

UNIVERZA NA PRIMORSKEM
FAKULTETA ZA MANAGEMENT KOPER

Zaključna projektna naloga

**ZADOVOLJSTVO ZAPOSLENIH
V IZBRANEM PODJETJU**

Đeni Morgan

Koper, 2008

Mentor: pred. mag. Massimo Manzin

POVZETEK

Namen diplomske naloge je v teoretičnem delu prikazati zadovoljstvo zaposlenih, kje se v podjetju pojavlja nezadovoljstvo, motivacija za izobraževanje ter celotni cikel izobraževanja in usposabljanja delovne sile. V empiričnem delu smo ugotavljali oceno zadovoljstva zaposlenih ter zadovoljstvo zaposlenih z izobraževanjem in usposabljanjem skupaj s ponujenimi ukrepi v proučevanem podjetju Cimos, d. d. Kot instrument raziskovanja smo uporabili anketni vprašalnik. Z analizo želimo ugotoviti zadovoljstvo pri delu, kje so vzroki za morebitno nezadovoljstvo, stopnjo zadovoljstva z izobraževanjem in usposabljanjem. Na koncu smo skušali ugotoviti, kako managementu podjetja nakažejo smernice za izboljšanje stanja in s ciljem povečati zadovoljstvo zaposlenih v navedenem podjetju.

Ključne besede: zadovoljstvo zaposlenih, človeške zmožnosti, motivacija zaposlenih, izobraževanje, učenje in usposabljanje zaposlenih.

SUMMARY

In its theoretical part, the purpose of the thesis is to present the satisfaction of employees, where dissatisfaction arises in a company, the motivation for education and the entire cycle of education and training of employees. The empirical part of the thesis focuses on the assessment of employees' satisfaction and their satisfaction with education and training with regard to the measures offered by the examined Cimos Plc. A questionnaire was used as the research instrument. The aim of the analysis was to assess the satisfaction at work, identify the reasons for potential dissatisfaction and determine the level of satisfaction with education and training. Finally, the thesis tries to provide the guidelines for the company's management to improve the conditions, with a view to increase the satisfaction of employees in the said company.

Key words: satisfaction of employees, human ability, motivation of employees, education, learning and training of employees.

UDK: 658.3(043.2)

VSEBINA

1	Uvod	1
2	Zadovoljstvo zaposlenih	3
2.1	Definicija zadovoljstva zaposlenih.....	3
2.2	Nezadovoljstvo pri delu	3
2.3	Pomen in vloga zaposlenih za organizacijo	4
2.4	Človeške zmožnosti.....	5
3	Izobraževanje in usposabljanje zaposlenih	6
3.1	Pomen izobraževanja, učenja in usposabljanja zaposlenih	6
3.2	Izobraževalne oblike in vrste usposabljanj v organizacijah	7
3.2.1	Izobraževalne oblike	7
3.2.2	Vrste usposabljanj v organizacijah.....	8
3.3	Izobraževalna potreba in potreba po usposabljanju	8
3.3.1	Izobraževalna potreba	8
3.3.2	Potreba po usposabljanju	9
3.4	Motivacija za izobraževanje.....	10
3.5	Spremljanje in vrednotenje izobraževanja in usposabljanja	10
4	Predstavitev izbranega podjetja	13
4.1	Splošna predstavitev	13
4.1.1	Splošni podatki.....	13
4.1.2	Zgodovinski razvoj	13
4.2	Poslanstvo, vizija in temeljni cilji podjetja	13
4.3	Predstavitev dejavnosti podjetja.....	14
4.4	Zaposleni	14
5	Raziskava in analiza odgovorov	15
5.1	Namen raziskave	15
5.2	Sestava in struktura vprašalnika	15
5.3	Analiza odgovorov	15
5.3.1	Splošnih podatki.....	15
5.3.2	Splošno zadovoljstvo	18
5.3.3	Zadovoljstvo zaposlenih z izobraževanjem in usposabljanjem	22
6	Sklep.....	32
	Literatura	35
	Viri	36
	Priloge.....	37

SLIKE

Slika 5.1	Razmerje med anketiranci po spolu (v %).....	16
Slika 5.2	Razmerje med anketiranci po starosti (v %).....	16
Slika 5.3	Razmerje med anketiranci po izobrazbi (v %).....	17
Slika 5.4	Razmerje med anketiranci po delovni dobi (v %)	17
Slika 5.5	Razmerje med anketiranci po področju dela (v %).....	18
Slika 5.6	Ocena zadovoljstva anketirancev glede na posamezne dejavnike	19
Slika 5.7	Zadovoljstvo anketirancev glede na spolom.....	20
Slika 5.8	Zadovoljstvo anketirancev glede na starost	21
Slika 5.9	Zadovoljstvo anketirancev glede na izobrazbo.....	21
Slika 5.10	Razmerje med anketiranci po udeležbi na izobraževanju in usposabljanju (v %).....	22
Slika 5.11	Razmerje med oblikami izobraževanj in usposabljanj, ki so bili anketiranci vključeni (v %).....	23
Slika 5.12	Razmerje mnenj anketirancev o preskrbi za izobraževanje in usposabljanje (v %).....	23
Slika 5.13	Ocena zadovoljstva anketirancev z izobraževanja in usposabljanja glede na posamezne dejavnike	24
Slika 5.14	Zadovoljstvo anketirancev z izobraževanjem in usposabljanjem glede na spol	25
Slika 5.15	Zadovoljstvo anketirancev z izobraževanjem in usposabljanjem glede na starost	25
Slika 5.16	Zadovoljstvo anketirancev z izobraževanjem in usposabljanjem glede na izobrazbo	26
Slika 5.17	Uporaba pridobljenega znanja in veščin anketirancev (v %).....	27
Slika 5.18	Razlogi anketirancev zaradi katerih niso imeli možnosti uporabe novih veščin (v %)	27
Slika 5.19	Razlogi anketirancev za izobraževanje in usposabljanje (v %).....	28
Slika 5.20	Želja anketirancev po izobraževanju in usposabljanju v prihodnje (v %)	28

Slika 5.21	Želja anketirancev po izobraževanju in usposabljanju v prihodnje glede na spol (v %)29
Slika 5.22	Želja anketirancev po izobraževanju in usposabljanju v prihodnje glede na starost (v %)30
Slika 5.23	Želja anketirancev po izobraževanju in usposabljanju v prihodnje glede na izobrazbo (v %)30

1 UVOD

Zadovoljstvo zaposlenih na delovnem mestu je izjemnega pomena za podjetja. V praksi se pogosto dogaja, da se z zadovoljstvom zaposlenih začne vodstvo v podjetju ukvarjati šele takrat, ko je posameznik zaradi nezadovoljstva na delovnem mestu izrazil željo po odhodu iz podjetja, kar pa je nemalokrat že prepozno za kakršne koli ukrepe za izboljšanje stanja. Merjenje zadovoljstva zaposlenih je ravno zato ključnega pomena, saj mu prinaša povratne informacije za izboljšanje same klime v podjetju. V želji, da bi bilo podjetje bolje seznanjeno s pričakovanji, upi in potrebami svojih zaposlenih, jih mora prav zato pozorno spremljati, spoznavati in meriti. Odgovorni v podjetjih se morajo zavedati, da je merjenje oziroma ugotavljanje poslovnih učinkov nujno potrebna aktivnost. Odločiti se morajo le, na kakšen način oziroma s katero metodo bodo podjetja merila in redno spremljala pričakovanja delavcev glede kakovosti poslovnih učinkov.

Med najpogostejše načine za obvladovanje zadovoljstva zaposlenih spada: vključevanje vodstva v obvladovanje zadovoljstva, vključevanje izvajalcev storitev v programe za izboljševanje kakovosti dela in izboljševanje odnosov z zaposlenimi, usposabljanje in izobraževanje zaposlenih. Kakovost poslovnih učinkov je torej močno povezana in odvisna od pričakovanj delavcev. Torej, stopnjo zadovoljstva zaposlenih lahko merimo s stopnjo zadovoljstva zaposlenih z izobraževanjem in usposabljanjem. V podjetju so zelo pomembni strokovno izobraženi in usposobljeni kadri, saj so temeljni dejavnik razvoja, kakovosti in uspešnosti vsake organizacije, ne glede na to, ali je njena dejavnost proizvodnja ali opravljanje storitev (Možina in drugi 1998, 177).

Izobraževanje je dolgotrajen in načrten proces razvijanja posameznikovega znanja, spretnosti in navad, ki potekajo v šolah, drugih izobraževalnih ustanovah in tudi zunaj njih (Ferjan 1999, 10). Usposabljanje pa je proces razvijanja sposobnosti, ki jih človek potrebuje pri opravljanju dela v okviru svoje dejavnosti (Jereb 1998, 17). Podjetja, ki se odločijo za izobraževanje in usposabljanje prispevajo k boljši kakovosti dela, produktivnosti, gospodarnosti in boljši organizaciji dela.

Projektna naloga temelji na predpostavki, ki je rezultat lastnih izkušenj, in sicer da se v izbranem podjetju pojavlja velik delež zaposlenih, ki so na svojem delovnem mestu precej nezadovoljni. Predvidena omejitev obravnavanja se kaže zlasti v raziskovalnem delu projektne naloge, saj pričakujemo, da bodo imeli zaposleni zadržke pri izražanju svojega mnenja.

Namen diplomske naloge je v teoretičnem delu prikazati poglede na pomen in bistvo zadovoljstva zaposlenih, kje se pojavlja nezadovoljstvo, motivacija za izobraževanje ter celoten cikel poteka izobraževanja in usposabljanja zaposlenih.

Diplomska naloga je razdeljena na štiri vsebinske sklope. Vsebina prvega dela je namenjena pojasnjevanju osnovnih pojmov vezanih na zadovoljstvo zaposlenih. Drugi del opisuje vse o izobraževanju in usposabljanju zaposlenih, vrste, potrebe, oblike in

Uvod

vrednotenje izobraževanja ter usposabljanja. Tretji del je namenjen spoznavanju podjetja Cimos, d. d. Glavni razlog o odločitvi izbranega podjetja je, da sem tam opravljala delo preko študentskega servisa. Četrti del zajema analizo odgovorov ter smernice za izboljšanje stanja. Diplomaska naloga je zaključena s sklepom interpretiranih ugotovitev.

2 ZADOVOLJSTVO ZAPOSLENIH

2.1 Definicija zadovoljstva zaposlenih

Zadovoljstvo je odvisno od vsakega posameznika, od njegovih potreb in pričakovanj ter okolja, v katerem dela. Zadovoljstvo pri delu je pozitivna čustvena reakcija na posameznikovo doživljanje njegovega dela. Gre za notranje dožemanje, kako posameznik zaznava trenutne razmere in jih primerja s svojimi vrednotami (Zupan 2001, 104).

Poznamo dva pojma: organizacijska klima in zadovoljstvo zaposlenih. Pri organizacijski klimi se posredno ugotavljajo razmere, pri merjenju zadovoljstva zaposlenih. Poudarek je na čustvenem odzivanju na položaj v podjetju. Zadovoljstvo se lahko pojavlja pri različnih stvareh predvsem, ko je plača dobra, ko imamo možnost napredovanja, ko smo v dobrih odnosih z nadrejenimi in sodelavci, ko imamo možnost soodločanja na delovnem mestu, ko lahko vplivamo na metode in sistem svojega dela in podobno (Možina in drugi 1998, 50).

Jereb (1987, 32) je zapisal, da je interes psihološki pojav, ki človeka sili k določeni aktivnosti, spoznanju nečesa, boljši informiranosti o nekem področju, pojmu in dogajanju. Interes odraslega za izobraževanje je eden od pogojev njegovega uspeha v izobraževalnem procesu. Vsak posameznik, ki aktivno deluje v produkcijskem procesu ali aktivno išče zaposlitev, ima svoje interese, ki jih želi uresničiti. Če te interese skoraj ali celotno uresniči, lahko rečemo, da je človek zadovoljen na svojem delovnem mestu, zato vanj vloži več truda in posledično dosega boljše rezultate.

2.2 Nezadovoljstvo pri delu

Zaposleni se pogosto znajdejo v situaciji, ki jo ocenjujejo kot problem. Problem se izraža v nezadovoljstvu s sedanjim ali pričakovanim prihodnjim stanjem.

Lipičnik (1996, 32) pravi, da problemi lahko nastanejo v situacijah, kot so: ovira pri doseganju ciljev, nerešena zadovoljitev želje, težave pri delu ali neučinkovitost, konfliktno stanje, vse, kar ne poteka po načrtu, odmik od ustaljenega, različne interpretacije dogovora, zaprtost v oddelke itd.

Treven (1998, 131) pa navaja, da nezadovoljstvo delavcev nastane: pri plačah, posredovanju premajhne količine informacij, slabem sistemu nagrajevanja in premalo pohval nadrejenih. Zaradi nezadovoljstva lahko prihaja do odpovedi delovnega razmerja, odsotnosti z dela, zamud pri prihodu na delo, tatvin, manjšega prizadevanja pri delu in celo nasilja.

Dožemanje zadovoljstva je odvisno od tega, kaj je za posameznika pomembno in kaj pričakuje, ali bo nezadovoljen takrat, ko bo dobil manj, kot pričakuje, še posebej, če bo ta razlika največja pri tistem, kar je zanj najpomembnejše (Zupan 2001, 104–105).

