

Izobraževanje in izobraževalna klima kot sestavina socialne klime in determinanta uspešnosti organizacije

VELKO S. RUS, JOŽE ŠTER

POVZETEK

V raziskavi je bilo zajetih 46 predstavnikov kadrovskih služb različnih slovenskih podjetij. Preizkušanci so :

- *A: Ocenili, v kolikšni meri različni (socialni, psihološki, organizacijski itd.) faktorji znotraj njihovega podjetja olajšujejo (otežujejo) pridobivanje in aplikacijo znanja.*
 - *B: Evaluirali način izobraževanja v svojem podjetju.*
 - *C: Ocenili odpore s strani vodilnih in strokovnih struktur do izobraževanja.*
 - *D: Ocenili stopnjo zadovoljenosti lastnih potreb.*
 - *E: Identificirali relativno vlogo znanja glede na druge faktorje napredovanja v svojem podjetju.*
 - *F: Ocenili potrebnost pridobivanja različnih novih vrst znanja.*
 - *G: Dali svoje predloge za učinkovitejše pridobivanje in aplikacijo znanja.*
- Raziskovalni načrt je bil oblikovan kot eksperimentalni in neeksperimentalni načrt. Z univariatnimi, bivariatnimi in multivariatnimi preizkusi smo verificirali hipoteze o relacijah med spremenljivkami znotraj področij od A do F, med spremenljivkami z različnih področij (od A do F) ter med spremenljivkami s področij od A do F in značilnostmi demografskega oz. organizacijskega statusa.*

ABSTRACT

EDUCATION AND EDUCATIONAL CLIMATE AS THE COMPONENT OF SOCIAL CLIMATE AND DETERMINANT OF EFFECTIVENES OF ORGANIZATION

Forty six (46) representatives of human resource departments from different slovene enterprises:

- *A: estimated, how different (social, psychological, organizational etc.) factors in their enterprise faciliate (inhibite) knowledge acquisition and application.*
- *B: evaluated industrial training and education.*
- *C: estimated the resistance of the leading and expert structure to the introduction of the new knowledge.*
- *D: estimated the degree of their need - satisfaction.*
- *E: identified the relative role of knowledge regarding other factors of organizational promotion.*

- F: estimated the need of diverse further education.
 - G: gave their suggestion for more efficient knowledge acquisition and application.
- Research design was of experimental and non - experimental type. Hypothesis about following relations between variables were verified with univariate, bivariate and multivariate analysis: between variables from the "field" A, between the variables from different "fields" (from A to F) and between the variables from different "fields" (from A to F) and demographic or organizational status.

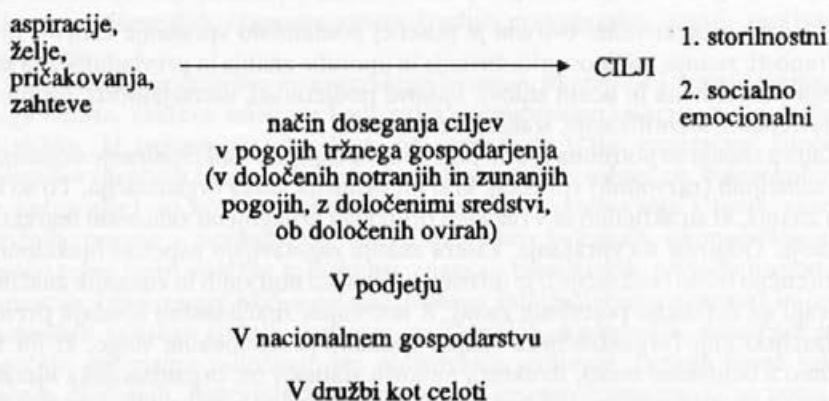
Za vsako organizacijo kot strukturirano skupino je značilna določena klima. Ta je na eni strani posledica dinamike množice faktorjev v organizaciji, na drugi strani pa klima oblikuje množico procesov v organizaciji. Klima ima lahko pozitivni ali negativni vpliv na doseganje storilnostnih ciljev, oz. na realizacijo komplementarnih socialno - emocionalnih odnosov. Med faktorje, ki vplivajo na socialno - psihološko klimo spadajo npr. delovno mesto s korespondentnimi kognitivnimi in ekološko - bioergonomskimi pogoji dela, struktura organizacije, ki zajema hierarhiji moči in komunikacijsko strukturo, kadrovska struktura z nosilci vlog, ki jih transformirajo v organizacijske funkcije, in vsi procesi v organizaciji, ki nastajajo kot posledica interakcije med ljudmi in strukturo. Omenjena interakcija je hkrati posledica in vzrok določene socialno - psihološke klime, pri kateri lahko ločimo subjektivne in objektivne značilnosti. Med objektivne spadajo npr. objektivni vidiki konfliktov, zlasti t.i. industrijskih konfliktov, pojavi fluktuacije, absentizma itd.. Med subjektivne spada npr. zavest pripadnosti skupini, delovna morala, pripravljenost, oz. motiviranost za doseganje ciljev organizacije, internalizacija vrednot kot integrativni moment med posameznikom kot nosilcem vloge in sistemom organizacije, ki je strukturiran kot celota vlog (funkcij) in pripadajočih statusov.

Problemski clustri, ki spadajo na področje socialno - psihološke klime, pokrivajo problematiko zadovoljstva s sodelavci, delom in organizacijo kot celoto, problematiko odnosa med osebnostjo nosilca organizacijskih vlog in organizacijo kot celoto, problematiko reguliranja konfliktov oz. analizo njihovega generiranje ter splošno in posebno problematiko vodenja. Vodenje je najbolj integrativna funkcija v organizaciji: pri tem ima najbolj prodorno podjetniško vlogo ravno inovativni management kot simultana integracija tržnih, razvojnih, proizvodnih in poslovnih procesov. - Pravkar omenjene značilnosti so na različne načine povezane s kriteriji ekonomske učinkovitosti, ki jih lahko izrazimo z ekonometrično in finančno opcijo.

Vse značilnosti socialno - psihološke klime so medsebojno povezane. Klima v vsaki organizaciji je skupni izraz različnih klim : vodstvene, poslovne, podjetniške klime, organizacijske v ožjem pomenu, inovacijske klime itd.. Klima v vsaki organizaciji pa je odvisna tudi od klime socialnega, političnega, ekonomskega in kulturnega okolja, v katerem se nahaja. Zato je vsaka analiza socialno - psihološke klime interaktivna mikro in makronivojska analiza. Analogen interaktiven princip velja pri tem za vse vidike socialno - psihološke klime, pa tudi za vse generalizacijske nivoje: za splošno klimo in posebne klime - poslovno, podjetniško, organizacijsko, vodstveno, inovacijsko.

Inovacijsko klimo lahko obravnavamo kot celoto dejavnikov, ki pospešujejo, oz. zavirajo inovativno naravnost podjetja. Inovativnost je namreč ob kapitalu, zemlji,

delu in podjetništvu eden od temeljnih faktorjev ekonomskega razvoja. Pri tem izhajamo iz predpostavke, da je inovacija vse, kar ustvarja nove možnosti zadovoljstva oz. zadovoljevanja potreb in je hkrati uspešno tržno realizirano. Oblikovanje inovacijske klime torej pomeni vse tiste dejavnosti, ki inovacije stimulirajo, usmerjajo in jih spreminjajo v ekonomsko učinkovite. Strategija inovativne naravnosti vedno upošteva faktorje (najboljše) priložnosti, rizika in napora. To je sistematično organiziran napor za realizacijo rizik sprejemajočih odločitev. Njihova učinkovitost se preverja s posebnimi mehanizmi feedback informacij, ki tvorijo nujne elemente vsakega strateškega planiranja, oz. strategije odločanja. Inovacijska klima obravnava celotno dinamiko "od zamisli do prodaje". Usmerjenost na "novo in drugačno" pa je hkrati hevristična kognitivna strategija, ki vse faze, od zamisli, prek raziskav, razvoja, materialne proizvodnje do prodaje obravnava sinhrono in v stalni medsebojni interakciji. Bistvo celotnega procesa je v tem, da se socialno - psihološke potrebe spreminjajo v posel z dobičkom. Oblikovanje inovacijske klime oz. inovacijsko vodenje ("inovativni management") zato zahteva stalno inovativno organizacijo, poseben "budžet", ločitev od poslovodno - proizvodne strukture "ongoing businessa", pravilno in premišljeno logiko rizika, motiviranost in pripravljenost za doseganje zastavljenih ciljev, prelom s stališči, ki pomenijo odpor do sprememb, teamsko delo, zagotavljanje permanentnega dotoka impulsov za inovacije, psihološko identifikacijo s problemi, željo po dosežkih, statusu in potrjevanju. Obravnavanje inovacijske klime kot nujne osnove inovativnega managementa kot sinhronega, integrativnega procesa "od zamisli do prodaje" nujno zahteva integracijo psihološkega, sociološkega, ekonomskega in organizacijskega pristopa. Šele tak pristop zagotavlja celovitejšo analizo inovativne naravnosti oz. inovativnega vodenja ("managementa").



