

**UNIVERZA V LJUBLJANI
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE**

LEA ŠMIGOC

MENTOR: red. prof. dr. IVAN SVETLIK

**MOTIVACIJA ZAPOSLENIH ZA IZOBRAŽEVANJE IN
USPOSABLJANJE: PRIMER MOBITEL, D.D.**

DIPLOMSKO DELO

LJUBLJANA, 2006

KAZALO

1 UVOD	4
2 DEFINIRANJE KLJUČNIH POJMOV	7
3 VSEŽIVLJENJSKO UČENJE	9
3.1. Vloga in pomen izobraževanja v družbi.....	10
3.2. Pravica in dolžnost zaposlenega do izobraževanja in usposabljanja	11
3.3. Pravica in dolžnost delodajalca napotiti zaposlenega na izobraževanje in usposabljanje	12
3.4. Motivi za izobraževanje.....	12
3.5. Ovire za izobraževanje.....	14
3.5. Upravljanje človeških virov (HRM) in razvoj človeških virov (HRD).....	14
4 MOTIVACIJSKE TEORIJE	16
4.1. Maslowa motivacijska teorija.....	16
4.2. Herzbergova dvofaktorska teorija.....	17
4.3. Vroomova motivacijska teorija.....	17
4.4. Frommova motivacijska teorija.....	18
4.5. Homeostatična in heterostatična teorija motivacije za izobraževanje.....	18
4.6. Vloga vodij pri motiviranju za izobraževanje in usposabljanje	19
5 MOŽNOSTI IZOBRAŽEVANJA IN USPOSABLJANJA V PODJETJU MOBITEL, D.D.	20
5.1. Planiranje in ugotavljanje potreb po usposabljanju in izobraževanju	21
5.2. Organiziranje in izvajanje izobraževanj in usposabljanj	23
5.2.1. Interna in eksterna izobraževanja.....	25
5.2.2. Interni in eksterni izvajalci.....	28
5.3. Oblike in vrste izobraževanj in usposabljanj.....	29
6 RAZISKAVA	32
6.1. Namen raziskave	32
6.2. Metodologija in izvedba raziskave.....	32
6.4. Sestava in struktura vprašalnika	33
6.5. Hipoteze.....	34
6.7. Analiza raziskave	35
6.7.1. Značilnosti anketirancev	35
6.7.2. Udeležba na izobraževanju/usposabljanju	38

6.7.3. Najljubša izobraževanja/usposabljanja	41
6.7.4. Motiviranost in ovire za izobraževanje oziroma usposabljanje	42
6.8. Ugotovitve raziskave	45
7 ZAKLJUČEK	48
8 LITERATURA	50
9 PRILOGE	52
Priloga A	52
Priloga B	56

1 UVOD

Globalne spremembe, ki jih narekuje tempo v poslovnem okolju imajo, med drugim tudi velik vpliv na področje razvoja človeških virov in potencialov. Bolj kot kdaj koli prej se managerji zavedajo, da so zaposleni tisti, na katerih je potrebno graditi prihodnost podjetja. V kolikor so procesi upravljanja človeških virov učinkoviti, bodo zaposleni bolj motivirani za delo in za vlaganje dodatnega truda ter interesa za nadaljnji razvoj. Podjetja ugotavljajo, da so ključni dejavniki, ki vplivajo na nadaljnji razvoj, ustrezna znanja in veščine zaposlenih ter njihove vrednote, čustvene sposobnosti in motivacija, ki jo ima posameznik kot nosilec osebnosti.

Danes že na vsakem koraku zasledimo prispevke in razprave, ki poudarjajo, kako zelo je pomembno znanje. Izobraževanje in usposabljanje se vse pogosteje pojmuje kot investicija, tako za zaposlene kot podjetja, ki je seveda odvisna od številnih dejavnikov. Mnogi trdijo, da globalizacijski procesi zahtevajo od izobraževanja, da se vse hitreje odziva na spremembe v družbi.