2.3 Pomen in vloga zaposlenih za organizacijo

Človek je najpomembnejši proizvodni tvorec. Tako govori tudi »teorija ravnanja s kadrovskimi viri«, ki vsebuje pomembnejše podmene o delu z zaposlenimi in ustrezne smernice, ki naj bi zagotovile čim smotrnejšo uporabo kadrovskih virov v organizaciji.

Podmene pa so (Možina in drugi 1998, 7):

- ljudje radi opravljajo svoje delo,
- kontrola in sankcije niso edini način za doseganje organizacijskih ciljev, človek ki je priden, se bo k ciljem sam usmerjal,
- zaposleni razpolagajo z veliko ustvarjalnostjo, ko gre za reševanje organizacijskih problemov,
- intelektualni potencial zaposlenih delavcev je le delno izkoriščen.

Posameznik ni nagnjen k temu, da bi delal. Vprašanje je, kaj je tisto, kar človeka žene za tem, da nekaj stori (Jurman 1981, 36). Na začetku človek zadosti svoje potrebe, nato pa se usmerja za njegovimi interesi. Kar še vpliva na človeka, pa so njegovi motivi ali nezavestna nagnjenja, ki usmerjajo človekovo dejavnost. Močan vpliv na človekovo aktivnost imajo tudi stališča in predsodki. Stališča so ponavadi bolj čustveni odnosi do določenih problemov, medtem ko so predsodki čustveno močno podkrepljena negativna stališča.

V inovativen podjetju je potrebno pridobiti visoko usposobljene kadre, v podjetju, ki ima interes k čim nižjim proizvodnim stroškom, pa zaposlene, ki bodo imeli nezanimivo, dolgočasno delo z nižjo plačo.

Interno pridobivanje kadrov je proces iskanja ustreznih zaposlenih znotraj organizacije (napredovanje). Prednost tega je motiviranje in stalnost zaposlenih, slabost pa zatiranje kreativnosti in novih idej. Eksterno pridobivanje je pridobivanje kadrov izven organizacije, kar pomeni nove ideje, perspektive in načine dela.

Rezultat, ki ga posameznik doseže, je odvisen od njegove sposobnosti, znanja in motivacije. Če posameznik doseže zastavljen cilj, lahko govorimo o delovni uspešnosti. Vsi trije omenjeni elementi za delovno uspešnost so pomembni, so pa tudi neločljivo povezani med seboj. Če eden izmed njih izostane, delovni učinek takoj pade (Jurman 1981, 52).

Treven (1997, 51–52) navaja, da mora podjetje imeti usposobljene kadre, da dosegajo zastavljene organizacijske cilje. Naloga posamezne kadrovske službe je planiranje, pridobitev in izbira kadrov. Planiranje človeških virov lahko pogosto pomeni uspeh ali propad podjetja.

Izbir pravih ljudi je težko in zelo pomembno. Zaposleni bistveno vplivajo na rast in uspešnost podjetja. Zato je sposobnost pridobiti in predvsem obdržati prave ljudi, ključnega pomena (Tracy 2000, 90).

Možina (2002, 64–65) podaja zanimivo teorijo, kjer meni, da je pogosta napaka kadrovske službe v tem, da precenjujejo pomen usposobljenosti. Usposobljenost sama, še ne zagotavlja uspešnosti posameznika na delovnem mestu. Ključna faktorja uspešnosti posameznika pri delu sta njegova usposobljenost in ustreznost za delo, ki naj bi ga opravljal.

2.4 Človeške zmožnosti

Človeške zmožnosti so zelo širok pojem. Lahko jo opišemo kot posameznikovo znanje in sposobnost, Lipičnik pa govori o psihičnih, fizičnih in fizioloških zmožnostih. Nekatere so podedovane, druge si človek pridobi v teku svojega življenja (Lipičnik 1996).

Ko govorimo o *človeških zmožnosti v širšem smislu*, mislimo na (Lipičnik 1996, 21):

- človekovo osebnost,
- znanje,
- mišljenje,
- motivacijo.

Za vodje organizacij pa so predvsem pomembne naslednje *zmožnosti*:

- sposobnost,
- znanja,
- motivacija.

Sposobnosti so človekova potencialnost za razvoj določenih zmožnosti. Znanja so tiste človekove zmožnosti, ki omogočajo reševanje znanih problemov. Znanja pomagajo rešiti probleme z znanimi rešitvami. Če človek kombinira znanja s sposobnostmi, lahko reši probleme tudi z neznanimi rešitvami (Lipičnik 1996). Od sposobnosti, znanja in motivacije je odvisen uspeh, zato jim lahko rečemo kar zmožnosti (Lipičnik 1996).

Delavec mora zadostiti vsem zahtevam delovnega mesta, sicer delo slabo opravi ali ga enostavno ne opravi. Med zmožnostmi delavca in zahtevami delovnega mesta obstaja določeno razmerje. Ko se ravnovesje poruši se tehtnica nagne na pozitivno ali negativno območje. Neugodne spremembe se pojavijo, če se npr. povečanje zahteve delovnega mesta ali se zmanjšajo zmožnosti delavca. Takrat se lahko pojavijo slabi medsebojni odnosi, absentizem, nesreče pri delu, fluktuacija, apatičnost in ostale obrambne reakcije (Lipičnik 1997, 95–96).

Pomembno je ugotoviti katere lastnosti potrebuje delavec, da bo lahko čim bolj uspešno opravil delovne naloge, pri tem pa čim več zadovoljiti svoje potrebe (Možina in drugi 2002, 119). Čim manjši je odmik med zahtevano ter kandidatovo dejansko usposobljenostjo in ustreznost za delo, ki naj bi ga opravljal, večja je verjetnost, da bo kot bodoči zaposleni pri delu uspešen (Možina 2002, 64 – 65).

3 IZOBRAŽEVANJE IN USPOSABLJANJE ZAPOSLENIH

3.1 Pomen izobraževanja, učenja in usposabljanja zaposlenih

Izobraževanje je dolgotrajen in načrten proces razvijanja posameznih znanj, sposobnosti in navad. Glede na cilje in vsebino izobraževanja ga moramo z določenimi zadržki deliti na splošno in strokovno (Možina 2002, 177).

Splošno izobraževanje je znanje, ki je pomembno za vsakdanje življenje, znanje o naravi in družbi. To znanje pridobi posameznik v šoli, družini in v delovnem ter življenjskem okolju, kjer živi. O strokovnem znanju pa govorimo tedaj, ko so znanje, spretnosti in navade nujno pomembne za opravljanje poklicnega dela. Med njimi je tesna povezava, saj se med seboj prepletajo in dopolnjujejo.

Zaposleni potrebujejo izobraževanje zaradi tega, da si razširijo svoje znanje, ki prispeva k večji produktivnosti, kakovostnejšemu delu, doseganju zastavljenih ciljev organizacije itd. Vložena sredstva v znanje ne smemo opredeliti kot strošek, temveč kot investicijo za boljšo prihodnost. Po zaključenem izobraževanju naj bi bili učenci zmožni učinkovitejše reševati težave.

Izobraževanje lahko povežemo z učenjem in usposabljanjem. Učenje je spreminjanje dejavnosti pod vplivom izkušenj in razmeroma trajnim učinkom, učimo pa se vedno in povsod, da bi obvladovali spreminjajoče se okolje (Lipičnik in Možina 1993, 22).

Učenje je vsaka oblika dejavnosti posameznika ali skupine ljudi, s katero dosežemo spremembe v njihovem vedenju, ki se nanašajo na spoznavne, socialne, poslovne ali delovne sestavine. Učenje v širšem pomenu zajema izobraževanje in usposabljanje zaposlenih. Izobraževanje se nanaša na pridobivanje znanja, izobrazbe za določeno delo. Usposabljanje pa je zasnovano na oblikovanju sposobnosti, spretnosti, navadi, ki jih posameznik potrebuje za izvajanje določenega dela, nalog (Možina 2002, 17).

V organizaciji se učenje pojavlja v *treh oblikah*, in sicer:

- individualno,
- skupinsko,
- organizacijsko učenje.

Individualno učenje lahko opredelimo kot spreminjanje posameznikovega razmišljanja, vrednot, stališč, spretnosti, znanja itd. Skupinsko učenje pomeni, da znanja, spretnosti, razmišljanja itd. si posameznik pridobi pri delu v timu. Organizacijsko znanje pa zajema utrjevanje in dopolnjevanje znanja ter sposobnosti pri opravljanju dela zaposlenih, posledično skupaj z izobraževanjem.

Usposabljanje je reden proces v delovni organizaciji in je ožji pomen izobraževanja (Lipičnik 1998, 112). Je sistematično razvijanje znanja, vedenja in spretnosti, ki jih mora obvladati posameznik, da bi lahko ustrezno opravljal določeno delo (Jereb 1991,

17). Z njim dosežemo, da delavec doseže potrebno raven znanja, spretnosti in sposobnosti za uspešno izvajanje njegovega dela.

Je aktivnost, kateri se zaradi konkurence in hitrega razvoja tehnologije organizacija ne more odreči, čeprav zanjo to predstavlja velik strošek.

Leskovar-Špacapac (1996, 11) meni, da je izobraževanje in usposabljanje zaposlenih ključnega pomena za podjetje in posameznika. Je najpomembnejša dejavnost, saj bi vsaka organizacija morala zaradi izredno hitrih sprememb sodobnega trenutka, posvečati posebno pozornost izobraževanju in razvoju zaposlenih.

Jereb (1980, 45) je zapisal, da lahko obravnavamo vlaganje delovne organizacije v izobraževanje kot institucijo podjetja. Znano je, da mora biti vsaka investicija v podjetju konkretno utemeljena, zato je potrebno glede na specifične ter razvojne načrte podjetja vse podrobno opredeliti in jasno napisati splošne smotre ter cilje usposabljanja.

Z usposabljanjem je povezano še izpopolnjevanje. Izpopolnjevanje je proces dopolnjevanja, spreminjanja in sistematiziranja že pridobljenega znanja, spretnosti, sposobnosti in navad. Izhaja iz nujnosti, da sicer ustrezno usposobljeni posamezniki zaradi nenehnega razvoja posameznih dejavnosti ves čas posodablajo in izpopolnjujejo svoje znanje, pridobivajo nove spretnosti in spreminjajo navade (Miglič 2002, 156).

3.2 Izobraževalne oblike in vrste usposabljanj v organizacijah

3.2.1 Izobraževalne oblike

Pri izobraževanju ljudi se uporabljajo različne metode za pridobitev določenega znanja (Jereb 1998, 55–57). Poznamo množične, skupinske in posamične metode, pri katerih postavimo kot temeljni kriterij obliko komuniciranja med učiteljem, učenci in izvor informacij.

Pri *množični metodi* učitelj nastopa kot posredovalec znanj in informacij. V to metodo uvrščamo predavanja, pripovedovanja, pojasnjevanja, poročanja, opisovanja in praktični prikaz, medtem ko učenci pasivno poslušajo, gledajo in zapisujejo znanje in informacije.

Pri *skupinski metodi* učitelj posreduje le del informacij, drugi del pa morajo učenci pridobiti sami. Večjo skupino izobraževalcev razdelimo na majhne skupine. V skupini samostojno delajo in nato seznanijo učitelja in skupino z rezultatom dela. Specifična oblika tega dela je delo v dvojicah. V to skupino spadajo metode, kot so: pogovor, različne vaje, preučevanje primerov, diskusija, igranje vlog in urjenje.

V zadnji *posamični metodi* pa učenec rešuje naloge sam zase in informacije pridobiva sam, ne da bi sodeloval z drugimi. Pri tem mu lahko učitelj le posredno pomaga. Prednost te metode je v tem, da lahko posameznik prilagodi delo svojemu tempu in da se uči na svoj lastni način, ki mu najbolj ustreza. Gre za delo z besedili, programirano gradivo, učenje z računalnikom in samostojno urejanje.

3.2.2 Vrste usposabljanj v organizacijah

V podjetju se ponavadi opravljajo dve vrsti usposabljanj. Prvo je *informativno*, s katerim zaposlene obveščamo o novostih, drugo pa *formativno*, s katerim delavcem izboljšamo znanje, sposobnosti in spretnosti.

Druga delitev usposabljanja pa lahko delimo na (Jereb 1980, 36–40):

- *Začetno usposabljanje*: gre za opravljanje enostavnih ali manj zahtevnih nalog. S tem se ponavadi srečujejo novi delavci, ki še niso bili redno zaposleni ali pa tisti, ki so bili prej na drugem delovnem mestu. V prvem primeru želi podjetje čim hitrejšo samostojnost in vključitev na bodoče delovno mesto. V drugem primeru gre za prekvalifikacijo delavcev.
- *Adaptacijsko usposabljanje*: je vmesna stopnja med izobraževanjem in začetnim usposabljanjem. Zajema pridobitev posebnih strokovnih znanj, spretnosti in navad, ki jih kandidat ni pridobil ob opravljenem določenem izobraževanem programu. Sem spada pripravništvo. Adaptacijsko usposabljanje je potrebno tudi izvajati na delavcih, ki prihajajo iz drugih podjetij.
- *Dopolnilno usposabljanje*: je usposabljanje, ki je potrebno zaradi spremembe načina dela. Sem spadajo manjše potrebe znanja, spretnosti in navad, ko se je delo bistveno spremenilo. Sem spada dokvalifikacija.

3.3 Izobraževalna potreba in potreba po usposabljanju

3.3.1 Izobraževalna potreba

Raziskovanje in ugotavljanje izobraževalnih potreb sta temeljni stopnji izobraževalne dejavnosti. Raziskati jih moramo celovito in sistematično, saj so od njih odvisne vse nadaljnje stopnje (Možina in drugi 2002, 232).