Problemi, s katerimi se pri tem soočamo, so naslednji: Katera (kakšna) vizija in strategija zagotavlja konkurenčno prisotnost ali celo prednost na domačih in tujih trgih? Ali obstaja podjetniški okvir vodenja, ki zagotavlja komplementarnost in usklajenost proizvodnega in poslovnega sistema na različnih ravneh ekonomskega funkcioniranja? Kako je z orientacijo na prihodnost, kakšna je analiza trga, ali odkriva tržne segmente v razvoju, je raziskovanje trga usmerjeno na "potrošnika". Kako fleksibilni so procesi optimiranja proizvodnih funkcij in prestrukturiranja drugih nivojev funkcioniranja? V kolikšni meri obstoječi način ("mehanizmi") vodenja ustvarjajo (omogočajo) ustvarjalno

in odprto klimo? V kolikšni meri so zanj značilni elementi inovativne in podjetniške naravnosti? Kako na "managementško orientacijo" vplivajo "kulturni vzorci" okolja? V kakšni zvezi so značilnosti socialne klime in vodenja s produktivnostjo, inovativnostjo, elastičnostjo ponudbe, elastičnostjo dela, investicijskimi učinki itd.? Kako poteka vodenje organizacije kot celote, kako pa vodenje njenih sistemov? Kakšni so "finančni vidiki" inovativnega managementa? Kakšen je odnos med organizacijsko, poslovno, proizvodno, inovacijsko, upravno - vodstveno klimo in "splošno klimo"? Kako se zaznavajo problemi razvoja, kako njihovo razreševanje v smislu specifikacije strategije razvoja? Kakšne so razlike v percepcijah med različnimi kategorijami zaposlenih, med vodilnimi in nevodilnimi? Kako so opredeljeni, kako se dosegajo in kakšen je odnos med storilnostnimi (invencijskimi, raziskovalnimi, razvojnimi, proizvodnimi, poslovnimi, organizacijsko - upravnimi, marketinškimi), socialno - emocionalnimi (klima, zadovoljstvo, pripravljenost, motivacija, reguliranje konfliktov) in izobraževalnimi cilji.

V zvezi z doseganjem strateških ciljev se lahko ovire in načini njihovega preseganja percipirajo na različne načine:

	zunanje	notranje
objektivne	A	B
subjektivne	C	D

A, B, C, D situacije oz. njihove percepcije imajo tudi svoje ekonomske (poslovne), sociološke, socialne in organizacijske vidike. Sem spadajo tudi mikro in makro kulturni vidiki.

V zvezi s subjektivnimi ovirami je posebej pomembno vprašanje kadrov, njihove motiviranosti, znanja, načinov pridobivanja in uporabe znanja in prevladujočega načina mišljenja (kognitivnih in učnih stilov), njihove podjetnosti, ustvarjalnosti, problemske in profesionalne identifikacije, stališč, vrednot itd..

Katera znanja so potrebna (bodo potrebna) za uspešno funkcioniranje organizacije, je eno temeljnih (razvojnih) vprašanj, ki si jih zastavlja vsaka organizacija. To so lahko le tista znanja, ki so aktualno in v razvojni projekciji prilagojena zahtevam marketinške orientacije. Odgovor na vprašanje, katera znanja zagotavljajo uspešno funkcioniranje (konkurenčno tržno realizacijo), je odvisen od analize notranjih in zunanjih značilnosti, ki vplivajo na definicijo potrebnih znanj. K notranjim značilnostim spadajo predvsem organizacijski cilji (organizacijska vizija), socialno-profesionalne vloge, ki jih lahko izenačimo z delovnimi mesti, struktura njihovih statusov oz. organizacijska hierarhija, za katero so značilni različni stili vodenja, koordinacija in formalizacija organizacijskih funkcij in pa človeški resursi s svojimi znanji, sposobnostmi in motivacijo.

Definicija potrebnih znanj je odvisna tudi od zunanjih makro (kulturnih, političnih, pravno-normativnih, ekonomskih) in mikro značilnosti okolja (socialne, kulturne, ekološke itd. značilnosti neposrednega okolja, predvsem pa vsi parametri, ki določajo tržno pozicioniranje organizacije: konkurenti, ciljni trgi, dobavitelji itd.).

Marketinška organizacija se zaveda pomembnosti permanentnega prilagajanja spremembam zunanjega okolja in lastnega vpliva na strukturo povpraševanja ciljnih trgov. Kadrovska-izobraževalna funkcija lahko participira pri uspešnosti celotne organizacije le, če je optimalno koordinirana z drugimi funkcijami marketinške orientacije

podjetja. Definicijo potrebnih znanj, ki so eden od faktorjev uspešnosti funkcioniranja profesionalnih vlog zagotavlja analiza delovnih mest. Osnovo za analizo potrebnih znanj v takem primeru zagotavlja le teamska analiza, ki simultano upošteva tehnološke, organizacijske, ekološko-ergonomske in psihološke vidike dela. Profesionalna oz. izobrazbena struktura ni isto kot struktura delovnih mest: strukturalne neuskkljenosti so disfunkcionalnejše tedaj, ko npr. razlika v formalni izobrazbi pomeni hkrati razliko v količini in kakovosti funkcionalnega znanja. (Izenačenost kakovostne ravni makroizobraževalnega sistema zvišuje korelacijo med višino formalne izobrazbe in količino dejansko razpoložljivega znanja). Razlika med dejansko in zahtevano izobrazbo na delovnem mestu tako ne sovпада nujno z razliko med dejanskim in zahtevanim (pričakovanim) nivojem znanja.

Obseg funkcionalno potrebnega znanja lahko razdelimo na delež, ki je skupen vsem, na delež, ki je skupen samo nekaterim, in pa na delež, ki je specifičen samo za določeno organizacijo.

Na uspešnost uresničevanja marketinške orientacije oz. njenega akcijskega načrta vplivajo naslednje skupine faktorjev (Kotler, 1986):

- Značilnosti organizacije (distribucija dejanske moči, vodstveni stili, stopnja decentralizacije vodenja, cilji, resursi itd.).
- Kadrovska struktura oz. t. i. "humani resursi" (znanje, sposobnost, motivacija, izkušnje, druge osebnostne značilnosti in lastnosti izvajalcev različnih funkcij v podjetju).

- Možnosti načrtovanja kariere, nagrajevanje in način sprejemanja odločitev v organizaciji.

- Splošna in specifične klime v organizaciji, zlasti je pomembna t. i. managerska klima. Meyer (1976) poudarja, da so v kompaniji AT & T eno glavnih področij raziskovanja človeških resursov ravno študije managerske "rasti", motivacije in nagrajevanja.

Vsaka faza marketinško managerskega procesa, ki rezultira v implementaciji akcijskega načrta, zahteva ustrezno kadrovsko izobraževalno intervencijo. S procesualnega vidika, ki zajema različne faze "od zamisli do tržne realizacije" (upoštevaje značilnosti v različnih fazah življenjskega ciklusa izdelka, usluge oz. katerekoli ponudbene kategorije) so npr. zelo pomembna znanja ("poznavanja") tistih značilnosti (političnih, pravno - normativnih, mikro in makro kulturnih, ekonomskih itd.), ki pomenijo tržne ovire ali tržne priložnosti, znanja o ciljnih trgih, pozicioniranosti lastne organizacije, oblikovanje MIS-a (marketinškega informativnega sistema) in izvajanje marketinških raziskav (tržnih, notranje podjetniških, kadrovskih, finančnih itd.), ki omogočajo optimalno odločanje pri oblikovanju strategije razvoja firme (alokaciji finančnih, človeških, materialnih in tehnoloških resursov), znanja, ki so potrebna za definiranje in oblikovanje učinkovitega tržnega spleta (marketinškega miksa: proizvoda ali usluge, cenovnih opcij, način plasmaja oz. distribucije in promocije), do oblikovanja tržne strategije in implementacije (uresničevanja) akcijskega načrta.

