

UNIVERZA V LJUBLJANI
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE

VANJA MARINŠEK
Mentorica: doc. dr. Angelca Ivančič

ZADOVOLJSTVO ZAPOSLENIH Z IZOBRAŽEVANJEM V
MLADINSKI KNJIGI ZALOŽBI D. D.

DIPLOMSKO DELO

Ljubljana, 2006

Življenje je podobno knjigi: neumnjež jo raztresen prelistava, medtem ko jo modrec zelo pozorno bere in dobro ve, da jo more prebrati le enkrat.

Jean Paul

Zahvaljujem se mentorici doc. dr. Angelci Ivančič za strokovno pomoč in vodenje pri izdelavi diplomskega dela.

Iskrena hvala podjetju Mladinska knjiga Založba d.d. in gospe Ireni Šetrajčič Dragoš za posredovane informacije in gradivo ter vsem zaposlenim za sodelovanje pri izpolnjevanju anketnih vprašalnikov.

Posebej pa se zahvaljujem tudi svoji družini za vsestransko podporo in pomoč pri študiju.

Vanja

KAZALO

1. UVOD	6
2. TEMELJNI POJMI	8
3. IZOBRAŽEVALNA DEJAVNOST V PODJETJU	10
3.1 RAZVOJ KADROV IN IZOBRAŽEVANJE	11
3.2 SPREMLJANJE KAKOVOSTI IZOBRAŽEVANJA V PODJETJU	13
3.2.1 DEJAVNIKI ZAGOTAVLJANJA KAKOVOSTI V IZOBRAŽEVANJU	14
3.2.1.1 Cilji izobraževanja.....	14
3.2.1.2 Značilnosti in posebnosti zaposlenih, ki se vključujejo v izobraževanje	16
3.2.1.3 Motivacija za izobraževanje	17
3.2.1.4 Ovire pri izobraževanju	19
3.2.1.5 Organiziranost izobraževalne dejavnosti zaposlenih	21
Slika 1: Izobraževalni cikel	21
3.2.1.6 Izvajalci izobraževanja in usposabljanja zaposlenih	22
3.3 RAZLOGI IN NAMEN IZVEDBE EVALVACIJE IZOBRAŽEVANJA V PODJETJU	23
3.3.1 PRISTOPI K EVALVACIJI IZOBRAŽEVANJA ZAPOSLENIH	25
4. ŠTUDIJA PRIMERA MLADINSKA KNJIGA ZALOŽBA D. D.	28
4.1 METODOLOGIJA	28
4.2 SKUPINA MLADINSKA KNJIGA	31
Slika 2: Organizacijska shema Skupine MK.....	31
4.2.1. VREDNOTE IN POSLANSTVO SKUPINE MLADINSKA KNJIGA	32
4.3 PREDSTAVITEV PODJETJA MLADINSKA KNJIGA ZALOŽBA D.D.	32
Graf 1: Struktura zaposlenih v MKZ po spolu	33
Graf 2: Izobrazbena struktura zaposlenih v MKZ (v %).....	34
Slika 3: Organizacijska struktura podjetja Mladinska knjiga Založba.....	35
4.3.1 UPRAVLJANJE S ČLOVEŠKIMI VIRI V MK ZALOŽBI	35
4.3.1.1 IZOBRAŽEVANJE IN USPOSABLJANJE KADROV	36
4.4 PRIKAZ IN INTERPRETACIJA ANKETNIH PODATKOV	38
4.4.1 SPLOŠNI PODATKI O ANKETIRANIH.....	38
Graf 3: Struktura anketirancev po spolu	38

Graf 4: Struktura anketirancev po starosti (v %)	39
Graf 5: Struktura anketiranih po doseženi izobrazbi (v %)	39
Graf 6: Področje dela v organizaciji po številu zaposlenih (v %)	40
4.4.2 DOSTOPNOST IN KAKOVOST IZOBRAŽEVANJA	41
Graf 7: Pogostost udeležbe na izobraževanjih (v %)	41
Graf 8: Pogostost udeležbe na izobraževanjih glede na področje dela (v %)	42
Graf 9: Pogostost udeležbe na izobraževanjih glede na starost (v %)	42
Graf 10: Pogostost udeležbe v izobraževanju glede na izobrazbo (v %)	43
Graf 11: Pogostost udeležbe na posameznem tipu izobraževanja (v %)	44
Graf 12: Udeležba na tipu izobraževanja glede na področje dela (v %)	44
Tabela 1: Ocena dostopnosti in kakovosti izobraževanja	46
Graf 13: Uporabnost pridobljenega znanja in veščin (v %)	46
Graf 14: Uporabnost pridobljenega znanja in veščin glede na tip izobraževanja (v %)	47
4.4.3 MOTIVACIJA ZA IZOBRAŽEVANJE	47
Graf 15: Interes anketirancev za izobraževanje (v %)	48
Graf 16: Pobuda anketirancev za izobraževanje (v %)	48
Graf 17: Pobuda anketirancev za izobraževanje glede na starost (v %)	49
Graf 18: Razlogi anketirancev za izobraževanje (v %)	50
Graf 19: Želja po izobraževanju v prihodnje (v %)	50
Graf 20: Zelena izobraževalna področja (v %)	51
Graf 21: Zelena izobraževalna področja glede na področje dela (v %)	52
Graf 22: Zadovoljstvo anketirancev s tipom izobraževanj (v %)	53
4.4.4 OVIRE PRI IZOBRAŽEVANJU	53
Tabela 2: Pogostost pojava ovir pri izobraževanju	53
4.4.5 SKLEP	54
4.5 POVEZANOST STAROSTI, IZOBRAZBE IN SPOLA Z VKLUČEVANJEM V IZOBRAŽEVANJE	55
Tabela 3: Zadovoljstvo zaposlenih s pestrostjo in izbiro izobraževanj ter izobrazba	57
Tabela 4: Kakovost izobraževanj in izobrazba anketirancev	57
Tabela 5: Želja po izobraževanju in starost	59
Tabela 6: Dostopnost do izobraževanja in starost	61

Tabela 7: Družinske obveznosti in spol	62
Tabela 8: Prezaposlenost na delovnem mestu in starost	62
5. SKLEPNE UGOTOVITVE	64
6. VIRI IN LITERATURA	68
7. PRILOGA.....	71

1. UVOD

Družbeni in tehnološki razvoj spreminjata naše življenje v vseh pogledih. Vse pogostejše spremembe v naravi dela, vse večja kompleksnost dela in nove zahteve terjajo nenehen razvoj zaposlenih. Spremembe vplivajo na potrebe po izobraženi in hitro prilagodljivi delovni sili. Novi postopki in zahteve, ki jih postavlja tržno gospodarstvo, se v današnjem času nenehno stopnjujejo. Pojavljajo se zahteve po izoblikovanju takšnih delavcev, ki bodo sposobni za sodelovanje, reševanje problemov in bodo obenem fleksibilni, kreativni ter odgovorni. Organizacije težijo k zviševanju produktivnosti in dodani vrednosti na zaposlenega, kar posledično pomeni večje dohodke ter profite, od česar je odvisna njihova konkurenčnost in tudi obstoj na globalnem trgu. Od svojih zaposlenih pričakujejo visoko stopnjo učinkovitosti pri opravljanju dela, uporabo novih tehnologij in postopkov dela, večjo fleksibilnost itd. Zavedajo se, da lahko v današnji družbi uspešno delujejo le tisti, ki so ustrezno usposobljeni za ravnanje z informacijami in obvladujejo spremembe, ki smo jim priča. Zaradi vseh naštetih razlogov organizacije posvečajo izobraževanju vse večjo pozornost in v te namene vlagajo vedno več finančnih sredstev. Seveda ni dovolj, da je izobraževanje le v interesu organizacije, ampak morajo v njem videti smisel tudi zaposleni. Zaposleni se izobražujejo iz različnih razlogov, npr.: pridobivanje novih spretnosti, ustrezati želijo zahtevam delovnega mesta, razvijanje poklicne kariere in osebna rast. Obstajajo tudi takšni, ki vlagajo v svoje znanje predvsem zaradi zahtev delodajalca. Vseživljenjsko učenje ima tako družbeni kot tudi ekonomski pomen in prerašča v nepogrešljivo gonilno silo družbe znanja. Pri tem je potrebno poudariti, da je izobraževanje smiselno le, če je kakovostno in prispeva k večji produktivnosti podjetja. Če je izobraževanje kakovostno, bodo finančna sredstva, ki jih podjetje daje v ta namen, upravičena, prav tako pa bo tudi zadovoljstvo zaposlenih z izobraževanjem večje.

V diplomskem delu bom osrednjo pozornost namenila ugotavljanju zadovoljstva zaposlenih z izobraževanjem v podjetju Mladinska knjiga Založba d. d. Diplomsko delo je razdeljeno na dva dela: prvi, teoretični, in drugi, empirični del. V prvem delu bom predstavila teoretične opredelitve, temeljne pojme in teorije s področja izobraževanja ter evalvacije. Za proučevanje omenjenega bom uporabila domačo in tujo literaturo ter informacije, ki mi jih bo nudil svetovni splet. Empirični del bom izvedla v podjetju Mladinska knjiga Založba d. d.

Uporabila bom deskriptivno analizo podatkov, pridobljenih s pomočjo:

- informacijskega sistema organizacije (podatki o starostni in izobrazbeni strukturi zaposlenih ter udeležbi zaposlenih v izobraževanju, tako formalnem kot neformalnem);
- vprašalnika, ki sem ga posredovala zaposlenim, ki so bili vključeni v vzorec anketirancev;
- analize letnih razgovorov z zaposlenimi.

Rezultate bom prikazala v obliki tabel in grafov.

V diplomskem delu bom preverjala naslednje raziskovalne hipoteze:

Hipoteza 1: Dosežena izobrazba vpliva na zadovoljstvo zaposlenih s ponujeno izobraževalno vsebino in kakovostjo izobraževanja.

Hipoteza 2: Starost vpliva na željo in dostopnost do izobraževanja.

Hipoteza 3: Spol in starost vplivata na pogostost ovir pri izobraževanju

Diplomsko delo bo sestavljeno iz sedmih poglavij, ki si bodo vsebinsko sledila po naslednjem zaporedju. V *prvem poglavju* bom na kratko predstavila strukturo in hipotetični okvir diplomskega dela ter uporabljeno metodologijo. V *naslednjem poglavju* bom opredelila splošne pojme, ki jih bom v nadaljevanju pogosto navajala. V *tretjem poglavju* se bom osredinila na izobraževalno dejavnost v podjetju in se v okviru tega usmerila tudi na spremljanje kakovosti izobraževanja v podjetju. V *četrttem poglavju* bom predstavila študijo primera, ki sem jo izvedla v podjetju Mladinska knjiga Založba d. d. V *petem poglavju* bom podala še sklepne ugotovitve, ki bodo povzemale temeljna spoznanja, ugotovljena skozi diplomsko delo. V *šestem poglavju* bom prikazala uporabljene vire in literaturo ter na koncu navedla še priloge.

2. TEMELJNI POJMI

V okviru tega poglavja opredeljujem temeljne pojme, ki jih bom v nadaljevanju pogosto uporabljala. Glede na temo diplomskega dela so najaktualnejši pojmi izobraževanje, formalno in neformalno izobraževanje, usposabljanje ter izobraževanje odraslih.

Izobraževanje kot dejavnost posameznika in kot družbena dejavnost je za razvoj in nenazadnje tudi obstoj vsake družbe ključnega pomena. Možina izobraževanje v najožjem smislu opredeli kot "pridobivanje potrebnega znanja. Znanje so tiste posameznikove zmožnosti, ki mu omogočajo reševanje raznih problemov" (Možina, 2002: 214). Ločimo formalno in neformalno izobraževanje. **Formalno izobraževanje** "zadovoljuje kognitivne potrebe in je namenjeno pridobivanju znanja. Je standardizirano in daje posamezniku listino, ki mu omogoča zaposlitev ter delo kjer koli v okviru dosežene stopnje izobraževanja in področja, za katero je usposobljen. Formalno izobraževanje zadovoljuje predvsem tiste funkcije, ki izvirajo iz šolske tradicije. To so kognitivno učenje, pismenost in drugo temeljno splošno ter strokovno znanje" (Jelenc, 1992: 14). **Neformalno izobraževanje** po vsebini nadgrajuje šolsko znanje v vseh smereh, ki jih je obsegalo začetno izobraževanje, toda ne samo to; neformalno izobraževanje odpira tudi nove smeri, pri tem pa ni omejeno z ničimer drugim kot s povpraševanjem po znanju in s ponudbo izobraževalnih možnosti. Neformalno izobraževanje je v primerjavi s formalnim manj strukturirano, usmerjeno bolj k neki nalogi ali k razvijanju neke spretnosti, po časovni razporeditvi bolj gibljivo in neposredno, ima bolj neposredne cilje, udeleženci se ga udeležujejo zaradi svojih zanimanj ter po svojih zmožnostih, pri tem pa starost ni pomembna itd. (Jelenc, 1992: 40). Neformalno izobraževanje je še posebej pomembno, ko govorimo o izobraževanju v podjetjih.

Izobraževanje odraslih je celota organiziranih procesov kakršne koli vsebine, stopnje in metod, bodisi formalnih bodisi drugih, tako tistih, s katerimi nadaljujejo ali nadomeščajo začetno izobraževanje v šolah ali na univerzah, kot tudi oblike usposabljanja, s katerimi osebe, ki jih v pripadajočih družbah označujejo kot odrasle, razvijajo svoje zmožnosti, bogatijo svoje znanje, izboljšujejo svoje strokovne ter poklicne kvalifikacije (Jelenc, 1989: 38). Ko govorimo o izobraževanju, se predvsem v okviru organizacijskega izobraževanja pogosto srečamo tudi s pojmom **usposabljanje**. "Usposabljanje lahko razumemo kot vmesno enoto med izobraževanjem in delom ali kot »dodatni trening« tistih znanj, sposobnosti ter

navad, ki so potrebne za opravljanje določenega dela v okviru celote neke dejavnosti" (Možina, 2002: 216).

Posebno pozornost sem namenila tudi pojmom, ki za diplomsko delo niso ključnega pomena, a so z njim povezani. Ti pojmi so učenje, vseživljenjsko učenje, izpopolnjevanje in specializacija. **Učenje** je širši pojem kot izobraževanje in ga Možina opredeljuje kot "vsako dejavnost, ki je namerna ali nenamerna in s katero posameznik spreminja samega sebe" (Možina, 2002: 215).

Učenje je dejavnost, ki poteka skozi vsa obdobja človekovega življenja, saj se začne v otroštvu, nadaljuje v obdobju mladostništva in se ne konča z izstopom posameznika iz sistema formalnega izobraževanja. V začetku 90. let prejšnjega stoletja se je v povezavi z družbenimi spremembami, predvsem pa s spremembami v gospodarstvu (globalizacija, gospodarstvo znanja ...), ponovno uveljavil pojem **vseživljenjskega učenja**. "S pojmom vseživljenjskega učenja označujemo učenje, ki poteka vse življenje, se pravi od rojstva do smrti. Pomeni učenje otrok, mladine in odraslih" (Pastuović, 1998: 56). "Izraz vseživljenjsko učenje izvira iz zasnove, po kateri učenje ni enkrat za vselej dana izkušnja, omejena na začetni, v otroštvu potekajoči cikel nenehnega izobraževanja, temveč je proces, ki naj bi se nadaljeval vse življenje. Vseživljenjsko učenje obsega posameznikovo namerno in priložnostno učenje ter pridobivanje izkušenj" (Jelenc, 1991: 18). **Izpopolnjevanje** je po mnenju Možine "proces dopolnjevanja, spreminjanja, prilagajanja in sistematiziranja že sprejetega znanja, spretnosti ter sposobnosti. Izpopolnjevanje omogoča zaposlenim, da vso delovno dobo osvežujejo, dopolnjujejo, širijo in poglobljajo znanje ter veščine, ki jih potrebujejo pri delu" (Možina, 2002: 407). Slovar tujk pojem **specializacija** opredeljuje kot: "1. usmeritev, omejitve dejavnosti na ozko področje; 2. strokovno izpopolnjevanje ali izobrazba na ožjem strokovnem področju" (Tavzes, 2002: 1077). Podobno specializacijo opredeli tudi Možina, ki pravi, da je specializacija "nadgrajevanje ali poglobljanje strokovnega znanja in sposobnosti delavcev za neko posebno, navadno razmeroma ozko področje dela" (Možina, 2002: 417).

3. IZOBRAŽEVALNA DEJAVNOST V PODJETJU

Znanje je ena ključnih komponent uspešnega doseganja poslovnih ciljev, saj se sodobno gospodarstvo opredeljuje kot gospodarstvo znanja, ki ga poleg drugih dejavnikov določajo tudi informacijska in komunikacijska tehnologija, podjetništvo, intelektualni kapital, razvoj človeških virov in še bi lahko naštevala. Po mnenju Možine pomenijo dandanes glavni del investicij v podjetjih v razvitem svetu investicije v znanje. To znanje je vsebovano v tehnologiji, inovacijah, dokumentaciji in seveda v glavah ljudi. Prav to, včasih skrito znanje, je v današnjem času vse bolj pomembno, saj živimo v obdobju z zelo hitrimi spremembami (Možina, 2002: 207). Denarni vložek v izobraževanje pojmujejo danes podjetja vse bolj kot investicijo in ne kot strošek, njegovo učinkovito upravljanje pa postaja v zavesti vodstev podjetij vse močnejši vzvod za doseganje konkurenčne sposobnosti, povečevanje vrednosti podjetij ter ustvarjanje pričakovane donosnosti.

Razlikujemo štiri temeljne vrste izobraževanja in učenja odraslih, kamor spadajo tudi zaposleni:

- formalno izobraževanje,
- neformalno izobraževanje,
- organizirano samostojno učenje,
- priložnostno učenje.

Vsaka vrsta izobraževanja ima svoje systemske in izvedbene lastnosti. Formalno in neformalno izobraževanje sem opredelila v okviru temeljnih pojmov. Če še enkrat na kratko povzamem, je formalno izobraževanje pot, ki vodi do formalno potrjenih izobraževalnih rezultatov, kot so stopnja izobrazbe, poklicna kvalifikacija ali diploma. Neformalno izobraževanje pa ne zahteva verifikacije izobraževanja z uradnim potrdilom o javni veljavnosti izobraževanja. Kot organizirano samostojno učenje lahko opredelimo učenje, ki ga običajno, vendar ne zmeraj, uresničujejo posamezniki na svojo pobudo in z zelo majhno pomočjo drugih oseb ali ustanov ali povsem brez takšne pomoči. Koliko posameznik dela sam in koliko s pomočjo institucije, je odvisno od organiziranosti samostojnega učenja (Jelenc Z. v Jelenc S., 1996: 16).

Postalo je jasno, da z zaključkom formalnega ciklusa izobraževanja za posameznika izobraževanje še ni zaključeno. Sleherna organizacija ima svoje posebnosti in specifične zahteve, ki so značilne le za njo, zato je potrebno zaposlene za njihovo delo ustrezno usposobiti. Znanja, ki ga organizacija zahteva, marsikdaj ni moč pridobiti z nobeno strokovno šolo, zato se morajo organizacije angažirati same in zaposlenim omogočiti pridobitev manjkajočega znanja ter spretnosti. Podjetja morajo ustvariti trden sistem izobraževanja in usposabljanja, ki se s formalnim izobraževanjem povezuje v zaokroženo ter neločljivo celoto. Oblike, s pomočjo katerih lahko podjetja vlagajo v izobraževanje, so predvsem naslednje:

- štipendiranje,
- pripravništvo in uvajanje novozaposlenih,
- prakse študentov v podjetjih,
- interne kvalifikacije zaposlenih,
- pošiljanje zaposlenih v zunanje oblike izobraževanja,
- usposabljanje z delom.

3.1 RAZVOJ KADROV IN IZOBRAŽEVANJE

Prvotno se je pojem »razvoj kadrov« uporabljal kot sinonim za izobraževalno dejavnost v podjetju, postopoma pa omenjeni pojem dobiva vedno širši pomen. "Razvoj kadrov pomeni sistematičen in načrtovan proces priprave, izvajanja ter nadzorovanja vseh kadrovske izobraževalnih postopkov in ukrepov, namenjenih strokovnemu, delovnemu ter osebnostnemu razvoju vseh zaposlenih" (Možina, 2002: 416). Po Jerebovem mnenju so instrumenti razvoja kadrov med seboj povezani in prepleteni sistemi sprejemanja, razmeščanja, napredovanja ter izobraževanja kadrov. Razvoj kadrov je proces, na katerega vpliva več med seboj povezanih in prepletenih dejavnikov družbenega ter gospodarskega razvoja – političnih, kulturnih, ekonomskih in tehnološko tehničnih, ki terjajo stalno prilagajanje ter spreminjanje poklicno-izobrazbene in kvalifikacijske strukture zaposlenih. Sodobni delovni procesi zahtevajo nova znanja, sposobnosti, spretnosti, ki jih lahko zaposlenim posredujemo le z načrtnim in ustrezno organiziranim izobraževanjem, usposabljanjem ter izpopolnjevanjem. Vsi ukrepi razvoja kadrov so bolj ali manj povezani z izobraževanjem, zato lahko trdimo, da tvorita razvoj kadrov in izobraževanje neločljivo celoto oziroma, da je strokovno izobraževanje eden temeljnih dejavnikov razvoja kadrov (Jereb, 1987: 138).

Temeljne naloge razvoja kadrov so predvsem:

- pomoč zaposlenim, da kar se da najbolje razvijejo svoje sposobnosti, talente; voditi jih in spodbujati, tako da bodo imeli uspešno poklicno kariero v skladu s pričakovanji podjetja ter usklajeno z lastnimi sposobnostmi in talenti;
- zagotovitev ustreznih oblik izobraževanja in treningov s ciljem usposobiti posameznike za uveljavljanje svojih talentov ter sposobnosti do stopnje odgovornosti, ki so jo sposobni doseči;
- zagotoviti podjetju stalni nabor ustreznih kadrov.