Najprej moramo poznati potrebe in možnosti za njihovo zadovoljevanje, ki bo ustrezal potrebam organizacije, zaposlenih in družbenega okolja (Jereb 1998, 103).

Možina (2002, 232) pravi, da na podlagi globalno izobraževalnih potreb usmerjamo mladino in zaposlene v programe za pridobivanje strokovne izobrazbe na srednji, višji ali visoki stopnji, v programe izpopolnjevanja, ki nam omogočajo pridobiti naslov specialista ter v programe strokovnega usposabljanja.

V nadaljevanju je zapisal, da so globalne izobraževalne potrebe opredeljene s planom potreb po kadrih ter s planom pridobivanja kadrov, deloma pa tudi s planom razvoja kadrov.

Globalno izobraževalnim potrebam pripisuje naslednje kazalce:

- potrebno število delavcev za načrtovano obdobje,
- strukturo delavcev po poklicnih in stopnjah zahtevane izobrazbe,
- čas pridobivanja posameznih vrst kadrov.

Zaposleni se danes vključujejo v izobraževanje predvsem zaradi ohranitve delovnega mesta ali zaradi želje po napredovanju.

Potreba po izobraževanje posameznika nastane zaradi različnih motivov,:

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

3.3.2 Potreba po usposabljanju

Potrebo po usposabljanju lahko predvidevamo na podlagi različnih kazalnikov, kot so težave pri izvedbi nalog, nova tehnologija, preoblikovanje vrste dela, novi zakonski predpisi, spremembe v porabnikovih zahtevah, novi proizvodi ali pomanjkanje temeljnih spretnosti zaposlenih delavcev. Potrebe ocenimo na podlagi analize organizacije, kjer ugotovimo, ali usposabljanje ustreza strateškim ciljem organizacije, ali so v podjetju sploh na voljo viri za izvedbo usposabljanja, ali managerji in zaposleni podpirajo dejavnost usposabljanje in ali so potrebne usklajene z organizacijsko kulturo in s poslanstvom podjetja (Treven 1998, 211).

Miglič (2002, 103–104) pravi, da je za ocenjevanje potreb po usposabljanju na operativni ravni potrebno oceniti analizo dela, torej kaj vse bi moral delavec znati, kaj mora biti sposoben za uspešno upravljanje svojega dela. Na individualni ravni pa so viri podatkov lastnosti delavca, kadrovska dokumentacija, testi usposobljenosti, opazovalni centri, samoocenjevanje in ocenjevanje delovne uspešnosti.

Prav tako meni, da je temeljni cilj analize potreb po usposabljanju ugotoviti, ali je usposabljanje pravi način reševanja problemov delovne uspešnosti. Rezultat take raziskave naj bi bila jasna usmeritev za načrtovano reševanje problemov organizacijske uspešnosti, saj bi bilo brez tega usposabljanje neuspešno, kajti upoštevani ne bi bili vzroki problemov in njihove rešitve (Miglič 2002, 34–35).

Namen analize potreb po usposabljanju so naslednji (Miglič 2002, 35):

- omogočiti natančnost pri opredeljevanju potreb po usposabljanju in postavljanju učenih ciljev,
- izbor najprimernejše strategije za rešitev problema,
- določitev kriterijev za merjenje sprememb v vedenju posameznika,
- zagotavljanje o vsebinah in gradivih učne dejavnosti,
- zagotavljanje podatke o potrebnih virih in ocena stroškov usposabljanja.

Za učinkovito usposabljanje zaposlenih moramo uporabljati sistemski pristop, ki zahteva od zaposlenih odgovorih za oblikovanje načrtov usposabljanja, da upoštevajo vse dejavnike in spremenljivke, ki lahko vplivajo na učenje. Pri oblikovanju programa je potrebno upoštevati vse dogodke, ki so nastali v podjetju in ki lahko vplivali na učenje.

Proces usposabljanja je sestavljen iz več faz, ki so:

1. določitev potreb po usposabljanju,
2. določitev ciljev usposabljanja,
3. oblikovanje načrta programov usposabljanja,
4. zagotovitev izvedbe usposabljanja,
5. izvedba usposabljanja,
6. ocenitev usposabljanja,
7. izboljšava ali razširitev usposabljanja po potrebi (Treven 1998, 209–210).

3.4 Motivacija za izobraževanje

Motivacija je splet raznih silnic, ki vplivajo na človekovo vedenje in ga vzdržujejo (Lipičnik 1998, 409).

Brez ustrezne motivacije si ne moremo zamisliti, da bi uspešno razvijali permanentno izobraževanje, saj lahko le ustrezna motivacija doseže največjo možno učinkovitost. Motivacija prispeva k tem, da posameznik angažira vse svoje sposobnosti, jih še dalje razvija, racionalno izrabi čas in sredstva za izobraževanje, v učenje pa vloži maksimalno energijo in napor.

Motivacija zaposlenih za izobraževanje in izpopolnjevanje mora na različne načine dodatno vzpodbujati, na primer z ustreznimi sistemi napredovanja (Jereb 1997, 72).

Med motivacijo in uspehom pri delu gre za pozitivno povezavo. Bolj motiviran posameznik bo vlagal več navora v svoje delo, s tem pa bo višji rezultat uspeha. Vendar sama motivacija še ne zagotavlja uspeha, saj je ta odvisen tudi od človeških zmožnosti.

Lipičnik (1998, 169) ugotavlja, da motivacija odgovarja na vprašanje, kaj človek hoče, kaj si želi, k čemu teži, kakšna je njegova volja itd. Motivacijski dejavniki, ki se bolj nagibajo k motiviranju, so: dosežek, pozornost, samostojnost, odgovornost, napredovanje in rast.

Na motivacijo ljudi na delovnem mestu vplivajo (Jurman 1981, 51):

- pohvale in graje,
- konfliktne situacije,
- tekmovanja,
- sodelovanja.

3.5 Spremljanje in vrednotenje izobraževanja in usposabljanja

Vrednotenje izobraževanja je kontinuiran proces. Prisoten je pri ugotavljanju izobraževalnih potreb, načrtovanja, programiranja, organizacije in izvajanja izobraževanja (Jereb 1998, 132).

Uhan (2004, 107) ločuje, da uspešnost ločimo na delovno (za učinek delavca in skupine), ter na poslovno (za uspeh kolektiva). Učinek in uspeh merimo, ocenjujemo ali

vrednotimo (neposredno z denarjem) s količino, kakovostjo in stroški (vrednostjo) narejenih izdelkov ali storitev oz. ustvarjenih poslovnih učinkov.

Na drugi strani pa Treven pripisuje, da oceno uspešnosti usposabljanja opravimo z namenom, da ugotovimo, ali je bilo usposabljanje glede na vložene stroške in pridobljene koristi uspešno in kakšne izboljšave so pri usposabljanju še mogoče, da bi bilo to stroškovno še ugodneje. Za ocenitev usposabljanja v podjetju, je potrebno že v fazi načrtovanja programov usposabljanj, določiti cilje dejavnosti in oblikovati metode za vrednotenje rezultatov. Ocenjevanje je pogosto težko izvesti, ker cilji pogosto niso izmerljivi (1998, 214).

Glavni načini vrednotenja vključujejo (Merkač Skok 2005, 170):

- merjenje reakcij udeležencev na usposabljanje (njihovo mišljenje, koristi usposabljanja za njih in njihovo delo),
- vrednotenje dejansko naučenega (opravijo enak test pred pričetkom usposabljanja in po njem, ter rezultat primerjajo)
- določanje stopnje, pri kateri je prišlo do spremembe v vrednotenju (ocena nadrejenega ali sodelavca) – subjektivno rezultati,
- merjenje rezultatov pri delu (ugotovitev izboljšav v delu) – objektivno rezultati.

Vrednotenje izobraževanja delimo na (Jereb 1998, 132):

- *Notranje vrednotenje izobraževanja:*
Izhaja iz ugotavljanja notranjih potreb in ciljev, ki jih želimo z izobraževanjem doseči. Glavni kriteriji so: pogoji za izobraževalno delo, notranja organizacija izobraževanja, realizacija izobraževalnih programov ter odzivi in rezultati udeležencev.
- *Zunanje vrednotenje izobraževanj:*
Izhaja iz opredeljenih potreb in ciljev, ki jih izobraževalni dejavnosti zagotavlja njeno okolje. Pri tem so glavni kriteriji: zadovoljitev kadrovske razvojnih potreb, delovna uspešnost zaposlenih, prispevek k razvoju organizacije in usklajenost programov in potreb.

Pam Welsby (2003, 18) ocenjuje uspešnost usposabljanje v treh fazah. V prvi fazi ugotavljajo odziv zaposlenih na izobraževanje, njihovi občutki in dokazi ob pridobljenem znanju in spretnostih, teh njihovo zadovoljstvo pri usposabljanju. Zadovoljstvo udeležencev je zelo pomembno, saj izobraževanje nadaljujejo le zadovoljni udeleženci. Novo pridobljeno znanje je potrebno uvesti v prakso, da vodje ugotovijo učinkovitost zaposlenih. V drugi fazi gre za prenos znanja v prakso in informacij o uspešnosti tega. Pridobivanje informacij poteka pisno, ustno ali oboje

skupaj. Pri pisnem dobimo osnovni pregled nad rezultati, pri ustnem pa lahko pridobimo drugačne in koristnejše podatke. V zadnji fazi se ugotavljajo dolgoročne koristi in rezultati izobraževanja. Ugotavljamo, v kolikšni meri so bili doseženi vnaprej določeni cilji izobraževanja, in sicer z vidika doseganja izobraževalnih in poslovnih ciljev.

Organizacije nimajo razvitih posebnih kazalnikov, ki bi pokazali usposobljenost zaposlenih. Cilje glede učinka zaposlenih lahko določimo glede na tri kazalnike uspešnosti zaposlenih, to so: zadovoljstvo, ohranjanje zaposlenih in njihova produktivnost. Z večjo usposobljenostjo se poveča morala zaposlenih in splošno zadovoljstvo z delom. To vpliva na večjo produktivnost, odzivnost, kakovost in širšo ponudbo storitev, pomemben podatek je še, da se poveča zadovoljstvo naših strank oz. kupcev. Z usposabljanjem se povečuje tudi osebna rast posameznika in razvoj njegove kariere (Kaplan 2000, 138–140).

Pri ocenjevanju strokovnjak, ki ocenjuje, pove svoje mnenje. Mnenje lahko poda na podlagi pridobljenih informacij, primerjav, svojih izkušenj ali dogovora (če ocenjuje več strokovnjakov). Mnenje mora biti podano resnično in natančno glede na kandidatovo znanje. To oceni po vnaprejšnjih merilih ocenjevanja (Mlinar in Jelenc 2002, 15–16).

Za zbiranje podatkov lahko uporabimo različne instrumente, kot so vprašalniki, pregledi, intervjuji, opazovanja, testi, itd. Ne glede na izbrani postopek, mora biti skrbno načrtovan, oblikovan in izveden, kajti le tako lahko pridobimo natančne in realne podatke (Miglič 2000, 37). Več raziskovalnih metod ki naredimo, močnejša je verodostojnost podatkov.

4 PREDSTAVITEV IZBRANEGA PODJETJA

4.1 Splošna predstavitev

4.1.1 Splošni podatki

<i>Ime in sedež družbe:</i>	CIMOS, d. d., avtomobilska industrija, Cesta Marežganskega upora 2 6000 Koper
<i>Prevladujoča dejavnost:</i>	Razvoj in proizvodnja avtomobilskih delov za avtomobilsko industrijo
<i>Predsednik uprave:</i>	Franc Krašovec
<i>Število zaposlenih:</i>	1.085
<i>Višina osnovnega kapitala:</i>	16.650.247 €

4.1.2 Zgodovinski razvoj

Njihovi začetki segajo na konca petdesetih let 20. stoletja, ko je podjetje Tomos združilo interese tako, da so sklenili kooperacijsko pogodbo s podjetjem Citroen iz Francije. Tako je Citroenova razvojna služba opredelila vsak sestavni del vozila in poskrbela za vse preizkuse ustreznosti. Tomos pa je raziskoval pričakovanja kupcev in možne izboljšave. Organizacijska združitev pa je bila v začetku sedemdesetih let v današnji Cimos (Cimos 2008).

4.2 Poslanstvo, vizija in temeljni cilji podjetja

Poslanstvo

Poslanstvo (Cimos 2008) podjetja, ki deluje v sektorju avtomobilske industrije je naslednje: »Temeljno poslanstvo družbe obsega aktivno navzočnost na trgu in utrjevanje položaja v mednarodnih gospodarskih tokovih. To dosegamo z visoko strokovnim in razvojno-ustvarjalnim delom, saj skrbimo za dvig ravni znanja, za nenehno usposabljanje in šolanje vseh sodelujočih v poslovnem procesu. S tem ustvarjamo pogoje za zaposlenost in nudimo ustvarjalne možnosti za uresničevanje strateških ciljev, ki jih neprestano dopolnjujemo in prilagajamo tehnološkemu razvoju«.

