

DOSEGANJE ZAPOSLEJIVOSTI PRI STARAJOČI DELOVNI SILI; VLOGA STAROSTI IN DOSEGANJE CILJNIH USMERITEV

NENA HRIBAR¹ & POLONA ŠPRAJC²

¹Ižešetova 27, 4000 Kranj, Slovenija, e-pošta: nena.hribar@gmail.com.

²Univerza v Mariboru, Fakulteta za organizacijske vede, Kranj, e-pošta: polona.sprajc@um.si.

Povzetek Staranje zaposlenih predstavlja velik izziv za podjetja, saj je potrebno zaposlenim zagotoviti zaposljivost tudi v času, ko se starajo. Ta članek obravnava načine, kako zaposlene bolj zainteresirati za nadaljnje učenje in zaposljivost. Namen članka je zlasti preučiti vlogo starosti in doseganje ciljnih usmeritev za formalno in neformalno učenje in zaposljivost. Ugotovljeno je bilo, da ima neformalno učenje pozitiven odnos s številnimi dimenzijami zaposljivosti. Poleg tega tudi usmerjenost k cilju obvladovanja kaže pozitiven odnos z neformalnim učenjem in zaposljivostjo. Starost tudi ni pomembno povezana z doseganjem ciljnih usmeritev. V članku je poudarjeno, da je treba pri preučevanju učnega vedenja in zaposljivosti zaposlenih upoštevati druge značilnosti, kot so na primer ciljne usmeritve in ne le kronološke starosti.

Ključne besede:

kronološka
starost,
zaposljivost,
formalno
učenje,
ciljne
usmeritve,
neformalno
učenje.

ACHIEVING EMPLOYABILITY IN AN AGEING WORKFORCE: THE ROLE OF AGE AND THE ACHIEVEMENT OF TARGETS

NENA HRIBAR¹ & POLONA ŠPRAJC²

¹ Ješetova 27, 4000 Kranj, Slovenija, e-pošta: nena.hribar@gmail.com.

²Univerza v Mariboru, Fakulteta za organizacijske vede, Kranj, e-pošta:
polona.sprajc@um.si.

Abstract The aging workforce challenges companies to keep their aging employees employable in the workforce. This paper gives an indication as to which employees are more likely to be interested in further learning and employability. Specifically, the aim of this study was to investigate the role of chronological age and achievement goal orientations for informal and formal learning and employability. It was found that informal learning has a significant positive relation with several dimensions of employability. Furthermore, mastery-approach goal orientation also shows a significant positive relation with informal learning and employability. In addition, age had no significant relation with the achievement goal orientations. The paper stresses the need to consider characteristics other than chronological age, such as goal orientations, when considering employees' learning behavior and employability.

Keywords:

chronological age,
employability,
formal
learning;
goal
orientations, informal
learning.



1 Uvod

Zaradi daljše življenjske dobe in nižjega števila rojstev se prebivalstvo v večini držav stara (Börsch-Supan et al. 2014). Vlade zaradi ohranjanja sedanjega življenjskega standarda prestrukturirajo politike upokojevanja, na primer z zviševanjem upokojitvene starosti (Bassanini in Duval 2006). Vendar pa ti ukrepi očitno niso dovolj, da bi zaposlene ohranili kot delovno aktivne. Vsako leto se zvišuje razmerje med prebivalstvom, ki ne dela in prebivalstvom, ki dela. Zato podjetja postajajo vse bolj odvisna od starejših zaposlenih. Kadroviki morajo za ohranjanje visoke ravni delovanja ter sledenja hitro spreminjajočim inovacijam in zahtevam delovnih mest, ohranjati kompetence in motivacijo starejših zaposlenih (Froehlich et al. 2015a).

Eden od načinov, da zaposleni posodablajo svoje veščine, je njihova vključitev v učne dejavnosti. Vendar pa so raziskave pokazale, da se starejši delavci manj udeležujejo formalnega učenja kot mlajši delavci (Raemdonck et al. 2015). Eden od razlogov je lahko ta, da so starejši zaposleni manj motivirani za razvijanje svojih veščin (Froehlich et al. 2016). Vendar pa vsi starejši delavci niso enaki: s starostjo se povečujejo tudi razlike med posamezniki (Carstensen 2006). Zato menimo, da na učno vedenje in zaposljivost zaposlenih poleg starosti vpliva tudi doseganje ciljnih usmeritev. V številnih študijah je bil opažen pomen motivacije za učenje (Pintrich 1999) in zaposljivosti (Van Emmerik et al. 2012), nobeden od teh člankov pa ni preučil neposrednih in posrednih učinkov doseganja ciljnih usmeritev na učenje in zaposljivost. To vrzel zožujemo s preučevanjem vloge starosti in doseganjem ciljnih usmeritev pri neformalnem učenju, formalnem učenju in zaposljivosti. Poleg tega se preskuša posredna vloga učenja na odnose med starostjo in doseganjem ciljev ter zaposljivostjo. Ti podatki na »mikro ravni« bodo pomembni za delovanje kadrovske službe (Guest 2011).

2 Teoretično ozadje

2.1 Zaposljivost

Zaposljivost se je kot koncept oblikovala skupaj s spremembami zahtev na delovnem mestu in prehodom iz industrijskega v post-industrijsko delovno okolje (Van der Heijde in Van der Heijden 2006). Trenutne raziskave zaposljivosti se osredotočajo na attribute posameznikov kot vir njihove zaposljivosti (Froehlich et al. 2018): kakšne

kompetence imajo in razvijajo zaposleni? Zato zaposljivost opredelimo kot »neprestano izpopolnjevanje, pridobivanje ali ustvarjanje dela z optimalno uporabo kompetenc« (Van der Heijde in Van der Heijden 2006, str. 453). Pomembno je, da te opredelitve ne zanima dejanska zaposlitev ali iskanje službe, čeprav so ti koncepti seveda odvisni.