Jereb meni, da je glavni nosilec razvoja kadrov kadrovska izobraževalna funkcija, znotraj te pa oddelek za razvoj kadrov in oddelek za izobraževanje kadrov. Temeljna naloga oddelka za razvoj kadrov je koordinacija med posameznimi nosilci razvoja kadrov, in sicer skrbi za razvoj ter upravljanje sistema razvoja kadrov, svetuje izvajalcem in rešuje probleme ter podpira delo izvajalcev z ustreznimi kadrovske razvojnimi instrumenti. Oddelek za izobraževanje oziroma strokovnjaki, ki v organizaciji delajo na področju izobraževanja, sodelujejo z oddelkom za razvoj kadrov pri svetovanju posameznim nosilcem, pri koordinaciji dela in pri opredeljevanju načrtov razvoja skupine zaposlenih ali posameznih delavcev. Temeljne naloge omenjenega oddelka so načrtovanje, izvajanje in nadzor vseh z razvojem kadrov povezanih izobraževalnih aktivnosti (Jereb, 1987: 145). Vendar tovrstna organiziranost ni enaka v vseh podjetjih. Večja podjetja imajo ločen oddelek razvoja kadrov in oddelek izobraževanja, manjša podjetja pa imajo omenjena oddelka združena v enem. "V raziskavi, ki jo je v slovenskih podjetjih izvedlo podjetje Edupool v letu 2004, avtorji poudarjajo, da je izobraževalna funkcija v velikih podjetjih bolj skoncentrirana kakor v srednje velikih in malih podjetjih. Za izobraževanje so v 33 % odgovorni direktorji/vodje kadrovske službe, tem z 18 % sledijo direktorji, v najmanjšem deležu so za izobraževanje odgovorni zaposleni na drugih delovnih mestih" (Hozjan, 2004a: 35). Organiziranost je skratka predvsem odvisna od velikosti podjetja in s tem posledično tudi od števila zaposlenih ter posluha vodstva podjetja za razvojno izobraževalno dejavnost. Seveda zgolj zastopanost oddelka za razvoj kadrov ali oddelka za izobraževanje v sistemu razvoja kadrov ne zadostuje, ampak moramo v vlogi nosilcev razvoja kadrov upoštevati še vodilne in vodstvene delavce v podjetju. Ti postajajo v funkciji izobraževanja vse pomembnejši, saj so ravno vodilni delavci tisti, ki lahko ocenijo, ali je izobraževanje potrebno in ali je bilo izobraževanje uspešno.

Stalna skrb in svetovanje na področju strokovnega, delovnega ter osebnostnega razvoja sodelavcev mora postati ena od temeljnih delovnih nalog vsakega vodstvenega delavca.

Učinkovito ravnanje s kadrovskimi viri je prav gotovo samo po sebi prednost pred konkurenco. Organizacija, ki ima oblikovano vizijo lastnega razvoja in v kateri ima osrednji pomen upravljanje s kadrovskimi viri, se bo uspešneje spopadala s konkurenco. S pomočjo pravilnega ravnanja s kadrovskimi viri podjetje pridobiva prednost pred konkurenco, saj razvija lastno znanje in kompetence ter zagotavlja koncentracijo vedno novega znanja. Naslednja pomembna dejavnika v ravnanju s kadrovskimi viri sta usposabljanje in izobraževanje, s katerima zaposleni pridobivajo znanja ter kompetence, ki jih ne morejo pridobiti v šolah ali zunanjih institucijah. Zaposleni morajo neprestano slediti novim težnjam in dosežkom ter biti pripravljeni na stalno izobraževanje. Pomembno je nenehno usposabljanje, ki je temeljnega pomena v spopadanju s sodobnimi izzivi, ki jih prinaša globalizacija.

3.2 SPREMLJANJE KAKOVOSTI IZOBRAŽEVANJA V PODJETJU

Kakovost je pojem, ki se mu dandanes posveča vse več pozornosti na vseh področjih družbenega življenja. Številni avtorji podajajo svoje definicije pojma kakovosti, univerzalno sprejeta definicija o tem, kaj kakovost pravzaprav je, pa ne obstaja. Kakovost je pojem, ki ga je lažje prepoznati kakor pa opredeliti.

Sallis navaja, da v raziskavah o kakovosti avtorji Harvey, Green in Sallis razlikujejo pojem kakovost kot absolutni koncept od kakovosti kot relativnega koncepta. Kot absolutna je kakovost po svoji naravi podobna dobroti, lepoti in resnici, skratka idealu, s katerim ni mogoče sklepati kompromisov. V skladu z absolutno definicijo kakovosti gre v tem primeru za stvari, ki vsebujejo najvišje standarde, ki jih ni mogoče preseči. Kakovost se v tem primeru uporablja za pripisovanje statusne in pozicijske prednosti ter imetja kakovostnih stvari, kar njihove lastnike ločuje od tistih, ki si tovrstne kakovosti ne morejo privoščiti. Pojem kakovosti se lahko definira tudi v relativnem pomenu. Relativne definicije ne razumejo kakovosti kot atributa določenega proizvoda ali storitve, temveč kot nekaj, kar je temu proizvodu ali storitvi pripisano. Kakovost v tem primeru presojava tako, da ugotovimo, koliko je nek proizvod ali storitev zadostil opisu, ki je bil zanj postavljen. Kakovost v tem

primeru ni cilj sam zase, temveč sredstvo, s pomočjo katerega se presoja, ali končni produkt zadosti postavljenim standardom (Sallis v Možina, 2003: 11).

Kakovost izobraževanja vpliva na poslovne učinke podjetja. Kolikor bolj je izobraževanje kakovostno, toliko večje koristi prinaša podjetju, zato lahko iz te predpostavke sklepamo, da je kakovost izobraževanja močno povezana z ekonomiko izobraževanja. Armstrong navaja, da kakovostna organiziranost izobraževanja v podjetju privede do naslednjih učinkov:

- zmanjšanje stroškov učenja;
- izboljšanje dela posameznikov, timov in celotnega podjetja z vidika kakovosti, učinkov, hitrosti ter produktivnosti;
- izboljšanje operativne fleksibilnosti na podlagi povečanja različnih spretnosti zaposlenih;
- pridobivanje visoko usposobljenih posameznikov na podlagi njihove priljubljenosti za učenje, razvoja lastnih prednosti in povečanja njihove pristojnosti;
- pomoč pri razvoju ustrezne kulture v organizaciji;
- zagotavljanje storitev porabnikom na višji ravni;
- pridobivanje zaupanja zaposlenih v smoter in cilje organizacije;
- pomoč pri upravljanju sprememb na podlagi oskrbovanja zaposlenih z znanjem in spretnostmi, ki so potrebne za prilagoditev organizacije novim razmeram (Armstrong v Treven, 1999: 192).

3.2.1 DEJAVNIKI ZAGOTAVLJANJA KAKOVOSTI V IZOBRAŽEVANJU

Kot sem že poudarila, različni avtorji različno pojmujejo kakovost. Vendar mora podjetje, če želi zaposlenim zagotavljati kakovost v izobraževanju, upoštevati spodaj opisane dejavnike.

3.2.1.1 Cilji izobraževanja

Izobraževalna dejavnost v podjetju mora upoštevati tako interese podjetja kakor tudi interese posameznika. Sistem izobraževanja je lahko učinkovit le ob stalnem usmerjanju in usklajevanju potreb ter interesov posameznikov in podjetja.

Cilji izobraževanja z vidika podjetja so naslednji:

- stalno usposabljanje in izpopolnjevanje delavcev skladno s spremembami ter razvojem tehnologije, organizacije dela in družbenoekonomskih odnosov;
- izboljševanje usposobljenosti vodilnih, vodstvenih ter razvojnih delavcev z namenom optimizacije njihovega prispevka k razvoju in poslovanju podjetja;
- oblikovanje kroga ustrezno usposobljenih delavcev, ki omogoča večjo možnost prilagajanja podjetja prihajajočim tržnim spremembam, večjo notranjo mobilnost ter prilagodljivost zaposlenih kadrov;
- kontinuirano preučevanje in zadovoljevanje potreb organizacije po izobraževanju, usposabljanju ter izpopolnjevanju kadrov.

Možnosti izobraževanja so močno povezane tudi z individualnimi interesi in potrebami zaposlenih, saj lahko ustrezna strokovna usposobljenost pomeni za zaposlenega številne prednosti, kot so npr. večja možnost napredovanja, višji osebni dohodek, večja zanesljivost zaposlitve itd. Sicer pa so cilji izobraževanja z vidika interesa zaposlenih predvsem:

- zagotavljanje pogojev za strokovni, delovni in osebni razvoj;
- povečevanje posameznikove poklicne mobilnosti;
- povečevanje možnosti za poklicno samopotrjevanje.

Zaposleni predstavljajo za podjetje glavni vir konkurenčne prednosti, saj lahko ravno oni s svojim znanjem in veščinami reagirajo na zahteve trga ter prispevajo k večji produktivnosti, boljši kakovosti dela, večji gospodarnosti in boljši organizaciji dela. Prav zaradi tega je dolžnost sleherne organizacije, ki želi uspešno poslovati, doseči pripravljenost zaposlenih, da s svojim znanjem in sposobnostmi v čim večji meri prispevajo k uspešnosti poslovanja podjetja.

V interesu večine podjetij je zaposliti delavca, ki se je pripravljen izobraževati, je inovativen, sprejema novosti kot izziv za osebno preizkušnjo in kot možnost prispevka k izboljšanju storitev v delovni organizaciji ter je nenazadnje sposoben spremljati razvoj v stroki. Delodajalec oziroma podjetje in delavec morata izhajati iz istega izhodišča, ki temelji na prepričanju, da je vseživljenjsko izobraževanje potreba ter nuja, ne samo za obstanek, ampak tudi za razvoj obeh. Potreba po neprestanem izobraževanju in dopolnjevanju svojega znanja se kaže na vseh področjih, še zlasti tam, kjer so delovna mesta odvisna od neprestano

spreminjajoče se tehnologije. V družbenem okolju se vse bolj pojavljajo dejavniki, ki terjajo strukturne spremembe v gospodarskih in negospodarskih dejavnostih in ki bistveno vplivajo na organizacijo ter cilje izobraževanja v podjetju. Če izpostavim najpomembnejše, moram poudariti predvsem:

- hitro spreminjanje proizvodnih in tržnih pogojev, ki od gospodarskih subjektov zahteva večje tehnološko-tehnične, organizacijske in kadrovske zmožnosti ter prilagodljivosti;
- uvajanje sodobnih tehnologij, ki nas silijo k spreminjanju doslej uveljavljenih postopkov in procesov dela;
- spremembe v naravi in zahtevnosti dela, ki zahtevajo od zaposlenih vedno nova ter sveža znanja, veščine in sposobnosti ter tudi višjo izobrazbeno raven.

Skratka razvoj nas sili k stalnemu pridobivanju novih znanj in veščin. Tehnološki razvoj ima pomemben vpliv na izobraževanje, saj so rezultati le-tega zmanjšane potrebe po nižje izobraženih kadrih, ki bodo z nadaljnjim razvojem še manjše. Za pridobivanje in vzdrževanje konkurenčnih prednosti podjetja so bistvenega pomena vlaganje v področji razvoja in usposabljanja zaposlenih, način izvedbe teh dveh dejavnosti ter njuna kakovost in učinkovitost. Izobraževanje bo doseglo svoj namen in bo prispevalo k dodajanju vrednosti najpomembnejšemu viru organizacije, ki ga predstavljajo njeni zaposleni, samo v primeru, da bo kakovostno. Kakovost v doseganju ciljev se nanaša na uspešno zaključeno izobraževanje, kar pomeni, da je izobraževanje zadovoljilo konkretne izobraževalne potrebe udeležencev izobraževanja. Če izobraževanje ni bilo zaključeno v skladu s predhodno postavljenimi cilji, ne moremo govoriti o kakovosti izobraževanja.

3.2.1.2 Značilnosti in posebnosti zaposlenih, ki se vključujejo v izobraževanje

Izobraževanje odraslih je specifičen, samostojen, obsežen in kompleksen ter raznovrsten sistem, ki temelji na značilnostih, potrebah in možnostih odraslih ljudi in na družbenih potrebah ter interesih v zvezi z odraslo populacijo. Zaposleni imajo vse lastnosti odraslih in so v primerjavi z mladimi bistveno bolj heterogena populacija, predvsem zaradi fizioloških, psiholoških ter socioloških dejavnikov. Med sabo se razlikujejo po formalni izobrazbi in socialnem položaju, razlikujejo se po kraju bivanja, po sposobnostih ter osebnostnih značilnostih oz. po stilih učenja. Potrebno pa je poudariti, da se izobraževanja udeležijo s

ciljem in namenom, ki ga želijo doseči. Cilji izobraževanja zaposlenih so zelo raznovrstni, odvisno od tega, kdo jih postavlja – zunanji dejavniki ali sam udeleženec. Tako lahko pričakovanja zaposlenih, ki se udeležujejo izobraževanj, strnem predvsem v naslednja: pridobivanje temeljnih in novih spretnosti, ustrezati zahtevam delovnega mesta, razvoj poklicne kariere, osebni razvoj itd.

Podatki Nacionalne raziskave o udeležbi odraslih v izobraževanju¹ (ACS, 2005b) kažejo, da je bilo leta 2004 v izobraževanje vključenih skoraj 38 % odraslih, če upoštevamo samo zaposlene, pa je bilo vključenih 43 %. Pozitivno je dejstvo, da se je delež vključenih v izobraževanje od leta 1987 do leta 2004 povečal za 10,5 odstotnih točk. "Delež dejavne populacije v izobraževanju v Sloveniji se povečuje, čeprav še vedno zaostaja za deležem dejavnih odraslih v nekaterih razvitih evropskih in neevropskih državah s 50 in več odstotki" (Mirčeva, 2005: 56). Udeležba v izobraževanju glede na spol približno enakomerno narašča, vendarle so razlike še vedno v škodo žensk. Nadalje podatki kažejo, da višja starost pomeni nižjo udeležbo v izobraževanju. Delež dejavnih je najvišji v starostnem razredu od 20 do 49 let, saj so ljudje v tej starosti tudi najbolj delovno aktivni. Po 50. letu starosti ta delež izrazito upade, kar je povezano z zaključevanjem aktivnega obdobja in odhajanjem odraslih s trga delovne sile. Ključni dejavnik vključevanja v izobraževanje je dosežena izobrazba. Višja kot je stopnja izobrazbe, večji je delež udeležencev izobraževanja. Velja pa tudi obratno, saj je izobraževalna nedejavnost značilna predvsem za tiste, ki so najmanj izobraženi. Štiriletna srednja šola je mejnik, ki določa izobraževalno aktivnost odraslih (Mohorčič Špolar idr., 2005b).

3.2.1.3 Motivacija za izobraževanje

Zaposleni se med sabo razlikujejo tudi po motivaciji, ki jo imajo za izobraževanje. Brez ustrezne motivacije za izobraževanje si ne moremo zamisliti, da bi uspešno razvijali permanentno izobraževanje, saj le ustrezno motiviran posameznik lahko doseže svoj optimum oziroma največjo možno učinkovitost. Motivacija mu pomaga, da angažira vse svoje sposobnosti, jih še dalje razvija, racionalno izrablja čas in sredstva za izobraževanje, v učenje pa vloži tudi maksimalno energije in napora. V večini primerov se danes zaposleni vključijo v

¹ Raziskava je bila opravljena na reprezentativnem vzorcu prebivalcev Slovenije, ki so bili stari od 16 do 65 let. Vključenih je bilo 2457 oseb.

izobraževanje predvsem zaradi ohranitve svojega delovnega mesta ali z željo, da bi napredovali na drugo delovno mesto. Rečemo, da se za vključitev v izobraževanje odločijo z določenimi motivi. Če so motivi pomembni in trajni, je to že razmeroma visoko zagotovilo, da bo izobraževanje tudi uspešno. Motive ločimo glede na vrsto, moč in njihovo trajnost. Motivi nastanejo iz različnih potreb in če govorimo o motivih zaposlenega delavca, velja poudariti predvsem naslednje:

- motivi, ki nastanejo zaradi potreb poklicnega dela;
- motivi, ki nastanejo zaradi potreb po sodelovanju v širšem družbenem življenju;
- motivi, ki nastanejo zaradi drugih potreb odraslega človeka.

Motivi so zelo pogosto dejavnik, ki prebudi v človeku zanimanje ali interes za določeno vrsto izobraževanja. Z interesom navadno označujemo psihološki pojav, ki človeka sili k določeni aktivnosti, spoznavanju nečesa, boljši informiranosti o nekem področju, pojmu in dognanju. Ko pravimo, da človeka nekaj zanima, hočemo s tem posebno poudariti njegovo relativno trajno pozornost nečemu znanemu ali tudi neznanemu. V tem smislu je interes odraslega za izobraževanje eden od pogojev njegovega uspeha v izobraževalnem procesu (Jereb, 1987: 32).

Pripravljenost zaposlenih za izobraževanje je nujen pogoj, da bo izobraževanje tudi uspešno. Podatki predhodnih raziskav izobraževalne dejavnosti v podjetjih kažejo, da interesi zaposlenih za nadaljnje izobraževanje in izpopolnjevanje na sploh niso posebno veliki. Zaposleni si ponavadi želijo predvsem krajših oblik izpopolnjevanja in usposabljanja, od katerih pričakujejo hitro ter učinkovito rešitev problemov, ki jih imajo pri tekočem delu, manj so naklonjeni izobraževanju »na zalogo«. Motivacijo zaposlenih za izobraževanje in izpopolnjevanje moramo na različne načine dodatno vzpodbujati, na primer z ustreznimi sistemi napredovanja (Jereb, 1997: 72).

Motivacija za izobraževanje v poklicu postaja vedno pomembnejši cilj in vsebina izobraževanja. V okviru motivacije so pomemben dejavnik tudi pričakovanja; če določeno delovanje ali dejavnost ne vodi k določenemu izidu, lahko izniči pripravljenost za to delovanje ali dejavnost. Če posameznik ne vidi, da lahko s posamičnim izobraževanjem doseže njemu pomembne cilje, za izobraževanje ni motiviran.

Radovan (2003b) v svoji raziskavi o motivaciji zaposlenih za izobraževanje ugotavlja, da je pri udeležbi v izobraževanju, bolj kot spodbude drugih dejavnikov, pomembna lastna iniciativa. Anketiranci so izjavili, da je udeležba v izobraževanju najpogosteje posledica lastne odločitve, najredkeje se izobraževanja udeležijo na pobudo sindikata in zaradi zakonskih ali pogodbenih zahtev. Po izsledkih raziskave lahko sklepam, da anketiranci od udeležbe v izobraževanju pričakujejo predvsem večjo seznanjenost s področjem dela, kakovostno opravljanje dela, ustvarjalnost in samostojnost pri delu ter možnost zaposlitve drugje. Najnižje so ocenjena prepričanja, da izobraževanje vodi k povečanemu obsegu prostega časa, boljšim odnosom s sodelavci, boljšim delovnim razmeram, večjemu ugledu dela, ki ga opravljajo, in večji cenjenosti dela (Radovan, 2003b: 2).

Motiviranost za izobraževanje je močno povezana z delovnimi izkušnjami, ki odražajo tudi dejavnik starosti. Anketiranci z manj delovnimi izkušnjami so bolj motivirani za izobraževanje kot tisti z več. Pomembna je tudi dosežena izobrazba. Višja kot je izobrazba delavca, večja je motiviranost za izobraževanje. Pomembno vlogo ima tudi delovno mesto, ki ga oseba zaseda. Zaposleni na vodilnih mestih menijo, da imajo več vpliva na izbiro izobraževanja, kot tisti na nevodilnih delovnih mestih. Na motiviranost anketirancev ne vpliva toliko prepričanje oz. pričakovanje, da bodo z izobraževanjem dosegli določene cilje, temveč pomen, ki ga pripisujejo tem ciljem. Za razumevanje motivacije je pomembno tudi poznavanje ravni aspiracij. Vprašani bi želeli doseči eno stopnjo višjo izobrazbo kot jo imajo trenutno, tretjina pa je zadovoljna s svojo izobrazbo in nima želje po višji izobrazbi (Radovan, 2003b: 4).

3.2.1.4 Ovire pri izobraževanju

Enako kot po motivaciji se zaposleni razlikujejo tudi glede na ovire, ki jim preprečujejo udeležbo v izobraževanju. Za odrasle ljudi je značilno, da vstopajo v izobraževanje bolj ali manj prostovoljno. Namesto zakonske prisile deluje v izobraževanju odraslih tako imenovana življenjska prisila, to so bodisi razmere pri delu, v družbi, v osebnem življenju in podobno, ki poleg notranjih potreb silijo človeka k izobraževanju.

"Ovire, ki človeku preprečujejo, da bi se izobraževal, nastajajo na vseh stopnjah izobraževanja, tako formalnega kot neformalnega, in tudi pri samostojnem učenju" (Jelenc,

1996: 45). "V andragoški literaturi sodi med najbolj uveljavljene metodologije delitve ovir tista, ki jo je oblikovala Patricia Cross. Razvršča jih v tri skupine, in sicer situacijske, institucionalne ter dispozicijske" (Cross v Radovan, 2002: 25).

Situacijske ovire izhajajo iz človekovega trenutnega stanja in se kažejo v obliki pomanjkanja časa; ta ovira zajame predvsem skupino odraslih, ki so stari med 25 in 45 let, predvsem zaradi zaposlenosti v službi in doma; kot pomanjkanje denarja, kar največkrat predstavlja oviro tistim z nizkimi dohodki in mladim; v obliki družinskih problemov, ki pogosteje odvrtačajo od izobraževanja ženske kot moške, predvsem zaradi neurejenega varstva otrok. Oddaljenost izobraževalne institucije je ovira, ki predstavlja problem predvsem tistim iz oddaljenih krajev. Ugotovitve o porabi časa v ZDA namreč kažejo, da samo povečanje prostega časa ne vpliva na večje izobraževanje ljudi. Prav tako zvišanje stroškov za izobraževanje negativno vpliva na vključevanje v izobraževanje, denar pa je pogosteje problem pri ženskah kot pri moških. **Institucionalne ovire** so ovire, ki zadevajo ponudbo izobraževalnih programov, vpisne pogoje, neprilagojenost organizacije, pomoč pri izobraževanju itd. Tu gre predvsem za ponudbo ustreznih študijskih programov ali tečajev, vpisnih pogojev, urnikov predavanj, načina prenašanja znanj in podobno. Raziskave kažejo, da so nižje izobraženi in tisti, ki se navadno ne odločijo za izobraževanje, skupina, za katero je najmanj ustreznih programov. **Dispozicijske ovire** so povezane s psihološkimi značilnostmi posameznikov, kot so podoba o samem sebi, samozavest, odnos do izobraževanja, stopnja aspiracije, strah pred izpiti, starost, zmožnosti za učenje (Jelenc, 1996: 46–47).