Vseživljenjsko izobraževanje in usposabljanje je nujno, tako z vidika posameznika kot tudi podjetja in družbe kot celote, zlasti zaradi hitrih sprememb, ostre konkurence, boljše izobrazbe kot tudi zaradi boljše kakovosti življenja.

Iz tega izhaja tudi moj namen diplomske naloge, saj bom v nadaljevanju predstavila, kako pomembno je izobraževanje in usposabljanje zaposlenih, zato da podjetje ostane konkurenčno, uspešno in učinkovito na poslovnem trgu, in da ob tem hkrati razvija umske in psihične potenciale zaposlenih.

Sodobni svet se hitro spreminja in eden od ključev do učinkovitega poslovanja ter konkurenčne prednosti podjetja je tudi v učinkovitem in uspešnem naboru zaposlenih. Do tovrstnega nabora zaposlenih pa lahko pridemo le s permanentnim izobraževanjem in usposabljanjem. Izobraževanje in usposabljanje zaposlenih je povezano z delom, ki ga posameznik opravlja, in potrebami, ki izhajajo iz novih tehnoloških rešitev. Znanje kadra in njihova vrhunska usposobljenost je konkurenčna prednost, ki jo vidim v sposobnosti zaposlenih, zaradi katere se podjetje prilagodi ekonomskim in tehnološkim spremembam.

Zavedam se, da je za vključitev zaposlenega v izobraževalni proces potrebna njihova motivacija, zato bo moj glavni cilj raziskati, ali so zaposleni zainteresirani in kateri faktorji vplivajo na odločitev za njihovo vključitev v izobraževalni proces. Z raziskavo bom skušala ugotoviti, koliko je motivacija za izobraževanje in usposabljanje posledica posameznikovih lastnih motivov in potreb, koliko pa izraz spodbud s strani podjetja. Do ugotovitev bom prišla s pomočjo teoretičnih virov in rezultatov ankete, ki jo bom izvedla v družbi Mobitel, d.d..

Skozi naloge bom skušala potrditi, oziroma zavrniti, sledeče hipoteze:

- 1. Vodja organizacijske enote je eden izmed najbolj pomembnih dejavnikov, ki vplivajo na udeležbo na izobraževanjih.*
- 2. Mlajši zaposleni so bolj motivirani za izobraževanje ob delu kot starejši (pridobitev strokovne izobrazbe).*
- 3. Zaposlene z višjo izobrazbo najbolj motivirajo lastne ambicije.*
- 4. V kolikor na napredovanje na višje delovno mesto vpliva posamezno izobraževanje, so delavci le tega pripravljene financirati tudi sami.*

Na začetku naloge, v sklopu »Vseživljenjsko učenje«, se bom osredotočila na izobraževanje kot na enega glavnih družbeno razvojnih ciljev. V tem delu bom predstavila pomen izobraževanja v sodobni družbi ter kakšne družbene spremembe (tehnološki napredek in razvoj) vplivajo na izobraževanje in usposabljanje zaposlenih. Hkrati pa bom želela poudariti kako zelo pomembna je strategija ravnanja s človeškimi viri za uspešno in učinkovito delovanje podjetja (razmerje med izobraževanjem in UČV).

Nadaljevala bom s predstavitvijo motivacijskih teorij v povezavi z vplivom na izobraževanje in usposabljanje zaposlenih. Predstavila bom čigava je odgovornost za izobraževanje in usposabljanje, vlogo vodje in vlogo posameznika.

V petem poglavju bom predstavila izobraževalno dejavnost v podjetju Mobitel, d.d.. Predstavila bom planiranje in ugotavljanje izobraževalnih potreb, pripravo plana izobraževanj in usposabljanj ter vrste in oblike izobraževanj, ki so organizirane in izvedene v podjetju.

