



UNIVERZA V MARIBORU
FAKULTETA ZA ORGANIZACIJSKE VEDE

Diplomsko delo univerzitetnega študija
Organizacija in management delovnih sistemov

VPLIV IZOBRAŽEVANJA IN USPOSABLJANJA NA ZADOVOLJSTVO ZAPOSLENIH

Mentor: red. prof. dr. Marko Ferjan

Kandidat: Daliborka Tešić

Kranj, april 2010

POVZETEK

V diplomskem delu smo se spopadli s problemom zadovoljstva zaposlenih. Na zadovoljstvo zaposlenih vpliva veliko dejavnikov, kot so: delovne razmere, možnost napredovanja, obveščenost o dogodkih v podjetju, plača in druge materialne ugodnosti, odnosi s sodelavci, stalnost zaposlitve, koristnost opravljenega dela, možnost strokovnega napredovanja, svoboda in samostojnost pri delu, ugled dela, soodločanje pri delu in poslovanju, ustvarjalnost dela, varnost dela, možnost za izobraževanje in usposabljanje, zahtevnost – zanimivost dela. Osredotočili smo se na vpliv izobraževanja in usposabljanja na zadovoljstvo zaposlenih.

Diplomsko delo je razdeljeno na teoretični in raziskovalni del. V teoretičnem delu smo opredelili osnovne pojme, kot so: izobraževanje, usposabljanje in zadovoljstvo zaposlenih. V raziskovalnem delu smo opisali problemsko stanje in predstavili korelacije med zadovoljstvom zaposlenih ter dostopnostjo izobraževanja, številom ur izobraževanja, pogostost izobraževanja, zanimanjem za izobraževanje in načini spodbujanja k izobraževanju. Raziskava je vključevala 60 odraslih zaposlenih v Sloveniji. Kriterija za izbor vzorca sta bila, da je oseba zaposlena in starejša od 18 let.

Le 25 anketirancev je imelo v letu 2009 kakršnokoli vrsto izobraževanja, kar pomeni da so z dostopnostjo do izobraževanja v večini nezadovoljni. Najbolj se želijo izobraževati zaposleni, ki niso zadovoljni na svojem delovnem mestu, ker jim je pomemben ugled delovnega mesta in možnost strokovnega napredovanja. Vendar pomembno je tudi, da jih vsebina izobraževanja ne zanima preveč, ampak njihov osebni razvoj in vpliv izobraževanja na njihovo delo.

Največji spodbudni dejavnik k izobraževanju je osebni razvoj anketirancev, sledi družina, višja plača, možnost zaposlitve, ohranitev zaposlitve in navsezadnje višji status.

Na osnovi rezultatov raziskave so pritrdilno odgovorili na svoje osnovno raziskovalno vprašanje: »Kakšno je vaše splošno zadovoljstvo v podjetju, kjer ste zaposleni?«

Ugotovili smo, da na zadovoljstvo zaposlenih vplivajo vsi predhodno navedeni dejavniki, ravno tako tudi izobraževanje in usposabljanje zaposlenih, ki pa je v veliki odvisnosti z dostopnostjo in pogostostjo izobraževanja ter spodbujanja k izobraževanju. Korelacije med neodvisnimi spremenljivkami, ki so v našem primeru dostopnost, število ur in pogostost izobraževanja, zanimanje za izobraževanje in način spodbujanja k izobraževanju je ravno tako visoka, iz česar sledi, da so vsi ti dejavniki med seboj linearno odvisni.

KLJUČNE BESEDE

- Zadovoljstvo zaposlenih
- Izobraževanje in usposabljanje
- Zanimanje
- Spodbujanje

ABSTRACT

In this diploma work we have dealt with the problem of satisfaction of employees. There are a lot of factors which have an influence on the satisfaction of employees, like: working environments, the chances for promotion, being informed about company's activities, wage and other material advantages, relationship with co-workers, permanent employment, usefulness of the work you do, chances for professional promotion, freedom and independence at work, work's reputation, co-determination at work and at business, work's creativity, work's safety, chances for education and qualification, whether or not the work is demanding – interesting. We have focused on the influence of education and qualification on the satisfaction of employees.

Diploma work is divided into theoretical and empirical part. In theoretical part we have defined basic concepts like: education, qualification and satisfaction of employees. In empirical part we have described the problem's status and introduced the correlations between the satisfaction of employees and accessibility of education, duration of education, education's frequency, the interest for education and the ways of encouragement towards education. The inquiry included sixty adults employed in Slovenia. The criteria for selection of pattern were one's employment and that one is at least eighteen years old.

Only twenty-five members of inquiry had in 2009 any sort of education which means that they are mostly unsatisfied with the accessibility of education. Employees unsatisfied with their jobs are the ones who want to educate themselves the most and that is because the work's reputation and chances for professional promotion are important to them. But also important is that the content does not interest them like it does their personal development and the influence of education on their work.

The greatest encourage factor towards education is personal development of the inquiry members, next is family, higher wages, chances for employment, keeping the employment and finally higher status.

Due to the results of inquiry, members of inquiry have answered positively on their basic inquiry question: "How are you generally satisfied in the company you work?"

We have discovered that all previously mentioned factors influence on satisfaction of employees as well as education and qualification of employees which is in great dependence with accessibility and duration of education and also encouragement towards education. Correlations between independent variables which in our case are accessibility, number of hours and duration of education, interest for education and the ways of encouragement towards education are also very high, so we can conclude that all these factors are linearly dependent between each other.

KEYWORDS

- Satisfaction of employees
- Education and qualification
- Interest
- Encouragement

ZAHVALA

Zahvaljujem se mentorju rednemu profesorju dr. Marku Ferjanu za kakovostne nasvete in usmeritve pri nastajanju mojega diplomskega dela.

Posebna hvala staršem, partnerju, ter Silvi Vodlan za spodbudne besede in podporo skozi študijska leta.

KAZALO

1.	UVOD	1
2.	OPREDELITEV POJMOV IZOBRAŽEVANJA IN USPOSABLJANJA	2
2.1.	Opredelitev izobraževanja	2
2.2.	Opredelitev usposabljanja	4
3.	IZOBRAŽEVANJE IN USPOSABLJENJE V PODJETJU	5
3.1.	Cilji in naloge izobraževalne dejavnosti in dejavnosti usposabljanja v organizacijah	5
3.2.	Izobraževalna funkcija in funkcija usposabljanja v podjetju.....	6
3.3.	Organizacija službe za izobraževanje in usposabljanje v podjetju	6
3.4.	Učne metode.....	6
3.5.	Oblike izobraževanja in usposabljanja.....	7
4.	AKTIVNOSTI, POVEZANE Z IZOBRAŽEVANJEM IN USPOSABLJANJEM V ORGANIZACIJAH	9
4.1.	Nagrajevanje zaposlenih	9
4.2.	Razvoj kariere zaposlenih in vloga vodje pri razvoju zaposlenih.....	9
4.3.	Ohranjanje zaposlenih v organizaciji	10
4.4.	Vizija, komuniciranje, motiviranje zaposlenih in vrednote učečih se podjetij	11
5.	OPREDELITEV POJMA ZADOVOLJSTVO ZAPOSLENIH.....	12
5.1.	Zadovoljstvo zaposlenih na delovnem mestu	12
6.	DEJAVNIKI, KI VPLIVAJO NA ZADOVOLJSTVO ZAPOSLENIH	13
6.1.	Razčlenitev dejavnikov, ki vplivajo na zadovoljstvo zaposlenih	13
6.1.1.	Vpliv osebnosti na zadovoljstvo.....	14
6.1.2.	Vpliv vrednot na zadovoljstvo	15
6.1.3.	Vrednote in motiviranje.....	16
6.1.4.	Družbeni vpliv.....	19
7.	RAZISKOVALNI DEL.....	20
7.1.	Namen raziskave	20
7.2.	Hipoteze	20
7.3.	Oblikovanje spremenljivk.....	20
7.4.	Metoda raziskave	21
7.5.	Prikaz rezultatov in interpretacija.....	22
7.6.	Preverjanje hipotez.....	30
8.	SKLEP.....	34
9.	LITERATURA	35
10.	KAZALO SLIK.....	37
11.	KAZALO TABEL	37
12.	PRILOGE.....	38
12.1.	Anketni vprašalnik.....	38

1. UVOD

Živimo v času nenehnega napredka, razvoja, informacijske tehnologije, to je v času, kjer mora biti prilagodljivost podjetja okolju čim večja. Prvi na trgu ima konkurenčno prednost, ki jo lahko obdrži, če se pravočasno prilagaja spremembam, išče novosti in le-te uvaja. Poraja se nam vprašanje, zakaj se prilagajamo. Enostavno zato, da si lažje pridobimo dobrine, ki jih potrebujemo za preživetje in ugodje, ki si ga želimo. Da bi v organizaciji čim več pridobili, poudarjajo v zadnjem času usmerjenost k zaposlenim v podjetju. Prav izobraženi, usposobljeni in motivirani zaposleni so konkurenčna prednost organizacije. Prav tako pa velja, da zadovoljen delavec bolje in več dela, ugodno vpliva na ostale v skupini, kar povečuje delovno storilnost v celotni skupnosti. Lep primer je trgovina, kjer zadovoljen delavec (prodajalec-ka) ugodno vpliva na kupce, ki so ključni za njen obstoj. Samo predstavljajmo si, kako vplivamo na ostale v družbi, doma, na prijatelje, če smo dobre ali slabe volje. Kakorkoli, zadovoljstvo na delovnem mestu ima posledice v vsej organizaciji. Postavlja pa se vprašanje, kako zagotoviti v tako širokem spektru različnih osebnosti, da bodo vsi zadovoljni. Ni lahko, za to je potrebno veliko znanja in izkušenj, ki ne pridejo same od sebe. To delo opravljajo menedžerji, ki imajo za enega izmed ciljev, oziroma izzivov, cilj, kako motivirati ljudi, da bodo zadovoljni.

Uspešnost je v večji meri odvisna od zadovoljstva zaposlenih, torej od tega, ali so zadovoljene potrebe posameznika na tem delovnem mestu. Vseh potreb posamezniku gotovo ne moremo zadovoljiti, lahko jih seveda poskušamo v čim večji meri. Več kot jih bomo zadovoljili, bolj bo uspešen.

Na zadovoljstvo zaposlenih vpliva veliko dejavnikov, kot so: delovne razmere, možnost napredovanja, obveščenost o dogodkih v podjetju, plača in druge materialne ugodnosti, odnosi s sodelavci, stalnost zaposlitve, koristnost opravljenega dela, možnost strokovnega napredovanja, svoboda in samostojnost pri delu, ugled dela, soodločanje pri delu in poslovanju, ustvarjalnost dela, varnost dela, možnost za izobraževanje in usposabljanje, zahtevnost – zanimivost dela.

V diplomski nalogi smo raziskovali vpliv izobraževanja in usposabljanja na zadovoljstvo zaposlenih, saj so zahteve gospodarstva vedno večje in temeljijo na znanju. Da bi dosegli slednje, se naše učenje ne sme končati, ko zapustimo šolske klopi, ampak mora postati vseživljenjski proces. Ker se pojavljajo zmeraj novi izdelki in storitve ter se uvajajo nove tehnologije in postopki, se industrijski sektorji in podjetja prestrukturirajo, da bi postali konkurenčnejši. Regionalna in državna gospodarstva pa tekmujejo na globalnem tržišču, zato se mora evropska delovna sila prilagoditi okolju, kjer je sprememba postala vsakdanjik in so nove veščine vedno zaželeno.

Izobraževanje in usposabljanje sta ključna dejavnika v razvoju dolgoročnega konkurenčnega potenciala. Zato bomo v teoretičnem delu opisali pojem izobraževanje, usposabljanje in zadovoljstvo zaposlenih.

Cilj tega dela je preučiti pogled zaposlenih na samo izobraževanje v podjetju, kjer so zaposleni. V raziskovalnem delu želimo predstaviti, kaj jih zanima glede izobraževanja in kateri so spodbudni dejavniki k izobraževanju. Glede na rezultate raziskovalnega dela smo zapisali dobljene ugotovitve.

2. OPREDELITEV POJMOV IZOBRAŽEVANJA IN USPOSABLJANJA

Učenje je nujen element preživetja podjetja v poslovnem svetu, saj uspešno izvajanje procesa učenja zagotavlja boljše zaznavanje in odzivanje na spremembe v okolju, lažje premagovanje ovir, zmožnost reševanja težav in problemov, bolj kakovostne proizvode, povečanje strokovnosti dela ter lažje prilagajanje kupčevim potrebam. Učenje pomeni tako pridobivanje znanj, sposobnosti in navad, kot tudi njihovo povezovanje, prilagajanje in uresničevanje v resnični delovni situaciji, v podjetju. S procesom učenja pa se ustvarja znanje. Z ustvarjanjem novega znanja lahko spodbujamo razvijanje novih sposobnosti, novih izdelkov, novih idej, predvsem pa učinkovitejših delovnih procesov v podjetju. Velik del učenja poteka skozi izobraževanja in usposabljanja, vendar ne smemo pozabiti, da del učenja poteka tudi povsem neformalno, nenačrtno in avtomatično. Učenje torej zajema sestavine izobraževanja in usposabljanja.

2.1. OPREDELITEV IZOBRAŽEVANJA

Izobraževanje je širok pojem, zato ga je tudi težko definirati. Možina pravi, da je izobraževanje pridobivanje znanja, izobrazbe za določeno delo ali poklic (Možina et al., 2002, str. 17). Lipičnik izobraževanje opredeljuje bolj široko kot Možina in ga razume kot proces različnih napoltil, ki temelji na teoriji poučevanja za pridobivanje formalne izobrazbe. Izobraževanje je proces, ki pripravlja ljudi na delovanje v določenem okolju. S procesom globalizacije cilj izobraževanja ni samo prenašati znanje, ampak učiti ljudi, kako naj se učijo, rešujejo probleme in združujejo staro z novim (Lipičnik, 2001, str. 15).

Jereb (1998, str. 17) je izobraževanje opredelil kot dolgotrajen in načrten proces razvijanja posameznikovih znanj, sposobnosti in navad. Za razliko od ostalih avtorjev opredeljuje še strokovno izobraževanje, in sicer kot načrten proces razvijanja posameznikovih znanj, zmožnosti, sposobnosti ter pridobivanja delovnih izkušenj za strokovno opravljanje poklica. Izobraževanje poteka skozi vsa obdobja človekovega življenja. Človek se začne učiti že v otroštvu in z učenjem kot temeljno dejavnostjo nadaljuje tudi v obdobju mladostništva, vse dokler ne izstopi iz rednega izobraževalnega sistema in prevzame druge družbene vloge kot temeljne (Jelenc, 1996, str. 11). Vendar se tukaj proces učenja še ne konča, saj posameznik potrebuje novo znanje ves čas, tako na delovnem mestu, v družini, prostem času itd. Zato sta učenje in izobraževanje za posameznika pomembna vse življenje, oziroma dokler je posameznik lahko tako ali drugače še dejaven.

