

UNIVERZA V LJUBLJANI
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE

Sara Kovačič

**Vloga učenja in izobraževanja pri kariernem razvoju:
Primer revizorja v podjetju X**

Magistrsko delo

Ljubljana, 2018

UNIVERZA V LJUBLJANI
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE

Sara Kovačič

Mentor: izr. prof. dr. Samo Pavlin

Vloga učenja in izobraževanja pri kariernem razvoju:

Primer revizorja v podjetju X

Magistrsko delo

Ljubljana, 2018

Vloga učenja in izobraževanja pri razvoju kariere: Primer revizorja v podjetju X

Učenje in izobraževanje imata pomembno vlogo pri razvoju kariere posameznikov in v magistrskem delu sem raziskovala kakšna je ta vloga. Za raziskavo sem izbrala podjetje X, ki v učenje in izobraževanje vlaga veliko energije in sredstev. Izvedla sem polstrukturirane intervjuje z desetimi osebami na delovnem mestu revizorja in znotraj analize rezultatov primerjala tudi dve skupini bolj in manj izkušenih posameznikov glede na število let izkušenj z delom v reviziji. Intervjuvancem je skupno, da jim je učenje in izobraževanje na splošno pomembno in da v tem vidijo različne koristi pri razvoju svoje kariere. Skupina manj izkušenih revizorjev ob tem zaznava pridobivanje osnovnejših, skupina bolj izkušenih pa kompleksnejših spretnosti. Prav tako bolj izkušeni zaposleni prepoznavajo večje število priložnosti za učenje kot manj izkušeni, kar sem prikazala z dobljenim modelom razvojnih priložnosti. Posebni vidik v delovnem procesu revizorjev je pridobitev kvalifikacije ACCA. Glede na rezultate raziskave lahko možnosti za učenje in izobraževanje posameznikom delno predstavljajo tudi motivacijo za zaposlitev. Večina intervjuvancev dostop do znanja dojema kot del nagrajevanja. Vsi dojemajo kulturo podjetja X kot zelo pozitivno naravnano v odnosu do znanja, kar se odraža tudi v močno izraženi kulturi deljenja znanja. Za boljši vpogled v vlogo učenja in izobraževanja pri kariernem razvoju predlagam nadaljnjo raziskavo s kvantitativnim vprašalnikom in v ta namen sem izdelala njegov osnutek.

Ključne besede: učenje, izobraževanje, razvoj kariere, revizor.

Role of Learning and Education in Career Development: Example of an Auditor at Company X

Learning and education have an important role in career development of individuals and in my master's thesis I analyzed what this role is. For research I selected company X, which invests a lot of energy and resources into learning and education. I conducted semi-structured interviews with ten people at the auditor's workplace and in the results analysis I also compared two groups of more and less experienced individuals, taking in to consideration number of years of experience in working in audit. It is common conception that learning and education is generally important to all interviewees and that they see various benefits in developing their careers. During education, the group of employees with less experiences perceived the acquisition of more basic skills, while the group of more experienced employees gains more complex skills. More experienced employees also recognize a greater number of learning opportunities than less experienced, which I demonstrated with the model of development opportunities. A special aspect in the work process of auditors is the acquisition of the ACCA qualification. According to the results of the research, the opportunities for learning and education for individuals could also partially represent motivation for employment. Most interviewees perceive access to knowledge as part of rewards. Everyone perceives the culture of company X as very positively oriented in relation to knowledge, which is also reflected in a strongly expressed culture of sharing the knowledge. For a better insight into the role of learning and education in career development, I propose a further research with a quantitative questionnaire and for this purpose I made a draft of it.

Keywords: learning, education, career development, auditing.

KAZALO VSEBINE

1	UVOD	7
1.1	Namen in cilji	8
1.2	Raziskovalna vprašanja	8
1.3	Metode dela	9
1.4	Struktura magistrske naloge	9
2	TEORETIČNI DEL	11
2.1	Učenje, izobraževanje in usposabljanje v organizaciji	11
2.1.1	Uvod: Razvoj človeških virov in oblike učenja v organizaciji	11
2.1.1.1	Pomen in cilji razvoja človeških virov	13
2.1.1.2	Pristopi k razvoju človeških virov in vloga menedžmenta.....	15
2.1.2	Učenje.....	17
2.1.2.1	Opredelitev učenja.....	20
2.1.2.2	Organizacijsko učenje.....	21
2.1.2.3	Učeča se organizacija	24
2.1.3	Izobraževanje in usposabljanje.....	25
2.1.3.1	Opredelitev izobraževanja in usposabljanja	26
2.1.3.2	Vloga izobraževanja in usposabljanja v podjetju	27
2.1.3.3	Raziskovanje izobraževalnih potreb, organizacija, izvedba in vrednotenje ...	29
2.2	Kariera	31
2.2.1	Opredelitev pojma kariera	31
2.2.2	Tradicionalno in sodobno poimenovanje kariere	32
2.2.3	Novejši koncepti kariere.....	33
2.2.4	Upravljanje in razvoj delovne kariere	34
2.2.5	Kariera in organizacijsko okolje	35
2.3	Ostala izbrana področja upravljanja s človeškimi viri	36
2.3.1	Pridobivanje zaposlenih	36
2.3.2	Nagrajevanje zaposlenih	37
2.3.3	Organizacijska kultura.....	39
2.4	Sklep pred empiričnim delom	40
3	EMPIRIČNI DEL	42
3.1	Poklic revizorja	42
3.1.1	Opredelitev poklica revizorja	42

3.1.2	Revidiranje	44
3.2	Predstavitev podjetja X	45
3.2.1	Učenje, izobraževanje in razvoj zaposlenih v podjetju X	45
3.2.2	Nadomestila za učenje in izobraževanje ter nagrajevanje.....	48
3.2.3	Kultura deljenja znanja.....	49
3.3	Metodologija	49
3.3.1	Operacionalizacija merskega inštrumenta in vzorec	49
3.3.2	Potek in izvedba intervjujev ter analiza	52
3.4	Vsebinske ugotovitve	53
3.4.1	Vloga učenja in izobraževanja pri razvoju kariere	53
3.4.1.1	Priložnosti za učenje	53
3.4.1.2	Ključne ugotovitve	57
3.4.2	Dostop do učenja in izobraževanja v kontekstu izbire zaposlovalca	60
3.4.3	Subjektivna zaznava zaposlenih vloge učenja in izobraževanja v povezavi z nagrajevanjem	62
3.4.4	Kultura deljenja znanja.....	64
4	SKLEP	66
5	VIRI	69
PRILOGE	76
Priloga A:	Transkripti intervjujev	76
Priloga A.1:	Transkript intervjuja z osebo AS	76
Priloga A.2:	Transkript intervjuja z osebo BJ	81
Priloga A.3:	Transkript intervjuja z osebo CS.....	86
Priloga A.4:	Transkript intervjuja z osebo DJ	92
Priloga A.5:	Transkript intervjuja z osebo ES	96
Priloga A.6:	Transkript intervjuja z osebo FS	101
Priloga A.7:	Transkript intervjuja z osebo GJ	107
Priloga A.8:	Transkript intervjuja z osebo HJ	111
Priloga A.9:	Transkript intervjuja z osebo IJ.....	113
Priloga A.10:	Transkript intervjuja z osebo JS.....	118
Priloga B:	Model vprašalnika kot predlog za podjetje X.....	122

KAZALO SLIK

Slika 2.1: Razvoj človeških virov: posameznik, organizacija in gospodarstvo	14
Slika 2.2: Okvir za načrtovanje celostnega sistema nagrajevanja.....	39

KAZALO TABEL

Tabela 3.1: Pregled oseb, ki so sodelovale v intervjujih.....	50
Tabela 3.2: Operacionalizacija merskega inštrumenta.....	51
Tabela 3.3: Omenjene priložnosti za učenje v podjetju X po intervjuvanih osebah	54
Tabela 3.4: Vpliv pridobljenega znanja na razvoj kariere	58
Tabela 3.5: Dostop do znanja kot motivacija za zaposlitev	61
Tabela 3.6: Dostop do znanja kot del nagrajevanja.....	63

1 UVOD

V današnjem poslovnem okolju se morajo organizacije nenehno prilagajati spremembam, saj postaja to okolje bolj kompleksno, nestabilno in nepredvidljivo kot kadarkoli prej. Podjetja morajo biti v koraku s časom, če želijo dohajati svoje konkurente in jih presegati. Med tem ko so v preteklosti svojo konkurenčno strategijo na trgu v glavnem gradila na osnovi uporabe virov, delovnih procesih in tehnologiji, prihaja danes v ospredje vloga ljudi in njihovo znanje (Reychav in Weisberg, 2009, str. 187). Organizacije se čedalje bolj zavedajo odvisnosti od znanja svojih zaposlenih, ki postajajo vse bolj odgovorni za to, da podjetja ohranjajo in poglobljajo svojo konkurenčno prednost v tem vedno zahtevnejšem poslovnem okolju. Trg delovne sile je tako postal trg izmenjave znanja (Albert in Keith, 1998, str. 167). Uspešne organizacije poudarjajo vlogo človeškega kapitala in razvoj človeških virov tako pridobiva na strateškem pomenu.

V svoji magistrski nalogi ugotavljam, kolikšen pomen pripisujejo zaposleni v podjetju X priložnostim za učenje in izobraževanje, ki jim jih podjetje nudi, kakšno vlogo igra to pri njihovem izbiranju zaposlovalca, ali vidijo to tudi kot del nagrajevanja in kot ključno, ali vidijo v dodatnem učenju in izobraževanju prednost pri načrtovanju svoje kariere in vpliv nanjo. Osredotočam se na to, kako usklajen je vidik posameznika z vidikom podjetja skozi nekatere izbrane komponente razvoja človeških virov.

Izobraževanje in učenje sta procesa, ki morata znotraj organizacije potekati neprestano. Sodobne organizacije svojim zaposlenim omogočajo doseganje osebnih ciljev preko skupne vizije. Ravno ljudje so tisti, ki prepoznavajo nove poslovne priložnosti, oblikujejo strategije in razvijajo nove izdelke. Pri učenju je tako za razumevanje organizacijskega učenja pomembno razumevanje individualnega učenja in obratno, saj se organizacije ne morejo učiti neodvisno od posameznikov, ki jih sestavljajo (Kim, 1993, str. 37). Podjetje je uspešnejše, če se njegovi zaposleni učijo hitro, in svoje znanje tudi uporabijo še preden to uspe njihovi konkurenci na trgu.

Kariera in njeno načrtovanje je v prvi vrsti odgovornost vsakega posameznika, vendar naj bi organizacije aktivno prispevale k temu procesu. S perspektive podjetja zajema načrtovanje kariere zavestno prizadevanje za povečanje potencialnih prispevkov posameznika k organizaciji. Na drugi strani mora vsak posameznik poskrbeti, da bo njegov razvoj kariere potekal skladno z njegovimi osebnimi cilji in mu bo kariera prinašala psihološko zadovoljstvo

(Mondy in Noe, 1990, str. 352). Organizacije morajo nuditi svojim zaposlenim delovno okolje, ki jim bo ponujalo mnoge priložnosti za njihov profesionalni in osebni razvoju, če želijo privabljati in ohranjati take zaposlene, ki so naravnani k sprejemanju novega znanja in bodo posledično boljši tudi pri opravljanju dela. Na ta način se vzajemno razvijata posameznik in podjetje.

Podjetje X sem za raziskavo izbrala, ker ga prepoznavam kot zelo konkurenčnega v tem obziru, in želim izvedeti, koliko vloga znanja, učenja in izobraževanja na delovnem mestu zaposlenim sploh pomeni, ali jim to predstavlja neko dodano vrednost pri opravljanju in razvoju svojega dela, poklica, oziroma njihove kariere v celoti. Področje raziskovanja sem znotraj organizacije še dodatno omejila na delovno mesto revizorja, ki je v obravnavanem podjetju tudi najštevilčnejše, z namenom lažje primerjave intervjujev, ki sem jih izvedla v empiričnem delu naloge.

1.1 Namen in cilji

Glavni namen magistrske naloge je raziskati, kakšna je vloga učenja in izobraževanja pri razvoju kariere zaposlenih revizorjev v izbranem podjetju X. Cilj magistrske naloge je odgovoriti na raziskovalna vprašanja, navedena v naslednjem poglavju.

Predvidevam, da je posameznikom možnost stalnega učenja in izobraževana pomembna predvsem z vidika razvoja njihove kariere. Posledično me zanima, kolikšen pomen pripisujejo zaposleni optimalnim možnostim za razvoj kariere, ki jim jih podjetje ponuja skozi svojo kulturo učenja in izobraževanja, v katera vlaga veliko časa in finančnih sredstev. Skozi nalogo želim osvetliti teoretičnega izhodišča raziskovalnih vprašanj in na podlagi primera podjetja X izdelati analizo rezultatov poglobljenih intervjujev z zaposlenimi.

1.2 Raziskovalna vprašanja

Skozi magistrsko nalogo na primeru podjetja X preverjam naslednja raziskovalna vprašanja:

Raziskovalno vprašanje 1: Kakšen pomen pripisujejo zaposleni vlogi učenja in izobraževanja pri razvoju kariere?

Raziskovalno vprašanje 2: V kolikšni meri predstavlja zaposlenim dostop do učenja in izobraževanja motivacijo pri izbiri zaposlovalca?

Raziskovalno vprašanje 3: Kako zaposleni subjektivno zaznavajo vlogo učenja in izobraževanja v povezavi z nagrajevanjem (ob finančnem nagrajevanju – plači in drugih ugodnostih)?

Raziskovalno vprašanje 4: Kako pomemben je dostop do znanja in prenos znanja med zaposlenimi za vrednote in prepričanja podjetja in njegovih zaposlenih (kultura deljenja znanja)?

Moje ugotovitve se bodo nanašale na podjetje X, vendar bo to predpostavka za celotno slovensko okolje.

1.3 Metode dela

Naloga temelji na študiji primera podjetja X. Ker je konkreten raziskovalni primer kompleksen sem se odločila v procesu raziskovanja uporabiti kvalitativno metodo. Ta je v mojem primeru najprimernejša, ker je bolj poglobljena kot kvantitativna metoda.

V teoretičnem delu so zajeta ključna teoretična izhodišča na podlagi analize znanstvene in strokovne literature. V empiričnem delu sem se odločila uporabiti metodo polstrukturiranega intervjuja. Poudarek je na vprašanih odprtega tipa, kar mi omogoča poglobljen vpogled v to, kako posameznik vidi učenje in izobraževanje v povezavi z razvojem kariere, hkrati pa sem zaradi strukture vprašanj lažje primerjala dobljene rezultate. Intervju sem izvedla z 10 zaposlenimi, ki v so v podjetju X na delovnem mestu revizorja. Enotno delovno mesto intervjuvancev sem izbrala zato, da bom njihove poglede čim lažje primerjala med seboj, saj imajo na tem delovnem mestu vsi zelo podobne razvojne priložnosti in je program izobraževanja v podjetju X zanje precej usmerjen.

1.4 Struktura magistrske naloge

Magistrsko delo je sestavljeno iz teoretičnega in empiričnega dela. V teoretičnem delu sem se najprej posvetila definiciji ključnih pojmov – razvoj človeških virov kot del upravljanja s človeškimi viri in v sklopu tega znanje, učenje, izobraževanje, kariera in razvoj kariere in ostala izbrana področja upravljanja s človeškimi viri. Pozornost sem namenila vlogi učenja in izobraževanja pri razvoju delovne kariere posameznika, pomenu znanja v tako imenovanih »učočih se organizacijah«, deljenju znanja v organizacijah, pomenu pridobivanja znanja in izkušenj za zaposlene. V empiričnem sem opisala poklic revizorja, na kratko predstavila podjetje in izvedla polstrukturirane intervjuje, na podlagi njihove obdelave in analize pa sem

poskušala kar čim boljše odgovoriti na raziskovalna vprašanja in izluščiti sklepno misel. Zاپise zvočnih posnetkov intervjujev sem dodala v prilogo naloge, prav tako model vprašalnika, ki sem ga izdelala kot predlog podjetju, da bi ga lahko uporabili za svoje zaposlene.

2 TEORETIČNI DEL

Učenje, izobraževanje in usposabljanje na delovnem mestu, pa tudi razvoj kariere, ki so ključni pojmi v moji magistrski nalogi, so področja razvoja človeških virov. Uvodoma zato predstavim razvoj človeških virov in oblike učenja v organizaciji. Kot slednje v prvem poglavju teoretičnega okvirja podrobneje opredelim učenje ter izobraževanje in usposabljanje. V drugem poglavju govorim o razvoju kariere. Za boljše razumevanje konteksta raziskovanega primera se v tretjem poglavju dotaknem še ostalih izbranih področij upravljanja s človeškimi viri, katere se mi je zaradi njihove kasnejše vloge v praktičnem delu naloge zdelo vredno pojasniti.

2.1 Učenje, izobraževanje in usposabljanje v organizaciji

2.1.1 Uvod: Razvoj človeških virov in oblike učenja v organizaciji

Razvoj človeških virov je relativno mlada disciplina, vendar staro in že zelo dobro uveljavljeno področje v praksi. Težnja ljudi po razvoju, z namenom, da bi si izboljšali pogoje, v katerih živijo, se pravzaprav zdi kot del človeške narave (Swanson in Holton, 2009, str. 4). Področje razvoja človeških virov je tesno povezano z **upravljanjem s človeškimi viri**, ki je strateško usmerjena dejavnost njegovih nosilcev, katere namen je, da bi ob upoštevanju interesov in ciljev zaposlenih, dosegli čim boljše rezultate organizacije (Svetlik in Zupan, 2009, str. 46). Je ena izmed primarnih in ključnih funkcij znotraj menedžmenta človeških virov. Zajema **izobraževanje in razvoj zaposlenih**, razvoj organizacije ter **razvoj karier** (Werner in DeSimone, 2009, str. 4).

Obstajajo številne definicije razvoja človeških virov (Swanson in Holton, 2009, str. 4). Razvoj ljudi je namreč kompleksno področje, pri čemer ni preprostih in enoznačnih pravih odgovorov. Odvisno je od konteksta, talentov in kulture organizacije (Megginson, Joy-Matthews in Bonfield, 1993, str. 7). V nadaljevanju povzamem nekatere izmed definicij, ki se mi zdijo ključne.

Koncept razvoja človeških virov se je torej razvijal skupaj z razvojem področja menedžmenta človeških virov. Zraven izobraževanja in načrtovanja kariere posameznika ter usklajevanje njegovih interesov z interesi podjetja, postaja ob tem, ko se vloga človeških virov spreminja, del strategije organizacije (Možina, 2009, str. 505). V širšem kontekstu si področje razvoja človeških virov (angleško »human resource development«) prizadeva razvijati človeško znanje, strokovnost, produktivnost in zadovoljstvo, pa naj bo to zaradi pridobitev na ravni posameznika

oziroma skupine, ali pa za dobrobit organizacije, skupnosti, nacije, ali navsezadnje celotnega človeštva (Werner in DeSimone, 2009, str. 4). Je proces razvijanja in sproščanja strokovnega znanja, z namenom izboljšanja individualnega, skupinskega, delovnega procesa in uspešnosti sistema organizacije (Swanson in Holton, 2009, str. 4).

V preteklosti so različni avtorji uporabljali pojem razvoj kadrov¹ predvsem kot sinonim za izobraževalno dejavnost v organizacijah. Temeljni cilj razvoja kadrov naj bi bil usmerjen na dopolnjevanje in izpopolnjevanje znanja in sposobnosti zaposlenih, tako kot jih zahtevajo trenutne in prihodnje potrebe delovnega procesa. Nadaljnji cilj razvoja kadrov izhaja iz spoznanja, da je pri načrtovanju razvoja zaposlenih nujno treba poleg zahtev delovnega procesa upoštevati tudi motive, interese in potrebe zaposlenih po izobraževanju in izpopolnjevanju. Razvoj kadrov je sistematičen in načrtovan proces priprave, izvajanja in nadzorovanja vseh kadrovsko-izobraževalnih postopkov in ukrepov, ki so namenjeni osebnemu, delovnemu in strokovnemu razvoju zaposlenih (Florjančič in Jereb, 1998, str. 45–51).

Pod terminom »razvoj človeških virov« si lahko predstavljamo integriran in celosten pristop k spreminjanju vedenj, povezanih z delom, pri čemer se uporabljajo različne učne tehnike in strategije (Megginson in drugi, 1993, str. 10). Mondy (2012) razvoj človeških virov predstavi kot eno izmed temeljnih funkcij menedžmenta človeških virov, ki je poleg razvoja in usposabljanja ljudi, sestavljena tudi iz načrtovanja kariere, razvojnih dejavnosti, napredovanja, razvoja organizacije, analiziranja uspešnosti in rezultatov (Mondy, 2012). Je niz sistematičnih in načrtovanih aktivnosti, zasnovanih s strani organizacije z namenom, da bi svoje člane opremili s priložnostmi za učenje potrebnih kompetenc, ki bi jim omogočale spoprijemati se s trenutnimi in prihodnjimi delovnimi zahtevami (Werner in DeSimone, 2009, str. 4).

Wright in McMahan nadalje razvoj človeških virov definirata kot vzorec načrtovanih zaposlovanj in aktivnosti zaposlenih. Njihov namen je omogočanje doseganja ciljev organizacije. Vloga razvoja kadrov je razvijanje tistih kompetenc zaposlenih, ki bodo organizaciji pomagale dosegati cilje, hkrati pa mora pa biti razvoj zaposlenih usklajen z ostalimi praksami menedžmenta človeških virov (Wright in McMahan, 1992, str. 296). Razvoj človeških virov v podjetju je posledica poslovnih ciljev in proces, ki privede do načrta potreb kadrovanja (Merkač, 1998). Tudi Lipičnik (1998) se strinja, da je osnovni namen razvoja zaposlenih zagotavljati ustrezno usposobljene ljudi za organizacijo, s spretnostmi in znanji, ki bodo

¹ »Kadri so vsi ljudje, ki (lahko) v kakršnem koli smislu sodelujejo pri neki obliki organiziranega dela in pri delu v organizaciji« (Možina, 2002a, str. 7).

omogočala doseganje strateških ciljev, zaposleni pa bodo lahko prevzemali večje odgovornosti in bodo fleksibilnejši (Lipičnik, 1998, str. 41).

Iz povzetih definicij bi izpostavila večkrat omenjeno potrebo po ravnovesju med koristmi razvoja za posameznika in organizacijo in to povzela z mnenjem Jereba (1989), da je lahko sistem razvoja kadrov učinkovit le v primeru, da se interesi in potrebe posameznikov, organizacije in okolja, stalno usklajujejo (Jereb, 1989). V nadaljevanju naloge večkrat omenjam potrebo po usklajenosti med posameznikom in organizacijo, saj to poudarjajo različni teoretični viri.

2.1.1.1 Pomen in cilji razvoja človeških virov

Razvoj človeških virov lahko ima, kot že ugotovljeno, pomen za osebe same ali pa za organizacijo. Veliko teorij na to temo sicer govori predvsem na doseganju poslovne uspešnosti² organizacij. Ob prebiranju predvsem sodobnejše literature, zajete v tem poglavju, pa sem opazila, da se čedalje bolj poudarja, da gre pri razvoju človeških virov pravzaprav za kombinacijo interesa po razvoju s strani posameznika in organizacije, saj drug na drugega močno vplivata.

»Razvoj človeških virov ima izjemen pomen, saj pripomore k večji storilnosti zaposlenih, boljši kakovosti izdelkov ali storitev in večji prilagojenosti delavcev delu« (Florjančič in Jereb, 1998, str. 51). Notranje dosleden in skladen sistem razvoja človeških virov, ki je osredotočen na reševanje operativnih problemov in izvajanje strategije podjetja, je osnova za pridobivanje, motiviranje in razvoj osnovnih intelektualnih sredstev. Ti so lahko vir trajne konkurenčne prednosti (Becker in Huselid, 1998, str. 55). Razvoj človeških virov lahko pomembno strateško prispeva k svoji organizaciji predvsem, če je uspešen pri nudenju ustreznih priložnosti za učenje svojim zaposlenim (Van der Sluis in Poell, 2003, str. 164). Vlaganja v razvoj zaposlenih in način izvedbe ter kakovost le te so zelo pomembni za pridobivanje in vzdrževanje konkurenčne prednosti podjetij, ki delujejo v konceptu menedžmenta človeških virov (Treven, 1998, str. 17). Za človeške vire pomeni razvoj tako na poklicnem kot osebnem nivoju možnost napredovanja

² Poslovna uspešnost je med najpomembnejšimi koncepti delovanja podjetja. Cilj vsakega podjetja je uspešno poslovanje. To se lahko izraža v obliki dobička, tržnega deleža, inoviranja, širitve organizacije, in drugo. Za ugotavljanje uspešnosti podjetja uporabljajo navadno primerjave kazalnikov uspešnosti, kot je dobiček, s svojimi konkurenti (Rašič in Markič, 2008).

na delovnem mestu in bonitete, stalnost zaposlitve in posledično socialne varnosti, možnost boljšega prilagajanja situacijam na delovnem mestu in upravičenost zaposlitve v podjetju (Možina, 2002b, str. 45). Za organizacijo je razvoj človeških virov dolgoročna naložba, pozitiven učinek ima tako na poslovanje organizacije kot na zaposlene v njej (Merkač, 1998). Učinkovit razvoj zaposlenih privede do odnosa med zaposlenim in organizacijo, ki ima pozitiven pomen za vse sodelujoče ter postane integriran del organizacijske strukture in kulture. Organizacija ima koristi od dobro usposobljenega kadra, hkrati pa zaposleni pridobiva na znanju in sposobnostih, ki mu izboljšujejo karijerne možnosti (Nieto, 2006, str. 2–3).

Slika 2.1: Razvoj človeških virov: posameznik, organizacija in gospodarstvo



Vir: Beardwell in drugi (2004, str. 264).

Nazadnje bi želela predstaviti tudi pogled na pomen razvoja človeških virov, ki je name naredil poseben vtis, saj zajema zavedanje družbe kot celote. Razvoju človeških virov, ki se odvija v organizacijah, je po mnenju avtorjev Beardwell, Holden in Clayton (2004) potrebno priznati tudi vlogo, ki jo ima v celotnem gospodarstvu in s tem dobrobiti, ki jih prinaša celotni družbi. Ta koncept predstavijo s shemo (Slika 2.1), kjer se elementi organizacija, posameznik in gospodarstvo, najdejo v skupnem stičišču. Bolj kot se ti trije krogi, ki predstavljajo našete elemente, prekrivajo, večja je vzajemna koristnost med njimi (Beardwell, Holden in Clayton, 2004, str. 263). Zavedanje širšega okolja in dejavnikov, ki vplivajo na razvoj človeških virov se mi zdi zelo pomemben, saj je posameznikov razvoj (ki je pravzaprav osrednja tema moje naloge) od tega soodvisen.

2.1.1.2 Pristopi k razvoju človeških virov in vloga menedžmenta

Vsaka organizacija potrebuje edinstveni pristop k razvoju človeških virov, saj je vsaka zase specifična. Med tiste pristope k razvoju kadrov, za katera se podjetja najpogosteje odločajo, so formalna izobrazba, delovne izkušnje, ocenitev sposobnosti in medsebojni odnosi. Pod formalno izobraževalne programe sodijo razni tečaji in seminarji, organizirani s strani podjetja ali pa univerzitetni oziroma posebni programi, namenjeni vrhnjemu menedžmentu. Ocenitev sposobnosti poteka preko različnih metod in virov informacij, ki podjetjem pomagajo pri ocenjevanju razvoja, kot so testi, ocenjevalna središča ali ocenitve dela. Delovne izkušnje se lahko v procesu razvoja zaposlenih uporabijo v smislu na primer kroženja, razširitve dela ali premestitev. Zaposleni pa lahko svoje spretnosti razvijajo tudi preko povezovanja z (izkušenejšimi) sodelavci (Treven, 1998, str. 196). Razvoj zaposlenih naj bi bil sistematičen skozi njihovo delovno dobo, na primer, v idealnih pogojih, bi se lahko spremljanje razvoja delavca začelo že s štipendiranjem, nadaljevalo s pripravništvom oziroma uvajanjem, nato skozi delovne izkušnje in prilagajanje kulturi organizacije, vse do morebitnega obdobja zrelosti zaposlenega, nazadnje pa bi se delovni cikel zaključil z upokojitvijo (Možina, 2002b, str. 43-97).

Treven (1998) opredeli še, da razvoj kadrov vključuje naslednje dejavnosti (Treven, 1998, str. 197):

- *učenje* kot sprememba vedenja, ki se kaže na daljši časovni rok;
- *izobraževanje*, ki skozi čas pridobiva na dodani vrednosti in ki se lahko uporablja na vseh življenjskih področjih;
- *razvoj*, ki pomeni razvoj na osebni in profesionalni ravni;
- *usposabljanje* kot načrtno spreminjanje vedenja na podlagi naučenega, za doseganje točno določenih spretnosti za kakovostnejše opravljanje dela.

Sistem razvoja človeških virov je mogoče opredeliti kot večstopenjski konstrukt, ki ga sestavlja več hierarhično razporejenih komponent, te so: *kadrovska načela, politike, programi, prakse* in *klima*. Kadrovska načela so precej abstraktna komponenta, ki jo lahko definiramo kot vse obstoječe vrednote, prepričanja in norme v zvezi s tem, kaj spodbuja uspešnost zaposlenih in kako so razporejeni organizacijski viri in nagrade. Naslednja raven v kadrovski strukturi, kadrovske politike, se nanaša na organizacijske cilje in cilje ravnanja z zaposlenimi ter izbiro programov na področjih kadrovanja, usposabljanja, nagrajevanja in oblikovanja delovnih mest. V nasprotju s tem se naslednja komponenta kadrovskega programa nanaša na skupek formalnih aktivnosti človeških virov (kot je na primer metoda ocenjevanja uspešnosti 360°), ki se v organizaciji uporabljajo. Poleg formalnih programov, sprejetih na organizacijskem nivoju,

opredeljujemo kadrovske prakse kot konkretne izkušnje nižjih vodstvenih delavcev in zaposlenih s kadrovskimi programi. Kadrovska klima kot končna komponenta pa predstavlja skupno zaznavanje in interpretacijo pomenov kadrovskih načel, politik, programov in praks zaposlenih (Arthur in Boyles, 2007, str. 79–80).

Kadar govorimo o razvoju človeških virov se mi zdi potrebno omeniti tudi zelo pomembno vlogo menedžmenta pri le-tem. V organizacijah postajajo vse pomembnejši managerji in člani timov, ki oblikujejo cilje podjetja, vizijo in strategijo, ter jih prenašajo na sodelavce, da bi zagotovili motiviranost zaposlenih in skupno delovanje za doseg ciljev (Svetlik in Zupan, 2009, str. 47). Sodobni menedžment je zahtevna naloga, ki zahteva visok nivo tako tehničnih znanj kot tudi znanj o medosebnih odnosih oziroma mehkih veščinah. Menedžerji so velikokrat pod pritiski, saj morajo opraviti vedno več stvari vedno bolje. V takih okoliščinah se veliko menedžerjev lahko počuti nezmožne spoprijemati se z razvojem svojih podrejenih. Vsekakor ni potrebe po tem, da bi se menedžerji spremenili v razvojne specialiste, vendar je nujno, da se zavedajo svoje velike vloge in odgovornosti pri podpiranju zaposlenih v razvijanju skozi kontekst svojih delovnih nalog. Pozitiven odnos do razvoja človeških virov mora biti realiziran s strani vsakega slehernega menedžerja, saj se le na ta način izboljšujejo pristopi do dela in se omogoča rast (Megginson in drugi, 1993, str. 17–18).

Tudi Vukovič in Miglič (2006) opozarjata, da naj bi stalni razvoj poleg kadrovskih delavcev spodbujali in zagotavljali tudi in predvsem vodstveni kadri na vseh organizacijskih ravneh. V ta namen si morajo ustrezno razširiti svoje poglede na učenje in usposabljanje, s čimer uspešneje vključijo učne dejavnosti v organizacijske, kar zagotavlja, da se učenje v organizacijah odvija po načelu stalnosti (Vukovič in Miglič, 2006, str. 14). Mondy (2012) navaja podporo vrhnjega menedžmenta kot enega izmed ključnih dejavnikov iz okolja, ki vplivajo na razvoj človeških virov. Če želijo biti razvoj in usposabljanja uspešna, morajo biti podprta s strani menedžmenta. Le-ta naj finančno omogoča in zagotavlja sredstva za njihovo izvedbo (Mondy, 2012). Ne glede na poslovno strategijo podjetja je za njegov uspeh nujno potrebno sodelovanje med zaposlenimi in menedžmentom, da med seboj sklenejo zaveznitvo in da sta usposabljanje in razvoj človeških virov sistematična (Stewart in Brown, 2011).

Med pristope k razvoju človeških virov se omenjajo formalna izobraževanja (razni seminarji in drugi posebni programi), raznolike delovne izkušnje, povezovanje z izkušenejšimi sodelavci, kar se, kot bomo videli kasneje, pojavlja tudi v moji empiriji. Dejavnosti razvoja kadrov, ki so

učenje, izobraževanje, usposabljanje, pa so, kot že napovedano, obširneje predstavljene v naslednjih poglavjih.

2.1.2 Učenje

Znanje v poslovnem svetu postaja osnovni konkurenčni vir tako za posameznika kot za družbo. Temeljni izziv je, kako znanje izkoristiti. Ključna konkurenčna sposobnost v družbi znanja je pravzaprav znanje organiziranja znanja (Jaklič, 2006, str. 14).

Definicij znanja je več. Kadar govorimo o znanju bi kot ena izmed vidnejših teoretikov izpostavila avtorja Nonaka in Takeuchi (1995), ki ga pojmujeta kot utemeljeno resnično dejstvo (Nonaka in Takeuchi, 1995, str. 21). Je dinamičen človeški proces utemeljevanja osebnih prepričanj glede na resnico. Je dinamično, odvisno od konteksta in humanistično (Nonaka, Toyama in Konno, 2000). Informacija v kontekstu, ki privede do razumevanja in je bila pridobljena skozi učenje ali praktično izkušnjo (Awad in Ghaziri, 2004). Znanje bi lahko nadalje tako opredelili kot obvladovanje posameznih procesov in informacij. Novo znanje nastaja skozi proces ustvarjalnega učenja in dela ter je eden izmed ključnih dejavnikov razvoja (Možina, 2009, str. 471). Tsoukas in Mylonopoulos (2004) pravita, da ljudje niso le procesorji informacij in da je znanje vedenje o nečem ter hkrati tudi vrednotenje pomembnosti neke informacije. Le te imajo širino, zato jih lahko zbiramo, procesiramo in povzemamo, med tem ko ima znanje globino (Tsoukas in Mylonopoulos, 2004, str. 4). Ena izmed vlog znanja je, da omogoča sprejemanje odločitev in ukrepanje (Reychav in Weisberg, 2009, str. 187).

»Temeljni proces pridobivanja znanja ali spretnosti je razmišljanje, ki vključuje opazovanje dejstev in njihovo povezovanje v veljavne ugotovitve. Pridobivanje spretnosti vključuje ponavljanje uporabe znanja, tako da postane delno avtomatično oziroma rutinsko« (Vukovič in Miglič, 2006, str. 20).

Japonska avtorja Nonaka in Takeuchi (2004) sta zelo podrobno opredelila koncept tihega znanja (tacit knowledge) in izraženega znanja (explicit knowledge). Tiho znanje je tisto, ki je nezavedno in ga ni moč preprosto opaziti, je osebno in težko prenosljivo na druge, med tem ko je izraženo znanje znano in se ga zavedamo, je lahko formalno in sistematično prenosljivo in dostopno drugim. Zanimali so ju tudi načini, kako ena oblika znanja prehaja v drugo. Ti so socializacija (kjer gre za pretvarjanje tihega znanja v tiho), eksternalizacija (tiho znanje v izraženo), kombinacija (izraženo znanje v izraženo) in internalizacija (izraženo znanje v tiho). Skupaj ti modeli pretvarjanja znanja predstavljajo tako imenovani SEKI proces (Nonaka in

Takeuchi, 2004). Nonaka, Toyama in Konno (poleg številnih drugih avtorjev) govorijo o tem, kako organizacije ustvarjajo znanje. Njihov model ustvarjanja znanja sestoji iz treh elementov, to so SEKI proces, Ba prostor in sredstva znanja. Prvi element, SEKI proces, je torej proces interakcij med tihim (tacit) in izraženim (explicit) znanjem. Eksplicitno znanje je razpršeno v organizaciji in je preko posameznikov pretvorjeno v tiho znanje. Ko je tiho znanje ponotranjeno, postane dragoceno sredstvo za organizacijo. Drugi element, prostor Ba, je opredeljen kot skupni okvir, v katerem se znanje pomenljivo širi, je ustvarjeno, in se uporablja na kontekstu primeren, ustrezen način. Ne pomeni le fizičnega prostora, ampak specifičen čas in prostor. Njegovi udeleženci morajo biti aktivni. Tretji element, tako imenovana sredstva znanja, pa so za organizacijo specifični viri, ki so nepogrešljivi pri ustvarjanju vrednosti organizacije. So težko merljivi in so razdeljeni na eksperimentalne, konceptualne, rutinske in sistemske. V procesu ustvarjanja znanja imajo posebno pomembno vlogo vodje, predvsem srednji menedžment, saj so v središču dinamike samega procesa. Proces pa ni omejen samo znotraj enega samega podjetja, ampak poteka dinamično med člani organizacije ter okoljem (Nonaka in drugi, 2000).

Wilson (2002) v svojem članku, ki se nanaša na obravnavanje po njegovem mnenju nesmisla koncepta **upravljanja znanja** (angleško »knowledge management«) v svetovalnih podjetjih (kakršno je podjetje, obravnavano v praktičnem delu moje naloge), opozarja, da je potrebno ločevati med konceptoma znanje in informacija. Znanje vključuje mentalne procese razumevanja in učenja, ki se dogajajo le v umu, kljub temu pa vključujejo tudi interakcijo s svetom zunaj njega. Ko želimo izraziti kar znamo, lahko to storimo ustno, pisno, grafično, skozi geste ali z govorico telesa. Pri tem ta sporočila ne vsebujejo znanja, ampak so informacije. Take informacije lahko neki drugi um razume in jih vključi v lastne strukture znanja. Zato torej ne more biti nobeno znanje, zgrajeno iz informacij, enako kot znanje sporočevalca informacij (Wilson, 2002). Laidner, Alavi in Kayworthe (2006) opisujejo dva temeljna pristopa k upravljanju znanja v organizacijah, to sta procesni in praktični pristop. Prvi je osredotočen na upravljanje znanja informacijskih sistemov – njihova uporaba in razvoj za doseganje kakovostnega ustvarjanja in širjenja znanja skozi organizacijo. Znanje je dojet kot objekt/predmet, ki je lahko shranjen, kodificiran in dostopen preko tehnologije. Drugi pristop govori o organizacijskih in medosebnih odnosih ter predvideva, da je velika večina organizacijskega znanja tihega in ga je nemogoče zbirati, shranjevati, kodificirati in deliti preko formaliziranih procesov in tehnologij (Laidner, Alavi in Kayworthe, 2006, str. 19). Pri upravljanju znanja ne gre le za upravljanje procesov v smislu pridobivanja in kopičenja oziroma

shranjevanja znanja, ampak tudi za izrabo in uporabo le tega, kar je osnova za učinkovit sistem upravljanja znanja in kontinuirano uporabljanje znanja v podjetju (Lim, Hoon Song in Won Joon, 2014, str. 371).

Glavni del investicij v podjetjih v razvitem svetu pomeni investicije za nadgrajevanje znanja. Obdobje hitrih sprememb zahteva učeče se ljudi, ki so stalno pripravljene na izpopolnjevanje in preizkušanje znanja v praksi. Pri posredovanju znanja torej ne gre le za prenos informacij, temveč za razumevanje in usposobljenost za samostojno delovanje v delovnem okolju. (Možina, 2009, str. 471). Več kot ima podjetje znanja, več ga lahko uporabi pri iskanju novih priložnosti. Znanje je postalo eno ključnih gonilnih sil podjetij naprednih držav (Choo in Bontis, 2002, str. 18). Ker je v svetu ekonomije dandanes edina gotovost negotovost, je edini vir resnične trajne konkurenčne prednosti znanje. Trg se spreminja, ne njem se množijo konkurenčni tekmeci, širi se tehnologija in produkti hitro zastarajo. Zaradi tega so uspešna le podjetja, ki ves čas ustvarjajo novo znanje, ga širijo po svoji organizaciji in jim ga še pravočasno uspe vnesti v nove produkte (Nonaka, 2008, str. 2).