Van der Heijde in Van der Heijden (2006) sta predlagala pet med seboj povezanih kompetenc (Froehlich et al. 2018), ki so potrebne za stalno zaposljivost. Poklicno strokovno znanje je opredeljeno kot specifično znanje določenega področja in veščine, ki so potrebne za delovno mesto (Van der Heijden 2003). To je bistvena kompetenca v času nizke zaposlenosti, ker so običajno odpuščeni delavci z zastarelim poklicnim strokovnim znanjem (Boudreau et al. 2001). Predvidevanje in optimizacija odražata sposobnost delavcev, da se bodo prilagodili spremembam delovnega mesta v prihodnje in si prizadevali za kar najboljše delo in karierne rezultate (Coetzee et al. 2015). Osebna fleksibilnost pomeni sposobnost prilagajanja spremembam pri delu. Ljudje, ki imajo to kompetenco visoko razvito, se bolje prilagodijo spremembam, kot so združitve, reorganizacija ali spremenjene zahteve dela. Korporativni čut pomeni, da se morajo posamezniki identificirati s cilji organizacije in sprejeti odgovornost za postopek sprejemanja odločitev (Chapman in Martin 1995). Poleg tega korporativni čut razširja vedenje državljanov, da sodelujejo in delujejo v različnih timih v podjetju (Seibert et al. 2001). Prav tako ravnotežje pomeni pravo balans med interesi delodajalca in interesi zaposlenih. Tako morata biti uravnotežena tudi delovno in zasebno življenje zaposlenih (Van der Heijde in Van der Heijden 2006; Van der Heijden et al. 2018).

2.2 Zaposljivost in starost

Za odnos med zaposljivostjo in starostjo obstajajo mešani argumenti in empirične ugotovitve. Po eni strani se zdi, da je za starejše delavce ohranjanje kompetenc in veščin za obstanek v delovni sredini težje kot za mlajše (Ng in Feldman 2012). Ena od največjih težav, s katerimi se soočajo starejši zaposleni, so negativni stereotipi. Zaposleni pogosto menijo, da starejši zaposleni povzročajo več stroškov in so manj produktivni. Prav tako menijo, da starejši delavci slabše delajo in so manj ustvarjalni in motivirani za delo (Ng in Feldman 2012). Poleg tega je bilo ugotovljeno, da delodajalci redkeje zaposlijo starejše delavce, ker menijo, da so manj prilagodljivi novim tehnologijam, težje jih je usposabljeti in manj jih zanimajo tehnološke spremembe (Gringart et al. 2005). Ti stereotipi lahko pomenijo nižje stopnje

zaposlovanja starejših, manj priložnosti za individualni razvoj in več težav pri ohranjanju zaposljivosti. Pomembno je, da se te ugotovitve nanašajo na subjektivne poglede na zaposljivost, ki morda niso povezani s kompetencami, s katerimi se ukvarjamo v tem članku.

Nekaj študij kaže, da se s starostjo zaposljivost lahko povečuje. Froehlich et al. (2014a) so na primer ugotovili manjše pozitivne učinke kronološke starosti na poklicno strokovno znanje in izkušnje ter korporativni čut, vendar nobenega vpliva na druge tri dimenzije. Trdili so, da je kronološka starost sama po sebi slab kazalnik in da je treba najti posrednike, ki bolje razlagajo odnos med starostjo in zaposljivostjo. Enega od takih posrednikov so pojasnjevali Aubert et al. (2006), ki so opazili, da v Franciji starejša delovna sila predstavlja manjši delež v podjetjih z rastjo. Očitno je več starejših delavcev v sektorjih, ki upadajo, kar lahko vodi v izgubo ustreznih kompetenc in s tem zaposljivosti.

2.3 Formalno in neformalno učenje

Kljub negativnim stereotipom glede starejših delavcev pa siva generacija ustvarja razmere, v katerih morajo delodajalci najti načine, da zadržijo starejše delavce. Delodajalci morajo skrbeti za veščine in kompetence starejših delavcev in tako zagotoviti, da ti delavci ostanejo produktivni (Van der Heijde in Van der Heijden 2006). Zaposleni lahko razvijajo veščine in kompetence s formalnim in neformalnim učenjem (Froehlich et al. 2014a). Formalno učenje običajno vključuje vse programe usposabljanja in razvoja, ki jih organizacija sponzorira in podpira (Manuti et al. 2015). Gre za strukturirano in načrtovano učenje znotraj organizacije, vendar zunaj delovnega okolja, običajno v okolju, ki je podobno šolskemu razredu. Formalno učenje je zasnovano tako, da se lahko dosežejo rezultati (Manuti et al. 2015; Marsick in Watkins 2001; Van der Heijden et al. 2009). Formalno učenje je na trgu delovnih mest dragoceno zaradi formaliziranih kvalifikacij, ki jih nudi. Van der Klink et al. (2014) so na primer ugotovili, da je usposabljanje, povezano z delovnim mestom, napovedovalo predvidevanje in optimizacijo akademskega osebj. Van der Heijden et al. (2009) pa so ugotovili, da formalno učenje, ki je povezano z delovnim mestom, povečuje zaposljivost neakademske delavce univerze. Te ugotovitve kažejo, da ima formalno učenje pozitiven vpliv na zaposljivost.