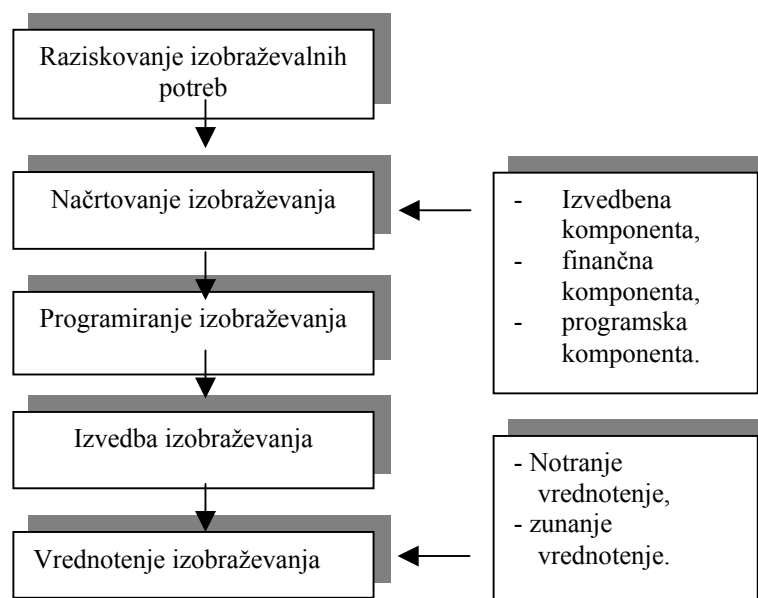
"Ovire, ki anketirance najpogosteje ovirajo pri izobraževanju, so situacijske. Najpogosteje omenjene ovire so pomanjkanje časa, prevelika zaposlenost na delovnem mestu in pomanjkanje podpore delodajalca. Najmanj pomembne ovire so dispozicijske, med katerimi je na zadnjem mestu starost" (Radovan, 2003b: 3). Rezultati raziskave Vide Mohorčič Špolar (2005b) kažejo, da spol še posebej vpliva na ocenjevanje ovir, ki so pomembnejše za ženske, in sicer so to družinske obveznosti, zdravstveni razlogi, finančni razlogi ter nepomembnost udeležbe v izobraževalnem programu. Ovira, kjer so razlike še vedno statistično pomembne in jo višje ocenjujejo moški, je pomanjkanje časa. Družinske obveznosti in zdravstveni razlogi se kažejo kot nekoliko pomembnejši za odrasle, starejše od 40 let. Časa najbolj primanjkuje mlajšim anketirancem, še posebej starim od 16 do 39 let. Pri ostalih ovirah razlike niso tako pomembne (Mohorčič Špolar idr, 2005b: 76).

3.2.1.5 Organiziranost izobraževalne dejavnosti zaposlenih

Organizirano izobraževanje in usposabljanje zaposlenih je za vsako organizacijo zelo pomembno ne glede na panogo, v kateri deluje ter ne glede na dejavnost, s katero se ukvarja. Pogoj za uspešno izobraževanje je načrtovanje, kakovostna organizacija in izvedba izobraževanja. Izobraževalni cikel v grobem sestavlja pet zaporednih faz (Slika 1):

- raziskovanje izobraževalnih potreb,
- načrtovanje izobraževanja,
- programiranje izobraževanja,
- izvedba izobraževanja,
- vrednotenje izobraževanja (Možina, 2002: 231–242).

Slika 1: Izobraževalni cikel



Vir: Možina, Stane (2002): Management kadrovskih virov. Ljubljana: FDV, str. 231.

Izobraževalni sistem v podjetju mora pokrivati vse faze izobraževalnega cikla. Če želimo v podjetju organizirati izobraževalni sistem, ki bo ustrezal potrebam organizacije, potrebam in interesom zaposlenih ter potrebam družbenega okolja, moramo najprej poznati te potrebe in hkrati vedeti tudi za možnosti za njihovo zadovoljevanje. Ponavadi vseh izobraževalnih potreb zaradi omejenih možnosti ne moremo uresničiti hkrati, zato predvidimo njihovo postopno zadovoljevanje v dolgoročnih, srednjeročnih in kratkoročnih planih izobraževanja. S plani izobraževanja opredelimo programe, nosilce in potrebna sredstva za izobraževalne

aktivnosti, ki jih nameravamo uresničiti v načrtovanem obdobju. Del svojih izobraževalnih načrtov uresniči podjetje v sodelovanju z zunanjimi izobraževalnimi organizacijami, del pa s svojo izobraževalno dejavnostjo. Za tisti del izobraževalnih potreb, ki jih v podjetju zadovoljujemo sami, moramo v stopnji priprav na izobraževanje izdelati ustrezne programe izobraževanja, usposabljanja in izpopolnjevanja. Programi so temelj, na osnovi katerega lahko izobraževanje organiziramo in izvajamo. Po izvedbi določenega programa moramo ovrednotiti njegove učinke s stališča ciljev, ki smo si jih s programom postavili (Jereb, 1987: 166).

Procesa izobraževanja si ne smemo predstavljati le v okviru posameznih faz, kjer prva predstavlja začetek in zadnja konec. Proces mora teči kontinuirano, saj je zadnja faza vzpodbuda, da se na podlagi naučenega sprožijo nove potrebe, ki izhajajo iz novega znanja (Jelenc, 1996: 82).

Izobraževalna dejavnost, organizirana na podlagi vseh omenjenih komponent, pripomore k razvoju organizacije in zadovoljuje cilje izobraževanja tako z vidika podjetja kakor tudi z vidika zaposlenih. Cilj izobraževanja ni več preprosto prenašati znanje, ampak zaposlene učiti, kako se učiti, kako reševati probleme in kako združevati staro z novim.

3.2.1.6 Izvajalci izobraževanja in usposabljanja zaposlenih

Organizacija lahko svoje izobraževalne načrte uresniči v sodelovanju z izbranimi izobraževalnimi organizacijami, s svojo interno izobraževalno dejavnostjo ali s kombinacijo obeh omenjenih načinov. Tako zunanji kot tudi notranji izvajalci imajo svoje prednosti in pomanjkljivosti. Dobra stran notranjih izvajalcev je ta, da se lažje prilagodijo internim potrebam, vedo kateri problemi so v podjetju aktualni in jim je potrebno nameniti še posebno pozornost, se lažje prilagajajo specifičnim pogojem in nenazadnje so tudi stroški organizacije izobraževanja nižji. Njihova pomanjkljivost je ta, da so zelo zaprti pri izbiri in obravnavanju problemov, na izobraževanjih ni možna izmenjava izkušenj z zunanjimi strokovnjaki prav tako je lahko vprašljiva tudi usposobljenost predavateljev. Podjetje lahko izobraževanje organizira tudi s pomočjo zunanjih izvajalcev. Prednost le-teh je ta, da si lahko na takšnih izobraževanjih udeleženci izmenjajo izkušnje tudi z zunanjimi strokovnjaki, se primerjajo z drugimi organizacijami in na ta način tudi lažje prepoznajo lastne probleme ter se seznanijo z novostmi, ki so aktualne na posameznih področjih. Slabost zunanjih izvajalcev se kaže

predvsem v tem, da programi niso prilagojeni konkretnim problemom, s katerimi se srečuje posamezno podjetje in se zato obravnavajo le izjemoma, transfer znanja je težji, višji so tudi stroški izvedbe takšnega izobraževanja (Ivančič, 2004/2005).

Znotraj podjetja je smiselno poučevati specifična strokovna znanja in spretnosti, ki so povezana s poglavitno dejavnostjo ter so v podjetju že prisotna. Gre za znanja, ki jih imajo strokovnjaki v podjetju, treba jih je le usposobiti, da znajo ta znanja ustrezno prenašati naprej.

3.3 RAZLOGI IN NAMEN IZVEDBE EVALVACIJE IZOBRAŽEVANJA V PODJETJU

V empiričnem delu svojega diplomskega dela bom preučevala zadovoljstvo zaposlenih z izobraževanjem v podjetju Mladinska knjiga Založba, ki na nek način predstavlja evalvacijo izobraževanja, zato bom pojem evalvacije v tem poglavju nekoliko podrobneje razčlenila.

Kakovost procesa izobraževanja spremljamo s pomočjo evalvacije. "Evalvacija je učenje in k dejanjem usmerjeno orodje menedžmenta ter proces za, kolikor je le mogoče, sistematično in objektivno ugotavljanje ustreznosti, učinkovitosti ter vpliva dejavnosti usposabljanja v luči njihovih ciljev z namenom izboljšati tako trenutne dejavnosti in/ali prihodnje načrtovanje, programiranje in odločanje" (Sohm, Bertrand v Miglič, 2000: 16). "Evalvacija je sistematično uporabna metoda družboslovnega raziskovanja za ocenjevanje načrta, implementacije in rezultatov ter učinkovitosti programov, politik oziroma opazovane enote" (Kump v Štrajn, 2000: 13).

Gozdana Miglič poudarja, da se evalvacija nanaša na cilje dejavnosti usposabljanja, pri čemer skuša ugotoviti, če je usposabljanje doseglo načrtovane cilje in obseg njihove uspešnosti oziroma učinkovitosti. Evalvacija je prav tako del razvojnega procesa, ki se nanaša na celotno organizacijo. Zato mora biti evalvacija vsestranska in izčrpna, ker le tako zagotavlja podatke o prispevku, ki ga ima usposabljanje za organizacijo. Evalvacija naj bi tudi vplivala na prihodnje usposabljanje in na odločitve ter dejanja, nanašajoča se na usposabljanje (Miglič, 2000: 17).

Evalvacija je na prvi pogled sklepna faza vsakega izobraževalnega program, saj tako učeče kot njihove delodajalce zanima, kaj so z izobraževanjem pridobili, kaj so sposobni narediti, kje bodo pridobljeno znanje lahko uporabili. Evalvacija kakovosti izobraževanja je eno izmed pomembnih izhodišč za pripravo načrta izobraževanja za naslednje leto, saj na podlagi le-te ugotavljamo, ali so se pravi posamezniki učili prave stvari, ali smo izbrali prave oblike in izvajalce izobraževanja, ali je pridobljeno znanje možno vpeljati v prakso in ali ga je možno prenesti na druge zaposlene. V tem procesu ne gre samo za analizo dejanj v preteklosti, ampak tudi za izhodišče, kaj moramo na področju izobraževanja v prihodnosti spremeniti. Danes podjetja vse več investirajo v zaposlene, jih izobražujejo in razvijajo njihove sposobnosti, posledično pa na podlagi omenjenega pričakujejo učinke tudi na prihodkovni strani. Učinki izobraževanja se morajo na ravni zaposlenih odraziti v večjem zadovoljstvu, dvigu produktivnosti, uspešnosti in tudi pripadnosti zaposlenih podjetju. Razlog za evalviranje kakovosti izobraževanja je ravno v ugotavljanju izobraževalnega učinka, ki ga lahko opredelimo s spodaj navedenima kategorijama.

- **Uspešnost:** O uspešnosti izobraževanja lahko govorimo, če poznamo namen in cilje izobraževanja. Uspešnost je potrebno meriti oziroma presoјati z vidika doseganja vseh ciljev oziroma namena, saj podobno kot za podjetje ne moremo trditi, da je poslovalo uspešno le na podlagi finančnih kazalcev; tako tudi o uspešnosti izobraževanja ni mogoče govoriti zgolj na podlagi enega kazalca. Skratka, če so cilji nekega izobraževanja npr. dvig produktivnosti dela, večja ustvarjalnost zaposlenih, nižji stroški, višja kakovost dela, potem je potrebno kakovost meriti z vseh teh vidikov.
- **Učinkovitost:** Če uspešnost pomeni delati prave stvari oziroma tisto, kar vodi v uresničevanje namena, potem učinkovitost pomeni delati stvari prav oziroma na pravi način. Učinkovitost razumemo kot pretvarjanje poslovnih prvin oz. inputov v poslovne učinke oziroma outpute.

Evalvacija velja kot sredstvo zagotavljanja in izboljševanja kvalitete. Vendar se evalvacija v podjetjih pogostokrat smatra kot proces, ki se izvaja le, če je za to čas. Namen evalviranja kakovosti izobraževanja zaposlenih mora biti nenehen razvoj. Pri vodenju in upravljanju morajo biti uporabljena spoznanja evalvacije, ki smo jo izvedli. To vzpodbudi različne strani, ki so v evalvacijo vključene, da zavzamejo pozitiven odnos do evalvacije in da tudi sodelujejo v evalvacijem procesu. Evalvacija mora biti izčrpna in se mora osrediniti na razpoložljive

vire in na druge možnosti ponudbe, procese, neposredne rezultate ter dolgoročne učinke. Merila, uporabljena v evalvaciji, izhajajo iz postavljenih ciljev izobraževanja, dejavnosti in vrednot, na katerih temeljijo, ali iz standardov, ki so bili določeni posebej v ta namen. Razlogi, zakaj opraviti evalvacijo, se razlikujejo glede na vloge in odgovornosti, ki jih imajo v procesu izobraževanja ali usposabljanja posamezniki.

Ne glede na omenjeno lahko navedem vsaj pet temeljnih razlogov, zaradi katerih je smiselno izvesti evalvacijo:

- povratna informacija (povezovanje učnih rezultatov z učnimi cilji in zagotavljanje kakovosti);
- nadzor (povezovanje med izobraževanjem in usposabljanjem ter organizacijskimi dejavnostmi, upoštevajoč stroškovno učinkovitost);
- raziskava (določanje razmerja med učenjem, izobraževanjem in usposabljanjem ter prenosom znanja na delovno mesto);
- intervencija (vpliv rezultatov evalvacije na okoliščine, v katerih je vrednotenje izvedeno);
- vplivnost (uporaba evalvacijskih podatkov v okviru organizacijske politike odločanja) (Brameley in Newbay v Miglič, 2000: 18).

Evalvacija mora temeljiti na sodelovanju različnih akterjev. Vanjo morajo biti vključeni vsi tisti, ki so vključeni v proces ocenjevanja, oziroma se le-ta na njih kakor koli nanaša. V evalvaciji so najpomembnejši tisti posamezniki in skupine, ki na podlagi rezultatov evalvacije sprejemajo odločitve v zvezi s prihodnjim usposabljanjem. V to skupino spadajo: neposredni organizatorji in izvajalci izobraževanja oziroma usposabljanja, udeleženci izobraževanja in njihovi predpostavljeni ter najvišji menedžment posameznih organizacij. Vsem udeležencem evalvacije morajo biti omogočene povratne informacije o izvedbi evalvacije.

3.3.1 PRISTOPI K EVALVACIJI IZOBRAŽEVANJA ZAPOSLENIH

Operativni cilj evalvacije izobraževanja je oceniti pridobljeno znanje, spretnosti, navade, sposobnosti in stališča udeležencev. Nancy Dixon meni, "da če je končni produkt procesa upravljanja človeških virov veščica, strokovna in izobražena delovna sila, potem potrebujejo HRM-strokovnjaki načine ter metode, kako izmeriti pridobljene veščine in znanja zaposlenih

v podjetju" (Dixon, 1990: 147). Izobraževanje je poslovna funkcija in mora kot taka prispevati k poslovnemu uspehu podjetja ali organizacije. Če hočemo ugotoviti, kolikšen je prispevek posameznega izobraževalnega programa organizaciji, moramo izmeriti učinke le-tega programa.

V praksi trenutno najbolj razširjen in najbolj priznan model vrednotenja učinkovitosti izobraževanja ter usposabljanja je Kirkpatrickov model. Kirkpatrickov model vrednotenja uspešnosti izobraževanja določa štiri ravni vrednotenja: zadovoljstvo udeležencev izobraževanja, pridobljeno znanje, prenos znanja v delovno okolje in učinek izobraževanja na rezultate podjetja. Igor Šmid iz skupine Edupool meni, da "podjetja v glavnem merijo zadovoljstvo udeležencev izobraževanj s samim programom. Veliko jih meri tudi nivo pridobljenega znanja, manj prenos znanja v vsakdanje poslovno okolje, najmanj jih meri učinke izobraževanja na poslovne rezultate podjetja" (Šmid, 2004). Sama bom v empiričnem delu diplomskega dela izvedla prvo raven modela vrednotenja izobraževanja, zato jo v nadaljevanju nekoliko podrobneje opisujem.

Vrednotenje na prvi ravni opravljamo po koncu vsakega izobraževanja. Z njim poskušamo odgovoriti na vprašanje, kako so bili zaposleni zadovoljni z izobraževalnim programom in s storitvami izobraževalne organizacije. Zanima nas, ali so se jim uresničila pričakovanja, zaradi katerih so se odločili za izobraževanje, ali jim ustreza število ur v izobraževalnem programu, koliko so zadovoljni z znanjem, pridobljenim v programu, in predvsem z uporabnostjo le-tega. Prav tako ugotavljamo zadovoljstvo z vsebino in načini izobraževanja, učnim gradivom, prostori ter z odnosom predavateljev do njih samih (Klemenčič idr., 2003: 74).

Merjenje zadovoljstva udeležencev je po Kirkpatrickovem mnenju pomembno zaradi zagotovitve feedbacka, s pomočjo katerega lažje ovrednotimo izobraževalni program, kakor tudi pridobitev komentarjev in nasvetov, kako lahko program še izboljšamo. Vprašalniki, s katerimi merimo zadovoljstvo udeležencev posameznega izobraževalnega programa, lahko omogočijo kvantitativne informacije, ki jih lahko posredujemo managerjem in drugim, ki jih uspešnost posameznega izobraževalnega programa zadeva. Vprašalniki merjenja zadovoljstva lahko predavateljem omogočijo informacije, ki jih lahko uporabimo pri oblikovanju standardov za izvedbo bodočih programov (Kirkpatrick, 1998: 25).

Pomembno je, da so po opravljeni evalvaciji rezultati dostopni vsem, ki so bili v evalvaciji kakor koli udeleženi. Povratne informacije zaposlenemu oziroma udeležencu izobraževanja o evalvaciji, so zelo pomembne za njegovo učenje in nadaljnji uspeh pri delu. Povratne informacije koristijo tudi izvajalcu izobraževanja, in sicer pri ugotavljanju, kako dobro je določeno snov predstavil oziroma posređoval, vodil in izvajal določeno izobraževanje. Z rezultati evalvacije ugotavlja, katere zahtevnejše dele snovi je pomanjkljivo predstavil, katere spretnosti je s kandidati premalo vadil oziroma jim ni zagotovil dovolj možnosti za praktično delo. Z rezultati evalvacije mora biti seznanjeno tudi vodstvo podjetja oziroma direktor ali manager, ki je odgovoren za celotno kadrovske izobraževalno področje.

4. ŠTUDIJA PRIMERA MLADINSKA KNJIGA ZALOŽBA D. D.

4.1 METODOLOGIJA

Raziskovalni problem

S spremljanjem kakovosti izobraževanja ugotavljamo doprinos, ki ga posamezni izobraževalni program prispeva k razvoju organizacije; dolgoročno nas zanimajo predvsem vplivi in ekonomski učinki izobraževanja. Če so izobraževanja kakovostna, se upravičijo investiranja, ki jih podjetje nameni za področje izobraževanja, prav tako so zbrani rezultati podjetju v pomoč pri prihodnji izbiri koristnih izobraževanj.

Eden od pokazateljev kakovosti izobraževalnih programov je tudi zadovoljstvo zaposlenih s posameznim izobraževanjem. V okviru tega sem se v svojem diplomskem delu odločila evalvirati zadovoljstvo zaposlenih z izobraževanjem v podjetju Mladinska knjiga Založba.

Namen raziskave

Rezultati raziskave bodo eden od pripomočkov za delovanje Izobraževalne akademije Skupine MK, saj bodo pokazatelj, kje je potrebno delo še izboljšati in česa si zaposleni na tem področju še želijo.

Cilj raziskave

Cilj raziskave je oceniti zadovoljstvo zaposlenih z izobraževanjem v Mladinski knjigi Založbi.

Ugotoviti želim, kako so zaposleni, ki so se v letu 2004 izobraževali, zadovoljni:

- s ponujeno izobraževalno vsebino,
- z znanjem za opravljanje dela,
- z dostopnostjo do izobraževanj, ki so potrebna za učinkovito opravljanje dela.

Ugotoviti želim tudi, na katerih področjih bi se anketiranci v prihodnosti želeli še v večjem obsegu izobraževati, ali smatrajo izobraževanje kot nujo ali kot priložnost ter s katerimi ovirami se srečujejo pri dostopu do izobraževanja.

Hipoteze

V empiričnem delu svojega diplomskega dela bom preverjala naslednje hipoteze:

- **Dosežena izobrazba vpliva na zadovoljstvo zaposlenih s ponujeno izobraževalno vsebino in kakovostjo izobraževanja.**
 - Zaposleni z doseženo VI. ali višjo stopnjo izobrazbe so bolj zadovoljni s pestrostjo, izbiro in kakovostjo izobraževanja kot zaposleni z doseženo V. ali nižjo stopnjo izobrazbe.

- **Starost vpliva na željo in dostopnost do izobraževanja.**
 - Zaposleni, stari do 40 let, imajo večjo željo za nadaljnje izobraževanje in v večji meri menijo, da jim MK Založba zagotavlja ustrezno dostopnost do izobraževanja kot zaposleni, starejši od 40 let.

- **Spol in starost vplivata na pogostost ovir pri izobraževanju.**
 - Ženske pri udeležbi v izobraževanju v večji meri ovirajo družinske obveznosti kot moške.
 - Mlajše pri udeležbi v izobraževanju bolj ovira prezaposlenost na delovnem mestu kakor starejše.

Metode zbiranja in obdelave podatkov

Podatki so zbrani z:

- analizo dokumentov na organizacijski ravni,
- uporabo anketnega vprašalnika, ki sem ga posredovala vsem zaposlenim, ki so se v letu 2004 udeležili izobraževanja.

Podatke, zbrane s vprašalniki, sem obdelala s pomočjo statističnega programa SPSS (Statistical Product and Service Solutions) verzija 12.00 in programom Microsoft Excel. Rezultate bom predstavila opisno in s pomočjo tabele ter grafa.

Vzorec anketirancev

Anketo sem izvedla med 103 anketiranci, ki so zaposleni v Mladinski knjigi Založbi in so se v letu 2004 udeležili vsaj enega izobraževanja. Za ta izbor anketirancev sem se odločila, ker sem želela oceniti zadovoljstvo s kakovostjo izobraževanja, kar lahko ugotavljam samo pri delavcih, ki so že imeli izkušnje z izobraževalno dejavnostjo. Dobljeni rezultati tako ne predstavljajo mnenja in stališča vseh zaposlenih, ampak samo zaposlenih, vključenih v izobraževanje v letu 2004. V vzorcu so zastopani tako zaposleni, ki zasedajo najnižja delovna mesta, kot tudi odgovorni uredniki, vodje uredništev, vodje služb in direktorji. Izpolnjene vprašalnike je vrnilo 66 zaposlenih, kar predstavlja 64 % vseh zajetih v raziskavo.