Vizija

Vizijo (Cimos 2008) opisujejo tako: »Postali bomo ustvarjalec procesov v avtomobilski industriji in ena najuspešnejših gospodarskih skupin v izbranih dejavnostih na ciljnih trgih. Hkrati želimo postati pomemben gospodarski subjekt, katerega vloga je integriranje znanja, kadrov, opreme in kapitala.«

Cilji

Razvoj družbe (Cimos 2008) usmerja k naslednjim ciljem: rast skupine, visoka tržna odzivnost, dvig tehnološke ravni, zniževanje stroškov, hitra rast dodane vrednosti,

nenehno povečevanje konkurenčnih sposobnosti, globalna usmerjenost, odgovornost do okolja.

4.3 Predstavitev dejavnosti podjetja

Cimos je podjetje (Cimos 2008), ki se razvija na področju avtomobilske industrije, kmetijske mehanizacije, industrijske in energetske opreme ter strojegradnje. Program avtomobilske industrije neprestano raste, ne glede na konkurenco in počasne tržne rasti, saj se neprestano odpirajo nove priložnosti. Avtomobilski proizvajalci zmanjšujejo število dobaviteljev glede na njihove sposobnosti. Osnovno vodilo je »naredi več z manj«, tako da proizvodnja dosega večjo učinkovitost z manj stroški. Avtomobilski program je sestavljen iz več izdelkov. Do leta 2005 so proizvajali izdelke motorne, zavorne in karoserijske dele ter dele menjalnega sistema. Leto kasneje pa so še uvedli proizvodnjo podvozja.

4.4 Zaposleni

V nadaljevanju podajam nekaj statističnih podatkov za družbo Cimos, d. d. (Cimos 2008):

- konec leta 2007 je bilo v družbi Cimos, d. d. zaposlenih 1.085 ljudi;
- povprečna starost zaposlenih je 38,42 leta. Zaposlovanje mladih upočasnjuje naraven proces staranja podjetja, ter s tem prispeva vir novih idej in delovne zagnanosti;
- v družbi prevladujejo zaposleni s povprečno izobrazbeno stopnjo 4,1;
- v letu 2007 so v matični družbi zaposleni opravili 59.880 ur izobraževanj in usposabljanj, to je 56,6 ur na zaposleno osebo (Cimos 2008).

5 RAZISKAVA IN ANALIZA ODGOVOROV

5.1 Namen raziskave

Namen raziskave je ugotoviti stanje na področju zadovoljstva zaposlenih z izobraževanjem in usposabljanjem v preučevanem podjetju Cimos d. d.

Anketo smo izvedli na samem sedežu podjetja v Kopru in sicer tako kot v upravi, kot tudi v proizvodnji ter drugih organizacijskih enotah podjetja. Med zaposlene smo razdelili 350 anketnih vprašalnikov. Vrnjenih smo dobili 228 oz. 65 %, od tega pa sta bila 4 neveljavna. Tako smo pridobili ustrezno izpolnjenih 224 vprašalnikov. Anketiranci so imeli teden dni časa, da so vrnili vprašalnike.

Namen raziskave je bil, predstaviti zadovoljstvo zaposlenih pri delu in s pomočjo ustreznih kazalnikov ugotoviti, kaj zaposlene spodbuja in kaj zavira pri uspešnem delu. Prav tako pa ugotavljati, kakšno je delovno okolje in kakšna organizacijska klima vlada v podjetju. Nakazati želimo smernice za izboljšanje stanja zadovoljstvo zaposlenih.

5.2 Sestava in struktura vprašalnika

Za pridobivanje podatkov je bil uporabljen anketni vprašalnik, ki je vseboval vprašanja odprtega in zaprtega tipa. Vprašalnik je bil razdeljen na tri dele.

V prvem delu so nas zanimali splošni podatki o zaposlenih, in sicer: spol, starost, izobrazba, delovna doba in področje dela. Drugi del obsega vprašanja o pomembnosti določenih dejavnikov zadovoljstva. Anketiranci so pri vsakem dejavniku ocenjevali pomembnost le-tega, in sicer na lestvici od 1 do 5, pri čemer pomeni 1 – popolnoma se ne strinjam in 5 – popolnoma se strinjam. Tako smo ugotovili, koliko so s posameznimi dejavniki zadovoljni. V tretjem delu pa ocenjujemo dejavnike, povezane z zadovoljstvom z izobraževanjem in usposabljanjem. En sklop zajema tudi ocenjevanje posameznih dejavnikov, povezanih z zadovoljstvom z izobraževanjem in usposabljanjem. Nato so ocenjevali pomembnost le-teh, in sicer na lestvici od 1 – popolnoma se ne strinjam do 5 – popolnoma se strinjam. V analizi nas je še dodatno zanimalo, kako se spreminja splošno zadovoljstvo, zadovoljstvu z izobraževanjem in usposabljanjem, ter želja po izobraževanju glede na spol, starost in izobrazbo.

5.3 Analiza odgovorov

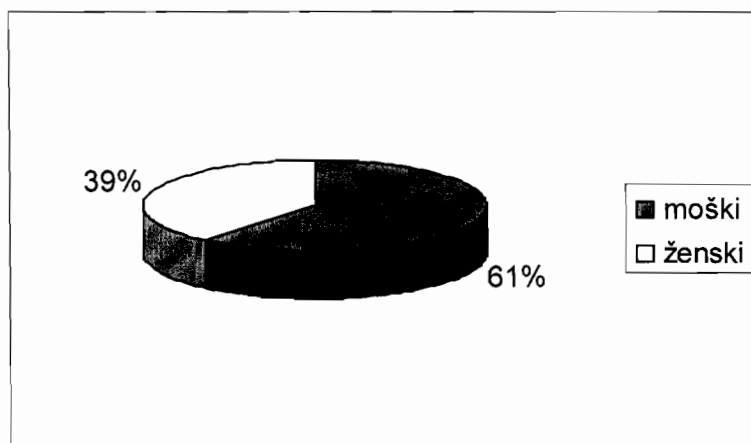
5.3.1 Splošnih podatki

V prvem sklopu smo anketirance povprašali po spolu, starosti, izobrazbi, delovni dobi in področju dela.

Spol

V podjetju prevladujejo zaposleni moškega spola, in sicer jih je 846 oziroma 78 %, zaposlenih ženskega spola pa je 239 oz. 22 %. V raziskavi je sodelovalo 224 anketirancev, od tega je bilo 61 % moških in 39 % žensk (slika 5.1).

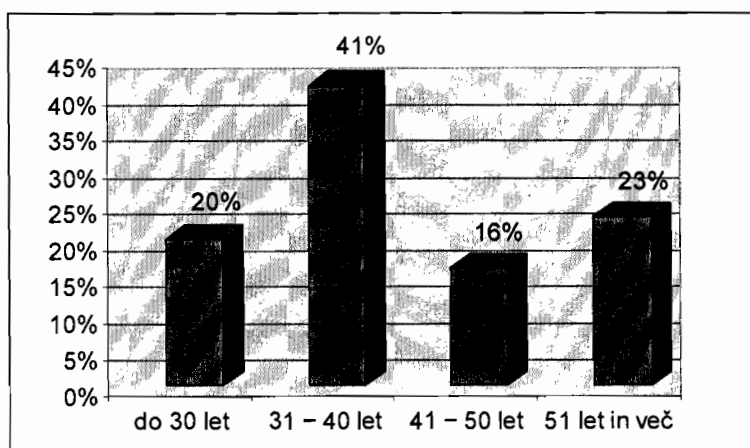
Slika 5.1 Razmerje med anketiranci po spolu (v %)



Starost

Na sliki 5.2 so prikazani anketiranci po starostni skupini. Največ anketirancev je starih od 31–40 let, in sicer to predstavlja 41 % delež vseh zaposlenih. Tako je tudi povprečna starost v podjetju, ki je 38,42 let. Sledi mu starostni razred od 51 let naprej s 23 %. 20 % anketirancev je starih do 30 let, najmanjši obsežni razred pa je zajemal anketirance stare od 41–50 let, in sicer 16 %.

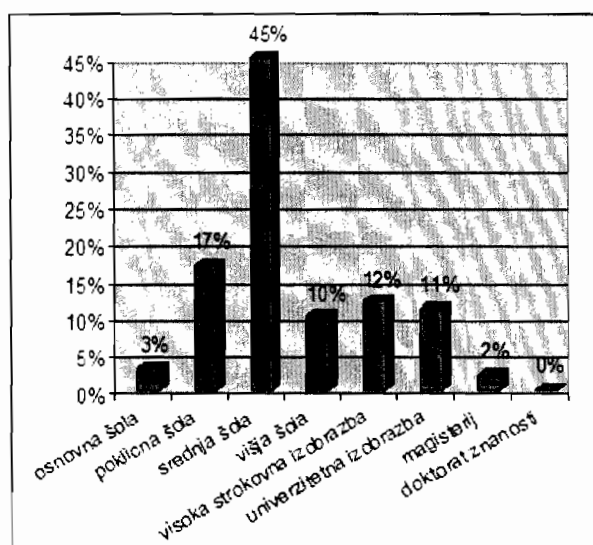
Slika 5.2 Razmerje med anketiranci po starosti (v %)



Izobrazba

Kot je razvidno iz slike 5.3 ima največ anketirancev srednješolsko izobrazbo, tj. 45 %. Takoj za njimi sledijo delavci s končano poklicno šolo s 17 %, Visoka strokovna izobrazba z 12 %, Univerzitetna izobrazba z 11 % in Višja z 10 %. Najmanj pa je sodelovalo anketirancev s končano osnovno šolo s 3 % in magisterijem z 2 %. Dokončan doktorat znanosti ni imel noben anketiranec. Povprečna stopnja v podjetju na sploh je 4,1, kar je zmerno nizka.

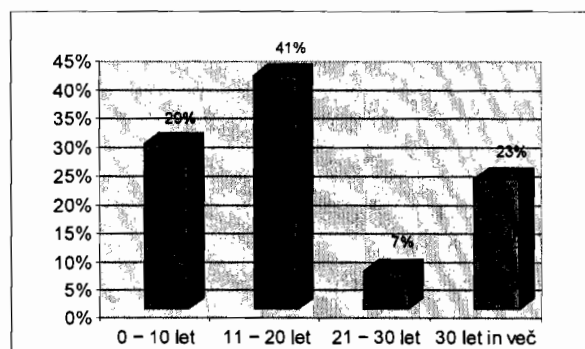
Slika 5.3 Razmerje med anketiranci po izobrazbi (v %)



Delovna doba

Največ anketirancev je imelo delovno dobo v obsegu od 11 do 20 let, kar predstavlja 41 % vseh anketirancev. 29 % anketirancev je imelo do 10 let delovne dobe, 23 % pa je imelo 30 let delovne dobe ali več. Najmanj anketirancev je imelo delovno dobo od 21 do 30 let oziroma 7 % (slika 5.4).

Slika 5.4 Razmerje med anketiranci po delovni dobi (v %)

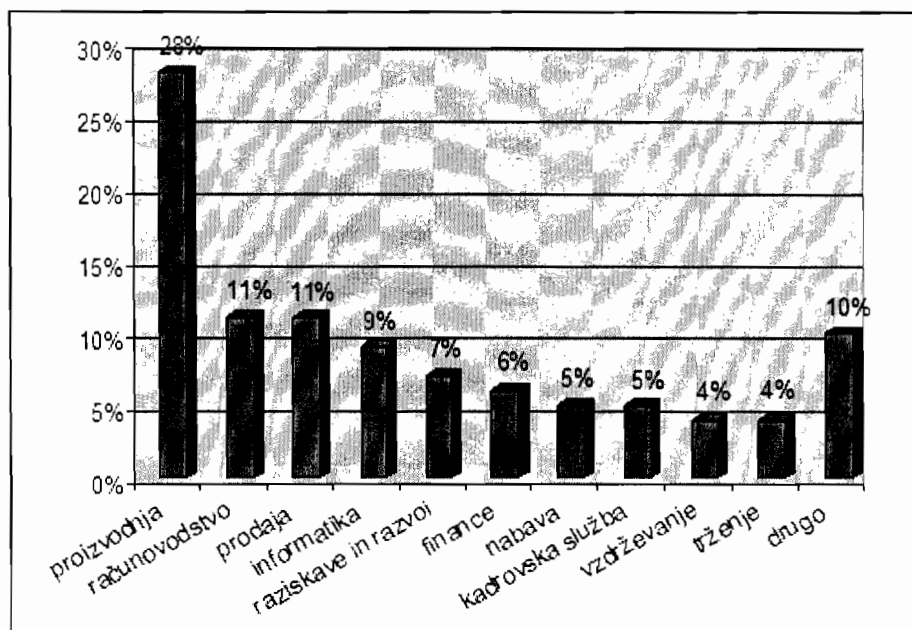


Področje dela

V podjetju je zaposlenih 363 (33 %) delavcev v strokovnih službah (računovodstvo, finance, marketing, nabava ...) in 722 (67 %) delavcev v proizvodnji.

Kar smo lahko predvidevali je, da bo največ anketirancev iz proizvodnje, in sicer 28 %. Sledijo zaposleni na področju prodaje in računovodstva z 11 %, 10 % so odgovarjali drugi, to so delavci iz področja kakovosti, tajništva, tehničnih služb, špedicije, obveščanja in komuniciranja itd. Informatikov je odgovarjalo 9 %, 7 % iz raziskave in razvoja, 6 % iz področja financ, 5 % iz področja nabave in kadrovske službe ter 4 % pa iz trženja in vzdrževanj (slika 5.5).

Slika 5.5 Razmerje med anketiranci po področju dela (v %)



5.3.2 Splošno zadovoljstvo

Drugi del zajema ocenjevanje splošnega zadovoljstva. Anketiranci so pri vsakem dejavniku ocenjevali pomembnost le-tega, in sicer na lestvici od 1 – popolnoma se en strinjam do 5 – popolnoma se strinjam.