Z organizacijskega vidika je pomembna koordinacija vseh organizacijskih segmentov, ki "posredujejo med zamisljo in tržno realizacijo": raziskav, razvoja, proizvodnje, managerske suprastrukture in "komerciale". Marketinški oddelek naj bi bil tisti organizacijski segment, ki najbolj izrazito profilira kadrovsko - izobraževalno delo. Gre za oddelek, ki najbolj integrira obstoječe, hkrati pa najbolj natančno definira potrebne

marketinško relevantne informacije in znanja. Opozorili smo tudi na potrebo po dinamični inovativni naravnosti, ki jo zagotavlja t. i. inovativni management.

Tako kot socialna klima, je tudi organizacijska uspešnost odvisna od notranjih (endogenih) in zunanjih (eksogenih) značilnosti in pa od ljudi, ki zasedajo različna delovna mesta v profitni organizaciji. Človeški kapital (človeški resursi) pa vedno "funkcionira" kot kombinacija (integracija) sposobnosti, znanja in motivacije. To so tudi temeljni trije faktorji, ki determinirajo individualno uspešnost. Ta je nujni, ne pa zadostni pogoj uspešne organizacije. Organizacija ne more biti uspešna brez individualno uspešnih funkcij (predvidevamo, da je kriterij uspešnosti funkcionalno definiran), vsaj začasno pa je lahko neuspešna, čeprav je večina individualnih funkcij uspešnih. Dovolj je, da je npr. neuspešna ključna, najbolj integrativna funkcija: to je funkcija vodenja. Slab vodja lahko hitro naredi neuspešno še tako uspešno organizacijo. Dober varovalni mehanizem pred slabim vodenjem je npr. njegova decentralizacija in pa ločenost funkcije vodenja od funkcije upravljanja.

Sposobnost, motivacija in znanje pa niso trije ločeni faktorji individualne uspešnosti. Velik del variance njihovih odnosov determinira splošnejša struktura: osebnost in osebnostne lastnosti. Različne organizacijske značilnosti pa različno direktno vplivajo na vsakega od omenjenih faktorjev. Način nagrajevanja npr. direktno vpliva na motivacijo, ne pa na sposobnosti in znanje (lahko pa zelo močno posredno vpliva na pridobivanje in aplikacijo znanja).

V zvezi s samim znanjem pa se kot tri najpomembnejša vprašanja postavljajo: KAJ (katero, kakšno znanje) PRIDOBITI/IMETI, KAKO PRIDOBITI in KAKO UPORABITI?

Odgovori na vsa tri vprašanja so medsebojno povezani, vsi trije pa so odvisni od faktorjev, ki vplivajo na uspešnost profitnih organizacij (značilnosti organizacije, zlasti sistemizacija delovnih mest, značilnosti organizacijskega okolja, človeški resursi, vizija in strategija razvoja itd.): omenjene faktorje smo skušali zajeti v dosedanji razlagi.

Različna delovna mesta zahtevajo različna znanja. Sistemizacija delovnih mest oz. njihova kategorizacija glede na organizacijske segmente (subsisteme) odkrije zahteve po tehnoloških, ekonomskih, pravnih, organizacijskih itd. znanjih. Znanja s posamičnih področij pa lahko znova diferenciramo glede na različne kriterije: na teoretična in praktična znanja, na bazična in aplikativna, na bolj ali manj strukturirana, lahko jih diferenciramo glede na stopnjo transferja in povezanosti z drugimi znanji itd.. Znanja lahko razdelimo tudi na dieklična ("osnovna orientacija" v klasifikaciji znanja - informacij z določenega področja), faktografska (poznavanje specifičnih informacij z določenega področja, "obvladovanje" faktov in dejstev), interpolativna (povezovanje, interpretacija faktografskih vidikov) in ekstrapolativna (oblikovanje novih premis, sklepov na osnovi interpolativnih struktur). Vsako znanje lahko prikažemo kot taksonomijo, ki je vertikalno diferencirana glede na nivoje posploševanja (abstrakcije, generalizacije), na istih nivojih posploševanja pa glede na podobnosti in razlike (kategorije na istem nivoju posploševanja so si lahko bolj ali manj podobne oz. so si bolj ali manj različne). Vertikalni dimenziji v taksonomiji lahko atribuiramo psihološke (miselne) procese dedukcije (od hierarhično višjih/generalnejših, abstraktnejših kategorij k hierarhično nižjim/specifičnejšim kategorijam) oz. indukcije (ravno nasprotno usmerjen vektor kot pri dedukciji). Na istih nivojih posploševanja pa lahko govorimo npr. o diskriminativnih procesih učenja (podobnosti in razlike).

Lahko trdimo, da taksonomska hierarhija znanja korelira z organizacijsko hierarhijo oz. s hierarhijo vodenja. Na vseh področjih znanja, ki so potrebna za funkcioniranje organizacije, pač ni možna specializacija. Vodstvena vloga v organizaciji je hkrati najbolj integrativna: seveda to ne pomeni integracije vseh specialističnih in specifičnih znanj. Pomeni pa nujno osnovno orientacijo na vseh področjih (diektična znanja), ki prispevajo k uspešnemu funkcioniranju organizacije. Vodstvene vloge ravno zaradi svoje integrativne funkcije (na določenem nivoju vodenja) nujno zahtevajo integrirana, sintetična znanja: tista torej, ki so "taksonomsko višja".

To pomeni hkrati zahteve po višji stopnji fleksibilne strukturiranosti, transferja in povezovanja znanja. Na drugi strani pa so praktična znanja vedno tudi specifična znanja. Ta pa so pozicionirana "pri dnu" taksonomske hierarhije.

Vsa znanja pa morajo biti prilagojena specifični strukturi, klimi in kulturi organizacije.

Količina in kakovost znanja je odvisna tudi od tega, KAKO se je določeno znanje PRIDOBILLO. V zvezi s pridobivanjem znanja lahko govorimo o dveh skupinah faktorjev, ki vplivajo na to, kaj, koliko in kako kvalitetno bomo nekaj znali. V prvo skupino lahko prištejemo OBJEKTIVNE, v drugo pa SUBJEKTIVNE vidike pridobivanja znanja. K objektivnim vidikom spada npr. odgovor na vprašanje, kje učenje poteka (prostorski pogoji), kako je financirano (finančni izvori in dostop do finančnih resursov), tehnologija in drugi materialni resursi v zvezi z učenjem, socialni vidik (individualno vs. skupinsko učenje), vodstveni stil tistega, ki vodi učno organizacijo (kar je tudi psihološki oz. subjektivni vidik), tematska in časovna organizacija učenja itd.. Objektivni vidik lahko predstavlja tudi izbor programa: Bowin (1987) npr. omenja, da so v 80 -tih letih v ZDA popularni programi, kjer udeleženci pridobivajo zmožnost interkulture komunikacije, oz. interkulture kompatibilnosti.

S subjektivnega oz. psihološkega vidika pa PRIDOBIVANJE znanja obravnavamo predvsem kot psihološki proces učenja, ki ga lahko diferenciramo glede na vrste učenja (pogojevanje, vpogled, imitacija itd.), glede na namernost (hoteno in nehoteno učenje), glede na vrsto naučenih vsebin (kategorije, relacije, simboli itd.), glede na učni stil ter glede na različne socialne in psihološke dejavnike, ki proces učenja facilitirajo (olajšujejo) ali inhibirajo (otežujejo). Omenjene dejavnike lahko identificiramo znotraj ali izven organizacije (notranji in zunanji dejavniki). Notranji dejavniki, ki olajšujejo (spodbujajo, facilitirajo) ali otežujejo (inhibirajo, včasih celo blokirajo) procese učenja, so lahko:

- Psihološki in socialno psihološki (motivacija, sposobnost, stališča, vrednote, pripravljenost za izobraževanje oz. IZOBRAŽEVALNA KLIMA, odpori do sprememb, kajti novo znanje lahko zahteva prestrukturiranje starih odnosov in obstoječe distribucije moči itd.). Zlasti pomembni so odgovori na vprašanja, ali je (relevantno) znanje v organizaciji percipirano kot vrednota, ali je ta vrednota skupna ("shared value"), ali stališča in vrednote rezultirajo v pripravljenosti za permanentno izobraževanje in inoviranje izobraževalnih programov.