Poznamo več vrst različnih izobraževanj, najbolj primerna se nam je zdela razdelitev po Jelencu (1991, str. 17-75).

- Formalno izobraževanje lahko opredelimo kot strukturirano, kronološko urejeno, ki ga organizirajo osnovne in srednje šole, univerze ali pa specializirane visoke in tehniške šole v posebnih programih za študente s polnim študijskim časom (Jelenc, 1991, str. 30).
- Neformalno izobraževanje se nanaša na vse izobraževalne programe, ki ne zahtevajo uradnega vpisa ali registracije, to so predvsem programi, ki ne spadajo v program uradnega šolskega sistema (Jelenc, 1991, str. 46).
- Začetno je izobraževanje otok in mladine od vstopa v organiziran proces vzgoje in izobraževanje do opustitve s polnim časom. Nadaljnjo izobraževanje ali izobraževanje odraslih zajema vso nadaljevalno izobraževanje po končanem začetnem izobraževanju (Jelenc, 1991, str. 35-36, 74).
- Vseživljenjsko izobraževanje temelji na ideji, da je izobraževanje proces, ki se mora odvijati skozi vse življenje. Vseživljenjsko izobraževanje tako obsega namerno in priložnostno učenje ter pridobivanje izkušenj (Jelenc, 1991, str. 73-74).
- Šolsko izobraževanje je izobraževanje v okviru formalnega šolskega sistema. Zunajšolsko izobraževanje pa je izobraževanje, ki je organizirano izven formalnega šolskega in visokošolskega sistema, z izjemo poklicnega usposabljanja (Jelenc, 1991, str. 75).
- Splošno izobraževanje je namenjeno razvijanju splošne kulture mladine in odraslih, poklicno izobraževanje pa opredeljuje razvijanje specifičnih znanj in spretnosti, ki so potrebne za obvladovanje določene naloge (Jelenc, 1991, str. 17).
- Izpopolnjevanje je opredeljeno kot poglobljanje, posodabljanje, dopolnjevanje ter razširjanje znanja in spretnosti, usposabljanje pa kot sistematično razvijanje znanja, spretnosti in ravnanja, ki so potrebne za obvladovanje določene naloge (Jelenc, 1991, str. 17).

Izobraževanje je smiselno le takrat, ko se posameznik želi nekaj naučiti. Za podjetje je pomembno, da izobraževanje dviguje potencial za učenje in da je osredotočeno na znanje, sposobnosti in spremembo odnosa zaposlenih, povezanih z opravljanjem bodočih delovnih aktivnosti.

2.2. OPREDELITEV USPOSABLJANJA

Usposabljanje je posebna oblika izobraževanja, ki je namenjena točno določenem delu v podjetju. Usposabljanje je proces, s katerim razvijemo tiste posameznikove sposobnosti, ki jih posameznik potrebuje pri opravljanju določenega dela v okviru celote neke dejavnosti. Usposabljanje lahko razumemo tudi kot nekakšno vmesno obdobje med izobraževanjem in delom (Možina et al., 2002, str. 17).

Lipičnik (1996, str. 106) pa meni, da gre pri usposabljanju za to, da se s posebnimi postopki skušajo izboljšati človekove lastnosti, da bi lahko opravljal ali pa bolje opravljal svoje delo. Lipičnik ponovno bolj široko opredeljuje usposabljanje kot Možina, saj se osredotoča tudi na človeške lastnosti in ne samo na razvoj sposobnosti.

Glavni namen usposabljanja je pridobitev in razvoj znanja ter sposobnosti zaposlenih, predvsem za opravljanje trenutnih delovnih aktivnosti. Vsako usposabljanje naj bi imelo vsaj tri glavne cilje (Wexley, Latham, 2002, str. 3):

- izboljšanje posameznikove samozavesti,
- povečanje posameznikovega strokovnega znanja ter
- povečanje motivacije posameznika, da bi delo opravljal še bolj uspešno in učinkovito.

Takoj ko se začnemo ukvarjati z uspešnostjo ter učinkovitostjo usposabljanja in izobraževanja, se srečamo s problemom definicije uspešnosti in učinkovitosti. Menimo, da je najbolj primerna definicija povzeta po Žabkar (v Tuškej, 2006, str. 41), in sicer uspešnost pomeni »delati/početi prave stvari«, medtem ko učinkovitost pomeni »delati/početi stvari na pravi način«. Uspešnost je torej mera kakovosti in ustreznosti glede na zastavljene cilje; narediti pravo stvar je pomembnejše kot narediti to takoj in z minimalnimi stroški. Učinkovitost je mera hitrosti in stroškov; narediti nekaj hitro in poceni je bolje kot narediti pravo stvar pozneje. Torej bi lahko povzeli, da je usposabljanje uspešno takrat, ko je bilo kakovostno izvedeno, ko so doseženi zastavljeni cilji in ko je bila investicija v usposabljanje donosna ter so se vložena sredstva povrnila. Učinkovito pa je usposabljanje takrat, ko doseže večino svojih ciljev na ekonomičen način.

3. IZOBRAŽEVANJE IN USPOSABLJENJE V PODJETJU

Izzivi znanja in učenja so zlasti v potrebi po povečanju kakovosti znanja, intenzivnosti učenja, povečanju obsega, delitvi znanja, prenovi starega, neustreznega znanja in upravljanju z njim (Gruban, 2003, str. 48). Vse to je mogoče ustvariti le v okolju velikega medsebojnega zaupanja, skupnih vrednot in prepričanj, v okolju, kjer so ljudje prevladujoča strategija. Stalno izobraževanje v podjetju zagotavlja prilagajanje zaposlenim novim zahtevam dela in izzivom iz okolja.

3.1. CILJI IN NALOGE IZOBRAŽEVALNE DEJAVNOSTI IN DEJAVNOSTI USPOSABLJANJA V ORGANIZACIJAH

Cilji in naloge izobraževalne dejavnosti v podjetju (Jereb, 1998, str. 101) se določajo na osnovi razvojnih potreb in interesov zaposlenih, organizacije in družbe. Cilji so stalno usposabljanje in izpopolnjevanje delavcev skladno s spremembami in z razvojem tehnologije, organizacije dela in družbenoekonomskih odnosov, potem načrtno uvajanje, usposabljanje in napredovanje kadrov ter usmerjanje kadrov v nadaljnje izobraževanje, tudi kontinuirano proučevanje in zadovoljevanje potreb organizacije po izobraževanju, usposabljanju in izpopolnjevanju kadrov ter pravočasno zadovoljevanje načrtovanih potreb po kadrih ustreznih profilov, stopenj in smeri izobraževanja. Dvig izobraževalnih aktivnosti na višjo, učinkovitejšo raven z uvajanjem sodobnih oblik in metod izobraževanja, končno vrednotenje in preverjanje dosežkov izobraževanja v praksi ter uporaba rezultatov vrednotenja za izboljšanje izobraževalne dejavnosti v organizaciji.

Da se denar, namenjen izobraževanju, učinkovito porabi, je treba določiti pomembne cilje izobraževanja (Welsby, 2003a, str. 19). Da bi to lahko storili, moramo imeti jasno sliko o tem, kakšen je razkorak med aktivnostmi, ki jih zaposleni izvajajo, in aktivnostmi, ki bi jih morali izvajati, če želijo doseči poslovne cilje. Razlika med poslovnim ciljem in ciljem izobraževanja je v tem, da prvi upošteva poslovne razmere podjetja kot celote, drugi pa je osredotočen na ljudi in njihovo vedenje. Cilj izobraževanja mora biti objektivno, natančno določen, merila, s katerimi bo mogoče ugotoviti učinkovitost izobraževanja, pa morajo biti vnaprej opredeljena. Ta merila so lahko izražena številčno, lahko pa spremembe v vedenju izrazimo tudi opisno. Pri postavljanju ciljev moramo biti realni, še posebej, kar zadeva časovno obdobje, v katerem naj bi prišlo do sprememb.

Naloge izobraževalne dejavnosti v podjetju so (Jereb, 1998, str. 102) analiziranje in ugotavljanje potreb po izobraževanju glede na zahtevnost in vrsto dela ter problematiko organiziranosti dela, načrtovanje zadovoljevanja izobraževalnih potreb in usmerjanje zaposlenih v izobraževanje glede na zahteve in možnosti organizacije (finančne, materialne, kadrovske itd.), izdelava programov in učnih načrtov posameznih predmetov ter drugih sestavin programov za razne oblike internega usposabljanja in izpopolnjevanja zaposlenih, organiziranje in realizacija potreb po izobraževanju z izborom ustreznih oblik, metod in tehnik izobraževanja in usposabljanja ter nadzorovanje, spremljanje in vrednotenje rezultatov svojega dela.

3.2. IZOBRAŽEVALNA FUNKCIJA IN FUNKCIJA USPOSABLJANJA V PODJETJU

Po Brekiču sodi služba za izobraževanje v sklop kadrovske službe podjetja in je ena najpomembnejših in najboljsežnejših funkcij v podjetju. Obsega raziskovanje potreb podjetja in delavcev po izobrazbi, ugotavljanje vpliva sprememb v znanosti, tehnologiji in družbi na naravo posameznih del, snovanje poklicnega razvoja posameznikov, sistema permanentnega izobraževanja v podjetju in lastnega modela izobraževanja v podjetju, ugotavljanje potreb po prekvalifikacijah, načrtovanje in programiranje posameznih vrst ter oblik izobraževanja, motiviranje za izobraževanje, organiziranje posameznih oblik izobraževanja, nadzor izvedbe, vrednotenje posameznih faz oziroma akcij, sodelovanje v upravnih organih izobraževalnih ustanov, administrativno – tehnična opravila, ki se nanašajo na izobraževanje in zagotavljanje financ za izobraževanje (Ferjan, 1999, str. 58, 59).

3.3. ORGANIZACIJA SLUŽBE ZA IZOBRAŽEVANJE IN USPOSABLJANJE V PODJETJU

Izobraževanje lahko podjetja izvajajo sama, uporabljajo pomoč zunanjih institucij, lahko pa ga izvajajo samo zunanje institucije. Elementi, na podlagi katerih se podjetja o tem odločajo, so ekonomika izobraževanja, ohranjanja poslovne skrivnosti, razpoložljivosti ustreznih kadrov, ki bi izobraževanje izvedli, razpoložljivost potrebne opreme in drugo. Služba, ki skrbi za organiziranje izobraževanja zaposlenih v podjetju, je lahko organizirana kot šolsko – izobraževalni center, izobraževalni center, izobraževalna služba ali delovna naloga posameznika. Vlaganje podjetij v izobraževanje ima naslednje oblike: štipendiranje, interne kvalifikacije zaposlenih, šolanje vajencev po dualnem sistemu izobraževanja, pošiljanje zaposlenih v zunanje oblike izobraževanja, podeljevanje nagrad uspešnim učencem in študentom, pripravništvo oziroma uvajanje novo zaposlenih, prakse študentov v podjetjih, sponzoriranje raznih srečanj učencev in študentov (Ferjan, 1999, str. 61 – 63).

3.4. UČNE METODE

Učna metoda je način obravnavanja učne snovi glede na relacijo udeleženec izobraževanja – učitelj – vsebina izobraževanja, izobraževanja – izvor znanja. Glede na ravnanje udeležencev ločimo pasivne metode, kjer učitelj neposredno posreduje informacije, in aktivne metode, pri katerih učenci z lastno aktivnostjo iščejo znanje. Učinki izobraževanja z vidika pomnjenja in doseganja vzgojnih ciljev so neprimerno večji ob uporabi aktivnih učnih metod. Po drugi strani pa nekatere cilje izobraževanja lahko dosežemo zgolj z uporabo pasivnih učnih metod. Glede na obravnavan odnos uporabimo pasivne tipe učnih metod, če je udeležencem izobraževanja učna snov bolj ali manj nepoznana, izvor znanja pa je učitelj, aktivne, če je udeležencem izobraževanja učna snov vsaj nekoliko poznana, in

samoizobraževanje, če so udeleženci izobraževanja sposobni sami pridobiti znanje (Ferjan, 1999, str. 79).

3.5. OBLIKE IZOBRAŽEVANJA IN USPOSABLJANJA

Oblike izobraževanja so temeljni organizacijski okvir izobraževalnega procesa, v katerem za doseg ciljev uporabimo različne metode. Te so množične ali frontalne, kjer učitelj poučuje hkrati večjo skupino udeležencev izobraževanja, komunikacija pa je navadno enosmerna in poteka od učitelja k učencem. Skupinske so tiste, kjer oblikujemo manjše skupine, ki delajo samostojno, z rezultatom dela pa seznanijo učitelja in ostale skupine, individualne pa predstavljajo samostojno delo posameznikov ob pomoči učitelja. Preden se odločimo, katero metodo oziroma obliko izobraževanja bomo izvedli, je treba ugotoviti predznanje udeležencev izobraževanja, prepoznati, katere metode oziroma oblike so zaradi značilnosti učne snovi sploh primerne in ugotoviti ustreznost učnih gradiv in prostorov (Ferjan, 1999, str. 79 - 81).

Oblike izobraževanja, ki so posebej primerne za izobraževanje odraslih oziroma za izobraževanja v podjetju, so naslednje: programirani pouk, ki je način učenja, kjer učitelja nadomešča program, ki je na voljo učencu. Program učencu omogoča, da se bo učil tiste vsebine, ki so mu predložene, predloži pa se mu npr. učbenik, avdiovizualno gradivo, delovni zvezek, slovar, zbirka vaj... Pri poučevanju dosežemo uspeh posebej z uporabo aktivnih metod (spretnosti). Inštruktor prikaže učencu predvsem določene spretnosti oziroma veščine, učenec ga opazuje in posnema. Inštruktor opazuje učenca, ga opozarja na napake in pohvali ob dobro opravljeni nalogi. Učenec utrjuje že pridobljena znanja s ponavljanjem. Predavanje je sestanek večjega števila ljudi, kjer predavatelj predava udeležencem o njim doslej še neznani temi. Vir znanja je predavatelj, gre pa za njegov monolog, tako da so poslušalci pasivni. Pripravnštvo je način pridobivanja praktične usposobljenosti, nujne za dejanski začetek poklicne kariere, pomeni prehod iz šole v konkretno podjetje in poteka po programu pripravništva. Ob koncu pripravništva pripravnik opravlja pripravniški izpit, na katerega se oceni njegova usposobljenost za samostojno delo v poklicu oziroma stroki. Pri mentorstvu sodeluje mentor kot izkušen svetovalec oziroma vodnik. Mentorstvo vključuje številne oblike: prosti razgovor, razlago, razpravo, metodo študija primerov... Temelji na pasivnih in aktivnih metodah učenja, lahko pa je formalna oblika izobraževanja kot tudi neformalna. Formalna ali neformalna oblika združevanja ljudi so tudi študijski krožki, njihov namen pa je lažja osvojitvev in utrditev določene učne snovi z medsebojnim sodelovanjem. Zaposleni se združujejo v te krožke z namenom izboljšati kakovost, tehnološke postopke in spodbujati inovativnost. Seminarji so srečanja večjega števila ljudi, da bi si izmenjali izkušnje, znanje in poglede na določeno tematiko iz različnih vidikov. Tečaj pa je prav tako srečanje večjega števila ljudi z namenom, da bi pridobili novo znanje iz točno določenega področja (tuj jezik, posebnost stroke...), ki predstavlja zaokroženo celoto. Pogosto je na koncu preizkus znanja udeležencev (Ferjan, 1999, str. 81 - 85).