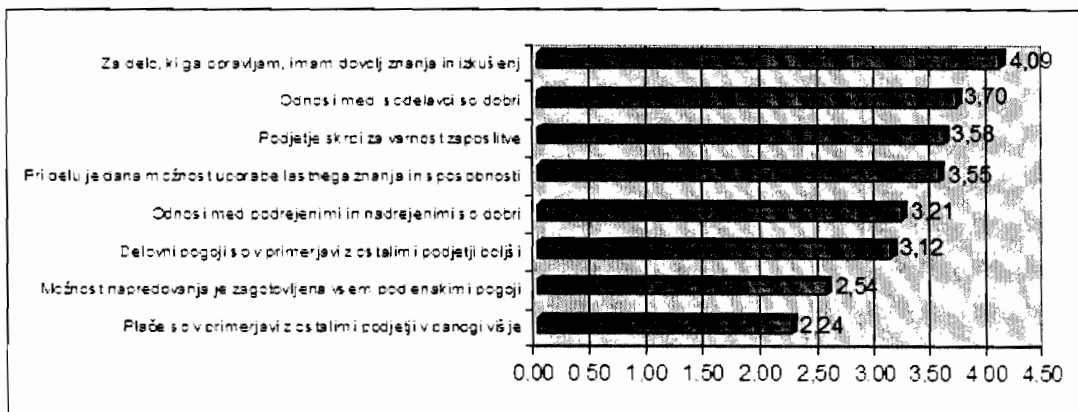
Dejavniki, ki so bile boljše ocenjene so: svoje znanje in izkušnje (4,09), odnosi med sodelavci (3,70), varnost zaposlitve (3,58) in uporaba lastnega znanja in sposobnosti (3,55).

Klima v podjetju je torej ugodna, počutijo se, da imajo zagotovljeno zaposlitev in imajo možnost uporabe lastnega znanja.

Dejavniki, katere so anketiranci slabše ocenili, pa so: odnosi z nadrejenimi (3,21), delovni pogoji (3,12), možnost napredovanja (2,54), plače (2,24).

Odnosi med sodelavci so dobri, vendar v razmerju z nadrejenimi ne toliko. Da bi izboljšali odnose med nadrejenimi in podrejenimi ter delovne pogoje, pa lahko predlagamo večjo komunikacijo in sporazumevanje med sabo. Vodja lahko tudi zbira mnenja od posameznikov o spremembah, tako lahko pride do prilagajanj in kompromisov. Na tak način se lahko izboljšajo medsebojni odnosi, kar v končni fazi prispeva k boljšim delovnim rezultatom. Zelo slabo sta bili ocenjeni možnost napredovanja in pa plače. Za izboljšanje možnosti napredovanja, predlagamo več podpore, motivacije, pohvale ob dobrih rezultatih in vzbujanja občutka, da so naredili nekaj dobrega tako zase kot za samo podjetje. Kdor svojo nalogo opravi dobro, bi moral biti ustrezno nagrajen in kdor svojih nalog ne opravi dovolj kakovostno, bi moral biti opozorjen. Tako lahko motiviranost prinese posledično tudi višjo plačo, če je to v denarni obliki. Povprečje splošnega zadovoljstva je 3,25 (slika 5.6).

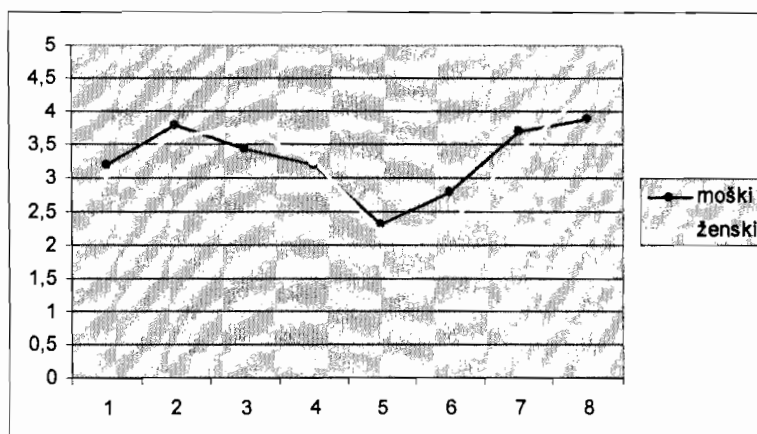
Slika 5.6 Ocena zadovoljstva anketirancev glede na posamezne dejavnike



Zadovoljstvo anketirancev glede na spolom

Slika 5.7 prikazuje razliko v zadovoljstvu med moškim in ženskim spolom. Anketiranci moškega v primerjavi z ženskim spolom so bolj zadovoljni z delovnimi pogoji, odnosi med sodelavci, plačo, možnostjo napredovanja in uporabo lastnega znanja. Ženske pa so bolj zadovoljne z varnostjo zaposlitve, odnosi z nadrejenimi in z lastnim delom. Moški (3,28) so v povprečju za malenkost bolj zadovoljne kot ženske (3,23).

Slika 5.7 Zadovoljstvo anketirancev glede na spolom

**LE GENDA:**

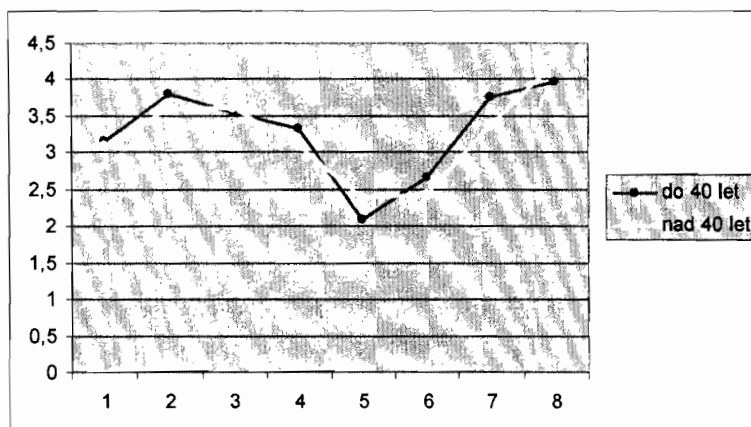
- 1 - Delovni pogoji so v primerjavi z ostalimi podjetji boljši
- 2 - Odnosi med sodelavci so dobri
- 3 - Podjega skrbi za varnost zaposlitve
- 4 - Odnosi med podrejenimi in nadrejenimi so dobri
- 5 - Plače so v primerjavi z ostalimi podjetji v panogi višje
- 6 - Možnost napredovanja je zagotovljena vsem pod enakimi pogoji
- 7 - Pri delu je dana možnost uporabe lastnega znanja in sposobnosti
- 8 - Za delo, ki ga opravljam, imam dovolj znanja in izkušenj

Zadovoljstvo anketirancev glede na starost

Slika 5.8 prikazuje, da so anketiranci v starosti do 40 let, v primerjavi z anketiranci starimi nad 40 let, bolj zadovoljni z delovnimi pogoji, odnosi med sodelavci in nadrejenimi, pri možnosti napredovanja in pri uporabi lastnega znanja in sposobnosti pri svojem delu. Anketiranci stari nad 40 let so v primerjavi z anketiranci starimi do 40 let bolj zadovoljni le pri varnosti zaposlitve, višini plač in znanju, ki so ga dosegli.

Povprečje splošnega zadovoljstva anketirancev do 40 let je 3,29, povprečje anketirancev nad 40 let pa 3,23. Če povzamemo, so za odtenek bolj zadovoljni anketiranci, ki so stari do 40 let.

Slika 5.8 Zadovoljstvo anketirancev glede na starost

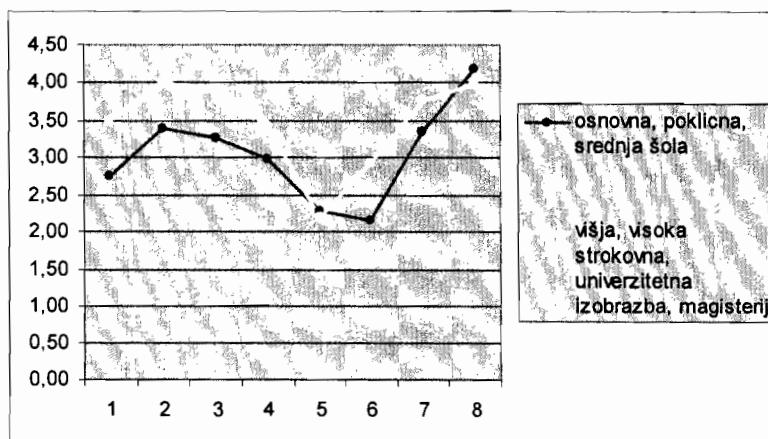


- LE GENDA:**
- 1 - Delovni pogoji so v primerjavi z ostalimi podjetji boljši
 - 2 - Odnosi med sodelavci so dobri
 - 3 - Podjetej skrbi za varnost zaposlitve
 - 4 - Odnosi med podrejenimi in nadrejenimi so dobri
 - 5 - Plače so v primerjavi z ostalimi podjetji v panogi višje
 - 6 - Možnost napredovanja je zagotovljena vsem pod enakimi pogoji
 - 7 - Pri delu je dana možnost uporabe lastnega znanja in sposobnosti
 - 8 - Za delo, ki ga opravljam, imam dovolj znanja in izkušenj

Zadovoljstvo anketirancev glede na izobrazbo

Slika 5.9 prikazuje splošno zadovoljstvo glede na izobrazbo. Anketiranci s končano višjo, visoko strokovno, univerzitetno izobrazbo in magisterijem, so v povprečju bolj zadovoljni pri delovnih pogojih, odnosih med sodelavci in nadrejenimi, varnostjo zaposlitve, možnostjo napredovanja, uporabi lastnega znanja. Anketiranci z osnovno, poklicno in srednjo šolo, pa so bolj zadovoljni pri plačah in svojem znanju. Povprečje zadovoljstva anketirancev s srednjo šolo ali manj je 3,05, z višjo šolo in več pa 3,46 in so bistveno bolj zadovoljni.

Slika 5.9 Zadovoljstvo anketirancev glede na izobrazbo



LEGENDA:

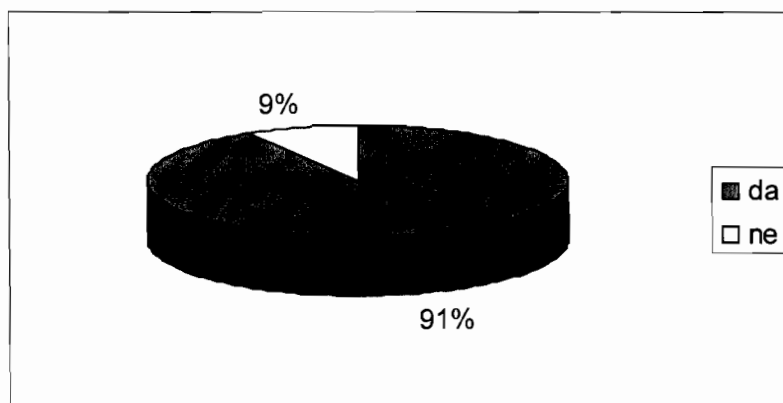
- 1 - Delovni pogoji so v primerjavi z ostalimi podjetji boljši
- 2 - Odnosi med sodelavci so dobri
- 3 - Podjega skrbi za varnost zaposlitve
- 4 - Odnosi med podrejenimi in nadrejenimi so dobri
- 5 - Plače so v primerjavi z ostalimi podjetji v panogi višje
- 6 - Možnost napredovanja je zagotovljena vsem pod enakimi pogoji
- 7 - Pri delu je dana možnost uporabe lastnega znanja in sposobnosti
- 8 - Za delo, ki ga opravljam, imam dovolj znanja in izkušenj

5.3.3 Zadovoljstvo zaposlenih z izobraževanjem in usposabljanjem

Tretji del zajema vprašanja, povezana z zadovoljstvom z izobraževanjem in usposabljanjem. V tem delu je večinoma vprašanj zaprtega tipa, en sklop ocenjujejo strinjanje s trditvami povezanimi z zadovoljstvo z izobraževanjem in usposabljanjem z ocenami od 1 – popolnoma se ne strinjam do 5 – popolnoma se strinjam. Zadnja tri vprašanja so odprtega tipa, kjer anketiranci odgovarjajo sami.

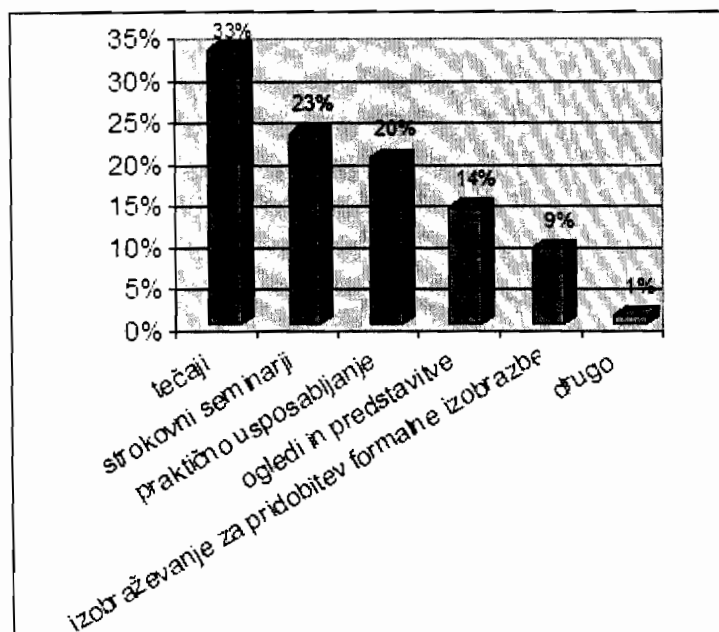
91 % anketirancev se je v preteklosti udeležilo izobraževanj in usposabljanj v samem podjetju, 9 % pa se jih nikoli ni udeležilo (slika 5.10).