- Sociološki in organizacijski (možnosti za razvoj kariere, kriteriji finančne kompenzacije, distribucija moči, ki vpliva na način odločanja, zlasti v zvezi z vsebinami, načinom pridobivanja in aplikacijo znanja itd.). V ožjem pomenu pa lahko omenjene dejavnike razumemo tudi kot "splošno paradigmo" industrijskega treninga ("training" je izraz, ki ga ameriška literatura uporablja najpogosteje za tisto, čemur pravimo izobraževanje - sam izraz opozarja na pomen praktičnega dela izobraževanja,

"workshopov", znanje se ne le pridobi, ampak tudi "doživi"). Smith (1977) ga npr. razdeli na šest stopenj: 1. identifikacija ciljev in zahtev, 2. identifikacija nalog za trening, 3. analiza nalog, 4. priprava navodil in programa instrukcij (govori o več kot 20 - tih tehnikah treninga in o petih glavnih tipih učenja: učenje teoretičnih vsebin z razumevanjem, psihomotorično učenje motoričnih veščin, učenje stališč, pomnenje in proceduralni tip učenja preprostih navodil), 5. vodenje "treninga" in 6. evalvacija.

- Finančni dejavniki: Bowin (1987) npr. opozarja, da ZDA na leto porabijo cca 137 milijard dolarjev za izobraževanje (dopolnilno, permanentno itd.) različnih kadrov v organizacijah.

- Normativni, preskriptivni (ali obstoječi predpisi olajšujejo ali otežujejo doseganje učnih ciljev itd.)

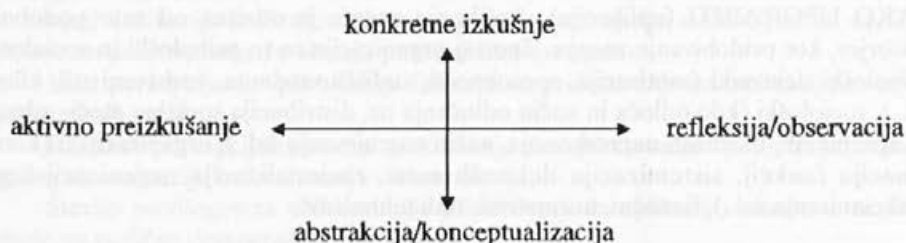
Pridobivanje znanja lahko pomeni realizacijo izobraževalnega koncepta oz. strategije znotraj (zunaj: zunanji izobraževalni centri, štipendiranje) firme, ali pa "pridobivanje" ljudi, za katere se predpostavlja, da razpolagajo z zaželenim znanjem. Trg delovne sile lahko do neke mere obravnavamo tudi kot trg znanja.

Posebna vrsta učenja v organizaciji je učenje vlog. "Vstopna socializacija" (entry socialization) je začetni proces učenja vlog pri tistih, ki so komajda postali člani določene organizacije. Učenje vlog (Rot, 1972) poteka kot učenje po modelu: kot imitacija ali kot identifikacija. Učenje z identifikacijo pomeni ponavadi tudi ponotranjanje (internalizacijo) naučenih vsebin. Identifikacija omogoča glede na imitacijo lažje učenje, pomnenje in priključitev kompleksnejših vsebin in višjo stopnjo emocionalnega poistovetenja. Socializacijski efekti rezultirajo v istovetenju osebnih in organizacijskih ciljev tedaj, ko učenje po modelu poteka kot identifikacija. Eden prvih korakov pri "entry socialization" je obdobje t.i. pripravništva. Različni poklici različno zgodaj oblikujejo poklicno identifikacijo oz. socializacijo (študentje medicine nosijo bele halje npr. že v prvem letniku študija. Študent pridobiva različna znanja s svojega študijskega področja, hkrati pa se "nauči biti študent": na vseh fakultetah to ni čisto enako). - Učenje po modelu je v določenih organizacijah premišljena sestavina kadrovskega managementa oz. pomembna komponenta organizacijske kulture. Ta proces pa je lahko tudi bolj ali manj nehoten oz. slučajen. Ponavadi je značilen za organizacije s "šibko" organizacijsko kulturo. Izobraževalna klima je torej tesno povezana s socialno klimo oz. organizacijsko kulturo podjetja.

S psihološkega vidika je učenje kot "psihološka osnova" pridobivanja znanja neločljivo od drugih kognitivnih procesov. Vsako aktivno učenje, zlasti pa pridobivanje interpolativnega oz. ekstrapolativnega znanja, je tudi miselni proces. Vsako prestrukturiranje in prilagajanje znanja pomeni oblikovanje nekaterih novih relacij med elementi znanja (pomena). To pa je z individualnega aspekta že vsako povezovanje novega s "stari", že obstoječim znanjem. Sinektika kot tehnika ustvarjalnega mišljenja med drugim temelji tudi na analogijah: fleksibilnih, usmerjenih asociativnih strukturah znanja. Končno je pomembno tudi znati se učiti. Jarvis (1990) npr. omenja, da so se seminarji, ki učijo, kako se učiti, razmahnili zlasti "v zadnjih letih" (razlagamo si lahko, da so sorazmerno "mladi").

Uspešnost procesa učenja (pridobivanja znanja) pa naj bi bila odvisna tudi od upoštevanja različnih učnih stilov. Mark Tennant v svoji knjigi *Psychology and adult learning* (1988) omenja Witkinov model "(ne)odvisnosti" od polja ter učni model (stil), ki sta ga oblikovala Kolb in Fry. Onadva učenje pojmujeta kot "krožni" 4 - fazni model. Učenje naj bi bilo neke vrste konflikt med "napetostmi" vsaj dveh bipolarnih kon-

tinuumov. Enega predstavljata pola konkretnih izkušenj in abstrakcije oz. konceptualizacije, drugega pa refleksija oz. observacija na eni ter aktivno preizkušanje na drugi strani:



Za uspešno učenje so potrebne vse štiri zmožnosti. Nobena od njih ni boljša ali slabša: ne gre za razlike na intervalni oz. ordinalni, ampak na nominalni lestvici. Določen učni stil pa lahko komu bolj "leži". Tennant (1988) meni, da je zelo malo "idealnih učencev" in da vsakdo razvija določen "polarno asimetrični" model učenja. Po njem naj bi bile osnovne naloge vodje izobraževalnega procesa ("inštruktorja") naslednje:

- pomoč pri razumevanju lastnega učnega procesa pri učečih se;
- jačanje tendenc za razvoj učnih stilov;
- uporaba različnih pristopov, postopkov in načinov pri učenju;
- oblikovanje pogojev, ki omogočajo izražanje različnih stilov;
- oblikovanje kooperativne klime.

Tennant (1988) omenja 4 učne stile, ki jih predstavljajo kombinacije različnih učnih karakteristik, kažejo pa se v različnih vedenjskih značilnostih in primernosti za različne poklice oz. delovna mesta.

Konvergentni stil sestavljata predvsem izražena pola abstrakcije (konceptualizacije) in aktivnega preizkušanja: gre za izrazite zmožnosti v praktični aplikaciji idej, uspešnost na testih z enim samim pravilnim odgovorom, deduktivni način mišljenja, ne - emocionalnost, večje zanimanje za stvari, kot pa za ljudi, interesi so ponavadi sorazmerno ozki, težijo k specializaciji ne ne-socialnih in ne-humanističnih področjih, to naj bi bila značilnost številnih inženirjev.

Divergentni stil sestavljata predvsem učni karakteristiki "konkretne izkušnje in refleksija oz. observacija": gre za visoke imaginativne zmožnosti, zmožnosti generiranja idej in percepcije številnih različnih vidikov hkrati, zainteresiranost za ljudi, široke kulturne interese, "specializacijo" za določeno umetniško področje, to naj bi bile značilnosti ljudi, ki delajo na humanističnem področju, ali pa se ukvarjajo z (moderno?) umetnostjo.

Za asimilatorski stil sta značilni predvsem abstrakcija (konceptualizacija) ter refleksija oz. observacija: gre za visoke zmožnosti pri oblikovanju teoretičnih modelov, daje se prednost ukvarjanju s teoretičnimi modeli pred ukvarjanjem z ljudmi, ni velike motivacije za praktične vidike (uporabe) teorij, "navazanost" na bazične znanosti ali pa na matematiko, v podjetjih naj bi bila za ta stil najprimernejša delovna mesta v raziskovalnih in načrtovalnih oddelkih.