Bistvena stopnja v razvoju organizacijske baze znanja je **deljenje znanja** med zaposlenimi (angleško »knowledge sharing«). Temelji na medsebojnih odnosih in vključuje določena pričakovanja zaposlenega (denarne ali nedendarne ugodnosti) v zameno za deljenje svojega znanja s kolegi, vodji in organizacijo. Pripomore k temu, da organizacija dosega svoje najboljše prakse. (Reychav in Weisberg, 2009, str. 187). Za deljenje znanja je potrebno ustvariti socialno okolje v katerem se bo znanje delilo skozi interakcije (Laidner in drugi, 2006, str. 20). Sodelovanje je namreč eno izmed ključnih delovnih sredstev na poti do doseganja želenih rezultatov podjetja, saj je lahko najdragocenejše znanje, ki ga poseduje neka oseba, preneseno na številne druge posameznike. Jiacheng, Lu in Calabrese (2010) so v svoji raziskavi kognitivnih mehanizmov izmenjave znanja ugotovili, da je, v kolikšni meri bo neka oseba pripravljena deliti svoje znanje, v prvi vrsti odvisno od nje same, njen odnos do deljenja znanja pa je odvisen od osebnih in socialnih norm (Jiacheng, Lu in Calabrese, 2010).

Sklenem lahko, da je znanje resnično aktualna tema v povezavi z uspešnostjo organizacij in da je nenehno pridobivanje in izkoriščanje novega (ustreznega in predvsem uporabnega) znanja tisto, kar uspešne organizacije in posameznike dela uspešne. Vloga in pomen znanja/učenja/izobraževanja za posameznike je eno izmed ključnih vprašanj moje raziskovalne naloge, zato v nadaljevanju učenje ter izobraževanje in usposabljanje še podrobneje opredelim.

2.1.2.1 Opredelitev učenja

Opredelitev učenja je veliko, v glavnem pa gre za trajno spremembo v vedenju pri posamezniku in je proces, ki se nadaljuje vse življenje (Borger in Seabone, 1992). Poteka preko formalnega izobraževanja, preko intervencij med delovnim procesom, ali pa se pojavlja iz vsakodnevnih delovnih aktivnostih in odzivanju ljudi nanje (Hislop, 2013, str. 84–85). Pri učenju je pomembnih več vidikov. Prvi je, da gre za osredotočenost na spremembo, ki je lahko posledica pridobitve nečesa novega (na primer določene spretnosti), ali pa spreminjanje nečesa, kar že obstaja (na primer izboljšanje določene spretnosti). Drugi dejavnik je, da mora biti sprememba trajna, preden lahko rečemo, da se je učenje zgodilo. Naslednji dejavnik je, da lahko učenje zajema vedenje, vpliv ali spoznanje, lahko pa gre tudi za kombinacije teh treh. Izid učenja je lahko spretnost, kognitivna ali afektivna sprememba (Werner in DeSimone, 2009, str. 65–66). Človek se začne učiti že v otroštvu in se uči tudi po tem, ko izstopi iz sistema rednega izobraževanja. Sposobnost učenja je ena izmed potrebnih lastnosti, ki jih delo zahteva, in zato pri procesih načrtovanja dela in zaposlovanju organizacije iščejo in izbirajo tiste, ki to lastnost imajo. Učenje poteka v celotni aktivni dobi posameznika in tudi po njej. Najširše bi lahko učenje opredelili kot dejavnost, s katero posameznik spreminja samega sebe in je lahko namerna ali nenamerna, pri čemer ima velik vpliv tudi okolje. Najvišja oblika učenja je učenje kot reševanje problemov. Na učni uspeh vpliva več dejavnikov, ki so lahko notranji in zunanji (Možina, 2009, str. 474–477). Ljudje se učimo na različne načine: lahko nas nekdo poučuje, lahko smo inštruirani, naučeno lahko pridobimo iz izkušenj, lahko se učimo iz dobro poznanega procesa »poskus in napaka ter poskus in uspeh«, ali na podlagi opazovanja in dožemanja. Vsekakor pa moramo vključiti učenje, ki sledi iz našega razmišljanja in refleksije (Megginson in drugi, 1993, str. 76–77).

Na učenje vplivajo različni, med seboj prepleteni dejavniki, ki so lahko notranji (so v učencu samem) ali zunanji (izhajajo iz učenčevega okolja). Med dejavniki ni točne meje in imajo vpliv drug na drugega. Fiziološki dejavniki so lahko kratkotrajni ali dolgotrajni in izhajajo iz telesnega stanja posameznika. Na psihološke dejavnike lahko učenec zavestno vpliva, pod njih spadajo sposobnosti, motivacija, čustva, navade, znanje in spretnosti. Fizični dejavniki izhajajo iz neposrednega fizičnega učnega okolja, socialni dejavniki pa iz posameznikovega ožjega oziroma širšega socialnega okolja (Možina, 2002c, str. 212).

Ameriški psiholog David Kolb je v poznih šestdesetih letih devetnajstega stoletja vzpostavil teorijo o izkustvenem učenju, in sicer naj bi bilo učenje krožni proces štirih različnih učnih

stilov. Kolb se je večinoma ukvarjal z notranjimi kognitivnimi procesi. Po njegovem krogu učenja naj bi konkretni izkušnji sledilo opazovanje in refleksija, kar vodi do formiranja abstraktnih pojmov in generalizacije, kar pripelje do hipotez, ki se jih testira v nadaljnjih dejanjih, in kar posledično ponovno pripelje do novih izkušenj (Critten, 1995, str. 93–94).

Različni so lahko tudi rezultati učenja (Beardwell in drugi, 2004, str. 276–279):

- *Spretnost*, kot eden izmed možnih rezultatov učenja, pomeni navidezno lahkotnost pri izvajanju nalog, povezane gibe, in samozavest, ne oklevanje, in pogosto daje občutek počasnosti izvajanja, četudi je dejanski tempo aktivnosti visok.
- *Kompetenca* je sposobnost uporabe znanja in spretnosti z razumevanjem delovne aktivnosti.
- *»Vedeti kako«* (*»know-how«*) in *tiho znanje*, ki pomeni vedeti, kako nekaj narediti. Osnovna sestavina tega rezultata učenja je znanje.
- *Zaposljivost*, kot posreden rezultat učenja.

Povzamem lahko, da so lahko rezultati učenja torej tako neposredni kot posredni in lahko vsebujejo različne sestavine. Učenje je zelo širok pojem in v poglavju njegove opredelitve sem tako navedla le nekaj ključnih iztočnic za splošno predstavo.

2.1.2.2 Organizacijsko učenje

V organizacijah gre pri učenju na eni strani za spodbujanje individualnega učenja na ravni posameznika, ki je ključno za razvoj organizacije, po drugi strani pa mora organizacija ustvarjati okolje za organizacijsko učenje. Povezava med individualnim in organizacijskim učenjem je raba enotnega jezika, razumljivega in skupnega udeležencem procesa učenja. V nekaterih primerih jezik oziroma način komunikacije ni ustrezen (na primer kadar je jezik strokoven in ga nekateri ne razumejo), ali pa gre za tiho znanje, ki je težko prenosljivo, in ki se ga posamezniki, ki ga posedujejo, večkrat niti ne zavedajo ter posledično ne zmorejo ustrezno prenesti naprej. Zaradi teh omejitvenih možnosti mora biti organizacija ves čas pozorna na zagotavljanje najustreznejših oblik učenja tako na individualni kot na organizacijski ravni (McKenzie in Winkelen, 2004, str. 94–117).

Ne glede na to, ali je v organizaciji uveljavljen formalni in sistematični pristop k učenju, ali pa so privrženi dlje trajajočemu, stalnemu procesu individualnega razvoja in rasti posameznika, je učenje osnovni predpogoj za kakršnokoli spremembo uspešnosti pri delu (Megginson in drugi, 1993, str. 69). Huber (1991) pravi, da je učenje v organizaciji »kombinacija procesov pridobivanja znanja, distribucije informacij, interpretacije informacij in organizacijskega pomenja« (Huber, 1991, str. 90). Če želimo razumeti organizacijsko učenje, moramo najprej razumeti učenje na ravni posameznika, ker so ravno posamezniki tisti, ki sestavljajo

organizacije, in zato se le-te ne morejo učiti brez individualnih posameznikov. V začetni fazi je organizacijsko učenje sinonim za učenje na ravni posameznikov. S tem, ko se organizacija širi, prihaja do razlik med organizacijskim učenjem in učenjem med njenimi posameznimi člani. Organizacijsko učenje je večanje sposobnosti organizacije za učinkovitejše delovanje (Kim, 1993, str. 38). Organizacijsko učenje se nanaša na »kako«, torej na načine, na katere v organizaciji prihaja do znanja (na primer spretnosti in procesi pridobivanja ter uporabe znanja). Je ena izmed elementov učečih se organizacij. Gre za tesno povezavo dveh konceptov, in sicer pripravljenost posameznika za učenje in prispevanju k razvoju organizacije ter na drugi strani pripravljenost in sposobnost organizacije, da omogoča učenje posamezniku, pa tudi upošteva dosežene rezultate. Organizacija se uči z delovanjem posameznikov. Vzdušje v organizaciji mora biti zato ustrezno za razvoj sinergije, ki se doseže z izmenjavo izkušenj (Vukovič in Miglič, 2006, str. 53–54). Učenje je torej v veliki meri odvisno od razmer v skupini in organizaciji. Organizacija mora z učnimi procesi pridobljena znanja shraniti, saj potrebuje bazo znanja, ki je neodvisna od posameznikov. Učni procesi na ravni posameznikov in skupin so namreč hkrati tudi učni procesi organizacije (Možina, 2009, str. 486–491).

Obstaja več vrst in nivojev učenja oziroma pridobivanja spretnosti. Vsaka organizacija tudi potrebuje več različnih tipov nivojev in ne le najvišjih. Eden izmed modelov predstavi naslednjih pet stopenj pridobivanja spretnosti (Beardwell in drugi, 2004, str. 283):

1. *Stopnja: Novinec.* Novinec sledi pravilom, ki niso vpeta v kontekst, in je zanj določena glede na trenutno situacijo, zato nima celotne slike da bi lahko nalogo osmisлил.
2. *Stopnja: Napredni začetnik.* Skozi praktične izkušnje v konkretnih situacijah začneja prepoznavati elemente svojih nalog v kontekstu. Zaznava podobnosti med novimi in preteklimi izkušnjami.
3. *Stopnja: Kompetentna oseba.* Pričenja razumeti širši spekter zahtev in postaja zmožen določiti, katere izmed njih so najpomembnejše. Postaja vse manj odvisen od pravil in gre preko njih z lastnimi preizkusi.
4. *Stopnja: Usposobljena oseba.* Kdor pride do te stopnje, doseže vse zgoraj naštetih spretnosti na nezavedni ravni in vanje ne rabi več vlagati napora. Še vedno razmišlja analitično, vendar lahko sedaj razume celotno situacijo.
5. *Stopnja: Strokovnjak.* Zelo izkušena oseba je zmožna prepoznati celotni scenarij brez da bi ga razdelila na posamezne dele. S tako globokim razumevanjem se lahko spopada z nepredvidljivimi situacijami.

Steen Høyrup (2004) predstavlja teoretično analizo koncepta refleksije kot pomembne značilnosti učenja v organizacijah. Avtor zagovarja potrebo po refleksiji kot osrednjem procesu pri organizacijskem učenju in razlikuje med različnimi vrstami refleksije, to sta razmislek in kritični razmislek ter med različnimi nivoji refleksije, ti so posameznik, interakcija in refleksija kot organizirana praksa (Høyrup, 2004, str. 442).

Tako kot na učenje samo vplivajo različni notranji in zunanji dejavniki, tudi na učenje znotraj organizacij vplivajo nekateri pomembni faktorji. Werner in DeSimone (2009) izpostavita naslednje (Werner in DeSimone, 2009, str. 73–80):

- Karakteristike učenca. Od njih je odvisno, kako dovzeten bo učenec za nove informacije in naloge. Take karakteristike so na primer »prožnost za učenje« (angleško »trainability«), ki sestoji iz motivacije, zmožnosti in dojemanja delovnega okolja. Če učenec nima motivacije ali pa nima zmožnosti, se učenje ne bo zgodilo, hkrati pa visoka prisotnost enega izmed teh dveh faktorjev ne more v zadostni meri nadomestiti drugega. H karakteristikam zraven naštetega spada tudi učenčeva osebnost.
- Načrt učenja. Zajema pogoje praks, ki zadevajo učenje, in faktorje, ki vplivajo na ohranjanje naučenega.
- Prenos naučenega v delo. Ob tem, ko se zaposleni naučijo nekaj novega, morajo svoje znanje tudi prenesti v delovni proces, saj je glavno prizadevanje razvoja človeških virov ravno zagotavljanje, da bodo zaposleni na pri svojem delu učinkovitejši.

Vodstvo sodobnih organizacij na višjih nivojih naj bi se zavedalo pozitivnega vpliva organizacijskega učenja, kot neke vrste rešitve za mnoge organizacijske probleme, in naj bi bili močno ozaveščeni, da je učenje pomemben del dnevnih aktivnosti organizacije na vseh nivojih, kar odpira vrata do zaporednih zmag v uspešnosti organizacije (Saadat in Saadat, 2016, str. 221). Učne strategije se ukvarjajo z razvojem učne kulture, vzpostavitev učeče se organizacije in zagotavljanjem učenja na individualni ravni (Armstrong, 2006, str. 133). Zaradi hitrega razvoja sodobnega globalnega sveta in družbe znanja, postaja tema učenja v organizaciji, oziroma učenja v povezavi z delom, vse bolj aktualna. Spremembe in tehnološki napredek se odvijajo tako hitro, da je ljudi nemogoče opremiti s specifičnimi znanji, s katerimi bodo lahko upravljali v prihodnosti, že skozi izobraževanje v šolah. Na mesto tega postaja vse pomembnejše, da znamo pri učenju razločevati med tistim, česar se je vredno učiti, in tistim, česar se ni. Taka sposobnost je osnova za bodoče učenje v povezavi z delovnim življenjem in sledi razvoju (Illeris, 2004, str. 431–432).

Ker je predmet raziskovanja mojega dela mednarodno podjetje, se mi zdi na tem mestu pomembno omeniti tudi značilnosti organizacijskega učenja v **multinacionalkah**. Razvoj in operacionalizacija konkurenčnih prednosti in ključnih zmogljivosti skozi različne države je osrednjega pomena za take korporacije (Chotter in Bontis, 2009). Večji pomen v primerjavi z lokalnimi podjetji ima v takih podjetjih tudi upravljanje znanja, saj se soočajo z intenzivnejšo konkurenco in večjim številom sprememb po različnih državah v katerih delujejo. Hkrati imajo taka podjetja več priložnosti za izkoriščanje svojih na znanju temelječih virov, saj lahko dostopajo do novih znanj preko meja svojih družb iz tujih hčerinskih družb. Njihova sposobnost pridobivanja in uporabe znanja preko meja pravzaprav velja za največjo prednost mednarodnih

korporacij (Jiménez-Jiménez, Martínez-Costa in Sanz-Valle, 2014, str. 906). Chotter in Bontis (2009) sta v svoji študiji na podlagi intervjujev šestih hčerinskih družb multinacionalk prišla do ugotovitve, da so avtonomnost hčerinskih družb, heterogeno okolje, pobude s strani vodstva in osebna komunikacija med posamezniki pomembni predpogoj za prenos znanja in zmogljivosti znotraj podjetja (Chotter in Bontis, 2009). Znanje v mreži mednarodnega podjetja lahko poteka v več smereh, od sedeža podjetja »navzdol« med svoje mednarodno razpršene hčerinske družbe, in vse pogosteje tudi obratno (Schotter in Bontis, 2009; Kumar, 2013). Kljub temu lahko ima socialno-kulturna in institucionalna razdalja med državami pri mednarodnih podjetjih velik vpliv na prenos znanj. Znanje, ki je lahko v neki državi ustrezno, ni nujno ustrezno tudi drugod, pa tudi razlike v jeziku lahko pomenijo različno dojemanje posameznikov (Kumar, 2013).

2.1.2.3 Učeča se organizacija

Kot enega izmed vidnejših avtorjev na področju tako imenovane »učeče se organizacije« bi izpostavila avtorja Petra Senge (1994), ki je učečo se organizacijo opredelil kot »prostor, kjer ljudje nenehno širijo svoje zmožnosti za ustvarjanje rezultatov, ki si jih resnično želijo, kjer se neguje nove načine mišljenja, kjer je dovoljena kolektivna aspiracija in se ljudje neprestano učijo kako se učiti« (Senge, 1994, str. 3). Avtor knjige *The Fifth Discipline* je učečo se organizacijo opisal skozi model petih ključnih lastnosti oziroma disciplin, ki zagotavljajo proces neprestanega učenja v organizaciji. Temeljna med njimi je sposobnost *sistemskega mišljenja* (pogled na sistem kot celoto), druga je *osebno mojstrstvo* posameznika (obvladovanje samega sebe in nenehno pridobivanje novih znanj), tretja je sposobnost *spreminjanja miselnih modelov* posameznikov (nenehna želja po izpopolnjevanju), četrta je ustvariti *skupno vizijo* (člani organizacije se zavežejo viziji podjetja, ki je skladna z njihovo osebno vizijo) in peta disciplina je sposobnost *učenja v timu* (učenje v timih omogoča najučinkovitejši prenos znanj) (Senge, 1994).

Učeča se organizacija je eden izmed načinov učenja, ki je v zadnjih letih dobil veliko zanimanja in podpore v strokovnih krogih (Vukovič in Miglič, 2006, str. 47).

Vukovič in Miglič (prav tam, str. 52) učečo organizacijo opredelita kot tisto, v kateri:

- je individualno učenje sestavni del skupnega razvoja;
- je s pomočjo interakcije in povratnih informacij omogočeno skupinsko učenje;
- je spodbujano eksperimentiranje in so napake dopuščene kot del razvoja;
- okolje sprejme odgovornost za podpiranje posameznika v njegovem razvoju in rasti.

Hislop (2013) učečo se organizacijo definira na dva načina, z vidika zagovornikov učeče se organizacije in z vidika skeptikov oziroma kritikov. Prva definicija je podobna zgoraj opisanim,

in sicer da je to organizacija, ki podpira učenje svojih zaposlenih in jim dovoljuje, da to učenje izražajo in uporabljajo v korist organizacije, skozi organizacijsko okolje ki spodbuja eksperimentiranje, tveganja in odprto komunikacijo. Na drugi strani pa naj bi bila po mnenju kritikov to organizacija, kjer je nadzorni sistem družbe uporabljen z namenom izenačitve prednosti vsega naučenega, kar lahko potencialno ogroža moč menedžmenta in je lahko v nasprotju z logiko emancipacije, prisotne v retoriki učeče se organizacije (Hislop, 2013, str. 89-96). V učeči se organizaciji se izobražujejo vsi zaposleni, permanentno in načrtno, ne glede na delovno mesto in ne glede na organizacijski nivo, na katerem so. Pridobivanje znanj je v taki organizaciji dolžnost in pravica vsakega zaposlenega. Znanje je vrednota. Pri pridobivanju znanj se uporabljajo sodobni pristopi in vsi zaposleni imajo enake možnosti razvoja. Načine pridobivanja znanj se evalvira, prevladuje vodenje s cilji, demokratično komuniciranje, značilna je inovativna organizacijska klima, prevladuje timsko učenje (Mihalič, 2006). Že Megginson je skupaj s soavtorji leta 1993 navedel, da učeča se organizacija ni zgolj kontrolni seznam ukrepov, po katerem bi se lahko ravnali. Je zahtevna pot, ki pomeni spremembo na ravni življenja posameznika, v načinu povezovanja s samim seboj in z organizacijo. Ni preprostega recepta, ki bi ponudil rešitev, kako razviti ta pristop, zato mora vsaka organizacija najti svojo lastno pot do učenja (Megginson in drugi, 1993, str. 130).

2.1.3 Izobraževanje in usposabljanje

Izobraževanju in usposabljanju kot ključnima elementoma naloge namenjam svoje podpoglavje v zadnjem delu uvodnega poglavja teoretičnega dela. Večina organizacij vlaga v razvoj človeških virov, saj verjamejo, da bo rezultat vloška povečan dobiček. To se pogosto tudi zgodi. Spoznanje, da so ljudje kritični vir in največje skladišče znanja vsakega podjetja, je prineslo pravi razcvet izobraževanj in usposabljanj v organizacijah. (Mondy in Noe, 1990, str. 9). Sistem spremljanja in usmerjanja človeških virov mora biti izoblikovan tako, da služi kot strokovna podlaga oblikovanja kadrovske politike, sistema napredovanja, in bo v podporo menedžmentu za vodenje svojih sodelavcev, njihovo spremljanje, usmerjanje in načrtovanje karier. Sistem naj bi zagotavljal ugotavljanje znanj, zmožnosti, potencialov posameznika in njegovih potreb ter analiziranje razvoja na strokovnem in osebnem nivoju. Delavca naj bi sistem usmerjal v strokovno oziroma vodstveno delo in temu prilagojeno naj bi bilo izobraževanje in usposabljanje (Florjančič in Paape, 2004). Široko področje razvoja človeških virov se odraža skozi tri ključne komponente, to so izobraževanje, usposabljanje in razvoj (Palmer, 1998; Mondy in Noe, 1990; Guest in King, 2005). Pod izobraževanje spada formalno in praktično izobraževanje, seminarji in poslovne diplome, pod usposabljanje spada osredotočanje na

kompetence zaposlenih in pod razvoj spadajo aktivnosti kot so mentorstvo, razvoj organizacije in učeča se organizacija (Guest in King, 2005, str. 253).

Ob prebiranju literature sem ugotovila, da so pojmi izobraževanja, učenja in usposabljanja na delovnem mestu prepleteni med seboj, zato se mi zdi pomembno pojasniti, kakšno je razmerje med temi tremi pojmi, med katerimi večkrat prihaja do zamenjav. Učenje je širši pojem od izobraževanja in izobraževanje je širši pojem od usposabljanja (Možina, 2002c, str. 271).

2.1.3.1 Opredelitev izobraževanja in usposabljanja

V navezavi z zaključkom prejšnjega poglavja je posebno v praksi velikokrat zabrisana meja med izobraževanjem in usposabljanjem. Tako sem se ju odločila opredeliti skupaj za lažjo primerjavo med njima.

Izobraževanje je dolgotrajen in načrten proces razvijanja posameznikovih znanj, spretnosti in navad, ki poteka v šolah, drugih izobraževalnih ustanovah, pa tudi zunaj njih (Ferjan, 1999, str. 15). Je pridobivanje potrebnega znanja. Pomeni dolgotrajen in načrten proces razvijanja posameznikovega znanja, sposobnosti in navad, ki mu omogočajo vključitev v družbo in delo (Možina, 2009, str. 480–481). Usposabljanje je učenje, namenjeno opravljanju nekega dela. Razumemo ga lahko kot sistematičen razvoj znanja, veščin in vzorcev vedenja, ki jih posameznik potrebuje pri izvrševanju ustreznih delovnih nalog (Anderson, 1994, str. 117). S pojmom usposabljanje označujemo proces razvijanja tistih človekovih sposobnosti, ki jih le ta potrebuje za opravljanje konkretnih nalog in v okviru določene dejavnosti. Usposabljanje tako predstavlja prehodno stopnjo med izobraževanjem in delom (Jereb, 1998). Posamezniki so pri metodi usposabljanja na delovnem mestu pogosto visoko motivirani za učenje. Je zelo pogosto uporabljena metoda razvoja človeških virov in je neformalna oblika učenja. Naučenega ni potrebno naknadno prenašati na praktične naloge (Mondy in Noe, 1990, str. 291).

Temeljni dejavnik razvoja, kakovosti in uspešnosti vsake organizacije so strokovno izobraženi in usposobljeni kadri, ne glede na to, ali je temeljna dejavnost organizacije proizvodnja ali opravljanje storitev. Tako drugod po svetu kot pri nas zato organizacije posvečajo izobraževanju zaposlenih vedno večjo pozornost (Jereb, 1998). Prav tako je usposabljanje na delovnem mestu eden izmed načinov, na katerega lahko zaposlovalec investira v svoj človeški kapital, ki je potreben za večanje konkurenčne prednosti. Taka investicija je lahko vpeljana na način, da se delo strukturira tako, da se zaposleni učijo med tem ko delajo. Zaposleni lahko pridobiva ali povečuje svoje spretnosti na primer med tem ko se uči kako izvesti novo nalogo

ali ravnati z novim delovnim pripomočkom (Greer, 2001, str. 9). Sodobno izobraževanje zaposlenih je zaznamovano predvsem z vseživljenjskim učenjem, izpopolnjevanjem in usposabljanjem, permanentnim izobraževanjem, tihim znanjem, generalizacijo v pridobivanju znanj in trženjem lastnih znanj (Mihalič, 2006). Proces permanentnega izobraževanja v organizaciji lahko definiramo kot mrežo dogodkov in aktivnosti za razvoj individualnih sposobnosti ljudi. Ko so le ti usposobljeni za reševanje obstoječe in bodoče problematike organizacije, s tem povečujejo njeno prilagodljivost. Proces permanentnega izobraževanja in razvoja organizacije sta med seboj neposredno povezana (Florjančič, Bernik in Novak, 2004). Zaradi hitrega razvoja so organizacije prisiljene stalno izobraževati in usposablјati svoje zaposlene. Izobraževanja lahko izvajajo sama, s pomočjo zunanjih institucij, ali pa izobraževanja zanje izvajajo samo zunanje institucije. Najbolj pogoste pojavne oblike izobraževanj, ki jih organizacije izvajajo same, so uvajanje novo zaposlenih, pripravništvo, usposabljanje poslovnih partnerjev, ali na primer izobraževanje za kakovost (kadar je sistem že uveden). Najbolj pogoste pojavne oblike izobraževanja, ki jih izvajajo samo zunanje institucije za organizacije, pa so usposabljanja osebja za izvajanje internih oblik izobraževanja, učenje tujih jezikov, izobraževanje za uporabo računalniških programov, izobraževanje za kakovost (v fazi uvajanja sistema), izobraževanje vodstva (Ferjan, 1999, str. 79–85).

Zaključim lahko, da med izobraževanjem in usposabljanjem na delovnem mestu obstaja razlika, pravzaprav bi lahko rekli, da je usposabljanje podrejeno izobraževanju, saj pomeni specifično izobraževanje v delovnem okolju in je praktične narave.

2.1.3.2 Vloga izobraževanja in usposabljanja v podjetju

V magistrskem delu me zanima predvsem izobraževanje v podjetju, zato temu namenjam nekaj dodatne pozornosti. Glavni namen izobraževanja kadrov v podjetju je usposobiti zaposlene, da bodo s svojim znanjem povečevali uspešnost in učinkovitost podjetja. Pogoј za to je, da ima vsak zaposleni določeno znanje, spretnosti in sposobnosti, ki pripomorejo k njegovi učinkovitosti, če se kakovost dela izboljšuje in če je omogočen največji možni osebnostni razvoj zaposlenih (Armstrong, 1998). Kadri so v vsaki organizaciji ključni nosilci uresničevanja načrtovanih ciljev, programov dela in razvoja. Cilj izobraževalne dejavnosti znotraj podjetja je sledenje razvoju podjetja in pravočasno reagiranje na vse spremembe. Organizacije morajo posledično aktivno delovati pri razvoju in izobraževanju lastnih kadrov in tistih kadrov, ki so vključeni v izobraževalni proces, na podlagi ustrezne kadrovske izobraževalne politike (Jereb, 1998).

Armstrong (1993) opredeli naslednje cilje izobraževanja, ki naj bi za podjetje predstavljali kratkoročno in dolgoročno dinamičnost ter kreativnost njihovih zaposlenih (Armstrong, 1993, str. 415):

- razvoj zaposlenih kot razvoj njihovih sposobnosti in izboljšanje dela;
- pomoč zaposlenim, da rastejo skupaj z organizacijo;
- skrajšanje časa učenja na novem delovnem mestu in hitrejša zagotovitev strokovne in ekonomske odgovornosti pri delu.

Izobraževanje zaposlenih pomeni načrtno pridobivanje novih znanj preko različnih oblik. Delimo jih na interna in eksterna. Interna so namenjena pridobivanju splošnih znanj, katerih potreba je splošna večjemu številu ljudi znotraj organizacije in je torej večjega obsega. Interna izobraževanja nadalje delimo na funkcionalna izobraževanja, usposabljanje zaposlenih na delovnem mestu, izobraževanje in usposabljanje v obliki uvajanja, pripravništva, ali usposabljanja v poskusnem obdobju. Eksterna izobraževanja so namenjena pridobivanju specifičnih strokovnih znanj, katerih potreba zadeva manjše število zaposlenih in je zato manjšega obsega. Eksterna izobraževanja so nadaljevanje šole ali študija, s čimer si zaposleni pridobijo višjo stopnjo izobrazbe, krajša zunanja izobraževanja, kot so seminarji, tečaji, delavnice, konference, treningi, pa tudi obiski strokovnih sejmov, razstav, ter samostojno izobraževanje in izpopolnjevanje (Mihalič, 2006).

Na novo sprejete delavce je potrebno seznaniti s podjetjem, cilji in nalogami, ki jih bodo opravljali. To je naloga vodij in kadrovskih strokovnjakov. Uvajanje je časovno omejeno glede na zahtevnost dela oziroma stopnjo izobrazbe. Novo zaposleni se mora v času uvajanja čim prej seznaniti z nalogami, odgovornostmi in opravili, da lahko prične svoje delo čim prej samostojno opravljati (Florjančič in Vukovič, 1998). Ko v organizacijo pridejo novo zaposleni, se morajo najprej torej prilagoditi novemu okolju. Pri tem odigrajo pomembno vlogo **orientacijski programi**, ki lahko pomagajo zaposlenim, da se integrirajo v delovno okolje, prav tako pa lahko naslovijo tudi določene specifične težave pri vpeljevanju novo zaposlenih v organizacijo. Za razvoj uspešnega orientacijskega programa je ključno, da se identificirajo specifične informacije, znanja in spretnosti, ki bodo potrebna za nove sodelavce (Greenhaus, Callanan in Godshalk, 2010, str. 397–400).

Ko je v organizaciji prepoznana potreba po spremembi, se proces določanja izobraževanja, usposabljanja in razvoja začne. Postaviti si je potrebno dve temeljni vprašanji. Prvo je, kakšne so potrebe podjetja po razvoju in drugo, kaj si želi doseči skozi prizadevanja razvoja človeških virov. Za tem, ko se ugotovi glavni namen, vodstvo izbere najučinkovitejšo metodo za njegovo

uresničitev. Razvoj človeških virov mora biti skozi ves proces vrednoten, da bi lahko bile spremembe ustrezno vpeljane in bi se dosegli cilji organizacije. Podjetja morajo stroške razvoja kadrov sprejemati kot to, kar v resnici tudi so – investicija v človeške vire (Mondy in Noe, 1990, str. 264). Izobraževalni sistem v organizaciji mora torej vsebovati oziroma pokrivati vse stopnje izobraževalnega cikla, to so raziskovanje izobraževalnih potreb, oblikovanje načrta in programiranje, realizacijo ter vrednotenje rezultatov izobraževanja (Možina, 2009, str. 500). V naslednjem poglavju zato na kratko opišem vsako izmed naštetih stopenj izobraževalnega cikla.

2.1.3.3 Raziskovanje izobraževalnih potreb, organizacija, izvedba in vrednotenje

Prvi korak pri razvoju kadrov je določiti izobraževalne potrebe. V konkurenčnem poslovnem okolju dan danes ni dovolj, če se v podjetju izobraževalni programi izvajajo zgolj za to, ker jih izvajajo druge organizacije. Potreben je sistematičen pristop. Trije tipi analize so potrebni, da bi določili potrebe po izobraževanju, in sicer analiza organizacije, nalog in oseb (Mondy in Noe, 1990, str. 271). Podjetje lažje uresničuje svoje cilje, če predhodno opravi temeljne naloge, kot so analiza in ugotavljanje potreb po izobraževanju glede na zahtevnost in vrsto dela in problematiko organizacije dela, načrtovanje zadovoljevanja izobraževalnih potreb in usmerjanje zaposlenih v izobraževanje glede na zahteve in tudi zmožnosti organizacije (materialne, finančne, kadrovske, ...), izdelavo programov in učnih načrtov posameznih predmetov in ostalih sestavin programov za razne oblike internega izpopolnjevanja in usposabljanja zaposlenih. Pri organizaciji in realizaciji potreb po izobraževanju je pomemben izbor ustreznih metod, oblik, tehnik izobraževanja in usposabljanja ter spremljanje, vrednotenje ter preverjanje rezultatov svojega dela (Jereb, 1998).

Proces ugotavljanja potreb se nanaša neposredno na ugotavljanje problemov in nato določitev problemov, ki so rešljivi z izobraževanjem. Ugotavljanju potreb sledi faza ocenjevanja in analiziranja potreb. Analiza potreb je prva faza cikla usposabljanja in izhodišče nadaljnjih, prav tako pomembnih faz, kot so določanje prednosti ciljev izobraževanja, preoblikovanje potreb v konkretne učne načrte, vključevanje organizacijskih virov (povezanih z oblikovanjem programa usposabljanja). Vsebina izobraževanja mora biti povezana z vsemi točkami razvoja zaposlenega in prav tako z uspešnostjo organizacije. Več kot je podatkov o zahtevah in podrobnejši so, lažje je oblikovati in izvajati izobraževanje. Rezultati ugotavljanja in ocenjevanja potreb so temelj za opredeljevanje kriterijev merjenja napredka in uspešnosti

izobraževanja, ki so kasneje uporabljeni pri evalvaciji udeležencev ob koncu izobraževanj in pri delu (Vukovič in Miglič, 2006, str. 126–144).

Organizacija (načrtovanje in programiranje) in izvedba izobraževanj sta sestavljeni iz priprave in usklajevanja vseh dejavnikov, potrebnih za učinkovito izvajanje vseh procesov izobraževanja (Jereb, 1998). Temeljno izhodišče za načrtovanje izobraževanja je plan razvoja kadrov oziroma dokumentacija usklajenih izobraževalnih potreb. Zastavijo se dolgoročni in kratkoročni plani. Načini programiranja pa navadno vključujejo načrt programa (osnovna področja izobraževanja), razčlenjevanje posameznih področij na tematske celote, ugotavljanje in razporejanje vsebin, organizacija in izvedba (Možina, 2009, str. 501–502).

Izvedba je osrednja faza cikla izobraževanja, saj v njej udeleženci spreminjajo svoje dotedanje navade in stališča zaradi na novo pridobljenega znanja in izkušenj. V fazi izvedbe se posredujejo učne vsebine, na način in s pripomočki, ki so bili razviti v predhodnih fazah (Vukovič in Miglič, 2006, str. 179).

Vrednotenje oziroma evalvacija uspešnosti in učinkovitosti je zadnja faza v modelu izobraževanja. Sestavljata ga dva postopka, to sta določitev meril uspeha in uporaba različnih tehnik ter metod za ugotavljanje sprememb, do katerih je prišlo med izobraževanjem, pa tudi v procesu prenosa pridobljenega znanja v delovno okolje (za oboje se oblikujejo merila in postopek za ocenjevanje programa). Pridobljene informacije se uporabljajo tudi za oblikovanje vložka za prihodnje cikle usposabljanja (Vukovič in Miglič, 2006, str. 183). Kredibilnost razvoja človeških virov se lahko izboljša, če se preko oprijemljivih dokazov izkaže, da ima organizacija od njega korist. Oddelek razvoja kadrov mora njegova prizadevanja dokumentirati in prikazati, da predstavlja dragoceno storitev. Dokumentacija mora biti v taki obliki, da bo vrhnjemu menedžmentu blizu in poročila o dejavnostih morajo biti pisna. Poznamo različne pristope, s katerimi lahko organizacije določajo vrednost posameznih programov, kot so evalvacije mnenja udeležencev programa, obseg, znotraj katerega so se udeleženci naučili gradiva, zmožnost udeležencev uporabiti novo pridobljeno znanje in ali so bili cilji izobraževanja doseženi (Mondy in Noe, 1990, str. 298).

Vse stopnje izobraževalnega cikla so med seboj povezane in sledijo ena drugi. K izobraževanju zaposlenih v organizacijah je torej potrebno izbrati sistematičen pristop in podjetje ima več možnosti za uspeh, če ti postopki potekajo načrtovano in nadzorovano. S poglavjem o izobraževanju tudi zaključujem s teoretičnim okvirjem učenja, izobraževanja in usposabljanja

v organizaciji in prehajam na naslednje za nas pomembno področje razvoja človeških virov – razvoj kariere.

2.2 Kariera

Oprelitev kariere in njenega razvoja, prav tako pomembnega področja upravljanja človeških virov, je ključna za razumevanje bistva naloge, zato v nadaljevanju skozi teorije različnih avtorjev najprej govorim o karieri na splošno, primerjam njeno tradicionalno in sodobno pojmovanje skupaj z novejšimi koncepti, nato pa se dotaknem še razvoja kariere in organizacijskega okolja, ki nanjo vpliva. Kot uvodno misel bi uporabila povzetek razmišljanja Beardwella in drugih avtorjev, da razvoj posameznika poteka v interakciji z razvojem organizacije preko posameznikove kariere. Razvoj kariere je tako pomemben tako za posameznika kot organizacijo in torej tudi za razvoj človeških virov kot tak (Beardwell in drugi, 2004, str. 289).

2.2.1 Oprelitev pojma kariera

Kljub temu, da je pojem »kariera« pogosto uporabljan in razumljen v vsakdanjem jeziku, je koncept kariere kompleksen in ima več različnih nivojev pomenov (prav tam, str. 290). Na začetku naj poudarim da opredelitve kariere ki bi bila enoznačna ni, oziroma jih je veliko.

Po moji presoji je eden najvidnejših teoretikov s tega področja Jeffrey H. Greenhaus. Po njegovi definiciji, ki sem jo zasledila v večjem številu virov, je »kariera vzorec vseh izkušenj, pridobljenih v zvezi z delom, ki usmerjajo in povezujejo potek posameznikovega življenja« (Greenhaus in drugi, 2010, str. 10). Je splošni potek, ki ga posameznik izbere za svoje delovno življenje (Mondy in Noe, 1990, str. 352). Bird (1996) kariero definira kot »kopičenje informacij in znanja, vsebovanih v spretnostih, strokovnem znanju in mrežah odnosov, ki so pridobljene preko zaporednih delovnih izkušenj in časa« (Bird, 1996, str. 150). Pomembna elementa te definicije sta učenje in razvoj (Van Der Sluis in Poell, 2003, str. 163). Človekove aktivnosti, povezane z njegovim delom in njegove reakcije na te aktivnosti so del njegove kariere. Kariera se razvija skozi čas in vsak človek ima kariero, ne glede na profesijo, nivo napredovanja in stabilnost dela. Skozi življenje lahko gredo ljudje skozi različne delovne poti in izkušnje. Posameznik svoje odločitve, povezane z delom, sprejema na podlagi svojih znanj, spretnosti, zmožnosti, vrednot, osebnosti in življenjskih situacij (Werner in DeSimone, 2009, str. 384–385).

Posamezniku kariera predstavlja razvoj lastnega profesionalnega in osebnostnega razvoja. Za organizacijo pa vstop posameznika v njeno delovno okolje pomeni proces uvajanja in temeljnega usposabljanja za delovne naloge. Sklene se tako imenovana psihološka pogodba med posameznikom in organizacijo, ki je lahko formalna ali neformalna, in v kateri se definira, kaj lahko organizacija pričakuje od posameznika in obratno, kaj lahko posameznik prispeva k organizaciji. Pri načrtovanju kariere bi lahko rekli, da gre za pogajalski proces med posameznikom in organizacijo. Posameznik se za organizacijo odreka delu svoje energije, organizacija pa mu v zameno za to nudi izpolnitev določenih osebnih pričakovanj (Brečko, 2002). Individualna in organizacijska kariera nista ločeni in naj si ne bi bili različni. V primeru, da posameznik deluje v organizaciji, ki mu ne bo omogočala slediti njegovemu kariernemu načrtu, bo tako organizacijo najverjetneje slej kot prej zapustil. Organizacije morajo svojim zaposlenim pomagati pri načrtovanju njihove kariere, tako da lahko oboji uresničujejo svoje potrebe (Mondy in Noe, 2009, str. 352).

Zaključim lahko, da je kariera torej širok pojem, ki posameznikom, praktikom in teoretikom omogoča določeno svobodo in uvid v realnosti ter možnosti, ki so dane v nekem trenutku in ne pomeni stereotipne ideje o stabilnem, dolgoročnem in predvidljivem zaporedju dejanj, ki bi bile določene s strani organizacije (Werner in DeSimone, 2009, str. 422–423). Ne glede na to, da ima kariera že v osnovi veliko definicij, pa se je njeno pojmovanje glede na določene značilnosti spreminjalo skozi čas, od tradicionalnega pojmovanja do sodobnejšega, ki vključuje tudi nekatere popolnoma nove koncepte s posebnimi poimenovanji. Več o tem predstavim v naslednjih poglavjih.