2.4 Doseganje ciljnih usmeritev

Konceptualno bistvo doseganja ciljev so kompetence, ki so opredeljene v smislu standarda, ki se uporablja za ocenjevanje uspešnosti delovanja (Elliot in McGreggo 2001). Kompetence je mogoče ocenjevati na različne načine: ali je posameznik osvojil nalogo ali pridobil razumevanje; ali je prišlo do izboljšanja znanja; kako oseba deluje v primerjavi z drugimi (Elliot in McGreggo 2001). Elliot in McGreggo (2001) sta prvi dve ocenjevanji združila, ker se obe nanašata na samoizboljšanje in ne na primerjavo z drugimi; tak pristop smo uporabili tudi v tem članku. Elliot in McGreggo (2001) sta predlagala okvir doseganja ciljev dva krat dva, ki razlikuje med ciljnim usmeritvami obvladovanja in delovanja ter smermi izogibanja in pristopa. Glede na okvir ljudje s ciljno usmeritvijo obvladovanja sami nase gledajo kot na referenčno točko; prizadevajo si, da bi sami sebe izboljšali. Nasprotno pa ljudje s ciljno usmeritvijo delovanja sami sebe primerjajo z drugimi in njihov glavni cilj je, da bi bili boljši od drugih. Usmeritev k izogibanju ali vzdrževanju pomeni, da ljudje ne sprejemajo novih izzivov in se trudijo ohraniti trenutno stanje. Nasprotno ljudje z usmeritvijo pristopa iščejo nove izzive, da bi razvili svoje znanje, izkušnje in sposobnosti (Elliot in McGreggo 2001).

V skladu s teorijo življenjske dobe se ljudje s starostjo preusmerimo od usmeritve pristopa na usmeritev ohranjanja, da preprečimo izgube (Baltes 1987). Do take spremembe pride zaradi zmanjševanja mentalnih, bioloških in socialnih virov v človekovem življenju. Carstensen (2006) je trdil, da manj, ko imajo ljudje časa v življenju, bolj verjetno bodo vlagali v čustvene stike in ne v kognitivno spodbujajoče stike. Zato več časa posvetijo dejavnostim in veščinam, ki jih že imajo, in ne poskušajo iskati novih izzivov. Če povzamemo, starejši ljudje imajo bolj verjetno cilje izogibanja. Ebner et al. (2006) so preučevali ciljne usmeritve ljudi različnih starosti in ugotovili, da se starejši ljudje pogosto bolj osredotočajo na ohranjanje in preprečevanje izgube, mlajši pa so bolj usmerjeni na cilje pristopa. V skladu s to teorijo in podobnimi empiričnimi dokazi postavljamo hipotezo, da imajo starejši ljudje bolj verjetno cilje izogibanja.

Druge študije so ugotovile podporo za odnos med številnimi procesi, za katere je znano, da izboljšujejo znanje, kot je na primer notranja motivacija, zanimanje, boljša samoureditev, boljša uporaba strategij in usmerjenost na cilje obvladovanja (Ford et al. 1998; Harackiewicz et al. 2004). Poleg tega so cilji obvladovanja povezani z bolj

pozitivnimi učinkovitimi izkušnjami, kot so občutki izziva kot odziv na težave (Elliott in Dweck 1988). Rakoczy et al. (2013) so proučevali učinek ciljne usmeritve k cilju obvladovanja na odnos med povratnimi informacijami in zaznano koristnostjo povratnih informacij za študente. Ugotovili so, da so udeleženci z usmeritvijo k cilju obvladovanja bolj pogosto imeli koristi od povratnih informacij. Poleg tega so Ranellucci et al. (2013) ugotovili, da so udeleženci, ki so poročali, da so močno usmerjeni k cilju obvladovanja, bolj podrobno obdelovali informacije. Poglobljeno obdelovanje informacij lahko vodi k boljšemu učenju. Druge študije so ugotovile pozitiven odnos med usmeritvijo k cilju obvladovanja in formalnim učenjem. Dishon-Berkovits (2014) je na primer ugotovil, da srednješolci dosegajo višje akademske ravni, če imajo cilje obvladovanja. Dinger et al. (2013) so tudi ugotovili, da so cilji obvladovanja napovedovali notranjo motivacijo študentov in s tem njihove akademske dosežke. Nobena študija ni neposredno preučevala učinkov usmeritve k cilju obvladovanja na zaposljivost, čeprav so številne ugotovile pozitivne učinke usmeritve k cilju obvladovanja na učenje.

3 Razprava

V tem članku povzamemo, da kronološka starosti in usmerjenost na doseganje ciljev vplivata na sodelovanje v učnih dejavnostih in posledično na zaposljivost. V skladu s tem so Van der Klink et al. (2014) opazili, da je neformalno učenje pozitivno povezano s tremi dimenzijami zaposljivosti, in sicer s predvidevanjem in optimizacijo, osebno fleksibilnostjo in korporativnim čutom. Drugi raziskovalci so poročali o podobnih rezultatih (Froehlich et al. 2014a; Froehlich et al. 2015b; Van der Heijden et al. 2009; Van der Klink et al. 2014) in ugotovili, da ima neformalno učenje od drugih pozitivne učinke na zaposljivost.