V šestem poglavju pa bom nalogo navezala na ugotovitve iz anketnega vprašalnika, ki ga bom izvedla v podjetju Mobitel, d.d. ter potrdila ali pa zavrgla hipoteze. Iz ankete nameravam ugotoviti, kdo je najbolj motiviran za izobraževanje in

usposabljanje (moški, ženske, mladi, starejši, visoko izobraženi), kaj vpliva na njihovo motivacijo in imajo vodje organizacijskih enot kakšen vpliv pri motiviranju zaposlenih za izobraževanje in organizacijo. Raziskavo, oziroma ugotovitve, iz ankete bom predstavila z opisno metodo.

V zadnjem, zaključnem, delu naloge pa bom podala sklepne ugotovitve.

2 DEFINIRANJE KLJUČNIH POJMOV

Izobraževanje in učenje

Izobraževanje je zelo splošen pojav, ki ga definiramo kot proces sistematičnega pridobivanja znanja in formiranja spretnosti in navad, kar vpliva tudi na oblikovanje pogleda na svet. Nekateri pedagogi so mnenja, da je to slednje stvar vzgajanja in ne izobraževanje. Dejstvo je, da se pojma izobraževanja in vzgajanja med seboj tesno prepletata. (glej Kranjc 1977: 42 – 43).

Vsak dan se srečujemo s številnimi spremembami, ki se jim lahko uspešno prilagajamo le z nenehnim učenjem. Iz tega izhaja tudi ideja nenehnega vseživljenjskega izobraževanja. Sprva je bilo vseživljenjsko izobraževanje in usposabljanje le utopična ideja, ki pa sedaj vse hitreje postaja dejstvo. Danes je vseživljenjsko izobraževanje odgovor na hiter tehnološki razvoj in hkrati možnost, da posameznik postane večdimenzionalen, ki ne bo le orodje za boljšo produktivnost in ustvarjanje dobička korporacij.

»*Učenje* lahko široko opredelimo kot vsako dejavnost, namerno in nenamerno ali naključnostno, s katero posameznik z učenjem spreminja samega sebe. Pri tem vplivajo nanj kulturno okolje, dejavnosti, ki jih spremlja ali se jih udeležuje, ali pa njegova načrtna dejavnost, da vire učenja iz okolja tako ali drugače strukturira in jih prilagodi svojim potrebam«. (Jelenc 1996: 10).

Izobraževanje odraslih po Unescovi definiciji je celota organiziranih izobraževalnih procesov katere koli vsebine, stopnje in uporabljenih metod, bodisi formalno ali drugačno bodisi da nadaljuje ali nadomešča začetno izobraževanje v šolah in univerzah, z oblikami usposabljanja vred. V teh procesih osebe, ki jih posamezne družbe štejejo za odrasle, razvijajo svoje zmožnosti, bogatijo svoje znanje, izboljšujejo ali spreminjajo svojo strokovno in poklicno usposobljenost, stališča in vedenje, da bi se lahko polnovredno osebno razvijale in sodelovale pri oblikovanju uravnoveženega in neodvisnega socialnega, gospodarskega in kulturnega razvoja. (Jelenc v Jelenc, 1996:13)

Vseživljenjsko izobraževanje

Ko govorimo o vseživljenjskem izobraževanju ta termin razumemo kot izobraževanje, ki poteka od vstopa v šolo do izstopa iz šolanja ter se nadaljuje, ko se posameznik po prekinitvi začetnega izobraževanja znova vključi v izobraževanje, ki omogoča pridobivanje znanj za življenje in delo ter tudi za osebno rast posameznika. (glej Jelenc 1996: 13).

Neformalno izobraževanje

Neformalno izobraževanje obsega izobraževanje za osebni razvoj, izobraževanje za družbene vloge in družbeno blaginjo. Med oblike neformalnega izobraževanja uvrstimo tudi uvajanje ali privajanje na delo ter vsa izpopolnjevanja formalne izobrazbe ali drugače pridobljenega znanja. (glej Jelenc 1996:15).