Anketa je potekala v času od 19. do 26. maja 2005, vendar odziv v omenjenem tednu ni bil zadovoljiv, zato sem zaposlene, izbrane za anketiranje, dodatno poprosila za sodelovanje in rok za oddajo vprašalnika podaljšala še za en teden.

Struktura vprašalnika

S pomočjo anketnega vprašalnika sem želela pridobiti čim več informacij o raziskovanem problemu. Vprašalnik je sestavljen iz 19 vprašanj in je vsebinsko razdeljen na štiri sklope. Obsega splošne podatke o anketiranih, dostopnost in kakovost izobraževanja, motivacijo za izobraževanje ter ovire pri izobraževanju. V okviru splošnih podatkov zajema spol, starost, izobrazbo in področje dela v Mladinski knjigi Založbi. Pri sklopu vprašanj o dostopnosti in kakovosti izobraževanja sem zaposlene spraševala o tem, koliko izobraževanj so se udeležili v okviru Mladinske knjige Založbe, kakšnega tipa organiziranosti so bila izobraževanja, ali so zadovoljni s kakovostjo ter dostopnostjo izobraževanj in v kolikšni meri so veščine ter znanja, pridobljena na izobraževanjih, uporabna pri njihovem delu. Motivacijo za izobraževanje je ocenjeval tretji sklop vprašanj, kjer sem poskušala ugotoviti, v čigavem interesu in na čigavo pobudo se zaposleni izobražujejo, kateri razlogi najbolj vplivajo na odločitev za izobraževanje, ali se imajo v prihodnje še namen izobraževati in na katerih področjih ter s

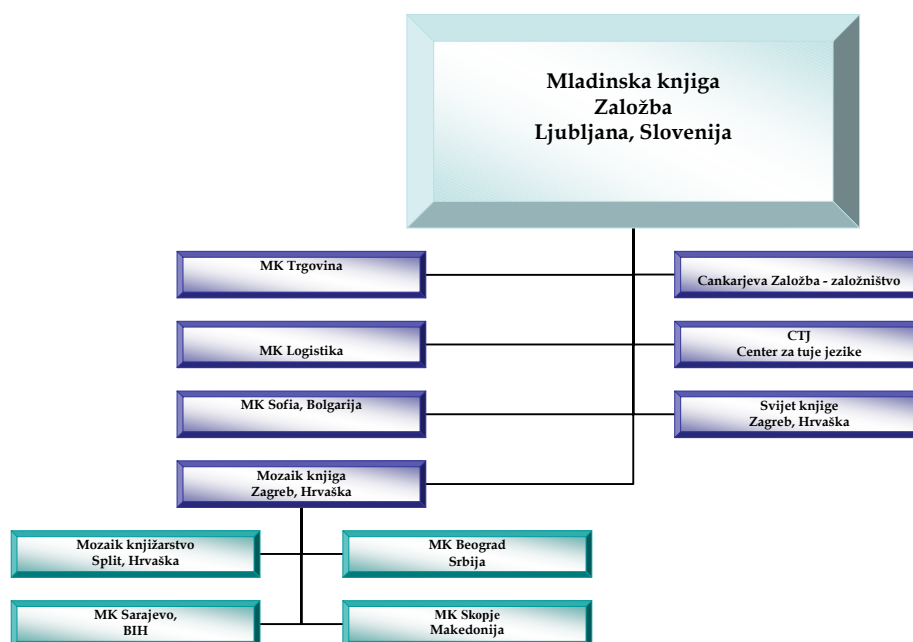
katero vrsto izobraževanj so bili po dosedanjih izkušnjah bolj zadovoljni. V zadnjem sklopu vprašanj so zaposleni ocenjevali, katere so tiste ovire, ki jim preprečujejo udeležbo na izobraževanjih (glej prilogo A).

Večina vprašanj je bila zaprtega tipa, vključila sem tudi kombinirana vprašanja in vprašanja odprtega tipa, pri katerih so morali anketiranci podrobneje pojasniti izbiro posameznega odgovora ali podati svoje mnenje. Anketirancem je bila zagotovljena anonimnost, saj so lahko vprašalnike vrnilo po e-pošti ali interni pošti.

4.2 SKUPINA MLADINSKA KNJIGA

Leta 2004 je bila ustanovljena Skupina Mladinska knjiga, ki predstavlja lastniško medsebojno povezana podjetja, katerih obvladujoča družba je Mladinska knjiga Založba. Njene kapitalske povezave segajo izven meja naše države, in sicer do Hrvaške, Bosne in Hercegovine, Srbije in Črne gore ter Makedonije in Bolgarije (Slika 2). Skupino Mladinska knjiga v Sloveniji sestavlja 6 podjetij, in sicer Mladinska knjiga Založba, Mladinska knjiga Trgovina, Mladinska knjiga Logistika, Cankarjeva Založba – založništvo, Založba Lipa Koper in Izobraževalni center za tuje jezike, CTJ.

Slika 2: Organizacijska shema Skupine MK



Vir: <http://www.mladinska.com/head.map>

4.2.1. VREDNOTE IN POSLANSTVO SKUPINE MLADINSKA KNJIGA

Vrednote Skupine Mladinska knjiga so:

- Poslovna odličnost,
- Poštenost,
- Proaktivnost,
- Pripadnost.

Poslanstvo Skupine Mladinska knjiga:

V Skupini Mladinska knjiga ustvarjamo in tržimo izdelke in storitve za izobraževalne, kulturne in razvedrilne namene. Zagotavljamo odličnost na vseh ravneh naše dejavnosti v zadovoljstvo in korist naših strank, sodelavcev in lastnikov.

4.3 PREDSTAVITEV PODJETJA MLADINSKA KNJIGA ZALOŽBA D.D.

Mladinska knjiga Založba je bila ustanovljena junija 1945 in je v letu 2005 praznovala 60-letnico delovanja. Vse do danes ohranja in utrjuje svoj položaj največje založbe v Sloveniji tako po številu knjižnih naslovov na leto kakor tudi po razvejanosti prodajnih poti. Ostaja tudi vodilna založnica za otroke in mladino.

Kljub recesiji v slovenskem založništvu Mladinska knjiga Založba nadaljuje svoje poslanstvo izdajanja knjig, revij in drugih nosilcev besede, slike ter zvoka. Po številu izdanih knjižnih naslovov je vodilna založba v Sloveniji. Na svoji dolgi poti se je iz založnice otroške in mladinske literature razvila v splošno založbo, ki ima v svojem programu tako leposlovje kot tudi zahtevne priročnike ter enciklopedije.

Tudi na področju revij za otroke in mladino ostaja Mladinska knjiga Založba z izdajanjem revij Dino, Ciciban, Cicido, Pil, Pil PLUS, Moj planet, Enigma in Gea vodilna založba v Sloveniji. Kljub veliki konkurenci na tem področju njene revije ohranjajo tržni delež ali ga celo povečujejo.

Mladinska knjiga Založba ni uveljavljena samo v Sloveniji, ampak je dobro poznana tudi v deželah z bogato založniško tradicijo. Že dolga leta uspešno poslovno sodeluje z

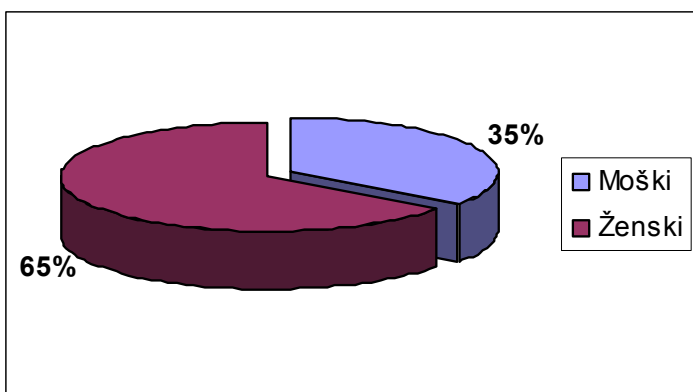
najpomembnejšimi svetovnimi založbami in na osnovi tega sodelovanja v slovenski prostor prinaša najboljše iz sveta. V letu 2004 je Založba Mladinska knjiga začela sodelovati tudi z mednarodno založbo Reader's Digest, ki je široko razvejeno mednarodno podjetje, ki se ukvarja z založništvom, direktnim trženjem in distribucijo revij, knjig, glasbenih izdaj ter drugih založniških izdelkov in storitev. Knjižne in druge založniške izdaje sedaj nastajajo v koprodukciji obeh založb ter se tržijo s promocijskimi poštnimi akcijami, ki so usmerjene na naslove izbranih prejemnikov. Bistven del promocije je velika nagradna igra, ki poteka hkrati s promocijo lastnih založniških izdaj.

Uspešno je razvita tudi klubska dejavnost – najstarejši knjižni klub Svet knjige je v letu 2005 praznoval 31 let. Klub s svojo razširjenostjo po vsej Sloveniji ohranja zavidljivo število članov, in sicer 92.000. V zadnjih letih se mu je pridružil tudi otroški klub Ciciklub, ki združuje najmlajše.

Kadrovska struktura

Podjetje Mladinska knjiga zaposluje 413 ljudi, od katerih je 145 (35 %) moških in 268 (65 %) žensk (Graf 1).

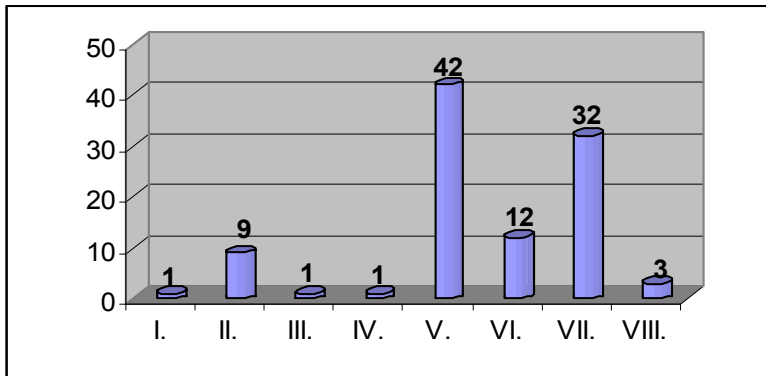
Graf 1: Struktura zaposlenih v MKZ po spolu



Vir: Kadrovski informacijski sistem Mladinske knjige Založbe

Največji odstotek zaposlenih ima doseženo V. stopnjo izobrazbe (42 %), vendar je tudi odstotek zaposlenih s VII. stopnjo izobrazbe (32 %) velik, zato je izobrazbena struktura podjetja zadovoljiva (Graf 2).

Graf 2: Izobrazbena struktura zaposlenih v MKZ (v %)



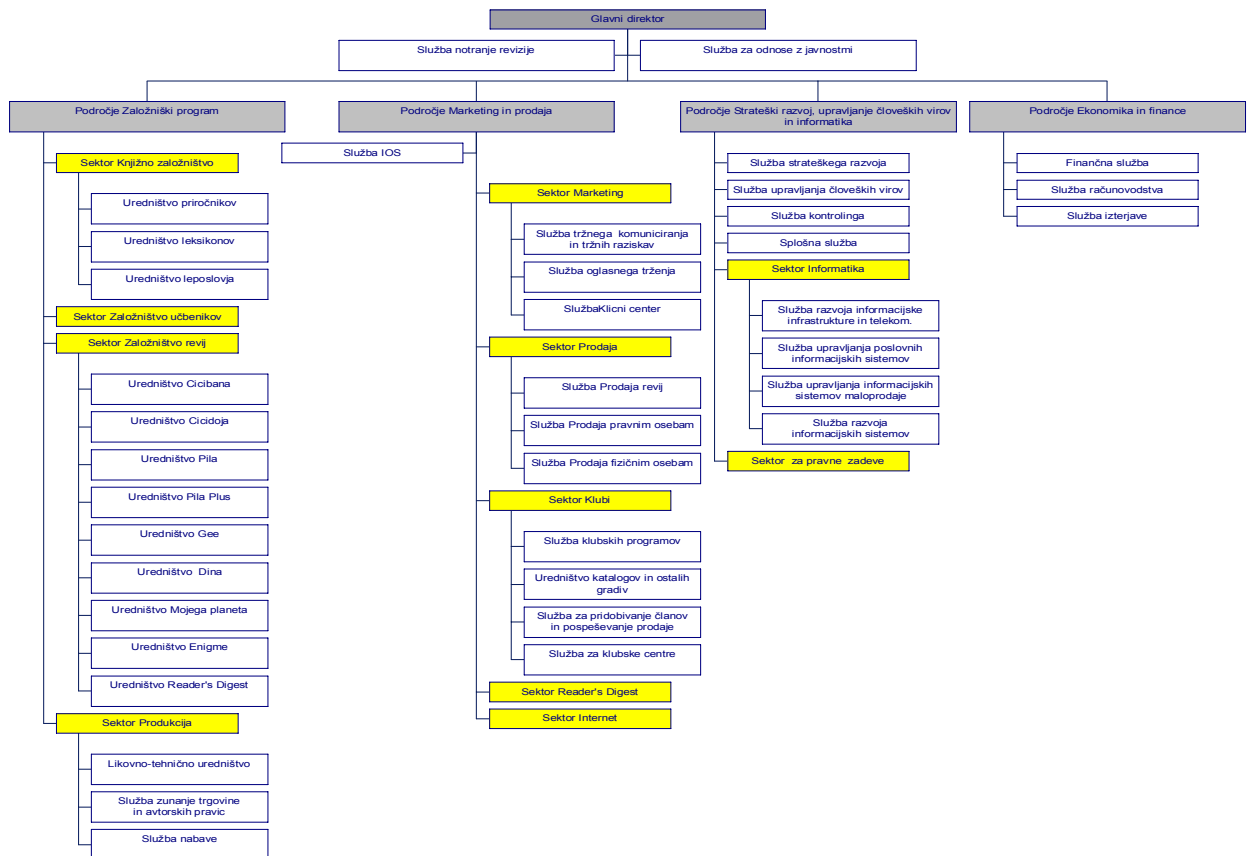
Vir: Kadrovski informacijski sistem Mladinske knjige Založbe

Organizacijska struktura

Organiziranost poslovnih procesov temelji na sistemu vodenja z delegiranjem pristojnosti na nižje organizacijske ravni, preko določanja pooblastil in nadzorom poslovnih procesov ter na uporabi metode projektnega dela. Založbo vodi uprava družbe, ki jo predstavlja glavni direktor, kateremu so neposredno podrejena področja, služba za odnose z javnostmi in služba notranje revizije. Posameznim področjem so podrejeni sektorji in službe, ki se delijo na oddelke, klubske centre in skupine. Področja v Mladinski knjigi Založbi so naslednja:

- področje Založniški program,
- področje Marketing in prodaja,
- področje Strateški razvoj, upravljanje človeških virov in informatika,
- področje Ekonomike in financ (Slika 3).

Slika 3: Organizacijska struktura podjetja Mladinska knjiga Založba



Vir: Pravilnik o organiziranosti delniške družbe Mladinska knjiga Založba d. d. Ljubljana, 2006

4.3.1 UPRAVLJANJE S ČLOVEŠKIMI VIRI V MK ZALOŽBI

V MK Založbi oblikujejo sodobno zasnovan model upravljanja s človeškimi viri, pri čemer izhajajo iz stališča, da so zaposleni kreatorji svojega razvoja in oblikovalci svojih delovnih mest ter pomenijo za podjetje strateško prednost. Z načini, kot so notranja mobilnost, individualni razvoj poklicne poti, delo s ključnimi kadri, načrtovano pripravništvo, izobraževanje in prenos znanja, se zaposlenim omogoča poklicni ter osebni razvoj.

Za razvoj zaposlenih so soodgovorni vodje, saj le-ti neposredno upravljajo z zaposlenimi, jih spremljajo, spodbujajo in jim predlagajo izobraževanja. V Službi upravljanja človeških virov snujejo in pripravljajo načrte za spremljanje razvoja zaposlenih. Od leta 2002 dalje se za vse zaposlene izvajajo letni razgovori, na katerih zaposleni, skupaj z vodjem, ocenijo svoje dosežke v preteklem letu in cilje za prihodnje leto ter na ta način sodelujejo pri oblikovanju svoje kariere. V letu 2005 je bila oblikovana Politika sistema ključnih kadrov, katere cilj je

izbrati zaposlene, katerih izstopajoče lastnosti se izražajo v nadpovprečnih delovnih rezultatih, razvijati njihove sposobnosti in znanja ter zagotavljati prenos znanja med različnimi področji.

4.3.1.1 IZOBRAŽEVANJE IN USPOSABLJANJE KADROV

V podjetju MK Založba posvečajo izobraževanju in usposabljanju precejšnjo pozornost. Zavedajo se, da je investicija v znanje koristna naložba, saj so lahko le dobro izobraženi in usposobljeni zaposleni uspešni pri svojem delu.

V letu 2005 je bila ustanovljena Izobraževalna akademija skupine Mladinska knjiga, katere cilj je omogočiti kakovostno strokovno in neformalno izobraževanje zaposlenih v skupini MK. Njena specifika je prenos znanja med družbami, zagotavljanje sistema sistematičnega pridobivanja znanja, spremljanje in prenos sodobnih strokovnih znanj v prakso ter ugotavljanje učinkov izobraževanja. Z Izobraževalno akademijo poskuša MK Založba zagotavljati kontinuiteto dejavnosti založništva in knjigotrštva, vzpodbujati prenos znanja med družbami oziroma področji dela, zagotavljati večopravilnost zaposlenih, kar omogoča zaposljivost ter rast sodelavcev, in oblikovati strukturo znanj zaposlenih, ki bo prilagodljiva glede na spremembe.

Služba upravljanja človeških virov vsako leto izdela letni plan izobraževanja. Potrebe po izobraževanju ugotavljajo na podlagi kataloga znanj, letnih razgovorov in predlogov vodij. Držijo se usmeritve, da imajo pri izobraževanju prednost vodilni in vodstveni delavci. Posebno pozornost v okviru izobraževanja posvečajo zaposlenim, ki predstavljajo ključni kader Založbe.

V letu 2005 je bil oblikovan Katalog izobraževanj, ki vsebinsko zajema 11 področij, in sicer seminarje in delavnice s področja trženja, komunikacijskih veščin, informatike, vodenja, prava, oblikovanja, založništva ter osebnega razvoja. Največ seminarjev in delavnic je s področja trženja ter vodenja, saj je tovrstno znanje, glede na dejavnost podjetja, tudi najbolj iskano.

Neformalno izobraževanje

V letu 2004 so bili zaposleni MK Založbe udeleženi na 75 različnih seminarjih in delavnicah s področja trženja, vodenja, komunikacijskih veščin, zunanje trgovine, prava, računalništva, financ, književnosti, grafičnega oblikovanja ter tujih jezikov. Skupaj je bilo v letu 2004 izvedenih 3207 ur izobraževanja, udeležilo pa se jih je 116 zaposlenih. Večina izobraževalnih ur je bila namenjena zaposlenim na področju trženja, vodilnemu in vodstvenemu kadru ter zaposlenim na področju informatike in financ.

Formalno izobraževanje

V MK Založbi ustrezno izobrazbeno strukturo zagotavljajo na način, da zaposlenim omogočijo študij ob delu. V letu 2004 se je ob delu izobraževalo 15 zaposlenih. Izbrane smeri študija so bile predvsem s področja ekonomije, organizacije dela in oblikovanja.

4.4 PRIKAZ IN INTERPRETACIJA ANKETNIH PODATKOV

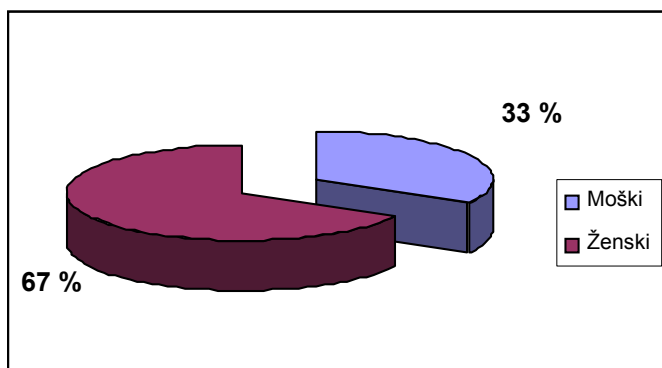
4.4.1 SPLOŠNI PODATKI O ANKETIRANIH

V prvem sklopu vprašanj sem anketirance povprašala po spolu, starosti, izobrazbi in področju dela, ki ga opravljajo v Mladinski knjigi Založbi.

Spol

V raziskavi je sodelovalo 66 anketirancev, od tega je bilo 33,3 % moških in 66,7 % žensk (Graf 3). Prevladujejo ženske, saj se je v lanskem letu izobraževalo več žensk kot moških, prav tako je večina zaposlenih v podjetju ženskega spola.

Graf 3: Struktura anketirancev po spolu

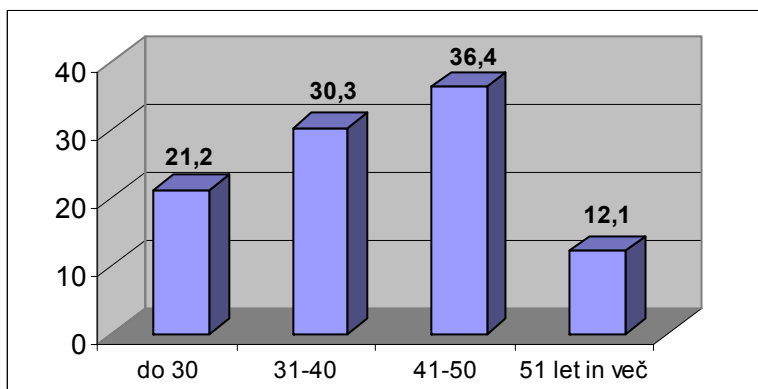


Starost

Na vprašanje o starosti anketirancev so odgovorili vsi vprašani. Največ anketirancev, in sicer 36,4 %, je starih od 41 do 50 let, 30,3 % anketirancev spada v starostni razred od 31 do 40 let, 21,2 % anketirancev je starih do 30 let in le 12,1 % vprašanih je starih 51 let ali več (Graf 4).