Za akomodacijski stil naj bi bili značilni karakteristiki "konkretne izkušnje" in pa "aktivno preizkušanje": gre za zmožnost narediti "nekaj konkretnega", relativno visoka pripravljenost za sprejemanje rizika, uspešnost pri hitrem prilagajanju na neposredno

okolje, precejšnja "intuitivnost" pri reševanju problemov, to naj bi bila značilnost ljudi v akcijsko usmerjenih poslih, v marketingu, prodaji itd..

Načrtovanje izobraževanja pomeni hkratno upoštevanje tega, KAJ (kakšno, katero znanje) pridobiti, KAKO ga PRIDOBITI, KAKO USKLADITI (koordinirati) oz. KAKO UPORABITI (aplikacija). Aplikacija znanja je odvisna od zelo podobnih faktorjev, kot pridobivanje znanja. Znotraj organizacije so to psihološki in socialno - psihološki dejavniki (motivacija, sposobnosti, stališča vrednote, vodstveni stil, klima itd.), sociološki (kdo odloča in način odločanja oz. distribucija socialne moči, odpori do sprememb, možnosti napredovanja, način nagrajevanja itd.), organizacijski (koordinacija funkcij, sistemizacija delovnih mest, racionalizacija organizacijskega funkcioniranja itd.), finančni, normativni, tudi tehnološki.

Splošni problem raziskave

Želimo ugotoviti, kako predstavniki oz. direktorji kadrovskega sektorja različnih slovenskih podjetij ocenjujejo oz. evaluirajo vlogo izobraževanja, izobraževalno klimo in različne vidike v zvezi z izobraževanjem v njihovih podjetjih. Ugotoviti želimo tudi to, kakšna je relacija med evalvacijo izobraževanja in percepcijo socialne klime, in sicer "skozi" percepcijo zadovoljenosti lastnih potreb (individualni vidik socialne klime). Zanima nas tudi, kakšen je odnos med ocenjevanjem različnih vidikov socialne klime in uspešnostjo organizacije.

Cilji raziskav

Temeljni raziskovalni cilj je pridobivanje informacij o prevladujočih percepcijah vloge in različnih vidikov izobraževanja ter njihovih odnosov z organizacijskim statusom in uspešnostjo. Dolgoročni aplikativni cilj pa je uporaba omenjenih informacij za oblikovanje consultativnih programov pomoči v zvezi z izobraževanjem v podjetjih oz. za oblikovanje take vloge izobraževanja, ki bo izrazitejša determinanta uspešnosti organizacije.

Spremenljivke

Zaporedoma so zajete v vprašalniku, ki je priložen na koncu. Vprašalnik zajema naslednje tematske sklope:

1. področje: demografske značilnosti in organizacijski status;
2. področje: percepcija tega, kako različni faktorji (organizacijski, sociološki, klima itd.) olajšujejo oz. otežujejo pridobivanje in aplikacijo znanja;
3. področje: evalvacija izobraževanja v podjetju;
4. področje: zaznava zadovoljenosti lastnih potreb na delovnem mestu;
5. področje: ocenjevanje potrebe po dodatnem pridobivanju različnih vrst znanja;
6. področje: identifikacija pomembnosti znanja in drugih faktorjev za napredovanje v organizaciji;
7. področje: predlogi za učinkovitejše pridobivanje in uporabo znanja.

Preizkušali bomo različne ničelne in alternativne hipoteze o razlikah in povezanostih med spremenljivkami znotraj posameznih področij, med posameznimi področji ter med spremenljivkami posameznih področij na eni ter demografskim (organizacijskim) statusom na drugi strani. S hipotezami o vplivu glavnih faktorjev oz. njihovem interaktivnem efektu bomo preverjali vpliv demografskega statusa in percepcije pomembnosti različnih faktorjev za napredovanje v organizaciji na izbrane spremenljivke s področij

od 2 do 7. Pomembnost bomo preizkušali na nivoju rizika $p = 0.05$. Nekaj primerov omenjenih hipotez:

Posamezne spremenljivke s področij od 2 do 7 se ne razlikujejo pomembno glede na organizacijski status.

Med evaluacijo izobraževanja v podjetju in percepcijo zadovoljenosti različnih potreb na delovnem mestu obstaja pomembna povezanost.

Med percepcijama vpliva istega faktorja na pridobivanje oz. aplikacijo znanja ni pomembnih razlik.

Razlika v percepcijah pomembnosti znanja za napredovanje v podjetju pomembno vpliva na evaluacijo izobraževanja v istem okolju.

Število predlogov za učinkovitejše pridobivanje in aplikacijo znanja se razlikuje glede na različne demografske značilnosti.

Preizkušanci

Preizkušanih je bilo 46 predstavnikov kadrovskih služb iz različnih slovenskih podjetij, ki so bili udeleženci seminarja o kadrovskem managementu in izobraževanju, ki ga je organiziral CZT GZS v Radencih, novembra 1991.

Instrumenti: Vprašalnik smo konstruirali sami.

Podatke smo obdelali z SPSS programom.

Rezultati in interpretacija

Frekvenčne distribucije posameznih spremenljivk

Mere centralne tendence spremenljivk z zaporednim številom od 7 do 24 kažejo, da pri večini spremenljivk prevladuje ocena 3, in sicer pri vseh treh parametrih centralne tendence (aritmetični sredini - M , mediani - Me in modusu - Mo). Gre za spremenljivke, kjer so se preizkušanci odločali, v kolikšni meri določeni faktorji otežujejo oz. olajšujejo pridobivanje oz. uporabo znanja v njihovem podjetju. (Ocenjevalni kontinuum je segal od 1 do 5, pri čemer je ocena 1 pomenila "zelo otežuje", ocena 5 pa "zelo olajšuje, spodbuja" pridobivanje oz. uporabo znanja). Na vprašanje pridobivanja znanja se nanašajo spremenljivke z zap. št. od 7 do 15, na uporabo znanja pa od 16 do 24. Preizkušanci menijo, da naslednji faktorji v njihovem podjetju niti ne otežujejo niti ne olajšujejo pridobivanja oz. uporabo znanja: prevladujoča stališča (vrednote, klima za izobraževanje), prevladujoča motivacija, nagrajevanje glede na razlike v izobrazbi, prevladujoče intelektualne sposobnosti pri zaposlenih in splošna, prevladujoča klima v organizaciji. Organizacija izobraževanja v firmi se ocenjuje kot faktor, ki pretežno olajšuje pridobivanje in uporabo znanja (prevladuje ocena 4). Prevladujoč način izobraževanja (način učenja, treninga) pretežno olajšuje pridobivanje (ne pa tudi uporabe) znanja. Edini faktor, ki je zaznan kot pretežno inhibitorjen (pretežno otežuje), je prevladujoč način odločanja v firmi: po ocenah preizkušancev naj bi ta pretežno oteževal uporabo (aplikacijo) znanja v firmi (prevladujoča ocena cca 2). Na drugi strani pa ta faktor ne otežuje pridobivanja znanja v firmi.

Prevladujoč način komuniciranja oz. informiranja v firmi je percipiran kot faktor, ki pretežno olajšuje pridobivanje znanja.

Spremenljivke z zap. št. od 25 do 45 izražajo evaluacije izobraževanja v firmi. V računalniški obdelavi so ocene "obrnjene" tako, da višja ocena vedno pomeni pozitivnejšo evaluacijo na ocenjevalnem kontinuumu od 1 do 7. Pri veliki večini spremenljivk pri različnih merah centralne tendence prevladujejo ocene 5. To pomeni, da se

izobraževanje evaluiira pretežno pozitivno oz. pretežno v smislu kategorij, ki izražajo pozitivno evalvacijo (dobro, učinkovito, uspešno itd.). V pozitivni smeri nekoliko izstopa (ocena 6) kategorija "ima prihodnost". V smislu "niti - niti" (prevladujoče ocene 4 na 7 - stopenjski lestvici) pa so ocene pri dihotomnih kategorijah "demokratično - nedemokratično", "stabilno - negotovo" in "celovito - razdvojeno".