Poleg tradicionalnih oblik usposabljanja je za pridobivanje znanja pomemben tudi novejši način, ki se imenuje akcijsko učenje. To je skupinski proces s katerim zbiramo ideje in sprejemamo odločitve pri zahtevnih težavah. Pri akcijskem učenju

je v ospredju resnična težava, ki jo je treba spoznati, razčleniti in nato poiskati njeno rešitev. To učenje je primerno za učinkovitejšo ukrepanje v novih okoliščinah, ko gre za sposobnost pridobitve novih pristopov, kadar vodstvo želi doseči kakovostne izboljšave in uvesti konkretne poslovne spremembe in kadar gre za iskanje še drugih možnosti ob dotedanjih rešitvah z združevanjem znanj (Mencin Zorko, 2004, str. 64, 65).

4. AKTIVNOSTI, POVEZANE Z IZOBRAŽEVANJEM IN USPOSABLJANJEM V ORGANIZACIJAH

V nadaljevanju bodo navedene aktivnosti, ki imajo vpliv za dobro delovanje same dejavnosti izobraževanja in usposabljanja v organizacijah. To so nagrajevanje zaposlenih za dobro opravljeno delo, skrb za razvoj kariere zaposlenih in vloga vodje pri tem, skrb za povečanje pripadnosti podjetju, ustrezna komunikacija in motiviranje zaposlenih za izobraževanje in usposabljanje, zaposleni morajo poznati vizijo podjetja, zanimajo nas tudi vrednote učečih organizacij.

4.1. NAGRAJEVANJE ZAPOSLENIH

Nagrajevanje zaposlenih s strani delodajalca vpliva na zadovoljstvo kadra in na sposobnost zadržati ključni in za podjetje pomembni kader. Poteka v skladu s poslovnimi cilji, ki jih podjetje želi doseči, in če zaposleni razume težnje podjetja ter se jih trudi uresničevati, je upravičen do večje nagrade. Poznamo denarne ugodnosti (osnovna plača, denarne nagrade, skupinska priznanja za dosežke enote), posebne ugodnosti (zdravstveno in življenjsko zavarovanje, dopust, udeležba pri dobičku), nematerialne ugodnosti, kot so avtonomija na delovnem mestu, naraščanje avtoritete odločanja, zanimivi izzivi na delovnem mestu, statusni simboli (parkirni prostor, večje pisarne, nazivi), možnost strokovnega izpopolnjevanja in izobraževanja in sodelovanje na znanstvenih simpozijih (Cvetko, 2002, str. 115).

Pritchett in Pound sta ugotovila, da je danes tržišče spremenilo sistem nagrajevanja, saj se nagradjuje po rezultatih, ki doprinesejo k novi vrednosti, tako nov sistem nagrajevanja temelji bolj na vlogah kot na opisu dela, v njem je večja fleksibilnost nagrade za posameznika, prav tako pa so običajne razlike v nagradi. Tako imamo sedaj namesto nagrade po nivoju, vlogi in pričakovanih rezultatih, nagrado po prispevku, kompetencah in učenju, ki dovoljuje osebi dodati novo vrednost (Cvetko, 2002, str. 120).

Z namenom učinkovitega povečanja znanja zaposlenih poznamo različne programe in oblike nagrad ter priznanj, med katerimi so plače zelo pomembne. Vendar zaposlenim ogromno pomenijo in jih spodbujajo v pravem trenutku ter na ustrezen način izrečena pohvala, priznanje oziroma nagrada za dobro opravljeno delo (Zupan, 2001, str. 208).

4.2. RAZVOJ KARIERE ZAPOSLENIH IN VLOGA VODJE PRI RAZVOJU ZAPOSLENIH

Za uresničevanje obstoja in rasti podjetja v prihodnosti je treba povečati zmogljivosti podjetja v obliki razvoja zaposlenih (Cvetko, 2002, str. 90). Človeške zmogljivosti so

namreč njen ključni element, te pa se lahko načrtno oblikuje in spreminja s pomočjo oblikovanega sistema karier (Lipičnik, Mežnar, 1998, str. 180). Gre za sistem za razvoj in upravljanje kariere, kjer organizacija skrbi za osebni razvoj posameznika in ga hkrati usmerja pri strokovnem razvoju, prav tako pa si zaposleni prizadeva uskladiti želje v zvezi z lastno kariero s potrebami organizacije (Cvetko, 2002, str. 90). Razvoj namreč temelji na treh komponentah, to so strokovni (dosežena strokovna izobrazba), osebni in delovni razvoj (uveljavitev oziroma uspeh posameznika na določenem področju delovanja). Osebni razvoj je med drugimi tudi izobraževanje, za katerega posameznik meni, da mu bo pomagalo pri nadaljnjem razvoju kariere. Ljudje, ki se zavedajo pomena osebnega razvoja, dosegajo boljše delovne rezultate, večjo motivacijo in bolj pozitiven odnos do dela. Izboljšujejo svoje delovne navade, zvišujejo delovne standarde in so pri delu bolj zanesljivi (Welsby, 2003, str. 22).

V današnjem času hitrih sprememb so težnje organizacije celo take, da mora zaposleni opraviti več prehodov kariere v svojem delovnem obdobju, biti mora sposoben reševati svoje težave, ustvarjalno razmišljati in pridobivati nove, lastne zamisli (Cvetko, 2002, str. 90). Načrt kariere v obliki natančnega spremljanja in načrtovanja kariere je posamezniku lahko v pomoč pri odločanju o nadaljnjem izobraževanju (Lipičnik, Mežnar, 1998, str. 180). Zaposleni morajo tako prevzeti odgovornost, da ohranjajo in dopolnjujejo ustrezno usposobljenost, saj le tako dodajajo novo vrednost in si s tem povečujejo možnost nadaljnje zaposlitve (Cvetko, 2002, str. 98),

Razvijanje zaposlenih je za managerja v razvojno organizacijski kulturi nujna lastnost, saj se njegovo delo meri in ocenjuje skozi sposobnosti njegovih sodelavcev v spreminjajočem se okolju, prav tako pa prispeva k izboljšanju in obogatitvi rezultatov dela pri obeh. Managerji, ki razvijejo visoko usposobljene sodelavce, ki ne zapuščajo organizacije, saj dobijo velik izziv in so pravočasno pripravljeni na nove izzive v delovnem okolju, so dobri managerji (Cvetko, 2002, str. 88).

4.3. OHRANJANJE ZAPOSLENIH V ORGANIZACIJI

Cilj podjetja je zadržati v njem vse tiste zaposlene, za katere v organizaciji obstaja dolgoročen interes in gotovo obstaja interes zadržati vse tiste, v katere vlagajo v smislu izobraževanja in usposabljanja. Načini, s katerimi si podjetja skušajo zagotoviti dolgoročno zaposlitev najboljših sodelavcev, so spoštovanje vsakega zaposlenega tako, da se spoštuje pomembnost posameznika in njegovo delo, da se spodbuja samoiniciativnost, se izziva njegove zmožnosti in se vsem omogoča enake priložnosti. Treba je tudi spremljati zadovoljstvo zaposlenih, jim zagotoviti boljšo kakovost življenja v smislu toplih obrokov, organizirane rekreativne dejavnosti, počitniških zmogljivosti in podobnega. Pomembno je tudi solastništvo podjetja s strani zaposlenih. Nevarnost, ko podjetje zaposlenim nudi veliko možnosti za njihovo usposabljanje, je, da se s tem dviguje njihova pričakovanja zato morajo v podjetjih povečevanja zmožnosti vedno uskladiti s priložnostmi, da zaposleni te nove zmožnosti lahko čim bolj uporabijo pri delu (Zupan, 2001, str. 101-103).

4.4. VIZIJA, KOMUNICIRANJE, MOTIVIRANJE ZAPOSLENIH IN VREDNOTE UČEČIH SE PODJETIJ

Vizija je v kvalitativnem smislu grobo podana slika želenega stanja podjetja v prihodnosti, ki je zgrajena na oceni sedanjega poslovanja, na prednostih in pomanjkljivostih, predvidevanju okolja in možnostih, ki jih ponuja. Vizija mora prikazati uresničljive sanje na eni, na drugi strani pa mora spodbuditi zaposlene, da se bodo trudili za njihovo uresničitev (Bertoncelj, 1995, str. 24). Je končni cilj, h kateremu podjetje teži in je dolgoročna konkurenčna prednost pred tekmeci v vseh dejavnostih, ki se kaže v odličnosti kakovostnih izdelkov in storitev, poslovanja, obnašanja in zadovoljstva zaposlenih. V povezavi vizije podjetja z izobraževanjem in usposabljanjem zaposlenih je treba poudariti, da morata biti oba natančno opredeljeno v načrtih podjetja, prav tako pa ju treba spremljati in vrednotiti (Mayer, 1994, str. 17).

Podjetje predstavljajo ljudje, ki komunicirajo med seboj. Poslovno komuniciranje je dejavnost managerjev in drugih strokovnjakov, ki komunicirajo, da bi informirali sodelavce in druge, pridobili koristne podatke te vplivali na sodelavce. Je ciljna dejavnost, namenjena doseganju za organizacijo koristnih ciljev (Možina et al., 1995, str. 19). S komuniciranjem izmenjavamo znanje, informacije in izkušnje, prepričujemo ali nadzorujemo ljudi, s katerimi tako ali drugače sodelujemo (Lipičnik, 1997, str. 138). Praviloma je za organizacijo pomemben cilj tudi izobraževanje in usposabljanje zaposlenih. Njegova smisel in namen morata biti seveda ustrezno posredovana.

Motivacija je tista, zaradi katere ljudje ob določenih sposobnostih in znanju delajo. Motivacija za delo jim pomaga, da uresničijo svoje in cilje organizacije, v kateri so zaposleni (Lipičnik, Mežnar, 1998, str. 184). S pojmom motivacija označujemo tudi vse tisto, kar posameznika usmerja k učenju, k obvladanju določenih učnih vsebin in tisto, kar določa intenzivnost in trajanje učenja (Jakara, Jelenc, 2002, str. 45). V podjetjih, ki vlagajo v izobraževanje in usposabljanje svojih zaposlenih, se zavedajo pomena novega znanja in njegove uporabe v praksi in ju jemljejo kot naložbo, nosilce tega znanja pa kot nekaj, kar je treba motivirati.

Vrednote učečih podjetij so zadovoljen in ustvarjalen človek, dobro gospodarjenje, ustvarjanje za porabnika, kakovost dela in življenja, merjenja z evropskimi merili, zdravi medsebojni odnosi, nenehna ustvarjalnost in skrb za osebni razvoj ter inovativnost ob pozivu »predlagajmo nekaj koristnega«. Takšne vrednote so lahko tudi izhodišče pri pripravi različnih metodoloških orodij, povezanih z ocenjevanjem posameznikov ter s svetovanjem in z usmerjanjem pri načrtovanju osebnega strokovnega razvoja. Z njihovo pomočjo je mogoče dosegati spreminjanje zavesti, vedenja, motivacije in medosebnih odnosov, usposabljanje sodelavce za prilagajanje spremembam, za uspešno reagiranje ob novih izzivih (Rojc, 1992, str. 10).

5. OPREDELITEV POJMA ZADOVOLJSTVO ZAPOSLENIH

5.1. ZADOVOLJSTVO ZAPOSLENIH NA DELOVNEM MESTU

Ravno tako kot zadovoljstvo pri delu, je tudi zadovoljstvo na delovnem mestu neke vrste povzetek delnih (ne)zadovoljstev, ki nihajo v eno ali drugo smer. Enkrat smo bolj zadovoljni, drugič manj, potem spet nezadovoljni. Če pogledamo zadovoljstvo na delovnem mestu v celoti, pa vidimo, da se držimo neke povprečne ravni. Avtorji različno opredeljujejo pojem zadovoljstva na delovnem mestu.

Prva opredelitev pravi, da je **zadovoljstvo na delovnem mestu skupek občutij in prepričanj**, ki jih imajo ljudje o delovnem mestu, katerega opravljajo. Zakaj je zadovoljstvo na delovnem mestu tako pomembno za managerje in raziskovalce? Zaradi možnosti vplivanja na veliko število vedenj v organizaciji in zagotavljanju zadovoljstva na delovnem mestu (George, Jones, 1996, str. 70).

Druga pravi, da je **zadovoljstvo na delovnem mestu vedenje oziroma čustveni odziv zaposlenega na določene naloge**, fizične in socialne pogoje dela. Zadovoljstvo na delovnem mestu motivira in vodi posameznika k doseganju višjih ciljev in samopotrjevanju (Schermerhorn, Hunt, Osborn, 1997, str. 98).

Tretja govori, da je **zadovoljstvo na delovnem mestu skupek naklonjenih in nenaklonjenih občutkov**, s katerimi zaposleni označijo svoje delo. Je relativni občutek zadovoljstva ali nezadovoljstva, ki se razlikuje od objektivnih mišljenj in pričakovanem obnašanju (Davis, Newstrom, 1989, str. 176).

Zadovoljstvo na delovnem mestu je torej dejavnik, ki prispeva k večji kakovosti delovnega življenja in tudi h kakovosti življenja nasploh; vpliva tudi na delovne učinke (kar je pomembno tako za delavce, kot tudi za delodajalce). Delo ima za zadovoljstvo z življenjem dvojni pomen. Je sredstvo, ki omogoča zaslužek in samopotrjevanje. Pri tem pa se zdi prvo nekoliko pomembnejše od drugega.

Če povzamemo vse tri opredelitve, vidimo, da so si vsebinsko podobne. Razlika med avtorji je le v izrazih. Podala pa bi še svojo opredelitev zadovoljstva na delovnem mestu:

zadovoljstvo na delovnem mestu je skupek pozitivnih in negativnih občutkov, ki ga imajo zaposleni o delovnem mestu.