Rezultati so bili pričakovani, saj je povprečna starost zaposlenih v podjetju 41 let, zato je razumljivo, da v ta starostni razred spada tudi največ vprašanih.

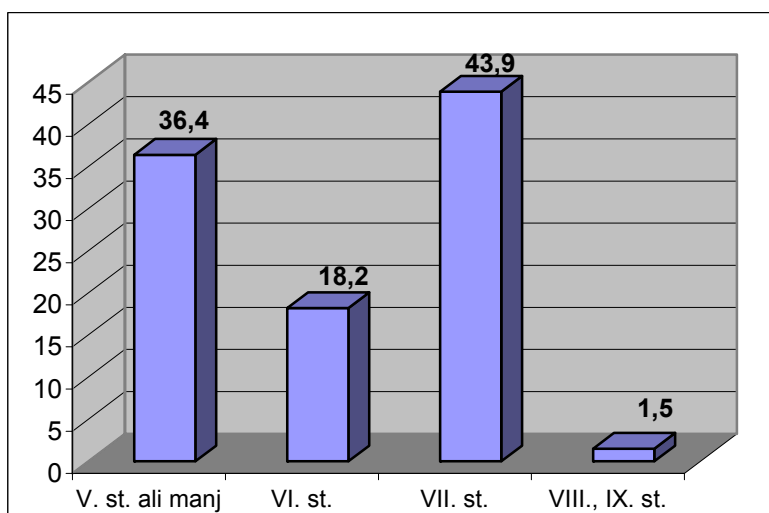
Graf 4: Struktura anketirancev po starosti (v %)



Izobrazba

43,9 % anketiranih ima visoko strokovno oziroma univerzitetno izobrazbo, nekaj manj anketiranih, natančneje 36,4 %, ima končano srednjo šolo ali manj, 18,2 % vprašanih ima doseženo višjo izobrazbo in 1 anketiranec ima končan magisterij oziroma doktorat (Graf 5). Izobrazbena struktura anketiranih se nekoliko razlikuje od izobrazbene strukture vseh zaposlenih v MK Založbi, saj ima največ anketiranih končano VII. stopnjo izobrazbe; v okviru dejanske izobrazbe vseh zaposlenih ima večina doseženo V. stopnjo izobrazbe ali manj. Razlog za tovrstno razhajanje je predvsem v tem, da imajo prednost pri izobraževanju vodilni in vodstveni delavci, ki imajo v večini VII. stopnjo izobrazbe.

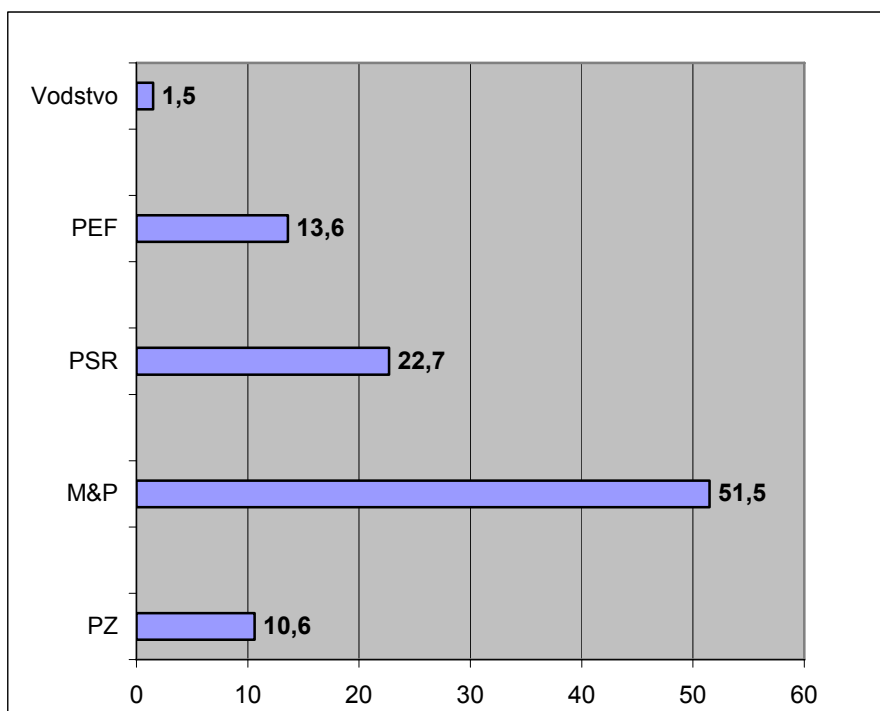
Graf 5: Struktura anketiranih po doseženi izobrazbi (v %)



Področje dela

51,5 % anketiranih je zaposlenih v področju Marketing in prodaja 22,7 % vprašanih spada v področje Strateški razvoj, upravljanje človeških virov in informatika, 13,6 % anketiranih je zaposlenih v področju Ekonomika in finance, 10,6 % vprašanih svoje delo opravlja v področju Založniški program, 1 anketiranec pa glede na organizacijsko enoto spada v Vodstvo (Graf 6). V letu 2004 so se tako največ izobraževali v področju Marketing in prodaja, kar je pričakovano, saj je v tem področju zaposlenih tudi največ ljudi. Prav tako je Založba podjetje, ki je poleg izdajanja knjig usmerjeno tudi v trženje in prodajo le-teh. Zaposleni v tem področju morajo tako svoje znanje neprestano osveževati in dograjevati.

Graf 6: Področje dela v organizaciji po številu zaposlenih (v %)²



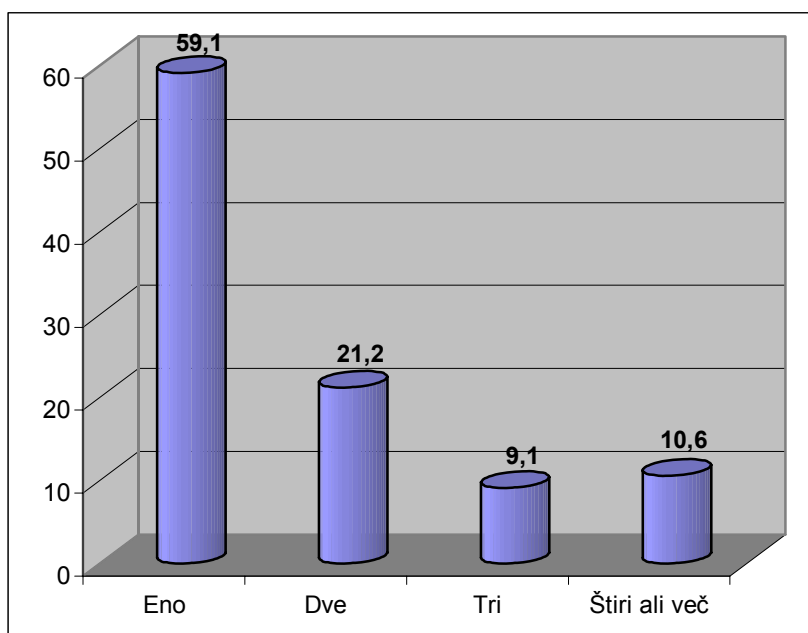
² PEF – področje Ekonomike in financ; PSR – področje Strateški razvoj, upravljanje človeških virov in informatika; M&P – področje Marketing in prodaja; PZ – področje Založniški program

4.4.2 DOSTOPNOST IN KAKOVOST IZOBRAŽEVANJA

Drugi sklop vprašanj se je nanašal na dostopnost in kakovost izobraževanj. Želela sem ugotoviti, koliko izobraževanj so se anketiranci v okviru Mk Založbe udeležili v letu 2004, kako so bila izobraževanja organizirana ter kako ocenjujejo kakovost, dostopnost in uporabnost izobraževanj.

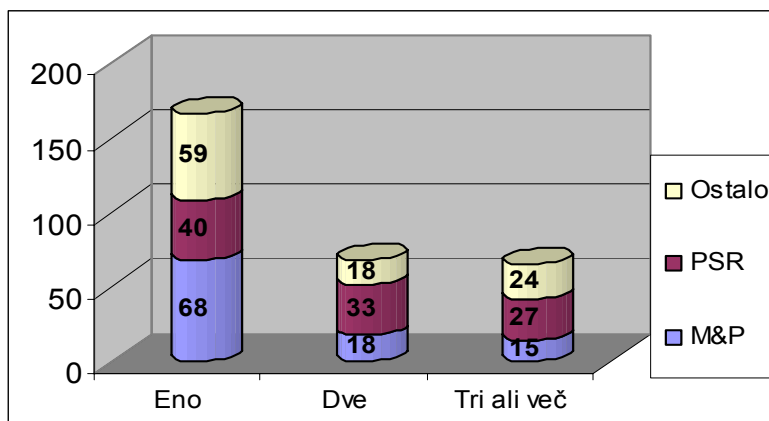
Največ anketirancev, in sicer 59,1 %, se je v letu 2004 udeležilo enega izobraževanja, 21,2 % vprašanih se je udeležilo dveh izobraževanj, 10,6 % štirih ali več, 9,1 % anketiranih pa je bilo v lanskem letu prisotnih na treh izobraževanjih (Graf 7). Tudi po podatkih raziskave M. Radovana (2003b) je bilo v letu 2002 največ zaposlenih vključenih v en izobraževalni program, v povprečju pa so se udeležili 1,8 izobraževalnih programov.

Graf 7: Pogostost udeležbe na izobraževanjih (v %)



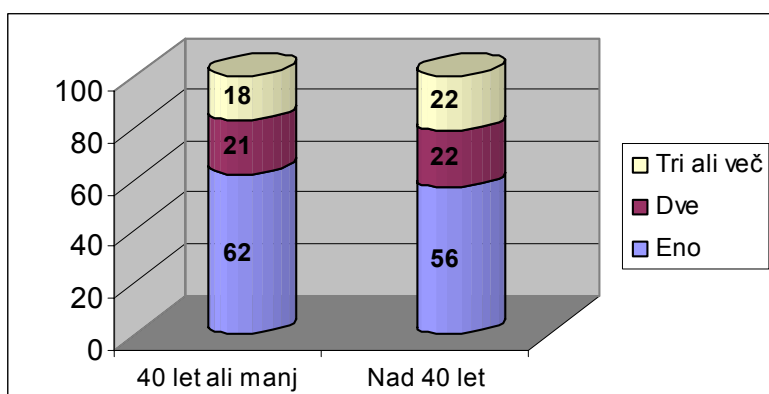
V okviru tega vprašanja sem želela ugotoviti tudi, kako pogosto so se anketiranci izobraževali glede na področje dela. Podatki kažejo, da se je enega izobraževanja udeležilo največ anketirancev iz področja Marketing in prodaja, dveh ali več pa iz področja Strateški razvoj, upravljanje človeških virov in informatika ter ostalih področij (Graf 8). Zaposleni v MK Založbi so bili v letu 2004 v povprečju udeleženi na 10,2 urah izobraževanja.

Graf 8: Pogostost udeležbe na izobraževanjih glede na področje dela (v %)



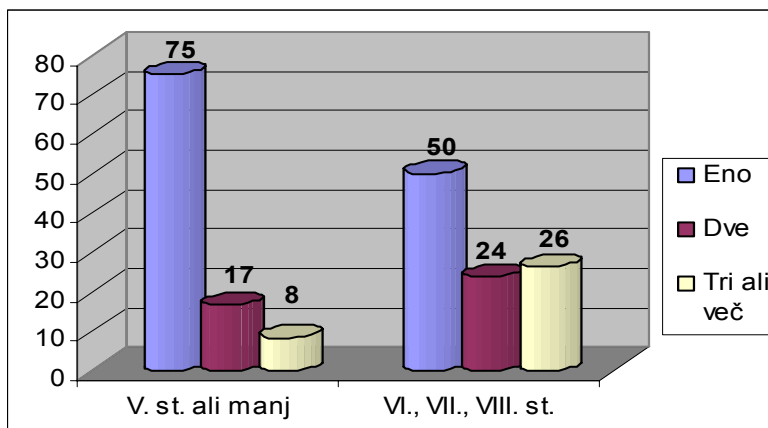
Če udeležbo na izobraževanjih predstavim še glede na starost, moram poudariti, da se je v starostnem razredu 40 let ali manj 62 % anketirancev udeležilo enega izobraževanja, dveh izobraževanj se je udeležilo 21 % vprašanih, treh ali več pa 18 %. Razmerje odgovorov je podobno tudi pri zaposlenih, starih nad 40 let, saj je bilo 56 % vprašanih v letu 2004 prisotnih na enem izobraževanju, 22 % na dveh, enak odstotek vprašanih pa je izobraževanje obiskal tri- ali večkrat (Graf 9). Na podlagi omenjenih odstotkov lahko trdim, da med udeleženi v izobraževanju ni bilo razlik glede na njihovo starost. V približno enakem odstotku so se izobraževali tako mlajši kakor tudi starejši od 40 let. Podobne ugotovitve prinaša tudi raziskava Spremljanje doseganja strateških ciljev izobraževanja odraslih do leta 2006, saj pravi, "da se odrasli iz starostnih skupin od 25 pa vse do 65. leta starosti presenetljivo enakomerno vključujejo v izobraževalne programe" (Mohorčič Špolar idr., 2005b: 49).

Graf 9: Pogostost udeležbe na izobraževanjih glede na starost (v %)



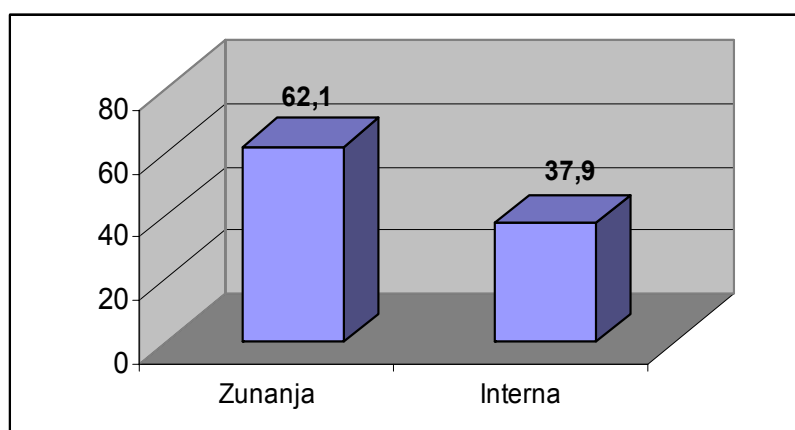
Zanimala me je tudi pogostost udeležbe zaposlenih v izobraževanju glede na doseženo izobrazbo. Ugotovila sem, da je vključenost v število izobraževanj podobna tako pri anketiranih z doseženo V. stopnjo izobrazbe ali manj kot tudi pri tistih, ki imajo doseženo VI. stopnjo ali več. 75 % odstotkov nižje izobraženih se je udeležilo enega izobraževanja, drugi pa dveh ali več. Pri višje izobraženih zaposlenih se je 50 % le-teh udeležilo enega izobraževanja, ostali pa so se v približno enakem odstotku udeležili dveh ali treh izobraževanj (Graf 10).

Graf 10: Pogostost udeležbe v izobraževanju glede na izobrazbo (v %)



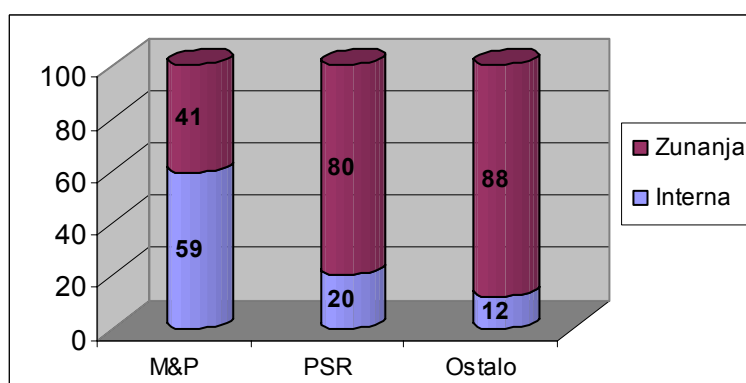
Udeležbo v izobraževanjih sem analizirala tudi glede na tip izobraževanja. Podatki kažejo, da je bilo 62,1 % anketiranih v letu 2004 prisotnih na zunanjih izobraževanjih, kar pomeni, da so bila izobraževanja organizirana izven podjetja oziroma pri zunanjih izobraževalnih ustanovah, v drugih podjetjih itd. Približno 38 % vprašanih se je udeležilo izobraževanj, ki so bila organizirana interno (Graf 11). Interna izobraževanja se v Založbi organizirajo za tematska področja, ki zajemajo širši krog zaposlenih. Običajno so to področja vodenja, motivacije zaposlenih in tujih jezikov.

Graf 11: Pogostost udeležbe na posameznem tipu izobraževanja (v %)



V letu 2004 so se zaposleni v okviru področja Založniški program in področja Ekonomika in finance (zaradi majhnega števila enot sem področji združila v možnost »ostalo«) v 88 % udeležili zunanjih izobraževanj. Zunanjih izobraževanj se v 80 % poslužujejo tudi v področju Strateški razvoj, upravljanje človeških virov in informatika (Graf 12). Razlog, zakaj je pri omenjenih področjih odstotek udeležbe na tovrstnem tipu izobraževanja tako visok, je predvsem ta, da na tem področju notranje znanje ni dovolj, ampak so potrebna znanja zunanjih strokovnjakov in dobre prakse drugih podjetij. Interna izobraževanja so bila največkrat organizirana za zaposlene v področju Marketing in prodaja. Na tem področju v podjetju deluje tudi največ notranjih predavateljev, saj gre za specifična strokovna znanja, ki so povezana s pogloblitno dejavnostjo Založbe.

Graf 12: Udeležba na tipu izobraževanja glede na področje dela (v %)



Dostopnost in kakovost izobraževanja sem poskušala oceniti tudi s pomočjo uvedbe šestih spremenljivk, ki se nanašajo na možnost za izobraževanje: vzpodbuda in podpora pri izobraževanju, potreba po dodatnem izobraževanju, dostopnost do izobraževanja ter pestrost,

izbira in kakovost izobraževanj. Tu bi rada še enkrat poudarila, da sem dostopnost in kakovost izobraževanj preverjala na vzorcu tisti zaposlenih, ki so bili v letu 2004 udeleženi vsaj na enem izobraževanju in ne na populaciji celotnega podjetja. V vprašalniku sem anketirancem ponudila trditve (Tabela 1), pri katerih so imeli možnost izbire med ocenami od 1 do 5. Ocena 1 je pomenila, da se s trditvijo sploh ne strinjajo, in ocena 5, da se s trditvijo popolnoma strinjajo.

Pri prvi trditvi so anketiranci ocenjevali vzpodbudo in podporo vodje pri izobraževanju. Povprečna vrednost odgovorov znaša 3,77, kar pomeni, da se večina anketirancev strinja z omenjeno trditvijo. Vodje v MK Založbi odobravajo izobraževanja svojih podrejenih in jih k temu tudi vzpodbujajo. Dobljen rezultat je prav gotovo vzpodbuden in bo pripomogel k še večji usposobljenosti in posledično tudi produktivnosti zaposlenih. Nekoliko nižje so anketiranci ocenili svojo dostopnost do izobraževanj, in sicer povprečna vrednost pri tem odgovoru znaša 3,38. Iz tovrstnega povprečja lahko sklepam, da so vodje zainteresirani za izobraževanje zaposlenih, vendar ne za vsako ceno in pod vsemi pogoji. Pri odobravanju dostopnosti mora vodja oceniti, ali je neko izobraževanje primerno oziroma, ali bo zaposlenemu ponudilo znanja in veščine, ki jih potrebuje za uspešno opravljanje svojega dela. Kljub visoki zainteresiranosti vodij za izobraževanje svojih podrejenih je presenetljivo dejstvo, da se anketiranci delno strinjajo s trditvijo, da imajo za delo, ki ga opravljajo, dovolj znanja in ne potrebujejo dodatnega izobraževanja. Povprečna ocena je 2,97. Vzrok za takšno povprečje so lahko premalo kakovostna izobraževanja, seveda pa k temu pripomore tudi hiter tempo življenja, ki od nas zahteva neprestano obnavljanje in dograjevanje znanja, ki lahko v nasprotnem primeru hitro zastara.

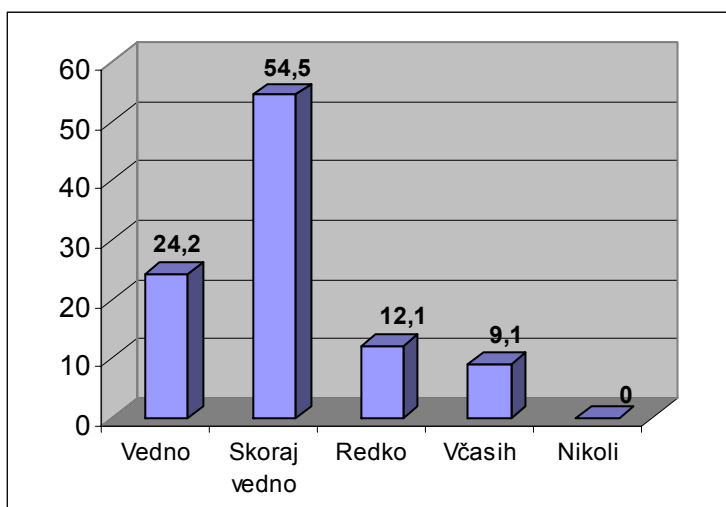
Anketiranci so z ocenami od 1 do 5 ocenili tudi zadovoljstvo s pestrostjo in izbiro izobraževanj, ki jih ponuja organizacija. Rezultati kažejo, da so vprašani zadovoljni z izborom ponujenih izobraževanj, saj so pri omenjenem vprašanju v povprečju podali oceno 3,44. Visoko stopnjo zadovoljstva izkazujejo tudi s kakovostjo izobraževanj, ki so se jih udeležili, saj znaša povprečna ocena 3,77. Torej bi lahko rekli, da nezadostna usposobljenost znanja, ki je potrebna za uspešno opravljanje dela, ni posledica nekakovostnih izobraževanj, ampak je potrebno vzroke iskati drugje.