Poleg tega smo postavili hipoteze, da je usmeritev na različne cilje zelo povezana s formalnim in neformalnim učenjem ter zaposljivostjo. Obstajajo sicer študije o različnih ciljnih doseganju in učnim vedenjem (npr. Dinger et al. 2013; Diseth in Kobbeltvedt 2010; Hulleman et al. 2010), ni pa študij, ki bi preučevale doseganje ciljev in njihov vpliv na zaposljivost. Ugotovili smo, da je usmerjenost na cilj obvladovanja znatno pozitivno in neposredno povezana s poklicnim strokovnim znanjem in posredno prek neformalnega učenja s predvidevanjem in optimizacijo, osebno fleksibilnostjo, korporativnim čutom in ravnotežjem. To pomeni, da se ljudje, ki so usmerjeni k cilju obvladovanja, bolj pogosto udeležijo dejavnosti

neformalnega učenja in s tem izboljšujejo svojo zaposljivost. Spoznali smo tudi, da so zaposleni, ki so usmerjeni k cilju, običajno boljši pri predvidevanju in optimizaciji. To pomeni, da so ljudje, ki so usmerjeni k cilju, bolj pripravljeni na prihajajoče spremembe na delovnem mestu. Po pričakovanju smo ugotovili, da so zaposleni, ki se izogibajo ciljni usmerjenosti, običajno slabši na področju poklicnega strokovnega znanja ter pri predvidevanju in optimizaciji. To pomeni, da imajo ljudje, ki niso usmerjeni k cilju, manj poklicnega strokovnega znanja in so manj pripravljeni na prihodnje spremembe na delovnem mestu.

Ta članek prispeva k novim ugotovitvam in pomaga razumeti, kako zaposleni razvijajo svojo zaposljivost. Prihodnje raziskave so lahko v pomoč pri povečanju ugotovitev s pomočjo obravnavanja nekaterih omejitev te študije. Na primer, nismo našli nobenega odnosa med starostjo in učnimi dejavnostmi. To bi mogoče lahko pripisali vzorcu delavcev z bogatim znanjem. Predvidevamo lahko, da morajo biti zaposleni v svetovalni dejavnosti zaradi hitro spreminjajočih zahtev delovnih mest, ne glede na svojo starost, motivirani za učenje, če hočejo biti uspešni pri svojem delu (Horwitz et al. 2003). Poleg tega bi morala biti zagotovljena vključitev drugih sopspremenljivk, kot so družinske razmere, psihosociološke izkušnje in zdravje. Z vključitvijo teh spremenljivk bi morebiti lahko dobili bolj natančno razlago starosti (npr. Peeters et al. 2008; Sterns in Miklos 1995). Vse spremenljivke so bile merjene na podlagi anket, ki so jih anketiranci izpolnjevali sami in zato na merjenje zaposljivosti, učnih dejavnosti in usmerjenost na doseganje ciljev lahko vpliva razhajanje skupne metode (Chang et al. 2010). So pa vsi instrumenti pokazali visoko veljavnost sestave (Conway in Lance 2010), ki omejuje verjetnost take pristranskosti. Prihodnje raziskave bi lahko vključevale različne vire podatkov, kot so ukrepi zaposlenih ali sodelavcev; lahko bi na več ravneh hkrati preučevale zapleten proces izboljševanja zaposljivosti (Shen et al. 2018), ali povezale kvalitativne in kvantitativne podatke (Creswell in Plano-Clark 2017; Schoonenboom et al. 2018). Podatke bi bilo mogoče izboljšati tudi glede obsega vzorcev. Podatki ne omogočajo širokega posploševanja, saj so zbrani v raznolikih kontekstih in bi bili koristni pri uporabi ugotovitev v različnih okoljih. Na ta način bi se povečala veljavnost.

Te ugotovitve so pomembne in uporabne tudi za strokovnjake mednarodnega upravljanja s človeškimi viri. Ugotovili smo namreč, da je treba za spodbujanje učenja in zaposljivosti zaposlenih povečati cilje pristopa obvladovanja. Muis in Edwards (2009) sta na primer navedla, da strah pred neuspehom napoveduje

spremembe cilja delovanja, zaskrbljenost pa spremembe ciljev izogibanja delovanja. To pomeni, da je treba za zmanjšanje ciljev izogibanja vzpostaviti učno vzdušje, v katerem so dopustne napake. V toplem učnem okolju je prisotna pomoč, razumevanje in ni izogibanja napakam. Tako bodo zaposleni bolj verjetno pozitivno zaznavali organizacijske politike in prakse, namenjene pomoči, nagrajevanju in podpori učnemu vedenju zaposlenih (Nikolova et al. 2014). Kot sta že navedla Muis in Edwards (2009), zanimanje za nalogo napoveduje spremembe ciljev obvladovanja, kar pomeni, da je za povečanje ciljev obvladovanja treba upoštevati osebne preference zaposlenih – kot so razvoj kariere, odgovornosti in zanimanje za naloge. Poleg tega sta Fryer in Elliot (2007) navedla, da se spremembo ciljev lahko pospeši s soočanjem z nalogo doseganja (ki je lahko težja ali lažja od pričakovane) in prejemanja povratnih informacij o opravljenem delu (ki so lahko boljše ali slabše ali pričakovanih). To pomeni, da je treba za spremembo ciljev zaposlenih vzpostaviti doseganje nalog in neprestano zagotavljati povratne informacije. Ugotovitve študije, ki so predstavljene v tem članku, podpirajo zgoraj navedeno. Kot tretje pa predlagamo, da je treba za ohranitev zaposljive in kompetentne delovne sile zaposlene spodbujati k neformalnemu učenju. To lahko vključuje ukrepe, kot so naložbe v izgradnjo ugodnega učečega okolja (Davis et al. 2014; Froehlich et al. 2014b; Marsick in Watkins 2003), ki odraža posamezne pristope k učenju (Bernsen et al. 2009; Froehlich 2017) in optimizacijo socialnih učnih omrežij na delovnem mestu (Borgatti in Cross 2003; Cross et al. 2001; Froehlich et al. 2017; Froehlich in Messmann 2017).