Postavke z zap. številko od 46 do 54 izražajo stopnjo strinjanja (1 = prav nič se ne strinjam, 5 = v celoti, popolnoma se strinjam), da zaposlenim v firmi PRIMANJKUJE znanj z določenih področij. Višja ocena tako pomeni mnenje, da zaposlenim določena znanja primanjkujejo, nižja ocena pa pomeni ravno obratno. Preizkušanji menijo, da zaposlenim pretežno primanjkujejo (mere centralne tendence znašajo pretežno 4) znanja iz marketinga in poslovanja, organizacije dela, komunikacije in reševanja konfliktov, vodenja podjetja kot celote, vodenja delovnih enot, vodenja delovnih (proizvodnih) skupin in pa reguliranje stresa na delovnem mestu. - Pretežno neodločeni so pri ocenjevanju tega, ali primanjkuje znanj s področja tehnike oz. tehnologije proizvodnje (ocene 3). - Edino področje, za katerega menijo, da znanja pretežno ne primanjkuje, je področje varstva pri delu.

Spremenljivke z zap. št. od 55 do 67 izražajo percepcijo tega, kako se preizkušanji "počutijo" v podjetju. Tudi v tem primeru je računalniška obdelava pripravljena tako, da višje ocene na 7 - stopenjski lestvici pomenijo tudi pozitivnejšo evalvacijo samega sebe (evalvacijo v smislu pozitivne kategorije: spoštovan, siguren, potreben itd.). Preizkušanji se v svojem delovnem okolju "počutijo" izrazito (ocene 5 ali 6) spoštovane, sigurne, potrebne, koristne, upoštevane, opažene, samozavestne, svobodne, zadovoljne, samostojne, ustvarjalne. Ocene 4 ali 5 pa so pripisali priljubljenosti in ugledu. To sta tudi edini dve kategoriji, kjer se respondenti percipirajo nekje na "sredi" ocenjevalnega kontinuuma.

Na 7 - stopenjski lestvici pa se je ocenjeval tudi odpor do prekvalifikacije tehnoloških viškov oz. v zvezi z novim, dodatnim izobraževanjem za delovno mesto. Ocenjevalo se je, kako se vsak od obeh odporov kaže pri vodstvu, kako pa pri strokovnjakih. Ocena 1 je pomenila "ni odpora, odpor je zanemarljiv", ocena 7 pa "odpor je zelo velik, lahko blokira spremembe". V zvezi s prekvalifikacijo tehnoloških viškov je odpor pri vodstvu percipiran kot tak, da niti ne inhibira niti ne facilitira sprememb (ocene 4); v zvezi z novim, dodatnim izobraževanjem za delovno mesto pa je vodstvo zaznано kot tako, da spremembe pretežno olajšuje (ocene 2 ali 3). Na pravkar omenjeni način pa je percipiran odpor pri strokovnjakih, tako v zvezi s prekvalifikacijo tehnoloških viškov (pretežno olajšuje: ocene 2 ali 3), kot v zvezi z novim, dodatnim izobraževanjem za delovno mesto (ocene 3).

Spremenljivke z zap. št. 72 do 77 pomenijo odgovor na vprašanje, kateri so pomembni dejavniki napredovanja v podjetju. Navajamo procenite tistih, ki menijo, da so naslednji dejavniki pomembni za napredovanje v podjetju (navajamo korigirane procenite, ki ne upoštevajo manjkajočih odgovorov, ki pa jih je malo - cca 5 % pri vsakem vprašanju; procenite navajamo zaradi preglednosti in primerljivosti, čeprav gre za n = 47):

- staž in izkušnje 84 %
- izpopolnjevanje, izobraževanje 76 %
- delovni rezultati 84%
- izpraznjeno delovno mesto 67 %
- dobri odnosi s sodelavci (z nadrejenimi) 71 %
- drugo 56%

RAZLIKE V OCENAH GLEDE NA SPOL, POKLIC IN STAROST

Verificirali smo tudi ničelne hipoteze, ali se ocene (odgovori) statistično pomembno ($p < 0.05$) razlikujejo glede na spol, starost in poklic. V primeru spola kot neodvisne spremenljivke smo ničelno hipotezo zavrnil v enem, pri starosti v 10, pri poklicu pa v 5 primerih. Zavračanje ničelne hipoteze pomeni, da na določenem nivoju rizika ugotavljamo razlike med spoloma, med starostnimi skupinami in med različnimi kategorijami (ne pa višinami) izobrazbe.

Moški in ženski kadrovske delavci se razlikujejo samo pri ocenjevanju tega, kako organizacija izobraževanja v firmi vpliva na pridobivanje znanja. Moški preizkušanci menijo, da omenjeni faktor pri njih pridobivanje znanja olajšuje bolj ($x = 3,9$ na 5 - stopenjski lestvici), kot to menijo ženski preizkušanci ($x = 3$, $p < 0.05$).

Evaluacijo izobraževanja v firmi (spremenljivke z zap. št. od 25 do 45) in pa percepcijo zadovoljenosti lastnih potreb ("kako se počutite v firmi?": zap. št. od 55 do 67) smo obravnavali tudi kot dva sumarna skora. Pred tem smo ocene v vsakem od obeh seštevcev rekodirali tako, da višja ocena pomeni tudi evaluacijo v pozitivnejšem smislu. Oceno izobraževanja smo poimenovali SD, oceno svojega položaja pa DP. Oba skora smo obravnavali kot konstruirani odvisni spremenljivki. Testirali smo (ničelno) hipotezo, ali se razlikujeta glede na spol (t - test), starost in kategorijo izobrazbe (enosmerna analiza variance). Na nivoju rizika $p < 0.05$ smo ničelno hipotezo sprejeli v primeru spola in kategorije izobrazbe kot neodvisne spremenljivke. V našem preizkusu torej nismo ugotovili, da se evaluacija izobraževanja in samo - evaluacija razlikujeta glede na spol in izobrazbene kategorije. Pač pa smo ničelno hipotezo zavrnil v primeru starosti. Ugotovili smo, da preizkušanci, ki spadajo v različne starostne kategorije od 1 do 4 (glej vprašalnik), različno evaluirajo izobraževanje v svojem podjetju.

Pomembno razliko smo odkrili zato, ker preizkušanci v starostni kategoriji do 30 let izobraževanje v svojem okolju sumarno ocenjujejo kot pomembno slabše od vseh drugih starostnih kategorij (sredina sumarnih skorov pri tistih do 30 let znaša cca 73, pri vseh drugih pa več kot 100). Kdo je premalo realen, kdo pa premalo kritičen?

Ali se različne starostne kategorije (od 1 do 4 - glej vprašalnik) med seboj pomembno razlikujejo ($p < 0.05$), pa smo preverjali pri vseh spremenljivkah, ki smo jih v vprašalniku merili na intervalni lestvici (z ocenami od 1 do 5, ali pa z ocenami od 1 do 7, ko smo sicer namesto ocen uporabili grafične znake oz. puščice). Ničelne hipoteze smo zavrnil v primeru naslednjih spremenljivk: * A5 (skupna delovna doba : pri starejših je ta značilno daljša; to "razbijanje odprtih vrat" pa ni tako samoumevno, ko povemo, da med starostnimi skupinami nismo odkrili pomembnih razlik v dolžini DELOVNE DOBE V PODJETJU, IZ KATERGA PRIHAJA); * A11 (ali prevladujoč način izobraževanja olajšuje ali otežuje PRIDOBIVANJE znanja: v starosti do 30 let se izrazito nagibajo k temu, da otežuje ($x = 1.5$), v vseh drugih starostnih kategorijah pa k temu, da olajšuje pridobivanje znanja (srednje ocene okoli 5)); * A25 (ocena izobraževanja na dimenziji dobro - slabo, in sicer od 1 (slabo) do 7 (dobro): srednja ocena pri "mladih" (do 30 let) znaša 2.5, pri vseh drugih pa okoli 4.8 - mladi menijo, da je izobraževanje v njihovih firmah prej slabo kot dobro; v tem mnenju se pomembno razlikujejo od vseh drugih kategorij); * A35 (dimenzija pasivno (1) - aktivno (7) : srednja ocena v kategoriji do 30 let je 2.5, v vseh drugih okoli 4.8 - mlajši percipirajo izobraževanje kot izrazito pasivno, starejši kot izrazito aktivno); * A37 (dimenzija

razdvojeno (1) - celovito (7) srednja vrednost pri mlajših znaša 1.5, pri vseh drugih okoli 4.8 - mlajši izobraževanje evaluirajo kot izrazito razdvojeno oz. necelovito); * A41 (dimenzija stihijno (1) - načrtovano (7): mlajši ga evaluirajo kot stihijno ($X = 2$), drugi kot načrtovano (x okoli 4.8)); * A42 (dimenzija kratkoročno (1) - dolgoročno (7): mlajši ga percipirajo kot izrazito kratkoročno ($x = 1.5$), vse druge starostne kategorije pa kot izrazito dolgoročno ($x =$ okoli 4.8) koncipirano).