Tabela 1: Ocena dostopnosti in kakovosti izobraževanja

	Število enot	Minimalna vrednost	Maksimalna vrednost	Povprečje	Standardni odklon ³
Podpora in vzpodbuda vodje	66	1	5	3,77	0,96
Ustrezna dostopnost do izobraževanj	66	1	5	3,38	0,91
Ni potrebe po dodatnem izobraževanju oz. znanju	66	1	5	2,97	1,07
Pestrost in izbira izobraževanj	66	1	5	3,44	0,95
Kakovost izobraževanj	66	1	5	3,77	0,80

V okviru tega sklopa vprašanj me je zanimalo tudi, v kolikšni meri so veščine in znanja, pridobljena z izobraževanjem, uporabna pri njihovem delu. Pri vprašanju je 54,5 % anketirancev obkrožilo odgovor *skoraj vedno*, 24,2 % anketirancev je izbralo odgovor *vedno*, 12,1 % jih meni, da so pridobljene veščine in znanja uporabna *redko*, za odgovor *včasih* se je odločilo 9,1 % anketirancev, odgovora *nikoli* pa ni izbral nihče (Graf 13).

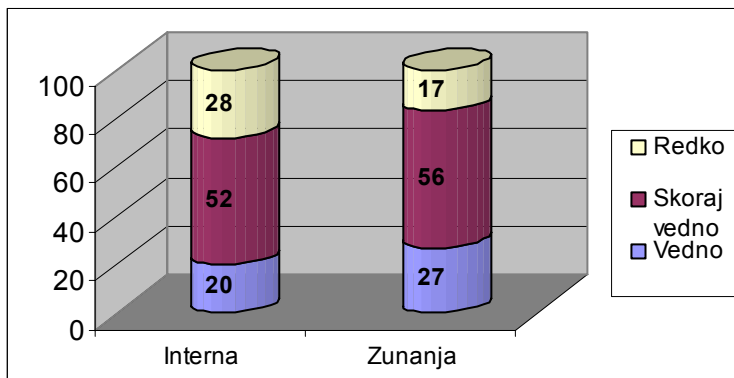
Graf 13: Uporabnost pridobljenega znanja in veščin (v %)



Tako anketiranci, ki so se v večini udeležili internih izobraževanj, kakor tudi anketiranci, ki so bili pogosteje vključeni v zunanja izobraževanja, v večini menijo, da so bila pridobljena znanja pri njihovem delu uporabna skoraj vedno (Graf 14). Zaradi nizkega števila frekvenc v določenih razredih sem odgovore v razredih *redko*, *včasih* in *nikoli* združila v razred »redko«.

³ Standardni odklon je statistični kazalec, največkrat uporabljen za merjenje statistične razpršenosti enot.

Graf 14: Uporabnost pridobljenega znanja in veščin glede na tip izobraževanja (v %)



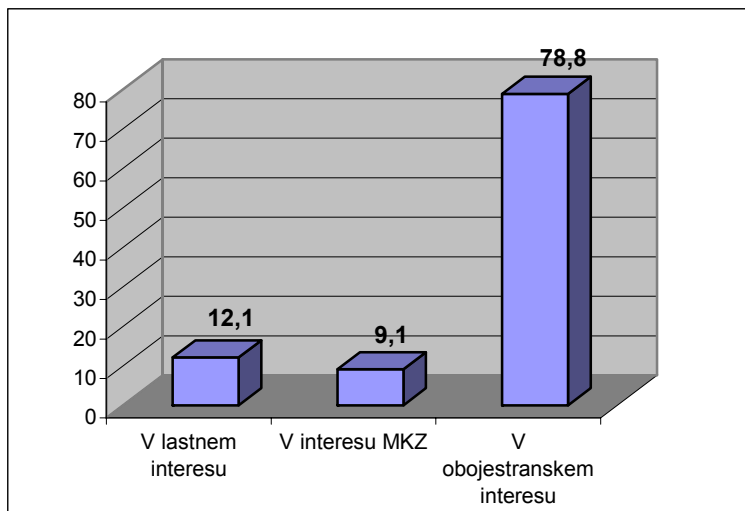
Anketirance sem povprašala tudi o razlogih, zaradi katerih znanja, pridobljenega na izobraževanju, pri svojem delu niso mogli uporabiti. Na omenjeno vprašanje so odgovarjali samo anketiranci, ki so pri vprašanju *V kolikšni meri so veščine in znanja, pridobljena na izobraževanju, uporabna pri vašem delu?* izbrali odgovor včasih ali nikoli. Trije vprašani so navedli, da se niso naučili nič novega, dva pridobljenega znanja pri svojem delu še nista imela priložnosti uporabiti, en anketiranec pa je odgovoril, da si njegovi sodelavci ne želijo sprememb.

4.4.3 MOTIVACIJA ZA IZOBRAŽEVANJE

Tretji sklop vprašanj se nanaša na motivacijo zaposlenih za izobraževanje. Pri ocenjevanju motivacije za izobraževanje sem uporabila spremenljivke, s pomočjo katerih sem ugotavljala, v čigavem interesu in na čigavo pobudo se zaposleni udeležujejo izobraževanj, kateri so glavni razlogi za izobraževanje, ali se imajo željo v naslednjih letih še izobraževati in na katerih področjih ter s katero vrsto izobraževanj so bili po dosedanjih izkušnjah bolj zadovoljni.

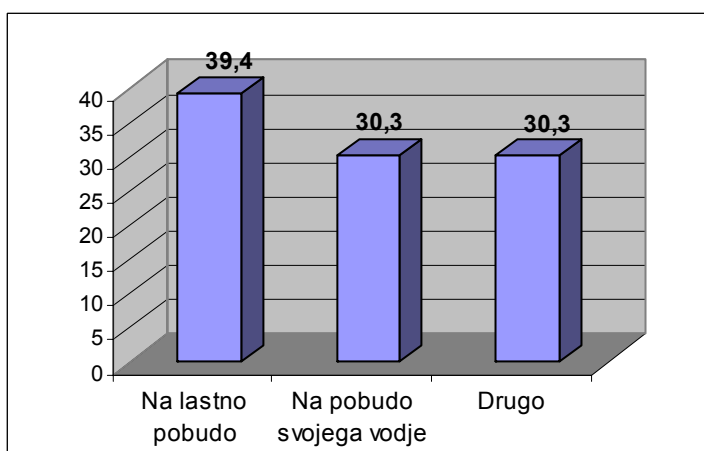
Anketirance sem najprej povprašala o interesu za udeležbo na izobraževanjih. Vprašanje je bilo kombinirano, saj so lahko poleg ponujenih možnosti pod točko drugo napisali tudi odgovor po lastni izbiri. Med vsemi vprašanimi je največ anketirancev, natančneje 78,8 %, izbralo odgovor drugo, in sicer so napisali, da se izobraževanj udeležujejo v obojestranskem interesu, 12,1 % vprašanih se izobražuje v lastnem interesu, 9,1 % pa v interesu MK Založbe (Graf 15).

Graf 15: Interes anketirancev za izobraževanje (v %)



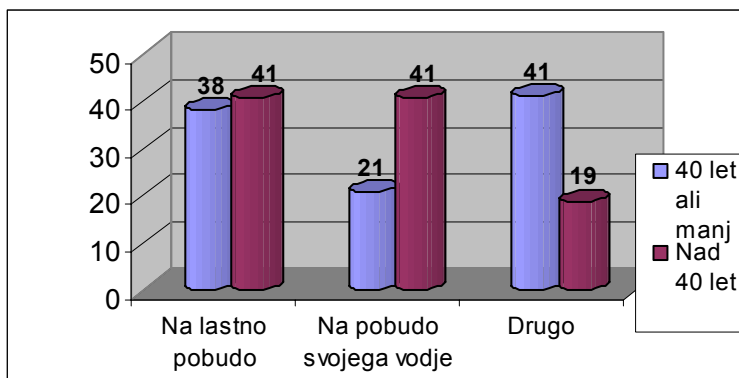
Da bi čim bolj spoznala razloge za udeležbo zaposlenih v izobraževanju, sem želela ugotoviti, kdo je tisti, na čigar pobudo se udeležujejo izobraževanj. Ugotovila sem, da se 39,4 % anketirancev izobraževanj udeležuje na lastno pobudo, 30,3 % se jih izobražuje na pobudo svojega vodje, prav tako pa je enak odstotek vprašanih izbralo odgovor drugo (Graf 16). Vsi, ki so izbrali odgovor drugo, so navedli, da se izobraževanj udeležujejo tako na lastno pobudo, kakor tudi na pobudo svojega vodje. Odgovori na prvi dve vprašanji omenjenega sklopa so pokazali, da so še vedno zaposleni tisti, ki izrazijo interes ali pobudo za izobraževanje in v izobraževanje niso prisiljeni. Pozitivno je dejstvo, da se zaposleni izobražujejo, ker sami tako želijo.

Graf 16: Pobuda anketirancev za izobraževanje (v %)



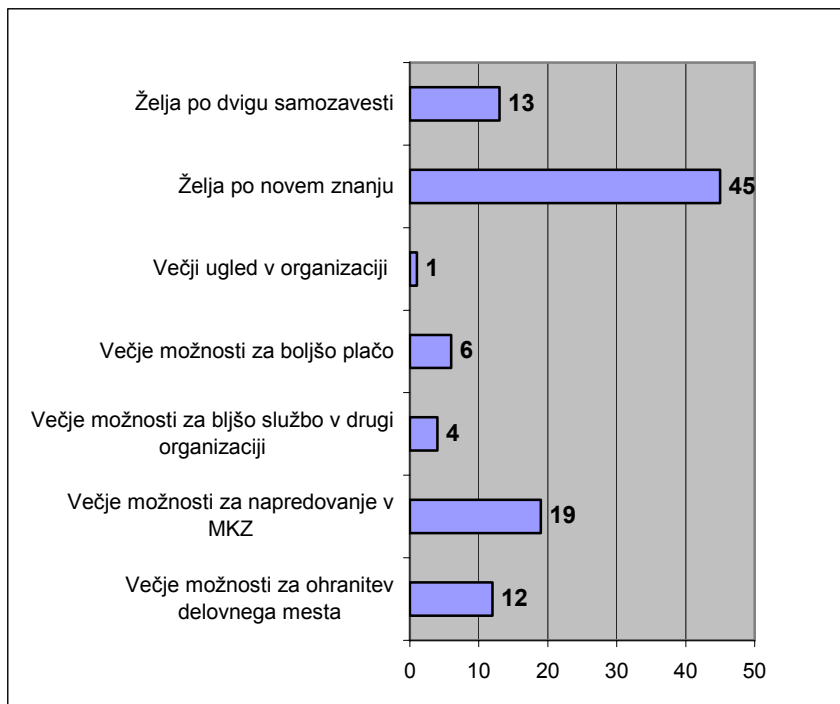
Zanimalo me je tudi, na čigavo pobudo se izobražujejo zaposleni v posameznem starostnem razredu. Na podlagi dobljenih rezultatov lahko rečem, da se izobraževanj na lastno pobudo v večji meri udeležujejo zaposleni, stari nad 40 let, saj je 41 % le-teh izbralo omenjeni odgovor. Rezultat je presenetljiv, vendar moram poudariti, da je razlika med starejšimi in mlajšimi zanemarljiva. Prav tako se na pobudo svojega vodje v večji meri izobražujejo starejši, in sicer z 41 % (Graf 17). V tem starostnem razredu pa so razlike večje, zato lahko rečem, da pobuda zaposlenih za izobraževanje s starostjo upada.

Graf 17: Pobuda anketirancev za izobraževanje glede na starost (v %)



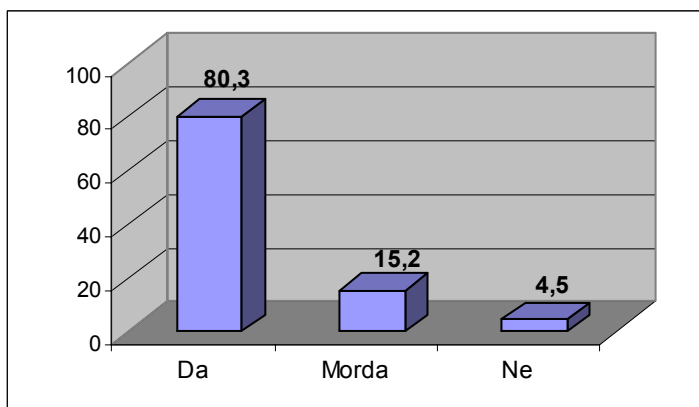
Na vprašanje, kaj je bil glavni razlog, da so se odločili za izobraževanje, je 45 % vprašanih odgovorilo, da so se izobraževanj udeležili zaradi želje po novem znanju, 19 % vprašanih se izobražuje zaradi večje možnosti napredovanja v MKZ in 13 % zaradi želje po dvigu samozavesti. Najmanj jih je navajalo večji ugled v MKZ (2 anketiranca) in večje možnosti za boljšo službo v drugi organizaciji (4 % vprašanih) (Graf 18). Pozitivno je, da se zaposleni v tolikšnem odstotku udeležujejo izobraževanj zaradi želje po novem znanju, kar kaže na motivacijo in željo po obnavljanju ter nadgrajevanju njihovega znanja.

Graf 18: Razlogi anketirancev za izobraževanje (v %)



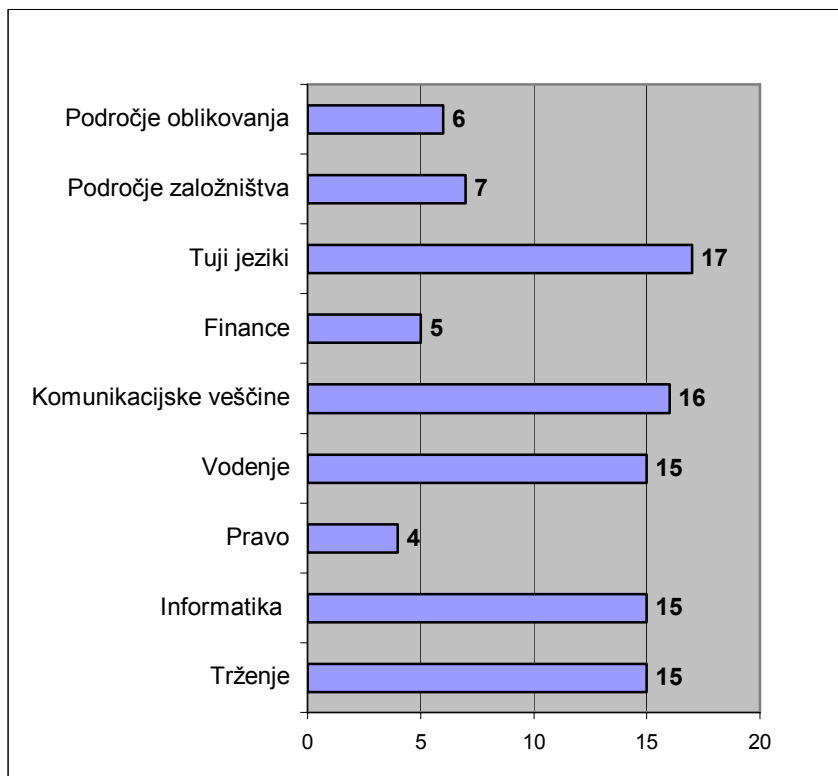
Prav tako sem želela ugotoviti, v kolikšni meri so anketiranci za izobraževanje zainteresirani v prihodnje. Rezultati so zelo vzpodbudni, saj se kar 80,3 % anketirancev v naslednjih letih še želi izobraževati, 15,2 % tega še ne ve zagotovo, 4,5 % vprašanih pa se v prihodnjih letih zagotovo ne bo več izobraževalo. Tiste, ki so na omenjeno vprašanje odgovorili negativno, sem poprosila, da tovrstni odgovor tudi obrazložijo. Odgovor, zakaj so se tako odločili, je opredeli samo 1 anketiranec, in sicer je navedel, da se v prihodnje ne želi več izobraževati, saj je potrebno v primeru odhoda iz podjetja povrniti stroške izobraževanja (Graf 19).

Graf 19: Želja po izobraževanju v prihodnje (v %)



Pri ocenjevanju področij izobraževanj, katerih bi se v prihodnje želeli udeležiti, so anketiranci največ zanimanja pokazali za področje tujih jezikov, in sicer 17 %, 16 % anketirancev bi se v prihodnje želelo izobraževati na področju komunikacijskih veščin, za področje trženja pa se zanima 15 % vprašanih; enako število anketirancev je zainteresiranih tudi za področje informatike in vodenja. Najmanj zanimanja so anketiranci pokazali za področje prava, ki ga je izbralo 4 % vprašanih in za področje financ, za katerega je zainteresiranih 5 % vprašanih (Graf 20). Tovrstni rezultati so bili pričakovani, saj sta področji tujih jezikov in komunikacijskih veščin tisti področji, ki zanimata ljudi z različno vrsto ter stopnjo izobrazbe, medtem ko sta pravo in finance specifični področji, ki predvsem zanimata zaposlene, ki se ukvarjajo s tem delom.

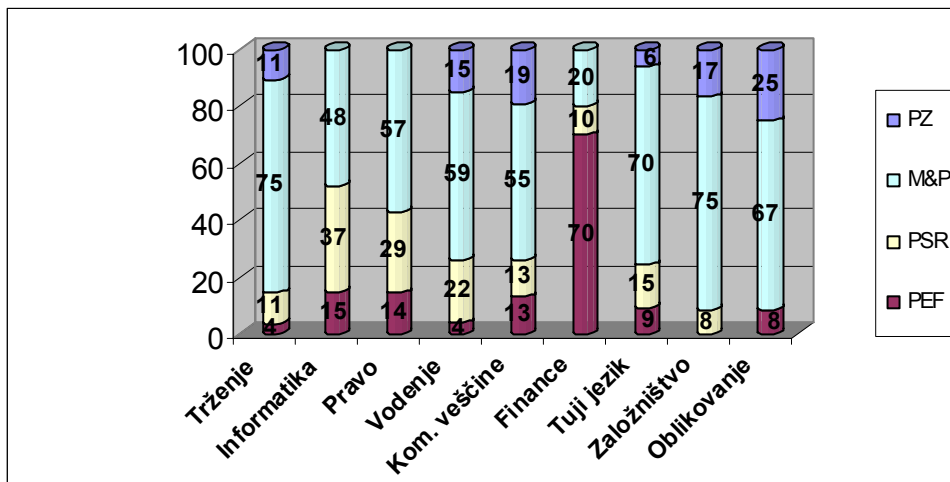
Graf 20: Želena izobraževalna področja (v %)



V okviru tega vprašanja sem želela ugotoviti tudi, katera izobraževalna področja še posebej zanimajo anketirance po posameznih področjih dela. Rezultati kažejo, da anketirance v Založniškem programu najbolj zanima področje oblikovanja in komunikacijskih veščin; v Marketingu in prodaji so najbolj zainteresirani za izobraževanja s področja trženja, založništva in tujih jezikov; anketiranci, ki delajo v Strateškem razvoju, upravljanju s človeškimi viri in informatiki, so največ zanimanja pokazali za področje informatike in prava.

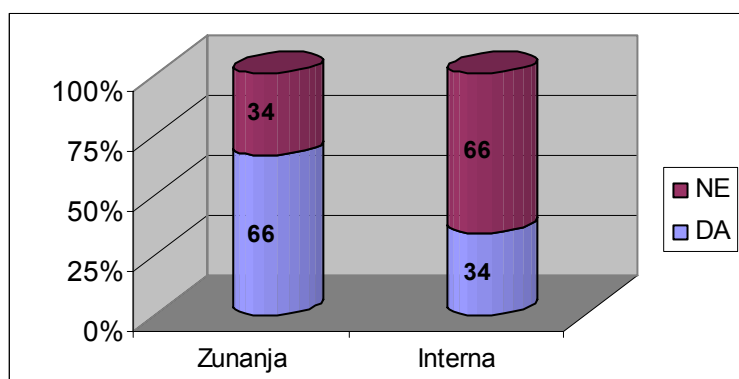
Izobraževanja s področja financ najbolj pritegnejo pozornost anketirancev iz Ekonomike in financ (Graf 21). Če na kratko povzamem, lahko rečem, da so izobraževanja s področja komunikacijskih veščin, tujih jezikov, trženja in vodenja, tista, ki zanimajo vse anketirance, ne glede na njihovo področje dela.

Graf 21: Zelena izobraževalna področja glede na področje dela (v %)



Zadnje vprašanje v sklopu motivacije je spraševalo, s katero vrsto izobraževanj so bili anketiranci po dosedanjih izkušnjah bolj zadovoljni, z internim ali zunanjim tipom izobraževanj. Vprašanje je kombiniranega tipa, in sicer je delno odprto in delno zaprto. Pri odgovoru je moral anketiranec svojo odločitev obrazložiti in navesti, zakaj se je tako odločil. Upoštevala sem samo odgovore tistih anketirancev, ki so bili do sedaj prisotni tako na zunanjih kakor tudi internih izobraževanjih, in sicer je bilo od vseh vprašanih takšnih 58 %. 66 % le-teh je odgovorilo, da so bili bolj zadovoljni z zunanjimi izobraževanji. Razlogi so predvsem v večji strokovnosti, profesionalnosti in objektivnosti zunanjih izobraževanj, izmenjavi izkušenj z drugimi podjetji ter sproščenem vzdušju. 34 % anketirancev je bolj zadovoljnih z internim tipom izobraževanj, saj so ta po njihovem mnenju boljša, ker so prilagojena potrebam zaposlenih in izhajajo neposredno iz prakse (Graf 22). Veliko anketirancev prav tako meni, da za njih porabijo manj časa, saj se izvajajo neposredno v podjetju in je lažje uskladiti termine izvajanja.

Graf 22: Zadovoljstvo anketirancev s tipom izobraževanj (v %)



Drugih 42 % vprašanih je bilo udeleženih samo na enem od obeh tipov izobraževanj. Najpogostejši odgovor, zakaj je temu tako, je bil, da za njihovo področje dela ni bilo organiziranih internih izobraževanj oziroma se zunanjih izobraževanj niso imeli priložnosti udeležiti.

4.4.4 OVIRE PRI IZOBRAŽEVANJU

Tudi ovire pri izobraževanju sem podobno kot dostopnost in kakovost izobraževanja poskušala oceniti z uvedbo šestih spremenljivk, ki se nanašajo na prezaposlenost na delovnem mestu, neustrezno podporo delodajalca, družinske obveznosti, neustrezno izobraževalno ponudbo, strah pred neuspehom in druge ovire, ki so jih anketiranci navedli sami. Vsako od trditev so anketiranci ocenili z ocenami od 1 do 5, pri čemer je ocena 1 pomenila, da omenjena ovira anketiranca nikoli ne ovira pri izobraževanju, in ocena 5, da ga vedno ovira. Razdelitev odgovorov je prikazana v Tabeli 2.