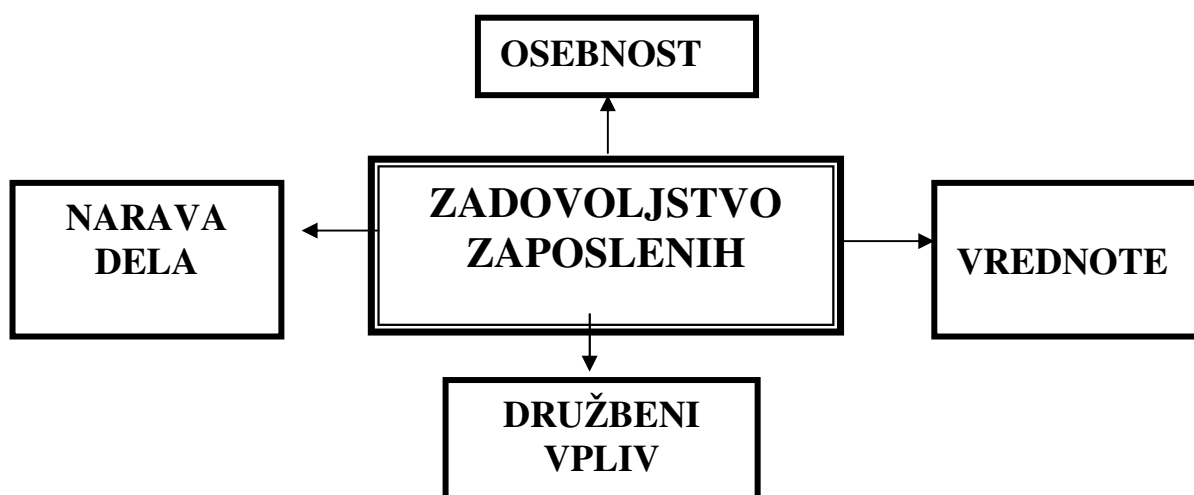
Kaj privede do tega, da je nek delavec zadovoljen oziroma nezadovoljen na delovnem mestu? To je splet prenekaterih dejavnikov, ki vplivajo na posameznika.

6. DEJAVNIKI, KI VPLIVAJO NA ZADOVOLJSTVO ZAPOSLENIH

6.1. RAZČLENITEV DEJAVNIKOV, KI VPLIVAJO NA ZADOVOLJSTVO ZAPOSLENIH

Rezultat motivacije je vedno neko pričakovanje, ki nato vpliva na zadovoljstvo. Bolj kot se je pričakovanje izpolnilo, bolj smo zadovoljni, če pa je situacija presegla pričakovano, smo navdušeni, pravi Kotler (1994, str. 553). To velja tako za kupce izdelkov ali uporabnike storitev, kot za zaposlene v podjetju in na splošno za vsa področja, kjer imamo opravka s pričakovanji.

Kaj pa povzroči, da so različni delavci zadovoljni ali nezadovoljni s svojim delovnim mestom? Na to vplivajo štirje dejavniki, ki vplivajo na stopnjo zadovoljstva: osebnost, vrednote, narava dela in družbeni vpliv (George, Jones, 1996, str. 70). Vse štiri dejavnike prikazuje slika 1:



Slika 1: Dejavniki zadovoljstva zaposlenih
(Vir: George J.M., Jones R.G.: *Understanding and Managing Organizational Behavior*, 1996, str. 71)

Seveda pa je zadovoljstvo posameznika odvisno od vseh štirih dejavnikov, to pomeni, da se mora za zadovoljstvo zagotoviti skladnost osebnosti z vrednotami, naravo dela, družbenim vplivom.

6.1.1. VPLIV OSEBNOSTI NA ZADOVOLJSTVO

Osebnost je skupek razmeroma trajnih občutij, mišljenj in obnašanja na delovnem mestu. Zaposleni se med seboj razlikujejo po osebnostnih lastnostih. To je razmeroma trajen način njegovega razmišljanja, čustvovanja in vedenja (Rozman, 2000, str. 64). Deloma je osebnost podedovana, deloma pa plod izkušenj človeka, zlasti v mlajših letih. Zato se osebnost s starostjo človeka v določeni meri spreminja. V krajšem času nekaj let je razmeroma stalna, kar pomeni, da se bodo vplivi zadovoljstva ali nezadovoljstva z delom pokazali šele v daljšem obdobju. Ugotovljeno je, da lažje sodelujejo ljudje s podobno osebnostjo. Še več, določena podjetja privlačijo ljudi s podobnimi osebnostmi. Kultura podjetja privlači ljudi, ki cenijo vrednote te kulture, s tem pa tudi kulturo ohranjajo.

Na razpravo o tem, ali na človekovo delovanje in uspeh pri delu v večji meri vpliva človekova osebnost ali sama narava dela, lahko rečem, da na vedenje posameznika vplivata tako osebnost kot delovna situacija. George in Jones pravita, da bodo nekateri delavci bolj zadovoljni z delovnim mestom kot drugi zaradi preprostega razloga, ker imajo drugačno osebnost in delovno stopnjo (1996, str. 79).

Osebnost ljudi se razlikuje v vrsti značilnosti. Najpogosteje ločimo pet glavnih ali velikih značilnosti: ekstrovertiranost in introvertiranost, optimizem in pesimizem, ujemanje z drugimi, vztrajnost in doslednost, odprtost (Rozman, 2000, str. 64).

Ekstrovertiranost je lastnost ljudi, ki so radi v družbi, se zanimajo za druge, so prijateljsko razpoloženi. **Introvertirani** ljudje so bolj zaprti vase, ne kažejo čustev, se manj družijo z drugimi.

Optimisti vidijo stvari v rožnati luči, predvsem vidijo pozitivne stvari dogajanj in jih tako tudi razumejo in razlagajo. Pesimisti pričakujejo, da se bodo zgodile najslabše možne stvari. **Optimisti** širijo prijetnejše razpoloženje. Pogosto pa so bolj površni in manj realni.

Nekateri ljudje se lepo ujamejo z drugimi. So prijetni v druženju in zato dobri teamski delavci. Nasprotno pa so nekateri ljudje bolj nezaupljivi, ne sodelujejo radi. Zanje so ustrezna tista dela, kjer je potrebna strogost, če ne že zoprnost, npr. kontrolorji, revizorji.

Samozavedanje je značilnost, ki jo izrazimo z organiziranjem lastnega dela, doslednostjo, skrbnostjo in vztrajnostjo.

Za ljudi, **odprte za sodelovanje**, je značilen širši interes. Zanimajo se za veliko stvari, zanimajo jih novosti in so jih pripravljeni sprejeti. S tem so odprti tudi za tveganje.

Ljudje iščejo dela, ki so podobna njihovim genetskim zasnovam. Z drugimi besedami "osebnost ljudi", ki so podedovane, jim predpostavlja izbor določene vrste dela. To pomeni, da je **del zadovoljstva na delovnem mestu določen z delavčevo osebnostjo**, katere se ne da (v večji meri) spremeniti v kratkem času. Zaposleni, ki je vztrajen, bo bolj zadovoljen z delom, ki zahteva vztrajnost. Vase zaprta osebnost bo nezadovoljna z delom, ki zahteva veliko komuniciranja z drugimi. Lahko povzamemo: če se delo ne bo ujemalo z delavčevo osebnostjo, bo le-ta nezadovoljen na delovnem mestu in obratno.

Prav tako velja za izobraževanje. Ljudje, ki si želijo večji ugled v družbi, bodo bolj izobraženi ali pa se bodo dodatno izobraževali na delovnem mestu, če bodo za to imeli zmožnosti. Ker bodo ljudje z višjo izobrazbo pridobili večji ugled, bodo bolj zadovoljni na delovnem mestu.

Vprašanje je, kakšno naj bo delo, kjer bomo lahko razvili svoje sposobnosti in jih uporabili v smeri delovnih rezultatov. Če je delo sestavljeno, dovolj zahtevno, potem je primerno za razvoj določenih sposobnosti. Seveda je potrebno sposobnosti razviti do take mere, da jih lahko uporabimo in dosežemo želene rezultate. To nam omogoči načrtno izobraževanje, usposabljanje (training), ki ga mora omogočiti organizacija. Če so take prilike dane, to je, da je omogočeno vsakomur, ki to želi, da svoje sposobnosti preizkusi in da si pridobi ustrezno delo, potem ni težav, ker to pelje k zadovoljstvu na delovnem mestu.

Izobraževanje na delovnem mestu prinese večje zadovoljstvo na delovnem mestu tistim zaposlenim, ki jim več pomenijo notranje vrednote dela (intrinsic), kot pa tistim, ki so jim pomembnejše zunanje vrednote dela (extrinsic), kar bomo spoznali v nadaljevanju.

6.1.2. VPLIV VREDNOT NA ZADOVOLJSTVO

Pojmovanje vrednot in vpliv na zadovoljstvo

Tudi na delovnem mestu imamo vrednote, ki pa jim pravimo delovne vrednote. So delavčeva osebna prepričanja o tem, kaj lahko nekdo pričakuje od dela in kako se mora obnašati na delu (George, Jones, 1996, str. 64). Pri tem ne gre za določeno delo, marveč delo nasploh.

Raziskovalci organizacijskega obnašanja so razdelili delovne vrednote v dve skupini:

- notranje vrednote dela (intrinsic values),
- zunanje vrednote dela (extrinsic values).

Notranje vrednote dela so vrednote, ki so vezane na samo naravo dela. Delavci, ki imajo željo po tem, da se učijo novosti, dodajo pomembne prispevke in izkoristijo vse možnosti njihovega delovnega mesta, spadajo v grupo notranje vrednote dela.

Zunanje vrednote dela so vrednote, ki so povezane s posledicami dela. Delavci, katerih glavni namen je na primer denar, varnost dela, status, druženje, spadajo v grupo zunanje vrednote dela. Delo vidijo kot omogočanje ekonomske varnosti za njih in družino.

Povezava med zunanjimi in notranjimi vrednotami dela je naslednja. Večina ljudi ima zunanje vrednote dela, kajti vsi potrebujejo denar za življenje. Veliko pa jih ima mešani vrednoti med zunanjimi in notranjimi vrednotami dela. Vprašanje, ki se postavlja s tem v zvezi je, kolikšen delež vsake vrednote dela ima posamezna oseba.

Delovne vrednote dela imajo velik vpliv na zadovoljstvo na delovnem mestu.

Oseba z močno notranjo vrednoto dela, ne bi bila zadovoljna z delovnim mestom, ki bi bilo rutinsko, kjer ne bi videla poti napredovanja, delo bi bilo monotono in podobno. Ravno obratno bi za osebe z močno zunanjo vrednoto pomenilo delo, ki bi bilo prezahtevno in obenem slabo plačano, nevarno, nezadovoljstvo na delovnem mestu.

6.1.3. VREDNOTE IN MOTIVIRANJE

Omenjene vrednote so tesno povezane z motiviranjem. Delovne vrednote so razmeroma trajne, saj se nanašajo na posameznika, ne toliko na konkretno delo.

Zadovoljitev potreb, katere nam omogoča delovno mesto, pomeni delovno vrednoto in vodi k zadovoljstvu na delovnem mestu. Potrebe niso vrednote, so pa povezane z vrednotami, zato jih bomo obravnavali v nadaljevanju.

Abraham Maslow je bil med prvimi avtorji, ki so utemeljili teorijo motivacije. Menil je, da je človekova aktivnost vedno usmerjena navzgor, k bolj privlačnim ciljem. Njegova teorija je sestavljena iz dveh osnovnih konceptov: iz koncepta hierarhije potreb in koncepta prepotentnosti potreb.

Maslow je potrebe klasificiral takole (Schermerhorn, Hunt, Osborn, 1997, str. 88):

1. Fiziološke potrebe,
2. Potrebe po varnosti in zaščiti,
3. Socialne potrebe,
4. Potrebe po spoštovanju in samospoštovanju,
5. Potrebe po samouresničevanju.

Po Maslowovi teoriji so **fiziološke potrebe** najosnovnejše in najpreprostejše človekove potrebe. Ko so te potrebe zadovoljene do določene stopnje, se začno pojavljati potrebe na višjem nivoju.

Potrebe po varnosti in zaščiti se pojavljajo zato, ker smo ljudje zelo odvisni drug od drugega. Ta odvisnost je v velikih podjetjih še bolj izrazita. Ljudje se bojijo, da jim utegne kdo vzeti katero izmed stvari, ki je zanje zelo pomembna. Tu ne gre samo za strah pred izgubo življenja ali imetja, temveč tudi za strah pred izgubo stalne zaposlitve ali možnosti napredovanja.

Potrebe po pripadnosti družbi oziroma socialne potrebe so potrebe človeka, da ga drugi sprejemajo in lahko z njimi navezujejo prijateljske stike.

K **potrebam po spoštovanju in zaupanju vase** spadajo potrebe po znanju, uspešnemu delovanju ter po neodvisnosti.

Potrebe po javnem priznanju so potrebe po ugledu med znanci, prijatelji in družbi, medtem ko so potrebe po popolnem razvoju vseh svojih sposobnosti potrebe za nepretrgan razvoj samega sebe in vseh svojih ustvarjalnih zmožnosti (Lipovec, 1987, str. 112).

Kot je že omenjeno, je po Maslowu delovanje človeka vedno usmerjeno navzgor, k privlačnejšim ciljem. Vidimo torej, da moramo za zadovoljstvo zaposlenim delavcem zagotoviti zmeraj višje stopnje potrebe, če gledamo skozi Maslowo teorijo.