2.2.2 Tradicionalno in sodobno poimenovanje kariere

Tradicionalno je bila kariera v preteklosti pogosto dojeta kot stvar organizacije oziroma podjetja, saj so mnogi zaposleni verjeli v stalnost svoje zaposlitve, če bodo določeni organizaciji popolnoma predani. V zameno za trdo delo, izogibanju težavam na delovnem mestu, prilagajanju že obstoječi organizacijski kulturi in zvestobo, so mnogi pričakovali, da bodo lahko v podjetju ostali dokler bodo to želeli. Na drugi strani so tak pogled na kariero pogosto podpirale tudi organizacije. Hitre spremembe poslovnega okolja so organizacije prisilile v reorganizacije in pristope upravljanja človeških virov, usmerjene v programe upravljanja uspešnosti. Rezultat tega so vzajemna delovna razmerja, v katerih so zaposleni tisti, ki so primarno odgovorni za svojo lastno prihodnost in ohranjanje priložnosti, da ostajajo zaposljivi (Werner in DeSimone, 2009, str. 381–384).

Na področju dela in s tem kariere torej prihaja do mnogih sprememb, kot so zmanjševanje stroškov v organizacijah in s tem povezano izgubo varnosti zaposlitve, spreminjanje organizacijskih struktur (vse večja fleksibilnost delovnih razmerij, sklepanje različnih partnerstev z drugimi podjetji, vse bolj ploske hierarhije z vse manj nivoji menedžmenta in podobno), spreminja se tudi sama struktura dela (vse več je timskega, interaktivnega dela), psihološka pogodba med delodajalcem in delojemalcem (ni več varnosti zaposlitve v zameno za predanost podjetju, kot že omenjeno v prejšnjem poglavju), konkurenca je vse bolj globalna oziroma mednarodna in s tem tudi delovna sila, v ospredju je vse naprednejša tehnologija (Greenhaus in drugi, 2010, str. 4–9).

Feldman in Arnold (1985) sta navedla naslednje razlike med tradicionalnim in sodobnim pojmovanjem kariere (Feldman in Arnold, 1985, str. 376):

- Pojem kariere se je demokratiziral. Označuje vrste dela, ki jih oseba opravi v svoji poklicni poti ne glede na poklic. Včasih je kariera predstavljala višje poklicne statuse, ki so omogočala napredovanje.
- Pri pojmovanju kariere ne gre več le za vertikalno pomikanje navzgor, ampak se določeni posamezniki odločijo tudi za obstoj na določeni delovni poziciji, ker jim odgovarja, ali se premikajo horizontalno (menjava področja dela).
- Posamezniki vse pogosteje sami upravljajo s svojo kariero in pri tem niso več zelo odvisni od organizacije.
- Kariera obstaja v vse več oblikah, vključuje lahko različna področja in organizacije.

Pojem kariere se torej spreminja in med tradicionalnim in sodobnim pojmovanjem kariere obstajajo nekatere bistvene razlike. V naslednjem poglavju predstavim še nekaj naj sodobnejših oziroma najnovejših konceptov kariere.

2.2.3 Novejši koncepti kariere

V zadnjem desetletju sta v akademski literaturi na področju karier v ospredju pogosto predvsem dva koncepta, to sta tako imenovani »brezmejna« kariera in »protean« kariera, ki celovito opisujeta sodobno kariero (Park, 2010, str. 2).

»Protean« kariera pomeni doseganje subjektivnih kariernih ciljev, ki jo vodi posameznik sam in ne organizacija (Hall, 2004). Označujemo jo kot samo-usmerjeno, fleksibilno, prilagodljivo in sproženo s strani posameznika, z namenom doseganja psiholoških ciljev in zavedanjem, da je sam odgovoren za upravljanje svoje kariere in prevzemanje pobud v raziskovanju svojih kariernih možnosti in sprejemanju kariernih odločitev (Greenhaus in drugi, 2010, str. 24–25).

»Brezmejna« kariera pa predstavlja kariero, ki presega meje zaposlenih oziroma njihovih zaposlitvenih priložnosti in je osredotočena na mobilnost, priložnostne strukture in delovno

okolje, neodvisno od organizacijske karijerne poti (Arthur, 1994, str. 296). Kariera brez meja temelji na več mogočih oblikah poklicev in ni omejena na tradicionalno vertikalno napredovanje v posameznem podjetju (Arthur in Rousseau, 1996, str. 17).

Oba omenjena koncepta karier sta med seboj tesno povezana, točna meja med njima ni popolnoma jasna. Oba dajeta poudarek na to, da je kariera v rokah posameznika in se glede nanj tudi usmerja. Karierni uspeh se pri obeh konceptih vrednoti glede na subjektivne standarde, katerih pomen je zaradi nepredvidljivosti v sodobnem kontekstu kariere še posebej poudarjen (Park, 2010, str. 2). Koncepti sodobne kariere postavljajo v ospredje subjektivnost posameznika tudi kadar gre za vrednotenje kariernega uspeha. Helsin (2005) uspešnost kariere definira kot »pozitiven rezultat posameznikove karierne izkušnje« (Helsin, 2005, str. 116). Je posameznikovo osebno in notranje vrednotenje kariere preko katerih koli vidikov, ki so za posameznika pomembni (Hall in Moss, 1998). Nasprotno so bile tradicionalne študije kariernega uspeha oprte predvsem na objektivne dosežke, kot so plača, napredovanje, mesto v hierarhični lestvici organizacije (Park, 2010, str. 2).

2.2.4 Upravljanje in razvoj delovne kariere

Glede na to, da me zanima vloga učenja in izobraževanja ravno pri razvoju kariere posameznika, kar nakazuje na potrebo po zavedanju možnosti in razsežnosti upravljanja poteka oziroma razvoja kariere, na tem mestu razpravljam tudi o tem.

Razvijanje delovne kariere spada med tako imenovane najboljše prakse ravnanja z ljudmi, s katerimi najuspešnejše organizacije sooblikujejo svojo konkurenčnost (Cvetko, 2002). Za razvoj delovne kariere je potrebno njeno načrtovanje. Načrtovanje kariere je proces, skozi katerega si posameznik začrta svoje karierne cilje in določi sredstva za njihovo doseg. Ključno pri načrtovanju kariere je, da se osebni cilji osebe ujemajo s možnostmi, ki so zanjo realno dosegljive. Načrtovanje kariere ne sme biti osredotočeno le na možnosti za napredovanje, saj v praksi ni toliko položajev na visokih nivojih, da bi bili lahko omogočeni za vsakomur. Karierni plan mora temeljiti na psihološkem uspehu, ki ne pomeni nujno napredovanja (Mondy in Noe, 1990, str. 367).

Upravljanje kariere je lahko strnjeno opisano kot stalen proces, v katerem posameznik (Greenhaus in drugi, 2010, str. 58–59):

- zbira informacije o sebi in delovnem okolju;
- razvija predstavo o svojih talentih, interesih, vrednotah, službah, organizacijah, željenem načinu življenja in možnih alternativah;
- razvija karierne cilje, ki so realni in temeljijo na zbranih informacijah;
- razvija in uresničuje strategijo za doseg ciljev;
- pridobiva povratne informacije o učinkovitosti svoje strategije in relevantnosti zastavljenih ciljev.

Razvoj kariere Greenhaus in drugi (2010) definirajo kot »stalen proces, skozi katerega posameznik napreduje čez številne faze, za vsako izmed njih pa je značilen relativno edinstven niz problemov in nalog« (Greenhaus in drugi, 2010, str. 13). Na razvoj kariere lahko gledamo tudi kot na proces profesionalne rasti, ki jo sproži učenje, povezano z delom. Razvoj kariere vsebuje dva vidika, subjektivnega in objektivnega. Subjektivni vidik posameznikovega razvoja kariere sestavlja posameznikov individualni pogled na nabor izkušenj, ki sestavljajo njegovo kariero. Objektivni vidik razvoja kariere posameznika pa sestoji iz opaznih vzorcev delovnih mest, na katerih je posameznik deloval, oziroma podjetij v katerih je delal (Van der Sluis in Poell, 2003, str. 162–164). Danes je vedno bolj pomembno, da so zaposleni tisti, ki kažejo interes za razvoj lastne kariere in da pri tem zasedajo čim aktivnejšo vlogo, saj je razvoj kariere v prvi vrsti odvisen od vsakega posameznika. Kljub temu pa na razvoj kariere še vedno močno vpliva delovno okolje oziroma organizacija kot celota, zato je pomembno, da podjetje načrtno in sistematično razvija vse svoje zaposlene. Temeljno orodje upravljanja kariere so karierni načrti, ki usklajujejo razvojne interese organizacije z razvojnimi potrebami in željami svojih zaposlenih. Za karierne načrte je priporočljivo, da se izdelajo za vse zaposlene v podjetju in ne le za vodilne kadre, uporabijo pa se lahko v povezavi z načrti izobraževanja, letnimi oziroma ocenjevalnimi razgovori, individualnimi načrtu dela in podobno (Mihalič, 2006).

Poglavje zaključujem z naslednjo mislijo, ki po mojem mnenju lepo zajame bistvo zgoraj napisanega: »Izreden pomen, ki ga ima delovna kariera za posameznika in družbo, je utemeljen če upoštevamo, da je delovna kariera sinonim za delovno življenje in da je delo ključna determinanta kvalitete življenja« (Konrad, 1996, str. 8).

2.2.5 Kariera in organizacijsko okolje

Kot rezultat sodobnih konceptov kariere, so vse razvojne aktivnosti lahko dojete kot karierne izkušnje, zato morajo organizacije privabljati posameznike, ki bodo pozitivno in proaktivno naravnani k učenju, hkrati pa jim ponujati dovolj priložnosti za učenje, za to da bi najboljše

zaposlene tudi obdržali. Več kot je priložnosti za učenje, boljši je razvoj osebnih veščin in znanja pri ljudeh, kar posledično povečuje posameznikovo zaposljivost in s tem tudi dojetanje razvoja kariere. Razvoj kariere je odvisen tako od delovnega okolja in priložnosti za učenje v njem, kot tudi od karakteristik posameznika v smislu njegovega odnosa do učenja (Van der Sluis in Poell, 2003, str. 159–160).

Razvoj kariere se ne odvija v osami, ampak do subjektivnih kariernih uspehov prihaja v interakciji posameznika v delovnem okolju oziroma širšem socialnem kontekstu. Organizacijsko okolje tako vpliva na karierni uspeh posameznika in je odvisno od področja upravljanja človeških virov znotraj organizacije, vodstvenega stila nadrejenih in organizacijskih izkušenj zaposlenih (Park, 2010, str. 3). Na posameznikovo kariero vpliva tudi organizacijska klima. Parker in drugi (2004) glede na to predlagajo koncept kariernih skupnosti. Karierna skupnost je socialna struktura, v kateri lahko posamezniki najdejo podporo za uspešno kariero, skozi razvoj »vedeti zakaj« motivacije za delo, »vedeti kako« v smislu strokovnega znanja o delu in »vedeti kdo« kar se tiče odnosov. Podpora iz kariernih skupnosti je povezana predvsem z organizacijskim učnim okoljem (Parker, Arthur in Inkson, 2004, str. 491).

Do sedaj sem zajela opredelitve vseh najbolj ključnih pojmov, ki se pojavljajo že v samem naslovu naloge, vendar so v raziskovalnih vprašanjih in kasneje tudi izvedenih intervjujih v ospredju tudi nekatera ostala izbrana področja upravljanja s človeškimi viri, katera predstavim v nadaljevanju.

2.3 Ostala izbrana področja upravljanja s človeškimi viri

Cilj tega poglavja je narediti interpretativni okvir ostalih področij upravljanja s človeškimi viri, ki se bodo prav tako navezovala na praktični del naloge, zraven učenja, izobraževanja in usposabljanja ter kariere in njenega razvoja, ki sem jih obravnavala že v prejšnjih poglavjih. Ta področja so pridobivanje zaposlenih, nagrajevanje zaposlenih in organizacijska kultura, in so predstavljena v poglavjih, ki sledijo.

2.3.1 Pridobivanje zaposlenih

Še preden lahko organizacije izberejo svoje zaposlene, morajo privabiti talentirane in usposobljene kandidate v svoj »bazen« prijav in jih ohraniti zainteresirane za sodelovanje z organizacijo. Poskrbeti morajo, da bodo kandidate privabili brez da bi jim ob tem ponudili lažna poklicna pričakovanja. Prepoznati morajo kandidate z največ možnostmi za uspeh in zanje

prilagoditi ponudbo (Greenhaus in drugi, 2010, str. 385). Pri privabljanju zaposlenih lahko nastopi težava, če organizacija zavaja potencialne kandidate z obljubami, ki so zelo specifične in se navezujejo na primer na konkurenčno plačilo, ravnovesje med delom in zasebnim življenjem, usposabljanja, osmišljeno delo in skratka napovedujejo določene izide, ki se kasneje ne uresničijo (Kickul, 2001, str. 320). Elementi privabljanja zaposlenih so lahko različni in so odvisni od osebe, ki išče delo in od vrste dela, ki se ponuja. Idealna kombinacija elementov privabljanja se lahko vzpostavi, ko se identificirajo merila za določeno delo in tip osebe, ki bi temu delu najbolj ustrezal (Schlechter, Thompson in Bussin, 2015, str. 279).

Amundson (2007) je opredelil deset elementov privabljanja zaposlenih, katerih težnost pri izbiri zaposlovalca se spreminja skozi čas in je odvisna od vsakega posameznika. Ti elementi so *varnost zaposlitve, lokacija dela, odnosi na delovnem mestu, priznavanje, prispevek, ustreznost dela, odgovornost, učenje, fleksibilnost in inovativnost*. V preteklosti sta bili predvsem pomembni varnost zaposlitve in plača, med tem ko dan danes posamezniki svoje kariere odločitve sprejemajo še na podlagi številnih drugih dejavnikov. Ob tem, ko ostajajo finančne nagrade še vedno pomembne, v ospredje hkrati prihajajo tudi in predvsem nefinančne nagrade (Amundson, 2007). Med najpomembnejšimi elementi nefinančnih nagrad sta ravno učenje in možnosti za razvoj kariere (Schlechter in drugi, 2015, str. 290).

Pridobivanje zaposlenih z elementi nudenja učenja, izobraževanj in možnosti pridobitve priznanih mednarodnih certifikatov je zelo relevantno tudi za obravnavano organizacijo, ki si želi privabiti take kandidate, ki bi jim ti dejavniki predstavljali ključno prednost dela v tem podjetju.

2.3.2 Nagrajevanje zaposlenih

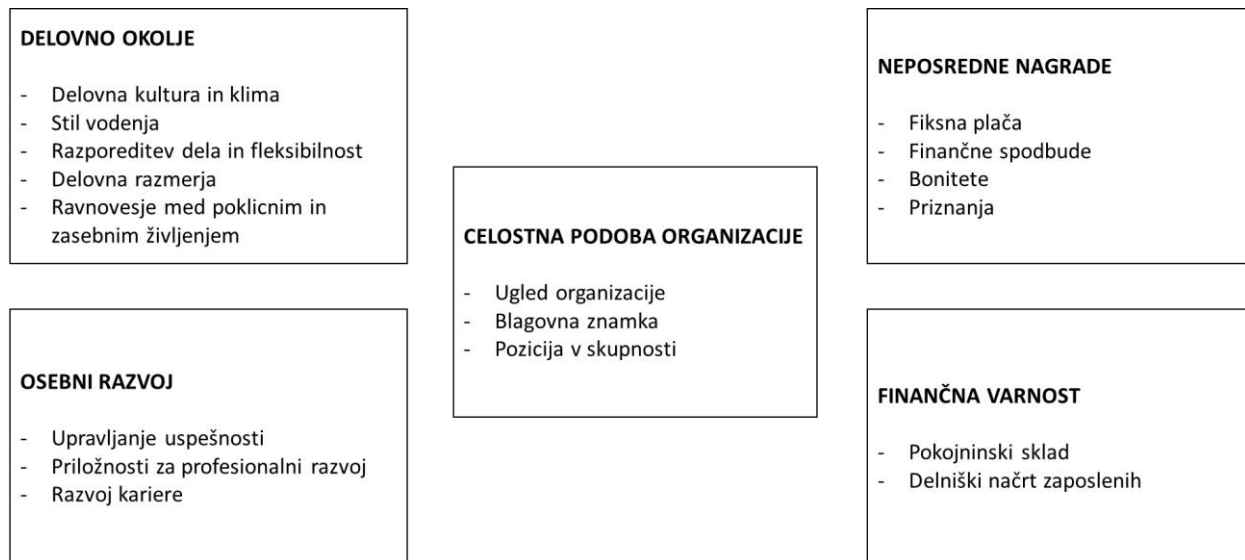
Podpoglavje nagrajevanja zaposlenih in prav tako naslednje podpoglavje o organizacijski kulturi vključujem v jedro naloge kot del konteksta razvoja človeških virov, saj se obe temi vsebinsko povezujeta s pomembnim delom raziskovalnih vprašanj in sta torej vključeni v empirični del naloge.

Ko govorimo o nagrajevanju zaposlenih imamo največkrat v mislih denarne nagrade kot so plače, bonusi ali stimulatívna plačila. Tak pogled na nagrajevanje je tradicionalno razumsko ekonomski, v očeh katerega pogodba o zaposlitvi temelji na plačilu v zameno za čas in storitve. Vsesplošno pa se svet dela spreminja in organizacije, ki želijo pridobiti, razvijati in ohraniti najbolj talentirane zaposlene, se morajo zavedati, da so ti tradicionalni pristopi k nagrajevanju

lahko le del sodobnih rešitev nagrajevanj, ki morajo biti bolj inovativna (O'Neill, 2003, str. 195–196). Med najrazličnejšimi načini, na katere so lahko zaposleni na delovnem mestu nagrajeni, v grobem ločimo »intristično« nagrajevanje, ki pomeni na primer za posameznika izpopolnjujoče delo in »ekstristično« nagrajevanje v obliki denarnih in nedenarnih plačil (Kessler, 2005, str. 265–266). Sistemi nagrajevanja spodbujajo in krepijo tako delovno vedenje zaposlenih, ki prispeva k uresničevanju strategije podjetja. Sistemi razvoja so tesno povezani s sistemi nagrajevanja, saj zagotavljajo kompetence, ki omogočajo sledenje strategiji in njeni implementaciji. Da se lahko določi razvojne potrebe in ustrezne načine nagrajevanja, je potreben sistem merjenja delovne uspešnosti (Greer, 2001, str. 225). Povezava med uspešnostjo in nagrajevanjem oziroma plačilom je precej zapletena in postavlja tri pomembna vprašanja, to so: čigava uspešnost bo ocenjevana, kako bo uspešnost merjena in kako bo nagrajena (Kessler, 2005, str. 268). Med najpogostejšimi načini merjenja delovne uspešnosti³ so upravljanje s cilji (angleško »management by objectives«), grafične ocenjevalne lestvice in opisne povratne informacije nadrejenih (angleško »narratives«) (Greer, 2001, str. 226).

³Kadar govorimo o delovni oziroma delavčevi uspešnosti imamo v mislih primerjavo med zastavljenimi cilji in rezultati, ki se dosežejo (Lipičnik, 1998, 107).

Slika 2.2: Okvir za načrtovanje celostnega sistema nagrajevanja



Vir: O'Neill (2003, str.196).

Globalni trend na področju nagrajevanja zaposlenih je ideja o celostnem sistemu nagrajevanja (angleško »Total Reward Program«), ki temelji na zavedanju, da so poleg plačila v obliki plač in bonusov, izjemno pomembne tudi notranje nagrade. Pristop je naravnano celostno in obsega neposredna plačila oziroma nagrade, finančno varnost in bonitete, individualni osebni razvoj, delovno okolje in celostno podobo organizacije (O'Neill, 2003, str. 196). Slika 2.2 ponazarja okvir ideje o celostnem sistemu nagrajevanja.

Koncept celostnega sistema nagrajevanja sem predstavila predvsem zato, ker se povezuje z empiričnim delom moje naloge. Tudi obravnavano podjetje X se namreč poslužuje koncepta celostnega sistema nagrajevanja, ki zraven finančnih nagrad zajema tudi nefinančne.

2.3.3 Organizacijska kultura

Organizacijska kultura se kaže v značilnostih organizacije. Obravnavana je kot ustrezen način, na katerega se stvari v organizaciji počnejo oziroma kako v organizaciji pristopajo do obravnave problemov. Opredeljena je kot globoko zakoreninjene vrednote in prepričanja, ki si jih osebe znotraj organizacije delijo. Zagotavlja boljše načine mišljenja, občutenja in odzivanja, ki lahko menedžerjem pomaga pri sprejemanju odločitev (Sun, 2008, str. 139).

Cohen (1993) je organizacijsko kulturo dojel kot kompleksno kombinacijo formalnih in neformalnih procesov, sistemov in interakcij (Cohen, 1993, str. 348). Sestavni deli formalne organizacijske kulture so na primer vodenje, struktura, sistem nagrajevanja, politike,

mehanizmi socializacije in sistemi odločanja. Neformalne komponente organizacijske kulture pa vključujejo vedenjske norme, vrednote, organizacijske običaje in navade, vzornike in vsesplošna prepričanja, pa tudi zgodovino organizacije in jezik (Caruso, 2017, str. 47). Kulturne razsežnosti organizacije so osrednjega pomena za vse vidike organizacijskega življenja in četudi kulturi organizacija ne daje posebne pozornosti, to ne spremeni njenega izrednega pomena. Na kulturo na takšen ali drugačen način zmeraj vplivajo starejši člani organizacije. Je kompleksna in jo je težko razumeti ali jo uporabljati na razumen način. Ambicije po tem, da bi lahko dosegali popolni nadzor nad kulturo, so redko uresničljive. Zavzemanje za kulturo in zavedanje njenega pomena se med različnimi vodji in organizacijami močno razlikuje (Alvesson, 2013). Uspešne organizacije imajo močno izraženo kulturo, ki lahko privabi, zadrži in nagraduje zaposlene za doseganje ciljev (Sun, 2008, str. 141). Za take organizacijske kulture je značilno deljenje znanja, še posebno pa deljenje znanj in spretnosti, pridobljenih med delom (Caruso, 2017, str. 49).

Kultura organizacije je tesno povezana s prakso in politiko upravljanja človeških virov ter močno vpliva na spodbujanje znanja v organizaciji. Vsi elementi kulture lahko namreč sooblikujejo odnos do dejavnosti upravljanja znanja (Hislop, 2013, str. 234). Organizacijska kultura je pogosto izziv za pobude upravljanja in deljenja znanja v organizaciji. Laidner in drugi (2006) so izvedli študijo več primerov, da bi proučili, kako organizacijska kultura vpliva na pobude za upravljanje znanja. Študija nakazuje, da kultura na organizacijski ravni ni tista, ki ima najpomembnejši vpliv na strategije upravljanja znanja, temveč posameznikovo dojemanje kulture kot individualne ali sodelovalne. Organizacije, ki spodbujajo posameznike k doseganju lastnih ciljev in nagradujejo individualno uspešnost, imajo individualistično kulturo, med tem ko imajo organizacije, ki spodbujajo sodelovanje in skupne cilje, kolektivistično kulturo (Laidner in drugi, 2006, str. 37–38).

Pri ostalih izbranih področjih upravljanja s človeškimi viri sem kot del teoretičnega okvirja predstavila le ključne, za raziskavo najbolj relevantne vsebine.

2.4 Sklep pred empiričnim delom

Če zelo na kratko povzamem vso predelano literaturo v empiričnem delu naloge bi dejala, da se skupaj s poslovnim okoljem vse hitreje in korenito spreminjajo načini dela, pristopanja k znanju in učenju oziroma njenemu nenehnemu nadgrajevanju skozi interakcije z drugimi in novimi tehnologijami, ter dojemanje razvoja naših karier na splošno. V ospredje prihaja

pomembnost izkušnje zaposlenega v podjetju. Temu primerno se razvija področje razvoja človeških virov, opredeljeno na začetku in iz katerega sem nato prehajala v vedno bolj konkretna področja znanja, učenja, izobraževanja in kariere, ki so predmet mojega proučevanja. Na teh izhodiščih sem tudi zastavila svoja raziskovalna vprašanja.

3 EMPIRIČNI DEL

V empiričnem delu želim teorijo, ki je temeljila na strokovni literaturi, povezati in dopolniti s praktičnimi vidiki ter se podrobneje posvetiti raziskovalnim vprašanjem, ki sem jih navedla v uvodnem delu. V prvem delu opredelim poklic revizorja oziroma opišem glavne značilnosti opravljanja delovnega mesta revizorja, kar se mi zdi ključno za razumevanje širše slike v povezavi s specifikami narave dela in moje raziskave. Nato predstavim podjetje X in tista področja znotraj njega, ki se navezujejo na učenje, izobraževanje in razvoj kariere zaposlenih. Opisu operacionalizacije merskega instrumenta in izbranega vzorca sledi osrednji del empiričnega dela, ki je interpretacija zbranih odgovorov z intervjujev zaposlenih revizorjev v podjetju X.

3.1 Poklic revizorja

Ker sem se odločila v podjetju X opraviti intervjuje z osebami, ki zasedajo delovno mesto revizorja, v tem poglavju opredelim glavne značilnosti tega poklica, saj se mi zdi seznanitev z le temi ključno za razumevanje spoznanj moje naloge.

3.1.1 Opredelitev poklica revizorja

Začetki poklica revizorja segajo že v 15. stoletje in izvira iz Velike Britanije. Hitreje se je začel razvijati proti koncu 20. stoletja, ko se je razširil v Severno Ameriko in ostale takrat razvite države sveta (Carmichael, Willingham in Scharller, 1996, str. 2–3). Prvi zakon, ki je opredeljeval delovanje revizorjev, je bil osnovan leta 1844 in je določal, da revizor poroča o bilanci stanja, ne pa tudi o izkazu poslovnega izida. Posojilodajalcem je revizija služila kot zagotovilo, da so njihove investicije v določeno podjetje varne. Revizorji takrat še niso potrebovali nobenih kvalifikacij za opravljanje tega poklica. Strokovni organ računovodij in revizorjev je leta 1880 ustanovil Inštitut potrjenih računovodij v Angliji in Walesu (Glaser, 1993, str. 15–16).

Zakoniti revizor oziroma revizorka je oseba, ki ima veljavno dovoljenje pristojnega organa države članice Evropske Unije za opravljanje obveznih revizij, pooblaščen revizor pa je zakoniti revizor, ki ima veljavno dovoljenje za opravljanje nalog pooblaščenega revizorja, v skladu z Zakonom o revidiranju (Zakon o revidiranju – ZRev-2, 2008). V opisu poklicev Zavoda RS za zaposlovanje je navedeno, da revizor skrbi za redno strokovno izobraževanje in

spremlja strokovno literaturo. Pooblaščen revizor prav tako svetuje naročnikom strokovnjakom/poslovodstvu o zadevah, povezanih z revidiranjem, in opozarja na ugotovljene pomanjkljivosti ter predlaga morebitne izboljšave računovodskega sistema (Zavod RS za zaposlovanje, 2017). Revizor spoznava notranje kontrole v podjetju, opazuje sredstva, pregleduje dokumentacijo in izvaja druge revizijske postopke, na podlagi katerih nato izda revizijsko poročilo. V poročilu je razvidno mnenje revizorja o tem, ali so računovodski izkazi podjetja v skladu s splošno sprejetimi računovodskimi načeli. Na ta način se zmanjšuje tveganje za materialno napačno izkazane računovodske izkaze (Whittington in Pany, 2006, str. 6–7). Glavna naloga revizorjev je preverjanje točnosti, popolnosti in veljavnosti računovodskih izkazov podjetja. Na podlagi slednjih sta narejena bilanca stanja in izkaz poslovnega izida. Revizor v revizijskem mnenju izrazi svoje stališče o poštenosti in resničnosti računovodskih izkazov, mnenje pa je skupaj z računovodskimi izkazi objavljeno po koncu finančnega obdobja. Za pripravo računovodskih evidenc in računovodskih izkazov je pristojno vodstvo podjetja (Gleser, 1991, str. 1).

Temeljni akti, ki urejajo delovanje revizijske stroke v Sloveniji so bili sprejeti kmalu po ustanovitvi Slovenskega inštituta za revizijo leta 1994, njegov ustanovitelj pa je bila Zveza računovodij, finančnikov in revizorjev Slovenije. V 3. členu slovenskega Zakona o revidiranju iz leta 2008 je podana naslednja definicija: »Revidiranje računovodskih izkazov je preizkušanje in ocenjevanje računovodskih izkazov ter podatkov in metod, uporabljenih pri njihovem sestavljanju, in na podlagi tega dajanje neodvisnega strokovnega mnenja o tem, ali računovodski izkazi v vseh pomembnih pogledih podajajo resničen in pošten prikaz finančnega stanja in poslovni izid pravne osebe v skladu s primernim okvirom računovodskega poročanja« (Zakon o revidiranju – ZRev-2, 2008).

Slovenski inštitut za revizijo je organ, ki v Sloveniji podeljuje licence za opravljanje nalog pooblaščenega revizorja. Dovoljenje velja dve leti od izdaje, njegovo veljavnost pa se lahko podaljša vsakič za dve leti (če imetnik opravi program dodatnega strokovnega izobraževanja po pravilniku). Za pridobitev licence pa mora oseba izpolnjevati naslednje pogoje (prav tam, 48. člen):

- je zaključila najmanj študijski program druge stopnje po zakonu, ki ureja visoko šolstvo oziroma ima najmanj tej stopnji enakovredno izobrazbo;
- ima najmanj petletne delovne izkušnje, od tega najmanj triletne delovne izkušnje pri opravljanju revidiranja v zadnjem šestletnem obdobju pred oddajo vloge za izdajo dovoljenja;

- je opravila preizkus strokovnih znanj za opravljanje nalog pooblaščenega revizorja, določenih s pravilnikom, ki ureja pridobitev potrdil o strokovnih znanjih za opravljanje nalog pooblaščenih revizorjev;
- v preteklosti ji ni bilo odvzeto dovoljenje za opravljanje nalog pooblaščenega revizorja;
- ni bila pravnomočno obsojena za kaznivo dejanje zoper premoženje oziroma gospodarstvo in kazni še ni bila izbrisana iz kazenske evidence;
- ima visoko raven aktivnega znanja slovenščine.

V empiričnem delu naloge je zelo poudarjena mednarodna organizacija ACCA (The Certification of Chartered Certified Accountants). Po pridobitvi te licence je namreč za pridobitev pooblaščenega revizorja v Sloveniji potrebno opraviti le še nekaj dodatnih obveznosti, saj lahko kandidat uveljavlja oprostitev opravljanja ostalih izpitov na Slovenskem inštitutu za revizijo, katere je opravil pri drugem pristojnem organu države članice (Pravilnik o pridobitvi potrdila o strokovnih znanjih za opravljanje nalog pooblaščenega revizorja, 2009, 4. člen).

Pomembno se mi zdi poudariti tudi, da obstaja vsesplošni problem pridobivanja in zadrževanja oseb v poklicu revizorja. Pridobiti kvalificirane kandidate je za večino revizijskih podjetij zahteven proces (Gladden in Beed, 2007, str. 43). Veliko posameznikov ne želi razvijati svoje kariere na tem področju, zato se jih veliko po le nekaj letih odloči zapustiti revizijo, mnogi še preden postanejo certificirani revizorji. V nekolikšni meri se to pripisuje sami naravi revizije, ki deluje po principu konstantnega napredovanja ali v nasprotnem primeru ne dohajanja, vplivni pa so tudi številni drugi dejavniki, kot so predstave o poklicu, delovni pogoji, delovno okolje, ravnovesje dela in zasebnega življenja in drugi (Gertsson, Sylvander, Broberg in Friberg, 2017, str. 880). Bagley, Dalton in Ortegren (2012) so to področje raziskovali s perspektive študentov revizije. Ugotavljali so razloge zakaj si želijo nekateri študenti revizije ubrati kariero v velikem mednarodnem podjetju in drugi v manjšem lokalnem podjetjih. Rezultati raziskave so pokazali, da tisti, ki si želijo kariere v velikem mednarodnem revizijskem podjetju, dojemajo take vrste podjetja kot bolj prestižna in menijo da **ponujajo več priložnosti za učenje** (Bagley, Dalton in Ortegren, 2012, str. 240). Ravno to povezavo med priložnostmi za učenje in izobraževanje ter izbiro kariere revizorja sama raziskujem v praktičnem delu te naloge.

3.1.2 Revidiranje

Revidiranje je sistematičen postopek (nepristranskega) pridobivanja in vrednotenja dokazil v povezavi z uradnimi trditvami o dogodkih za ugotavljanje stopnje skladnosti in gospodarskem delovanju ter poročanje o ugotovitvah (Taylor in Glezen, 1991, str. 3). Podobno opredelijo revidiranje Angleški revizijski standardi – kot neodvisno pregledovanje računovodskih izkazov

podjetja in izražanje mnenja o le teh. Revidiranje opravlja imenovani revizor in sicer v skladu z zakonskimi obveznostmi (Glaser, 1993, str. 1). Revidirano podjetje samo financira revizijske postopke (Richiutte, 2006, str. 7). Glavni namen revizije je zmanjšati tveganja, da bi bili računovodski izkazi napačno prikazani. Uporabniki računovodskih izkazov namreč želijo poročilo nepristranskega revizorja kot zagotovilo, da so računovodski izkazi, ki so pripravljene s strani podjetja, zanesljivi. Gre torej za neodvisno kontrolo. V večini držav pa revizija ni zahtevana le s strani uporabnikov računovodskih izkazov, ampak je zakonsko obvezna za podjetja, ki kotirajo na borzi (Whittington in Panny, 2006, str. 6).

Ločimo zunanjo, notranjo in državno revizijo, glede na to kdo jo opravlja in revizijo poslovanja, revizijo skladnosti s predpisi in revizijo računovodskih izkazov glede na to kaj je predmet revidiranja (Taylor in Glezen, 1991, str. 3). Notranja revizija pomaga organizaciji pri uresničevanju ciljev, vloga notranjega revizorja pa je, da nepristransko in neodvisno usmerja načine razmišljanja z namenom izboljšanja poslovanja organizacije (Koletnik, 2005, str. 45). V moji nalogi so bili v raziskavo vključeni zunanji revizorji. Slednji niso neposredno vključeni v poslovne procese, ki so predmet revidiranja. Njihova naloga je, da preverjajo resničnost stanj, postopkov in drugih dejstev v podjetju in o tem podajo objektivno mnenje. Podajo nepristransko presojo o delovanju podjetja (prav tam, str. 169).

3.2 Predstavitev podjetja X

V poglavjih, ki sledijo, in se navezujejo neposredno na podjetje in na njihov razvoj zaposlenih, učenje, izobraževanje, razvoj kariere, sistem nagrajevanja in kulturo podjetja, sem uporabila interne vire podjetja X.

Podjetje X je družba z omejeno odgovornostjo, registrirana v Sloveniji, in članica svetovne globalne mreže, ki je ena izmed vidnejših podjetij na področju revizije, davčnega svetovanja, svetovanja pri transakcijah in poslovnega svetovanja. Eden izmed ključnih stebrov, na katerih sloni strategija podjetja, je sestava uspešnih delovnih skupin, za dosego česar je potreben izobražen kader. Vizija podjetja je biti priznana družba, ki krepi zaupanje in v kar največji meri prispeva k razvoju svojih zaposlenih.

3.2.1 Učenje, izobraževanje in razvoj zaposlenih v podjetju X

Spreminjanje zahtev trga in strank je podjetje X spodbudilo k temu, da je uporaba znanja postala njihova prioriteta. Zavedajo se, da lahko z učinkovitim izkoriščanjem znanja dosežajo, da se

njihovi zaposleni razlikujejo od svojih konkurentov v pristopu do strank, saj zmorejo vedno znova samostojno poiskati edinstvene in ustrezne rešitve za reševanje njihovih problemov. Več znanja podjetju omogoča tudi večjo učinkovitost delovanja timov zaposlenih pri nalogah in projektih.

Podjetje X si prizadeva, da nudi vsem svojim zaposlenim enako kakovostno izobraževanje, ki posameznikom omogoča tako osebnostno kot tudi strokovno rast in razvoj. V ta namen je zasnovalo globalni okvir, ki služi kot pripomoček pri ubiranju karijerne poti zaposlenih, na način, da zaposlene usmerja h kombinaciji izobraževanja, izkušenj in svetovanja (angleško »coaching«), ki bi bila za posameznika glede na njegove ambicije najbolj ustrezna.

Podjetje vodi program izobraževanja, za katerega sta odgovorna tako družba kot posameznik. Da bi dosegali cilje, ki si jih je zastavila družba, so delavcem na razpolago različna izobraževanja in razvojne možnosti in vsak je sam odgovoren, da jih v največji možni meri izkoristi. Podjetje nudi pomoč zaposlenim pri ugotavljanju posameznikovih trenutnih in potencialnih potreb po izobraževanju. Od zaposlenega se pričakuje, da bo pri tem procesu sodeloval tako, da bo nenehno preverjal svoje potrebe po izobraževanju in jih zadovoljeval ali s samostojnim učenjem ali obiskovanjem tečajev ter tako neprestano izboljševal svoje znanje in veščine. V pomoč zaposlenim pri načrtovanju izobraževanj so lahko tako imenovani izobraževalni katalogi, ki jih imajo na voljo v kadrovske oddelku in pri vodjih oddelkov, odgovornih za izobraževanja.

Podjetje je zavezano k zagotavljanju izjemnih izkušenj vsakemu svojemu zaposlenemu. Izkušnje so načrtovane aktivnosti, ki pomagajo posamezniku razviti veščine in pridobiti znanja, ki so ključna za posameznikov razvoj in doseganje poslovnih potreb. Zaposleni pridobivajo izkušnje, ki prispevajo k njihovi samozavesti in prilagodljivosti.

Preko smiselnih pogovorov želi družba vsakemu posamezniku pomagati razvijati veščine ter pretvarjati izkušnje in izobraževanja v prakso, s tem pa dosegati potencial. Vsakemu zaposlenemu je dodeljen tako imenovani svetovalac (angleško »counselor«). To je oseba, ki posamezniku pomaga na njegovi karierni poti in se z njim pogovori o letnih ciljih, prejetih povratnih informacijah, potrebnih znanjih in izkušnjah, razvojnih možnostih, kariernemu načrtu in možnostih napredovanja.

Vsak zaposleni v podjetju X ima dostop do visoko kakovostnega formalnega izobraževanja skozi prilagojen in strukturiran kurikulum glede na oddelek, v katerem deluje. Izobraževanja,

ki so vezana na oddelek, zaposlene opremita z orodji in znanji, ki razvijajo njihove tehnične kompetence. Zraven teh so pa tudi izobraževalni programi, namenjeni vsem v podjetju, in vključujejo tako pridobivanje operativnih spretnosti kot spretnosti medsebojnih odnosov. Ti so namenjeni dopolnjevanju tehničnih znanj, vezanih na posameznikov oddelek in izboljševanju sodelovanja v procesu učenja med sodelavci z različnih delovnih področij.

V podporo procesu uvajanja in učenja so v podjetju na voljo različna razpoložljiva orodja in viri, ki zaposlenim pomagajo deliti, shranjevati in pridobivati najrazličnejše informacije:

- *Učenje v razredu* – tradicionalni pristop k učenju v učilnici, pri katerem udeleženci sledijo predavatelju.
- *Spletna učilnica* – spremljanje predavanja preko spleta, z omogočeno vidno in slušno povezavo s predavateljem, pri čemer le ta uporablja prezentacije.
- *Samo-usmerjeno učenje* – učenje preko spleta brez predavatelja, kar vključuje samostojno branje dokumentov, literature, ogled video posnetkov in podobno.
- *Socialno sodelovanje* – deljenje vsebin in praks s sodelavci ter skupinska refleksija, kar je lahko voden ali ne voden proces in lahko poteka virtualno preko raznih intranet strani, namenjenih deljenju znanja.

Vse najpomembnejše informacije v zvezi z znanjem v organizaciji se nahajajo na notranjem spletnem omrežju podjetja, kjer lahko zaposleni najdejo primere dobrih praks, razne za delo uporabne materiale, trenutne trende na področju dela s strankami, sveže novice, lokalne novice in razne raziskave, relevantne za pomoč pri reševanju problemov pri delu, najnovejše metodologije ter tehnične in regulativne informacije.

Vsako izobraževanje, ki se ga delavec udeleži, mora biti zabeleženo v globalnem sistemu vodenja izobraževanj v okviru podjetja. V programu lahko zaposleni načrtujejo svoje izobraževanje in razvoj, poiščejo tečaje z njihovimi opisi, se vpišejo v izobraževanja, opravijo spletne tečaje in spremljajo vse svoje izobraževalne aktivnosti.