Tabela 2: Pogostost pojava ovir pri izobraževanju

	Število enot	Minimalna vrednost	Maksimalna vrednost	Povprečje	Standardni odklon
Prezaposlenost na delovnem mestu	66	1	5	2,92	1,00
Neustrezna podpora delodajalca	66	1	5	1,89	0,96
Družinske obveznosti	66	1	4	1,71	1,00
Neustrezna izobraževalna ponudba	66	1	4	2,39	0,89
Strah pred neuspehom	66	1	2	1,14	0,35

Prezaposlenost na delovnem mestu anketirance pogosto ovira pri udeležbi v izobraževanju, saj povprečna ocena znaša 2,92. V manjši meri predstavlja oviro neustrezna podpora delodajalca, saj so jo vprašani v povprečju ocenili z oceno 1,89. Iz predstavljenih povprečnih

vrednosti lahko rečem, da se anketiranci zaradi pomanjkanja časa in delovnega procesa nimajo časa udeležiti vsakega izobraževanja, ki bi bilo za njih koristno. V manjši meri jih ovira podpora delodajalca, kjer je mišljena predvsem finančna podpora. Bistveni problem je preobilica dela, ki nadalje povzroča pomanjkanje časa. Družinske obveznosti ne predstavljajo večje ovire, saj povprečna vrednost znaša 1,71. Najvišja ocena, ki so jo zaposleni namenili omenjeni oviri, je bila 4. Pri tej oviri sem pričakovala nekoliko višji odstotek, saj so vprašalnike v večini izpolnjevale ženske. Nekoliko večjo oviro predstavlja neustrezna izobraževalna ponudba, ki so ji anketiranci podali oceno 2,39. Najnižjo oceno (1,14) so anketiranci prisodili oviri strah pred neuspehom (Tabela 2).

Pod točko **drugo** so lahko anketiranci dodali ovire, ki niso bile med navedenimi. Dva anketiranca sta tako navedla, da so predvsem zdravstvene težave tiste, ki jima preprečujejo udeležbo na izobraževanjih.

4.4.5 SKLEP

Analiza zbranih podatkov kaže, da se v Mladinski knjigi Založbi v večji meri izobražujejo ženske, v starostnem razredu od 41 do 50 let. Največ udeležencev izobraževanja ima doseženo VII. stopnjo izobrazbe; glede na področje dela je večina zaposlenih v področju Marketing in prodaja. V večini so bili zaposleni v letu 2004 udeleženi na enem izobraževanju, izobraževanja pa so bila predvsem zunanja, s katerimi so bili po dosedanjih izkušnjah tudi najbolj zadovoljni. Anketiranci menijo, da jim Založba zagotavlja ustrezno dostopnost do izobraževanj in da jih nadrejeni vzpodbujajo pri izobraževanju, prav tako so zadovoljni tudi s pestrostjo, izbiro in kakovostjo izobraževanj. Delno se strinjajo s trditvijo, da imajo za delo, ki ga opravljajo, dovolj znanja, sicer pa so veččine in znanja pridobljena na izobraževanjih pri njihovem delu uporabna skoraj vedno. Razlog, zakaj pridobljenega znanja niso mogli uporabiti pri svojem delu, je predvsem ta, da so bili udeleženi na izobraževanjih, kjer niso pridobil novega znanja. Zadovoljivo je dejstvo, da se zaposleni izobražujejo tako v lastnem interesu kakor tudi v interesu MKZ in predvsem na lastno pobudo. Izobraževanj se udeležujejo predvsem zaradi želje po novem znanju, eden od pomembnejših razlogov so tudi večje možnosti za napredovanje v MKZ. Skoraj vsi anketiranci bi se želeli izobraževati tudi v prihodnje. Največkrat omenjena izobraževalna področja so bila področja tujih jezikov, komunikacijskih veščin, kot tudi informatika, vodenje in trženje. Zaposleni se pri

izobraževanju srečujejo tudi z ovirami. Pogosto jim udeležbo prepreči prezaposlenost na delovnem mestu, včasih premajhna podpora delodajalca in neustrezna izobraževalna ponudba, najmanj jih pri izobraževanju ovirajo družinske obveznosti in strah pred neuspehom.

4.5 POVEZANOST STAROSTI, IZOBRAZBE IN SPOLA Z VKLJUČEVANJEM V IZOBRAŽEVANJE

Poleg prikaza odgovorov na vprašanja me je zanimalo tudi, kako na izobraževanje zaposlenih v Mladinski knjigi Založbi vplivajo starost, izobrazba in spol. Postavila sem 3 hipoteze, ki jih bom v nadaljevanju konkretizirala.

Hipoteza 1: Dosežena izobrazba vpliva na zadovoljstvo zaposlenih s ponujeno izobraževalno vsebino in kakovostjo izobraževanja.

- Zaposleni z doseženo VI. ali višjo stopnjo izobrazbe so bolj zadovoljni s pestrostjo, izbiro in kakovostjo izobraževanja kot zaposleni z doseženo V. ali nižjo stopnjo izobrazbe.

Hipoteza 2: Starost vpliva na željo in dostopnost do izobraževanja.

- Zaposleni, stari do 40 let, imajo večjo željo za nadaljnje izobraževanje in v večji meri menijo, da jim MK Založba zagotavlja ustrezno dostopnost do izobraževanja kot zaposleni, starejši od 40 let.

Hipoteza 3: Spol in starost vplivata na pogostost ovir pri izobraževanju.

- Ženske pri udeležbi v izobraževanju v večji meri ovirajo družinske obveznosti kot moške.
- Mlajše pri udeležbi v izobraževanju bolj ovira prezaposlenost na delovnem mestu kakor starejše.

Za potrebe te analize sem zaradi premajhnih frekvenc v celicah vrednosti pri vseh spremenljivkah, tako odvisnih kakor tudi neodvisnih, združila. Način združevanja posameznih spremenljivk bom predstavila pri preverjanju posameznih hipotez.

HIPOTEZA 1: Dosežena izobrazba vpliva na zadovoljstvo zaposlenih s ponujeno izobraževalno vsebino in kakovostjo izobraževanja.

- 1.1 Zaposleni z doseženo VI. ali višjo stopnjo izobrazbe so bolj zadovoljni s pestrostjo in izbiro izobraževanj kot zaposleni z doseženo V. ali nižjo stopnjo izobrazbe.
- 1.2 Zaposleni z doseženo VI. ali višjo stopnjo izobrazbe so bolj zadovoljni s kakovostjo izobraževanj kot zaposleni z doseženo V. ali nižjo stopnjo izobrazbe.

Opozoriti moram, da sem imela pod pojmom zadovoljstvo z izobraževalno vsebino v mislih predvsem zadovoljstvo s pestrostjo in izbiro izobraževanj. Vrednosti spremenljivk sem združila na spodaj predstavljeni način.

Izobrazba:

- 1. razred – V. stopnja ali manj**
- 2. razred (višja izobrazba, univ. izobrazba, visoka strok., mag., dr.) – VI., VII., VIII. stopnja**

Zadovoljstvo s pestrostjo in izbiro izobraževanj:

- 1. razred (sploh se ne strinjam, se ne strinjam, delno se strinjam) – se ne strinjam**
- 2. razred (se strinjam, popolnoma se strinjam) – se strinjam**

Zadovoljstvo s kakovostjo izobraževanj:

- 1. razred (sploh se ne strinjam, se ne strinjam, delno se strinjam) – se ne strinjam**
- 2. razred (se strinjam, popolnoma se strinjam) – se strinjam**

Hi-kvadrat test potrjuje, da statistična povezanost med spremenljivkama izobrazba in zadovoljstvo s pestrostjo in izbiro izobraževanj obstaja, saj signifikanca znaša 0,041, kar pomeni, da je tveganje manjše od 5 %. Postavljeno hipotezo sem potrdila. Podatki kažejo, da 33,3 % udeležencev izobraževanja s V. stopnjo izobrazbe ali manj meni, da sta pestrost in izbira zadovoljivi. Pri anketiranih z doseženo VI. stopnjo izobrazbe ali več je s ponudbo zadovoljnih 59,5 % vprašanih (Tabela 3).

Tabela 3: Zadovoljstvo zaposlenih s pestrostjo in izbiro izobraževanj ter izobrazba

		IZOBRAZBA		SKUPAJ
		V.stopnja ali manj	VI., VII., VIII. stopnja	
PESTROST IN IZBIRA IZOBRAŽEVANJ	Se ne strinjam	16 66,7%	17 40,5%	33 50,0%
	Se strinjam	8 33,3%	25 59,5%	33 50,0%
SKUPAJ		24 100,0%	42 100,0%	66 100,0%

$$X^2 = 4,190; \quad df = 1; \quad sig. = 0,041$$

Rezultati kažejo, da stanje na tem področju ni zadovoljivo in bi bilo potrebno narediti še več. Visok odstotek nezadovoljnih z doseženo V. stopnjo izobrazbe ali manj je zaskrbljujoč. Menim, da je v tem okviru potrebna tudi večja iniciativnost zaposlenih. Podjetje ima sicer oblikovan katalog izobraževanj, ki zaposlenim na letnem razgovoru predstavlja okvir, iz katerega lahko črpajo izobraževalno ponudbo in izbirajo seminarje ali delavnice, vendar bi morali tudi zaposleni sami v ponudbi zunanjih izobraževalnih organizacij poiskati izobraževanja, ki jih zanimajo, in na ta način narediti izobraževalno ponudbo še pestrejšo.

Pri preverjanju povezanosti med spremenljivkama kakovost izobraževanja in dosežena izobrazba je Hi-kvadrat test pokazal, da sta omenjeni spremenljivki na meji statistične signifikantnosti ($p = 0,065$), zato hipoteze ne morem z gotovostjo potrditi ali zavrniti. Iz relativnih deležev lahko ugotovimo, da ti govorijo v korist večjega zadovoljstva višje izobraženih s kakovostjo izobraževanja (Tabela 4).

Tabela 4: Kakovost izobraževanj in izobrazba anketirancev

		IZOBRAZBA		SKUPAJ
		V.stopnja ali manj	VI., VII., VIII. stopnja	
KAKOVOST IZOBRAŽEVANJA	Se ne stinjam	11 45,8%	10 23,8%	21 31,8%
	Se strinjam	13 54,2%	32 76,2%	45 68,2%
SKUPAJ		24 100,0%	42 100,0%	66 100,0%

$$X^2 = 3,415; \quad df = 1; \quad sig. = 0,065$$

Pozitivno je dejstvo, da je s kakovostjo izobraževanj zadovoljna več kot polovica srednje kakor tudi višje in visoko izobraženih zaposlenih. To kaže na dokajšnjo ustreznost in prilagojenost izbire izobraževanj, na strokovnost ter kakovost izobraževalnih ustanov in predavateljev, ki so izobraževanja izvajali. Vendar moram kljub temu, da je bila večina vprašanih s kakovostjo izobraževanj zadovoljna, opozoriti na 45,8 % vprašanih z V. stopnjo izobrazbe ali manj, ki menijo, da izobraževanja niso bila kakovostna, kar kaže na to, da je treba izbiri izobraževanj za to kategorijo nameniti več pozornosti.

HIPOTEZA 2: Starost vpliva na željo in dostopnost do izobraževanja.

1.1 Zaposleni, stari do 40 let, imajo večjo željo za nadaljnje izobraževanje kot zaposleni, stari nad 40 let.

1.2 Zaposleni, stari do 40 let, v večji meri menijo, da jim MK Založba zagotavlja ustrezno dostopnost do izobraževanj kot zaposleni, starejši od 40 let.

Vrednosti spremenljivk starost in pogostost udeležbe v izobraževanju sem združila na spodaj opisan način.

Pogostost udeležbe v izobraževanju:

1. razred (eno, dve) – **dve ali manj**

2. razred (tri, štiri ali več) – **tri ali več**

Želja po izobraževanju:

1. razred – **da**

2. razred (morda, ne) – **ne**

Dostopnost do izobraževanja:

1. razred (sploh se ne strinjam, se ne strinjam, delno se strinjam) – **se ne strinjam**

2. razred (se strinjam, popolnoma se strinjam) – **se strinjam**

Pri preverjanju povezanosti med spremenljivkama starost in želja po izobraževanju sem ugotovila, da med njima obstaja statistično značilna zveza na ravni signifikance 0,004, zato sem hipotezo potrdila. Glede na podatke je 94,1 % vprašanih v starostnem razredu 40 let ali

manj odgovorilo, da se ima v naslednjih letih še željo izobraževati. Pri anketirancih, starih nad 40 let, je odstotek zainteresiranih za nadaljnje izobraževanje precej nižji, in sicer znaša 65,6 % (Tabela 5). Dobljeni rezultati so potrdili moje predhodne domneve, da so starejši anketiranci manj zainteresirani za nadaljnja izobraževanja kot mlajši.

Tabela 5: Želja po izobraževanju in starost

		STAROST		SKUPAJ
		40 let ali manj	Nad 40 let	
ŽELJA PO IZOBRAŽEVANJU	Da	32 94,1%	21 65,6%	53 80,3%
	Ne	2 5,9%	11 34,4%	13 19,7%
SKUPAJ		34 100,0%	32 100,0%	66 100,0%

$$X^2 = 8,461; \quad df = 1; \quad sig. = 0,004$$

Navedeni rezultati se ujemajo z rezultati drugih raziskav, ki ugotavljajo, da "je starost linearno povezana z motivacijo in stališči. Mlajši kot so anketiranci, bolj so motivirani za izobraževanje in močnejša so njihova stališča v zvezi z izobraževanjem" (Radovan, 2003b: 40). "Najbolj so za izobraževanje motivirani zaposleni, mlajši od 20 let, nato motivacija za izobraževanje pojema. Ta podatek je seveda razumljiv: posameznik, ki je šele na začetku poklicne poti, si želi doseči višjo stopnjo izobrazbe v primerjavi s tistim, ki je želeno izobrazbo in status večinoma že dosegel" (Radovan, 2003a: 69). Dobljene rezultate lahko utemeljim tudi s pomočjo teorije človeškega kapitala, po kateri bodo zaposleni, stari nad 40 let, prej zapustili oziroma prekinili svojo kariero, zato imajo tudi manjšo motivacijo, da bi investirali svoj čas v programe usposabljanja ali izobraževanja, saj imajo za povrnitev njihovega vložka manj časa (Haralambos, Holborn, 1999: 627).

Povezanost sem ugotavljala tudi med spremenljivkama starost in dostopnost do izobraževanja. Hi-kvadrat test je pokazal, da spremenljivki nista statistično značilno povezani, saj signifikanca znaša 0,139, zato sem hipotezo zavrnila. Ne glede na to relativni deleži kažejo na precejšnje razlike v odgovorih. V skupini anketirancev, ki so mlajši od 40 let, se jih 58,8 % strinja s trditvijo, da jim MK Založba zagotavlja ustrezno dostopnost do izobraževanj, ki so

potrebna za njihovo delo; pri anketirancih, starih nad 40 let, je takšnih odgovorov 40,6 % (Tabela 6). Pri tem moram ponovno opozoriti, da navedeni podatki ne veljajo za vse

zaposlene v Založbi, ampak se nanašajo samo na zaposlene, ki so se v letu 2004 najmanj enkrat izobraževali. Dostopnost anketirancev do izobraževanj je 50-odstotna. Dejstvo je, da se morata z udeležbo na določenem seminarju ali delavnici strinjati delavčev neposredni vodja in služba za upravljanje s človeškimi viri. Če vodja oceni, da določeno izobraževanje za posameznika ni potrebno in ne bo prispevalo k izboljšanju delovnega procesa, je posledično tudi dostopnost omejena, kar se najbrž odraža tudi skozi odgovore anketirancev.

Tabela 6: Dostopnost do izobraževanja in starost

		STAROST		SKUPAJ
		40 let ali manj	nad 40 let	
DOSTOPNOST	Se ne strinjam	14 41,2%	19 59,4%	33 50,0%
	Se strinjam	20 58,8%	13 40,6%	33 50,0%
SKUPAJ		34 100,0%	32 100,0%	66 100,0%

$X^2 = 2,184$; $df = 1$; $sig. = 0,139$

HIPOTEZA 3: Spol in starost vplivata na pogostost ovir pri izobraževanju.

3.1 Ženske pri udeležbi v izobraževanju v večji meri ovirajo družinske obveznosti kakor moške.

3.2 Mlajše pri udeležbi v izobraževanju bolj ovira prezaposlenost na delovnem mestu kakor starejše.

Pri preverjanju tretje hipoteze sem vrednosti spremenljivk združila na spodaj opisan način.

Starost:

1. razred (do 30 let, 31 do 40 let) – **40 let ali manj**
2. razred (41 do 50 let, 51 let in več) – **nad 40 let**

Družinske obveznosti:

1. razred (nikoli, včasih) – **ne ovira**
2. razred (pogosto, zelo pogosto, vedno) – **ovira**

Prezaposlenost na delovnem mestu:

1. razred (nikoli, včasih) – **ne ovira**

2. razred (pogosto, zelo pogosto, vedno) – ovira

Zadnja hipoteza je preverjala povezanost med spolom in družinskimi obveznostmi kot oviro pri izobraževanju. Rezultati ne potrjujejo statistične zveze med spremenljivkama ($p = 0,332$), zato sem hipotezo zavrnila. Družinske obveznosti pri izobraževanju ne ovirajo samo žensk, ampak tudi moške, čeprav to oviro navaja večji delež žensk. Podatki kažejo, da se s to oviro srečuje 9,1 % moških in 18,2 % žensk (Tabela 7). Relativne razlike med moškimi in ženskami so torej vidne in so v škodo žensk.

Tabela 7: Družinske obveznosti in spol

		SPOL		SKUPAJ
		Moški	Ženski	
DRUŽINSKE OBVEZNOSTI	Ne ovira	20 90,9%	36 81,8%	56 84,8%
	Ovira	2 9,1%	8 18,2%	10 15,2%
SKUPAJ		22 100,0%	44 100,0%	66 100,0%

$$X^2 = 0,943; \quad df = 1; \quad sig. = 0,332$$

Tu me je zanimala tudi povezanost ovire »prezaposlenost na delovnem mestu« s starostjo. Statistični izračuni ne potrjujejo statistično signifikantne povezanosti med spremenljivkama ($p = 0,266$), zato sem hipotezo zavrnila. Relativni deleži odgovorov kažejo, da prezaposlenost na delovnem mestu predstavlja oviro pri izobraževanju za 58,8 % vprašanih, ki so mlajši od 40 let, in za 72 % vprašanih, starejših od 40 let (Tabela 8).

Tabela 8: Prezaposlenost na delovnem mestu in starost

		STAROST		SKUPAJ
		40 let ali manj	Nad 40 let	
PREZAPOSLENOST NA DELOVNEM MESTU	Ne ovira	14 41,2%	9 28,1%	23 34,8%
	Ovira	20 58,8%	23 71,9%	43 65,2%
SKUPAJ		34 100,0%	32 100,0%	66 100,0%

$$X^2 = 1,237; \quad df = 1; \quad sig. = 0,266$$

Glede na ugotovitve raziskave »Spremljanje doseganja strateških ciljev izobraževanja odraslih« (Mohorčič Špolar idr., 2005b) sem izhajala iz predpostavke, da družinske obveznosti v večji meri ovirajo ženske, pomanjkanje časa, ki sem ga v svojem primeru enačila s prezaposlenostjo na delovnem mestu, pa predstavlja večjo oviro mlajšim zaposlenim (Mohorčič Špolar idr., 2005b: 76). Pri povezanosti spremenljivk spol in družinske obveznosti rezultati moje analize sovpadajo z ugotovitvami omenjene raziskave. Pri povezanosti spremenljivke starost s pomanjkanjem delovnega časa moje ugotovitve niso skladne z rezultati, ki jih navaja Vida Mohorčič Špolar (2005b). Vsaj kar zadeva starost in prezaposlenost na delovnem mestu, bi morda razlage za takšne rezultate lahko iskali v tem, da je povprečna starost zaposlenih v podjetju 41 let.

5. SKLEPNE UGOTOVITVE

Znanje zaposlenih postaja vse pomembnejši dejavnik, s pomočjo katerega si podjetja ustvarjajo konkurenčno prednost, ki jim omogoča preživetje na globalnem trgu. Podjetja vse bolj prihajajo do spoznanja, da je kakovost v izobraževanju tisto merilo, ki določa, ali je izobraževanje smiselno ali ne. Kakovost se odraža v večjem zadovoljstvu zaposlenih, dvigu produktivnosti in posledično tudi pripadnosti zaposlenih podjetju. Ugotavljanju zadovoljstva zaposlenih z izobraževanjem sem v nalogi namenila osrednjo pozornost, saj sem želela ugotoviti, kako zaposleni v Mladinski knjigi Založbi ocenjujejo izobraževanja, ki se jih udeležujejo, ali so z njimi zadovoljni in kakšne so njihove želje na tem področju. V študijo sem vključila zaposlene, ki so se v letu 2004 udeležili vsaj enega izobraževanja.

V Sloveniji odstotek udeležbe odraslih v izobraževanju skozi leta narašča. Razmerje med dejavnimi, nedejavnimi in morebitnimi dejavnimi je bilo leta 2004 približno enakomerno porazdeljeno, vendar delež dejavnih še vedno zaostaja za deležem dejavnih odraslih v nekaterih razvitih evropskih in neevropskih državah. Prav tako približno enakomerno narašča udeležba odraslih v izobraževanju glede na spol. Starost je kategorija, ki je z izobraževanjem povezana obratno sorazmerno, saj višja starost pomeni nižjo udeležbo v izobraževanju. Visoka povezanost se kaže tudi med stopnjo vključenosti v izobraževanje in doseženo izobrazbo. Višja kot je stopnja izobrazbe, višji je odstotek udeležbe v izobraževanju (Mohorčič Špolar idr., 2005b: 14–15).

V Mladinski knjigi Založbi so se zaposleni v povprečju udeležili 1,71 izobraževalnih programov, pri čemer so se v večini izobraževale ženske v starostnem razredu od 41 do 50 let z doseženo VII. stopnjo izobrazbe. Rezultat je podoben ugotovitvi M. Radovana, ki v raziskavi Motivacija zaposlenih za izobraževanje ugotavlja, "da je bila v letu 2002 večina anketiranih vključena vsaj v 1 izobraževalni program, v povprečju pa so se udeležili 1,8 izobraževalnih programov" (Radovan, 2003b: 2).