Izobraževanje za pridobitev strokovne izobrazbe

»Izobraževanje, ki je namenjeno pridobivanju širšega strokovnega in s tem splošnega znanja, potrebnega za strokovno delo. Ponavadi se s tem izobraževanjem pridobi verificirana stopnja izobrazbe, potrjena z uradnim (ali javnim) spričevalom.« (Jelenc Z. in drugi 1991: 8).

Motivacija in motiv

Motiv je razlog, da nekaj narediš oziroma delaš. (glej Armstrong 2003: 215). Torej motivacija za nadaljnje izobraževanje in usposabljanje izhaja iz motiva, ki »povzroči« potrebo po izobraževanju.

»Motivacija je lastnost ljudi, da njihovo dejavnost delno determinira in usmerja ter ji daje moč njihove lastne narave, struktura osebnosti in notranje staje.« (English M. in English A. v Kranjc 1977: 16).

3 VSEŽIVLJENJSKO UČENJE

Izobraževanje in usposabljanje v Evropi, tudi v Sloveniji, dobiva zelo pomembno vlogo. Je ključ do sprememb, ki jih povzročajo gospodarske in družbene spremembe. Vse pogosteje pa se izobraževanje in usposabljanje pojmuje kot investicija, kljub temu, da je podrejeno interesom gospodarskih korporacij. Danes tehnologija in organizacija delovnih procesov zelo hitro napredujeta, zato morajo biti zaposleni še toliko bolj prilagodljivi in pripravljeni se permanentno izobraževati. Pri vključevanju zaposlenih v izobraževalne procese morajo imeti aktivno vlogo vodje. Oni so tisti, ki, skupaj s pristojnimi za izobraževanje v podjetju, oblikujejo programe in motivirajo zaposlene, da se izobraževanju in usposabljanju udeležujejo.

Kot je možno zaslediti v Memorandumu o vseživljenjskemu učenju (2000) so ključne ideje vseživljenjskega učenja:

1. zagotoviti splošen in nenehen dostop do učenja za pridobitev in obnovo spretnosti, ki so potrebne za nenehno participacijo v družbi znanja;
2. bistveno dvigniti raven vlaganj v človeške vire ter tako dati prednost tistemu, kar je za Evropo najpomembnejše – njenim prebivalcem;
3. razviti učinkovite metode učenja in poučevanja ter okoliščine za nenehno učenje, tj. v vseh življenjskih obdobjih (lifelong), in za večrazsežnostno učenje (lifewide);
4. pomembno izboljšati poti, ki nam omogočajo, da razumemo in ocenjujemo udeležbo in dosežke, še posebej v neformalnem in informalnem (priložnostnem) učenju;
5. zagotoviti, da bo vsakemu omogočen enostaven dostop do kvalitetnega informiranja in svetovanja o učnih možnostih po vsej Evropi in skozi vse življenje;
6. zagotoviti možnosti za vseživljenjsko učenje vsakemu učencu kolikor je le mogoče blizu, v njihovih lastnih okoljih in s podporo ICT, kjer je to primerno.

3.1. Vloga in pomen izobraževanja v družbi

Izobraževanje je eno temeljnih področij družbenega življenja. S samim izobraževanjem se prenaša družbeno izročilo in s tem se družba obnavlja in živi. Hkrati lahko trdimo, da ima izobraževanje reproduktivno funkcija, kar pojasnjuje vključitev posameznika v proces socializacije. Izobraževanje je tudi nosilec novega, saj vse novosti postanejo del družbe in ključno vplivajo na družbene spremembe. (glej Kranjc 1977: 17 – 18).