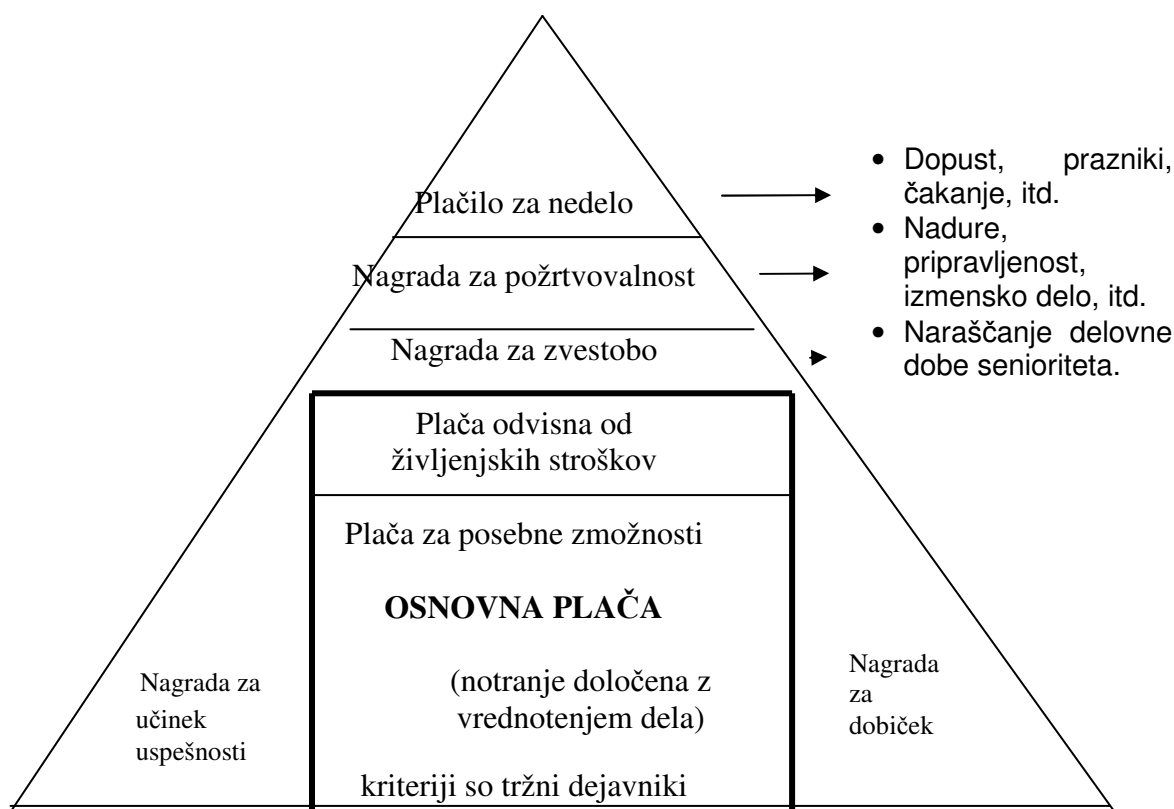
PLAČA IN DRUGE SPODBUDE

Za večino zaposlenih je med zunanjimi vrednotami dela najpomembnejša plača. S svojo višino vpliva na zadovoljstvo na delovnem mestu, še posebej na tiste, kot smo že omenili, ki imajo močno zunanjo vrednoto dela.

Plača ali nagrajevanje delavcev z njo, sodi med psihološke stimulatorje za delo (Lipičnik, 1994, str. 510). Zato se v podjetjih srečujejo z vprašanji, kako določiti

višino plače, da bo omogočila zaposlenim normalno življenje in hkrati vplivala na zavzetost zaposlenih za delo. Poleg tega pa se je izkazalo, da ne samo višina, ampak predvsem razlog za plačo, vpliva na delavčevo zavzetost za delo (Lipičnik, 1992, str. 157).

Podjetja poskušajo s plačo motivirati zaposlene za povečanje uspešnosti in konkurenčnosti podjetja. Tista, ki se zavedajo jutrišnjega dne, ki se soočajo z močno konkurenco, ki navsezadnje želijo zadovoljne in inovativne delavce, morajo plačo povezati s poslovno strategijo podjetja. Zaželeno je, da si vsako podjetje na osnovi predpisov in svojih ciljev oblikuje lastno strukturo plač, kot je na primer na sliki 2:



Slika 2: Plačilna piramida: kompletan program plač
(Vir: Lipičnik: Organizacija podjetja, 1992, str. 158)

Vsak del plače v njeni strukturi ima za podjetje določen pomen oziroma deluje kot svojevrstno orodje (Lipičnik, 1992, str. 159). To orodje pa prispeva k večjemu zadovoljstvu zaposlenih.

NARAVA DELA

Najpomembnejši vir zadovoljstva zaposlenih je verjetno narava dela. Okolje, v katerem oseba dela (raznolikost delovnih nalog, odgovornost, samostojnost, izziv, interakcija, ponavljajoča se dela) in način, kako organizacija ravna z delojemalcem (varnost pri delu, fizično in tehnično okolje, ki zagotavlja ustrezne delovne razmere).

Katerikoli vidik dela in organizacije zaposlovanja je del situacije pri delu, ki lahko vpliva na zadovoljstvo na delovnem mestu.

Narava dela vpliva na to, ali bo zaposleni na delovnem mestu zadovoljen ali nezadovoljen. Kdaj pa bo zaposleni zadovoljen na delovnem mestu? Takrat, ko se bosta njegova osebnost in delovne vrednote skladale z naravo dela. Če ima zaposleni zmožnosti za opravljanje odgovornega in izzivalnega dela in če mu to pomeni delovno vrednoto, bo zadovoljen na delovnem mestu, ki take vrednote zahteva. Ne moremo pa pričakovati, da bo delavec, ki za zahtevno delovno mesto nima zadostne zmožnosti, zadovoljen na delovnem mestu. **Monotonija na delovnem mestu le redko prinaša zadovoljstvo.** Dela, ki so različna, prinašajo večje zadovoljstvo.

Raziskovalca (Torrington, Hall, 1987, str. 358) sta na podlagi študije različnih virov ugotovila naslednje:

- **Raznolikost delovnih nalog;** orodij, strojev in naprav; mest, kjer posameznik dela; ljudi, s katerimi sodeluje. Ta značilnost je posebej pomembna za delovna mesta s ponavljajočimi se delovnimi nalogami. Enolično delo delavce dolgočasi, dolgočasje utruja, utrujenost pa je vir napak. Z raznolikostjo dela torej lahko zmanjšamo število napak in povečamo zadovoljstvo zaposlenih na delovnem mestu.
- **Samostojnost pri izbiri načinov dela in orodij za delo:** samostojni delavci so bolj odgovorni in dobijo občutek priznanja in samospoštovanja. Nesamostojni delavci pa so ravnodušni in ne dosegajo želenih delovnih rezultatov, kar zmanjšuje zadovoljstvo na delovnem mestu.
- **Odgovornost:** v smislu odločanja o tem, kako rešiti določeni problem pri delu, povečuje zadovoljstvo na delovnem mestu.
- **Izziv:** v smislu izbire ustreznega znanja, ki pri rešitvi problema daje občutek, da je delavec sam dosegel nekaj pomembnega. Delo, ki zaposlenega postavlja vedno pred nove izzive, prispeva k razvoju njegovih sposobnosti, k strokovni rasti in k možnostim napredovanja.
- **Interakcija:** stiki z drugimi pri delu in možnost izbiranja sodelavcev. Zaposlenemu veliko pomeni, da je njegovo delo pomembno za sodelavce, za celotno podjetje oziroma organizacijo in tudi za njihove stranke. Prav tako je pomembno, da so odnosi znotraj organizacije dobri in usmerjeni k skupni blaginji. Še posebej so zadovoljni z interakcijo teamski delavci.
- **Pomen dela:** Poistovetenje z delom in delovnimi rezultati, ki omogočajo dajanje priznanja in občutek, da je zaposleni nekaj dosegel. Pri tem je pomembno, da so rezultati vidni oziroma jih je mogoče ovrednotiti.
- **Cilji in povratna informacija:** delovni cilji naj bodo jasno opredeljeni in naj pomenijo za delavca izziv. Dobro je, če lahko delavec pri oblikovanju le-teh aktivno sodeluje, kajti to mu daje občutek pomembnosti in povečuje njegovo pripadnost podjetju.

Poleg zgoraj opredeljenih značilnosti dela pa lahko dodamo morda še osnovnejše značilnosti dela, kot so: ustrezno oblikovano fizično oziroma tehnično delovno okolje ter ustrezne delovne razmere, ki omogočajo varno in zdravo delo; ustrezna organizacija in razporeditev dela, ki zmanjšuje strese in spore; ustrezna plača, ki sem jo že omenil pri razmerju med ravnateljem in zaposlenimi ter podobno (Možina, 1998, str. 158).

6.1.4. DRUŽBENI VPLIV

Je vpliv, ki ga imajo posamezniki, skupine ali cela družba na posameznikovo vedenje. Sodelavci, skupine, kateri oseba pripada, kultura, v kateri oseba raste in živi, v vsem tem se odraža možnost stopnje zadovoljstva na delovnem mestu (George, Jones, 1996, str. 70).

Člani skupin, zlasti še delovnih skupin in teamov, se pogosto menjavajo. Posamezniki odhajajo, prihajajo novi. Vprašanje vključevanja novih članov je pomembno, saj je od njihovega sprejemanja in vključitve odvisno tako njihovo zadovoljstvo kot rezultati pri delu. George in Jones pravita, da poskušaj uvrstiti novoprišleke v tisto skupino, katere člani so zadovoljni z njihovim delom (1996, str. 79). Ne vedo še, kaj je potrebno početi in ali jim bo to delo sploh všeč. Novi delavci, ki imajo okoli sebe nezadovoljne delavce, bodo kasneje verjetno nezadovoljni tudi sami, za razliko od tega, da imajo okoli sebe zadovoljne delavce.

Značilnosti skupine pa so naslednje:

- **velikost skupine**, ki jo merimo s številom članov. V manjših skupinah člani bolje poznajo drug drugega in tesneje sodelujejo, kar pomeni večje zadovoljstvo na delovnem mestu. V večjih skupinah je možna večja delitev dela;
- **sestava skupine** se nanaša na podobnost članov v skupini. V homogenih skupinah imajo člani podobne lastnosti, v heterogenih pa so močno različni. V homogenih skupinah člani lažje in več sodelujejo, kar vpliva na zadovoljstvo na delovnem mestu (več komuniciranja med člani v skupini poveča zadovoljstvo na delovnem mestu). V heterogenih pa so znanja in sposobnosti bolj različne in iz več vidikov lahko presojujejo odločitve;
- **vsebina del ali funkcija skupine** v celotnem podjetju. Člani morajo vedeti, kako s svojim delovanjem skupina vpliva na celotno podjetje. Povratna informacija o delovanju poveča zadovoljstvo na delovnem mestu;
- **status skupine** pomeni pomembnost dela skupine za uspeh podjetja. Bolj kot je skupina pomembna z vidika podjetja, višji status ima, to pa povzroči večje zadovoljstvo na delovnem mestu;
- **vplivanje članov** na uspeh dela drugih članov. Zgleda, da ob prisotnosti drugih članov, delavci v skupini bolje delajo. To velja tako za golo prisotnost kot za sodelovanje. To pa ne velja, kadar gre za zahtevno, inovativno delo, kjer člani raje delajo sami. Teamski delavci so bolj zadovoljni na delovnem mestu, če delajo v skupini za razliko od individualnih, ki raje delajo sami.

V delovanju skupine pa prihaja do vrste težav. Ena od njih je, da posamezni člani v skupini, kjer njihov učinek ni jasno viden, delajo manj, kakor če delajo sami, kar povzroči nezadovoljstvo na delovnem mestu. Drugi člani začnejo delati manj, da ne bi bili videti kot "grebatorji". Zato je smiselno, da so tudi v skupini učinki posameznikov vidni. To prinaša večje zadovoljstvo na delovnem mestu.

7. RAZISKOVALNI DEL

7.1. NAMEN RAZISKAVE

1. Z raziskavo želim ugotoviti ali med splošnim zadovoljstvom in dejavniki dostopnost izobraževanja, število ur izobraževanja, pogostostjo izobraževanja, zanimanjem v zvezi z izobraževanjem in načinom spodbujanja k izobraževanju obstaja povezanost.
2. Ugotoviti želimo stopnjo povezanosti.

7.2. HIPOTEZE

Predmet našega raziskovanja so bili dejavniki , ki vplivajo na splošno zadovoljstvo zaposlenih. Postavili smo hipoteze:

- H1: Med splošnim zadovoljstvom zaposlenih in dostopnostjo izobraževanja obstaja povezanost.
- H2: Med splošnim zadovoljstvom zaposlenih in številom ur izobraževanja obstaja povezanost.
- H3: Med splošnim zadovoljstvom zaposlenih in pogostostjo izobraževanja obstaja povezanost.
- H4: Med splošnim zadovoljstvom zaposlenih in zanimanjem v zvezi z izobraževanjem obstaja povezanost.
- H5: Med splošnim zadovoljstvom zaposlenih in načinom spodbujanja k izobraževanju obstaja povezanost.

7.3. OBLIKOVANJE SPREMENLJIVK

Ovisna spremenljivka je »splošno zadovoljstvo zaposlenih«.

Stanje odvisne spremenljivke smo merili tako, da smo v anketnem vprašalniku postavili vprašanje: »Kakšno je vaše splošno zadovoljstvo v podjetju, kjer ste zaposleni?«

Neodvisne spremenljivke so:

- dostopnost izobraževanja,
- število ur izobraževanja,
- pogostost izobraževanja,
- zanimanje v zvezi z izobraževanjem,
- način spodbujanja k izobraževanju.

Zaloga vrednosti neodvisne spremenljivke - dostopnost izobraževanja:

- 1 → zelo nezadovoljen
- 2 → nezadovoljen
- 3 → niti zadovoljen niti nezadovoljen
- 4 → zadovoljen
- 5 → zelo zadovoljen

Zaloga vrednosti neodvisne spremenljivke - število ur izobraževanja:

- 1 → nič
- 2 → do 25 ur
- 3 → 25 do 50 ur
- 4 → 50 do 100 ur
- 5 → več kot 100 ur

Zaloga vrednosti neodvisne spremenljivke - pogostost izobraževanja:

- 1 → enkrat tedensko ali več
- 2 → 1 do 3 krat mesečno
- 3 → 8 do 11 krat letno
- 4 → 4 do 7 krat letno
- 5 → 1 do 3 krat letno

Zaloga vrednosti neodvisne spremenljivke - zanimanje v zvezi z izobraževanjem:

- 1 → me ne zanima
- 2 → me malo zanima
- 3 → me srednje zanima
- 4 → me zanima
- 5 → me zelo zanima

Zaloga vrednosti neodvisne spremenljivke - način spodbujanja k izobraževanju:

- 1 → me ne spodbujajo
- 2 → me malo spodbujajo
- 3 → me srednje spodbujajo
- 4 → me spodbujajo
- 5 → me zelo spodbujajo

7.4. METODA RAZISKAVE

Pri izbiri metode za opravljanje raziskave smo izbrali anketiranje. Kot inštrument raziskave je bil uporabljen anketni vprašalnik. Na začetku sem se predstavila in pojasnila namen anketiranja. Vprašanja so bila oblikovana na podlagi postavljenih hipotez, ki so bila primerna in potrebna za opravljanje diplomskega dela. Na konec anketnega vprašalnika sledi prijazna zahvala za sodelovanje in pomoč.

Pri izbiri vzorca anketirancev sta bila postavljena kriterija, da je oseba zaposlena in starejša od 18 let. Tako smo anketirali neposredno 60 odraslih zaposlenih v Sloveniji, ki so bili izbrani naključno, ter so ostali anonimni pri izpolnjevanju ankete. Časovno anketiranje je potekalo od 15.1.2010 do 15.2.2010. Pri analizi sem si pomagala s programom Excel v Microsoft Office okolju. Zbrani podatki so predstavljeni v diplomski nalogi v obliki grafov in tabel.