Učenje in izobraževanje imata svoje mesto tudi v internem kodeksu ravnanja podjetja, ki nudi zaposlenim etični okvir za pomoč pri sprejemanju pravih odločitev in s katerim se morajo vsi zaposleni seznaniti in strinjati. Načela kodeksa ravnanja predstavljajo jasen sklop standardov, ki temeljijo na vrednotah podjetja in so podlaga za ravnanje na vseh področjih strokovnega delovanja. V poglavju kodeksa o spoštovanju intelektualnega kapitala je navedeno, da je vsak zaposleni odgovoren za redno posodobitev svojega strokovnega znanja in izmenjavo najboljših praks. Znanje, pridobljeno interno ali na podlagi zunanjega izobraževanja se v podjetju uporablja in izmenjuje v skladu s svojimi strokovnimi in pravnimi obveznostmi. Kodeks svoje zaposlene opozarja tudi, da je potrebno intelektualno lastnino pridobivati, razvijati in ščititi na ustrezen način ter spoštovati omejitve pri njeni uporabi in razmnoževanju.

Podjetje X se zaveda, da mora, če želi upravičiti velike vloške v znanje in intelektualni kapital zaposlenih, znati zadržati najboljše profesionalce in usmerjati njihove kariere, da bi jim omogočilo doseči njihove polne potenciale. Njihov sistem spodbuja rast in razvoj zaposlenih skozi učinkovite pogovore oziroma dialoge, ki naj bi posameznikom pomagali dosegati karierne cilje. Podprt je s sodobno informacijsko tehnologijo, ki zaposlene podpira pri pridobivanju pravočasnih in konstruktivnih povratnih informacijah o njihovem delovanju. Temelji na rednih četrletnih razgovorih⁴.

Pri reviziji, kot temeljni dejavnosti podjetja, in pri pregledih računovodskih izkazov, morajo biti člani ekipe ustrezno izobraženi, saj morajo delovati v skladu z Mednarodnimi standardi računovodskega poročanja. Okvir učenja in izobraževanja in razvoja revizorjev je obsežen in določa učenje, izkušnje in tutorstvo, potrebno za kontinuirano izobraževanje. Revizijsko osebje podjetja se je tako dolžno udeležiti najmanj dvajset ur izobraževanja na leto in najmanj sto dvajset ur izobraževanja v triletnem obdobju. Vsebinsko mora biti od tega štirideset odstotkov tem s področja računovodstva in revizije. Pooblaščen revizorji podjetja so dolžni v roku dveh let opraviti še dodatno strokovno izobraževanje v skladu z odločbami 48. člena Zakona o revidiranju (Zakon o revidiranju – ZRev-2, 2008, 48. člen). Podjetje X je pooblaščen revizijska družba, ki izvaja zunanjo revizijo. Delo revizorjev običajno poteka na terenu, v prostorih družbe, za katero opravljajo revizijo.

3.2.2 Nadomestila za učenje in izobraževanje ter nagrajevanje

Med bonitetami in ugodnostmi, ki jih z namenom privabljanja in zaposlovanja najboljših strokovnjakov družba nudi svojim zaposlenim, so tudi nadomestila za izobraževanja. Zaposleni, ki se udeležijo izobraževanja, so za vsak dan predavanj oziroma izpita upravičeni do nadomestila za malico oziroma dnevnice, prav tako pa se jim povrnejo tudi stroški kilometrine za potovanja na izobraževanja. Podjetje se poslužuje celostnega koncepta nagrajevanja. Sestavljen je iz tako imenovanega paketa nadomestil, spodbudnega delovnega okolja in stalnega razvoja.

⁴ Redni letni razgovori med vodjo in sodelavcem se izvaja najmanj enkrat na leto, v glavnem pa v enakih časovnih obdobjih. V nekaterih podjetjih potekajo razgovori tudi dvakrat letno ali tudi na vsako četrletje (Majcen, 2001, 51).

3.2.3 Kultura deljenja znanja

Deljenje znanja je temeljna vrednota podjetja. Skupina kadrovikov za upravljanje znanja skrbi za zbiranje informacij na ravni sektorja in tako zaposlenim omogoča širši vpogled v področje stroke, pridobivanje ključnih znanj, uspehov in vodilnih praks. Od zaposlenih se pričakuje in se jih usmerja, da naj bolj izkušeni pomagajo pri razvoju manj izkušenih sodelavcev in tako ustvarjajo kontinuirano učno okolje. Vodijo tudi program sistematične napotitve delavcev na posamezne projekte, na katerih lahko pridobijo raznovrstne in obsežne izkušnje v okviru svojega osebnega razvoja.

3.3 Metodologija

Vprašanja pol strukturiranega intervjuja (v nadaljevanju intervjuja) se vsebinsko nanašajo na pripisovanju vloge učenja, izobraževanja, kariernega razvoja, izbire zaposlovalca, pogled na nagrajevanje in na znanju temelječo kulturo podjetja. Intervju zajema 6 sklopov: kratko predstavitev intervjuvanca, kariera, izbira zaposlovalca v povezavi s priložnostmi za učenje in izobraževanje, zadržanje posameznikov v podjetju v povezavi s priložnostmi za učenje in izobraževanje, znanje kot morebitni del nagrajevanja ter na znanju temelječa kultura podjetja. Pri oblikovanju vprašanj za intervju sem se opirala predvsem na naslednje avtorje: Hislop (2005 in 2013), Mondy in Noe (1990), Senge (1994), Armstrong (1993, 1996, 1998 in 2006), Werner in DeSimone (2009), O'Neill (2003) in Greenhaus in drugi (2010).

3.3.1 Operacionalizacija merskega inštrumenta in vzorec

Za intervju sem v naprej pripravila okvirna vprašanja odprtega tipa, ki so služila kot vodilo pri pogovorih. Razdelila sem jih na 5 sklopov glede na raziskovalna vprašanja, kot je razvidno iz priložene tabele operacionalizacije merskega instrumenta (Tabela 3.2).

Za sodelovanje v intervjujih sem izbrala 10 oseb s podjetja X, zaposlenih na delovnem mestu revizorja. Izbrala sem jih subjektivno na podlagi pogovora z vodjo kadrovske službe v podjetju X in sicer take ki so v podjetju zaposlene že vsaj 1 leto ali več in so bile v zadnjih obdobjih ocenjevanja delovne uspešnosti prepoznane kot najuspešnejše. V vzorec sem se odločila zajeti 5 moških in 5 ženskih, od tega 5 manj izkušenih (z do 2 leti izkušenj) in 5 bolj izkušenih (z več kot 2 leti izkušenj) z delom v reviziji. Vzorec je razviden v spodnji tabeli (Tabela 3.1).

Tabela 3.1: Pregled oseb, ki so sodelovale v intervjujih

Oseba	Spol	Starost	Število let izkušenj	Naziv
HJ	M	26 let	Do 2	<i>Asistent v reviziji</i>
DJ	M	24 let	Do 2	<i>Asistent v reviziji</i>
IJ	M	24 let	Do 2	<i>Asistent v reviziji</i>
FS	M	35 let	Več kot 2	<i>Senior Manager v reviziji</i>
JS	M	31 let	Več kot 2	<i>Senior v reviziji</i>
BJ	Ž	24 let	Do 2	<i>Asistent v reviziji</i>
GJ	Ž	24 let	Do 2	<i>Pripravnik v reviziji</i>
AS	Ž	28 let	Več kot 2	<i>Senior v reviziji</i>
CS	Ž	27 let	Več kot 2	<i>Senior v reviziji</i>
ES	Ž	27 let	Več kot 2	<i>Senior v reviziji</i>

Tabela 3.2: Operacionalizacija vprašanj za polstrukturiran intervju

Raziskovalno vprašanje	Poglavje, v katerem ga obravnavam	Referenčna zasnova	Vprašanja v raziskavi
Kakšen pomen pripisujejo zaposleni vlogi učenja in izobraževanja pri razvoju kariere?	2.1 Učenje, izobraževanje in usposabljanje v organizaciji, 2.2 Kariera, 2.3 Ostala izbrana področja upravljanja s človeškimi viri, 3.2 Predstavitev podjetja X	Mondy in Noe 1990, Swanson in Holton 2009, Werner in DeSimone 2009, Mondy 2012, Mondy in Noe 1990	Na kakšen način znanje (učenje in izobraževanje), ki ga pridobivate v podjetju X, vpliva na razvoj vaše kariere? Kako pomembno je za vas izobraževanje in učenje in zakaj? Ali svojo kariero načrtujete/poznate svoje kariernne cilje? V kolikšni meri vam izkušnje učenja in izobraževanja s podjetja pomagajo rasti in se razvijati? Kašne priložnosti za učenje vam podjetje zagotavlja? Kolklo vam pomeni možnost pridobitve certifikatov (npr. mednarodna kvalifikacija ACCA) z vidika razvoja vaše osebne kariere? Kakšne prednosti ali pomanjkljivosti vidite pri delu v mednarodnem podjetju z vidika možnosti izobraževanja in učenja v primerjavi z lokalnimi (konkurenčnimi) podjetji?
V kolikšni meri predstavlja zaposlenim dostop do učenja in izobraževanja motivacijo pri izbiri zaposlovalca?	2.3.1.1 Pridobivanje zaposlenih	Kickul 2001, Amundson 2007, Schlechter in drugi 2015	Kako pomembno vam je pri zaposlitvi, da imate možnost učenja in izobraževanja? V kolikšni meri vam je dostop do profesionalnega znanja, ki vam ga podjetje omogoča, predstavljal motivacijo pri odločitvi, da se zaposlite v podjetju in ali je bil to eden izmed ključnih (morda ključen) dejavnikov (primer)?
Kako zaposleni subjektivno zaznavajo vlogo učenja in izobraževanja v povezavi z nagrajevanjem (ob finančnem nagrajevanju – plači in drugih ugodnostih)?	2.3.2 Nagrajevanje zaposlenih, 3.2.2 Nadomestila za učenje in izobraževanje ter nagrajevanje	O'Neill 2003, Kessler 2005, Greer 2001	Kako ste seznanjeni s celostnim sistemom nagrajevanja v podjetju? Kako dojemate dostop do znanja oziroma možnosti učenja in izobraževanja v povezavi z nagrajevanjem (ob finančnem nagrajevanju – plači in drugih ugodnostih)? Kako bi se odzvali, če bi dobil v drugem podjetju priložnost opraviati podobno delo za višjo plačo vendar sorazmerno manj priložnosti učenja in izobraževanja?
Kako pomemben je dostop do znanja in prenos znanja med zaposlenimi za vrednote in prepričanja podjetja in njegovih zaposlenih (kultura deljenja znanja)?	2.3.3 Organizacijska kultura, 3.1.3, Kultura deljenja znanja	Sun 2008, Cohen 1993, Alvesson 2013, Caruso 2017, Hislop 2013, Leidner in drugi 2006	Kako vidite kulturo podjetja (vrednote, prepričanja) v odnosu do znanja in zakaj (primeri)? Kakšen se vam zdi na splošno odnos zaposlenih do pripravljenosti deljenja znanja in kako se to kaže?

Raziskovalna vprašanja, ki so vodilo moje naloge, sem opredelila že v uvodu. Razdelila sem jih na štiri sklope, znotraj katerih sem zastavljala vprašanja v raziskavi, kot je razvidno s Tabele 3.2.

Sklope vprašanj intervjuja lahko razdelim v naslednje kategorije:

- vloga učenja in izobraževanja pri razvoju kariere;
- dostop do učenja in izobraževanja v kontekstu z izbire zaposlovalca;
- subjektivna zaznava zaposlenih vloge učenja in izobraževanja v povezavi z nagrajevanjem;
- kultura deljenja znanja.

Vsaka izmed kategorij izhaja iz raziskovalnega vprašanja. Iz tabele je razvidno, v katerih poglavjih naloge obravnavam določeno vsebinsko kategorijo in na katere avtorje sem se pri tem opirala, prav tako pa so navedena tudi okvirna vprašanja, saj je intervju polstrukturiran.

3.3.2 Potek in izvedba intervjujev ter analiza

Intervjuje z izbranimi revizorji v podjetju sem opravila osebno v živo, na sedežu podjetja X. Izvedla sem jih v januarju 2018 in vsak pogovor je trajal približno 30 minut. Pogovore sem posnela, o čemer sem intervjuvance vnaprej opozorila. Obvestila sem jih o namenu intervjuja in jim predstavila način obdelave podatkov ter jim zagotovila diskretnost in etični pristop. Njihova imena bodo tako zaradi anonimnosti ostala prikrita, poimenovala sem jih osebe AS, BJ, CS, DJ, ES, FS, GJ, HJ, IJ in JS, pri čemer druga črka pove, ali gre za osebo z do dvema letoma izkušenj (J kot »junior«), ali z osebo z več kot dvema letoma izkušenj dela v reviziji (S kot »senior«). V imenih sem jih ločila z namenom, da bi lažje primerjala njihova mnenja med seboj, kjer bo to seveda mogoče. Zapise po zvočnih posnetkih oziroma transkripte posameznih intervjujev sem zbrala v Prilogi A.

Ključna stališča intervjuvanih oseb bom predstavila po posameznih kategorijah s prejšnjega poglavja, nastalih na podlagi raziskovalnih vprašanjih. Pri vsakem sklopu bom izpostavila taka vprašanja in odgovore intervjuvancev, ki se mi bodo zdeli ključni za preverjanje raziskovalnih vprašanj. Vprašanja so bila pri večini intervjujev enaka, le pri nekaterih sogovornikih so bila nekoliko prilagojena glede na potek pogovora.

3.4 Vsebinske ugotovitve

3.4.1 Vloga učenja in izobraževanja pri razvoju kariere

Naslednje ugotovitve se nanašajo na prvo raziskovalno vprašanje »**Kakšen pomen pripisujejo zaposleni vlogi učenja in izobraževanja pri razvoju kariere?**«. To raziskovalno vprašanje je najobsežnejše in tudi osrednje v moji raziskavi. V intervjujih (osebni intervjuji, januar 2018)⁵ sem za namen pridobitve odgovorov nanj, sogovornikom zastavila največ vprašanj v primerjavi z ostalimi sklopi vprašanj, ki so se navezovala na ostala tri raziskovalna vprašanja. Skozi analizo sem ugotovila, da je najbolj smiselno in pregledno, da ugotovitve tega sklopa razdelim na še dodatna dva podsklopa. Prvi sklop so priložnosti za učenje, ki nam podajo okvir vseh izobraževanja, o katerih teče nadaljnja raziskava, drugi sklop pa so ključne ugotovitve prvega raziskovalnega vprašanja.

3.4.1.1 Priložnosti za učenje

Najprej sem se torej odločila predstaviti priložnosti za učenje, ki jih intervjuvanci zaznavajo, da jim jih podjetje ponuja. Ker so se priložnosti za učenje in izobraževanje, ki jih podjetje zagotavlja v raziskavo vključenim revizorjem, v odgovorih večkrat ponavljala, sem v Tabeli 3.3 prikazala katera oseba je navedla katere vrste priložnosti. Namen tega prikaza je vpogled v raznovrstnost možnosti pridobivanja znanja v obravnavanem podjetju in zavedanju zaposlenih o le-teh. To poglobi naše razumevanje vloge učenja in izobraževanja pri razvoju kariere na tem konkretnem primeru podjetja X.

⁵ Zvočni posnetki intervjujev so v obliki surovih podatkov na voljo pri avtorici.

Tabela 3.3: Omenjene priložnosti za učenje v podjetju X po intervjuvanih osebah

Kategorija	Priložnosti za učenje	Oseba BJ	Oseba DJ	Oseba GJ	Oseba HJ	Oseba IJ	Oseba AS	Oseba CS	Oseba ES	Oseba FS	Oseba JS
Kvalifikacije	Kvalifikacija ACCA	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
	Kvalifikacija CFA				x						
Tujina	Izobraževanja ob napredovanjih						x	x	x	x	x
	Regijska izobraževanja o novostih s strokovnega področja					x				x	x
Lokalno	Lokalna izobraževanja o novostih s strokovnega področja	x				x	x	x	x	x	
	Izobraževanje ob začetku kariere	x									
	Lokalna zunanja izobraževanja (Slovenski inštitut za revizijo)									x	x
E-izobraževanja	Baze znanj na intranetu			x						x	x
	T. i. Web-based learnings	x	x	x	x		x	x		x	x
Delovni proces	Učenje ob delu/na projektih					x	x	x	x	x	x
	Učenje od sodelavcev/prenos znanja		x	x	x	x	x	x		x	x

S tem prikazom v Tabeli 3.3., ki si jo lahko ogledamo zgoraj, sem torej na podlagi intervjujev pravzaprav dobila **model razvojnih priložnosti**, ki se v podjetju pojavljajo. Navedene priložnosti za učenje sem razdelila v različne kategorije. S pomočjo modela sem prišla do spoznanja, da je poseben vidik v delovnem procesu revizorjev pridobitev kvalifikacij oziroma, bolj natančno, kvalifikacije ACCA. To me ni posebej presenetilo, saj sem že skozi teorijo, v poglavju 2.4.2, pri opredelitvi poklica revizorja spoznala, da lahko pridobitev te licence pomeni tudi del opravljenih pogojev za pridobitev naziva pooblaščenega revizorja v Sloveniji in pa ker so, kot bo predstavljeno v nadaljevanju, revizorji navedli tudi veliko ostalih prednosti, ki jim jih pri razvoju kariere kvalifikacija prinaša. Omenjene so bile tudi ostale priložnosti za učenje. Med njimi bi na drugem mestu izpostavila učenje skozi delovni proces, ki zajema tako učenje

na samih projektih kot tudi še večkrat omenjeno učenje od sodelavcev in na tretjem mestu E-izobraževanja, med njimi predvsem t. i. Web-based learninge (izobraževanja, dostopna preko interneta). Lokalna izobraževanja in izobraževanja v tujini so bila naštetna manjkrat, še posebno s strani skupine »juniorjev«.

Možnost pridobitve mednarodne kvalifikacije ACCA (The Certification of Chartered Certified Accountants ali po slovensko Združenje zapriseženih pooblaščenih revizorjev) so navedle prav vse intervjuvane osebe, in s tem je bilo to tudi največkrat navedeno izobraževanje izmed vseh (z iste kategorije je bila kvalifikacija CFA omenjena le enkrat, zato ji v nadaljnji analizi ne bom namenjala pozornosti). Razlog za to lahko povežem s tem, da daje podjetje velik poudarek na pridobitev certifikata ACCA, saj so intervjuvanci povedali, da se le to pričakuje od vsakega zaposlenega in se s tem pridobi veliko znanja: »Ogromen fokus podjetja X je ACCA. /.../ Podjetje zahteva od vsakega, da se loti in naredi ACCA, ker je to dobro za osebni razvoj zaposlenih in tudi za podjetje. Ker se pridobi neko teoretično in praktično znanje preko primerov in na izpitih dobiš tak »big picture« pogled, kot ga mogoče kot asistent 2 ali kot senior, preden imaš te izpite, še nimaš« (Oseba FS). Nadalje podjetje zaposlenim zagotavlja čas za učenje in krije stroške študija: »omogoča »study leave«, se pravi dva dni oziroma tri dni dopusta pred samim izpitom, da se lahko res intenzivno pripravljáš na to /.../ Potem prva stvar, ki jo je treba izpostaviti je, da te pač finančno podpirajo, da oni plačajo te »exam-e«, pa tudi priskrbijo ti materiale (študijsko gradivo, op. a.)« (Oseba AS).

Povedali so, da jim izobraževanje ACCA zaradi uporabnosti pridobljenega znanja koristi pri delu: »v bistvu že v procesu pridobitve te kvalifikacije oziroma certifikata pridobiš veliko znanja, ki ga potem lahko preneseš v prakso« (Oseba GJ), ker »so to v bistvu aplikativne stvari za samo delo in mi je bilo zanimivo, da so določene stvari bile take, da sem jih bolj razumela – za kaj sem nekaj delala takrat, ko nisem razumela točno za kaj nekaj delam – tako da to je tudi na primer en plus zdaj, ko delam po opravljenem ACCA izpitu« (Oseba BJ), in da se razlikuje od učenja na fakulteti: »to ni tako kot je na faksu, ne vem, neke splošne stvari, ki se jih ti učiš, ampak so dejansko stvari, ki ti pomagajo pri delu, se pravi je to, kar mi dejansko delamo, in potem ko se nekaj učiš in ko potem to delaš, se prav spomniš iz naučenega, in lahko prineseš to znanje v prakso« (Oseba ES), ter da je to znanje za revizijo potrebno: »pridobiš eno znanje, no, ki je vedno potrebno v reviziji« (Oseba CS). Izpostavili so tudi primerjavo med uveljavljenostjo ACCA kvalifikacije med Slovenijo in tujino: »če imaš željo iti v tujino, je to, se mi zdi, eden izmed prvih pogojev, da imaš ACCA, medtem ko tudi v Sloveniji vse bolj pridobiva na veljavi« (Oseba AS). Več jih je podobnega mnenja, da je kvalifikacija bolj

poznana in priznana v tujini, na primer: »Pri tujih lastnikih je ACCA zelo priznan.« (Oseba FS) in »v tujini je to nepogrešljiva zadeva. Seveda pomaga tudi v Sloveniji, samo se mi zdi, da tukaj še ni tako priznana, kot je v tujini, no. Če pa v tujini gledaš kakšne oglase za delo, je pa to vedno poudarjeno« (Oseba CS), ali pa, kot je dejala Oseba IJ, še ni toliko prepoznavna: »Se mi zdi da zelo veliko delodajalcev (v Sloveniji, op. a.), ne bi ravno rekel, da mogoče ne pozna, ampak mogoče ne ve čisto točno, kaj je ACCA.« (Oseba IJ), vendar da pridobiva na prepoznavnosti tudi v Sloveniji »čeprav še ni tako poznan zdaj tukaj v Sloveniji, se mi zdi, da vedno bolj prihaja« (Oseba ES).

Ker je ACCA v podjetju med izobraževanji tako osrednjega pomena, sem sogovornike vprašala tudi po tem, koliko jim možnost pridobitve take kvalifikacije pomeni z vidika kariere, in vsi odgovori so bili pozitivno naravnani, med njimi najbolj naslednji: »ogromno« (Oseba AS in Oseba JS), »zelo veliko« (Oseba GJ), »je močnega pomena« (Oseba HJ). Trije so odgovorili, da se jim zdi »zelo pomembno« (Oseba BJ, Oseba CS in Oseba FS), da imajo to možnost. Vezano na razvoj kariere so navedli, da v prednosti kvalifikacije vidijo dolgoročno koristnost, tudi v nadaljnji karieri ob morebitni menjavi zaposlitve: »ta certifikat, ki ga tu dobiš, lahko uveljavljaš potem tudi pač pri ostalih družbah« (Oseba AS), podobno kot je tudi naslednje mnenje: »mislim, da je to zelo dobra odskočna deska za kariero. /.../ ... si bolj prepoznaven med strankami, in tudi med potencialnimi zaposlovalci« (Oseba DJ). Nekateri vidijo prednosti v razvoju kariere z vidika strokovne potrditve: »smo kot nekako potrjeni, da imamo ta znanja« (Oseba BJ), »ko nekoč pridobiš certifikat, daš neko zagotovilo sodelavcem, strankam tudi, da si usposobljen strokovnjak« (Oseba GJ) ali pa z vidika napredovanja: »če se želiš kakorkoli bolj izkazat /.../ od študentov, ki končajo magisterij in potem ostanejo na tem nivoju /.../ če imaš res željo napredovati, je pač vsekakor izrednega pomena, da imaš enega izmed teh certifikatov« (Oseba HJ). Kvalifikacije (natančneje kvalifikacija ACCA) ima torej v podjetju X največjo težo med učnimi priložnostmi po mnenju intervjuvancev, zato sem ji namenila nekoliko obsežnejšo razpravo v primerjavi z drugimi, ki sledijo v nadaljevanju.

Drugo priložnost za učenje, kot jo zaznavajo intervjuvanci in ki jo želim izpostaviti so tako imenovani »Web based learningi«, ki spadajo pod kategorijo E-izobraževanj, torej izobraževanj na internetnem omrežju. Kar osem od desetih oseb je namreč navedlo to vrsto priložnosti za učenje, med katerimi je polovica »juniorjev« in polovica »seniorjev«. Gre za izobraževanja, ki so obvezna in odvisna od pozicije: »jih moramo obvezno delat vsako leto in so vezana na delo, ki ga opravljamo, oziroma kot, ne vem ... kot Senior 1 imaš pač druge teme, ki jih moraš usvojiti, kot pa kot Asistent« (Oseba CS) in so po vsebini prav tako obsežna: »dobiš ogromno

informacij« (Oseba AS), ter zajemajo različna področja: »mogoče bolj ne toliko strokovno usmerjeni, ampak zajemajo tudi širše področje, se recimo dotikajo etičnih pravil, kar se meni zdi tudi zelo primerno, tudi na sploh, ne samo karierno gledano, ampak je to tudi življenjskega pomena za osebo, njenega osebnostnega razvoja« (Oseba DJ).

Naslednja kategorija izobraževanj, ki jo je, enako kot prejšnjo, vredno omeniti, je učenje skozi delovni proces. Vse osebe razen dveh zaznavata prenos znanj med sodelavci oziroma učenje od sodelavcev kot priložnost za učenje, od tega ponovno štirje »juniorji« in štirje »seniorji«, zato tudi tukaj, kot v prejšnjem poglavju, primerjava med tema dvema skupinama ni mogoča. Ker se zadnje raziskovalno vprašanje moje naloge nanaša ravno na kulturo deljenja znanja med zaposlenimi, bom ta način učenja podrobneje predstavila v poglavju 3.3.5.

Vse ostale priložnosti za učenje so, kot razvidno s Tabele 3.3 in omenjeno že prej, našete precej manj krat. Predvsem lahko na tem mestu izpostavim primerjavo med skupino »juniorjev« in »seniorjev«. »Seniorji« prepoznavajo več učnih priložnosti kot »juniorji«, vsega skupaj so jih namreč navedli kar za dobro tretjino več (»seniorji« 33, »juniorji« pa 20). To je pričakovano in ni nenavadno, saj so »seniorji« v podjetju že dlje časa in zato tudi bolj poznajo možnosti, ki jih imajo na voljo. Popolnoma razumljivo je tudi, da so vsi »seniorji« izpostavili izobraževanja v tujini ob napredovanjih: »mednarodno izobraževanje, kjer smo bili iz ... ne vem, iz cele regije« (Oseba AS), saj so se jih vsi tudi že udeležili, med tem ko na drugi strani »juniorji« te izkušnje še niso imeli. Nasprotno je eden izmed »juniorjev« edini omenil izobraževanje ob začetku kariere, pri katerih »gre v bistvu za to, da se predstavi strategija podjetja, vizija, kakšna je misija podjetja, potem tudi kakšne so vrednote podjetja« (Oseba BJ), ki pa je za »seniorje« že bolj oddaljeno, kar bi lahko bil razlog, da ga niso upoštevali. Izmed vseh kategorij so izobraževanja v tujini tista, ki so bila najmanjkrat našeta, kar povezujem s tem, da niso tako številna (regijska izobraževanja o novostih s strokovnega področja so na primer navedle le tri osebe).

3.4.1.2 Ključne ugotovitve

Intervjuvanci so povedali, da učenje in izobraževanje na razvoj njihove kariere vpliva na različne načine. Na ključno vprašanje, ki sem jim ga v prvem sklopu zastavila, sem dobila številne različne odgovore. Zaradi tega sem se odločila, da tiste, ki so se mi zdeli najbolj relevantni, povzamem v tabeli (Tabela 3.4). Odgovore sem lahko razdelila v tri različne kategorije.

Tabela 3.4: Vpliv pridobljenega znanja na razvoj kariere

Kategorija	Na kakšen način znanje (učenje in izobraževanje), ki ga pridobivate v podjetju X, vpliva na razvoj vaše kariere?	
Uporabnost za prihodnost	Oseba BJ	Predvsem so vsa ta znanja aplikativna v delovnem procesu in zato mislim, da mi bodo služila za kar precej časa.
	Oseba DJ	Je uporabno širše, pač tudi če zamenjaš sektor al pa podjetje recimo.
	Oseba AS	Lahko se ogromno naučiš in ti to seveda pride prav v prihodnosti.
Rast in razvoj	Oseba GJ	Pridobivaš širino, razumevanje, zaupanje vase.
	Oseba HJ	Brez dodatnega usposabljanja in učenja ostaneš na isti točki in se ne moreš dodatno razvijati.
	Oseba ES	Ne obstojiš na eni isti točki. Se razvijaš.
	Oseba FS	Brez tega ne bi bilo možno doseči rasti.
	Oseba JS	Osebna rast, na ta način lahko potem pripomoreš k razvoju vsega človeštva in okolice.
Napredovanje	Oseba IJ	Več znaš, boljše so možnosti za napredovanje.
	Oseba CS	Omogoča napredovanje na boljše delovno mesto oziroma na boljši plačilni razred.

S tabele je razvidno, da je kar polovica vseh vprašanih mnenja, da znanje, ki ga v podjetju pridobivajo, omogoča njihovo rast in razvoj, ter na ta način vpliva na razvoj njihove kariere. Trije vidijo uporabnost znanja za prihodnje delovne oziroma karijerne priložnosti, dva pa sta poudarila, da jima učenje in izobraževanje predstavlja možnost napredovanja. V vseh treh kategorijah se znajdejo tako »juniorji« kot »seniorji«. Kategorije sem oblikovala na podlagi izjav intervjuvancev, ki so prikazane v tabeli.

V celoti so se vsi intervjuvanci strinjali, da je učenje in izobraževanje na splošno zanje pomembno. Večina jih je celo poudarila, da se jim zdi »zelo pomembno« (Oseba AS, Oseba BJ, Oseba CS, Oseba ES, Oseba GJ, Oseba HJ, in Oseba IJ), med tem ko se zdi Osebi JS »obvezno za vsako osebo«, saj meni, da »ko se enkrat človek v bistvu neha izobraževati, začne stagnirati v življenju« (Oseba JS).

Svojo kariero nekateri načrtujejo, na primer: »Ja, načrtujem jo tako bolj dolgoročno, oziroma dolgoročno vem kaj si želim« (Oseba DJ), »jo načrtujem, seveda« (Oseba AS), »Jaz bom rekla, da načrtujem svojo kariero, gledam nekje dolgoročno kaj želim delati v življenju« (Oseba CS).

Dve intervjuvani osebi kariere ne načrtujeta, oziroma sta dejali, da »da bi jaz zdaj nekaj planirala, potem čez pet let bom pa to in to, to pa nimam zdaj v glavi nekega načrta kariernega.« (Oseba ES) in »nekih dolgoročnih ciljev za enkrat še nimam, predvsem zato ker sem v bistvu dejansko še čisto na začetku svoje kariere« (Oseba IJ). Ostali so do vprašanja o načrtovanju kariere ostali neopredeljeni.

Intervjuvance sem vprašala tudi po ključnih spretnostih, ki jih skozi izobraževanja in učenje v podjetju razvijajo. Večkrat je bilo povedano, da pridobivajo širino pri samem delu: »znaš pogledat na podjetje kot na nek big picture« (Oseba AS), »ko pogledaš za leto nazaj vidiš, koliko si v se bistvu v enem letu stvari naučil, koliko so se ti obzorja razširila« (Oseba JS), »dobiš širino« (Oseba HJ). Sledila je spretnost zmožnosti prilagajanja različnim ljudem: »vsak teden delaš z drugimi ljudmi in se naučiš prilagajat« (Oseba AS), »moraš se naučiti prilagajat različnim tipom osebnosti« (Oseba IJ). Ostale spretnosti so bile našteje le po enkrat. »Juniorka« je na primer dejala, da je zaradi izobraževanj pri delu hitrejša in učinkovitejša: »sem v bistvu bolj učinkovita, nekatere stvari hitreje naredim« (Oseba BJ), kar je osnovnejša in začetniška spretnost, medtem ko sta »seniorja« navedla bolj poglobljene oziroma kompleksne spretnosti, za pridobitev katerih je potrebnih več izkušenj, kot je izboljšanje mehkih veščin: »samo delo v reviziji ti da ogromno teh soft skills-ov« (Oseba AS), ciljna usmerjenost in organiziranost (ki nakazuje na vodenje projektov): »kar jaz vidim pri sebi je to, da sem organiziranost pri sebi mnogo povečal, organiziranost pa nadzor, pa spremljavo nad projekti, na vsakem nivoju bolj, a ne. /.../ In, bi rekel, ta goal-orientation, tega sem se tudi tukaj naučil no, da se ne fokusiram na probleme ampak na rešitve« (Oseba FS). »Juniorji« so v tem kontekstu omenjali tudi učinke učenja in izobraževanja na njihovo izboljšano samozavest in pridobivanje zaupanja vase in svoje delovne sposobnosti, kar sicer ne spada pod spretnosti, je pa ravno tako pridobitev, ki je lahko koristna pri razvoju kariere: »glede na prvo leto v reviziji, se počutim bolj samozavestno pri opravljanju svojega dela« (Oseba BJ), »meni se zdi, da ima izobraževanje predvsem vpliv na samozavest« (Oseba DJ), »več znanja imaš, bolj tudi vase zaupaš« (Oseba GJ).

Zaposlenim glede na vse povedano in analizirano po moji presoji vloge učenja in izobraževanja pripisujejo velik pomen. V glavnem jim je zelo pomembno, da imajo različne priložnosti za učenje, ob pridobitvi kvalifikacije ACCA na primer vidijo dolgoročno korist v nadaljnji karieri, možnosti napredovanja ali strokovno potrditev. Pridobljeno znanje jim omogoča predvsem rast in razvoj, skozi izobraževanja in učenja pridobivajo širino pri samem delu in razvijajo različne spretnosti glede na svojo stopnjo razvoja, od zmožnosti prilagajanja, boljše učinkovitosti in izboljšanja samozavesti pa vse do ciljne usmerjenosti.

3.4.2 Dostop do učenja in izobraževanja v kontekstu izbire zaposlovalca

Ključne ugotovitve s tega poglavja se nanašajo na drugo raziskovalno vprašanje »**V kolikšni meri predstavlja zaposlenim dostop do učenja in izobraževanja motivacijo pri izbiri zaposlovalca?**«.

Več kot polovica vprašanih je na to, kako pomembno jim je pri zaposlitvi, da imajo možnost učenja in izobraževanja, odgovorilo, da jim je »zelo pomembno« (Oseba AS, Oseba BJ, Oseba CS, Oseba HJ, Oseba IJ, Oseba JS), ena oseba celo misli, da je »to en tisti prvi kriterij za izbor zaposlitve« (Oseba GJ). Eden izmed »seniorjev« je svoj pogled na pomembnost izobraževanja pri zaposlitvi spremenil s časom: »Mogoče od začetka ne no, se mi ni zdel to pomemben faktor, kolikor pa zdaj to po drugih podjetjih delamo, pa imajo tega veliko manj, in, bi rekel, da ostaneš na mestu in se mi zdi izobraževanje ključnega pomena v današnjem poslovnem svetu, ko se vse spreminja.« (Oseba FS), med tem ko je druga »seniorica« naslednjega mnenja: »če bi iskala zdaj novo službo, mi ne bi nekaj zelo veliko pomenilo, mi pa zelo veliko pomeni tukaj, kjer že dejansko to delam in s tem pač dopolnjujem svoje znanje« (Oseba ES). Vsem intervjuvanim osebam je na (trenutnem) delovnem mestu torej pomembno, da imajo možnosti za učenje in izobraževanje.

Pri iskanju odgovorov na ključno vprašanje v tem sklopu, bi lahko osebe razdelila na dve skupini, kot sem to prikazala v Tabeli 3.5.

Tabela 3.5: Dostop do znanja kot motivacija za zaposlitev

Kategorija	V kolikšni meri vam je dostop do profesionalnega znanja, ki ga v tem podjetju pridobivate, predstavljal motivacijo pri zaposlitvi, da se tukaj zaposlite?	
Zavedanje možnosti izobraževanja ob zaposlitvi	Oseba AS	V ogromni meri.
	Oseba DJ	Je bil eden od faktorjev ja, za zaposlitev, celo močnejših.
	Oseba FS	Sigurno je bil eden glavnih faktorjev, lahko rečem glavni faktor. Je bila kariera, kariera z izobraževanjem, tisti primarni razlog, da sem prišel sem.
	Oseba GJ	Je bil kar velik del moje motivacije.
	Oseba IJ	To je bila definitivno velika motivacija.
Nezavedanje možnosti izobraževanja ob zaposlitvi	Oseba BJ	Ko sem se prvič spoznavala s podjetjem nisem niti vedela tako veliko o tem.
	Oseba ES	Niti nisem razmišljala o tem, bilo mi je zelo zanimivo, fajn, da pač je ta možnost, da se pač izobražujem, ampak da bi mi pa neko pomembno stvar to predstavljalo, mi pa ni.
	Oseba HJ	Je tudi predstavljal (motivacijo pri odločitvi). Ampak sem to bolj spoznal šele potem, ko sem začel delat, a ne.

Kot lahko vidimo s tabele, je vsem, ki so poznali možnosti učenja in izobraževanja, ki jih bi ob zaposlitvi v tem podjetju imeli, to predstavljalo motivacijo ali vsaj del motivacije pri zaposlitvi, oziroma je bi zanje eden izmed faktorjev pri odločitvi, da se v podjetju zaposlijo. Druga kategorija so tisti, ki teh možnosti pravzaprav niso poznali in se jih še niso zavedali, posledično pa to tudi ni igralo vloge pri njihovi odločitvi za zaposlitev. Za dva izmed intervjuvancev je bilo izobraževanje ključni dejavnik za zaposlitev (Oseba GJ in Oseba JS), in za dva med ključnimi dejavniki (Oseba ES in Oseba IJ). Oseba AS je povedala: »mogoče ne ravno ključni, ampak zelo velik dejavnik mi pa je bil tudi to« (Oseba AS). Za Osebi BJ in CS dostop do profesionalnega znanja ni bil med ključnimi dejavniki: »Ne, ker se na začetku še nisem dovolj spoznala s tem.« (Oseba BJ), »Ne, ni bil med ključnimi dejavniki. Mislim, da tega ne ceniš dokler dejansko ne začneš delat in koristiš to izobraževanje« (Oseba CS) in pri obeh lahko najdemo podobnost v tem, da pravzaprav nista poznali koristi izobraževanj. Tako oseba CS kot Oseba JS pa sta izpostavila tudi, da bi v prihodnje, če bi iskala zaposlitev, možnostim izobraževanja namenila posebno pozornost: »pri naslednjem delovnem mestu, če bi ga iskala, bi pa to definitivno bilo pomembno za mene, in bi bil to po moje tudi eden izmed ključnih dejavnikov.« (Oseba CS), »Zdaj tudi, čisto hipotetično, če bi iskal novo službo, bi me najprej

to zanimalo. Se pravi, kaj bi mi delodajalec omogočil še dodatno, pač, ali je to pridobitev certifikatov in dodatna izobraževanja.« (Oseba JS).

Zaposlenim v mojem primeru je torej dostop do učenja in izobraževanja v precejšnji meri predstavljal motivacijo, da se v tem podjetju zaposlijo, razen v primerih, da pred samo zaposlitvijo še niso bili dovolj seznanjeni s tem področjem in niso poznali možnosti ter učinkov oziroma koristi, ki bi jim jih lahko znanje (skozi učenje in izobraževanje) prineslo.

3.4.3 Subjektivna zaznava zaposlenih vloge učenja in izobraževanja v povezavi z nagrajevanjem

Naslednji sklop je namenjen raziskovanju ključnih ugotovitev četrtega raziskovalnega vprašanja, in sicer »**Kakšno vlogo ima za zaposlene v podjetju dostop do znanja v povezavi z nagrajevanjem (ob finančnem nagrajevanju – plači in drugih ugodnostih)?**«.

Na začetku tega sklopa sem pri sogovornikih informativno preverila, koliko so seznanjeni s celostnim sistemom nagrajevanja v podjetju. Tega namreč, kot opisano v poglavju 3.1.2, sestavlja tudi stalni razvoj, kar vključuje učenje in izobraževanje. Večina jih meni, da je so s sistemom seznanjeni, le dva »seniorja« pa sta ga tudi na kratko opisala in pri tem omenila bonuse za delovno uspešnost, nihče pa ni omenjal izobraževanja, učenja, znanja.

Kako dojemajo dostop do znanja v povezavi z nagrajevanjem, ob neposrednem finančnem nagrajevanju (plači in drugih ugodnostih), sem predstavila v Tabeli 3.6. Le dve osebi na nivoju »seniorja« učenja in izobraževanja ne dojemata kot del nagrajevanja, vse ostale intervjuvane osebe pa. Podrobnejši odgovori, ki podkrepijo moje ugotovitve, so zbrani v tabeli in razdeljeni na obe nasprotujoči si kategoriji – na tiste, ki znanja ne dojemajo kot nagrade in ostale, ki znanje dojemajo kot neke vrste nagrado.