S sprejetjem Bolonjske deklaracije se pojem izobraževanja vse pogosteje povezuje z gospodarskim razvojem ter konkurenčno prednostjo na državni in meddržavni ravni. Globalizacija je eden izmed faktorjev, ki vpliva na to, da je izobrazba, in s tem izobraževanje, pridobila pomembno vlogo v naši družbi. Včasih je bila izobrazba le privilegij posameznih slojev, danes pa je konkurenčna prednost vsakega posameznika. Globalizacijo označuje predvsem visoka stopnja mobilnosti delovne sile. Vodstva podjetij se jasno zavedajo, da je visoka mobilnost delovne sile ključnega pomena, saj se do kapitala pride zlahka, do dobre delovne sile pa ne. Ravno iz tega razloga iščejo najboljšo delovno silo tudi izven meja. Z vstopom Slovenije v Evropsko unijo so se povečale možnosti in poenostavile birokratske ovire zaposlovanja delavcev iz Evrope. Na Evropskih trgih se išče predvsem delavce, ki na slovenskem trgu delovne sile predstavljajo deficitarne poklice. Ta vidik globalizacije gospodarstva vodi do povečane mobilnosti delovne sile, od nje pa zahteva vedno več znanja, veščin in usposobljenosti, ki se lahko uporabi kjerkoli na svetu.

»Izobraževanje je dobilo nov pomen v zadovoljevanju raznih družbenih funkcij ko se je v konceptu permanentnega izobraževanja raztegnilo čez vse življenje.« (Kranjc 1977: 56).

Izobraževanje ima več stranskih učinkov povezanih z bivanjem, medgeneracijske, zaposlitvene in alokativne, ki posredno vplivajo na družbeni pomen izobraževanja. Strinjam se s trditvijo, da ima izobraževanje pomembne družbene funkcije, kot so ekonomska, socialna, inovacijska, politična, itd., ki vplivajo na to, da je izobraževanje pomemben dejavnik gospodarske rasti. (glej Jelenc Z. in drugi 1991: 12 – 13).

V preteklosti je veljalo mnenje, da so delavci tisti, ki potrebujejo delodajalca in mnogi tako menijo še danes. Resnica je nekoliko drugačna. Podjetja morajo pritegniti zaposlene, predvsem izobražene ljudi, ter jim omogočiti tako profesionalni kot osebni razvoj. Učenje, znanje in ustvarjalnost so ključni za konkurenčno prednost. (glej Možina, Kovač in drugi 2006: 23 – 24).

3.2. Pravica in dolžnost zaposlenega do izobraževanja in usposabljanja

Vsak posameznik se mora zavedati, da nima le pravico se izobraževati in usposabljanje, temveč da je to tudi njegova dolžnost. Cilji izobraževanja so, da zaposleni ohranjajo in širijo znanje za opravljanje dela na delovnem mestu in za ohranitev zaposlitve pri delodajalcu. (glej Kresal in drugi 2002: 633 – 640).

Vsak zaposleni bo svojo pravico do izobraževanja uresničeval tako, da bo pri delodajalcu vložil pisno zahtevo oziroma bo pri delodajalcu kandidiral za napotitev na izobraževanje. Kako pomembno je izobraževanje in usposabljanje v današnjem poslovnem okolju že nakazuje veljavni Zakon o delovnih razmerjih (glej Kresal in drugi 2002: 640). Le ta posebej obravnava izobraževanje v lastnem interesu, in sicer v zvezi s pravico do odsotnosti zaradi izobraževanja. Zaposleni ima pravico do odsotnosti z dela na dan, ko prvič opravlja izpit, vendar delodajalec take odsotnosti ni dolžan plačati.

Hkrati pa ima delodajalec možnost, da zaposlenemu v medsebojnemu dogovoru (npr. pogodba o izobraževanju) omogoči daljšo odsotnost in mu tudi izobraževanje plača. Pogodba o izobraževanju je posebna pogodba delovnega prava, saj se sklepa z namenom ohranitve delovnega razmerja ali širitve delovnih sposobnosti.