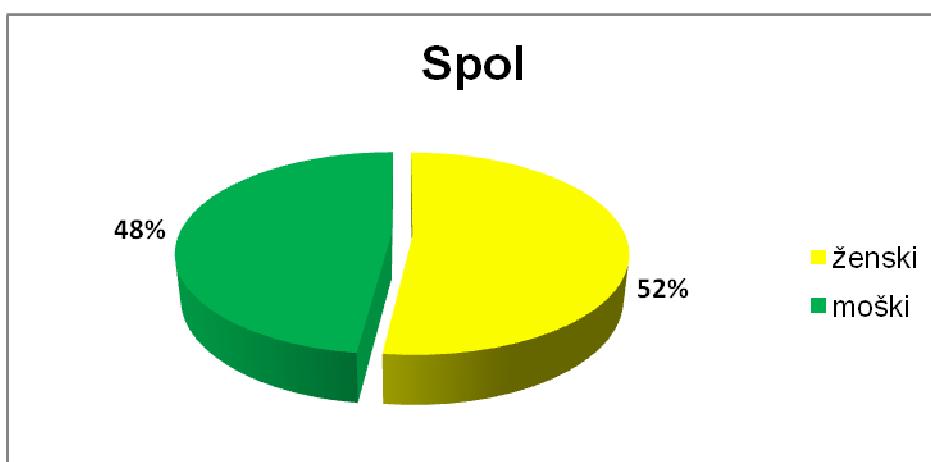
7.5. PRIKAZ REZULTATOV IN INTERPRETACIJA

Vzorec

Anketirali smo 60 odraslih zaposlenih v Sloveniji. Kriterija za izbor vzorca sta bila:

- oseba je zaposlena,
- oseba je starejša od 18 let.

Z analizo podatkov smo dobili naslednje rezultate:

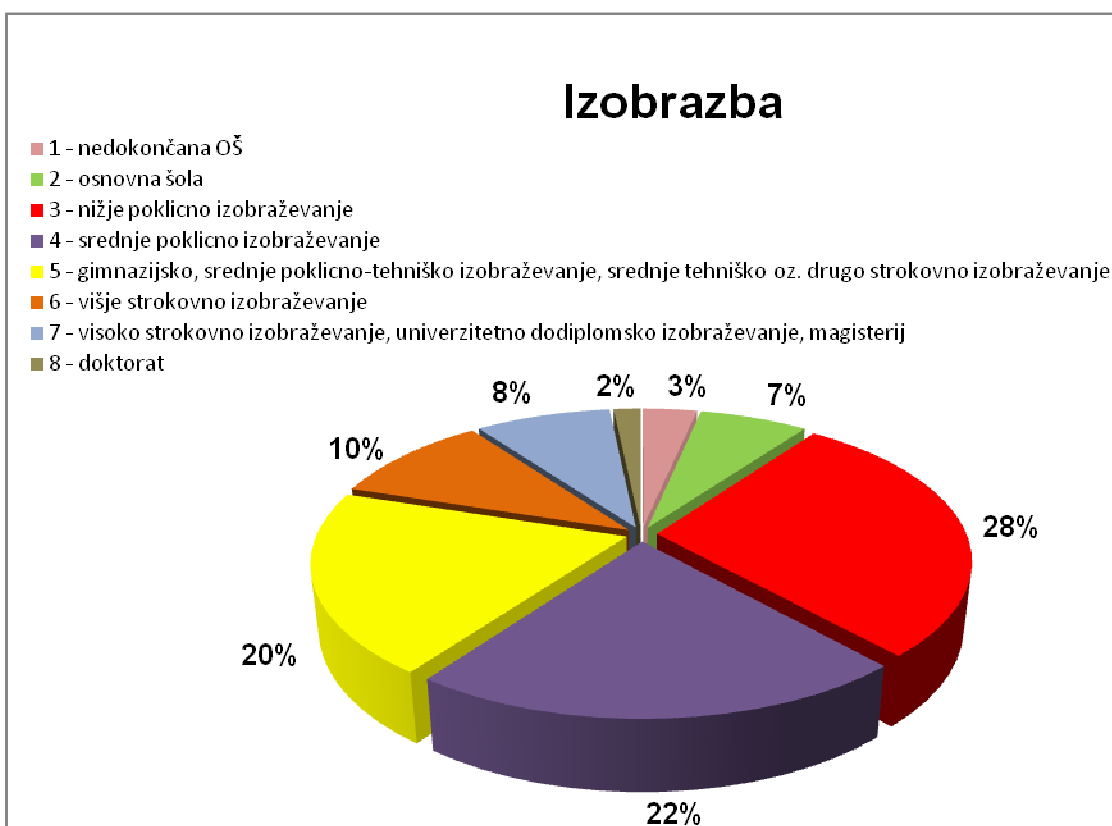


Slika 3: Spol anketirancev

V anketi je sodelovalo 60 ljudi, od tega je bilo 31 žensk kar predstavlja 52% in 29 moških oz. 48%.

Izobrazba	1	2	3	4	5	6	7	8
N	2	4	17	13	12	6	5	1
%	0,03	0,07	0,28	0,22	0,20	0,10	0,08	0,02

Stopnja izobrazbe: (1) nedokončana OŠ, (2) osnovna šola, (3) nižje poklicno izobraževanje, (4) srednje poklicno izobraževanje, (5) gimnazijsko, srednje poklicno-tehniško izobraževanje, srednje tehniško oz. drugo strokovno izobraževanje, (6) višje strokovno izobraževanje, (7) visoko strokovno izobraževanje, univerzitetno dodiplomsko izobraževanje, magistriraj, (8) doktorat



Slika 4: Stopnja izobrazbe anketirancev

Največ anketirancev ima dokončano nižje poklicno izobraževanje, nato sledi srednje poklicno izobraževanje in gimnazijsko izobraževanje. Od 60 anketiranih jih ima le 6 oz. 10 % višje strokovno izobraževanje in 5 visoko strokovno izobrazbo. Vendar 2 nimata dokončane osnovne šole in 4 imajo le dokončano osnovno šolo.



Slika 5: Splošno zadovoljstvo v podjetju, kjer so zaposleni

Na sliki 5 lahko vidimo, da je 32% anketirancev oz. kar 19 zaposlenih od 60 zadovoljnih v podjetju, kjer so zaposleni. Le 3 so zelo zadovoljni, ampak moramo upoštevati da jih je kar 12 nezadovoljnih in 10 anketirancev zelo nezadovoljnih.



Slika 6: Zadovoljstvo z dostopnostjo do izobraževanja

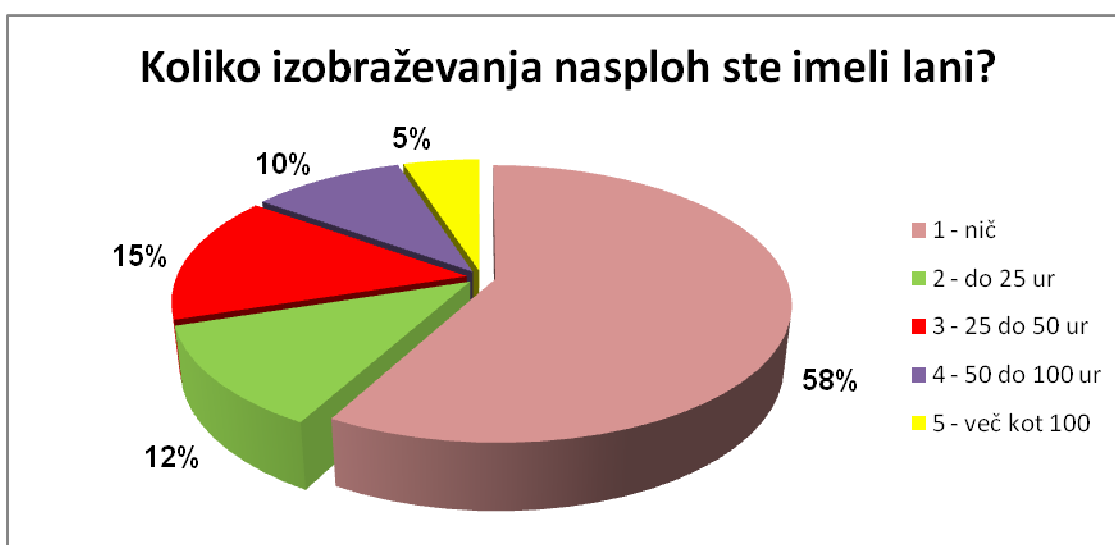
Jasno razvidno je, da so anketiranci nezadovoljni z dostopnostjo do izobraževanja in takšnih je kar 32% oz. 19 anketirancev. Da niso ne zadovoljni ne nezadovoljni z

omenjeno storitvijo jih je 25% oz. 15 izprašanih. Na strani zadovoljnih in zelo zadovoljnih s storitvijo izobraževanja v njihovem podjetju jih je le 16 oz. 27%.



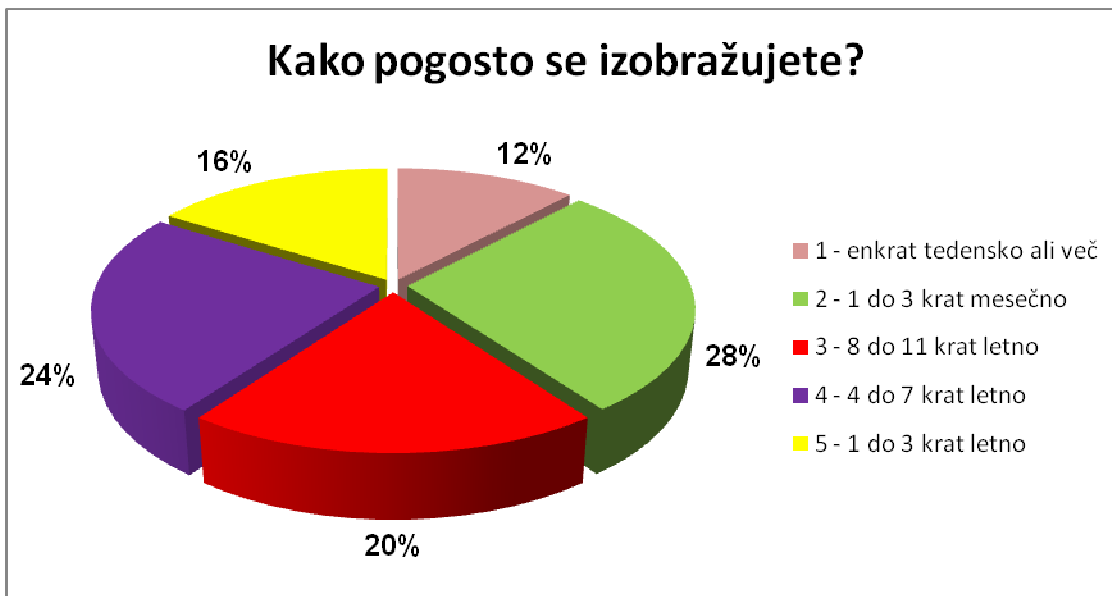
Slika 7: Število delovnih ur v letu 2009

Vsi anketiranci so prebili v podjetju več kot 1000 ur v letu 2009. Največji delež (48%) jih dela med 125 ur mesečno pa do 163 ur mesečno. Ampak kar 35% oz. 21 anketirancev jih prebije v službi od 208 ur pa do 250 ur mesečno kar pomeni da imajo 10 urni delovnik.



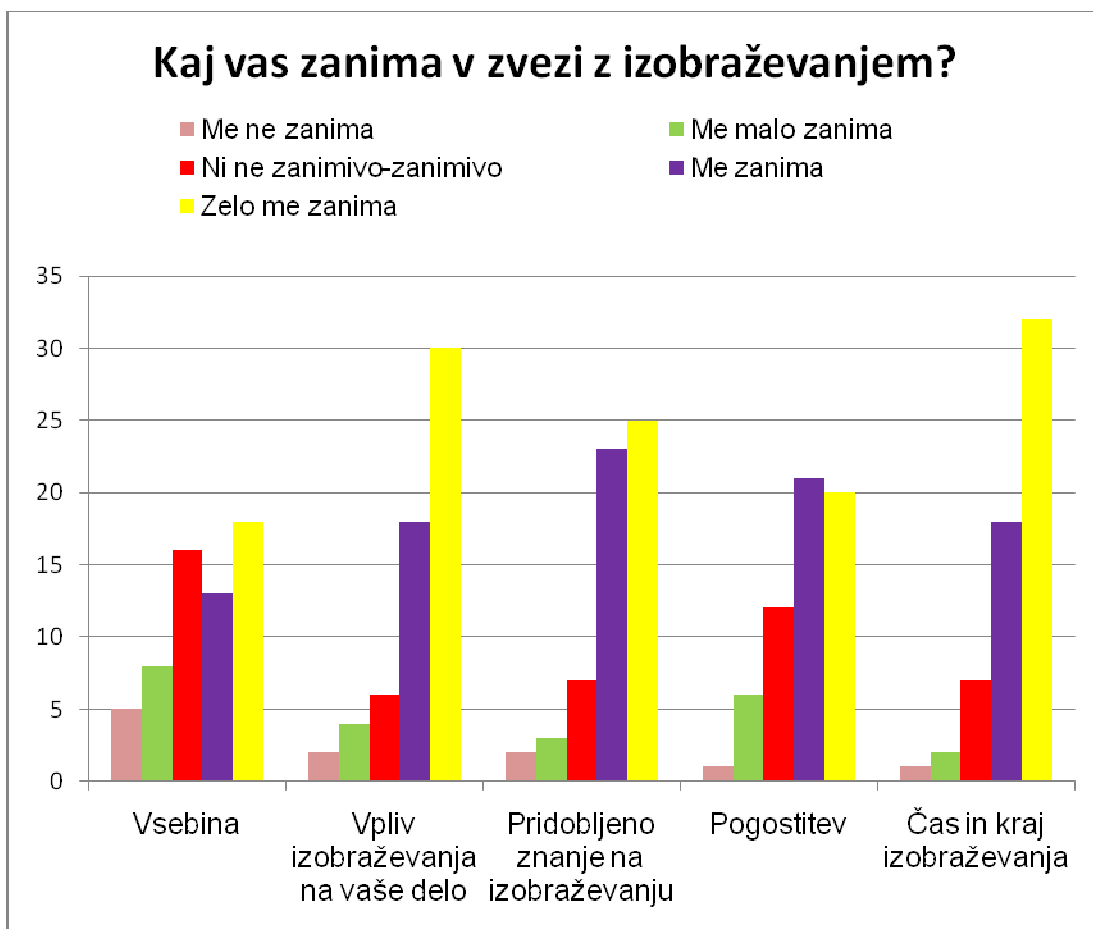
Slika 8: Število ur izobraževanja v letu 2009

Slika 8 jasno prikazuje, da imajo anketiranci premalo izobraževanja, glede na to da prebijejo skoraj večino dneva v službi, kar 35 oz. 58% jih lani ni imelo nikakršnega izobraževanja. 16 jih je imelo do 50 ur izobraževanja, le 15% jih je imelo nad 50 ur izobraževanja.