Tabela 3.6: Dostop do znanja kot del nagrajevanja

Kategorija	Kako dojemate dostop do znanja v povezavi z nagrajevanjem, ob finančnem nagrajevanju (plači in drugih ugodnostih)?	
Znanje ni kot nagrada	Oseba AS	Pravilno bi bilo, da bi ga smatrali kot nagrado, ker dejansko je to, ja, nagrada, ampak bom rekla, da osebno, če sem čisto iskrena, ne smatram tega kot ... pa bi mogla, kot nagrado. Če sem odkrita, ne.
	Oseba CS	Ne bi rekla, da ravno pomislim na »aha, saj mi pa nudijo izobraževanje«, kot na nek dodan faktor, ampak mi je to že postalo nekako samoumevno in na primer, če ne bi dobila bonusa, si ne bi hkrati rekla, »aha, no, saj mi pa nudijo izobraževanje«. Niti ne pomislim na to, niti nisem pomislila na to, ko sem dobila plačo, nikoli, če sem čisto popolnoma iskrena.
Znanje je neke vrste nagrada	Oseba BJ	Za same plače je razumljivo, da pač niso nadpovprečne, zelo nadpovprečne, zaradi tega, ker le dobimo plačan ACCA in je po mojem mnenju to na tak način uravnovešeno.
	Oseba DJ	Jaz mislim, da je to, da imamo dostop do nekih izobraževanj, mogoče celo neke vrste dolgoročna nagrada.
	Oseba ES	Ja, v bistvu bi lahko rekla, da je to kot del nagrade.
	Oseba FS	Ja, tako je, seveda to razumem kot del tega.
	Oseba GJ	Zagotovo je izobraževanje in dostop do izobraževanja tudi en del tvoje plače, ki mogoče ni izmerjen v izplačilu na tvoj račun, ampak se ga tudi nekako vzameš v zakup.
	Oseba HJ	Ja, ga dojemam kot del nagrajevanja.
	Oseba IJ	Definitivno je treba s tega vidika na to gledat, kot da je to tudi neki finančni bonus, oziroma da je nekje v ozadju tudi pač denar.
Oseba JS	Ja, definitivno. /.../ Se mi zdi, da se včasih jemlje to zelo samoumevno. Se pravi, omogočanje znanja. /.../ ... ampak denar zapraviš in gre, znanje pa ostane ... /.../ ... se mi zdi, da je omogočanje pridobivanja znanja veliko bolj pomembno kot pa, ne vem, enkratna, malo višja nagrada.	

V nadaljevanju me je zanimalo še, kako bi se odzvali v primeru, če bi v drugem podjetju dobili priložnost opravljati podobno delo za višjo plačo, vendar sorazmerno manj priložnosti učenja in izobraževanja. Polovica intervjuvancev je pri tem izpostavila, da bi v takem primeru razmislili in da se samo na podlagi izobraževanja ne bi mogli odločati, temveč bi pomembno vlogo igrali tudi drugi dejavniki: »V bistvu bi se odločila na podlagi tega, kjer bi bila trenutno v življenju tudi osebno, in če bi potrebovala višjo plačo bi šla tja, če pa bi mela možnost, da lahko še nadaljujem izobraževanje, bi pa ostala.« (Oseba BJ), »to ne bi bil edini faktor, ki bi ga pogledala« (Oseba CS), »To bi bilo zelo odvisno od tega, kdaj bi se zgodilo. Če bi se zdajle, ko sem na začetku svoje kariere poti, mogoče da ne, bi bilo pa veliko bolj pomembno čez par let

mogoče, ko bom imel že več znanja nekega.« (Oseba DJ), »Bi natančno takrat ocenil. Bi bil pa eden od faktorjev.« (Oseba FS), »Zdaj čisto odvisno, a ne, koliko je to višja plača, različni dejavniki so.« (Oseba HJ). Med najpogostejšimi ostalimi dejavniki, ki bi še imeli vpliv na njihovo odločitev so bili sodelavci, torej kolektiv, oziroma klima (Oseba CS, Oseba GJ in Oseba HJ).

Dostop do znanja večina oseb iz mojega raziskovalnega primera znanje torej dojema kot vrste nagrado, ob plači in drugih ugodnostih. Če bi morali izbirati med finančnimi nagradami (plačo) in možnostmi za izobraževanja, pa bi zanje pomembno vlogo pri odločitvi igrali drugi dejavniki.

3.4.4 Kultura deljenja znanja

V zadnjem sklopu predstavim še ključne ugotovitve v povezavi s petim raziskovalnim vprašanjem naloge »**Kako pomemben je dostop do znanja in prenos znanja med zaposlenimi za vrednote in prepričanja podjetja in njegovih zaposlenih (kultura deljenja znanja)?**«.

Popolnoma vsi intervjuvani zaposleni v podjetju X so povedali, da vidijo kulturo podjetja (vrednote, prepričanja) kot zelo pozitivno naravnano v odnosu do znanja: »Definitivno obstaja korelacija med kulturo podjetja in odnosom do znanja. / ... / ... imamo ogromno, ogromno možnosti izobraževanja, tako da bi ocenil to kot zelo pozitivno.« (Oseba IJ), »podjetje se zelo trudi, da bi se čim bolj izobraževali vsi« (Oseba HJ), »Podjetje te definitivno podpira v tej smeri.« (Oseba AS), »Izobraževanje zaposlenih je na prvem mestu.« (Oseba FS). »Juniorji« to prepoznavajo predvsem skozi vrednote in cilje podjetja: »to podjetje ima v svojih vrednotah samo izobraževanje, velik, zelo velik je poudarek na samem znanju ... / ... / ... v bistvu cilj podjetja je, da se ljudje razvijajo.« (Oseba BJ), »Podjetje se zaveda, da je treba izobraževati svoje zaposlene in se stremi k temu cilju.« (Oseba GJ), »Jaz mislim, da ima dober odnos ... / ... / ... je pa to pomembno, da je ne samo lokalno, ampak da je tudi globalno to neka vrednota podjetja« (Oseba DJ), »seniorji« pa skozi spodbude, nudenje možnosti in vlaganja v izobraževanja: »nas zelo spodbujajo, ponujajo različne priložnosti in tudi vsa gradiva nam priskrbijo, zelo nas spodbujajo pri tem, da se udeležimo izobraževanj« (Oseba ES), »Podjetje nam nudi možnosti, da se naučimo« (Oseba CS), »Se mi zdi da je pozitivno naravnano k temu. / ... / ... veliko sredstev vlaga v pridobivanje znanja.« (Oseba JS).

Zelo pozitiven naj bi bil tudi odnos zaposlenih do pripravljenosti deljenja svojega znanja s sodelavci, saj so si bili vsi moji sogovorniki glede tega precej enotnega mnenja. Kar štirje so dejali enako, da kadarkoli kogarkoli karkoli vprašaš, so vsi vedno pripravljeni pomagati (Oseba BJ, Oseba GJ, Oseba HJ in Oseba ES). Trije so izpostavili način mentorstva, oziroma prenašanje znanja od izkušenejših k manj izkušenim sodelavcem: »delo samo te prisili da deliš znanja s podrejenimi« (Oseba AS), »Delo itak poteka v ekipah, sama strategija je, da se znanje deli, se pravi od višjih rankov proti nižjim.« (Oseba JS), »V bistvu imamo nekako način mentorstva, kar pomeni, da zaposleni z več izkušnjami pomaga oziroma prenaša znanje na svoje podrejene z manj izkušnjami.« (Oseba IJ). Dva »seniorja« sicer opažata, da se pripravljenost do deljenja znanja med ljudmi seveda razlikuje: »Jaz mislim, da je zelo odvisno od kraja in osebe.« (Oseba CS), »Ker smo ljudje različni, se to različno kaže, nekateri to delijo z večjim veseljem kot drugi.« (Oseba FS), čeprav oba hkrati tudi povesta, da se znanje v glavnem deli: »v osnovi vsi radi dajemo znanje« (Oseba CS), oziroma da je to celo pričakovano: »Prenos znanja je tukaj, bi rekel, obvezen, se vsi zavedajo tega, ker vsi so bili tako naučeni, in velika velika večina s tem nima težav.« (Oseba FS).

Dostop do znanja in prenos znanja med zaposlenimi je po mnenju intervjuvancev pomemben del kulture podjetja, kar prepoznavajo skozi vrednote in cilje podjetja in pa skozi pobude in iniciative podjetja v zvezi z zagotavljanjem izobraževanj. Pozitivna kultura deljenja znanja med sodelavci se tako kaže v stalni medsebojni pripravljenosti pomagati drug drugemu in tudi preko vpeljanega načina mentorstva.

4 SKLEP

Znotraj zelo širokega področja upravljanja s človeškimi viri sem raziskovala področje razvoja človeških virov in znotraj tega vlogo učenja in izobraževanja pri razvoju kariere. Predvidevala sem, da je posameznikom možnost stalnega učenja in izobraževana z vidika razvoja njihove kariere pomembna, kar se je tudi potrdilo. Analiza intervjujev je namreč pokazala, da je učenje in izobraževanje zaposlenim na splošno pomembno in da v tem vidijo različne koristi pri razvoju svoje kariere, od boljših možnosti napredovanja, strokovne potrditve; skratka preko izpopolnjevanja znanja rastejo in se razvijajo. Prav tako se s tem, da pridobivanje znanja in spodobnosti izboljšujejo karierne možnosti zaposlenih, strinjajo avtorji Nieto (2006), Werner in DeSimone (2009), Swanson in Holton (2009). Pri spretnostih, ki jih intervjuvanci po njihovem mnenju z učenjem in izobraževanjem pridobivajo, so glede na dve primerjalni skupini, ki sem ju določila na podlagi števila let izkušenj z delom v reviziji, bolj izkušeni zaposleni navedli kompleksnejše, manj izkušeni zaposleni pa osnovnejše.

Skozi vse našete priložnosti za učenje in izobraževanje, ki jih zaposleni v raziskovanem podjetju prepoznavajo, sem dobila model razvojnih priložnosti. Model seveda velja za podjetje X in ga ne moramo posplošiti tudi na ostala podjetja, vendar pa bi bil uporaben tudi za katero drugo večje mednarodno revizijsko podjetje, kjer predvidevam, da so pristopi k učenju in izobraževanju precej podobni. Med primerjalnima skupinama bolj in manj izkušenih zaposlenih prvi prepoznavajo več priložnosti za učenje, kar povezujem s tem, da so v podjetju že dlje časa in so jih bili v večji meri tudi deležni. Ugotovila sem, da je posebni vidik v delovnem procesu revizorjev pridobitev kvalifikacij oziroma v mojem primeru kvalifikacije ACCA, ki pa lahko pomeni del opravljenih pogojev za pridobitev naziva pooblaščenega revizorja v Sloveniji. Vse te priložnosti za pridobivanje znanja so pravzaprav različni pristopi k razvoju kadrov in se povezujejo s pristopi, ki jih izpostavljajo na primer avtorji Treven (1998) ter Arthur in Boyles (2007) v teoretičnem delu, ko omenjajo povezovanje z izkušenejšimi sodelavci, učenje skozi delovne izkušnje, usposabljanje in druge programe.

V raziskavi se je pokazalo, da lahko možnosti za učenje in izobraževanje delno predstavljajo tudi motivacijo za zaposlitev – za tiste, ki so s temi možnostmi pred samo zaposlitvijo že seznanjeni. Za nekatere je bil to tudi ključni dejavnik za zaposlitev. Da sta učenje in možnost za razvoj kariere ena izmed pomembnejših elementov privabljanja zaposlenih se strinjajo tudi

avtorji Amundson (2007) ter Schlechter, Thompson in Bussin (2015), saj posamezniki svoje karijerne odločitve sprejemajo na podlagi številnih dejavnikov.

Večina posameznikov iz raziskave dojema dostop do znanja v podjetju kot del nagrajevanja. Podjetje X se na področju nagrajevanja namreč zaveda, da so zraven finančnih nagrad pomembne tudi notranje nagrade. O tem globalnem trendu na področju nagrajevanja zaposlenih – celostnem sistemu nagrajevanja – v teoriji izpostavim tudi avtorja O'Neill (2003), ki predstavi ta koncept. V primeru, da bi imeli sodelujoči v raziskavi na izbiro višjo plačo, vendar sorazmerno manj možnosti učenja in izobraževanja, bi pa na njihovo izbiro vplivala še vrsta ostalih dejavnikov.

Izjemno enotni so si bili intervjuvanci pri tem, kako pomemben je po njihovem mnenju dostop do znanja in prenos znanja med zaposlenimi za vrednote in prepričanja podjetja in njegovih zaposlenih. Kulturo podjetja vidijo kot zelo pozitivno naravnano v odnosu do znanja. Izpostavili so, da se to kaže skozi vrednote in cilje podjetja in pa pobude podjetja v zvezi z zagotavljanjem priložnosti za učenje in izobraževanje. Visoko vzpostavljena kultura deljenja znanja pa se kaže preko vpeljanega načina mentorstva in v stalni medsebojni pripravljenosti sodelavcev pomagati drug drugemu pri reševanju delovnih izzivov. To značilnost organizacije bi lahko po avtorjih Laidner, Alavi in Kayworthe (2006) poimenovala kolektivistična kultura. Prav tako se na to temo empirični in praktični del moje raziskave povezujeta skozi številne druge avtorje: Sun (2008); Reyhav in Weisberg (2009); Jiacheng, Lu in Calabrese (2010), ki med drugim poudarjajo, da je deljenje znanja bistvena stopnja v razvoju baze znanja organizacije in se ustvarja skozi interakcije, ko je znanje neke osebe preneseno na ostale. Odnos do deljenja znanja je odvisen tudi od socialnih norm, ki so v podjetju glede na rezultate raziskave naklonjena deljenju znanja, posledično pa tako sodelavci nimajo zadržkov pri deljenju znanja.

Skozi celotno raziskavo sem prišla do ugotovitev, da učenje in izobraževanje igrata pomembno vlogo pri razvoju kariere posameznika in da se večina posameznikov tega zaveda. Znanje in neprestano poglobljanje le tega osebam namreč omogoča profesionalno in osebno rast in razvoj, kar posledično prinaša tudi možnosti najrazličnejših vrst napredovanja ali spoznavanja novih zanimivih področij in preusmerjanja kariere. Izkazalo se je, da imata učenje in izobraževanje pomembno vlogo in vpliv pri številnih področij znotraj organizacije, kar se je pokazalo v kontekstu ostalih izbranih področij upravljanja s človeškimi viri v povezavi s pridobivanjem znanja, ki sem jih vključila v raziskavo. Pričakovala pa sem, da bo bilo v večjem delu analize mogoče nazornejše primerjati skupini bolj in manj izkušenih revizorjev, saj sem pričakovala

večje razlike med njima. Čeprav sem raziskavo izvedla le na posameznem izbranem podjetju, menim, da bi lahko ugotovitve veljale za vsa večja revizijska podjetja. Seveda bi bile za potrditev moje domneve potrebne nadaljnje raziskave.

Za nadaljnjo raziskavo bi predlagala kvantitativni vprašalnik, katerega osnutek sem izdelala in ga najdemo v Prilogi B. Uporabilo bi ga lahko podjetje X, ali pa tudi katero drugo večje mednarodno podjetje, ki zaposluje revizorje in ima vpeljane podobne pristope k razvoju svojih zaposlenih na tem delovnem mestu. Rezultati takega vprašalnika bi bili veliko bolj zanesljivi, odpravili bi nekatere dvome, ki so se mi pojavili med dosedanjo raziskavo, in bi podjetju omogočali še boljši vpogled v vlogo učenja in izobraževanja pri kariernem razvoju njihovih zaposlenih.

5 VIRI

1. Albert, S. in Keith, B. (1997). *Managing Knowledge*. Cambridge: Cambridge University Press.
2. Alvesson, M. (2013). *Understanding Organizational Culture: 2nd Edition*. London: Sage Publications Ltd.
3. Amundson, N. E. (2007). The Influence of Workplace Attraction on Recruitment and Retention. *Journal of Employment Counseling*, 44(4), 154–162.
4. Anderson, A. H. (1994). *Effective Personnel Management*. Oxford: Blackwell Publishers.
5. Armstrong, M. (1993). *A Handbook of Personnel Management Practice*. London: Kogan page.
6. Armstrong, M. (1998). *A Handbook of Management Techniques*. London: Kogan page.
7. Armstrong, M. (2006). *Strategic Human Resource Management: A Guide to Action*. London: K. Page.
8. Arthur, J. B. in Boyles, T. (2007). Validating the Human Resource System Structure: A Levels-based Strategic HRM Approach. *Human Resource Management Review*, 17(1), 77–92.
9. Arthur, M. B. (1994). The Boundaryless Career: A New Perspective for Organizational Inquiry. *Journal of Organizational Behaviour*, 15(4), 295–306.
10. Arthur, M. B. in Rousseau, D. M. (1996). Introduction: The Boundaryless Career as a New Employment Principle. V M. B. Arthur in D. M. Rousseau (ur.), *The boundaryless career: A New Employment Principle for a New Organizational Era* (str. 3–20). New York: Oxford University Press.
11. Awad, E. M. in Grahizi, H. M. (2004). *Knowledge Management*. Upper Sadle River: Pearson Education.
12. Bagley, P. L., Dalton, D. in Ortegren, M. (2012). The Factors that Affect Accountants' Decisions to Seek Careers with Big 4 versus Non-Big 4 Accounting Firms. *Accounting Horizons*, 26(2), 239–264.
13. Beardwell, I., Holden, L. in Clayton, T. (2004). *Human Resource Management: A Contemporary Approach*. Harlow: Financial Times Prentice Hall.
14. Bird, A. (1996). Careers as Repositories of Knowledge: Considerations for Boundaryless Career. V M. B. Arthur in D. M. Rousseau (ur.), *The boundaryless career:*

- A New Employment Principle for a New Organizational Era* (str. 150–168). New York: Oxford University Press.
15. Borger, R. in Seaborne, A. E. M. (1992). *Psihologija učenja*. Ljubljana: Cankarjeva založba.
 16. Brečko, D. (2002). Razvoj kariere kot interakcija med posameznikom in organizacijo ter vloga izobraževanja. 1. del: predhodna izbira poklica. *Andragoška spoznanja*, 8(2), 84–202.
 17. Bwcker, B. E. in Huselid, M. A. (1998). High Performance Work Systems and Firm Performance: A Synthesis of Research and Managerial Implications. *Research in Personnel and Human Resources Management*, 16, 53–101.
 18. Carmichael, D. R., Willingham, J. J. in Scharller, C. (1996). *Auditing Concepts and Methods*. New York: Mc-Graw Hill.
 19. Caruso, S. J. (2017). A Foundation for Understanding Knowledge Sharing: Organizational Culture, Informal Workplace Learning, Performance Support, and Knowledge Management. *Contemporary Issues in Education Research*, 10(1), 45–52.
 20. Choo, C. W. in Bontis, N. (2002). *The Strategic Management of Intellectual Capital and Organizational Knowledge*. New York: Oxford University Press.
 21. Chotter, A. in Bontis, N. (2009). Intra-organizational Knowledge Exchange: An examination of Reverse Capability Transfer in Multinational Corporations. *Journal of Intellectual Capital*, 10(1), 149–164.
 22. Cohen, D. V. (1993). Creating and Mantaining Ethical Work Climates: Anomie in the Workplace and Implications for Managing Change. *Business Ethics Quarterly*, 3(4), 343–368.
 23. Critten, P. (1995). *Investing in People: Towards Corporate Capability*. Oxford: Butterworth-Heinemann.
 24. Cvetko, R. (2002). *Razvijanje delovne kariere*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
 25. Feldman, D. C. in Arnold, H. J. (1985). *Managing Individual and Group Behavior in Organizations*. Singapore: McGraw-Hill Book Company.
 26. Ferjan, M. (1999). *Organizacija izobraževanja*. Kranj: Moderna organizacija.
 27. Florjančič, J. in Paape, B. (2004). *Kadri in management*. Kranj: Moderna organizacija.
 28. Florjančič, J. in Vukovič, G. (1998). *Kadrovska funkcija – management*. Kranj: Moderna organizacija.
 29. Florjančič, J. in Jereb, J. (1998). *Management kadrovskih virov*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.

30. Florjančič, J., Bernik, M. in Novak, V. (2004). *Kadrovski management*. Kranj: Založba Moderna organizacija v okviru FOV Kranj.
31. Gertsson, N, Sylvander, J., Broberg, P. in Friberg, J. (2017). Exploring Audit Assistant's Decisions to Leave the Audit Profession. *Managerial Auditing Journal*, 32(9), 879–898.
32. Gladen, P. in Beed, T. (2007). Talent-tempting web sites. *Journal of Accountancy*, 203, 42–44.
33. Glaser, K. M. (1993). *Auditing*. Oxford: Butterworth-Heinemann.
34. Greenhaus, H. J., Callanan, G. A., Godshalk, V. M. (2010). *Career management*. Los Angeles: Sage.
35. Greer, C. R. (2001). *Strategic Human Resource Management : A General Managerial Approach*. Upper Saddle River (New Jersey): Prentice Hall.
36. Guest, D. in King, Z. (2005). Management Development and Career Management. V S. Bach (ur.), *Managing Human Resources: Personnel Management in Transition* (str. 237–259). ur. Oxford: Blackwell Publishers Ltd.
37. Hall, D. T. (2004). The Protean Career: A Quarter-century Journey. *Journal of Vocational Behaviour*, 65(1), 1–12.
38. Hall, D. T. in Moss, E. J. (1998). The New Protean Career Contract: Helping Organizations and Employees Adapt. *Organizational Dynamic*, 26(3), 22–37.
39. Helsin, P. A. (2005). Conceptualizing and Evaluating Career Success. *Journal of Organizational Behaviour*, 26(2), 113–136.
40. Hislop, D. (2005). *Knowledge Management in Organizations: A Critical Introduction*. Oxford: Oxford University Press.
41. Hislop, D. (2013). *Knowledge Management in Organizations*. United Kingdom: Oxford University Press.
42. Høyrup, S. (2004). Reflection as a Core Process in Organisational Learning. *Journal of Workplace Learning*, 16(8), 442–454.
43. Huber, G. P. (1991). Organizational Learning: The Contributing Processes and the Literatures. *Organization Science*, 2(1), 88–115.
44. Ian K. (2005). Remuneration Systems. V S. Bach (ur.), *Managing Human Resources: Personnel Management in Transition* (str. 264–286). Oxford: Blackwell Publishers Ltd.
45. Illeris, K. (2004). A Model for Learning in Working Life. *Journal of Workplace Learning*, 16(8), 431–441.
46. Jaklič, M. (2006). Pomen znanja v družbi. V S. Možina in J. Kovač (ur.), *Menedžment znanja* (str. 13–24). Maribor: Založba Pivec.

47. Jereb, J. (1989). *Strokovno izobraževanje in razvoj kadrov*. Kranj: Moderna organizacija.
48. Jereb, J. (1998). *Teoretične osnove izobraževanja*. Kranj: Moderna organizacija.
49. Jiacheng, W., Lu, L. in Calabrese, A. C. (2010). A Cognitive Model of Intra-organizational-knowledge-sharing Motivations in the View of Cross-culture. *International Journal of Information Management*, 30(3), 220–230.
50. Jiménez-Jiménez, D., Martínez-Costa, M. in Sanz-Valle, R. (2014). Knowledge Management Practices for Innovation: A Multinational Corporation's Perspective. *Journal of Knowledge Management*, 18(5), 905–918.
51. Kickul, J. (2001). Promises Made, Promises Broken: An Exploration of Employee Attraction and Retention Practices in Small Business. *Journal of Small Business Management*, 39(4), 320–335.
52. Kim, D. H. (1993). The Link between Individual and Organizational Learning. *Soan Management Review*, 35(1), 37–50.
53. Koletnik, F. (2005). *Revidiranje*. Maribor: Univerza v Mariboru: Ekonomsko-poslovna fakulteta, Katedra za računovodstvo in revizijo.
54. Konrad, E. (1996). *Delovne kariere*. Ljubljana: Filozofska fakulteta, Oddelek za psihologijo.
55. Kumar, N. (2013). Managing Reverse Knowledge Flow in Multinational Corporations. *Journal of Knowledge Management*, 17(5), 695–708.
56. Laidner, D., Alavi, M. in Kayworth, T. (2006). The Role of Culture in Knowledge Management: A Case Study of Two Global Firms. *International Journal of e-Collaboration*, 2(1), 17–40.
57. Lim, D. H., Hoon Song, J. in Won Yoon, S. (2014). Trends and Issues in Integrating Knowledge Management and Organizational Learning for Workplace Performance Improvement. V N. E. Chalofsky, T. S. Rocco in M. L. Morris (ur.), *Handbook of Human Resources Development* (str. 369–385). Hoboken: Wiley.
58. Lipičnik, B. (1998). *Ravnanje z ljudmi pri delu*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
59. Majcen, M. (2001). *Redni letni razgovori med vodjo in sodelavci*. Ljubljana: GV Založba.
60. McKenzie, J. in Winkelen, C. (2004). *Understanding the Knowledgeable Organization: Nurturing Knowledge Competence*. London: Thompson.
61. Megginson, D., Joy-Matthews, J. in Banfield, P. (1993). *Human Resource Development*. London: Kogan Page.

62. Merkač, M.. (1998). *Kadri v organizaciji*. Koper: Visoka šola za management.
63. Mihalič, R. (2006). *Management človeškega kapitala*. Priročnik za celostno upravljanje človeškega kapitala in človeških virov v praksi sodobnih organizacij znanja. Škofja Loka: Mihalič in Partner d.n.o.
64. Mondy, R. W. in Noe, R. M. (1990). *Human Resource Management*. Boston: Allyn & Bacon.
65. Mondy, R. W. (2012). *Human Resource Management*. New Jersey: Prentice Hall.
66. Možina, S. (1998). *Management človeških virov*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
67. Možina, S. (2002a). Strateški pomen kadrovskih virov. V S. Možina (ur.), *Management kadrovskih virov* (str. 3–41). Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
68. Možina, S. (2002b). Načrtovanje kadrov in njihovega razvoja. V S. Možina (ur.), *Management kadrovskih virov* (str. 43–97). Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
69. Možina, S. (2002c). Učenje, izobraževanje, usposabljanje v organizaciji. V S. Možina (ur.), *Management kadrovskih virov* (str. 207–248). Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
70. Možina, S. (2009). Učenje, izobraževanje, usposabljanje in razvoj kadrov. V I. Svetlik in N. Zupan (ur.), *Menedžment človeških virov* (str. 467–520). Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
71. Nieto, M. L. (2006). *An Introduction to Human Resource Management: An Intergated Approach*. New York : Palgrave Macmillan.
72. Nonaka, I., Toyama, R. in Konno, N. (2000). SECI, Ba, and Leadership: a Unified Model of Dynamic Knowledge Creation. *Long Range Planning*, 33(1), 5–34.
73. Nonaka, I. (2008). *The Knowledge-Creating Company*. Boston (Massachusetts): Harvard Business Press.
74. Nonaka, I. in Takeuchi, H. (2004). *Hitotsubashi on knowledge management*. Singapoore: John Wiley & Sons (Asia).
75. Nonaka, I. in Takeuchi, H. (1995). *The knowledge-creating company: how Japanese companies create the dynamics of innovation*. New York: Oxford University Press.
76. O'Neill, G. (2003). Reward Philosophy, Workplace Climate and Performance Management: Three Key Issues in Implementing a »Total Reward System«. V R. Wiesner in B. Millett (ur.), *Human Resource Management: Challenges & Future Directions* (str. 195–203). Milton: J. Wiley & Sons Australia.
77. Palmer, S. (1998). *People and Self Management*. Oxford: Butterworth/Heinemann.

78. Park, Y. (2010). The Predictors of Subjective Career Success: An Empirical Study of Employee Development in a Korean Financial Company. *International Journal of Training and Development*, 14(1), 1–15.
79. Parker, P., Arthur, M. B. in Inkson, K. (2004). Career Communities: A Preliminary Exploration of Member-Defined Career Support Structures. *Journal of Organizational Behavior*, 25(4), 489–514.
80. *Pravilnik o pridobitvi potrdila o strokovnih znanjih za opravljanje nalog pooblaščenega revizorja* (2009, november). Ljubljana: Revizijski svet Slovenskega inštituta za revizijo. Dostopno prek <http://www.si-revizija.si/sites/default/files/izobrazevanje/prav-izob-r.pdf>
81. Rašič, K. in Markič, M. (2008). *Inovativnost in uspešnost gospodarskih družb*. Koper: Fakulteta za management.
82. Reychaw, I. in Weisberg, J. (2009). Good for Workers, Good for Companies: How Knowledge Sharing Benefits Individual Employees. *Knowledge and Process Management*, 16(4), 186–197.
83. Richiutte, D. (2006). *Accounting*. Ohio: Thomson South-Western.
84. Saadat, V. in Saadat, Z. (2016). Organizational Learning as a Key Role of Organizational Success. *Procedia – social and Behavioral Sciences*, 230, 219–225.
85. Schlechter, A, Thompson, N. C. in Bussin, M. (2015). Attractiveness of Non-financial Rewards for Prospective Knowledge Workers: An Experimental Investigation. *Employee Relations*, 37(3), 274–295.
86. Senge, P. M. (1994). *The fifth discipline : the art and practice of the learning organization*. New York: Currency Doubleday.
87. Stewart, G. L. in Brown, K. G. (2011). *Human Resource Management: Linking Strategy to Practice*. New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.
88. Sun, S. (2008). Organizational Culture and Its Themes. *International Journal of Business and Management*, 3(12), 137–141.
89. Svetlik, I. in Zupan, N. (2009). Razvoj menedžmenta človeških virov. V I. Svetlik in N. Zupan (ur.), *Menedžment človeških virov* (str. 17–57). Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
90. Swanson, R. A. in Holton, E. F. (2009). *Foundations of Human Resource Development*. San Francisco: Berrett-Koehler Publishers.
91. Taylor, D. H. in Glezen, W. G. (1991). *Auditing: Integrated Concepts and Procedures*. New York: John Wiley & Sons, Inc.

92. Treven, S. (1998). *Management človeških virov*. Ljubljana: Zbirka manager.
93. Tsoukas, H. in Mylonopoulos, N. (2004). *Organizations as Knowledge Systems: Knowledge, Learning and Dynamic Capabilities*. Hampshire: Palgrave Macmillan.
94. Van der Sluis, L. E. C. in Poell, R. F. (2003). The Impact on Career Development of Learning Opportunities and Learning Behavior at Work. *Human Resource Development Quarterly*, 14(2), 159–179.
95. Vukovič, G. in Miglič, G. (2006). *Metode usposabljanja kadrov*. Kranj: Moderna organizacija.
96. Werner, J. M. in DeSimone, R. (2009). *Human resource development*. Mason: South-Western Cengage Learning.
97. Whittington, R. in Pany, K. (2006). *Principles of Auditing and Other Assurance Services*. New York: Mc-Graw Hill.
98. Wilson, T. D. (2002). The Nonsense of 'Knowledge Management'. *Information Research*, 8(1), 144.
99. Wright, P. M. in McMahan, G. C. (1992). Theoretical Perspectives for Strategic Human Resource Management. *Journal of Management*, 18(2), 295–320.
100. Zakon o revidiranju – ZRev-2. (2008). Sprejet v Državnem zboru Republike Slovenije, v veljavi od 15. julija. Dostopno prek <http://www.pisrs.si/Pis.web/pregledPredpisa?id=ZAKO5273>
101. Zavod RS za zaposlovanje. (b. d.). Dostopno prek: https://www.ess.gov.si/ncips/cips/opisi_poklicev/opis_poklica?Kljuc=2812&Filter=R

PRILOGE

Priloga A: Transkripti intervjujev

Priloga A.1: Transkript intervjuja z osebo AS

Pozdravljeni. Intervju z osebo A. Torej najprej me zanimajo čisto osnovni podatki. Vaša starost?

28

Spol je ženski. Število let izkušenj v reviziji?

Štiri leta.

Ok . In število let dela v tem podjetju?

Tudi štiri.

Je bila to vaša prva zaposlitev, v tem podjetju?

Ja.

Ja. Vmes pa ste bili en čas, kolikor vem, ...

Vmes pa sem bila drugje v gospodarstvu, samo nekaj mesecev.

Nekaj mesecev?

Ja, pol leta.

Ok. Vaš naziv pa je, trenutni, v tem podjetju?

Trenutno senior v reviziji.

Senior. Ok. Torej zanima me, na kakšen način znanje, torej učenje in izobraževanje, ki ga pridobivate v tem podjetju, vpliva na razvoj vaše kariere? Kaj bi rekli?

Zdaj, znotraj tega podjetja, kjer sem zdaj zaposlena, največji del h kariere prispevajo ti ACCA-ji, katere lahko ... oziroma ta certifikat, ki ga tu dobiš, ga lahko uveljavljaš potem tudi pač pri ostalih družbah. Tudi ostale družbe se vedno bolj zavedajo pomena le tega, ampak je zlo mal družb na trgu, ki pa dejansko so pripravljene tud financirat ta izobraževanja, ki pa, bom rekla, niso ravno poceni, no. Tako da ja, to podjetje, kjer sem trenutno zaposlena, prispeva k izob ... pač, financira ta izobraževanja, ACCA-je, druge stvari, kar mi še doprinašajo h kariernemu razvoju so tud ... šli smo na izobraževanje tud v tujino, v Amsterdam in pa Arandelovac, kjer smo hkrati z drugimi seniorji, oziroma še prej asistenti na tej isti poziciji, meli izobraževanje prav na temo revizijskih postopkov, kako izboljšat, tud določeni novi tool-i so bili uporabljeni, tako da tud te so nam tam predstavili, aaa, hkrati se s tem povežeš tko generacijsko znotraj podjetja pa tud z drugimi ... pač mednarodno izobraževanje, kjer smo bili iz ... ne vem, iz cele

regije. Potem so pa še WBL-ji – web-based learning-i, tud tam je ogromno informacij, tko da če le želiš, pač si moreš sicer čas vzeti, ampak lahko pa se ogromno naučiš in ti to seveda pride prav v prihodnosti.

Kako pomembno pa se vam zdi izobraževanje in učenje nasploh in zakaj?

Zlo pomembno, zato ker, noben se ni pameten rodil, pa tud za naprej se mi zdi da je le fajn da skos rasteš, da zmeraj tud sam hlepiš po nečem več za svoj osebni razvoj.

Mhm. Svojo kariero načrtujete, poznate svoje karijerne cilje?

Mhm ... bom rekla, da bolj ne kot ja, oziroma so cilji bolj kratkoročne narave. Jo pa načrtujem, kariero, seveda. In zdaj je moj prvi cilj dokončati ACCA.

Mhm. Kako pa podjetje omogoča doseganje vaših osebnih in profesionalnih ciljev? Lahko navedete nekaj primerov?

Zdaj, če se držim kar ACCA-ja, mi to dotično, oziroma trenutno podjetje, omogoča study leave, se pravi dva dni oziroma tri dni dopusta pred samim izpitom, da se lahko res intenzivno pripravljáš na to. Potem prva stvar ki jo je treba izpostaviti je, da te pač finančno podpirajo, da oni plačajo te exam-e, pa tud priskrbijo ti materiale, te, bom rekla, materiale no ...

Študijsko gradivo?

Študijsko gradivo, ja, pa tudi izobraževanje znotraj firme, ali so kakšne novosti, seminarji ... pač noben problem ni, če le pokažeš ti voljo, da ti je do tega. Bi še pa tu mogoče samo izpostavila, ker zdaj, jaz sem bila tri leta in pol v tej firmi, potem sem za pol leta prestopila drugam in se zdaj vrnila, pa lahko na tem mestu povem, da to, da te firma v tolikšni meri, kot me trenutna firma podpira v tem izobraževanju, in finančno, in, bom rekla, časovno, da ti dovoljuje nek časovni okvir v katerem se ti nekje normalno pripraviš, da to se mi zdi, šele potem ceniš, ko se vrneš nazaj. Ker v moji prejšnji firmi pač še niso bili temu naklonjeni in sem mogla si sama pokrivati stroške tega in šele potem ugotoviš, da pa ni to, bom rekla, majhen strošek, no, da znaš malo bolj ceniti, da še iz drugega aspekta vidiš, da pa ni to kar tko.

Kaj pa spretnosti? Katere so tiste ključne spretnosti, ki jih razvijate skozi ta izobraževanja oziroma profesionalne možnosti, ki vam jih podjetje omogoča? Katere bi bile te spretnosti in na kakšen način jih razvijate?

Zdaj mogoče ne toliko samo čez izobraževanja, ampak samo delo v reviziji ti da ogromno teh soft skills-ov, ker delaš z ogromno različnimi ljudmi tako znotraj podjetja, imaš različne asistente, vsak teden delaš z drugimi ljudmi in se naučiš prilagajati, oziroma, ja, se prilagoditi vsem tistim pač katere imaš vpisane na projektu, hkrati imaš pa tud stranke na drugi strani, kliente, ki so pa spet ... je vsaka, bom rekla, posebna, nek nov način komunikacije, morš le najti en kanal, da boš prišel do dokumentacije, ki pa jo rabiš, tko da mogoče ti soft skill-i res za

poudarit, no, da, tega ogromno pridobiš tu. Potem je tu seveda ogromno, ogromno, ogromno znanja, ki ga pridobiš, znaš pogledat na podjetje kot na nek big picture. Recimo nekdo, ki 20 let dela samo na knjiženju bančnih izpiskov, nima pojma kaj so terjatve v biznisu in tko dalje, medtem ko ti, kot revizor, si porevidiral vse podatke in imaš aspekt znanja tako toliko širši, tudi znaš se problema lotit iz različnih strani, maš peer-a, ki ga boš kaj vprašal, imaš nadrejenega na katerega se boš zanesel, medtem ko potem, ko presedlaš v gospodarstvo, oziroma, bom rekla, ne v gospodarstvo, v drugo firmo, je tega čedalje manj, no, oziroma ne tako veliko kot tukaj.

Ja, ja. Zdaj, že dvakrat ste omenili tale ACCA-i pa me zanima zakaj oziroma koliko vam v bistvu pomeni ta možnost pridobivanja tega certifikata?

Meni osebno ogromno, mogoče še toliko bolj pač zato, ker sem zdaj, bom rekla, again new joiner, no, pa vidiš, da ko si prisiljen, da si sam to plačaš, malo drugače začneš gledat na te stvari. Bi pa, ja, definitivno rada dokončala vse to, ker tudi čedalje bolj firme na trgu iščejo to kot nek pogoj za zaposlitev. Je to sicer mednarodno, tako da tudi če imaš željo it v tujino je to, se mi zdi, eden izmed prvih pogojev, da imaš ACCA, medtem ko tudi v Sloveniji vse bolj pridobiva na veljavi.

Sicer ste pač že kar vmes to omenjali, pa vseeno, kakšne prednosti ali pomanjkljivosti vidite v mednarodnem podjetju, kot je tole, v primerjavi z nekim lokalnim podjetjem, ki bi bilo pač konkurenčno, recimo, primerljivo?

Prednosti globalnega?

Ja, prednosti ali pomanjkljivosti, pač primerjava.

Prednosti so definitivno to, da imaš nek sistem, ne vem, od HR-ja, pot zaposlitve, do, ne vem, razna vprašanja, težave, IT, ne vem, imaš dodelan sistem in točno veš na koga, kje in kdaj se obrnit, in veš da bo težava rešena v doslednem času. Medtem ko pri lokalcih, mislim, pri lokalnih podjetjih, je lahko to velikokrat kar problem, ker se ne ve kdo pije, kdo plača, po navadi so to tudi, bom rekla, neke manjše garažne družbe, ki so čez noč zrastle, in niso pripravljene investirat v sam HR, v ljudi, in potem na žalost ne sledijo tej rasti samega podjetja, no, in se tudi ti kot posameznik v takem podjetju ne najdeš, bom rekla.

Kaj pa z vidika izobraževanj?

Aha. Ja, pri lokalnih so izobraževanja, vsaj iz moje izkušnje. Ti jih omogočajo, ampak seveda ne v taki meri kot tukaj, kot v globalnem podjetju, no.

Ok.

Samo če še lahko dodam. Pri lokalnem bi skoraj rekla, da moreš ti samoiniciativno – to predavanje oziroma izobraževanje, seminar, je tam pa tam, taki pa taki strošek, tako pa tako. Ali bi bla firma pripravljena? Medtem ko, pri globalnem je tudi potrebna samoiniciativa, seveda

pa tudi, se mi zdi, da te globalni delodajalec sam, bom rekla, ne prisili, povabi, če želiš participirati na določenih izobraževanjih.

Kako pa je učenje in izobraževanje v tem podjetju vplivalo na vaše predstave o vaši karieri skozi čas, zdaj, ker vi ste že vseeno 4 leta?