Ugotovitve v tej razikavi nakazujejo pot raziskovanja naprej. Čim daljše zadrževanje sodelavcev v službenem okolju je nuja in obveza države, saj je potrebno starejšim zaposlenim omogočiti varno in učinkovito delovno okolje, seveda s prilagoditvami, ki jih tako delovno mesto zahteva.

Obenem je potrebno izpostaviti, da s staranjem delovne sile pridobivamo na eni strani neprecenljive izkušnje, hkrati pa se moramo zavedati vseh omejitev posameznikov, ki jim starost pritiče.

Raziskave v Republiki Sloveniji, Evropski uniji in v svetu bodo v okviru doktorske disertacije v nadaljevanju usmerjale pisanje na obeh pomembnejših segmentih:

a) Kako kakovosti življenja v kašnejšem zaposlitvenem obdobju sledijo dobre prakse drugih držav?

b) Na kakšen način se preplet izkušenj, znanj in spretnosti starejših zaposlenih sme in mora izgraditi v delovnih okoljih?

Na osnovi pridobljenih podatkov bomo na podlagi induktivnega sklepanja predstavili novo znanje s področja obstoječe teorije in aplikativnega delovanja kadrovskega managementa. Slikovno bomo oblikovali model kadrovskega managementa ter prikazali vez med procesi in posameznimi oblikami kapitala v povezavi s področjem staranja prebivalstva/zaposlenih.

Pridobljeni rezultati bodo prispevali k poglobljenemu razumevanju vloge kadrovske dejavnosti kot dela managementa ter kakovosti pri izboljševanju učinkovitosti procesov. Rezultati bodo prispevali k literaturi na področju kadrovske dejavnosti. Rezultati in ugotovitve bodo predstavljali tudi izhodišča za nadaljnja raziskovanja v podobnih procesih.

Literatura

- Aubert, Patrick, Eve Caroli in Muriel Roger. 2006. New technologies, organisation and age: Firm-level evidence. *The Economic Journal* 116: F73–93. Pridobljeno 28.2.2021 s svetovnega spleta: New Technologies, Organisation and Age: Firm-Level Evidence | *The Economic Journal* | Oxford Academic (oup.com).
- Baltes, Paul B. 1987. Theoretical propositions of life-span developmental psychology: On the dynamics between growth and decline. *Developmental Psychology* 23: 611–26. Pridobljeno 22.2.2021 s svetovnega spleta: Theoretical propositions of life-span developmental psychology: On the dynamics between growth and decline. - PsycNET (apa.org).
- Bassanini, Andrea in Romain Duval. 2006. Employment Patterns in OECD Countries: Reassessing the Role of Policies and Institutions. OECD Economics Department Working Papers No. 486. Paris: OECD Publishing (NJ1).
- Bernsen, Paula, Mien S. R. Segers in Harm H. Tillema. 2009. Learning under Pressure: Learning Strategies, Workplace Climate, and Leadership Style in the Hospitality Industry. *International Journal of Human Resource Development and Management* 9: 358–73. Pridobljeno 26.2.2021 s svetovnega spleta: Inderscience Publishers - linking academia, business and industry through research.
- Borgatti, Stephen P. in Rob Cross. 2003. A Relational View of Information Seeking and Learning in Social Networks. *Management Science* 49: 432–45. Pridobljeno 28.2.2021 s svetovnega spleta: A Relational View of Information Seeking and Learning in Social Networks | *Management Science* (informs.org).

- Börsch-Supan, Axel, Klaus Härtl in Alexander Ludwig. 2014. Aging in Europe: Reforms, International Diversification, and Behavioral Reactions. *American Economic Review* 104: 224–29. Pridobljeno 22.2.2021 s svetovnega spleta: Aging in Europe: Reforms, International Diversification, and Behavioral Reactions - American Economic Association (aeaweb.org).
- Boudreau, John W., Wendy R. Boswell in Timothy A. Judge. 2001. Effects of Personality on Executive Career Success in the United States and Europe. *Journal of Vocational Behavior* 58: 53–81. Pridobljeno 28.2.2021 s svetovnega spleta: Effects of Personality on Executive Career Success in the United States and Europe - ScienceDirect.
- Carstensen, Laura L. 2006. The Influence of a Sense of Time on Human Development. *Science* 312: 1913–15. Pridobljeno 22.2.2021 s svetovnega spleta: The Influence of a Sense of Time on Human Development | Science (sciencemag.org).
- Chang, Sea-Jin, Arjen Van Witteloostuijn in Lorraine Eden. 2010. From the Editors: Common method variance in international business research. *Journal of International Business Studies* 41: 178–84. Pridobljeno 28.2.2021 s svetovnega spleta: From the Editors: Common method variance in international business research | SpringerLink.
- Chapman, Gary M. in John F. Martin. 1995. Computerized business games in engineering education. *Computers & Education* 25: 67–73. Pridobljeno 24.2.2021 s svetovnega spleta: Computerized business games in engineering education - ScienceDirect.
- Coetzee, Melinde, Nadia Ferreira in Ingrid L. Potgieter. 2015. Assessing employability capacities and career adaptability in a sample of human resource professionals. *SA Journal of Human Resource Management* 13: 9. Pridobljeno 28.2.2021 s svetovnega spleta: Assessing employability capacities and career adaptability in a sample of human resource professionals | Coetzee | SA Journal of Human Resource Management (sajhrm.co.za).
- Conway, James M. in Charles E. Lance. 2010. What Reviewers Should Expect from Authors Regarding Common Method Bias in Organizational Research. *Journal of Business and Psychology* 25: 325–34. Pridobljeno 24.2.2021 s svetovnega spleta: What Reviewers Should Expect from Authors Regarding Common Method Bias in Organizational Research | SpringerLink.
- Creswell, John W. in Vicki L. Plano-Clark. 2017. *Designing and Conducting Mixed Methods Research*. Thousand Oaks: SAGE Publications.
- Cross, Robert L., Andrew Parker, Laurence Prusak in Stephen P. Borgatti. 2001. Knowing What We Know: Supporting Knowledge Creation and Sharing in Social Networks. *Organizational Dynamics* 30: 100–20. Pridobljeno 24.2.2021 s svetovnega spleta: Knowing what we know:: Supporting knowledge creation and sharing in social networks - ScienceDirect.
- Davis, Kate M., Sarah Louise White in Matthew Stephenson. 2014. The influence of workplace culture on nurses' learning experiences: A systematic review protocol of qualitative