V Založbi se zaposleni predvsem udeležujejo izobraževanj, ki jih organizirajo zunanje izobraževalne ustanove, in so s tovrstnimi izobraževanji po dosedanji izkušnjah tudi najbolj zadovoljni. Pri izobraževanju zaposleni uživajo ustrezno podporo svojih vodij, zadovoljni so tudi s pestrostjo, izbiro in kakovostjo izobraževalnih programov, saj so do sedaj pridobljena

znanja in veščine lahko skoraj vedno uporabili tudi pri svojem delu oziroma na svojem delovnem mestu. Zaposleni se izobraževanju udeležujejo predvsem na lastno pobudo in tako v lastnem interesu kakor tudi v interesu podjetja. Delno se strinjajo s trditvijo, da imajo za delo, ki ga opravljajo, dovolj znanja, zato se ima velika večina željo izobraževati tudi v prihodnje. Bistveni razlogi, zakaj se izobražujejo, so predvsem želja po novem znanju tej pa v manjših odstotkih sledita večje možnosti za napredovanje v MK Založbi in večje možnosti za ohranitev sedanjega delovnega mesta. Po izsledkih že omenjene raziskave M. Radovana pa anketiranci od izobraževanja pričakujejo predvsem večjo seznanjenost s področjem dela, kakovost, ustvarjalnost in samostojnost pri delu. Zaposleni v MK Založbi si v prihodnje želijo izobraževanja s področja tujih jezikov, komunikacijskih veščin, veliko zanimanja so pokazali tudi za področje informatike, vodenja in trženja. Med ovirami, s katerimi se največkrat srečujejo, omenjajo prezaposlenost na delovnem mestu, najmanj jih ovirajo družinske obveznosti in strah pred neuspehom.

V študiji sem preverjala tudi tri hipoteze:

H1: Dosežena izobrazba vpliva na zadovoljstvo zaposlenih s ponujeno izobraževalno vsebino in kakovostjo izobraževanja.

- Zaposleni z doseženo VI. ali višjo stopnjo izobrazbe so bolj zadovoljni s pestrostjo, izbiro in kakovostjo izobraževanja kot zaposleni z doseženo V. ali nižjo stopnjo izobrazbe.

H2: Starost vpliva na željo in dostopnost do izobraževanja.

- Zaposleni, stari do 40 let, imajo večjo željo za nadaljnje izobraževanje in v večji meri menijo, da jim MK Založba zagotavlja ustrezno dostopnost do izobraževanja kot zaposleni, starejši od 40 let.

H3: Spol in starost vplivata na pogostost ovir pri izobraževanju.

- Ženske pri udeležbi v izobraževanju v večji meri ovirajo družinske obveznosti kot moške.
- Mlajše pri udeležbi v izobraževanju bolj ovira prezaposlenost na delovnem mestu kakor starejše.

Rezultati potrjujejo prvo hipotezo: Dosežena izobrazba vpliva na zadovoljstvo zaposlenih s ponujeno izobraževalno vsebino; kar zadeva drugo hipotezo, zavračajo ugotovitve tisti del, ki

predpostavlja, da starost vpliva na dostopnost do izobraževanja. Ugotovitve torej kažejo, da je zadovoljstvo zaposlenih z dostopnostjo izobraževalnih programov neodvisno od starosti anketirancev, je pa starost pomembna pri odločanju in želji za nadaljnje izobraževanje. Podobno v svoji raziskavi ugotavlja tudi M. Radovan (2003b), ki navaja, da mlajši kot so anketiranci, bolj so motivirani za izobraževanje in močnejša so njihova stališča v zvezi z izobraževanjem. Hipoteze o vplivu dosežene izobrazbe na zadovoljstvo zaposlenih s kakovostjo izobraževanja rezultati niti ne zavračajo niti ne potrjujejo, vendar so relativne razlike opazne in so v prid višje izobraženim delavcem. Rezultati prav tako ne potrjujejo povezanosti med spolom in družinskimi obveznostmi kot oviro pri izobraževanju. Enako velja tudi za povezanost starosti in prezaposlenosti kot ovire pri vključevanju v izobraževanje.

Ugotovitve analize zbranih podatkov kažejo, da so zaposleni v MK Založbi zadovoljni z izobraževalno dejavnostjo podjetja. Ovire, ki jim preprečujejo udeležbo v izobraževanju, se pojavljajo v manjši meri, močna je tudi želja po nadaljnjem izobraževanju, saj so se v naslednjih letih pripravljene izobraževati skoraj vsi zaposleni, ki so bili v letu 2004 udeleženi vsaj na enem izobraževanju. Na splošno lahko rečem, da so rezultati dobri, vendar bi kljub temu izpostavila področje internega izobraževanja. Menim, da bi bilo potrebno to področje še intenzivirati. Rezultati študije kažejo, da je odstotek udeležbe na zunanjih izobraževanjih enkrat večji kot na notranjih izobraževanjih in temu primerna je tudi ocena zadovoljstva. Potrebno bi bilo še povečati število notranjih predavateljev in na ta način pospešiti notranji prenos znanja. Notranji predavatelji najboljše poznajo potrebe podjetja in se bodo zato tudi lažje prilagodili specifičnim pogojem in obravnavali uporabne vsebine ter aktualne probleme. V podjetju je že oblikovan katalog znanj, v katerem so navedena znanja in veščine, ki jih zaposleni obvladajo. V proces prenosa znanja so že aktivno vključeni predavatelji, ki so zaposleni na področju informatike, trženja in tudi oblikovanja. Potrebna je še intenzivnejša aplikacija popisanih znanj v prakso.

V podjetju se izvaja tudi evalvacija izobraževanja na prvi ravni, smiselno pa bi bilo preiti še na uporabo višjih ravni in pripraviti ustrezno metodologijo. Za sodelavce bi bilo tudi lažje, če bi bil vprašalnik dostopen na intranetu, kjer bi ga lahko izpolnili, nato pa bi se odgovori shranili v skupno bazo. Obdelava podatkov bi bila lažja in hitrejša tudi s pomočjo posebnih računalniških programov, ki se uporabljajo izključno v te namene.

V prihodnje bi bilo v podjetju dobro podobno raziskavo opraviti še na ravni celega podjetja in tako ugotoviti motiviranost ter želje po izobraževanju tudi pri tistih zaposlenih, ki se redko ali nikoli ne vključujejo v izobraževanje. Tovrstna raziskava bi omogočila še celovitejši pregled izobraževalne dejavnosti v podjetju in bi podala oceno o stopnji motiviranosti vseh zaposlenih za nadaljnje izobraževanje.

6. VIRI IN LITERATURA

1. Bertoneclj, Ivan (1965): *Izobraževanje v delovnih organizacijah*. Ljubljana: Založba Življenje in tehnika.
2. Buckley, Roger, Caple, Jim (1992): *The Theory and Practice of Training*. Great Britain: Kogan Page.
3. Bulc, Violeta, Gorup – Reichman, Živa (2003): Management, poslovni rezultati in merjenje učinkovitosti izobraževanja. *HRM*, let. 1, št. 2, str. 58–61.
4. Bulc, Violeta, Gorup – Reichman, Živa (2004): Podjetje je živ organizem, HRM pa njegov živčni sistem. *HRM*, let. 2, št. 5, str. 28–33.
5. Dixon, Nancy (1990): *Evaluation: A Tool for Improving HRD Quality*. USA: University Associates, Inc in association with American Society for Training and Development.
6. Ferjan, Marko (1999): *Organizacija izobraževanja*. Kranj: Moderna organizacija.
7. Haralambos, Michael, Holborn, Martin (1999): *Sociologija*. Ljubljana: DZS.
8. Hozjan, Dejan (2004a): *Izobraževanje v Sloveniji*. Ljubljana: Edupool.
9. Hozjan, Dejan (2004b): *Pristopi k merjenju učinkovitosti naložb v izobraževanje*. Dostopno na: http://www.edupool.si/znanje/znanje_2004/znanje (15. februar 2005).
10. Ivančič, Angelca (1999): *Izobraževanje in priložnosti na trgu dela*. Ljubljana: FDV.
11. Ivančič, Angelca (2004/2005): *Študijsko gradivo pri predmetu Razvoj in izobraževanje kadrov*. Dostopno na: <http://www.fdv-lj.si> (maj 2004).
12. Jelenc Krašovec, Sabina (2004): Zaposleni in vseživljenjsko učenje – kritičen pogled. *HRM*, let. 2, št. 6, str. 16–22.
13. Jelenc, Sabina (1996): *ABC izobraževanja odraslih*. Ljubljana: Andragoški center Slovenije.
14. Jelenc, Zoran (1989): *Odrasli prebivalci Slovenije v izobraževanju*. Ljubljana: Pedagoški inštitut pri Univerzi Edvarda Kardelja v Ljubljani.
15. Jelenc, Zoran (1991): *Terminologija izobraževanja odraslih*. Ljubljana: Pedagoški inštitut pri Univerzi v Ljubljani.
16. Jelenc, Zoran (1992): *Neformalno izobraževanje odraslih v organizaciji*. Ljubljana: Doktorska disertacija.
17. Jelenc, Zoran (1998): *Vseživljenjsko izobraževanje in vseživljenjsko učenje*. Ljubljana: Andragoški center Slovenije.

18. Jereb, Janez (1987): *Strokovno izobraževanje in razvoj kadrov*. Kranj: Moderna organizacija.
19. Jereb, Janez (1997): Organiziranost izobraževalne dejavnosti v slovenskih podjetjih. *Procesi inovativnega razvoja organiziranosti in motiviranja kadrov*, XII. Posvetovanje, str. 71–77.
20. Jereb, Janez (1998): *Teoretične osnove izobraževanja*. Kranj: Moderna organizacija.
21. Kadrovski informacijski sistem Mladinske knjige Založbe (14. september 2005).
22. Kirkpatrick, Donald (1998): *Evaluating training programs*. San Francisco: Berrett-Koehler Publishers.
23. Klemenčič, Sonja idr. (2003): *Kazalniki kakovosti*. Ljubljana: Andragoški center Slovenije.
24. Kropivnik, Samo, Kogovšek, Tina (2001): *Analize podatkov z SPSS-om*. Ljubljana: FDV.
25. *Letno kadrovsko poročilo Mladinske knjige Založbe za leto 2004*. Ljubljana: Mladinska knjiga Založba.
26. *Letno poročilo Mladinske knjige Založbe in skupine MK za leto 2004*. Ljubljana: Mladinska knjiga Založba.
27. Lipičnik, Bogdan (2004): Ali znanje kupujemo ali ustvarjamo?. *HRM*, let. 2, št. 3, str. 6–9.
28. Miglič, Gozdana (2000): *Vrednotenje uspešnosti usposabljanja in izpopolnjevanja v upravi*. Ljubljana: Ministrstvo za notranje zadeve Republike Slovenije.
29. Mirčeva, Jasmina (2000): *Organiziranost izobraževanja v slovenskem gospodarstvu*. Ljubljana: Andragoški center Slovenije.
30. Mirčeva, Jasmina (2005): Vpliv dela na izobraževanje zaposlenih. *HRM*, let. 3, št. 10, str. 56–60.
31. Mohorčič Špolar, Vida idr. (2005a): *Pismenost in ključne življenjske veščine v družbi znanja: družbeno skupinski vpliv udeležbe odraslih v izobraževanju kot dejavnik razvoja družbe znanja*. Ljubljana: ACS.
32. Mohorčič Špolar, Vida idr. (2005b): *Spremljanje doseganja strateških ciljev izobraževanja odraslih do leta 2006: preučevanje vzorcev izobraževanja odraslih*. Ljubljana: ACS.
33. Možina, Stane idr. (2002): *Management kadrovskih virov*. Ljubljana: FDV.

34. Možina, Tanja (2003): *Kakovost v izobraževanju: od tradicionalnih do sodobnih modelov ugotavljanja in razvijanja kakovosti v izobraževanju odraslih*. Ljubljana: Andragoški center Republike Slovenije.
35. Pastuović, Nikola (1998): Razprave. V: Jelenc, Zoran, ur. (1998): *Vseživljenjsko izobraževanje in vseživljenjsko učenje*. Dostopno na http://tvu.acs.si/ak/pdf/01AK_ucenje.pdf (19. januar 2006).
36. *Pravilnik organiziranosti družbe Mladinska knjiga Založba, 2006*. Ljubljana: Mladinska knjiga Založba.
37. Radovan, Marko (2002): Ovire odraslih pri vključevanju v izobraževanje. *Andragoška spoznanja*, let. 8, št. 1, str. 24–31.
38. Radovan, Marko (2003a): Kaj vpliva na motivacijo zaposlenih za izobraževanje. *HRM*, let. 1, št. 2, str. 66–70.
39. Radovan, Marko (2003b): *Motivacija zaposlenih za izobraževanje*. Ljubljana: ACS.
40. Rejc, Adriana (2001): Merjenje in ocenjevanje učinkovitosti in uspešnosti izobraževanja in usposabljanja. *Kadri*, let. 7, št. 7, str. 71–82.
41. Starc, Jasmina, Blažič, Ana (2001): Dejavniki, ki ovirajo zaposlene pri izobraževanju. *Andragoška spoznanja*, let. 7, št. 4, str. 91–93.
42. Šmid, Igor (2004): *Izbira izobraževanj skozi prizmo učinkovitosti*. Dostopno na: http://www.edupool.si/znanje/znanje_2004/znanje (16. marec 2005).
43. Štrajn, Darko (2000): *Evalvacija*. Ljubljana: Pedagoški inštitut.
44. Tahir M., Nisar (2004): Training as a strategy in value – creation processes. *Vocational Training*, Nr. 31 January – April 2004, 3–9.
45. Tavzes, Miloš (2002): *Veliki slovar tujk*. Ljubljana: Cankarjeva založba.
46. Treven, Sonja (1999): Razvoj in usposabljanje zaposlenih. *Naše gospodarstvo*, let. 45, št. 3/4, str. 187–195.
47. *Zgodba o Mladinski knjigi, 2003*. Ljubljana: Mladinska knjiga Založba.
48. <http://www.edupool.si>, 23. 8. 2005.
49. <http://www.mladinska.com>, 3. 12. 2005.

7. PRILOGA

Priloga A: Anketni vprašalnik

Pozdravljeni!

Sem Vanja Marinšek in sem poleg tega, da preko študentskega servisa delam v podjetju Mladinska knjiga Založba, natančneje v Službi upravljanja človeških virov, tudi absolventka Fakultete za družbene vede, in sicer sociologije – kadrovske menedžerske smeri. Za zaključek študija mi manjka še uspešno opravljena diplomska naloga, za temo katere sem si izbrala Zadovoljstvo zaposlenih z izobraževanjem v Mladinski knjigi Založbi. Za dosego tega cilja pa potrebujem vašo pomoč, zato vas prosim za sodelovanje.

Pošiljam vam anketni vprašalnik, s pomočjo katerega bi rada ugotovila stopnjo zadovoljstva zaposlenih z izobraževanjem v MKZ. Podatki, ki jih bom s pomočjo ankete zbrala, ne bodo koristni samo za mojo diplomsko nalogo, ampak bodo uporabni tudi za Mladinsko knjigo Založbo, predvsem v okviru zagotovitve ustreznih izobraževalnih programov in s tem posledično večje prilagodljivosti posameznih izobraževanj potrebam zaposlenih.

Anketa je anonimna, zato lahko vprašalnik natisnete in mi ga vrnete po interni pošti. Odgovore na vprašanja zapisujte v skladu z navodili, podanimi na začetku ankete, in pri vsakem vprašanju. S podatki, pridobljenimi s pomočjo naslednje ankete, bom razpolagala samo jaz in bodo prikazani agregatno, zato vas naprošam za iskrenost pri odgovarjanju.

Za sodelovanje se vam že vnaprej najlepše zahvaljujem in vas naprošam, da mi anketo vrnete do 26. 5. 2005.

Vanja Marinšek

ANKETA

Zadovoljstvo zaposlenih z izobraževanjem v podjetju Mladinska knjiga Založba

Navodilo za izpolnjevanje:

Vprašalnik izpolnite tako, da:

- *obkrožite črko pred odgovorom, ki ste ga izbrali (v primeru, da boste vprašalnik natisnili in mi ga vrnilo po interni pošti);*
- *odebelite odgovor, ki ste ga izbrali (v primeru, da mi boste vprašalnik vrnilo po e-pošti).*

Prosim, da pri vsakem vprašanju upoštevate tudi omejitev glede števila možnih odgovorov.

SPLOŠNI PODATKI

1. Spol

- a) Moški
- b) Ženski

2. Starost

- a) do 30 let
- b) 31–40 let
- c) 41–50 let
- d) 51 let in več

3. Stopnja izobrazbe

- a) Srednja šola ali manj
- b) Višja izobrazba
- c) Univerzitetna izobrazba, visoka strokovna izobrazba
- d) Magisterij, doktorat znanosti

4. Vaše področje dela sodi v področje:

- a) Vodstvo
- b) Založniški program
- c) Marketing in prodaja
- d) Strateški razvoj, upravljanje človeških virov in informatika
- e) Ekonomika in finance

DOSTOPNOST IN KAKOVOST IZOBRAŽEVANJA

5. Koliko izobraževanj ste se v okviru Mladinske knjige Založbe udeležili v letu 2004?

(možen je en odgovor)

- a) enega
- b) dveh
- c) treh
- d) štirih ali več

6. Ali je bila večina izobraževanj, ki ste se jih udeležili v okviru MKZ, organiziranih interno ali so bila izvedena zunaj podjetja?

(možen je en odgovor)

- a) interna
- b) zunanja (izobraževanja, organizirana izven podjetja oziroma pri zunanjih izobraževalnih ustanovah, v drugih podjetjih itd.)

7. Prosim vas, da pri vsaki od trditev, ki so navedene v spodnji tabeli, označite svoje strinjanje z omenjeno trditvijo. Izbirate lahko med naslednjimi ocenami, in sicer: 1 – sploh se ne strinjam; 2 – se ne strinjam; 3 – delno se strinjam; 4 – se strinjam; 5 – popolnoma se strinjam.

Vsako trditev lahko ocenite samo z eno oceno. Oceno, ki ste jo izbrali, obkrožite oz. odebelite.

a) Za izobraževanje imam enake možnosti kot drugi zaposleni v MKZ.	1	2	3	4	5
b) Moj nadrejeni me vzpodbuja in podpira pri izobraževanju.	1	2	3	4	5
c) Za delo, ki ga opravljam, imam dovolj znanja in ne potrebujem dodatnega izobraževanja.	1	2	3	4	5
d) MKZ mi zagotavlja ustrezno dostopnost do izobraževanj, ki so potrebna za moje delo.	1	2	3	4	5
e) S pestrostjo in izbiro izobraževanj, na katerih mi MKZ omogoča udeležbo, sem zadovoljen/-a.	1	2	3	4	5
f) S kakovostjo izobraževanj, ki sem se jih v okviru MKZ udeležil/-a, sem zadovoljen/-a	1	2	3	4	5

8. Če ste se pri trditvi 7f odločili za oceno 1 ali 2, napišite zakaj?

9. Veščine in znanja, pridobljena na izobraževanjih, so pri vašem delu uporabna:

(možen je en odgovor)

- a) vedno
- b) skoraj vedno
- c) redko
- d) včasih
- e) nikoli

Na naslednje vprašanje odgovorite samo v primeru, če ste pri 9. vprašanju izbrali odgovor pod črko d ali e.

10. Razlogi, zaradi katerih znanja, pridobljenega na izobraževanjih, nisem imel/-a možnosti uporabiti pri svojem delu, so: *(možnih je več odgovorov)*

- a) nisem še imel/-a priložnosti
- b) vodja me ni podprl
- c) naučil/-a se nisem nič novega
- d) moji sodelavci ne želijo sprememb
- e) kaj drugega *(napišite)* _____

MOTIVACIJA ZA IZOBRAŽEVANJE

11. Izobraževanj se udeležujem (*možen je en odgovor*)
- v lastnem interesu
 - v interesu MKZ
 - v obojestranskem interesu
12. Na čigavo pobudo se udeležujete izobraževanj? (*možen je en odgovor*)
- na lastno pobudo
 - na pobudo svojega vodje
 - drugo _____
13. Kateri od navedenih razlogov so imeli največji vpliv na vašo odločitev za izobraževanje? (*možnih je več odgovorov*)
- večje možnosti za ohranitev sedanjega delovnega mesta
 - večje možnosti za napredovanje v MKZ
 - večje možnosti za boljšo službo v drugi organizaciji
 - večje možnosti za boljšo plačo
 - večji ugled v organizaciji
 - želja po novem znanju
 - želja po dvigu samozavesti
14. Se imate željo v naslednjih letih še izobraževati?
- da
 - morda
 - ne
15. Če ste pri 14. vprašanju odgovorili z NE, navedite razloge za takšno odločitev.
- _____
- _____
16. Spodaj so navedena različna izobraževalna področja. Označite tista, katerih izobraževanj bi se v prihodnje želeli udeležiti. (*možnih je več odgovorov*)
- trženje
 - informatika
 - področje prava
 - vodenje
 - komunikacijske veščine
 - področje financ
 - tuji jeziki
 - področje založništva
 - področje oblikovanja
17. S katero vrsto izobraževanj ste po vaših dosedanjih izkušnjah v MKZ bolj zadovoljni in ji dajete prednost? (*možen je en odgovor*)
- interna (*navedite zakaj*) _____
 - zunanja (*navedite zakaj*) _____
 - udeležen/-a sem bil/-a samo na internem izobraževanju (*navedite zakaj*) _____

d) udeležen/-a sem bil/-a samo na zunanjem izobraževanju

(navedite zakaj) _____

OVIRE PRI IZOBRAŽEVANJU

18. Spodaj so navedene različne ovire, ki lahko zaposlene ovirajo pri udeležbi na izobraževanju. Prosim vas, da pri vsaki od navedenih ovir označite, v kolikšni meri le-ta predstavlja oviro za vas. Izbirate lahko med naslednjimi ocenami, in sicer: 1 – nikoli; 2 – včasih; 3 – pogosto; 4 – zelo pogosto; 5 – vedno.

Vsako trditev lahko ocenite samo z eno oceno. Oceno, ki ste jo izbrali, obkrožite oz. odebelite.

V kolikšni meri vam naslednje ovire preprečujejo udeležbo v izobraževanju?

a) prezaposlenost na delovnem mestu	1	2	3	4	5
b) ni podpore delodajalca	1	2	3	4	5
c) družinske obveznosti	1	2	3	4	5
d) neustrezna izobraževalna ponudba	1	2	3	4	5
e) strah pred neuspehom	1	2	3	4	5
f) drugo (navedite)	1	2	3	4	5

19. Če želite v zvezi z izobraževanjem v Mladinski knjigi Založbi dodati še kaj, česar vas nisem vprašala, pa bi radi povedali, lahko to storite tukaj.

Hvala za sodelovanje!