Zelo, ker mislim, bom rekla, iz osnovne šole, srednje šole, po faksu, si nikoli nisem mislila, da bom postala revizor, niti nisem študirala revizije in računovodstva, ampak potem, ko prideš sem in res vidiš ta splet znanja ki ga dobiš, vsa izobraževanja, zdaj še ACCA, top se mi zdi. Ja, in potem se mi zdi, da skozi izkušnje in samo delo se spoznaš, kje bi se ti sam videl na delovnem mestu.

Kako pomembno pa vam je pri zaposlitvi, pri tem ko recimo bi iskali oziroma ste iskali delodajalca, pomembno to, da imate možnost učenja in izobraževanja?

Zelo, ogromno. Spet, zdaj spet ponavljam. Ko sem prišla nazaj ... tam sicer je bilo nekako obljubljeni, da bi lahko, če bi želela, ne, šla na kakšna izobraževanja in to, ampak, da bi rekla, da bi me podjetje samo kaj pripravilo ali pa mi dalo kakšne proste roke kje lahko kaj, tega pa ni bilo. Tako da, ja, meni je zelo pomembno.

Torej, v kolikšni meri vam je ta dostop do znanj, ki jih imate tukaj, predstavljal motivacijo pri odločitvi, da se tukaj zaposlite?

V ogromni meri.

Je to bil eden izmed ključnih dejavnikov?

Mogoče ne ravno ključnih, ampak zelo velik dejavnik mi pa je bil tudi to.

V kolikšni meri vas pa dostop do teh znanj v tem podjetju zadržuje?

Ja, mogoče, mhm, v kar zadostni. Ne bom rekla, da je zdaj to ključnega pomena, da če pa ne bom mogla tukaj ACCA-ja delat ... Še vseeno ACCA je ogromen strošek, ni pa to zdaj takšen strošek, da bom ... bi pa zagotovo ostala tu nadaljnjih xy let, dokler ne dokončam.

Aha.

Je pa en segment pri odločitvi pa zagotovo.

Pa lahko, prosim, naštejete tri ključne dejavnike, ki pa vas zadržujejo v podjetju?

Znanja ... znanje, raznoliko znanje in še pridobivanje znanj, mhm, samo naj razmislim ... dobro, en del je to zagotovo plača in zato, ker je to globalno podjetje, pa tudi brend. Ja, ker se mi zdi, da tudi kar s ponosom povem, da delam ... ne, ne se mi zdi, dejstvo je, da s ponosom povem kje delam.

Kako pa ti procesi učenja in izobraževanja vplivajo na vaše dolgoročne namene ostati v podjetju? Na primer, če ste sredi tega certifikata ACCA, bi vas to potencialno zadržalo?

Jaz zdaj sem sredi pridobivanja certifikata ACCA, ampak, tako kot sem rekla, ni to zdaj ključno, da bom jaz zaradi tega ACCA-ja ostala v tej dotični firmi, ampak je eden izmed razlogov, tudi recimo da sem se vrnila, pa tudi načeloma da bi ostala zaradi tega.

Kako pa ste seznanjeni s celostnim sistemom nagrajevanja v tem podjetju?

Po štirih letih mislim da kar dobro (smeh).

Kako dojemate ta dostop do znanja, oziroma možnosti učenja in izobraževanja v povezavi z nagrajevanjem.? Torej, ob tem finančnem nagrajevanju, plač in drugih ugodnostih, se vam zdi to tudi kot nek del nagrade ... ?

Mhm.

... tale izobraževanja?

Ja, razumem vprašanje, ampak ... bom rekla, pravilno bi bilo, da bi ga smatrali kot nagrado, ker dejansko je to, ja, nagrada, ampak bom rekla, da osebno, če sem čisto iskrena, ne smatram tega kot ... pa bi mogla, kot nagrado. Če sem odkrita, ne.

Kako pa bi se odzvali, če bi dobili v drugem podjetju priložnost opravljati podobno delo za višjo plačo, vendar sorazmerno manj priložnosti učenja in izobraževanj?

To lahko čisto iz izkušenj povem, da sem dobila tako ponudbo za višjo plačo, sicer so bili tam tudi ACCA-ji plačani, ampak sem se potem ... zdaj ne vem, če odgovarjam naprej ... ampak, ja, sem se potem odločila priti v to firmo, prvič seveda ker poznam ljudi in ljudje poznajo mene, se ti ni treba znova dokazat, potem zaradi brenda in samega imena podjetja, ker se mi zdi, da je eno izmed boljših, tako da, ja ... sem dobila.

Ok. Kako pa vidite kulturo podjetja, torej vrednote in prepričanja, v odnosu do znanja, in zakaj?

Uhu, zdaj ACCA-ji v našem podjetju se delajo junija in septembra in decembra se mi zdi, da imamo zdaj tri roke ... Kar se mi zdi zelo dobro, ker še jaz, kot asistent, sem opravljala ACCA-je kot ... se pravi decembra in pa marca, kar je pa, glede na, ja, revizijsko sezono, pa mogoče malo ... kako naj rečem ... neprimerno, oziroma, itak si že v gužvi in potem nimaš se časa toliko kvalitetno pripraviti na same izpite, ker snovi pa je ogromno. Tole niso izpiti taki kot smo jih bili vajeni na faksu, ampak je to veliko bolj obsežno, no.

No pa zdaj ta kultura podjetja. Torej vrednota prepričanja v odnosu do znanja. Se še kje kaže, recimo, zraven tega? Kaj bi rekli? Kakšen je občutek v podjetju, no ... odnos podjetja do znanja?

Podjetje te definitivno podpira v tej smeri, mislim, te ... tako kot sem rekla ... od dopusta do finančno te podpira, da narediš čim več teh izpitov, ti da možnost, ti da dopust, mogoče to zaposleni, nekateri – tu moram sebe izvzet – jemljejo vse to kot prisilo, da je treba te ACCA-

je naredit, pa se mogoče tukaj potem distancirajo in jih nekateri niti ne opravljajo, ampak to je pa spet na individualni ravni, kdo je pa kdo ni ... mislim, komu je za opraviti pa dokončati, komu ni, no.

In še zadnje vprašanje. Kakšen se vam zdi na splošno odnos zaposlenih do pripravljenosti deljenja svojega znanja?

Kakšen je bil ... samo začetek vprašanja?

Kakšen se vam zdi odnos zaposlenih ...

Aha, odnos zaposlenih. Pa v našem podjetju se mi zdi, da s tem, da bi kdo držal kake informacije ali pa znanja, da ni s tem problemov, no, ker itak si ti ... bom rekla ... delo samo te prisili da deliš znanja s podrejenimi, oziroma asistenti ali pa študenti, ker s tem ko boš ti delil znanja bo tudi tebi delo olajšano ko ... potem ko boš mogel dokumente urejevat in tako naprej. Tako da tu mislim da ni zadržanja. Je mogoče kje kdaj kakšen šum v komunikaciji, da se mogoče že manager na projektu kaj dogovori s stranko in potem ne pride to pravočasno do tebe seniorja, ki boš operativno to reševal, in potem so kaka podvojena vprašanja, ampak z lepo besedo, se mi zdi, da se tudi to potem reši.

Najlepša hvala.

[Priloga A.2: Transkript intervjuja z osebo BJ](#)

Intervju z osebo B. Pozdravljena!

Živjo!

Zdaj, najprej nekaj splošnih vprašanj. Vaša starost je?

24 let.

Spol je ženski. Število let izkušenj v reviziji?

Dve.

Število let dela v tem podjetju?

Dve.

In torej je to verjetno vaša prva zaposlitev?

Ja.

Kakšna je pa vaša pozicija?

Asistent v reviziji.

Ok. Na kakšen način znanje, učenje in izobraževanje, ki ga pridobivate v podjetju, vpliva na razvoj vaše kariere?

Po mojem mnenju s tem, ko imamo sama izobraževanja, to vpliva na to, da si pridobivam znanja, ki mi bodo veliko dala v bistvu v celotni karieri, predvsem so zelo vsa ta znanja

aplikativna v samem delovnem procesu, zato mislim, da mi bodo služila za kar precej časa, no. Tako da so zelo pomembna za razvoj moje kariere.

Kako pomembno je za vas učenje in izobraževanje nasploh, in zakaj?

Po mojem mnenju je zelo pomembno zaradi tega, ker tudi samega dela ne moremo opravljat brez določenih znanj, ker imamo tudi tako odgovornost v tem smislu, zakonsko, vsi skupaj, ki delamo v reviziji, da v bistvu moramo imet neka določena znanja, ker potem tudi če ne bi imeli določenih znanj, ne bi imelo naše delo sploh pomena, no.

Ali svojo kariero načrtujete?

V kakšnem smislu?

Poznate recimo svoje karierne cilje?

Mhm.

Imate kak plan svoje kariere, mislim veste ... ?

Ja, ja. Mislim, karierni cilji so definitivno ACCA-ji in pa redna napredovanja.

Da bi pa imeli prav plan svoje kariere, tega pa nimate?

Tega, da bi posebej imela ...

Mislim, sploh razmišljate o tem, recimo kakšno kariero si želite na dolgi rok, ki jo vidite?

Ne. Pač trenutno se itak vidim v reviziji, do kam me bo pa pripeljalo, pa ne vem, no.

Kako podjetje omogoča doseganje vaših profesionalnih in osebnih ciljev? Lahko navedete nekaj primerov recimo?

Ok. Kar se tiče osebnih ciljev bi izpostavila to, da sem imela fleksibilnost pri delu kar se tiče opravljanja magistrske naloge, kar je bil moj osebni cilj, da sem ga opravila pred samo glavno revizijo, ravno pred glavno sezono. To je na primer en primer, drugi primer je pa to, da imamo same te ACCA-je tudi plačane. To je na primer tudi zame zelo pomembno, da imamo to omogočeno in se mi zdi to zelo fajn in zelo dobra praksa, dodatno bi še izpostavila sama izobraževanja, ki jih pripravijo managerji glede novih sprememb v sami zakonodaji, kakšnih standardih, potem tudi pri samem pregledu teh finančnih izkazov. Bi mogla še kaj dodati?

V kolikšni meri vam izkušnje, učenje in izobraževanja s podjetja pomagajo rast in se razvijati?

Jaz mislim, da kar precej, ker s samimi ... ker se tudi na primer glede na lansko leto, glede na prvo leto v reviziji, se počutim bolj samozavestno pri opravljanju svojega dela, na primer že to mi ful pomaga in s tem tudi jaz verjamem da tudi rastem s tem znanjem, ki ga pridobivam v podjetju.

Ok. Na kakšnem način pa to vidite, no to razliko zdaj? Bolj konkretno mogoče.

Da sem v bistvu bolj učinkovita, nekatere stvari hitreje naredim, lahko tudi pomagam tistim, ki so pripravniki, jim lažje razložim, jaz pa predvsem gledam tako, da če jaz znam, potem lahko razložim na enostaven način v bistvu, in k temu stremim, da bom čim bolj razumela proces in da bom potem na razumljiv način razložila tistemu, ki potrebuje razlago.

Koliko pa vam pomeni ta možnost pridobitve certifikatov raznih, na primer kot ste že omenili ACCA?

No jaz sem zdaj naredila en ACCA izpit do zdaj, in glede na samo literaturo in znanje, ki ga pridobim, se mi zdi to zelo pomembno in mi je zelo všeč način učenja in ...

Zakaj pa?

Zaradi tega, ker so to v bistvu aplikativne stvari za samo delo in mi je bilo zanimivo, da so določene stvari bile take, da sem jih bolj razumela – za kaj sem nekaj delala takrat, ko nisem razumela točno za kaj nekaj delam – tako, da to je tudi na primer en plus zdaj, ko delam po opravljenem ACCA izpitu. V bistvu mi je dalo neko ogrodje za samo delo in se mi zdi to super. Sploh pa se mi zdi fajn zaradi tega, ker je ta certifikat ali pa kateri koli drugi, ki je aplikabilen, že zaradi tega, že zaradi same, oh, kako se že reče, zaradi same ... v bistvu da smo na nek način potrjeni, da imamo ta znanja, no, na tak način.

Kakšne vse priložnosti za učenje pa vam podjetje zagotavlja? Pač take, ki razvijajo vaše spretnosti.

Mhm, torej, same te web-based learning zadeve, potem sem zdaj tudi opazila, da je nekaj novega prišlo, si še nisem uspela pogledat, neki badges, potem tudi izobraževanje na začetku kariere, to mi je na primer fajn tudi.

Za kakšna izobraževanja to gre?

Pri teh izobraževanjih gre v bistvu za to, da se predstavi strategija podjetja, vizija, kakšna je misija podjetja, potem tudi kakšne so vrednote podjetja, tako da se mi zdi to pač ful pomembno, da se tudi začetniki v bistvu spoznajo s podjetjem in da se tudi identificirajo s temi vrednotami, ki jih ima podjetje, ne, ker potem v bistvu podjetje tudi bolj cenijo zaradi tega.

Še kakšne druge priložnosti?

Am, potem pa razna splošna izobraževanja, ki jih mam glede tematik, ki se dogajajo v sklopu revizije, no.

Kakšne prednosti ali pomanjkljivosti pa vidite v mednarodnem podjetju kot je ta, v primerjavi z lokalnim konkurenčno primerljivim podjetjem, z vidika učenja in izobraževanja?

Prednosti mednarodnega so zagotovo, da imamo veliko več omogočenih zadev, se mi zdi, ker je to toliko podprta baza znanj, globalno, da v bistvu lahko vse dobimo, kar si zaželim. To mi

je ful dobro, ker si predstavljam, da v lokalnih podjetjih nimajo niti financ, da bi omogočali taka obsežna predavanja in, ne vem ... Slabosti pa niti ne vidi, ne vem, lahko bi dala slabost da ni tok intimno na nek način, ampak se mi zdi da je tudi tukaj ko imamo predavanja, da je prav tako vse, da imaš na doseg roke, da lahko vsakega kadar koli vprašaš kar koli.

Mhm. Ok. Kako pa to učenje in izobraževanje vpliva na vaše predstave o karieri zdaj skozi čas?

Vidim, da bom lahko s tem učenjem in izobraževanjem velik več dosegla, kot če se ne bi udeleževala v samih učenjih in izobraževanjih, tako da jaz vidim, da lahko zelo pozitivno vpliva na mojo kariero.

Kako pomembno vam je pri zaposlitvi, da imate to možnost učenja in izobraževanja?

Zelo. Zelo mi je pomembno.

V kolikšni meri pa vam je ta dostop do znanja, ki vam ga podjetje omogoča, predstavljal motivacijo da se zaposlite v tem podjetju?

Sprva, ko sem se prvič spoznavala s podjetjem nisem niti vedla tako veliko o tem, ampak zdaj po enem letu, in s tem ko sem se zaposlila, mi to pač zelo veliko predstavlja, zelo veliko pomena dajem na to.

Je bil morda eden izmed ključnih dejavnikov, ali celo ključen?

Ne, ker se na začetku še nisem dovolj spoznala s tem.

Ok. V kolikšni meri je ... vas dostop do znanja, v podjetju zadržuje?

Ja, zaenkrat na točki na kateri sem, me tudi v kar veliki meri zadržuje, ja.

Lahko prosim naštejete tri ključne dejavnike, ki pa vas v podjetju zadržujejo, nasploh.

Znanje, potem ACCA-ji, politika, pa tudi razgibanost dela.

Znanje, pod prvo točko, v kakem smislu, ker ... ?

V smislu ... izobraževanja, sama izobraževanja pa same možnosti vprašanj, v bistvu razvijanje v smislu znanja, da pridobivam veliko več znanja, kot bi ga nekje drugje, ko bi v bistvu delala operativne zadeve.

Mhm. ACCA je pa potem kot certifikat.

Ja, certifikat, ja.

Kako pa procesi, ti učenja in izobraževanja, vplivajo na vaše dolgoročne namene ostati v podjetju?

Am ...

Na primer, da ste sredi procesa ACCA-ja, vas bi to zadržalo?

Ja, zagotovo, ja.

Mhm. Ok. Kako ste seznanjeni s celostnim sistemom nagrajevanja v podjetju?

Ne še čisto dobro, ker sem še na začetku precej (smeh), tako da nisem ... po mojem mnenju nisem tako dobro seznanjena.

Kako pa dojemate ta dostop do znanja oziroma možnosti učenja in izobraževanja v povezavi z nagrajevanjem, torej ob finančnem nagrajevanju, plač in drugih ugodnostih?

Aam, se mi zdi super zadeva, aam, ampak moje mnenje glede tega je, da tudi za same plače je razumljivo, da pač niso nadpovprečne, zelo nadpovprečne, zaradi tega, ker le dobimo plačan ACCA in je po mojem mnenju to na tak način uravnovešeno. Ampak to pač govorim v tem trenutku kjer sem zdaj pač, pri tej količini dela. Za ostale nivoje ne morem govoriti, ne. Ampak zagotovo se mi z ... ne vem kako je pač s tem, zagotovo se mi zdi, da tudi nagrade pridejo potem če se, če se vidi da se ljudje trudijo, no.

Mhm.

Ampak, saj pravim, nisem zelo seznanjena s tem.

Pa se vam zdi to kot delno nagrade, ali v bistvu ne? To, ta izobraževanja?

Ne, bolj ne kot ja, no. Bolj ne kot ja.

Ok. Kako pa bi se odzvali, če bi dobili v drugem podjetju priložnost opravljat podobno delo za višjo plačo, vendar sorazmerno manj priložnosti učenja in izobraževanja?

Mhm ... zelo, zelo bi premislila, če bi šla. Mislim, saj pač je višja plača, ampak vseeno so mi pa neke druge stvari še pomembne, tako da tisti trenutek v bistvu bi se odločila na podlagi tega, kjer bi bila trenutno v življenju tudi osebno, in če bi potrebovala višjo plačo bi šla tja, če pa bi mela možnost, da lahko še nadaljujem izobraževanje, bi pa ostala.

Kako pa vidite kulturo podjetja, torej vrednote prepričanja, v odnosu do znanja in zakaj?

Jaz mislim, da to podjetje ima v svojih vrednotah samo izobraževanje, velik, zelo velik je poudarek na samem znanju, to je tudi zelo pomembno, saj tudi na projektih kakršna koli vprašanja imaš, vedno ti vsakdo pomaga. To na primer. Jaz mislim da je v samih vrednotah podjetja to že vgrajeno in so tudi ... v bistvu cilj podjetja je, da se ljudje razvijajo. No mislim .. no jaz mislim, da je zelo velik, zelo, zelo velik vpliv.

Torej, sej v bistvu ste že omenili, no pa vseeno, kakšen se vam torej zdi odnos zaposlenih do pripravljenosti deljenja znanja in kako se to kaže? Lahko čisto konkreten primer mogoče.

Ok. Na primer, iz ... pač, kot sem že rekla, nobenega problema ni, če kogarkoli kdo karkoli vpraša, pač problem je edino, če se vpraša vsako stvar desetkrat, to je pač tudi iz vidika dela neučinkovito. Seveda je pa pomembno, da zaposleni sam najprej proba poiskati stvari, če pa ne najde, pa se potem posvetuje s timom. Sicer je pa itak tudi tako, da lahko iščeš eno uro eno stvar in potem pogledaš in jo takoj najdeš. To na primer se meni veliko krat dogaja (smeh), ampak

ja. Poseben primer, ne vem, na projektu, če ne veš na primer v Excelu kako bi nekaj naredil, ti vsak človek pomaga. Mislim, da nobenega problema ni. Vsak si vzame čas.

Ok. Najlepša hvala.

Priloga A.3: Transkript intervjuja z osebo CS

Pozdravljena!

Pozdravljeni.

To je zdaj intervju z osebo C. Vaša starost je?

27.

Spol je ženski. Koliko let imate izkušenj v reviziji?

Dve leti in pol.

Koliko dolgo že delate v tem podjetju?

Tudi dve leti in pol.

Je to vaša prva zaposlitev?

Je prva zaposlitev. Prej sem bila pa še preko študentskega servisa v drugi gospodarski družbi.

Na podobnem delovnem mestu?

Ja. Zelo podobnem.

Vaša pozicija, oziroma naziv na tem trenutnem delovnem mestu pa je?

Senior v reviziji.

Ok. Na kakšen način znanje, učenje in izobraževanje, ki ga pridobivate v podjetju, vpliva na razvoj vaše kariere?

Jaz mislim, da mi to znanje, ki ga pridobivam tekoma dela, mi predvsem omogoča napredovanje, torej da, da delam bolj kompleksnejša dela, da se s tem izkažem in da potem napredujem na boljše delovno mesto oziroma na boljši plačilni razred. Pomaga mi pa tudi v bistvu razumevat, oziroma razumet same ... oziroma kakšne kompleksnejše zadeve, ki mi prej niso bile jasne, no. Nekako povezat celoto.

Kako pomembno pa je za vas učenje in izobraževanje in zakaj?

Jaz mislim, da je zelo pomembno, ker samo tako lahko človek raste, sploh zdaj pri našem šolskem sistemu je veliko pomanjkanje praktičnega znanja in brez izobraževanj, ki bi jih podjetje lahko nudilo, človek ostane na isti ravni, no, in se mi zdi zelo pomembno, predvsem za te, ki so sedaj diplomirali in magistrirali, da gredo čim prej pridobivat znanje, no. In dobiš ga pa samo z izobraževanjem.

Ali svojo kariero načrtujete oziroma poznate svoje karijerne cilje?

Jaz bom rekla, da načrtujem svojo kariero, gledam nekje dolgoročno kaj želim delat v življenju, oziroma kaj me osrečuje, pa vem kam bi rada prišla, moram pa reči, da sem zadnje čase bolj pri kratkoročnih ciljih, no. Tako da delam to kar mi je všeč, pač če rada hodim v službo ob ponedeljkih, pol je zame to indikator, da bom še tukaj. Drugače bi pa šla.

Kako podjetje omogoča doseganje vaših osebnih in profesionalnih ciljev, torej na kakšen način? Lahko navedete nekaj primerov?

Aaa ... osebnih ciljev ...

Ja. Osebnih in profesionalnih.

Ok. Se pravi, podjetje mi pomaga predvsem s tem, da dobivam taka bolj obširnejša znanja z različnih področij, da osvajam tole ... da osvojim tole znanje, ki bo potrebno, da nekoč napredujem na drugo delovno mesto, oziroma na istem delovnem mestu ... v istem podjetju, ali pa v drugem podjetju, in da pridem do ene funkcije vodje na primere, ne. Ker seveda, mi je to cilj enkrat, tako da mi pomaga s tem, ko pridobivam zelo različna znanja, no. Ni tako usmerjeno v eno področje, kot pa na primer, če bi bila računovodja v enem podjetju, pa bi knjižila samo bančne izpiske, je to zelo omejen spekter znanja, ki ga dobiš. Tukaj pri nas je pa v reviziji tako, da pač moraš pokriti vse postavke in se mi zdi, da ni boljšega podjetja kot je revizorsko podjetje, ki ti lahko nudi ta ... orodja za doseganje ciljev, no, če imaš kakšne želje oziroma ambicije po napredovanju. Glede osebnih pa ... ja, mislim ... težko ... mislim, ne vem kako bi rekla ... ne vem kakšni so moji sploh osebni cilji.

V kolikšni meri vam izkušnje, učenja in izobraževanja s podjetja pomagajo rasti in se razvijati?

Se mi zdi, da mi zelo pomagajo se razvijati, zato, ker brez izobraževanja ne moreš rasti in smo pa v taki službi, da moraš pač biti zelo samozavesten ko greš k stranki, in brez tega pač ne bi šlo, no. Če si nesamozavesten te lahko kdo hitro, bom rekla po domače povedano, uniči, ampak ... tako da moreš imeti ... mislim, izobraževanja so izjemno pomembna in če mene vprašate, bi jih moglo biti še več, no. Predvsem praktičnega znanja na ravni standardov.

Mh, ok.

Sem odgovorila na vprašanje?

Ja, ja.

Ok. Dobro.

Kakšne priložnosti za učenje, ki razvijajo vaše spretnosti, potrebne za profesionalni uspeh, pa vam podjetje zagotavlja in na kakšne načine te spretnosti razvijate? Torej, če naštejete lahko naštejete recimo nekaj načinov na katere vam pač podjetje omogoča.

Ja, najprej imamo te internetne wb ... ne vem kako se temu reče ... web-based learninge, ki jih moramo obvezno delat vsako leto in so vezani na delo, ki ga opravljamo, oziroma kot, ne vem ... kot Senior 1 imaš pač druge teme, ki jih moraš usvojiti, kot pa kot Asistent in ... To je prva zadeva. Potem, druga zadeva so ACCA-ji. Potem ... vsakoletno imamo izobraževanje v tujini, ki se mi zdi tudi pomembno, ker predvsem spoznaš svoje peer-e, oziroma ljudi v podobni, v isti generaciji, in lahko se tudi malo pogovoriš o problemih, ki jih imaš, oziroma tako. Potem imamo kakšne te organizirane local gap-e. Tukaj se mi zdi, da to nam kar manjka. Ampak tudi to kar je, je zelo dobro, da spoznamo tole davčno zakonodajo malce, ker tukaj malo šepamo revizorji.

Manjka vam v smislu, da je tega premalo se mi zdi tukaj pri nas?

Ja. Manjka mi predvsem to, da na primer davčni aspekt revizije je tu zelo pomemben, ne, in se mi zdi, da ne poznamo dosti teh zakonov in bi rekla, da na to bi moral biti malo večji poudarek, no. Poleg tega pa ... sem še kaj pozabila naštet? Ja, mislim da je to to. Se mi zdi, da je vse nekako povezano v celoto, itak pa, pri nas se učiš na vsakem projektu. Imaš menedžerja, ki ti podaja znanje in tako se učiš.

Kaj, oziroma koliko vam pa pomenijo pridobitve raznih certifikatov, tako kot je na primer ACCA?

Meni je zelo pomembno tole, predvsem, ker bom enkrat mogoče hotela delati tudi v tujini, in v tujini je to nepogrešljiva zadeva. Seveda pomaga tudi v Sloveniji, samo se mi zdi, da tukaj še ni tako priznано, kot je v tujini, no. Če pa v tujini gledaš kakšne oglase za delo, je pa to vedno poudarjeno. Po drugi strani pa tudi pridobiš eno znanje, no, ki je vedno potrebno v reviziji. Tako da bi rekla, da je kar pomembno mi, no.

Kakšne prednosti oziroma pa vidite pri delu v mednarodnem podjetju z vidika možnosti in izobraževanja in učenja v primerjavi z lokalnim konkurenčnim podjetjem na primer?

Mogoče to, da so zelo omejeni v budgetu, oziroma ... mislim, da je zelo tako zastavljeno že v mednarodnem podjetju, kaj pa kako se bo izvajalo, pa točno kaj bo treba delat. Medtem ko v lokalnem se mogoče malo bolj prilagajajo na potrebe posameznika, koliko jaz vem, te lokalno podjetje veliko pošilja na izobraževanja na te lokalne, izobraževanja slovenska ki jih imamo, medtem ko mi mam v mednarodnem zgolj to, kar je na ravni regije načrtano, no. To je ena taka pomanjkljivost, prednost je pa seveda to, da je to veliko mednarodno podjetje, ki po drugi strani pa tut nudi ta izobraževanja, ki jih mogoče kakšno lokalno podjetje pa ne, ker nimajo dovolj denarja, ker mislijo da ni potrebno, tko da se mi zdi, da v primerjavi z enimi majhnimi, lokalnimi podjetji, mednarodna podjetja prej nudijo možnost izobraževanja, ker se mi zdi, da imajo na eni taki višji ravni to vzpostavljeno v sistem.

Kako pa učenje in izobraževanje vpliva na vaše predstave v karieri, torej skozi ta proces, ki ste ga že zdaj doživeli v tem podjetju?

Kako vpliva na kaj?

Na vaše predstave v karieri.

Se pravi, če si želim kaj več, oz. ali kaj si želim postati ...

Če vam je ta proces, ki ste ga tukaj ... pač izobraževanja, kaj spremenil predstavo o vaši karieri?

Ne, mislim da ni nič spremenilo moje predstave, mi je samo pomagalo, da bom to dosegla prej z ozirom na to, in še več. Na tak način, no.

Kako pomembno pa vam je pri zaposlitvi, da imate možnosti učenja in izobraževanja?

Zelo. Če tega ne bi podjetje nudilo, se ne bi niti odločila za tako službo, ker človek se mora učiti od ... ni dovolj, da končaš fakulteto, pa rečeš, da zdaj pa je to to kar znam, sploh v računovodstvu in financah je tako, da se tudi spreminjajo zadeve, da ... tukaj, takšen obseg snovi je, da moraš se neprestano učiti, zmeraj napredovati in se izboljševati.

Ok. To naslednje vprašanje se sicer zelo navezuje na to, kar ste že omenili, torej v kolikšni meri vam je dostop do profesionalnega znanja, ki vam ga to podjetje omogoča, predstavlja motivacijo pri odločitvi, da se tukaj zaposlite in če je bil morda to eden izmed ključnih, morda celo ključen dejavnik?

Ne, ni bil med ključnimi dejavniki, je pa pomembna za.... Mislim, da tega ne ceniš dokler dejansko ne začneš delati in koristiš to izobraževanje, oziroma začneš delati in ugotoviš, da ne znaš veliko. Se mi zdi, da veliko študentov se tega ne zaveda, da ne zna veliko, da vedo izjemno malo, ko začnejo svojo delovno pot nekje, ne. Ko sem tukaj na primer se zaposlila, še nisem toliko cenila tega, zdaj pa na primer, ko vem, kako je to, in ko vem kako se izboljšujem, pa ko vem koliko se izobražujem, pa koliko se moje znanje širi, bi pa rekla, da pri naslednjem delovnem mestu, če bi ga iskala, bi pa to definitivno bilo pomembno za mene, in bi bil to po moje tudi eden izmed ključnih dejavnikov.

Kateri pa so bili recimo trije ključni dejavniki?

Mene je predvsem zanimalo delo v reviziji, ker nekako sem se ... jaz sem bila prej v bistvu kot en računovodja, hkrati pa tudi u kontrolingu, in sem ugotovila, da meni samo knjiženje ne predstavlja nobenega veselja, med tem, ko to nadziranje nekako pa mi, pa iskanje napak. In to je bil, morem reči, to je bil eden in edini ključni dejavnik zakaj sem se hotela v bistvu v reviziji preizkusiti, no.

Kaj pa vas je ravno v to podjetje pritegnilo?

Po resnici (smeh).

Ja.

Jaz sem takrat, ko sem dala pač odpoved, poslala življenjepis in prošnjo na use Big 4, in potem v bistvu sem dobila tudi drugje ponudbe, hkrati ste me tukaj poklicali, sem pa tukaj poznala zaposleno in mi je priporočila u bistvu, da pridem sem. In tako sem se potem tudi odločila za to.

V kolikšni meri vas dostop do znanja v tem podjetju zadržuje?

Bi rekla, da imam eno ambicijo končat in pridobiti ACCA naziv, tako da mi je pomembno, da bi ostala v tem podjetju, dokler tega ne zaključim, no.

Kako ste seznanjeni s celostnim sistemom nagrajevanja v podjetju?

Poznam sistem nagrajevanja in ga tudi razumem, je pa res, da je zelo takšen način ocenjevanja ... kako bi rekla, am ... včasih si dobro ocenjen, pa na koncu ne boš na primer dobil bonusa, ker se pač potem na koncu ... se dogovorijo, gor pa dol zadeve, tako da ni tisto, da bi jaz videla zdaj svoje ocene, kako so me na primer ljudje ocenili, pa bi rekla, aha, takšno oceno bom dobila. Razumem pa, kako je sistem vzpostavljen, no.

Ok. Kako pa dojemate dostop do znanja, oziroma možnosti učenja in izobraževanja, v povezavi z nagrajevanjem? Torej ob finančnem nagrajevanju, plač in drugih ugodnostih, bonusih, kot ste omenili?

Ne bi rekla, da ravno pomislim na ... »aha, saj mi pa nudijo izobraževanje«, kot na nek dodan faktor, ampak mi je to že postalo nekako samoumevno in na primer, če ne bi dobila bonusa, ne bi si hkrati rekla, »aha, no, sej mi pa nudijo izobraževanje«. Niti ne pomislim na to, niti nisem pomislila na to, ko sem dobila plačo, nikoli, če sem čisto popolnoma iskrena.

Ok. Kako pa bi se odzvali, če bi dobili v drugem podjetju priložnost opravljati podobno delo za višjo plačo, vendar sorazmerno manj priložnosti učenja in izobraževanja?

Aam, jaz bi rekla, da to ne bi bil edini faktor, ki bi ga pogledala, je pa pri nas drugače, zato ker največ se naučiš ti tekom projektov, tako da je zelo odvisno, kakšni ljudje so tam zaposleni in kakšni managerji. In glede na to, da jaz poznam že tukaj managerje, način dela, vem kaj mi lahko nudijo, vem koliko se trudijo z mano, bi po moje tudi na to prej pomislila, no kot pa koliko mi dejansko seminarjev nudijo tam. Tako, da se ne bi odločila verjetno.

Ok. Kako pa vidite kulturo podjetja, torej vrednote prepričanja, v odnosu do znanja, in zakaj? Če lahko recimo tudi kakšne primere povejte.

Kako vid ... kako ljudje dojemajo izobraževanje?

Ja, na splošno tukaj, v tem podjetju.

Jaz bi rekla, da prvi problem je, da je zelo generično, torej da morajo vsi skozi to izobraževanje iti, tudi, če v bistvu te želje nimajo, na primer pri pridobivanju naziva ACCA pač niso vsi enako

ambiciozni in bi dejansko radi knjižili nekoč manjše izpiske, tako da bi prej rekla, da je to na primer en tak problem, ker potem tukaj slaba volja širi, ne, pa slabi rezultati, tako da to nikoli ni dobra zadeva. Po drugi strani pa moram priznati, da se ne pogovarjamo veliko o tem, o izobraževanju, ker je nekako tudi vedno premalo časa na voljo za izobraževanje, na primer ti WBL-ji, kot sem omenila. Nekako nam vedno zmanjka časa za vse to, no, in to potem nekako dohajaš takrat v prostem času in to tudi malo slabe volje povzroča, no. Tako da, to je moja izkušnja, no.

Kaj pa odnos podjetja v odnosu do znanja?

Podjetje se kar trudi nam tole olajšat, bi rekla, pa nam nudi možnosti, da se lahko naučimo, pa da lahko, ne vem, pišemo izpite, pa tako. Tako da tukaj ne morem nič slabega reči, no. Tudi s temi dodatnimi dnevi dopusta in to, nam res gredo na roke, če lahko povem po domače. Tako da podjetje se kar trudi.

Bi rekli, da si podjetje želi znanja, da si prizadeva za znanje, da je to vrednota v podjetju?

Ja, ja, ja definitivno.

Kakšen pa se vam zdi na splošno odnos zaposlenih do pripravljenosti deljenja znanja in kako se to kaže?

Jaz mislim, da je zelo odvisno od kraja in osebe. V osnovi vsi radi dajemo znanje. Jaz zelo rada predajam znanje. Jaz bi vsem razlagala 3 ure, imam tudi predavanje računovodstva vsako poletje, zato ker res želim, da ljudje znajo. Ampak po drugi strani je pa včasih problem tudi tistega, ki prejema znanje. Ker nekateri niso tako odprti do tega, kot drugi, oziroma ne jemljejo tega dovolj resno. To, da se nekdo pripravi, in da jim nekaj razlaga, pa da si vzame čas, pa ... tako da bolj ... jaz bi rekla, da se v tem podjetju vsi res trudimo predajat znanja, je pa res da v glavni reviziji zelo težko pride to tega. Tako da bi moralo bit nam v interesu, da se v pred reviziji čim več naučijo ljudje, no. Tako da, ja ... pa včasih bi bilo treba pojasnit, da ni to tako samoumevno, da bi mogli dejansko biti hvaležni, ker ne poznam veliko podjetij, ki bi si toliko prizadevalo podajati znanje, kolikor se ga naše podjetje trudi, no, res.

Ok. Bi še kaj dodali karkoli?

A glede izobraževanja?

Karkoli, ja.

Ne, mislim da sva kar izčrpno pokrile vse.

Hvala lepa.

Prosim.

Priloga A.4: Transkript intervjuja z osebo DJ

Pozdravljeni. To e intervju z osebo D. Vaša starost je?

24 let.

Spol je moški. Število let dela v reviziji?

Leto in pol.

Število let dela v tem podjetju?

Enako, leto in pol.

Torej je to vaša prva zaposlitev?

Ja.

Kakšna pa je vaša pozicija oziroma naziv?

Asistent na področju revizije.

Ok. Zdaj pa kar na vprašanja. Na kakšen način znanje (učenje in izobraževanje), ki ga pridobivate v podjetju, vpliva na razvoj vaše kariere?

Mm, ja, znanje, ki ga pridobivam v podjetju, se mi zdi da ima predvsem dolgoročno neke pozitivne učinke. Tako da mogoče za mlade celo ni toliko hitro vidno, ni nekega instantnega učinka, ampak je pa zelo dolgoročno pomembno, pa ne samo za kariero v tem podjetju, ampak je tudi uporabno tako širše, pač tudi če zamenjaš sektor ali pa podjetje recimo.

Kaj pa na razvoj vaše kariere, kaj bi rekli?

Am, na razvoj moje kariere, jaz mislim, da najbolj vpliva učenje skozi delo, pač to praktično pridobivanje izkušenj. Najbolj pozitivno, pa tudi najbolj, vsaj za moj slog, najbolj primerno.

Kako pomembno pa je za vas izobraževanje in učenje in zakaj?

Učenje in izobraževanje, ja, po eni strani, am, je to pomembno, da še nadaljujemo s tem tempom ki smo ga imeli pač na fakulteti, da ne padeš iz tega ampak se neprestano dodatno izobražuješ, ker nikoli ne veš ... Oziroma, v karieri te bo vedno spremljalo neko izobraževanje, neko znanje, ki ga je treba na novo pridobiti. Po eni strani je to pomembno, pač da ne prideš ven iz tega tempa, po drugi strani je pomembno tudi, da to znanje uporabljaš, am, se pravi mora biti to izobraževanje tudi dobro targetirano, am, ... potem pa ... mmm ... ti da tudi več možnosti za razvoj kariere. Sploh pri mladih letih.

V kolikšni meri pa svojo kariero načrtujete/poznate svoje karierne cilje?

Svoje karierne cilje poznam ... Ja, načrtujem jo tako bolj dolgoročno, oziroma dolgoročno vem kaj si želim, am, ... kašne kratkoročne cilje nam pomaga tudi v podjetju HR oddelek vzpostaviti, da se jih držimo, pa da jih tudi sami ovrednotimo. Am, dolgoročno se mi zdi pa, da je pač to bolj osebno, kar mislim da je tudi prav.

Kako, torej na kakšen način, pa podjetje omogoča doseganje vaših profesionalnih ciljev, lahko navedete recimo nekaj primerov?

Am, ja, se pravi, podjetje mislim da jim je kar naklonjeno oziroma jih dopušča do neke mere. Po eni strani podjetje pač dopušča to, posamezniku, da pove kakšni so njegovi cilji, jih po možnosti tudi upošteva. Pač, vedno to ni mogoče zaradi narave dela, ker ima pač tudi podjetje svoje omejitve, kaj je potrebno ponujati klientom, ampak jaz mislim da ima pač podjetje fokus na posameznika, pa da mu tudi omogoča dopuščat lastne želje, pa jih tudi uresničevati. Pač ne takoj, ampak čez čas, ko se pokaže priložnost.

Mhm. Bi lahko morda kak primer navedli?

A, recimo, jaz imam bolj fokus, oziroma bolj mi je všeč revizija gospodarskih družb, tako da večinoma na tem področju delam, se ne ubadam preveč z bankami pa zavarovalnicami, potem pa po drugi strani pa mi je tudi všeč, bi se rad razvil, vidim prihodnost v informatiziranju revizije pa samega poslovnega procesa, pa mislim da, ... no to je zdaj že postala neka smernica podjetja, ampak mislim da smo veliko novega znanja že pridobil na tem področju, pa najbrž ga bomo v prihodnosti še več.

V kolikšni meri pa vam izkušnje učenja in izobraževanja s podjetja pomagajo rasti in se razvijati?

Zdaj izkušnje pa izobraževanje po eni strani ... mislim, da postajam vse bolj samozavesten kar se tiče novo pridobljenih znanj, pa tudi tiste naloge, ki jih po navadi opravljam, se mi potem zdijo lažje, ker pač pridobivam vedno bolj zahtevno znanje, pa je mogoče zaradi tega lažje tisto osnovno znanje pokazati ali pa pridobivati. Am, meni se zdi, da ima izobraževanje predvsem vpliv na samozavest, no.

Ok. Kašne priložnosti za učenje, ki razvijajo vaše spretnosti, potrebne profesionalni uspeh, pa vam podjetje zagotavlja in na kakšen način?