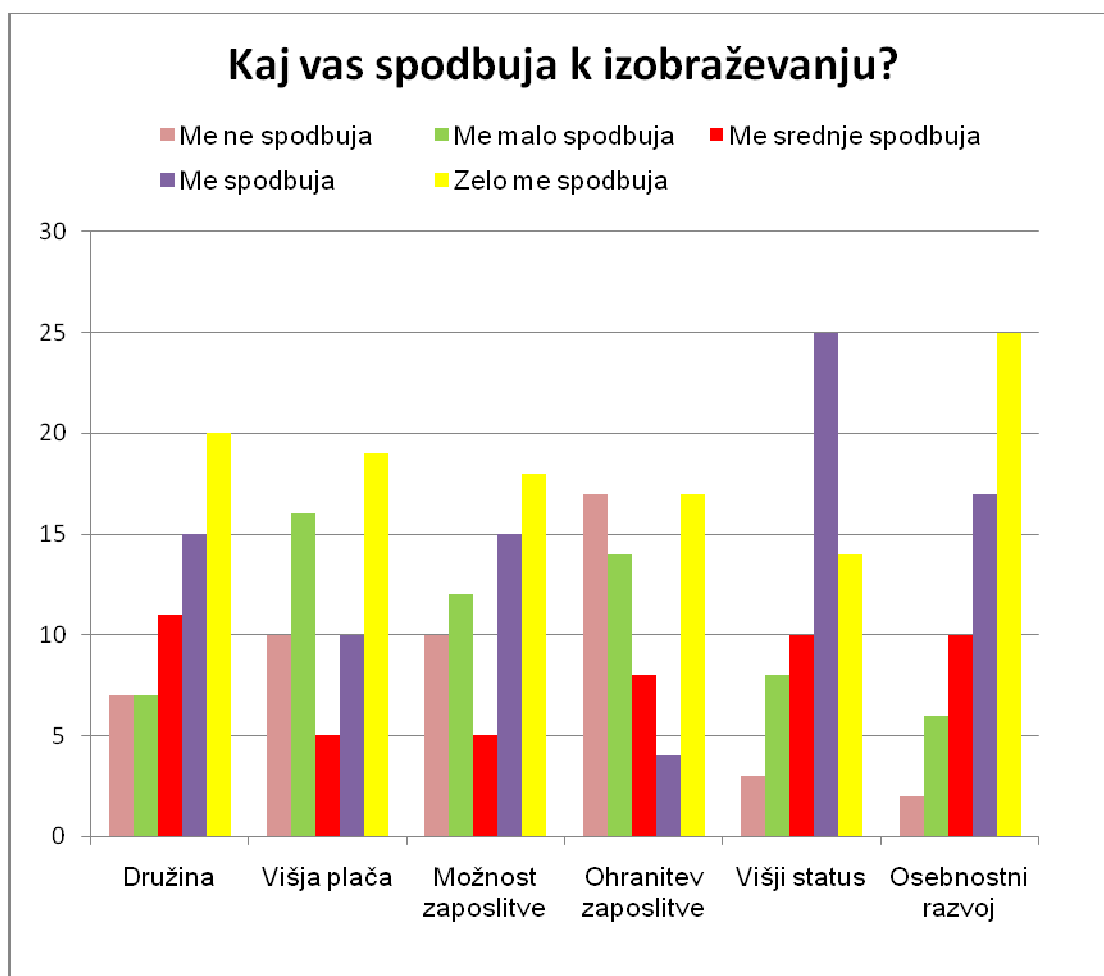
Slika 9: Pogostost izobraževanja

Slika 9 se navezuje na sliko 8, ki prikazuje v letu 2009 je imelo le 25 anketirancev kakršnokoli vrsto izobraževanja. Le 28% omenjenih oz. 7 anketirancev ima izobraževanje 1 – 3 krat mesečno vsi ostali imajo izobraževanje bolj poredko oz. največ 1 krat mesečno. Ne smemo pozabiti na 3 anketirance, ki se izobražujejo vseskozi kar pomeni enkrat tedensko ali več.



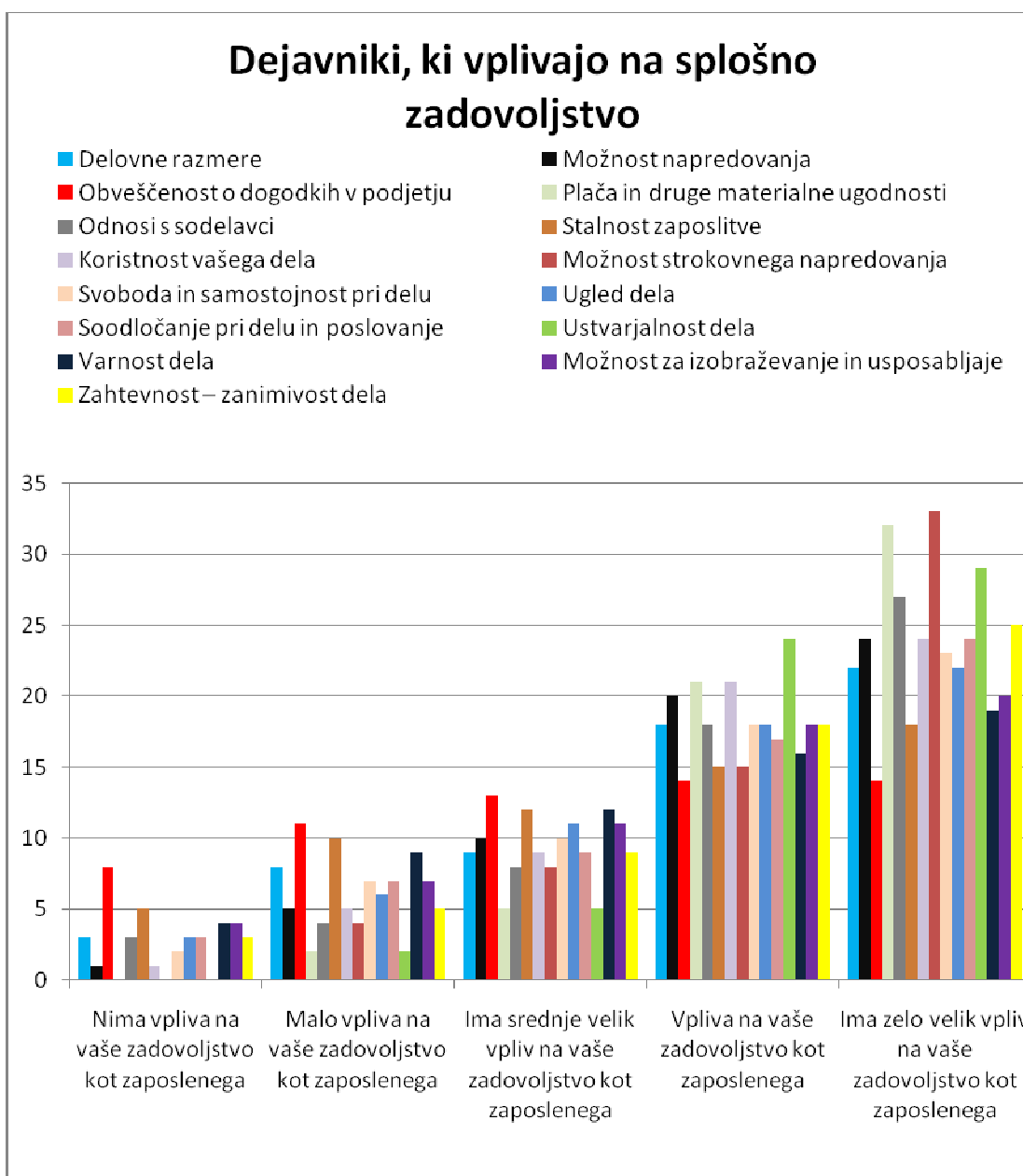
Slika 10: Zanimanje v zvezi z izobraževanjem

V večini anketirance zanima v zvezi z izobraževanjem čas in kraj izobraževanja, verjetno zato ker živimo zelo hitro življenje in da si lahko naredijo dnevni plan. Vendar tesno za tem je vpliv izobraževanja na njihovo delo nato sledi pridobljeno znanje na izobraževanju, pogostitev ter navsezadnje vsebina izobraževanja.



Slika 11: Spodbudni dejavniki k izobraževanju

Največji spodbudni dejavnik k izobraževanju je osebni razvoj anketirancev, sledi družina, višja plača, možnost zaposlitve, ohranitev zaposlitve in navsezadnje višji status.



Slika 12: Dejavniki, ki vplivajo na splošno zadovoljstvo

Vsi naštetih dejavniki imajo vpliv na splošno zadovoljstvo zaposlenih. Nas je predvsem zanimal dejavnik izobraževanja, na podlagi te slike lahko vidimo, da ima za 20 anketirancev zelo velik vpliv na splošno zadovoljstvo. Vendar glede na to sliko lahko poudarimo, da je možnost strokovnega napredovanja (33 anketirancev) zelo pomembna ravno tako plača (32 anketirancev) in druge ugodnosti zaposlenih. Najmanjše zanimanje je za obveščenenost o dogodkih v podjetju (14 anketirancev). Ne smemo pozabiti poudariti, da je tudi pomembno počutje na delovnem mestu kar tudi lahko preberemo s slike na veliko anketirancev ima velik vpliv njihov odnos s sodelavci, ter njihovo vključevanje v proces odločanja, zelo pomembno je da se počutijo pomembni za podjetje ter da prispevajo k njegovemu razvoju, tako da opravljajo koristno delo zase in vse okrog sebe.

7.6. PREVERJANJE HIPOTEZ

Predmet našega raziskovanja so bili dejavniki, ki vplivajo na splošno zadovoljstvo zaposlenih. Postavili smo hipoteze:

H1: Med splošnim zadovoljstvom zaposlenih in dostopnostjo izobraževanja obstaja povezanost

	Splošno zadovoljstvo zaposlenih	Dostopnost izobraževanja
Splošno zadovoljstvo zaposlenih		
Pearsonova korelacija	1	0,728489
N	60	60
Dostopnost izobraževanja		
Pearsonova korelacija	0,728489	1
N	60	60

Tabela 1: Korelacija med splošnim zadovoljstvom zaposlenih in dostopnostjo izobraževanja

Hipotezo H1 sprejmemo: Pearsonov koeficient znaša 0,728489 kar pomeni da sta splošno zadovoljstvo in dostopnost izobraževanja linearno povezana. Bolj kot se povečuje dostopnost izobraževanja, bolj se povečuje splošno zadovoljstvo zaposlenih.

H2: Med splošnim zadovoljstvom zaposlenih in številom ur izobraževanja obstaja povezanost

	Splošno zadovoljstvo zaposlenih	Število ur izobraževanja
Splošno zadovoljstvo zaposlenih		
Pearsonova korelacija	1	0,390364
N	60	60
Število ur izobraževanja		
Pearsonova korelacija	0,390364	1
N	60	60

Tabela 2: Korelacija med splošnim zadovoljstvom zaposlenih in številom ur izobraževanja

Hipotezo H2 sprejmemo: Med splošnim zadovoljstvom in številom ur izobraževanja obstaja odvisnost. Pearsonov koeficient je 0,390364 kar pomeni, da je korelacija šibko pozitivna.

H3: Med splošnim zadovoljstvom zaposlenih in pogostostjo izobraževanja obstaja povezanost

	Splošno zadovoljstvo zaposlenih	Pogostost izobraževanja
Splošno zadovoljstvo zaposlenih		
Pearsonova korelacija	1	0,722416
N	60	25
Pogostost izobraževanja		
Pearsonova korelacija	0,722416	1
N	60	25

Tabela 3: Korelacija med splošnim zadovoljstvom zaposlenih in pogostostjo izobraževanja

Hipotezo H3 sprejmemo: Med splošnim zadovoljstvom in pogostostjo izobraževanja obstaja korelacija.

H4: Med splošnim zadovoljstvom zaposlenih in zanimanjem v zvezi z izobraževanjem obstaja povezanost

	Splošno zadovoljstvo zaposlenih	Zanimanje v zvezi z izobraževanjem
Splošno zadovoljstvo zaposlenih		
Pearsonova korelacija	1	0,258656
N	60	60
Zanimanje v zvezi z izobraževanjem		
Pearsonova korelacija	0,258656	1
N	60	60

Tabela 4: Korelacija med splošnim zadovoljstvom zaposlenih in zanimanjem v zvezi z izobraževanjem

Hipotezo H4 sprejmemo: Med splošnim zadovoljstvom zaposlenih in zanimanjem v zvezi z izobraževanjem obstaja šibka povezanost.

H5: Med splošnim zadovoljstvom zaposlenih in načinom spodbujanja k izobraževanju obstaja povezanost

	Splošno zadovoljstvo zaposlenih	Način spodbujanja k izobraževanju
Splošno zadovoljstvo zaposlenih		
Pearsonova korelacija	1	0,774442
N	60	60
Način spodbujanja k izobraževanju		
Pearsonova korelacija	0,774442	1
N	60	60

Tabela 5: Korelacija med splošnim zadovoljstvom zaposlenih in načinom spodbujanja k izobraževanju

Hipotezo H5 sprejmemo: Med splošnim zadovoljstvom in načinom spodbujanja k izobraževanju obstaja korelacija.

	A.	B.	C.	D.	E.	F.
A. Splošno zadovoljstvo zaposlenih	1	/	/	/	/	/
B. Dostopnost do izobraževanja	0,728489	1	/	/	/	/
C. Število ur izobraževanja	0,390364	0,718113	1	/	/	/
D. Pogostost izobraževanja	0,722416	/	/	1	/	/
E. Zanimanje za izobraževanje	0,258656	0,724526	0,60681	/	1	/
F. Spodbujanje k izobraževanju	0,774442	0,8446	0,510288	/	0,631488	1

Tabela 6: Pearsonovi koeficienti povezanosti med splošnim zadovoljstvom (odvisno spremenljivko) in neodvisnimi spremenljivkami

Med splošnim zadovoljstvom in neodvisnimi spremenljivkami kot so dostopnost do izobraževanja, pogostost do izobraževanja in spodbujanja k izobraževanju obstaja močna pozitivna linearna povezanost, saj je koeficient korelacije večji kot 0,7 vseh primerih. Kar pomeni večja je dostopnost do izobraževanja, bolj pogosto se izobražujemo bolj smo zadovoljni na delovnem mestu. Ampak korelacija med splošnim zadovoljstvom in št. ur izobraževanja, zanimanjem za izobraževanjem ravno tako obstaja vendar je šibkejša.