Zanimalo nas je tudi, ali se odgovori spremenljivk na intervalni lestvici pomembno ($p < 0.05$) razlikujejo glede na različne poklicne profile (1 = pravna izobrazba; 2 = ekonomska izobrazba; 3 = tehnična, tehnološka izobrazba; 4 = druge smeri: organizacija, psihologija itd.). Ničelno hipotezo smo zavrnil v primeru spremenljivk A6, A11, A34 in A37 - pri spremenljivki A11 (ocena, ali prevladujoč način izobraževanja otežuje ali olajšuje PRIDOBIVANJE znanja) in A37 (ocena, ali je izobraževanje v firmi razdvojeno (1) ali celovito (7)) smo ničelno hipotezo zavrnil že glede na različne starostne skupine od 1 do 4. Pri spremenljivki A34 (ocena propadajoče (1) - razvijajoče (7)) pa je bila ničelna hipoteza glede na starost na sami meji zavračanja ($p = 0.058$). Gre torej za tri spremenljivke (A11, A34 in A37), pri katerih se pomembno razlikujejo tako različne starostne skupine, kot različni poklicni profili.

Različni poklicni profili se pomembno razlikujejo tudi glede na dolžino delovne dobe v podjetju (pravna izobrazba 17.7, ekonomska 10.6, tehnična 7 in drugo (organizacija, psihologija itd.) 8 let).

Prevladujoč način izobraževanja percipirajo kot najbolj OTEŽUJOČ za PRIDOBIVANJE znanja ekonomsko izobraženi ($x = 2.2$), kot relativno najbolj OLAJŠUJOČ pa iz 4. kategorije ("drugo": organizatorji, psihologi itd. - $x = 3.75$). Pri pravno izobraženih smo dobili sredino 3.2, pri tehnično pa 3.3. K zavračanju ničelne hipoteze v tem primeru pomembno prispeva razlika med ekonomskim in "drugimi" izobraženimi profili (vrstami izobrazbe). Ocene so se v tem primeru gibale na kontinuumu od 1 do 5.

Pri A34 (propadajoče - razvijajoče, na 7 - stopenjski lestvici) k zavračanju ničelne hipoteze pomembno prispeva razlika med ekonomsko ($x = 4.4$) in tehnično ($x = 6.0$) izobraženimi. Ekonomsko izobraženi so neodločni, ali je izobraževanje pri njih pretežno razvijajoče ali propadajoče. Ocene pri drugih kategorijah so višje od 5.

Podobne razlike smo ugotovili pri dimenziji razdvojeno (1) - celovito (7). Zopet k zavračanju ničelne hipoteze pomembno prispeva razlika med ekonomsko ($x = 2.8$, izobraževanje percipirajo kot razdvojeno, necelovito) in tehnično ($x = 5.3$, izobraževanje zaznavajo kot celovito) izobraženimi. Pri kategoriji pravno izobraženih preizkušancev smo dobili sredino 3.6, pri "drugih" pa sredino 4.4.

ANALIZA POVEZANOSTI MED SPREMENLJIVKAMI

Zanimalo nas je tudi, kakšen je odnos med SD (sumarni skor ocen izobraževanja) in DP (sumarni skor ocen zadovoljenosti psiholoških potreb) na eni strani ter spremenljivkami z zap. št. od 7 do 24 na drugi strani (kako določeni dejavniki vplivajo na pridobivanje (7 do 15) oz. uporabo (16 do 24) znanja). Oglejmo si naslednjo razpredelnico (gre za Spearmanove rang-korelacijske koeficiente, v vseh primerih je $p < 0.05$). Navedene so samo statistično pomembne korelacije.

Kako vpliva na pridobivanje znanja?

- klima (vrednote, stališča)	SD (0.33)
- prevladujoče sposobnosti	DP (0.35)
- prevladujoč način izobraževanja	SD (0.47)
- organizacija izobraževanja	SD (0.43)
- prevladujoč način odločanja	SD (0.33)
- splošna klima v organizaciji	SD (0.38)/DP (0.31)
- prevladujoč način komuniciranja	SD (0.51)

Kako vpliva na uporabo znanja ?

- prevladujoča stališča	SD (0.35)
- prevladujoča motivacija za izobraževanje	SD (0.46)
- nagrajevanje glede na izobrazbene razlike	DP (0.33)
- intelektualne sposobnosti	DP (0.30)/SD (0.30)
- način izobraževanja	DP (0.31)/SD (0.52)
- organizacija izobraževanja	SD (0.34)
- prevladujoč način odločanja	SD (0.22)

Omenili smo že, da nam SD pomeni sumarno oceno evaluacije izobraževanja v firmi, DP pa sumarno oceno zadovoljenosti različnih psiholoških potreb. Korelacije, ki so statistično pomembne ($p < 0.05$), so večinoma nizke. To pomeni, da ugotovljene relacije niso izraziti, so pa statistično pomembni trendi. Za vse je tudi značilno, da so pozitivni. To pomeni, da se ob pozitivnejši evaluaciji izobraževanja (SD) oz. percepciji večje zadovoljenosti lastnih potreb (DP), pojavlja tudi percepcija tega, da določeni faktorji vplivajo na pridobivanje oz. uporabo znanja bolj olajševalno kot ovirajoče.

Če preizkušanci prevladujoče sposobnosti in splošno klimo v organizaciji percipirajo kot faktorje, ki bolj olajšujejo kot pa zavirajo pridobivanje znanja, obstaja tudi večja verjetnost, da bodo zaznali lastne potrebe kot (relativno) bolj zadovoljene. Na podoben način lahko interpretiramo tudi druge korelacije, kjer smo zavrnilni ničelne hipoteze.

Kako različni faktorji vplivajo na evaluacijo izobraževanja (SD) in percepcijo zadovoljenosti potreb (DP)?

Ničelne hipoteze o efektih glavnih faktorjev in njihovih interaktivnih efektih smo verificirali z dvosmerno analizo variance. Zanimalo nas je, kako nekatere spremenljivke od A72 do A77 (na vsako spremenljivko je možen odgovor DA ali NE) v kombinaciji s spolom vplivajo na SD in DP. V primeru križanja faktorjev spola in odgovorov na vprašanja, ali sta staž in izkušnje pomembna dejavnika napredovanja v podjetju (odg. DA - NE), smo sprejeli ničelne hipoteze o njunem vplivu tako v primeru percepcije izobraževanja v firmi (SD), kot v primeru percepcije zadovoljenosti lastnih potreb (DP). Vendar pa smo tako v primeru SD, kot v primeru DP zavrnilni ničelno hipotezo v zvezi z interaktivnim vplivom med spolom in A72. V primeru SD smo jo zavrnilni na nivoju rizika $p = 0.23$, v primeru DP pa na nivoju rizika $p = 0.24$. To pomeni, da je percepcija izobraževanja v firmi (SD) oz. zadovoljenosti lastnih potreb (DP) odvisna od tega, ali staž in izkušnje kot pomembna dejavnika napredovanja ocenjuje moški ali ženska. V ocenjevanju izobraževanja oz. zadovoljenosti lastnih potreb se med seboj ne razlikujejo moški in ženske, ki menijo, da so staž in izkušnje pomemben faktor napredovanja v

njihovi firmi. Tako v ocenjevanju izobraževanja in svojih potreb pa se moški pomembno razlikujejo od žensk, če menijo, da staž in izkušnje niso pomembni dejavniki napredovanja. V takih primerih ženske pomembno slabše kot moški ocenjujejo tako izobraževanje, kot zadovoljenost lastnih potreb.

Verificirali smo tudi hipoteze o vplivu spola in odgovorov na vprašanje, ali sta izpopolnjevanje in izobraževanje pomemben dejavnik napredovanja, na percepcijo zadovoljenosti lastnih potreb (DP) in oceno izobraževanja v firmi (SD). Nismo ugotovili vpliva spola in odgovora na spremeljivko A73 na percepcijo zadovoljenosti lastnih potreb ($p > 0.05$). Ničelno hipotezo smo sprejeli tudi pri testiranju interaktivnega efekta obeh faktorjev ($p < 0.05$).