Ja ... podjetje zagotavlja dostop do izobraževanja ACCA, potem pa je tudi baza web-based learningov, ki so mogoče bolj ne toliko strokovno usmerjeni, ampak zajemajo tudi širše področje, se recimo dotikajo etičnih pravil, kar se meni zdi tudi zelo primerno, tudi na sploh, ne samo karierno gledano, ampak je to tudi življenjskega pomena za osebo, njenega osebnostnega razvoja. Nenazadnje tudi stik z bolj izkušenimi sodelavci, da te oni naučijo, meni je v bistvu to zelo pomembno, po eni strani še bolj kot formalno izobraževanje, ampak se mi zdi, da imamo take sodelavce, ki radi delijo svoje znanje, ga naprej prenašajo, in meni se tudi bolj vtisne v spomin to kar mi nekdo pokaže.

Koliko vam pomeni možnost pridobitve certifikatov, kot je na primer ACCA, ki ste ga že omenili?

Dolgoročno se mi zdi da je to zelo dobro, da to podjetje omogoča, am ... je pa mogoče bolj specifično oziroma bolj zadeva tiste sodelavce, ki želijo svojo kariero nadaljevati v reviziji. Mogoče začetniki nekateri še nimajo toliko razvitih ciljev, oziroma še ne vedo točno, če bi nadaljevali pač prav v reviziji. Ampak je tudi recimo za finančni sektor nasploh se mi zdi zelo uporabno.

Kaj pa z vidika vaše osebne kariere?

Meni se zdi, da predvsem je tukaj veliko tudi financ oziroma je uporabno tudi v financah, da je zaradi tega v redu.

Kakšne prednosti ali pomanjkljivosti vidite pri delu v mednarodnem podjetju z vidika možnosti izobraževanja in učenja v primerjavi z nekim konkurenčno primerljivim lokalnim podjetjem?

Ja prva je ta, da je recimo ta ACCA mednarodno priznan certifikat, potem pa, mogoče, lokalno podjetje, vsaj tako med večino prebivalstva ni poznano, je pa zelo cenjeno med zaposlovalci, tako da mislim, da je to zelo dobra odskočna deska za kariero. Oziroma si bolj prepoznaven med strankami, in tudi med potencialnimi zaposlovalci.

Kaj pa z vidika učenja in izobraževanja?

Aha ... Je pa, ta dostop, da imamo, do mednarodnih izobraževanj, recimo, opravljamo podobno, če ne celo isto izobraževanje kot recimo na drugi strani sveta, recimo Amerika, kjer naj bi bila izobraževanja na zelo visokem nivoju, tako da jaz mislim, da je to glavni plus.

Kako pa učenje in izobraževanje vpliva na vaše predstave o karieri?

Moje predstave se v bistvu ne spreminjajo, ampak se izboljšujejo moje predstave o karieri revizorja. Vedno je potrebno pridobivati novo znanje, vidim da tudi bolj izkušeni kolegi majo non-stop neka izobraževanja, tako da moje predstave o tem so, da je to delo zmeraj bolj dinamično, da ni tako, da ko pa dobiš recimo ACCA certifikat, da pa kar vse znaš, a ne, ampak se tudi poslovni svet, oziroma naše stranke se spreminjajo, uporabljajo nove poslovne procese, in iz tega vidika da se moraš bolj prilagoditi stranki in pa samemu svetu poslovanja.

Kako pomembno vam je pri zaposlitvi, da imate možnost učenja in izobraževanja?

V neki meri je to pomembno, am, vsaj kar se tiče formalnega izobraževanja, kot sem pa rekel, je pa meni bolj pomembno neformalno izobraževanje, ki ga dobim od sodelavcev.

V kolikšni meri vam je dostop do profesionalnega znanja, ki vam ga podjetje omogoča, predstavljal motivacijo pri odločitvi, da se tukaj zaposlite?

Je bil eden od faktorjev ja, za zaposlitev, celo močnejših, ker lahko potem računaš tudi na neko mednarodno kariero, am, pa je to celo lahko znotraj podjetja, v reviziji ali pa v kakšnem drugem

sektorju, recimo davki. Omogoča pa tudi mislim da lažji preskok v tujino, tudi na kašnih drugih sektorjih.

Bi lahko morda rekli, da je bil to vaš ključen dejavnik pri odločitvi?

Ne, glavni pa ne.

V kolikšni meri vas dostop do znanja v podjetju zadržuje?

V katerem smislu zadržuje?

Da zaradi tega dostopa do znanja ostajate v tem podjetju.

Aha. Za enkrat, tako, nimam še nekih pomislekov da bi zapustil podjetje, ampak, mislim da so drugi faktorji bolj pomembni, ki me zadržujejo v podjetju.

Lahko prosim naštejete tri ključne dejavnike ki vas v podjetju zadržujejo?

Prva so mogoče sodelavci, tako z vidika znanja, ki ga lahko pridobivam, pa tudi tako pač nekega splošnega vzdušja. Potem drugo je, da sem šele na začetku neke karijerne poti v reviziji in bi rad si malo bolj še razširil svoj pogled na revizijo, pa mogoče se bolj specializiral, pa dokončno spoznal revizijo, aa ... tretji je pa ... tretji bi pa rekel, da je kar znanje, ker ga lahko še veliko pridobim v podjetju.

Kako procesi učenja in izobraževanja vplivajo na vaše dolgoročne namene ostati v podjetju (na primer, bi želeli najprej zaključiti s kakšnim določenim izobraževanjem, preden bi odšli)?

Am ... za enkrat še nima to nekega pomena pri meni, so mogoče bolj v ospredju tisti faktorji ki sem jih prej naštel.

Kako ste seznanjeni s celostnim sistemom nagrajevanja v podjetju?

Jaz bi rekel, da sem dokaj seznanjen.

Kako pa dojemate dostop do znanja oziroma možnosti učenja in izobraževanja v povezavi z nagrajevanjem (torej ob finančnem nagrajevanju – plači in drugih ugodnostih)?

Jaz mislim, da je to, da imamo dostop do nekih izobraževanj, mogoče celo neke vrste dolgoročna nagrada. Pač tiste finančne nagrade so pa bolj tako kratkoročne, am, veliko posameznikov mogoče bi si želelo več finančnih spodbud, ampak je to dolgoročno nagrajevanje skozi pač omogočanje izobraževanj po eni strani tudi pomembno, pa mislim da s tem lažje podjetje zadrži svoje delavce.

Kako bi se pa odzvali, če bi dobil v drugem podjetju priložnost opravljati podobno delo za višjo plačo vendar sorazmerno manj priložnosti učenja in izobraževanja?

A ... to bi bilo zelo odvisno od tega, kdaj bi se zgodilo. Če bi se zdajle, ko sem na začetku svoje karijerne poti, mogoče da ne, bi bilo pa veliko bolj pomembno čez par let mogoče, ko bom imel že več znanja nekega.

Torej kaj, bi vam bilo takrat bolj pomembno?

Trenutno bi mi bilo boljše mal več omogočenega izobraževanja, ker mislim, da je tudi dolgoročni potencial tako veliko višji. Pač, ko si pa na neki stopnji, ko maš znanja že veliko, sploh če imaš že ACCA končan, pa mislim, da bi mi bilo višje plačilo večjega pomena.

Kako pa vidite kulturo podjetja, torej vrednote, prepričanja v odnosu do znanja in če lahko prosim na kakšnem primeru poveste, zakaj se vam tako zdi?

Am ... kako vidim kulturo podjetja ... ?

Kakšen odnos se vam zdi da ma podjetje do znanja?

Jaz mislim, da ima dober odnos, ampak če ga ne bi melo, bi bilo neki narobe, zato ker v bistvu delamo neko storitveno dejavnost in znanje je naša največja prednost oziroma nekaj, brez česar mi ne moremo delovati. In zaradi tega je tudi pomembno, da se v podjetju spodbuja izobraževanje v vseh oblikah, am, je pa to pomembno, da je ne samo lokalno, ampak da je tudi globalno to neka vrednota podjetja.

Pa se vam zdi, da je?

Ja.

Kakšen se vam zdi na splošno odnos zaposlenih do pripravljenosti deljenja znanja in kako se to kaže? Vem da ste to že prej omenjali, pa vseeno.

Ja, meni se zdi, da je odnos zaposlenih do deljenja znanja zelo dober ... Jaz še nisem doživel, da bi kateri zaposleni nekaj skrival, kašno znanje, ampak te raje mogoče nadrejeni celo prisili, da nekaj sam ugotoviš pa pridobiš znanje, ker to v bistvu koristi tudi učinkovitosti tima v katerem deluješ, pa tudi potem pač kot nekakšen osebni razvoj, am, to v bistvu se nanaša ne samo na nadrejene ampak tudi mogoče enakovredne, oziroma ...

Peer-e?

Tako ja, ki so mogoče prišli z drugega okolja recimo, lahko kulturnega, lahko pa tudi da so študirali neko drugo smer in znajo to znanje deliti, ali pa znajo nekaj o tem povedat. Jaz nimam še kakšnih slabih izkušenj, da bi kdo skrival pred mano kašno znanje.

Ok. Bi želeli karkoli na to temo še dodat?

Am, ne. Hvala.

Hvala lepa.

[Priloga A.5: Transkript intervjuja z osebo ES](#)

Pozdravljeni.

Pozdravljeni.

Torej intervju z osebo E. Vaša starost je?

27.

Spol je ženski. Število let izkušenj v reviziji?

Tri leta.

Število let dela v tem podjetju?

Tri leta.

Je to torej vaša prva zaposlitev?

Prva.

Kaj pa vaša pozicija?

Asistentka v reviziji.

Torej zdaj pa greva na vprašanja. Na kakšen način znanje, torej učenje in izobraževanje, ki ga v tem podjetju pridobivate, vpliva na razvoj vaše kariere?

V bistvu jaz mislim, da podjetje X nudi zelo veliko priložnosti za učenje, zdaj pa odvisno koliko je vsak posameznik zainteresiran pač za to, pa koliko to njemu pomeni. Meni osebno v bistvu, je to ful fajn priložnost, ker v bistvu to, ta izobraževanja, ki nam jih podjetje ponuja, so v bistvu zelo povezana s tem, kaj mi delamo, tako da ti v bistvu zelo pomagajo pri delu in od tega zelo veliko odneseš. Glede na to, da nam to ponujajo, pač financirajo in vse, se mi zdi, da je to res super, in pač da bi moral to vsak izkoristit, pa veliko od tega odnest, no.

Kako pomembno je za vas učenje in izobraževanje in zakaj?

Meni je v bistvu to zelo pomembno zaradi tega ker, ... da ne obstojiš na eni isti točki. Vedno da se pač razvijaš, ker pač tudi to kar mi delamo ni zmeraj enako, se standardi zamenjajo, se zakoni zamenjajo in je v bistvu zelo pomembno, da neprestano pač osvežuješ znanje, ga dopolnjuješ, tudi s strankami delamo, in ne vem, te kdo kaj vpraša in je zelo pomembno, da pač ti veš kaj v bistvu sploh delaš in da znaš pač pomagat svetovat.

V kolikšni meri pa poznate, oziroma načrtujete svojo kariero, svoje karierne cilje?

Amm, to zdaj je v bistvu mišljeno, kako jaz pač planiram.

Tako, ja. Svojo lastno kariero.

Zdaj v bistvu, jaz imam plan dokončat ta ... lahko omenim ACCA?

Ja, ja.

... ACCA študij, ki nam ga pač tudi naše podjetje ponuja, kaj drugega pa pač nimam, da bi kaj, še kej dodatnega načrtovala.

Kaj pa kariero na splošno, mislim jo načrtujete?

Aha, da bi jaz mela nek svoj plan ...

Ja, ja, tako.

... da bi jaz zdaj nekaj planirala, potem čez pet let bom pa to in to, to pa nimam zdaj v glavi nekega načrta kariernega.

Ok. Kako pa podjetje omogoča doseganje vaših profesionalnih ciljev? Lahko navedete nekaj primerov?

Ja v bistvu, zdaj ... profesionalni cilji ... am, ja, v bistvu nam zelo veliko ponuja izobraževanj, tudi vsako leto, ne vem, ko napreduješ, te pošljejo na neko izobraževanje, da pač, ne vem, dobiš neko znanje glede tega kar boš v prihodnjem letu dejansko delal, se pravi glede na tvojo funkcijo, pa tudi ta ACCA kot sem že rekla nam ful pomaga pri našem delu.

V kolikšni meri pa vam izkušnje, učenje in izobraževanja v tem podjetju, pomagajo rasti in se razvijati?

Jaz mislim, da glede na mojo prvo zaposlitev, da je bilo podjetje X zelo dobra, zelo dobra izbira, ker sem se v zelo kratkem času že do zdaj naučila zelo veliko stvari, ker imamo res širok spekter ... veliko stvari delamo no, in tudi ponuja nam izobraževanja, znanje, vsak dan se v bistvu lahko naučiš nekaj novega, če si pač za to zainteresiran in pač vzameš kaj od tega.

Ok. Kakšne pa so te priložnosti za učenje, ki razvijajo vaše spretnosti, potrebne za vaš profesionalni uspeh in vam ga podjetje zagotavlja?

Čakaj, a spretnosti?

Kakšne so priložnosti za učenje?

Priložnosti. Ja, v bistvu ... naše podjetje nam izobraževanja, ki nam jih ponuja, vse nam oni financirajo, tudi gradivo dobimo od njih, amm ...

Kakšna vse izobraževanja pa?

To pa sem že prej omenila. Vsako leto imamo izobraževanja organizirana glede na našo funkcijo v naslednjem letu, da se pripravimo na to, potem ta ACCA študij, konstantno imamo neka izobraževanja glede sprememb v standardih, glede sprememb na trgu, glede vseh novosti, no konstantno je, pač.

Ok. Koliko pa vam pomeni možnost pridobitve raznih certifikatov, tako kot je na primer ACCA, ki ste ga že omenili z vidika, torej, razvoja vaše kariere?

Meni se zdi, da tale ACCA zelo veliko doprinese h karieri, čeprav še ni tako poznan zdaj tukaj v Sloveniji, se mi zdi, da vedno bolj prihaja, no, tak da ...

Koliko pa to vam pomeni?

Meni osebno to pomeni kar veliko, zaradi tega, kot sem že omenila, to ni tako kot je na faksu, ne vem, neke splošne stvari, ki se jih ti učiš, ampak so dejansko stvari, ki ti pomagajo pri delu, se pravi je to, kar mi dejansko delamo, in potem ko se nekaj učiš in ko potem to delaš, se prav spomniš iz naučenega, in lahko prineseš to znanje v prakso.

Kakšne prednosti ali pomanjkljivosti pa vidite pri delu v mednarodnem podjetju, torej z vidika možnosti izobraževanja in učenja, v primerjavi s kakim lokalnim konkurenčno primerljivim podjetjem?

Am, mislim da v pač v lokalnih podjetjih, takšnih opcij in priložnosti za izobraževanje sploh nimajo. Mislim da tam, ne vem, nimaš toliko ... ne moreš dobit tolik znanja, tolik priložnosti za pač učenje in pridobivanje znanja.

Ok. Kako pomembno pa vam je pri zaposlitvi to, da imate možnosti učenja in izobraževanja?

Tole ne razumem čisto.

Kako je vam pomembno pri tem, ko se zaposlite v nekem podjetju ...

Ja.

... torej pri vaši zaposlitvi?

Aha, če bi name vplivalo, da se jaz nekje zaposlim, ker oni pač meni ponujajo izobraževanje?

Kako pomembno vam je to, ja, pri tem ko se zaposlite?

Da bi zdaj to igralo meni neko pomembno vlogo, če bi iskala jaz zdaj osnovno službo, pa da mi oni ponujajo izobraževanje, pa da bi se jat zaradi tega za to službo odločila, to mi v bistvu iz ... ne vem, če bi iskala zdaj novo službo, mi ne bi nekaj zelo veliko pomenilo, mi pa zelo veliko pomeni tukaj, kjer že dejansko to delam in s tem pač dopolnujem svoje znanje. Da pa bi šla jaz na neko drugo delovno mesto, pa ... bi mi na razgovoru omenili, da pač ponujajo to pa to pa to z vidika izobraževanja, ne vem če bi zame igralo to neko veliko vlogo.

V kolikšni meri pa vam je dostop do tega znanja, ki vam ga podjetje omogoča, predstavljal motivacijo pri odločitvi, da se v tem podjetju zaposlite? Torej, ko ste se odločali.

Aha. Na začetku jaz v bistvu še sploh nisem vedela točno, kaj to sploh je, ta ACCA, niti nisem razmišljala o tem, bilo mi je zelo zanimivo, fajn, da pač je ta možnost, da se pač izobražujem, ampak da bi mi pa neko pomembno stvar to predstavljalo, mi pa ni.

Ok. V kolikšni meri vas dostop do znanja v tem podjetju zadržuje?

Aam, tako kot sem že omenila, da bi mi pač to bila zdaj zelo pomembna stvar, da bi zaradi tega nekje ostajala, ali pa samo zaradi tega nekam šla, mi to ne predstavlja neke take pomembne zadeve.

Lahko prosim naštejete tri ključne dejavnike, ki pa vas zadržujejo v podjetju?

V podjetju? To, da se pač konsta... da delamo z različnimi strankami in pač vsak teden, vsak mesec v bistvu delaš druge stvari, si z drugimi ljudmi, konstantno dopolnjuješ svoje znanje in nisi, ne obstaneš na neki točki, potem tudi ekipa, ekipa je super, ljudje s katerimi delamo so ne vem, res fajn, aaa ... ja, to je to.

Aam, kako pa procesi učenja in izobraževanja vplivajo na vaše dolgoročne namene ostati v podjetju, če bi bili na primer sredi nekega izobraževanja tako kot je ACCA, vas bi to zadržalo, oziroma pač bi to vplivalo na to kako ... če boste recimo zaključili najprej, pa potem recimo odšli?

Aha, da me zadržuje to tukaj, da nebi bi jaz že šla od tukaj, preden jaz to zaključim? Da bi me sam ta študij, mislim ACCA tukaj zadrževal, to ne.

Kako ste seznanjeni s celostnim sistemom nagrajevanja v podjetju?

Imamo v bistvu Staff Handbook, pač pravilnik, v katerem je to vse navedeno, tako da mislim, da smo vsi zaposleni zelo dobro seznanjeni s tem sistemom.

Kako pa dojemate dostop do znanja, oziroma možnosti učenja in izobraževanja, v povezavi z nagrajevanjem, torej ob finančnem nagrajevanju, plači, bonusih in drugih ugodnostih?

Mh, aam ...

Torej, kako dojemate dostop do znanja, v povezavi z nagrajevanjem? Ali se vam zdi to kot nagrada, kot del nagrade?

Aha, ta možnost, da pač nam podjetje financira ACCA-je, ja v bistvu.

Ne samo ACCA-je, na splošno.

Na splošno vse ... ja, v bistvu bi lahko rekla, da je to kot del nagrade.

Dojemate vi to kot del svoje nagrade?

Ja, ja.

Ok. Kako pa bi se odzvali, če bi dobili v drugem podjetju priložnost opravljati podobno delo za višjo plačo, vendar sorazmerno manj priložnosti učenja in izobraževanja?

Za enkrat še sploh pač ne razmi ... nisem razmišljala tudi ne o tem, aaa ampak zdaj trenutno mislim, da mi nebi to samo izobraževanje igralo neke take posebne vloge, ker tudi mislim, da bi si, ne vem, če bi si jaz to želela, bi si lahko tudi sama financirala to izobraževanje, no.

Mh. Ok. Kako pa vidite kulturo podjetja, torej vrednote in prepričanja v odnosu do znanja in zakaj, lahko recimo na kakšnih primerih poveste?

Vrednote podjetja? Kulturo podjetja v povezavi z ...

Torej, kakšen odnos ima podjetje kot tako do ... na splošno do izobraževanja in učenja in znanja?

Samo podjetje nas zelo spodbuja pri tem, že v bistvu začne... zdej smo začeli že pač same te interne začetnike uvajati v cel ta sistem, včasih še tega ni bilo, in se mi zdi, da nas zelo spodbujajo, ponujajo različne priložnosti in tudi vsa gradiva nam priskrbijo in ne vem, zelo nas

spodbujajo, no, pri tem, da pač se udeležimo teh izobraževanj, da pač opravljamo ta ACCA študij in vse.

Ok. Kakšen pa se vam zdi na splošno odnos zaposlenih do pripravljenosti deliti svoje znanje in kako se to kaže?

Mislím, da so vsi zaposleni pripravljeni deliti znanje, pomagati, to se kaže vsak dan na posameznih projektih, karkoli kogarkoli vprašaš, ti je pripravljen pomagat, tudi sama sem taka, da sem pripravljena vsem pomagat, karkoli te kdo vpraša. Pač pomagaš, sej za to se u bistvu učimo da ... ker vedno delamo v ekipah in moramo delovati timsko.

Ok. Bi želeli karkoli na to temo še dodati?

Mmm, ne. Mislím da bo to to.

Ok. Potem pa najlepša hvala.

[Priloga A.6: Transkript intervjuja z osebo FS](#)

Pozdravljeni.

Pozdravljeni.

To je intervju z osebo F. Kakšna je vaša starost?

35 let.

Spol je moški. Število let izkušenj v reviziji?

10 let.

Število let dela v podjetju X?

10 let.

Torej je to vaša prva zaposlitev?

Ja, prva zaposlitev, prej sem bil študent, študentsko delo.

Kakšna pa je vaša pozicija oziroma naziv?

Senior Manager.

Ok. Zdaj pa kar na vprašanja. Na kakšen način znanje (učenje in izobraževanje), ki ga pridobivate v tem podjetju, vpliva na razvoj vaše kariere?

Ogromno, ko sem prišel kot študent brez izkušenj po faksu, brez učenja in predavanja znanja, ki ga imamo pri nas v našem podjetju, ne bil možen razvoj kariere takšen kot je bil. V našem podjetju imamo, bi rekel, dve vrste izobraževanj v tem smislu, eno je na terenu pri delu, kjer te seveda nadrejeni, bi rekel, te coachajo, te učijo, izobražujejo glede osnovnega znanja, potreb za delo. Potem pa imamo še izobraževanja ki so interna, bi rekel, za licence revizorja, in pa še tudi izobraževanja pri vsakem napredovanju in vsako leto, kjer se kot revizor izpopolnjuješ glede na spremembe standardov revizijskih in računovodskih, tako da po vsebini, brez tega, bi rekel

... Na terenu, pri delu, se naučiš dela, vsaj tiste osnovne stvari, potem imamo pa druga izobraževanja, ki te naučijo sprememb, se pravi seveda naša branža se zelo spreminja, tako da smo up-to date, imamo tudi različna izobraževanja, bi rekel, internetna izobraževanja, pa tudi on-site oziroma v učilnicah. In to je ogromno, brez tega ne bi bilo možno doseči rasti, ker je ogromno polje in je nemogoče, da nekdo osvoji to sam.

Kako pomembno pa je za vas izobraževanje in učenje in zakaj?

Zdaj, če govorimo z vidika mojega delovnega mesta, je na splošno izobraževanje seveda pomembno z osebno vidika, osebno rasti. Pa če govorimo iz istega vidika dela ne, bi rekel, da brez tega ne bi bilo možno, a ne, se učit. Zame osebno, jaz ne bi bil tukaj kjer sem, brez izobraževanja kolikor mi ga je firma nudila, seveda sem se tudi sam izpopolnjeval, ampak večino znanja za revizijo sem, kot sem rekel, dobil od tukaj, in brez tega jaz ne bi mogel biti kjer sem, a ne. In tudi, bi rekel, moje znanje ne bi bilo na tej ravni, nemogoče, brez tega prenosa znanja in izobraževanja in še seveda branža se neprestano spreminja, in brez tega tudi če se neki naučiš, si out of date. Zaradi tega mi je ključnega pomena, tudi meni kot osebi, ki dela v tej branži in želi delati v tej branži, no.

Ali svojo kariero načrtujete/v kakšni meri in ali poznate svoje karijerne cilje?

Jaz sem bolj načrtoval srednjeročno oziroma sem imel kratkoročne cilje, ne pa dolgoročne kariere kot take. Dolgoročni plan je biti strokovnjak na področju revizije. Nisem imel pa plana postati Senior Manager, ko sem prišel nisem imel v glavi, da bom Senior Manager. Šel sem step by step, najprej je bil senior želja – dokazovanje za to – potem, ko smo prišli do seniorja, potem proti koncu misliš, prideš z mislimi do tja, kaj bo treba narediti, si postaviš nov cilj, a ne. Osnovni cilj je bil pa pridobiti čim več znanja in izkušenj, a ne, v vsakem nivoju kjerkoli sem.

Na kakšen način pa podjetje omogoča doseganje vaših profesionalnih ciljev, lahko navedete nekaj primerov?

Recimo, osnovna moja baza je revizija, ne, zdaj v parih zadnjih letih oziroma v letu, dveh, pač sodelujem tudi pri drugih projektih svetovanja, finančnega svetovanja, ker me tukaj tudi motivira malo bolj drugačno delo, ki predstavlja nek del mojega dela, ne glavnino, ne, ampak me fascinira, in stvari, ki jih recimo družba ponuja, ki jih mi kot družba ponujamo, recimo kot robotizacija, ki so neke cutting edge, me zelo zanimajo, seveda mi firma dovoljuje, oziroma lahko prisostvujem pri tem delu, in seveda se lahko tudi izpopolnujem pri teh stvareh, ki niso čista revizija, ki me pa tudi zanimajo, no.

V kolikšni meri vam izkušnje učenja in izobraževanja s podjetja pomagajo rasti in se razvijati?

Mene primarno, kar jaz vidim pri sebi je to, da sem organiziranost pri sebi mnogo povečal, organiziranost pa nadzor, pa spremljavo nad projekti, na vsakem nivoju bolj, a ne. Se pravi kot asistent, kot senior ogromno že, kot manager pa še toliko bolj. Moraš potem biti organiziran do neke mere. Šiht te zmeraj poriva nekam v neznano, v neke nove stvari, v neke težje stvari, tako da so stvari zanimive in se učiš, bi reku, nove stvari in te izziva, ne, da tudi, da se prilagodiš, da si zelo prilagodljiv človek. Da ni vse težava, da najdeš rešitev, da si goal-oriented, so težave, samo treba jih je rešit a ne, v vsakem primeru. In, bi rekel, ta goal-orientation, tega sem se tudi tukaj naučil no, da se ne fokusiram na probleme ampak na rešitve.

Kašne priložnosti za učenje, pa vam podjetje zagotavlja in na kakšen način?

Kot sem rekel, eno je učenje znotraj projektov, pa sama stranka s svojimi vprašanji. Od tebe se zahteva izobraževanje, ki ga sam narediš, se sam učiš, na podlagi vprašanj strank. Interna izobraževanja imamo pa tri različna, mogoče sem rekel prej dva, ampak imamo tri različna, eno je, kot sem zdaj rekel, znotraj projekta, ali ti drugi dodelijo, ali pa ti partner dodeli, ali pa ostali managerji in tako naprej, druga izobraževanja, smo rekli, so ti milestone eventi vsako leto, kjer se up-datamo, gremo nekam v tujino in trajajo 5 dni ali 2 dni. Zdaj za managerje, kjer se up-datajo te najnovejše stvari, a ne. Potem so pa tudi še taka izobraževanja, ki so na internetu pa tako naprej, kar še pogloblja znanja, kjer si tudi sam želiš, oziroma neka so pa obvezna. Tako da izobraževanj imamo polno, ne vem koliko ur, to bi mogoče naša kadrovska znala povedat, v glavnem ogromno izobraževanj, ki ga tudi mi potrebujemo in na podlagi tega tudi potem dobimo licenco, podaljševanje licence za pooblaščenega revizorja, a ne, bi reku, to je ta mednarodna licenca, ki nam jo družba plača, a ne. Pozabil sem omenit to licenco, ki je seveda zelo relevantna za nas, zelo pomembna za naše delo. V glavnem, ogromno izobraževanj, vsako leto več ur, ogromno, ne vem 100 ur ali pa kakor koli, ne vem, se sigurno porabi za to.

Koliko pa vam pomeni možnost pridobitve certifikatov, tako kot je na primer ACCA, ki ste ga že omenili?

Am, zelo pomembno mi je s tega vidika, poleg licence, ker nekaj uporabnega znanja sem dobil pri izpiti, ki jih rabim pri delu. Sama licenca mi pomeni ločljivost od drugih, bi rekel, vedno bolj, slovenski trg je običajno bil zelo zaprt, ker ni bilo toliko tujih lastnikov, ni bilo toliko pomembno, ker so vsi delali po SRS-jih, pa ni bilo tako pomembno. Pri tujih lastnikih pa je ACCA zelo priznan, bi rekel, tudi zdaj, ko vidim v razpisih že tudi omenjajo to licenco, omenijo neki faks, vendar po vsebini želijo specialistična znanja. Tudi stranke naše, se pravi, ko pridemo, že kar vedo kašna je naša licenca, da se vidi, da imaš neko zavarovanje narejeno specialistično, in to tudi stranki pove o sami kvaliteti osebe, ki pride k njim delat. Kot referenca za delo, a ne.

Ok. Kakšne pa vidite prednosti in pomanjkljivosti pri delu v mednarodnem podjetju z vidika izobraževanja in učenja v primerjavi z kakim lokalnimi vendar konkurenčno primerljivim podjetjem?

Konkurenčno primerljiva zelo težko rečemo da so, a ne, v reviziji je Big 4, potem je pa še Big 5, Big 6 a ne, pol so pa v Sloveniji samo še res manjša, ki so, ne vem, trije ljudje. Ampak, izobraževanje je zelo relevantno, zelo up-to date, pa ne samo izobraževanje, tudi mi dobivamo na tedenski, mesečni ravni up date, fokuse na različne stvari, ki si jih moramo pogledat, kjer se zelo sproti in zelo relevantno odzivamo na recimo zdaj na Brexit, pa nekdo v regiji seveda o tem razmišlja, kako to vpliva na izkaze, na katere stranke to vpliva. Te stvari ti prihajajo, in se lahko zelo relevantno, zelo hitro izobražuješ, kjer manjši te podpore v skupini nimajo. In pa tudi samo na splošno izobraževanje kot sem prej omenil, ko gremo v tujino ali pa tukaj lokalna izobraževanja, manjši si to zelo težko privoščijo, imajo izobraževanja samo na inštitutu, ki so tudi v redu no, ampak, bi rekel, niso pa tako specifična, no, kot ta naša, sploh glede revizijskega dela. Glede tega se mi zdi, da smo v prednosti, a ne, glede izobraževanj, sploh ta ACCA je diferencialen, ker tudi v manjših podjetjih se ne ukvarjajo s tem, grejo direkt na licenco na inštitutu in ne dobijo tam toliko praktičnega znanja in izkušenj. Ker ta licenca ACCA ni samo revizijska, ampak je tudi računovodska, finančna, in dobiš neko širino, neko osnovno znanje.

Kako pa učenje in izobraževanje vpliva na vaše predstave o karieri?

Mogoče skupaj z delom, sem se odločil za to revizijsko družbo zato, ker je imela ta izobraževanja, in to so nam zelo dobro predstavili, a ne, in to mi je bilo zelo všeč, diferencialni faktor tudi zame, in, bi rekel, je bil to neki smisel, da ta ACCA naredim. To me je gnalo. Potem ta letna obvezna izobraževanja ki so, da bi pa zaradi tega jaz kaj spremenil svoje plane, moji plani so se sproti nekako delali, glede na izobraževanje. Mi pa kdaj kakšno izobraževanje novi vidik da, pa novo veselje, mogoče nov fokus, ali pa neko zanimanje za kasnimi drugimi storitvami.

Kako pomembno vam je pri zaposlitvi, da imate možnost učenja in izobraževanja?

Preden sem prišel sem, tega nisem videl kot nek fokus, tudi branže kot take nisem tako detajlno poznal. Zdaj pa kamorkoli greš, bi človek rekel, je to zelo pomembno, no, in primarno, da se to določi, ker drugje lahko maš neko solidno delovno mesto, ampak izobraževanja zelo zelo malo oziroma samoiniciativno, pa še to ti malo financirajo – ne vem pa, no, bom tako na splošno rekel – in se mi zdi da ostajaš odzadaj. No tukaj v bistvu pa dobiš tudi širino, in meni je to zelo pomembno. Mogoče od začetka ne no, se mi ni zdel to pomemben faktor, kolikor pa zdaj to po drugih podjetjih delamo, pa imajo tega veliko manj, in, bi rekel, da ostaneš na mestu in se mi zdi izobraževanje ključnega pomena v današnjem poslovnem svetu, ko se vse spreminja.

Pa vseeno, v kolikšni meri pa, bi rekli, da vam je ta dostop do profesionalnega znanja, ki vam ga podjetje omogoča, predstavljal na začetku motivacijo pri odločitvi, da se tukaj zaposlite?

Am, diferencialni faktor, a ne. Ker, sigurno je bilo eno glavnih faktorjev, lahko rečem glavni faktor. Ne vem če poznate, ampak plače tu kakorkoli, se začne z zelo majhno plačo, tako da plača ni bila tista. Je bila kariera, kariera z izobraževanjem, tisti primarni razlog, da sem prišel sem.

V kolikšni meri vas dostop do znanja v podjetju zadržuje?

Mm, sigurno v neki meri, če maš neka primerljiva delovna mesta. Sigurno je to primarno, da recimo, da če bi šel na kakšno drugo (v isti branži) delovno mesto, v kašni manjši, tako kot sva se pogovarjala, imajo veliko manj tega, in je neka bariera, ker zaostaneš. Po mojem čez čas zaostaneš, ok, delaš svoj posel, ampak zaostaneš, nisi cutting egde, nisi na robu, torej znotraj iste branže sigurno ja. Če bi šel v drugo branžo so druge zahteve po izobraževanjih no.

Lahko prosim naštejete tri ključne dejavnike ki vas v podjetju zadržujejo?

Ok. Izobraževanje, eno, zanimivost dela, pa, bi rekel, ta, kako bi pojasnil ... delo je tukaj zmeraj zanimivo, ni monotono, saj se spreminja, in imaš možnosti tudi širitve na druga področja, možnost je, če je interes, in se mi zdi to zelo fajn, da ne ostaneš na istem mestu. Drugi faktor bi torej bile interne možnosti, da lahko še kaj drugega delam. Izobraževanja, da sem relevanten, tudi za te druge stvari, ne samo za revizijo, in, in pa izziv. Še zmeraj tukaj vidim izziv, v tem smislu, da je zmeraj nekaj novega in mi je to zanimivo. Ni dolgočasno, je še neka prihodnost, se lahko še to naučiš.

Kako procesi učenja in izobraževanja vplivajo na vaše dolgoročne namene ostati v podjetju? Vi ste sicer ACCA na primer že zaključili, ne, ampak vseeno.

Potem, bolj kot ne izobraževanje, te izkušnje z drugimi posli, da se učim nekaj drugega, ki ni formalno, mogoče, učenje, moraš se tudi sam učiti seveda, moraš sam naštudirat.

Kako ste seznanjeni s celostnim sistemom nagrajevanja v podjetju?

Dobro sm seznanjen, a morm kej opisat?

Tako čisto osnovno mogoče?

Imamo kot managerji bonuse, sistem dva krat na leto, edenn je na individualno uspešnost, drugi pa na uspešnost podjetja, kot jaz razumem. Ampak v tej smeri.

Kako pa dojemate dostop do znanja oziroma možnosti učenja in izobraževanja v povezavi z nagrajevanjem – torej ob bonusih, finančnem nagrajevanju?

A lahko kakšen primer date?

Recimo da bi dojemali to, da vam podjetje plača certifikat ACCA kot nagrado, oziroma vsa ta izobraževanja, ki jih podjetje v vas vlaga?

Ja, tako je, seveda to razumem kot del tega. Zdaj, mi imamo tako narejeno, da mi podjetje plačuje licenco, letni scholarship, tukaj (na ACCA, op. a.) in še na inštitutu, tako da seveda to upoštevam. Je pa res, da če gre človek v drugo branžo, ne, bi rekel, teh dveh licenc kot takih, ne potrebuješ. Kot revizor, znotraj revizije boš ju potreboval, je fajn, da maš narejeno. Če greš v drugo branžo pa verjetno več nimaš aktivne te licence ker ne opravljaš tega dela in je ne moreš imet, če ne podpisuješ mnenj. Tako da v tem smislu je za moje delo ključno.

Kako bi se odzvali, če bi dobil v drugem podjetju priložnost opravljati podobno delo za višjo plačo vendar sorazmerno manj priložnosti učenja in izobraževanja?

Ja, to je bolj hipotetičen primer. Po moje kjerkoli bi bil, sploh za te Big 4, po moje imajo podobna izobraževanja, mogoče tukaj kar sem jaz slišal, nimajo tako internacionalnih izobraževanj, kot recimo mi, ki gremo v tujino, pa se tam učimo 3 dni, 5 dni, to imajo bolj kot ne lokalno pri drugih, a ne, to mogoče je ta razlika, lokacija sama, prenos znanja pri teh večjih družbah pa je zelo podoben, a ne, bi rekel, ker je nujen za opravljanje tega dela. Mi je pa všeč tukaj, mogoče imamo celo več kot drugje, ampak ne vem. Je pa eno od teh faktorjev, seveda če bi šel v isto branžo, izobraževanje, je sigurno pomemben faktor. Ampak koliko ima kje kdo bi tega bi pa moral pač ne vem ... bi natančno takrat ocenil. Bi bil pa eden od faktorjev.

Kako pa vidite kulturo podjetja (vrednote, prepričanja) v odnosu do znanja in zakaj, in če lahko kakšen primer poveste?

Ogromen fokus podjetja X je ACCA, potem prenos znanja, ki ga dobiš na terenu, ni to formalno izobraževanje, ampak celotna piramida pri nas je tako narejena da tisti, ki imajo več znanja, se pravi nadrejeni, to prenašajo naprej, se pravi seniorji na asistente, asistenti na študente, managerji na seniorje. Ta del izobraževanja je že v kulturi podjetja. Podjetje zahteva od vsakega, da se loti in naredi ACCA, ker je to dobro za osebni razvoj zaposlenih in tudi za podjetje. Ker se pridobi neko teoretično in praktično znanje preko primerov in na izpitih dobiš tak »big picture« pogled, kot ga mogoče kot asistent 2 ali kot senior, preden imaš te izpite, še nimaš. Fokus podjetja X je, da je izobraževanje zaposlenih na prvem mestu no. In tudi, moramo se obvezno udeleževati teh izobraževanj, na teh internih ne moreš manjkat, ne, če manjkaš, pa moraš to nadomestit in tako naprej. Izobraževanje je na prvem mestu.

Kakšen se vam zdi na splošno odnos zaposlenih do pripravljenosti deljenja znanja in kako se to kaže?

Po mojem mnenju velika velika večina je to pripravljena in deli znanje. Ker smo ljudje različni, se to različno kaže, nekateri to delijo z večjim veseljem kot drugi. Prenos znanja je tukaj, bi

rekel, obvezen, se vsi zavedajo tega, ker vsi so bili tako naučeni, in velika velika večina s tem nima težav. So kašne osebne stvari, vendar to s prenosom znanja ne občutim da bi bila težava, da bi ljudje skrivali znanje pri sebi, pa ga ne delili.

Bi še kaj želeli dodati prostovoljno? Ne. V redu, najlepša hvala.

Priloga A.7: Transkript intervjuja z osebo GJ

Pozdravljeni.

Zdravo.

To je intervju z osebo G. Am, koliko ste stari?

24.

Spol je ženski. Število let izkušenj v reviziji?

Pol leta.

Mhm, kako dolgo pa že delate v tem podjetju?

Pol leta.

Je to torej vaša prva zaposlitev?

Ja.

Kakšen pa je vaš naziv oziroma pozicija?

Intern.

Torej pripravnik?

Pripravnik ja.

V reviziji.

Mhm.

Torej zdaj pa kar na vprašanja. Na kakšen način znanje, torej učenje in izobraževanje, ki ga pridobivate v tem podjetju, vpliva na razvoj vaše kariere?

Am, v bistvu preko praktičnih izkušenj, stikov s strankami, pridobivam nekako znanje in si nekako tudi razvijam svojo kariero.

Ok. Kako pomembno je za vas učenje in izobraževanje in zakaj?

Zelo pomembno, ker v bistvu z znanjem pridobivaš neko širino, razumevanje, da razumeš stranko, njene težave in pač tudi razumeš kje bi bile potencialne težave. Vedno je dobrodošlo znanje, ker več znanja imaš, bolj tudi vase zaupaš.

V kolikšni meri pa svojo kariero načrtujete, poznate svoje karijerne cilje?

Nekako imam grobe cilje zamišljene, ampak kdaj pa bodo ti doseženi, pa kako, pa imam še čisto odprto.