- evidence. The JBI Database of Systematic Reviews and Implementation Reports 11: 45. Pridobljeno 28.2.2021 s svetovnega spleta: The influence of workplace culture on nurses' learning exper... : JBI Evidence Synthesis (lww.com).
- Dinger, Felix C., Oliver Dickhäuser, Birgit Spinath in Ricarda Steinmayr. 2013. Antecedents and consequences of students' achievement goals: A mediation analysis. *Learning and Individual Differences* 28: 90–101. Pridobljeno 26.2.2021 s svetovnega spleta: Antecedents and consequences of students' achievement goals: A mediation analysis - ScienceDirect.
- Diseth, Age in Therese Kobbeltvedt. 2010. A mediation analysis of achievement motives, goals, learning strategies, and academic achievement. *The British Journal of Educational Psychology* 80: 671–87. Pridobljeno 24.2.2021 s svetovnega spleta: A mediation analysis of achievement motives, goals, learning strategies, and academic achievement - Diseth - 2010 - British Journal of Educational Psychology - Wiley Online Library.
- Dishon-Berkovits, Miriam. 2014. A study of motivational influences on academic achievement. *Social Psychology of Education* 17: 327–42. Pridobljeno 24.2.2021 s svetovnega spleta: A study of motivational influences on academic achievement | SpringerLink.
- Ebner, Natalie C., Alexandra M. Freund in Paul B. Baltes. 2006. Developmental changes in personal goal orientation from young to late adulthood: From striving for gains to maintenance and prevention of losses. *Psychology and Aging* 21: 664–78. Pridobljeno 24.2.2021 s svetovnega spleta: Developmental changes in personal goal orientation from young to late adulthood: From striving for gains to maintenance and prevention of losses. - PsycNET (apa.org).
- Elliot, Andrew J. in Holly A. Grego. 2001. A 2x2 Achievement Goal Framework. *Journal of Personality and Social Psychology* 80: 501–19. Pridobljeno 28.2.2021 s svetovnega spleta: A 2 X 2 achievement goal framework - PubMed (nih.gov).
- Elliott, Elaine S. in Carol S. Dweck. 1988. Goals: An approach to motivation and achievement. *Journal of Personality and Social Psychology* 54: 5–12. Pridobljeno 26.2.2021 s svetovnega spleta: Goals: An approach to motivation and achievement. - PsycNET (apa.org).
- Ford, J. Kevin, Eleanor M. Smith, Daniel A. Weissbein, Stanley M. Gully in Eduardo Salas. 1998. Relationships of goal orientation, metacognitive activity, and practice strategies with learning outcomes and transfer. *Journal of Applied Psychology* 83: 218–33. Pridobljeno 28.2.2021 s svetovnega spleta: Relationships of goal orientation, metacognitive activity, and practice strategies with learning outcomes and transfer. - PsycNET (apa.org).
- Froehlich, Dominik E. 2017. 'Older Managers' Informal Learning in Knowledge-Intensive Organizations: Investigating the Role of Learning Approaches among Austrian Bank Managers. *The International Journal of Human Resource Management* 28: 399–416.

- Pridobljeno 24.2.2021 s svetovnega spleta: Older managers' informal learning in knowledge-intensive organizations: investigating the role of learning approaches among Austrian bank managers: *The International Journal of Human Resource Management*: Vol 28, No 2 (tandfonline.com).
- Froehlich, Dominik E. in Gerhard Messmann. 2017. The Social Side of Innovative Work Behavior: Determinants of Social Interaction during Organizational Innovation Processes. *Business Creativity and the Creative Economy* 3: 31–41. Pridobljeno 28.2.2021 s svetovnega spleta: bcece.2017.10.3.1.03 – ICSC Press.
- Froehlich, Dominik E., Simon A. J. Beusaert, Mien S. R. Segers in Maike Gerken. 2014a. Learning to Stay Employable. *Career Development International* 19: 508–25. Pridobljeno 25.2.2021 s svetovnega spleta: Learning to stay employable | Emerald Insight.
- Froehlich, Dominik E., Mien S. R. Segers in Piet Van den Bossche. 2014b. Informal Workplace Learning in Austrian Banks: The Influence of Learning Approach, Leadership Style, and Organizational Learning Culture on Managers' Learning Outcomes. *Human Resource Development Quarterly* 25: 29–57. Pridobljeno 25.2.2021 s svetovnega spleta: Learning to stay employable | Emerald Insight.
- Froehlich, Dominik E., Simon A. J. Beusaert in Mien S. R. Segers. 2015a. Age, Employability and the Role of Learning Activities and Their Motivational Antecedents: A Conceptual Model. *The International Journal of Human Resource Management* 26: 2087–101. Pridobljeno 26.2.2021 s svetovnega spleta: Age, employability and the role of learning activities and their motivational antecedents: a conceptual model: *The International Journal of Human Resource Management*: Vol 26, No 16 (tandfonline.com).
- Froehlich, Dominik E., Simon A. J. Beusaert in Mien S. R. Segers. 2015b. Great Expectations: The Relationship between Future Time Perspective, Learning from Others, and Employability. *Vocations and Learning* 8: 213–27. Pridobljeno 26.2.2021 s svetovnega spleta: Great Expectations: The Relationship Between Future Time Perspective, Learning from Others, and Employability | SpringerLink.
- Froehlich, Dominik E., Simon A. J. Beusaert in Mien S. R. Segers. 2016. Aging and the Motivation to Stay Employable. *Journal of Managerial Psychology* 31: 756–70. Pridobljeno 25.2.2021 s svetovnega spleta: Aging and the motivation to stay employable | Emerald Insight.
- Froehlich, Dominik E., Simon A. J. Beusaert in Mien S. R. Segers. 2017. Development and Validation of a Scale Measuring Approaches to Work-Related Informal Learning. *International Journal of Training and Development* 21: 130–44. Pridobljeno 26.2.2021 s svetovnega spleta: Development and validation of a scale measuring approaches to work-related informal learning - Froehlich - 2017 - International Journal of Training and Development - Wiley Online Library.