Slika 5.10 Razmerje med anketiranci po udeležbi na izobraževanju in usposabljanju (v %)



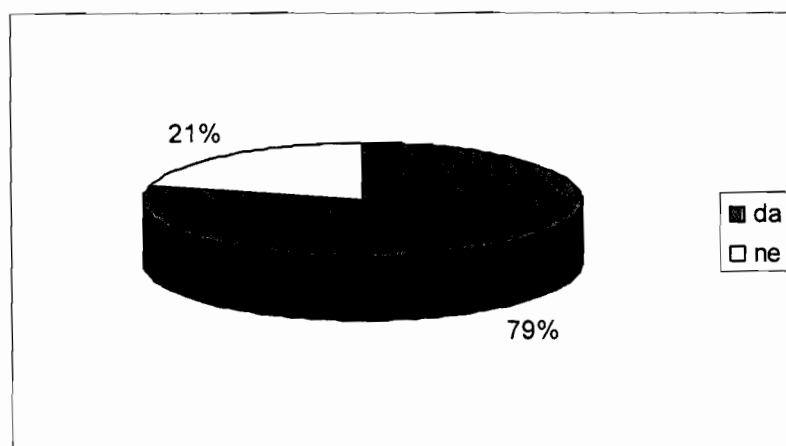
Na vprašanje o obliki izobraževanj in usposabljanj, ki so se jih udeležili, je bilo možnih več odgovorov. Največ odgovorov so zajemali tečaji s 33 %, sledijo jim strokovni seminarji z 23 %, nato praktično usposabljanje z 20 %, ogledi in predstavitve 14 %, izobraževanja za pridobitev formalne izobrazbe 9 %, ter ostalo 1 % (slika 5.11).

Slika 5.11 Razmerje med oblikami izobraževanj in usposabljanj, ki so bili anketiranci vključeni (v %)



79 % anketirancev meni, da je v podjetju dovolj poskrbljeno za izobraževanje in usposabljanje, 21 % pa je nasprotnega mnenja (slika 5.12).

Slika 5.12 Razmerje mnenj anketirancev o preskrbi za izobraževanje in usposabljanje (v %)



Pri oceni zadovoljstva zaposlenih pri izobraževanju in usposabljanju so trditve ocenjevali z ocenami od 1 – popolnoma se ne strinjam do 5 – popolnoma se strinjam.

Dejavniki, ki so bili boljše ocenjeni, so: Spodbude s strani nadrejenih (3,66), kakovost izobraževanja (3,54), pravičnost pri izobraževanju (3,50).

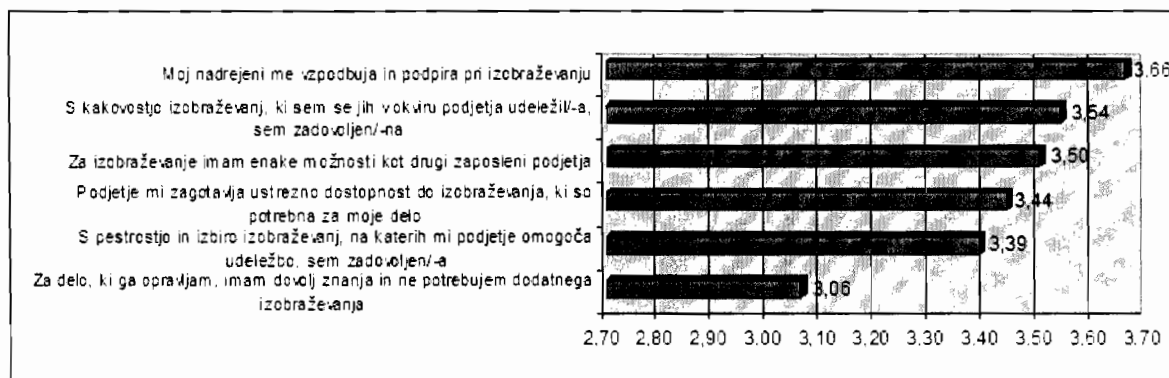
Sledi, da se anketiranci v povprečju strinjajo s trditvijo, da jih vodje podpirajo pri izobraževanju, posledično bo to prispevalo k večji usposobljenosti in produktivnosti zaposlenih. Zadovoljni so tudi s kakovostjo izobraževanj. Pri izobraževanju imajo vsi enake možnosti.

Dejavniki, ki pa so bili slabše ocenjeni, so: dostopnost do izobraževanja (3,44), pestrost in izbira izobraževanj (3,39), lastno znanje (3,06).

Iz anket je razvidno, da zaposleni pogrešajo ustrezen dostop do izobraževanj in pestrost le-teh. Pri tem mora vodja podrobno preučiti, kakšno znanje potrebujejo posamezniki in ali bodo večšine in znanja zadoščala za učinkovitejše opravljanje svojega dela. Zato, 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 domnevno kaže tudi skozi odgovore anketirancev. Zaradi slabše ocene omenjenih trditev, je posledično tudi slabša ocena zadostnega znanja za opravljanje dela. Predlagamo, da so zaposleni bolj samoiniciativni pri vključevanju v izobraževanje in usposabljanje programov znotraj podjetja ali da sami poiščejo izobraževanja, ki jih zanimajo, vendar potekajo v zunanjih izobraževalnih organizacijah. S tem si razširijo ponudbo in pestrost izobraževanj.

Povprečna ocena zadovoljstva zaposlenih z izobraževanjem in usposabljanjem je 3,43 (slika 5.13).

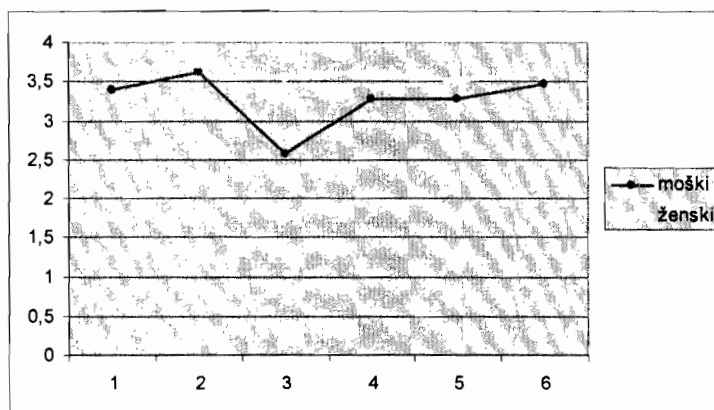
Slika 5.13 Ocena zadovoljstva anketirancev z izobraževanja in usposabljanja glede na posamezne dejavnike



Zadovoljstvo anketirancev z izobraževanjem in usposabljanjem glede na spolom

Slika 5.14 prikazuje, da je ženski spol pri vseh dejavnikih bolj zadovoljen od moškega spola anketirancev. Tako so ženske v povprečju zadovoljne z izobraževanjem in usposabljanjem 3,6, moški pa 3,26 (slika 5.14).

Slika 5.14 Zadovoljstvo anketirancev z izobraževanjem in usposabljanjem glede na spol



LEGENDA:

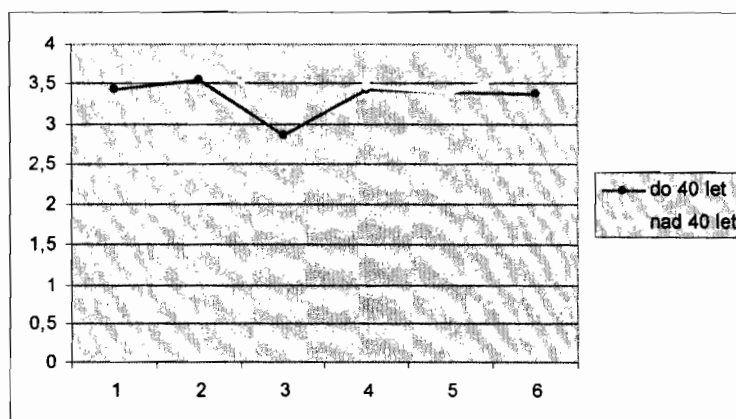
- 1 - Za izobraževanje imam enake možnosti kot drugi zaposleni podjetja
- 2 - Moj nadrejeni me vpoodbuja in podpira pri izobraževanju
- 3 - Za delo, ki ga opravljam, imam dovolj znanja in ne potrebujem dodatnega izobraževanja
- 4 - Podjetje mi zagotavlja ustrežno dostopnost do izobraževanja, ki so potrebna za moje delo
- 5 - S pestrostjo in izbiro izobraževanj, na katerih mi podjetje omogoča udeležbo, sem zadovoljen -a
- 6 - S kakovostjo izobraževanj, ki sem se jih v okviru podjetja udeležil -a, sem zadovoljen -na

Zadovoljstvo anketirancev z izobraževanjem in usposabljanjem glede na starost

Anketiranci stari nad 40 let (3,52) so v povprečju bolj zadovoljni z izobraževanjem in usposabljanjem v podjetju kot anketiranci stari do 40 let (3,36). To se kaže pri ocenjenih dejavnikih, saj so ocene vsepovsod višje, enak rezultat so dosegli le pri zadovoljstvu s pestrostjo in izbiro izobraževanj, ki jih nudi podjetje.

Mlajši anketiranci so bolj motivirani za izobraževanje, strmijo k razširitvi svojega znanja, želijo več spodbud s strani nadrejenih, kakovostnejšo in pestrejšo ponudbo izobraževanja (slika 5.15).

Slika 5.15 Zadovoljstvo anketirancev z izobraževanjem in usposabljanjem glede na starost

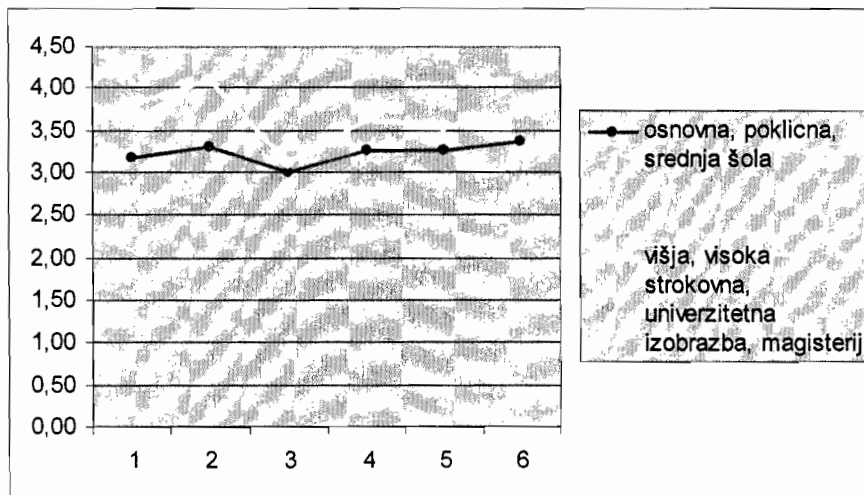


LEGENDA:	
1 -	Za izobraževanje imam enake možnosti kot drugi zaposleni podjetja
2 -	Moj nadrejeni me vzpodbuja in podpira pri izobraževanju
3 -	Za delo, ki ga opravljam, imam dovolj znanja in ne potrebujem dodatnega izobraževanja
4 -	Podjetje mi zagotavlja ustrežno dostopnost do izobraževanja, ki so potrebna za moje delo
5 -	S pestrostjo in izbiro izobraževanj, na katerih mi podjetje omogoča udeležbo, sem zadovoljen -a
6 -	S kakovostjo izobraževanj, ki sem se jih v okviru podjetja udeležil -a, sem zadovoljen -na

Zadovoljstvo anketirancev z izobraževanjem in usposabljanjem glede na izobrazbo

Na sliki 5.16 je prikazano zadovoljstvo z izobraževanjem in usposabljanjem anketirancev z izobrazbo do srednje šole in anketirancev z izobrazbo z višjo šolo in več. V povprečju so anketiranci z višjo šolo ali več (3,64) bolj zadovoljni z izobraževanjem in usposabljanjem kot anketiranci z srednjo šolo ali manj (3,23).