Ugotovili pa smo, da odgovor na vprašanje, ali sta izpopolnjevanje in izobraževanje pomembna dejavnika napredovanja, pomembno vpliva na oceno izobraževanja v firmi ($p < 0.05$).

Nismo ugotovili nobenega interaktivnega efekta med spolom in odgovorom na spremenljivko A73.

- APLICIRANI VPRAŠALNIK (ZAPOREDNE SPREMENLJIVKE SO POIMENOVANE Z VELIKO ČRKO Ai):

A1 : zap. št. vprašalnika

Prosimo Vas, da na vprašanja odgovarjate tako, da obkrožite številko pred odgovorom :

A2-Spol: 1 - moški

2 - ženski

A3-Starost: 1- do 30 let

2- 31 do 40 let

3- 41 do 50 let

4- 51 in več let

A4-Poklic:

A5-Skupna delovna doba:

A6-Delovna doba v podjetju:

V kolikšni meri spodaj navedene značilnosti otežujejo oz. olajšujejo pridobivanje oz. uporabo (aplikacijo) znanja v Vašem podjetju!

1 2 3 4 5

zelo otežuje

zelo olajšuje, spodbuja

Pridobivanje znanja

Uporabo (aplikacijo) znanja

-1 2 3 4 5

A7

prevladujoča stališča,
vrednote, klima za izobraževanje

1 2 3 4 5

A16

1 2 3 4 5

A8

prevladujoča motivacija za
izobraževanje pri zaposlenih

1 2 3 4 5

A17

1 2 3 4 5

A9

nagrajevanje glede na razlike
v izobrazbi

1 2 3 4 5

A18

1 2 3 4 5	prevladujoče intelektualne sposobnosti pri zaposlenih	1 2 3 4 5
A10		A19
1 2 3 4 5	prevladujoč način izobraževanja (način učenja, treninga)	1 2 3 4 5
A11		A20
1 2 3 4 5	organizacija izobraževanja v firmi	1 2 3 4 5
A12		A21
1 2 3 4 5	prevladujoč način odločanja v firmi	1 2 3 4 5
A13		A22
1 2 3 4 5	splošna prevladujoča klima v organizaciji	1 2 3 4 5
A14		A23
1 2 3 4 5	prevladujoč način komuniciranja oz. informiranja v firmi	1 2 3 4 5
A15		A24

Kušajte oceniti, kakšno je izobraževanje v Vaši firmi :
(obkrožite številko, ki je bližje besedi, ki izraža Vaše mnenje):

A25/dobro	1 2 3 4 5 6 7	slabo
A26/učinkovito	1 2 3 4 5 6 7	neučinkovito
A27/uspešno	1 2 3 4 5 6 7	neuspešno
A28/demokratično	1 2 3 4 5 6 7	nedemokratično
A29/zastarelo	1 2 3 4 5 6 7	sodobno
A30/priljubljeno	1 2 3 4 5 6 7	nepriljubljeno
A31/ima prihodnost	1 2 3 4 5 6 7	nima prihodnosti
A32/nekoristno	1 2 3 4 5 6 7	koristno
A33/stabilno	1 2 3 4 5 6 7	negotovo
A34/propadajoče	1 2 3 4 5 6 7	razvijajoče
A35/pasivno	1 2 3 4 5 6 7	aktivno
A36/sodobno	1 2 3 4 5 6 7	zastarelo
A37/celovito	1 2 3 4 5 6 7	razdvojeno
A38/elastično	1 2 3 4 5 6 7	togo
A39/zaželeno	1 2 3 4 5 6 7	nezaželeno
A40/prilagojeno	1 2 3 4 5 6 7	neprilagojeno
posameznikom	1 2 3 4 5 6 7	posameznikom
A41/načrtovano	1 2 3 4 5 6 7	stihijno
A42/dolgoročno	1 2 3 4 5 6 7	kratkoročno
A43/raznovrstno	1 2 3 4 5 6 7	enostransko
A44/praktično	1 2 3 4 5 6 7	nepraktično
A45/uporabno	1 2 3 4 5 6 7	neuporabno

Izrazite svojo stopnjo strinjanja v zvezi z naslednjimi trditvami
(1 = prav nič se ne strinjam; 2 = v glavnem se ne strinjam; 3 = ne vem, ne morem se odločiti; 4 = v glavnem se strinjam; 5 = v celoti se strinjam)

Zaposlenim v Vaši firmi zelo primanjkuje znanja iz naslednjih področij:

A46/a/ marketinga in poslovanja	1	2	3	4	5
A47/b/ organizacije (dela)	1	2	3	4	5
A48/c/tehnike, tehnologije proizvodnje	1	2	3	4	5
A49/d/varstva pri delu	1	2	3	4	5
A50/e/komunikacije in reševanja konfliktov	1	2	3	4	5
A51/f/vodenja podjetja kot celote	1	2	3	4	5
A52/g/vodenja delovnih enot	1	2	3	4	5
A53/h/ vodenja delovnih (proizvodnih) skupin	1	2	3	4	5
A54/i/reguliranja stresa na delovnem mestu	1	2	3	4	5

V svojem delu (ob svojem položaju) v podjetju se počutite:

A55/nespoštovanega	1	2	3	4	5	6	7	spoštovanega
A56/sigurnega	1	2	3	4	5	6	7	nesigurnega
A57/potrebne	1	2	3	4	5	6	7	nepotrebne
A58/nekoristnega	1	2	3	4	5	6	7	koristnega
A59/upoštevanega	1	2	3	4	5	6	7	neupoštevanega
A60/priljubljenega	1	2	3	4	5	6	7	nepriljubljenega
A61/neopaženega	1	2	3	4	5	6	7	opaženega
A62/nesamozavestnega	1	2	3	4	5	6	7	samozavestnega
A63/uglednega	1	2	3	4	5	6	7	neuglednega
A64/omejenega	1	2	3	4	5	6	7	svobodnega
A65/zadovoljnega	1	2	3	4	5	6	7	nezadovoljnega
A66/nesamostojnega	1	2	3	4	5	6	7	samostojnega
A67/ustvarjalnega	1	2	3	4	5	6	7	neustvarjalnega

Kakšen je po Vašem mnenju v Vašem podjetju odpor do naslednjih dejavnosti :

ni odpora, odpor je zanemarljiv 1 2 3 4 5 6 7 odpor je zelo velik, lahko blokira spremembe

a) odpor do prekvalifikacije tehnoloških viškov pri

A68/ - vodstvu: 1 2 3 4 5 6 7

A69/ - strokovnjakih: 1 2 3 4 5 6 7

b) odpor v zvezi z novim, dodatnim izobraževanjem za delovno mesto

/A70/ - pri vodstvu: 1 2 3 4 5 6 7

/A71/ - pri strokovnjakih: 1 2 3 4 5 6 7

Kateri so pomembni dejavniki napredovanja v Vašem podjetju?

	DA	NE
A72/1/ staž in izkušnje	1	2
A73/2/ izpopolnjevanje in izobraževanje	1	2
A74/3/ delovni rezultati	1	2
A75/4/ izpraznjeno delovno mesto	1	2
A76/5/ dobri odnosi s sodelavci in nadrejenimi	1	2
A77/6/ drugo, kaj ?	1	2

Navedite izobraževalne programe, ki ste jih v zadnjem letu uresničili v Vaši firmi:

 Navedite izobraževalne programe, ki jih nameravate v bližnji prihodnosti oz.
 daljnoročno razviti v vaši firmi:

LITERATURA:

Bowin, R. B.: Human resource problem solving, Prentice - Hall, New Jersey, 1987
 Jarvis, P.: An international dictionary of adult and continuing education, Routledge, London and New York, 1990
 Kotler, P.: Principles of marketing, Prentice - Hall, New Jersey, 1986
 Meyer, H. H.: PAIR research, v Planning and auditing PAIR, Yoder D. (ed.), The Bureau of National Affairs, Washington, 1976
 Rot, N.: Osnovi socijalne psihologije - socijalizacija, Univerzitet u Beogradu, 1972
 Smith, M. J.: Adult learning and industrial training, v Adult learning, Howe, M. J. A. (ed.), John Wiley & Sons, London, New York, Sidney, Toronto, 1977
 Tennant, M. : Psychology and adult learning, Routledge, London and New York, 1988