- Froehlich, Dominik E., Mingyang Liu in Beatrice I. J. M. Van der Heijden. 2018. Work in Progress: The Progression of Competence-Based Employability. *Career Development International* 23: 230–44. Pridobljeno 25.2.2021 s svetovnega spleta: Work in progress: the progression of competence-based employability | Emerald Insight.
- Fryer, James W. in Andrew J. Elliot. 2007. Stability and change in achievement goals. *Journal of Educational Psychology* 99: 700–14.
- Gringart, Eyal, Edward Helmes in Carig P. Speelman. 2005. Exploring Attitudes Toward Older Workers among Australian Employers: An Empirical Study. *Journal of Aging and Social Policy* 17: 85–103. Pridobljeno 26.2.2021 s svetovnega spleta: Exploring Attitudes Toward Older Workers Among Australian Employers: An Empirical Study: *Journal of Aging & Social Policy: Vol 17, No 3* (tandfonline.com).
- Guest, David E. 2011. Human resource management and performance: Still searching for some answers. *Human Resource Management Journal* 21: 3–13. Pridobljeno 27.2.2021 s svetovnega spleta: Human resource management and performance: still searching for some answers - Guest - 2011 - *Human Resource Management Journal* - Wiley Online Library.
- Harackiewicz, Judith M., Amanda M. Durik in Kenneth E. Barron. 2004. Multiple Goals, Optimal Motivation, and the Development of Interest. In *Social Motivation*. Edited by Joseph P. Forgas, Kipling D. Williams and Simon M. Laham. Cambridge: Cambridge University Press, pp. 21–39. Pridobljeno 28.2.2021 s svetovnega spleta: *Social Motivation* (cambridge.org).
- Horwitz, Frank M., Chan T. Heng in Hesam A. Quazi. 2003. Finders, keepers? Attracting, motivating and retaining knowledge workers. *Human Resource Management Journal* 13: 23–44. Pridobljeno 26.2.2021 s svetovnega spleta: Finders, keepers? Attracting, motivating and retaining knowledge workers - Horwitz - 2003 - *Human Resource Management Journal* - Wiley Online Library.
- Hulleman, Chris S., Sheree M. Schrager, Shawn M. Bodmann in Judith M. Harackiewicz. 2010. A meta-analytic review of achievement goal measures: Different labels for the same constructs or different constructs with similar labels? *Psychological Bulletin* 136: 422–49. Pridobljeno 28.2.2021 s svetovnega spleta: A meta-analytic review of achievement goal measures: Different labels for the same constructs or different constructs with similar labels? - PsycNET (apa.org).
- Manuti, Amelia, Serafina Pastore, Anna F. Scardigno, Maria L. Giancaspro in Daniele Morciano. 2015. Formal and informal learning in the workplace: A research review. *International Journal of Training and Development*, 1–17. Pridobljeno 24.2.2021 s svetovnega spleta: Formal and informal learning in the workplace: a research review - Manuti - 2015 - *International Journal of Training and Development* - Wiley Online Library.