Kako pa podjetje omogoča doseganje vaših profesionalnih ciljev, lahko navedete recimo nekaj primerov?

Aa, v bistvu s temi e-izobraževanji, spletni bazi izobraževanj, najbrž na ta način, s kakšnimi pogovori s sodelavci.

Še kaj mogoče?

Mmm, se mi zdi, da največ to, da ti je nekdo na voljo za vprašanja.

V kolikšni meri pa vam izkušnje učenja in izobraževanja v podjetju pomagajo rasti in se razvijati?

Am, bi rekla da v kar veliki meri, no.

Zakaj tako mislite?

Ker v bistvu skozi znanje, nove izkušnje, se tudi ti sam preoblikuješ, svojo osebnost, in rasteš.

Kakšne priložnosti za učenje, ki razvijajo vaše spretnosti pa vam podjetje zagotavlja in na kakšne načine?

Amm, to mislite te spretnosti, vezane na delo?

Na delo ja, na razvoj kariere.

Mhm! Spletno bazo, ki sem jo že omenila, tudi gradiva, ki so dostopna na našem intranetu, pa ACCA ... to je to.

Koliko pa vam pomeni možnost pridobitve raznih certifikatov tako kot je na primer ta mednarodna kvalifikacija ACCA?

Moram reči, da zelo veliko. Je zelo fajn to pridobiti, zaradi tega, ker v bistvu že v procesu pridobitve te kvalifikacije oziroma certifikata pridobiš veliko znanja, ki ga potem lahko preneseš v prakso, predvsem pa tudi to, da ko nekoč pridobiš certifikat, daš neko zagotovilo sodelavcem, strankam tudi, da si usposobljen strokovnjak, s potrebnim znanjem za opravljanje svojega dela.

Mhm. Kakšne prednosti oziroma pomanjkljivosti pa vidite pri delu v mednarodnem podjetju kot je tole – z vidika izobraževanja in učenja – v primerjavi z kakšnim lokalnim, konkurenčno primerljivim podjetjem?

Aham, mmm, pa, če na hitro pomislim, mogoče smo v mednarodnem podjetju bolj vezani na mednarodno okolje in se toliko ne fokusiramo samo na slovensko področje, amm na lokalno, ker moramo razumeti tudi širše in mogoče zato ne ostane toliko za to dobro razumevanje lokalnega okolja. Ampak mislim, da je vse od posameznika odvisno, koliko se sam angažira, da razume tudi lokalno.

Kaj pa z vidika učenja in izobraževanja?

Zdaj, da bi za kakšno pomanjkljivost ...

Lahko prednost.

Ja, prej bi rekla da je prednost, ker lahko lažje pridobivaš več informacij, tudi mednarodnih, kot če delaš v nekem podjetju, kjer si vezan samo na lokalno, veliko težje prideš do informacij kot pa v mednarodnem podjetju.

Kako pa učenje in izobraževanje vpliva na vaše predstave o svoji karieri?

Ja v bistvu se skozi izobraževanje tudi moji cilji, lahko rečem da, spreminjajo. Ker bolj ali manj spoznaš določeno področje in mogoče vidiš, da to pa ravno ni več nekako v smislu, kot si si ti to predstavljal, in da ni ravno tako kot si mislil, in se nekako potem lahko tudi v drugi cilj usmeriš – to se mi večkrat zgodi.

Imate kak primer mogoče?

Pa mogoče ravno tukaj za revizijo, v bistvu ko sem začela študirat ekonomijo, si nisem mislila, da bom v reviziji začela, potem pa nekako skozi faks spoznaš računovodstvo in več znanja pridobivaš in te v bistvu ta smer zanima.

Super. Kako pomembno pa vam je pri zaposlitvi da imate možnost učenja in izobraževanja?

Ja mislim da je to en tisti prvi kriterij za izbor zaposlitve. Da vedno vidiš možnost kako bi rasel, se izobraževal, da ne obstojiš na enem nivoju.

V kolikšni meri pa vam je dostop do znanja, ki vam ga to podjetje omogoča, predstavljal motivacijo pri odločitvi da se tukaj zaposlite?

Ja, je kar veliki del moje motivacije, ker vidim, da je možnost pridobivanja znanja in stalne osebne rasti.

Ste rekli prej, da naj bi bil to celo ključen dejavnik?

Ja.

V kolikšni meri pa vas dostop do znanja v tem podjetju zadržuje?

Pa, bi rekla, da to, in še ostale prednosti.

Mhm, lahko prosim naštejete tri ključne dejavnike ki vas tukaj zadržujejo?

Dobro delovno okolje ...

V kakšnem smislu?

V odnosu v timu, do sodelavcev, to izobraževanje, dostop do izobraževanj in pa, am, kot samo delo kar opravljam.

Kako pa procesi učenja in izobraževanja vplivajo na vaše dolgoročne namene ostati tukaj (torej na primer da bi želeli najprej zaključiti določen proces izobraževanja kot je na primer ACCA, ki je dolgotrajen proces)?

Aha, da bi se v bistvu najprej to zaključilo ... Mislim, da s tega vidika pri meni ni neke meje v tem, da bi na primer rekla, da ko bom pa dosegla ta certifikat, pa ne bom več tukaj zaposlena.

Ampak ali to vpliva kaj na vaše dolgoročne namene, ti procesi izobraževanja?

Zagotovo vpliva ja.

V kakšnem smislu?

V bistvu, ko si že vpet v neki proces izobraževanja, in veš kako poteka, kako si tudi v prihodnosti sledi, in če si s tem zadovoljen, potem tudi ostaneš tukaj v temu procesu, če si z njim zadovoljen.

Kako pa ste seznanjeni s celostnim sistemom nagrajevanja?

V podjetju?

Mhm.

Mogoče še nisem do potankosti, ampak mislim da kar dobro.

Kako pa dojemate dostop do znanja v povezavi z nagrajevanjem, torej ob finančnem nagrajevanju – plači in drugih ugodnostih?

Zagotovo je izobraževanje in dostop do izobraževanja tudi en del tvoje plače, ki mogoče ni izmerjen v izplačilu na tvoj račun, ampak se ga tudi nekako vzameš v zakup.

Kako pa bi se odzvali če bi dobili v nekem drugem podjetju priložnost opravljati podobno delo za višjo plačo, vendar sorazmerno manj priložnosti učenja in izobraževanja?

Zagotovo se ne bi za to odločila, ker en kriterij imam tudi, da če se v klimi počutim dobro s sodelavci, ni plača tisti prvi kriterij za menjavo zame. Zdaj pa če je tukaj zraven še izobraževanje pa sploh, sploh ne.

Kako pa vidite kulturo podjetja (torej vrednote in prepričanja) v odnosu do znanja in zakaj?

Mislim, da ma podjetje zelo dobro razdelano področje kako, to motivacijo, vizijo, se potem tudi v bistvu izobraževanje pelje. Podjetje se zaveda, da je treba izobraževati svoje zaposlene in se stremi k temu cilju.

Se vam zdi, da daje na to velik poudarek?

Mhm, ja.

Kakšen pa se vam zdi na splošno odnos zaposlenih do pripravljenosti deljenja znanja in kako se to kaže?

Moram reči, da je zelo visoka stopnja pripravljenosti med zaposlenimi, s čimer mislim predvsem na to, da kakršnokoli vprašanje imaš, kadarkoli ga lahko vprašaš, vedno bo nekdo dobil od nekoga odgovor in si bo vzela čas da ti razloži stvari. Enkrat mogoče do dva krat.

Okej super. Bi želeli karkoli še dodati mogoče na to temo?

Am, ne, ne bi nič kaj takega, se ne spomnim.

V redu, potem pa najlepša hvala.

Priloga A.8: Transkript intervjuja z osebo HJ

Pozdravljeni.

Enako.

Intervju z osebo H. Koliko ste stari?

26.

Spol je moški. Število let izkušenj v reviziji?

Dve leti.

Število let dela v podjetju X?

Tudi dve leti.

Je torej to vaša prva zaposlitev?

Am, zaposlitev ja, ampak sem delal še preko študentskega servisa.

Kaj pa, kašna pa je vaša pozicija, oziroma naziv?

Je pa asistent v reviziji.

Na kakšen način znanje, torej učenje in izobraževanje, ki ga v tem podjetju pridobivate, vpliva na razvoj vaše kariere?

Vsekakor zelo veliko vpliva, amm, ker pač dobiš uporabno znanje iz različnih področij in tudi v smeri samega vodstva, financ, dejansko to kar mi tukaj dobimo s temi ACCA-ji in z različnimi temi spletnimi izobraževanji, nam pomaga pri našem delu, da ga čim boljše trenutno pač izvedemo. Tako da vsekakor vpliva.

Ok. Kako pomembno je za vas učenje in izobraževanje in zakaj?

Vsekakor je zelo pomembno, zato ker brez dodatnega usposabljanja, brez učenja pač ostaneš na isti točki, a ne, in se ne moreš dodatno razvijati, zato pač moje ... po mojem mnenju je pač potrebno stalno se izobraževati, sploh pa, če delaš v takem podjetju, kjer so skoz novi zakoni, skoz so nove ... metodologije spreminja, moraš zmeraj posodabljat svoje znanje, da ne zasotaneš.

V kolikšni meri pa načrtujete svojo kariero, oziroma poznate svoje karijerne cilje?

Ja, za enkrat imam zastavljene karijerne cilje, ampak tudi dajem prosto pot pač določenim priložnostim. Za enkrat delam v podjetju X, tako da, bomo videli.

Kako pa podjetje omogoča doseganje vaših profesionalnih ciljev? Lahko navedete nekaj primerov?

Am, ja, daje mi možnost, da sem pri določenih stvareh samostojen, daje mi možnost razvijanja dela v kakšnem timu strokovnjakov, no, ki mi lahko potem, ne, pomagajo pri nadgrajevanju svojega znanja, amm, pa tudi sproti vsako leto ko napreduješ, a ne, dobivaš nove izkušnje, nove odgovornosti in s tem tudi nekako osebno rasteš, ne. Tako da, ne vem ... cenim to, ne (smeh).

Ok. Koliko pa vam pomeni možnost pridobitve certifikatov, tako kot je na primer mednarodna kvalifikacija ACCA?

Je močnega pomena, saj, zdaj je vedno več teh študentov, ki končajo magisterij in potem ostanejo na tem nivoju. Če se želiš kakorkoli bolj izkazat, je dobro imeti še kakšno licenco ali pa certifikat kot je ACCA, CFA, tako da če imaš res željo napredovati, je pač vsekakor izrednega pomena, da imaš enega izmed teh certifikatov.

Ok. Kako pomembno pa vam je pri zaposlitvi, da imate možnosti učenja in izobraževanja?

Zelo pomembno, saj, kot sem že prej rekel, no, pač če se nič ne učiš a ne, tudi nimaš možnosti napredka, no. Razen, če maš kakšne veze kje, no (smeh).

V kolikšni meri pa vam je dostop do tega znanja, ki vam ga podjetje omogoča, predstavljal motivacijo pri odločitvi, da se tukaj zaposlite?

Amm, tudi je predstavljal, ampak glavni razlog je bil to, da v sami reviziji dobiš to širino, ampak vsekakor je tudi zelo pomembno to samo izobraževanje. Ampak sem to bolj spoznal šele potem, ko sem začel delat, a ne. Šele potem, ko sem se zaposlil, sem videl, kaj je dejansko poanta tega raznega izobraževanja.

Ok. V kolikšni meri pa bi rekli, da vas dostop do znanja v tem podjetju zadržuje?

Zadržuje me kar v veliki meri, am zdaj, redko katero podjetje ti, ne vem, nudi brezplačno opravljanje licence ACCA, ti nudi, ne vem, dostop do te baze izobraževanj, do ima dostop celotno podjetje X, ne vem, po celem svetu. Ne vem, v nekaterih podjetjih ti pač ... te dajo za računalnik in rečejo znajdi se, a ne. Toliko kot boš spraševal, a ne, toliko boš znal. Je pa res od vsakega posameznika odvisno, kako bo to izkoristil.

Kako pa ste seznanjeni s celostnim sistemom nagrajevanja v podjetju?

Am, zdaj sem šele slabi dve leti tukaj, pač poznam ta sistem, a ne, potem vidim, da v tem ocenjevanju svojega ... svoje pač učinkovitosti, potem pač temu primerno je potem tudi nagrajevanje, je pa res da se ... zanimivo je, da se vsako leto, odkar sem tukaj, spreminja ta sistem nagrajevanj in se težko prilagodiš, a ne. Fajn je, da se nekako začrta en sistem nagrajevanja in pač takšen ostaja vsaj kaki dve, tri leta.

Ok. Kako pa dojemate dostop do znanja v povezavi z nagrajevanjem, torej ob finančnem nagrajevanju kot so plača, bonusi?

Kako to mislite, da ...

Če vam to predstavlja neke vrste nagrado?

Aha, ene vrste motivacijo, tako, ja ...

Če to dojemate kot del svojega nagrajevanja?

Mh. Kot tudi sam del ACCA-ja? Ja, dojemam.

Ok. Kako bi se odzvali, če bi dobili v drugem podjetju priložnost opravljati podobno delo za višjo plačo, vendar s sorazmerno manj priložnosti učenja in izobraževanja?

Am, najprej bi razmislil, ampak ... zdaj čisto odvisno, a ne, koliko je to višja plača, različni dejavniki so, ne, tukaj imamo res pač ogromno možnosti se usposablјati, tako da bi pač resno razmislil, po moje se ne bi odločil, no. Tudi tukaj mi je ta kolektiv veliko bolj všeč, no, kot druge. To so ti ostali dejavniki, ni mi samo dejansko pač plača pomembna pri tem.

Ok. Kako pa vidite kulturo podjetja v odnosu do znanja?

Am, kot vidim, X podjetje se zelo trudi, da bi se čim bolj izobraževali vsi, pač ti daje možnost, a ne, dostop do vseh teh znanj ... je pa res, a ne, pač najbolj je pa od posameznika odvisno, ali bo to vzel ali ne.

Kakšen pa sem vam zdi na splošno odnos zaposlenih do pripravljenosti deljenja znanja in kako se to kaže?

Pri zaposlenih opažam, so ti vsi pripravljeni pomagat, noben ti ne bo rekel ne, jaz nimam časa, vsak si bo vzel čas zate, da ti pač razloži določene stvari, oziroma mogoče če takrat nima časa pač reče, ok, daj se dogovoriva čez deset minut, pa ti razložim te stvari. Tako da, ne vem, se mi zdi da je tako zelo zelo stimulatívno, oziroma eno tako okolje, da so ti vsi pripravljeni pomagat, no.

Ok. Bi želeli kar koli v zvezi s tem še dodati?

Mmm, po moje da je to to. Nič, ne.

Ok. Hvala lepa.

[Priloga A.9: Transkript intervjuja z osebo IJ](#)

Pozdravljeni.

Pozdravljeni.

To je intervju z osebo I. Vaša starost je?

24 let.

Spol je moški. Število let izkušenj dela v reviziji?

1,5.

Število let dela v tem podjetju?

1,5.

Je torej to vaša prva zaposlitev?

Da.

Kakšna pa je vaša pozicija oziroma naziv?

Asistent v reviziji.

Ok. Zdaj pa kar na vprašanja. Na kakšen način znanje (učenje in izobraževanje), ki ga pridobivate v tem podjetju, vpliva na razvoj vaše kariere?

Am, zdaj, na sam razvoj kariere pridobljeno znanje vpliva istočasno na razvoj kariere in osebnostni razvoj. In, se mi zdi, da je to neki primarni razlog, zaradi katerega se pač nekdo zaposli, am, da pač pridobiva nova znanja, da osebnostno raste. Zdaj glede samega vpliva na kariero pa ima definitivno pozitiven vpliv, zato ker pač več znaš, boljše so tvoje možnosti za karierno napredovanje v prihodnosti.

Mhm. Kako pomembno je za vas izobraževanje in učenje in zakaj?

Izobraževanje in učenje sta zelo pomembna, kjer se pa v bistvu lahko navežem na prejšnje vprašanje, ker v bistvu to pomeni neki karierni napredek, karierni razvoj, in v bistvu tudi osebnostno rast.

V kolikšni meri pa načrtujete svojo kariero oziroma poznate svoje karierne cilje?

Karierni cilji ... ja, mislim, načrtane imam za v kakšnih par let naprej, zdaj nekih dolgoročnih ciljev za enkrat še nimam, predvsem zato, ker v bistvu sem dejansko še čisto na začetku svoje kariere in si je v bistvu mogoče treba pridobiti še nekaj izkušenj preden se dolgoročno točno odločim oziroma načrtam cilje no.

Kako pa podjetje omogoča doseganje svojih osebnih in profesionalnih ciljev, lahko navedete nekaj primerov?

Kako omogoča?

Ja, torej na kakšne načine, ja.

Aha, zdaj, na prvem mestu bi v bistvu izpostavil predvsem izobraževanja, ki jih podjetje ponuja, torej na prvem mestu ACCA sigurno, potem pa v bistvu ta sama lokalna izobraževanja, ki se izvajajo na letni ravni, od, se pravi, ko se gre v bistvu v tujino, nekaj v Sloveniji, potem neka kvartalna srečanja, ki jih imamo, kjer nam predavajo interni predavatelji o novostih v računovodstvu in v zakonodaji. Eden izmed mojih ciljev je v bistvu tudi to, da se čim več naučim, pridobim čim več znanja, tako da bi v bistvu to bil moj odgovor.

V kolikšni meri vam izkušnje učenja in izobraževanja, ki jih tukaj pridobivate, pomagajo rasti in se razvijati?

Ok. Zdaj, definitivno so v bistvu izkušnje, ki jih pridobiš v reviziji, po mojem mnenju zelo dragocene. Predvsem iz tega razloga, ker praktično na tedenski ravni delaš z različnimi ljudmi, spoznaš se z novimi industrijami, novimi podjetji, moraš se naučit prilagajati različnim tipom osebnosti in dejansko tudi samo pridobivanje znanja se ekstrapolira, ker so vsak teden neki novi izzivi. Nisi utečen v neko rutino, ampak ima vsak projekt neko dejansko specifiko pri posamezni stranki, ki ti prej, če še nisi delal na določenem projektu ali pri določeni stranki, ni znana. To je definitivno ena izmed prednosti.

Kašne priložnosti za učenje pa vam podjetje zagotavlja?

Kot sem že omenil prej. V prvi vrsti ACCA, pa potem ta lokalna izobraževanja, tudi izobraževanja v tujini, ki se izvajajo ob letnih napredovanjih. To bi izpostavil no.

Koliko vam pomeni možnost pridobitve certifikatov kot je na primer ACCA, ki ste ga že omenili?

Definitivno se mi zdi to zelo pozitivna stvar, sploh glede na to, da je ACCA zelo priznana ustanova. Se mi pa zdi, da je to predvsem v Sloveniji še dokaj v povojih no. Se mi zdi da zelo veliko delodajalcev, ne bi ravno rekel, da mogoče ne pozna, ampak mogoče ne ve čisto točno, kaj je ACCA, a ne. Ampak se mi zdi to v bistvu zelo, zelo dobra stvar.

Kakšne prednosti ali pomanjkljivosti vidite pri delu v mednarodnem podjetju, torej z vidika možnosti izobraževanja in učenja, v primerjavi z lokalnimi (konkurenčnimi) podjetji?

Prednosti so v bistvu definitivno dostopi do baz podatkov, ki jih ima mednarodno podjetje. Definitivno pri taki masi ljudi, imamo tudi interne strani, kjer je zbrano znanje, kjer si lahko poiščeš nekaj, kar te zanima, si to prebereš. Tudi sam dostop do ljudi je zelo odprt, vprašaj lahko praktično kogarkoli karkoli, in definitivno pri takem številu ljudi najdeš odgovor, če ga pač želiš najti. Tudi same možnosti za izobraževanje so sigurno boljše kot v nekem lokalnem, manjšem podjetju, ker so pač sredstva, ki so na voljo, definitivno višja. Zdaj za kakšne pomanjkljivosti, hm, težko bi reku. Mogoče, ... ne vem, ne, ne bi izpostavil nobene pomanjkljivosti.

Kako učenje in izobraževanje vpliva na vaše predstave o karieri?

Zdaj se mi zdi, da z vedno več pridobljenega znanja dobiva človek neko sliko, kje se vidi, kaj mu ustreza, oziroma pač kaj bi rad delal v prihodnosti. Tako da pač dejansko si jaz to predstavljam kot: meni računovodstvo in revizija odgovarja, rad izvem kaj novega s tega področja, rad se učim, rad to delam, in posledično to na mojo kariero vpliva tako, da se tudi v prihodnosti vidim v tem.

Kako pomembno vam je pri zaposlitvi, da imate možnost učenja in izobraževanja?

To je zelo pomembno, kot sem že prej povedal, ker to pomeni neki karierni in osebni razvoj. **V kolikšni meri vam je dostop do profesionalnega znanja, ki vam ga podjetje omogoča, predstavljal motivacijo pri odločitvi, da se v tem podjetju zaposlite?**

To je bila definitivno velika motivacija, ker pač, kot sem že rekel, je sama baza znanja v podjetju zelo velika in v bistvu če znaš to količino znanja ustrezno uporabiti, če znaš znanje poiskati, se mi zdi to zelo dobra stvar za razvoj.

Bi rekli, da je bil to morda celo ključen dejavnik pri vaši odločitvi?

Sigurno eden izmed ključnih.

V kolikšni meri vas dostop do znanja v podjetju zadržuje?

Sigurno je to eden izmed dejavnikov, ki me zadržujejo v podjetju, zato ker če bi delal v podjetju, kjer ne bi imel dostopa do znanja, ne bi imel možnosti izobraževanja, tam stagniraš, se ne moreš razvijati, nekaj novega naučiti, in se mi zdi, da če si proaktiven, te to zavira oziroma se ne počutiš v redu, kar potem ni v redu.

Lahko prosim naštejete tri ključne dejavnike ki pa vas v podjetju zadržujejo?

Znanje, izkušnje in kolektiv.

Kako procesi učenja in izobraževanja vplivajo na vaše dolgoročne namene ostati v podjetju?

Ja zdaj, sam proces, kako vpliva. Če je proces izobraževanja izpeljan učinkovito, oziroma če je sam proces zasnovan tako, da je dejansko njegov namen to, da se nekaj naučiš, nekaj novega odneseš od tega, je to definitivno en dejavnik, ki vpliva na to, da stremiš k temu, da ostaneš v organizaciji. Če so pa izobraževanja v bistvu zasnovana samo v smeri, da se nekaj naredi, da se lahko reče, da smo se izobraževali, je pa potem sama vsebina takšna, da ni neke dodane vrednosti, potem je pa to definitivno dejavnik, ki vpliva k manjši privlačnosti delodajalca.

No, pa recimo, če bi bili med samim procesom izobraževanja (kot je na primer ACCA, ki traja več let), bi to vplivalo na vaš obstoj tukaj?

Aha, če bi jaz bil v teku študija?

Ja.

Mislím, definitivno se mi zdi, da če imaš namen zaključiti ACCA, to v bistvu nakazuje tudi neko željo oziroma pač namen po napredovanju znotraj podjetja. Ne vidim razloga, da bi nekdo v bistvu med samim študijem odšel s podjetja, tako da, to bi bilo to.

Kako pa ste seznanjeni s celostnim sistemom nagrajevanja v podjetju?

S sistemom nagrajevanja sem seznanjen pač v celoti, predvsem imam sliko kako sam sistem deluje, vem kakšne so možnosti, tako da sem seznanjen.

Kako dojemate dostop do znanja oziroma možnosti učenja in izobraževanja v povezavi z nagrajevanjem (ob finančnem nagrajevanju, kot so plača, bonusi, ...)?

Po mojem mnenju je to, da imamo mi dostop in možnost do, na primer, konkretno do izobraževanja ACCA brezplačno, se mi to zdi ena izmed velikih prednosti, ker ja, ni samoumevno to, da ti delodajalec poravnava stroške izobraževanja, sploh na primer ACCA, ki ni ravno eden izmed cenejših. Tako da, definitivno je treba s tega vidika na to gledat, kot da je to tudi neki finančni bonus, oziroma da je nekje v ozadju tudi pač denar.

Kako pa bi se odzvali, če bi dobil v drugem podjetju priložnost opravljati podobno delo za višjo plačo vendar sorazmerno manj priložnosti učenja in izobraževanja?

Ja, to, kot sem že prej omenil, mi to ni v interesu, da bi prišel k nekemu delodajalcu, kjer ne bi imel možnosti za učenje in izobraževanje, ker potem stagniraš in to na splošno ni moj motiv zakaj hodim v službo.

Kako pa vidite kulturo podjetja (vrednote, prepričanja) v odnosu do znanja in zakaj?

Definitivno obstaja korelacija med kulturo podjetja in odnosom do znanja. Zato ker če je sama kultura organizacije naravnana k temu, da se stremi k izobraževanju zaposlenih, k pridobivanju novega znanja, k deljenju znanja, kar imamo v bistvu v našem podjetju zelo dobro urejeno, je tukaj zelo močna korelacija. Ker če v kulturi podjetja ni tega, da se znanje deli, da se znanje pridobiva, potem tudi sam proces pridobivanja znanja oziroma sama zainteresiranost vseh vpletenih v omogočanje možnosti za pridobivanje znanja ni taka, kot bi bila, če bi bila kultura temu naklonjena.

Kaj pa v tem konkretnem podjetju, kako vidite odnos podjetja do znanja?

Zdaj, kot že omenjeno, imamo ogromno, ogromno možnosti izobraževanja, tako da bi ocenil to kot zelo pozitivno.

Kakšen se vam zdi na splošno odnos zaposlenih do pripravljenosti deljenja znanja in kako se to kaže, saj ste že v bistvu povedali, pa vseeno, če mogoče še kaj dodate?

Ja, v bistvu imamo nekako način mentorstva, kar pomeni, da zaposleni z več izkušnjami pomaga oziroma prenaša znanje na svoje podrejene z manj izkušnjami. To se mi zdi zelo dober način prenašanja znanja, zato ker je znanje, ki ga pridobiš od nadrejenega zelo praktično, vprašanja so v večini primerov praktična, naleti se na neki problem, ki se ga potem reši, in potem si pač, če si zainteresiran, si pač to nekako zapišeš, zapomniš, in naslednjič, ko se soočiš s tem, to znaš rešiti. Tko da, to se mi zdi ena izmed zelo pozitivnih stvari, no.

Ok. Bi želeli karkoli na to temo še dodati?

Ne.

V redu, potem pa najlepša hvala.

Hvala.

Priloga A.10: Transkript intervjuja z osebo JS

Pozdravljeni.

Lep pozdrav.

To je intervju z osebo J. Vaša starost je?

31 let.

Spol je Moški. Število let izkušenj v reviziji?

5.

Število let dela v tem podjetju?

5.

Je to torej vaša prva zaposlitev?

Ja. Uradna ja.

Kakšna pa je vaša pozicija oziroma naziv?

Mm, se pravi, senior. V oddelku revizije.

Zdaj pa kar na vprašanja. Na kakšen način znanje (učenje in izobraževanje), ki ga pridobivate v podjetju, vpliva na razvoj vaše kariere?

V bistvu z vidika tega, da, teoretično pridobljeno znanje od prej, ki smo ga dobili, v bistvu zdaj udejanjimo v praksi. S tem da je v praksi veliko več možnosti napredka, ker se pač dogaja, da prihajaš do konkretnih stvari, no. Tako da, v tem smislu se mi zdi, da je ta služba odlična, da to teoretično pridobljeno znanje nadgradiš še v praksi.

Mhm. Kako pomembno je za vas izobraževanje in učenje in zakaj?

Se mi zdi da ko se enkrat človek v bistvu neha izobraževati, začne stagnirati v življenju. Tako da, vedno je treba iskati službo oziroma okolje v katerem se boš izobraževal, s tem da boš v bistvu tudi kot oseba rasel in potem kakorkoli pripomogel tudi k razvoju vsega človeštva in okolice. Tako da se mi zdi, da je pač stalno izobraževanje in pa pridobivanje znanja obvezno za vsako osebo.

V kolikšni meri pa svojo kariero načrtujete oziroma poznate svoje karijerne cilje?

Ja načeloma v bistvu v trenutnem okolju kjer sem, se pravi v Big 4, se mi zdi da na dolgi rok se vidim no, tako bom rekel. Definitivno ponuja vse tisto kar iščem v svojem delu in pač v svoji karieri. Se pravi konstantne izzive, možnost napredka, in pa v bistvu vedno odprta vrata in pa pripravljenost tudi vseh ostalih zaposlenih slediti nekim idejam, pa v bistvu pripomoči k napredku.

Kako podjetje omogoča doseganje vaših profesionalnih ciljev, lahko navedete nekaj primerov?

Se pravi, prvi je definitivno to, da v bistvu omogoča izobraževanje oziroma pridobivanje licenc ob delu, se pravi ACCA. Poleg tega se letno izvaja izobraževanja na nivoju regije, kjer se v bistvu tudi seznanjamo z aktualnimi zadevami v reviziji in pač v računovodstvu oziroma v okolju kjer delamo, poleg tega pa so tudi v bistvu ti obvezni web-based learningi, kjer spet pridobivaš dodatna znanja. Tako da se mi zdi, da je okolje v katerem trenutno sem, odlično za to, da omogoča pridobivanje znanj.

Koliko pa vam pomeni možnost pridobitve certifikatov, kot je na primer ACCA?

Ogromno. Ker se mi zdi, da če želiš vztrajati v poslu kot je revizija, je ta certifikat kakorkoli obvezen. Vsaj za nadaljnje, če želiš postati podpisnik. In, slovenska zakonodaja še vseeno zahteva pridobitev tega certifikata, da v bistvu lahko podpišeš mnenje. Tako da se mi zdi, da definitivno zelo veliko.

V kolikšni meri pa vam te izkušnje učenja in izobraževanja s podjetja pomagajo rasti in se razvijati?

Ogromno. Ker v bistvu, ko pogledaš za leto nazaj vidiš, koliko si v se bistvu v enem letu stvari naučil, koliko so se ti obzorja razširila, tako da ko greš iz leta v leto in ko se po, ne vem, zdaj petih letih ozreš nazaj vidiš koliko v bistvu nekega znanja si usvojil, ki se ti zdaj sicer v bistvu zdi ogromno, ampak če pogledaš za nazaj, koliko je bilo enega dela oziroma koliko nekih ur je bilo vloženi v to, v bistvu potem lahko rečeš, da se je vse skupaj splačalo.

Kakšne prednosti ali pomanjkljivosti pa vidite pri delu v mednarodnem podjetju z vidika možnosti izobraževanja in učenja v primerjavi s kakšnim lokalnim (konkurenčnim) podjetjem?

Zdaj bom začel s plusi. Se pravi, definitivno plus je mreženje. Se pravi, mreženje z ostalimi pisarnami po svetu, se pravi, lahek dostop do informacij, definitivno, in večja finančna zmožnost podjetja zagotoviti te learning materials-e, ne. Dočim tega recimo v nekem lokalnem manjšem podjetju zaradi pomanjkanja verjetno sredstev, pa tudi verjetno manjših ekip, ni. Se pravi, definitivno prvič sredstev, ne bi imeli v lokalnih podjetjih denarja vsega tega financirati, kot drugo pa tudi manjše ekipe so in tudi sam obseg dela ne bi dovoljeval še recimo izobraževanja tekom delovnika, zato bi to mogel izvajati izven dela. Tako da to sta recimo te dva plusa pa minusi no. Je pa recimo delo v lokalnem podjetju manj stresno, ampak saj pravim, vse je odvisno od posameznika. Če iščeš izziv, napredek, je definitivno korporacija oziroma mednarodno podjetje boljše izbira.

Ok. Kako pa učenje in izobraževanje vpliva na vaše predstave o karieri?

Am, definitivno da ... Ne vem, da vsakič, am ... S tem, ko se učiš, to teorijo pridobljeno, lahko v praksi tudi udejanjšiš in s tem ko delaš in se stalno izobražuješ, vsakič znova vidiš, da ni bilo zaman se učiti. Ker recimo, če bi samo na faks hodil pa se učil, bi verjetno te stvari v roku pol leta, enega leta, pozabil, ne. Tukaj pa dejansko prideš do day-to-day issue, kjer rečeš, aha, saj to sem se pa učil, in evo, tukaj mi pa prav pride, ne.

Kako pomembno vam je pri zaposlitvi, da imate možnost učenja in izobraževanja?

Zelo. V bistvu to je prva stvar. Zdaj tudi, čisto hipotetično, če bi iskal novo službo, bi me najprej to zanimalo. Se pravi, kaj bi mi delodajalec omogočil še dodatno, pač, ali je to pridobitev certifikatov in dodatna izobraževanja. Niti ne gre tukaj toliko za plačo, bom rekel. Nekateri se pogajajo za plačo, ne, mene se zdi, da je na prvem mestu to – znanje, znanje, znanje. Ker, treba je nekaj posaditi, se pravi, treba je pridobiti znanje, da lahko poltem kasneje tudi nekaj požanješ.

V kolikšni meri vam je dostop do profesionalnega znanja, ki ga lahko v tem podjetju pridobivate, predstavljal motivacijo pri odločitvi, da se zaposlite? Je bil to eden izmed ključnih dejavnikov?

Ja, definitivno.

Modra celo ključen?

Ja, definitivno.

V kolikšni meri pa vas dostop do znanja v podjetju zadržuje?

Am, se pravi, da ostajam tukaj?

Mhm.

Tudi verjetno, mislim, tako kot sem rekel, 100 %. Dokler bo, se pravi, dostopnost do teh znanj in omogočen študij, ne vidim razloga, da bi zapuščal podjetje.

Kako pa procesi učenja in izobraževanja vplivajo na vaše dolgoročne namene ostati v podjetju? Če bi na primer bili sredi pridobitve nekega certifikata, bi to vplivalo na vas?

Se pravi, definitivno namen teh certifikatov je, da se dober, oziroma kader, ki je ambiciozen, obdrži v podjetju. Mislim, se mi zdi nelogično da vložiš toliko dela in truda, da dobiš v našem primeru konkreten certifikat pooblaščenega revizorja ACCA, in da potem greš ven s te industrije, oziroma greš ven v kako vodjo kontrolinga. Sicer si pridobil nek certifikat, ki pa je praktično neuporaben potem v novi službi. Tako da se mi zdi, da če dobiš to, potem definitivno, ne vidim razloga zakaj bi potem tudi zapustil to podjetje no.

Kako ste seznanjeni s celostnim sistemom nagrajevanja v podjetju?

Ja, pač, normalno ne. Se mi zdi, da je stvar dokaj straight-forward.

Ok. Kako dojemate dostop do znanja oziroma možnosti učenja in izobraževanja v povezavi z nagrajevanjem (ob finančnem nagrajevanju – plači in drugih ugodnostih)?

Hm, zdaj ne razumem vprašanja čisto točno.

Če vidite to kod del nagrade tudi, te možnosti učenja in izobraževanja?

Ja, definitivno. Se mi zdi, da se ta izobraževanja, ves ta dostop do informacij zdi precej samoumeven, kar se mi zdi, da ne bi smelo biti. Da bi se moralo to spoštovati v temu smislu, da bi se pač sproti delalo wbl-je, se pravi, da bi se bolj posvečali in opravljali ACCA-je. Se mi zdi, da se včasih jemlje to zelo samoumevno. Se pravi, omogočanje znanja. Da se gleda spet samo iz finančnega vidika, po mojem mnenju pa sicer finance, ko jih dobiš jih sicer dobiš, so motivator, ampak denar zapraviš in gre, znanje pa ostane. Tako da, s tega vidika se mi zdi, da je omogočanje pridobivanja znanja veliko bolj pomembno kot pa, ne vem, enkratna, ne vem, malo višja nagrada.

Mislím da ste to že prej omenili, pa vseeno vas bom vprašala, kako bi se odzvali, če bi dobil v drugem podjetju priložnost opravljati podobno delo za višjo plačo vendar sorazmerno manj priložnosti učenja in izobraževanja?

Zavrnil bi.

Kako pa vidite kulturo podjetja (vrednote, prepričanja) v odnosu do znanja in zakaj?

Se mi zdi da je pozitivno naravnano k temu. Tako da se mi zdi, da veliko sredstev vlaga v pridobivanje znanja in to dokazuje z organizacijo letnih treningov, se pravi, plačilom pridobivanja certifikatov, se pravi, je zelo pozitivno naravnano.

Ok. Kakšen se vam zdi na splošno odnos zaposlenih do pripravljenosti deliti svoje znanje in kako se to kaže?

Se mi zdi da zelo pozitivno, oziroma, da je že kultura podjetja taka, da stremi k temu, da se stalno pomaga. Delo itak poteka v ekipah, sama strategija je, da se znanje deli, se pravi od višjih rankov proti nižjim. Tako da tukaj ne vidim težave, se mi zdi, da so vsaka vrata vedno odprta, od direktorja do študenta, in karkoli potrebuješ, vedno lahko vprašaš in pridobiš informacijo. Tako da, je zelo politika odprtih vrat kar je zelo pohvalno.

Ok, super. Bi želeli karkoli na to temo še dodati?

Ne, mislim da ne.

V redu, najlepša hvala.

Prosim.

Priloga B: Model vprašalnika kot predlog za podjetje X

Prosimo, če si vzamete nekaj minut in izpolnite anketo o vlogi učenja in izobraževanja pri kariernem razvoju.

Q1 - Spol

- Moški
- Ženski

Q2 - Število let izkušenj z delom v reviziji

- Do 2 leti
- Več kot 2 leti

Q3 - Trenutni naziv delovnega mesta

- Intern
- Asistent
- Senior
- Manager
- Senior Manager

Q4 - V kolikšni meri zaznavate, da vam podjetje ponuja naslednje priložnosti za učenje in izobraževanje?

	Sploh ne	V manjši meri	V srednje veliki meri	V veliki meri	V zelo veliki meri
Možnost pridobitve (mednarodnih) kvalifikacij:	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Izobraževanja v tujini:	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Lokalno organizirana izobraževanja:	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
E-izobraževanja:	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Učenje skozi delovni proces:	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Q5 - V kolikšni meri zaznavate, da naslednje priložnosti za učenje in izobraževanje, vplivajo na razvoj vaše kariere?

	Sploh ne	V manjši meri	V srednje veliki meri	V veliki meri	V zelo veliki meri
Možnost pridobitve (mednarodnih) kvalifikacij:	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Izobraževanja v tujini:	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Lokalno organizirana izobraževanja:	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
E-izobraževanja:	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Učenje skozi delovni proces:	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Q6 - Ali je učenje in izobraževanje za vas pomembno?

- Zelo pomembno
- Pomembno
- Nepomembno
- Sploh ni pomembno

Q7 - Ali svojo kariero načrtujete/poznate svoje karierne cilje?

- Da, imam kratkoročne karierne cilje
- Da, imam dolgoročne karierne cilje
- Kariere ne načrtujem

Q8 - Na kakšen način učenje in izobraževanje vpliva na razvoj vaše kariere?

Možnih je več odgovorov

- Omogoča mi napredovanje
- Omogoča mi rast in razvoj
- Prav mi bo prišlo v prihodnosti

Q9 - Katere so ključne spretnosti, ki jih skozi učenje in izobraževanje v podjetju razvijate?

Možnih je več odgovorov

- Pridobivam širino pri samem delu
- Naučim se prilagajati različnim ljudem in situacijam
- Sem hitrejši/-a in bolj učinkovit/-a
- Sem bolj ciljno usmerjen/-a
- Sem bolj organiziran/-a
- Pridobivam zaupanje v svoje znanje
- Drugo:

Q10 - Kako pomembno vam je pri zaposlitvi, da imate možnosti učenja in izobraževanja?

- Zelo pomembno
- Pomembno
- Nepomembno
- Sploh ni pomembno

Q11 - V kolikšni meri vam je dostop do profesionalnega znanja, ki ga v podjetju pridobivate, predstavljal motivacijo pri odločitvi, da se tukaj zaposlite?

- V zelo veliki meri
- V veliki meri
- V majhni meri
- Sploh ne
- Z možnostmi izobraževanja pred zaposlitvijo še nisem bil/-a seznanjen/-a

Q12 - V kolikšni meri vas dostop do znanja, ki ga v podjetju pridobivate, zadržuje v podjetju?

- V zelo veliki meri
- V veliki meri
- V majhni meri
- Sploh ne

Q13 - Ali dojemate dostop do znanja v podjetju kot del nagrajevanja (ob plači in drugih ugodnostih)?

Da

Ne

Q14 - Ali se vam zdi kultura podjetja (vrednote, prepričanja) pozitivno naravnana v odnosu do znanja?

Da

Ne

Q15 - Prosimo pojasnite svoj odgovor na 14. vprašanje.

Q16 - Ali se vam zdi odnos zaposlenih do pripravljenosti deljenja svojega znanja pozitiven?

Da

Ne

Q17 - Prosimo pojasnite svoj odgovor na 16. vprašanje.