Pomembno vlogo ima neodvisna spremenljivka dostopnost do izobraževanja, saj obstaja močna linearna povezanost z ostalimi neodvisnimi spremenljivkami kot so št. ur izobraževanja, zanimanjem za izobraževanjem in spodbujanjem k izobraževanju. Obstaja linearna povezanost ravno tako med št. ur izobraževanja in zanimanjem za izobraževanjem in spodbujanjem k izobraževanju.

Iz tabele 6 lahko jasno predvidimo, da so neodvisne spremenljivke med seboj linearno odvisne kar pomeni, večje kot je zanimanje za izobraževanje večja je dostopnost do izobraževanja ter obsega večje število ur samega izobraževanja. Ravno tako ima velik vpliv spodbujanje k izobraževanju na ostale neodvisne spremenljivke.

8. SKLEP

Z merjenjem zadovoljstva si organizacije prizadevajo, da bi na osnovi rezultatov meritev uvedle določene ukrepe, s katerimi bi lahko koristno vplivale na zadovoljstvo zaposlenih in s tem povečale motivacijo za delo. Zadovoljstvo z delom je v veliki meri odraz osebnosti posameznika in tega, koliko je vsak posameznik poklican za delo, ki ga opravlja. Nanj vplivajo tudi številni drugi dejavniki, ki prihajajo iz okolja. Zaposleni najpogosteje navajajo odnose s sodelavci, odnose z nadrejenimi, delovne razmere, možnosti napredovanja, vsebino dela, možnosti izobraževanja in strokovnega razvoja, plačo, stalnost zaposlitve, zaupanje organizaciji...

Motivirani in usposobljeni zaposleni so ena najbolj kompleksnih nalog vsakega sodobnega menedžerja. Trg sporoča, da je vloga človeških virov pri doseganju uspešnosti in konkurenčnosti čedalje bolj pomembna. Saj, če želimo ostati konkurenčni, se moramo prilagajati zahtevam trga. Prilagajamo se lahko le tako, da imamo primerno usposobljen kader, ki si prizadeva za napredek podjetja. Za takšen kader potrebujemo ljudi, ki so fleksibilni, inovativni in seveda primerno usposobljeni. Če želimo doseči slednje, se naše učenje ne sme končati za šolskimi vrati, ampak se moramo nadalje v okviru svojih zmožnosti in kapacitet podjetja izobraževati. Le tako bomo dosegli nivo konkurenčnosti. Saj smo na podlagi raziskave ugotovili, da izobraževanje tudi vpliva na zadovoljstvo.

Vendar smo v okviru raziskave ugotovili tudi, da se starejši delavci manj prizadevajo za dodatno izpopolnjevanje in imajo občutek, da ga ne potrebujejo, saj čakajo le na dan, ko bodo upokojeni. Ne smemo pozabiti tudi na zaposlene, ki imajo manj kot peto stopnjo izobrazbe. Takšni ne vidijo nekega smisla v programih izobraževanja, saj so mnenja, da so menedžerji zadolženi za usposabljanje in vodenje. Ne razumejo pa dejstva, da jih delodajalci težko vključujejo v politiko podjetja, če ne poznajo zahtev trga in kapacitet podjetja. Za izobraževanje se najbolj prizadevajo zaposleni, ki niso zadovoljni na svojem delovnem mestu, ki jim je pomemben ugled delovnega mesta in možnost strokovnega napredovanja. Sicer jih vsebina izobraževanja ne zanima preveč, ampak le njihov osebni razvoj in vpliv izobraževanja na njihovo delo.

Za konec ne smemo pozabiti, da živimo v zelo hitrem tempu, kjer se vedno znova srečujemo z določenimi problemi, ki jih pa seveda moramo reševati. Le-te rešujejo zaposleni, saj so glavna kapaciteta naših podjetij, zato je pomembno, da se podjetja, ravno tako zaposleni, zavedajo pomena znanja v današnjem času ga pridobimo z določenimi šolami, tečaji, usposabljanji... Le tako bomo dosegli, da bodo zaposleni zadovoljni, kajti brez strokovnega kadra ne bomo konkurenčni na domačih in tujih trgih, kar vodi v pogubo podjetje ter posledično tudi vse vključene vanj.

9. LITERATURA

1. Bertonec, L. (1995) Oblikovanje strateške vizije, Marketing magazin, Ljubljana.
2. Cvetko, R. (2002) Razvijanje delovne kariere 1. izdaja, Znanstveno-raziskovalno središče Republike Slovenije, Koper.
3. Davis Newstrom, K. W. J. (1989) Human Behavior at Work, McGraw-Hill, New York.
4. Ferjan, M. (1999) Organizacija izobraževanja, Založba moderna organizacija, Kranj.
5. George Jones, J.M.R.G. (1996) Understanding and Managing Organizational Behavior, Wesley Publishing Company, Addison.
6. Gruban, B. (2003) Pri kompetencah ne iščite bližnjic, Gospodarski vestnik, Ljubljana.
7. Jakara Jelenc, V.N.E. (2002) Kako vrednotimo znanje odraslih, Andragoški center Slovenije, Ljubljana.
8. Jelenc, S. (1996) ABC izobraževanje odraslih, Andragoški center Republike Slovenije, Ljubljana.
9. Jelenc, Z. (1991) Terminologija izobraževanja odraslih, Pedagoški inštitut pri Univerzi v Ljubljani, Ljubljana.
10. Jereb, J. (1998) Teoretične osnove izobraževanja, Založna moderna organizacija, Kranj.
11. Kotler, J. P. (1990) What Leaders Really Do, Harvard Business Review, May-June.
12. Lipičnik, B. (1992) Ekonomika in organizacija podjetja, Ekonomska fakulteta, Ljubljana.
13. Lipičnik, B. (1994) Ljudje in organizacija, Ekonomska – poslovna fakulteta, Maribor.
14. Lipičnik, B. (1996) Človeški viri in ravnanje z njimi, Ekonomska fakulteta, Ljubljana.
15. Lipičnik, B. (1997) Človeški viri in ravnanje z njimi, Ekonomska fakulteta, Ljubljana.
16. Lipičnik, B. (2001) Spreminjanje organizacije in vloga ter ravnanje z znanjem. 2. Znanstveno posvetovanje o organizaciji, Kranj.
17. Lipičnik Mežnar, B.D. (1998) Ravnanje z ljudmi pri delu, Gospodarski vestnik, Ljubljana.
18. Lipovec, F. (1987) Razvita teorija organizacije, Obzorja, Maribor.
19. Mayer, J. (1994) Vizija ustvarjalnega podjetja, Založba Iskra, Ljubljana.
20. Mencin Zorko, D. (2004) Do novega znanja z akcijskim učenjem, Manager plus, Ljubljana.
21. Možina, S. (1998) Management kadrovskih virov, Fakulteta za družbene vede, Ljubljana.
22. Možina, S. (1995) Poslovno komuniciranje, Založba obzorja, Maribor.
23. Možina, S. (2002) Nova znanja za uspeh, Didakta, Radovljica.
24. Možina, S. (1999) Zadovoljstvo zaposlenih in motivacija za poslovno odličnost, Industrijska demokracija, Ljubljana.
25. Panjtar, E. (1998) Zadovoljstvo delavcev v Iskri avtoelektriki. Diplomsko naloga, Fakulteta za družbene vede, Ljubljana.
26. Rojc, E. (1992) Kariera kot spreminjanje, ČŽP enotnost, Ljubljana.

27. Rozman, R. (2000) Analiza in oblikovanje organizacije, Ekonomska fakulteta, Ljubljana.
28. Schermerhorn, Hunt, Osborn, J.R.J.G.R.N. (1997), Organizational Behaviour, John Wiley & Sons, New York.
29. Torrington Hall, D.L. (1987) Personnel Management, Prentice-Hall, New Jersey.
30. Tuškej, M. (2006) Ali se prav piše učinkovitost ali uspešnost, Marketing Magazin, Ljubljana.
31. Welsby, P.(2003) Osebni razvoj ni le naša zasebna stvar, Finance, Ljubljana.
32. Welsby, P. (2003a) Določanje pomembnih ciljev izobraževanja, Finance, Ljubljana.
33. Wexley Latham, N.K.P.G. (2002) Developing and training human resources in organizations. 3rd edition, Prentice Hall, New Jersey.
34. Zupan, N. (2001) Nagradite uspešne, Zbirka manager, Ljubljana.

10. KAZALO SLIK

Slika 1: Dejavniki zadovoljstva zaposlenih	13
Slika 2: Plačilna piramida: kompleten program plač	17
Slika 3: Spol anketirancev	22
Slika 4: Stopnja izobrazbe anketirancev	23
Slika 5: Splošno zadovoljstvo v podjetju, kjer so zaposleni	24
Slika 6: Zadovoljstvo z dostopnostjo do izobraževanja	24
Slika 7: Število delovnih ur v letu 2009	25
Slika 8: Število ur izobraževanja v letu 2009	25
Slika 9: Pogostost izobraževanja	26
Slika 10: Zanimanje v zvezi z izobraževanjem	27
Slika 11: Spodbudni dejavniki k izobraževanju	28
Slika 12: Dejavniki, ki vplivajo na splošno zadovoljstvo	29

11. KAZALO TABEL

Tabela 1: Korelacija med splošnim zadovoljstvom zaposlenih in dostopnostjo izobraževanja	30
Tabela 2: Korelacija med splošnim zadovoljstvom zaposlenih in številom ur izobraževanja	30
Tabela 3: Korelacija med splošnim zadovoljstvom zaposlenih in pogostostjo izobraževanja	31
Tabela 4: Korelacija med splošnim zadovoljstvom zaposlenih in zanimanjem v zvezi z izobraževanjem	31
Tabela 5: Korelacija med splošnim zadovoljstvom zaposlenih in načinom spodbujanja k izobraževanju	32
Tabela 6: Pearsonovi koeficienti povezanosti med splošnim zadovoljstvom (odvisno spremenljivko) in neodvisnimi spremenljivkami	33

12. PRILOGE

12.1. ANKETNI VPRAŠALNIK

Spoštovani,

Sem Daliborka Tešič, študentka fakultete za organizacijske vede Kranj. Za zaključek študija sem se izbrala diplomsko nalogo s področja izobraževanja in usposabljanja zaposlenih. Za raziskavo tega področja potrebujem vašo pomoč in sicer bi vas prosila izpolnitev kratke anonimne ankete. Rezultati ankete bodo statistično obdelani v raziskavi, ki mi bo povedala ali obstaja korelacija med izobraževanjem – usposabljanjem in zadovoljstvom zaposlenih v naključni populaciji.

Hvala za sodelovanje

Daliborka Tešič, Fakulteta za organizacijske vede, Kranj

1. Starost: _____ let
2. Spol (obkroži): ženski moški
3. Stopnja izobrazbe:

STOPNJA	
1.	nedokončana OŠ
2.	osnovna šola
3.	nižje poklicno izobraževanje
4.	srednje poklicno izobraževanje
5.	gimnazijsko, srednje poklicno-tehniško izobraževanje, srednje tehniško oz. drugo strokovno izobraževanje
6.	višje strokovno izobraževanje
7.	visoko strokovno izobraževanje, univerzitetno dodiplomsko izobraževanje, magisterij
8.	Doktorat

4. Kakšno je vaše splošno zadovoljstvo v podjetju, kjer ste zaposleni?
 - Zelo nezadovoljen
 - Nezadovoljen
 - Niti zadovoljen niti nezadovoljen
 - Zadovoljen
 - Zelo zadovoljen

5. Ste zadovoljni z dostopnostjo do izobraževanja v podjetju, kjer ste zaposleni?
- Zelo nezadovoljen
 - Nezadovoljen
 - Niti zadovoljen niti nezadovoljen
 - Zadovoljen
 - Zelo zadovoljen
6. Koliko delovnih ur ste imeli v letu 2009?
- 500 – 1000
 - 1000 – 1500
 - 1500 – 2000
 - 2000 - 2500
 - več kot 2500
7. Koliko izobraževanja nasploh ste imeli lani (izraženo v urah)?
- nič
 - do 25 ur
 - 25 – 50 ur
 - 50 – 100 ur
 - več kot 100 ur
8. Kako pogosto se izobražujete?
- Enkrat tedensko ali več
 - 1 – 3 krat mesečno
 - 8 – 11 krat letno
 - 4 – 7 krat letno
 - 1 – 3 krat letno
9. Ali vas zanima izobraževanje?
- Me ne zanima
 - Me malo zanima
 - Me srednje zanima
 - Me zanima
 - Me zelo zanima

10. Kaj vas zanima v zvezi z izobraževanjem?

	Me ne zanima	Me malo zanima	Ni ne zanimivo-zanimivo	Me zanima	Zelo me zanima
Vsebina					
Vpliv izobraževanja na vaše delo					
Pridobljeno znanje na izobraževanju					
Pogostitev					
Čas in kraj izobraževanja					
Stroški izobraževanja					

11. Ali vas faktorji okoli vas spodbujajo k izobraževanju?

- Me ne spodbujajo
- Me malo spodbujajo
- Me srednje spodbujajo
- Me spodbujajo
- Me zelo spodbujajo

12. Kaj vas spodbuja k izobraževanju?

	Me ne spodbuja	Me malo spodbuja	Me srednje spodbuja	Me spodbuja	Zelo me spodbuja
Družina					
Višja plača					
Možnost zaposlitve					
Ohranitev zaposlitve					
Višji status					
Osebnostni razvoj					

13. Ocenite posamezne dejavnike glede vpliva na vaše zadovoljstvo od 1 – 5

- 1 – nima vpliva na vaše zadovoljstvo kot zaposlenega
- 2 – malo vpliva na vaše zadovoljstvo kot zaposlenega
- 3 – ima srednje velik vpliv na vaše zadovoljstvo kot zaposlenega
- 4 – vpliva na vaše zadovoljstvo kot zaposlenega
- 5 – ima zelo velik vpliv na vaše zadovoljstvo kot zaposlenega

DEJAVNIKI	1	2	3	4	5
Delovne razmere					
Možnost napredovanja					
Obveščенost o dogodkih v podjetju					
Plača in druge materialne ugodnosti					
Odnosi s sodelavci					
Stalnost zaposlitve					
Koristnost vašega dela					
Možnost strokovnega napredovanja					
Svoboda in samostojnost pri delu					
Ugled dela					
Soodločanje pri delu in poslovanje					
Ustvarjalnost dela					
Varnost dela					
Možnost za izobraževanje in usposabljanje					
Zahtevnost – zanimivost dela					