- Marsick, Victoria J. in Karen E. Watkins. 2001. Informal and Incidental Learning. *New Directions for Adult and Continuing Education* 2001: 25–34. Pridobljeno 28.2.2021 s svetovnega spleta: Informal and Incidental Learning - Marsick - 2001 - New Directions for Adult and Continuing Education - Wiley Online Library.
- Marsick, Victoria J. in Karen E. Watkins. 2003. Demonstrating the Value of an Organization's Learning Culture: The Dimensions of the Learning Organization Questionnaire. *Advances in Developing Human Resources* 5: 132–51. Pridobljeno 26.2.2021 s svetovnega spleta: Demonstrating the Value of an Organization's Learning Culture: The Dimensions of the Learning Organization Questionnaire - Victoria J. Marsick, Karen E. Watkins, 2003 (sagepub.com).
- Muis, Krista R. in Ordene Edwards. 2009. Examining the stability of achievement goal orientation. *Contemporary Educational Psychology* 34: 265–77. Pridobljeno 26.2.2021 s svetovnega spleta: Examining the stability of achievement goal orientation - ScienceDirect.
- Ng, Thomas W.H. in Daniel C. Feldman. 2012. Evaluating Six Common Stereotypes About Older Workers with Meta-Analytical Data. *Personnel Psychology* 65: 821–58. Pridobljeno 28.2.2021 s svetovnega spleta: Evaluating Six Common Stereotypes About Older Workers with Meta-Analytical Data - Ng - 2012 - Personnel Psychology - Wiley Online Library.
- Nikolova, Irina, Joris Van Ruysseveldt, Hans De Witte in Karen Van Dam. 2014. Learning climate scale: Construction, reliability and initial validity evidence. *Journal of Vocational Behavior* 85: 258–65. Pridobljeno 27.2.2021 s svetovnega spleta: Learning climate scale: Construction, reliability and initial validity evidence - ScienceDirect.
- Peeters, Maria, Hetty van Emmerik, Dorien Kooij, Annet de Lange, Paul Jansen in Josje Dijkers. 2008. Older workers' motivation to continue to work: Five meanings of age: A conceptual review. *Journal of Managerial Psychology* 23: 364–94. Pridobljeno 28.2.2021 s svetovnega spleta: Older workers' motivation to continue to work: five meanings of age: A conceptual review | Emerald Insight.
- Pintrich, Paul R. 1999. The role of motivation in promoting and sustaining self-regulated learning. *International Journal of Educational Research* 31: 459–70. Pridobljeno 28.2.2021 s svetovnega spleta: The role of motivation in promoting and sustaining self-regulated learning - ScienceDirect.
- Ranellucci, John, Krista R. Muis, Melissa Duy, XihuiWang, Lavanya Sampasivam in Gina M. Franco. 2013. To master or perform? Exploring relations between achievement goals and conceptual change learning: Achievement goals and conceptual change. *British Journal of Educational Psychology* 83: 431–51. Pridobljeno 28.2.2021 s svetovnega spleta: To master or perform? Exploring relations between achievement goals and conceptual change learning - PubMed (nih.gov).

- Schoonenboom, Judith, R. Burke Johnson in Dominik E. Froehlich. 2018. Combining Multiple Purposes of Mixing Within a Mixed Methods Research Design. *International Journal of Multiple Research Approaches* 10: 271–82. Pridobljeno 27.2.2021 s svetovnega spleta: Inaugural Special Issue – IJMRA.
- Seibert, Scott E., Maria L. Kraimer in J. Michael Crant. 2001. What do proactive people do? A longitudinal model linking proactive personality and career success. *Personnel Psychology* 54: 845–74. Pridobljeno 22.2.2021 s svetovnega spleta: what do proactive people do? a longitudinal model linking proactive personality and career success - seibert - 2001 - Personnel Psychology - Wiley Online Library.
- Shen, Jie, Jake G. Messersmith in Kaifeng Jiang. 2018. Advancing human resource management scholarship through multilevel modeling. *The International Journal of Human Resource Management* 29: 227–38. Pridobljeno 24.2.2021 s svetovnega spleta: Full article: Advancing human resource management scholarship through multilevel modeling (tandfonline.com).
- Sterns, HI in Sm Miklos. 1995. The aging worker in a changing environment: Organizational and individual issues. *Journal of Vocational Behavior* 47: 248–68. Pridobljeno 26.2.2021 s svetovnega spleta: The Aging Worker in a Changing Environment: Organizational and Individual Issues - ScienceDirect.
- Van der Heijde, Claudia M. in Beatrice I.J.M. Van der Heijden. 2006. A competence-based and multidimensional operationalization and measurement of employability. *Human Resource Management* 45: 449–76. Pridobljeno 28.2.2021 s svetovnega spleta: A competence-based and multidimensional operationalization and measurement of employability - Heijde - 2006 - Human Resource Management - Wiley Online Library.
- Van der Heijden, Beatrice I.J.M. 2003. Organisational influences upon the development of occupational expertise throughout the career. *International Journal of Training and Development* 7: 142–65. Pridobljeno 26.2.2021 s svetovnega spleta: Organisational influences upon the development of occupational expertise throughout the career - Van Der Heijden - 2003 - International Journal of Training and Development - Wiley Online Library.
- Van der Heijden, Beatrice I.J.M., Jo Boon, Marcel R. Van der Klink in Ely Meijs. 2009. Employability Enhancement through Formal and Informal Learning: An Empirical Study among Dutch Non-Academic University Staff Members. *International Journal of Training and Development* 13: 19–37. Pridobljeno 27.2.2021 s svetovnega spleta: Employability enhancement through formal and informal learning: an empirical study among Dutch non-academic university staff members - Van Der Heijden - 2009 - International Journal of Training and Development - Wiley Online Library.
- Van der Heijden, Beatrice I.J.M., Guy Notelaers, Pascale Peters, Jol M. M. Stoers, Annet H. De Lange, Dominik E. Froehlich in Claudia M. Van der Heijde. 2018. Development and validation of the short-form employability five-factor instrument.

- Journal of Vocational Behavior 106: 236–48. Pridobljeno 28.2.2021 s svetovnega spleta: Development and validation of the short-form employability five-factor instrument - ScienceDirect.
- Van der Klink, Marcel R., Beatrice I. J. M. Van der Heijden, Jo Boon in Shahron Williams van Rooij. 2014. Exploring the contribution of formal and informal learning to academic staff member employability. *Career Development International* 19: 337–56. Pridobljeno 25.2.2021 s svetovnega spleta: Exploring the contribution of formal and informal learning to academic staff member employability: A Dutch perspective | Emerald Insight.
- Van Emmerik, Hetty, Bert Schreurs, Nele De Cuyper, I. M. Jawahar in Maria C.W. Peeters. 2012. The route to employability: Examining resources and the mediating role of motivation. *Career Development International* 17: 104–19. Pridobljeno 23.2.2021 s svetovnega spleta: The route to employability: Examining resources and the mediating role of motivation | Emerald Insight.