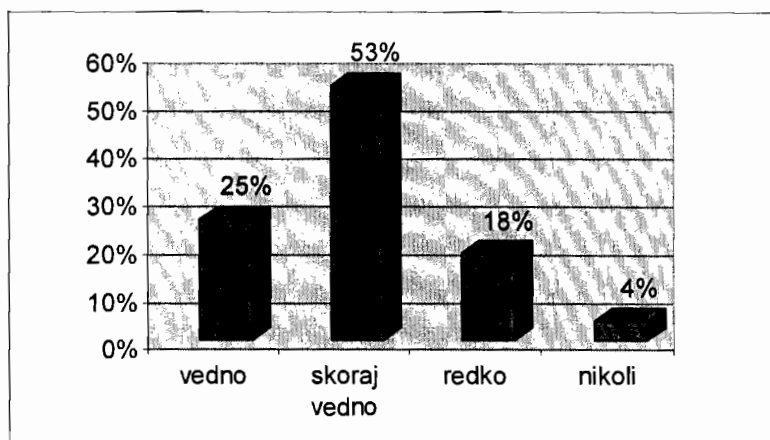
Slika 5.16 Zadovoljstvo anketirancev z izobraževanjem in usposabljanjem glede na izobrazbo



LEGENDA:	
1 -	Za izobraževanje imam enake možnosti kot drugi zaposleni podjetja
2 -	Moj nadrejeni me vzpodbuja in podpira pri izobraževanju
3 -	Za delo, ki ga opravljam, imam dovolj znanja in ne potrebujem dodatnega izobraževanja
4 -	Podjetje mi zagotavlja ustrežno dostopnost do izobraževanja, ki so potrebna za moje delo
5 -	S pestrostjo in izbiro izobraževanj, na katerih mi podjetje omogoča udeležbo, sem zadovoljen -a
6 -	S kakovostjo izobraževanj, ki sem se jih v okviru podjetja udeležil -a, sem zadovoljen -na

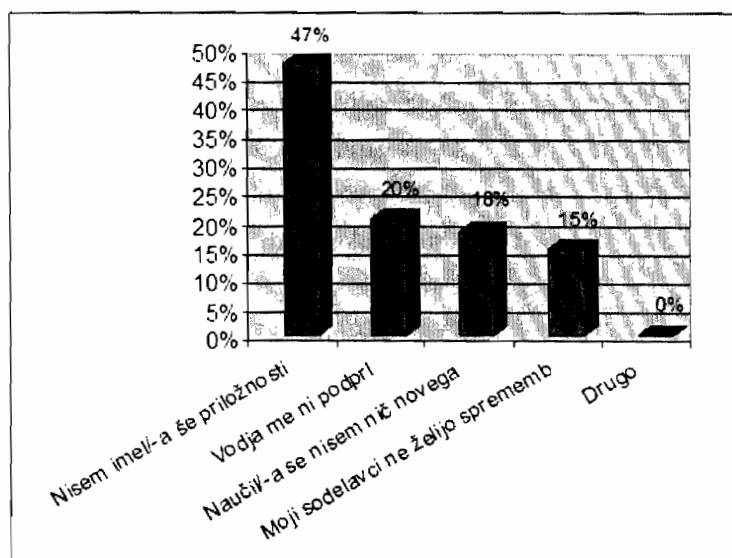
Pri vprašanju 6. nas je zanimalo, v kolikšni meri so veščine in znanja, pridobljena na izobraževanjih, uporabna pri njihovem delu. 53 % anketirancev je obkrožilo odgovor skoraj vedno, 25 % anketirancev je izbralo odgovor vedno, 18 % jih meni, da so pridobljene veščine uporabne redko, na odgovor nikoli pa je odgovorilo 4 % anketirancev (slika 5.17).

Slika 5.17 Uporaba pridobljenega znanja in veščin anketirancev (v %)



Na 7. vprašanje so odgovarjali samo, tisti, ki so zgoraj navedli, da so veščine in znanja, pridobljena na izobraževanjih, bila uporabljena redko ali nikoli. 47 % kaže na to, kako anketiranci niso imeli možnosti za uporabo pridobljenega znanja. To je zelo slab podatek, saj je lahko razlog nekakovostno preučevanje potreb znanja. 20 % jih je odgovorilo, da jih vodja ni podprl, 18 %, ker se niso naučili nič novega, ter 15 %, ker njihovi sodelavci ne želijo sprememb (slika 5.18).

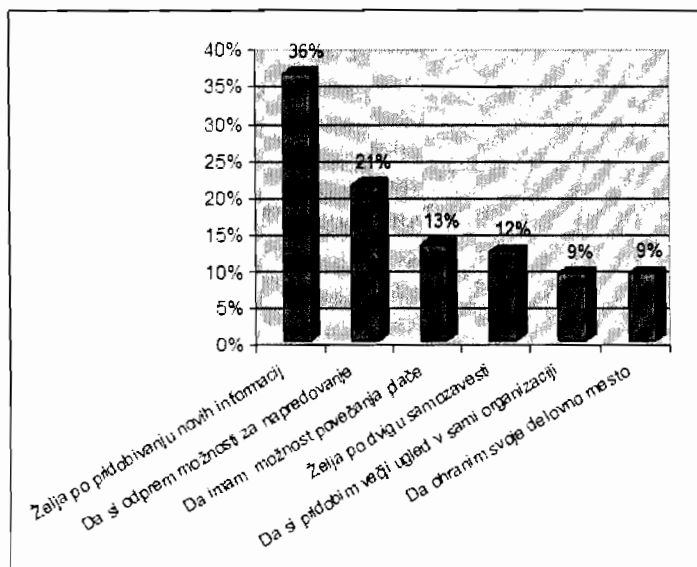
Slika 5.18 Razlogi anketirancev zaradi katerih niso imeli možnosti uporabe novih veščin (v %)



Na vprašanje, kateri so bili glavni razlogi, da so se odločili za izobraževanje, so anketiranci imeli možnost več odgovorov.

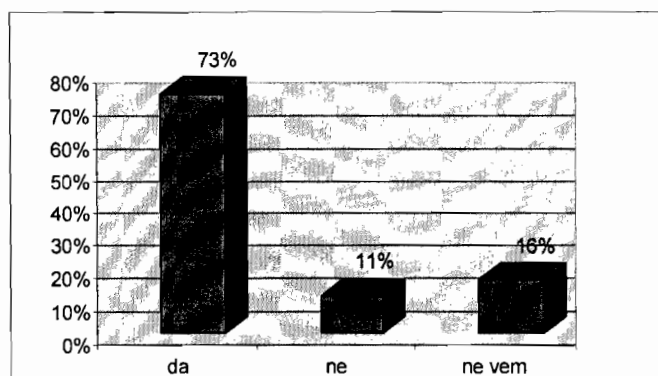
36 % je odgovorilo zaradi želje po pridobivanju novih informacij, 21 % vprašanih se je izobraževanja udeležilo, da si odprejo možnost za napredovanje, 13 %, da imajo možnost za napredovanje, 12 % zaradi želje po dvigu samozavesti, 10 %, da si pridobijo ugled v sami organizaciji, 9 % pa da ohranijo svoje delovno mesto, kar lahko pomeni, da zaposleni nimajo straha pred izgubo svoje zaposlitve. Pozitivno je to, da je želja po pridobivanju novih informacij na prvem mestu, saj kaže, da želijo anketiranci obnoviti in nadgraditi svoje lastno znanje (slika 5.19).

Slika 5.19 Razlogi anketirancev za izobraževanje in usposabljanje (v %)



Pri zadnjem zaprtem vprašanju nas je zanimalo, v kolikšni meri so anketiranci za izobraževanje zainteresirani v prihodnje. Rezultati so zelo dobri, saj 73 % anketirancev se v naslednjih letih še želi izobraževati, 16 % ne ve zagotovo, 11 % anketirancev pa se v prihodnjih letih ne želi več izobraževanja (slika 5.20).

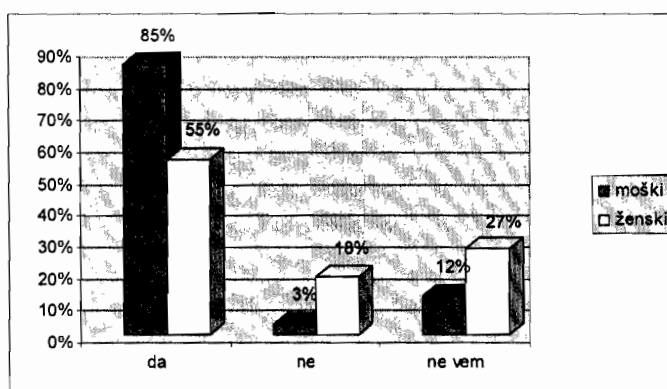
Slika 5.20 Želja anketirancev po izobraževanju in usposabljanju v prihodnje (v %)



Želja anketirancev po izobraževanju v prihodnje glede na spol

Kot prikazuje slika 5.21 se 85 % anketirancev moškega spola želi izobraževati v prihodnje, 12 % jih še ne ve in le 3 % se tega ne želijo. Medtem ko se 55 % anketirancev ženskega spola želi izobraževati, 27 % jih tega še ne ve, 10 % pa si tega ne želijo. Torej imajo anketiranci moškega spola večjo željo po izobraževanju v prihodnje. Lahko domnevamo, da imajo ženske manjšo željo po izobraževanju v prihodnje, zaradi primanjkovanja časa in družinskih obveznosti.

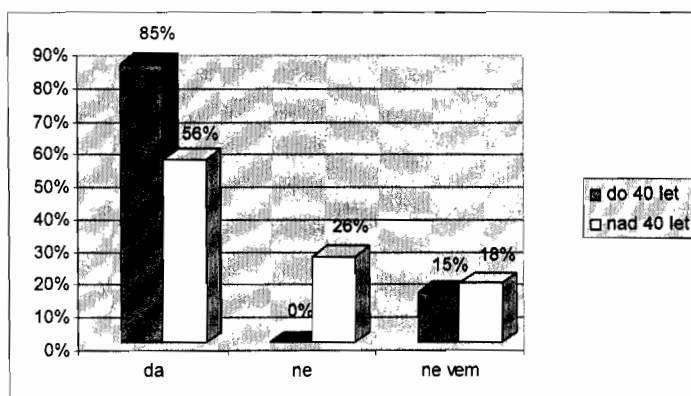
Slika 5.21 Želja anketirancev po izobraževanju in usposabljanju v prihodnje glede na spol (v %)



Želja anketirancev po izobraževanju v prihodnje glede na starost

85 % anketirancev starih do 40 let se želi v prihodnosti izobraževati, 15 % se jih tega še ni odločilo. Zelo pozitivno je to, da nobeden ni navedel negativnega odgovora. Le 56 % anketirancev starejših od 40 let ima željo izobraževanja v prihodnje, 26 % nima želje ter 18 % jih tega še ne ve. Rezultati so potrdili predhodne domneve, da so starejši anketiranci manj zainteresirani za nadaljnja izobraževanja kot mlajši, saj posameznik, ki je šele na začetku poklicne poti, želi doseči višjo stopnjo izobrazbe v primerjavi s tistim, ki je zeleno izobrazbo večinoma že dosegel (slika 5.22).

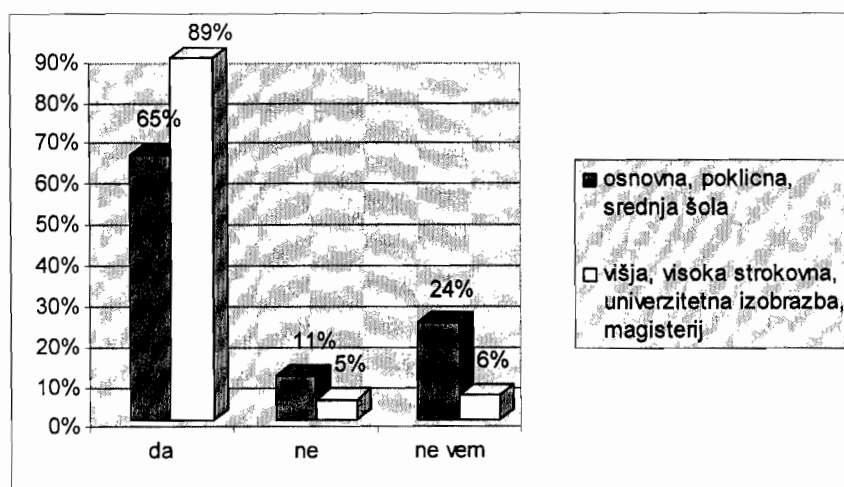
Slika 5.22 Želja anketirancev po izobraževanju in usposabljanju v prihodnje glede na starost (v %)



Želja anketirancev po izobraževanju v prihodnje glede na izobrazbo

Kot vidimo na Sliki 5.23, anketiranci z višjo šolo ali več želijo izobraževanja (85 %) v prihodnosti, 6 % jih še ne ve in 5 % se ne želi. Anketiranci s srednjo šolo ali manj, se želi izobraževati (65 %) v prihodnje, 24 % jih še ne ve in 11 % se tega ne želi.

Slika 5.23 Želja anketirancev po izobraževanju in usposabljanju v prihodnje glede na izobrazbo (v %)



Tisti, ki so se odločili za odgovor da, so v naslednjem vprašanju navedli obliko izobraževanja in usposabljanja, ki bi si ga želel udeležiti. Veliko anketirancev ni odgovorilo na to vprašanja. Tisti, ki so odgovorili, jih je večina napisala tečaje tujih jezikov ter komunikacijskih veščin – medsebojnega komuniciranja, kar so vsestranska področja. Poleg tega pa so izrazili še željo po veščinah iz njihovega področja dela, tj. program CATIA, računovodstvo in davki, outlook, strokovno izobraževanje, praktični primeri, strokovni seminarji, delavnice, konference ...

Raziskava in analiza odgovorov

Tisti, ki pa so se odločili za odgovor ne so bili razlogi za to: pasivnost in manjše zanimanje za to, znanje ni cenjeno, zaradi v kratkem upokojitve, ni dovolj časa, ni posebnih želja in motivacije ...

6 SKLEP

Analiza zbranih podatkov kaže, da v podjetju prevladuje srednje zadovoljstvo med zaposlenimi. To se kaže predvsem pri ocenjevanju posameznih dejavnikov zadovoljstva. Iz analize ugotovimo, da so anketiranci zadovoljni s svojim znanjem in izkušnjami, odnosi med sodelavci, varnost zaposlitve in uporaba lastnega znanja in sposobnosti. Manj zadovoljni so pri odnosih z nadrejenimi, delovnimi pogoji, možnosti napredovanja ter plačo. Ugotovljeno je bilo, da so anketiranci moškega spola, stari do 40 let, prav tako pa anketiranci, ki imajo končano višjo šolo ali več, bolj zadovoljni v podjetju.

Zadovoljstvo pri delu ima vpliv tudi na motivacijo posameznika. Nekateri zaznamujejo motivacijo tudi pri izobraževanju, saj so pri tem motivirani od nadrejenih.

Danes predstavlja izobraževanje zelo pomembno vlogo, tako v družbenem, kot tudi v ekonomskem razvoju posameznega podjetja. Stalno izobraževanje v podjetju zagotavlja prilagajanje zaposlenih novim zahtevam dela in izzivom iz okolja. Vse bolj so ključnega pomena zaposleni in njihovo znanje. Vemo, da je delovna uspešnost pomemben cilj, ki ga želi podjetje doseči, zato se vsako podjetje trudi, da bi zagotovili čim višjo delovno uspešnost svojih zaposlenih.

V letu 2007 so v podjetju Cimos opravili 59.880 ur izobraževanj in usposabljanj, kar predstavlja 56,6 ur na zaposlenega. V organizaciji se zavedajo pomena internega prenosa znanj, saj izkušeni zaposleni z dolgoletnimi delovnimi izkušnjami predstavljajo veliko vrednost za podjetje. Poleg splošnega uvajanja zaposlenih na delovno mesto je bilo veliko izobraževalnih vsebin namenjenih dvigu formalne izobrazbe. V letu 2007 so 59-im zaposlenim sofinancirali študij ob delu in obenem namenili veliko pozornosti učenju tujih jezikov, predvsem angleščine, nemščine, francoščine in češčine.

Analiza je pokazala, da 79 % anketirancev meni, da je v podjetju dovolj poskrbljeno za izobraževanje in usposabljanje. Največ so sodelovali na tečajih, strokovnih seminarjih in praktičnih usposabljanjih. V podjetju se anketiranci najbolj izobražujejo zaradi želje po pridobivanju novih informacij ter zaradi možnosti napredovanja. Dejavniki, s katerimi so anketiranci bolj zadovoljni, so spodbude s strani nadrejenih, kakovostjo izobraževanj ter pravičnostjo pri izobraževanju. Dejavniki, s katerimi anketiranci niso najbolj zadovoljni so: dostopnost do izobraževanja, pestrost, izbira izobraževanj in lastno znanje. Anketiranci ženskega spola, anketiranci stari nad 40 let ter anketiranci z dokončano najmanj višjo šolo, izkazujejo višjo stopnjo zadovoljstva z izobraževanjem in usposabljanjem.

O želji po nadaljnjem izobraževanju tudi v prihodnje pa se je odločilo 73 %. Iz rezultatov anket lahko strnemo, da se anketiranci moškega spola, anketiranci stari do 40 let ter anketiranci z višjo šolo ali več, želijo izobraževati tudi v prihodnje.

Sklep

Učinkovit sistem izobraževanja in usposabljanja mora biti v prihodnje eden ključnih vzvodov za modernizacijo, saj se morajo zavedati, da so zaposleni največji potencial, ki ga organizacije premorejo. Zato je potrebno obravnavati zaposlene kot investicijo in ne kot strošek. Cimos, d. d. se tega zaveda, da je izobraževanje zaposlenih ključnega pomena, saj le tako lahko njihovi delavci intelektualno napredujejo ter prispevajo k dosegi končnega cilja in uspeha podjetja.

Za konec pa naj omenim še kitajsko modrost: : »Daj človeku ribo, nahranil ga boš za en dan. Nauči ga loviti ribe, prehranil ga boš za vse življenje«.



LITERATURA

- Ferjan, Marko. 1999. *Organizacija izobraževanja*. Kranj: Moderna organizacija.
- Jereb, Janez. 1980. *Organizacija strokovnega usposabljanja*. Kranj: Moderna organizacija.
- Jereb, Janez. 1987. *Strokovno izobraževanje in razvoj kadrov*. Kranj: Moderna organizacija.
- Jereb, Janez. 1991. *Računalnik v izobraževanju*. Kranj: MC & BOSS inženiring.
- Jereb, Janez. 1997. *Organiziranost izobraževalne dejavnosti v slovenskih podjetjih*. Procesi inovativnega razvoja organiziranosti in motiviranja kadrov, XII. Posvetovanje, Kranj: Društvo za vrednotenje dela, organizacijski in kadrovski razvoj.
- Jereb, Janez. 1998. *Teoretične osnove izobraževanja*. Kranj: Moderna organizacija.
- Jurman, Benjamin. 1981. *Človek in delo: psihologija dela za vodstveni in vodilni kader v delovnih organizacijah*. Ljubljana: Mladinska knjiga.
- Kaplan, Robert. 2000. *Uravnoteženi sistem kazalnikov*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- Leskovar-Špacapan, Gabrijela. 1996. *Pomen izobraževanja v okviru vodenja in ravnanja s človeškimi viri*. Maribor: Razgledi MBA.
- Lipičnik, Bogdan. 1996. *Človeški viri in ravnanje z njimi*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
- Lipičnik, Bogdan. 1997. *Organizacija podjetja*. 2. izdaja. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
- Lipičnik, Bogdan. 1998. *Ravnanje z ljudmi pri delu*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- Lipičnik, Bogdan in Stane Možina. 1993. *Psihologija v podjetjih*. 1. izdaja. Ljubljana: Državna založba Slovenije.
- Merkač-Skok, Marjana. 2005. *Osnove managementa zaposlenih*. Koper: Visoka šola za management.
- Miglič, Gozdana. 2000. *Vrednotenje uspešnosti usposabljanja in izpopolnjevanja v upravi*. 1. izdaja. Ljubljana: Ministrstvo za notranje zadeve Republike Slovenije.
- Miglič, Gozdana. 2002. *Analiza potreb po usposabljanju*. 1. izdaja. Ljubljana: Ministrstvo za notranje zadeve.
- Mlinar, Vera in Nataša Jelenc. 2002. *Kako ovrednotimo znanje odraslih*. Ljubljana: Andragoški center Slovenije.
- Možina, Stane. 2002. *Management kadrovskih virov*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.

Literatura

- Možina, Stane in drugi. 1998. *Management kadrovskih virov*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
- Možina, Stane in drugi. 2002. *Management – nova znanja za uspeh*. Radovljica: Dialekta.
- Tracy, Brian. 2000. *Vrhunsko vodenje: ključ za uspešno in učinkovito vodenje v 21. stoletju*. Bled: Vernar Consulting.
- Treven, Sonja. 1997. *Management človeških virov: zapiski predavanj*. Maribor: Ekonomsko-poslovna fakulteta.
- Treven, Sonja. 1998. *Management človeških virov*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- Uhan, Stane. 2004. *Plača za delovno uspešnost*. Kranj: Moderna organizacija.
- Welsby, Pam. 2003. *Ugotavljanje in vrednotenje rezultatov izobraževanja*. Ljubljana: Finance.
- Zupan, Nada. 2001. *Nagradite uspešne: spodbujanje uspešnosti in sistemi nagrajevanja v slovenskih podjetjih*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.

VIRI

- Cimos. 2007. *Letno poročilo Cimos 2007*. [Http://www.cimos.eu/index.php?page=letna_porocila&item=99&tree_root=1](http://www.cimos.eu/index.php?page=letna_porocila&item=99&tree_root=1). (April-junij 2008)
- Cimos. 2008. Cimos. [Http://www.cimos.eu](http://www.cimos.eu). (Julij-avgust 2008)
- Cimos. 2008. Jasnejši kriteriji napredovanja. *Interno glasilo skupine Cimos št. 3, 5-6*.
- Cimos. 2008. Spodbujamo tiste, ki se izobražujejo. *Interno glasilo skupine Cimos št. 5, 9-11*.

PRILOGE

Priloga 1 Anketni vprašalnik



ANKETNI VPRAŠALNIK ZA ZAPOSLENE V PODJETJU CIMOS d. d.

Spoštovani,

sem Đeni Morgan, absolventka dodiplomskega študijskega programa na Fakulteti za management v Kopru.

Pred vami je anketa, ki je namenjena za izdelavo diplomskega dela. Preučiti želim stopnjo zadovoljstva zaposlenih z izobraževanjem in usposabljanjem v podjetju Cimos, d.d. Pridobljeni podatki bodo uporabljeni izključno v raziskovalne namene. Anonimnost je zagotovljena.

Za vaše sodelovanje se Vam lepo zahvaljujem!

Đeni Morgan

ANKETA

Zadovoljstvo zaposlenih z izobraževanjem in usposabljanjem v podjetju Cimos d. d.

DEMOGRAFSKI PODATKI:

Spol:

- a) Moški
- b) Ženski

Starost:

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

Izobrazba:

- a) Osnovna šola
- b) Poklicna šola
- c) Srednja šola
- d) Višja izobrazba
- e) Visoka strokovna izobrazba
- f) Univerzitetna izobrazba
- g) Magisterij
- h) Doktorat znanosti

Delovna doba:

- a) 0-10 let
- b) 11-20 let
- c) 21-30 let
- d) 30 let in več

Področje dela:

- a) Finance
- b) Računovodstvo
- c) Trženje
- d) Raziskave in razvoj
- e) Nabava
- f) Prodaja
- g) Informatika
- h) Proizvodnja
- i) Kadrovska služba
- j) Vzdrževanje
- k) Drugo _____

ZADOVOLJSTVO ZAPOSLENIH

1. Splošno zadovoljstvo

Prosimo, da na lestvici od 1 do 5 izrazite stopnjo strinjanja s spodaj navedenimi trditvami, pri čemer pomeni 1 - popolnoma se ne strinjam in 5 – popolnoma se strinjam.

Delovni pogoji so v primerjavi z ostalimi podjetji boljši	1	2	3	4	5
Odnosi med sodelavci so dobri	1	2	3	4	5
Podjetje skrbi za varnost zaposlitve	1	2	3	4	5
Odnosi med podrejenimi in nadrejenimi so dobri	1	2	3	4	5
Plače so v primerjavi z ostalimi podjetji v panogi višje	1	2	3	4	5
Možnost napredovanja je zagotovljena vsem pod enakimi pogoji	1	2	3	4	5
Pri delu je dana možnost uporabe lastnega znanja in sposobnosti	1	2	3	4	5
Za delo, ki ga opravljam, imam dovolj znanja in izkušenj	1	2	3	4	5

ZADOVOLJSTVO ZAPOSLENIH Z IZOBRAŽEVANJEM IN USPOSABLJANJEM

2. Ali ste oz. ste bili vključeni v katerokoli obliko izobraževanja/usposabljanja?

- a) da
- b) ne

3. V katero obliko izobraževanja/usposabljanja ste bili oz. ste vključeni? *(možnih je več odgovorov!)*

- a) izobraževanje za pridobitev formalne izobrazbe
- b) tečaji
- c) strokovni seminarji
- d) ogledi in predstavitve
- e) praktično usposabljanje
- f) drugo _____

4. Ali je po vašem mnenju v podjetju dovolj poskrbljeno za izobraževanje in usposabljanje?

- a) da
- b) ne

5. Prosim vas, da pri vsaki od trditev, ki so navedene v spodnji tabeli, označite svoje strinjanje z omenjeno trditvijo.

Prosimo, da na lestvici od 1 do 5 izrazite stopnjo strinjanja s spodaj navedenimi trditvami, pri čemer pomeni 1 - popolnoma se ne strinjam in 5 – popolnoma se strinjam.

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

6. Veščine in znanja, pridobljena na izobraževanju, so pri vašem delu uporabna:

- a) vedno
- b) skoraj vedno
- c) redko
- d) nikoli.

Na naslednje vprašanje odgovorite samo v primeru, če ste pri 6. vprašanju izbrali odgovor pod črko c ali d.

7. Razlogi, zaradi katerih znanj, pridobljenih na izobraževanju/usposabljanju, nisem imel/-a možnosti uporabiti pri svojem delu, so:

(možnih je več odgovorov!)

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

8. Kateri od navedenih razlogov so imeli največji vpliv na vašo odločitev za izobraževanje/usposabljanje?
(možnih je več odgovorov!)

- a) da ohranim svoje delovno mesto
- b) da si odprem možnosti za napredovanje
- c) da imam možnost povečanja plače
- d) da si pridobim večji ugled v sami organizaciji
- e) želja po pridobivanju novih informacij
- f) želja po dvigu samozavesti.

9. Ali bi se radi v prihodnosti še udeležili kakšnega izobraževanja/usposabljanja?

- a) da
- b) ne
- c) ne vem.

10. Če ste pri 9. vprašanju odgovorili z DA, navedite oblike izobraževanja/usposabljanja, ki bi se jih želeli udeležiti:

11. Če ste pri 9. vprašanju odgovorili z NE, navedite razloge za takšno odločitev:

12. Če želite v zvezi z izobraževanjem in usposabljanjem v podjetju Cimos d. d. dodati še kaj, vas prosim, da to opišete na spodnjih vrsticah:

Hvala za sodelovanje!