3.3. Pravica in dolžnost delodajalca napotiti zaposlenega na izobraževanje in usposabljanje

V kolikor je izobraževanje in usposabljanje potrebno zaradi potreb delovnega procesa, ali če se je s tem mogoče izogniti odpovedi pogodbe o zaposlitvi, je delodajalec dolžan napotiti zaposlenega na izobraževanje. Ko govorim o odpovedi pogodbe o zaposlitvi, mislim na redno odpoved pogodbe o zaposlitvi po 1. in 2. alineji prvega odstavka 88. člena Zakona o delovnih razmerjih. V primerih nesposobnosti in poslovnega razloga, je delodajalec dolžan delavcu zagotoviti ustrezno usposabljanje, izpopolnjevanje in izobraževanje, ki mu omogoča razvijanje njegovih poklicnih in strokovnih sposobnosti. (glej Kresal in drugi 2002: 349-351).

Poleg zgoraj navedene dolžnosti delodajalca v zvezi z izobraževanjem, ima delodajalec tudi pravico napotiti delavca na izobraževanje, usposabljanje in izpopolnjevanje, in sicer v skladu s potrebami. Delodajalčevi interesi so lahko vezani le na delovni proces, ne pa na osebne lastnosti delavca, ker bi v slednjem šlo za nedovoljeno diskriminacijo.

3.4. Motivi za izobraževanje

Dejavniki, ki vplivajo na zaposlene za nadaljnje izobraževanje in usposabljanje so številni. Motivi za nadaljnje, oziroma vnovično, izobraževanje se razlikujejo od posameznika do posameznika. »Najpogostejši motiv, zaradi katerega se odrasli odločajo za izobraževanje, je uporabnost znanja«. (Jelenc 1996: 40).

Strinjam se z avtorji, ki trdijo, da lahko glede na motiv razdelimo udeležence v več skupin. Mnogi pa imajo tudi več motivov, ki jih vzpodbujajo k nadaljnjem izobraževanju in usposabljanju. Glede na motiv vključenosti v nadaljnje izobraževanje udeležence razdelimo v tri skupine, in sicer udeleženci usmerjeni k cilju (izberejo si določen cilj, ki ga želijo doseči), k dejavnosti (predvsem zaradi dejavnosti same) in v učenje (zaradi učenja samega). (Jelenc 1996)

Strinjam se s Kranjcevo (1977), ki pravi, da na izobraževanje posameznika vpliva več motivov hkrati, vendar eden še posebej izstopa. Motiv za izobraževanje in usposabljanje izhaja iz potrebe, ki pa jo marsikdo ne zazna, oziroma je ne zazna pravočasno. Motiv je neko hotenje, razlog, da človek deluje.

Pozitivni motivi za izobraževanje (Zvonarević v Kranjc 1977:105):

1. želja za napredovanjem na delovnem mestu, napredovanje v službi, (tu samo znanje ni pomembno),
2. želja po strokovnem izpopolnjevanju (ljubezen do stroke),
3. želja po družbeno-ekonomskem in političnem izobraževanju (samoupravljanje kot posebna funkcija),
4. želja po kulturni rasti (izenačevanje z ljudmi z višjo formalno izobrazbo),
5. amaterski interesi (vodijo v dokaj enostransko izobraževanje, je eden najbolj vrednih motivov),
6. prisila, direktiva (vpliv kolektiva, delovne organizacije),
7. vzgled znancev in prijateljev (moda, posnemanje, tekmovanje),
8. slučaj (izobraževanje sproži nek povsem slučajen dogodek),
9. irelevantni motivi (niso povezani prvotno z izobraževanjem).

Negativni motivi za izobraževanje:

1. pomanjkanje ambicij (zlasti med žensko populacijo),
2. ozki interesi (v zrelih letih se interesi človeka še bolj zožijo),
3. pomanjkanje vere v izobraževalno akcijo v celoti,
4. samozadovoljstvo z obstoječim stanjem,
5. nezaupanje v lastne sposobnosti,
6. zgledovanje po znancih in prijateljih (takih, ki se ne uče),
7. pomanjkanje časa,
8. neobveščenost o obstoječih programih,
9. slabi odnosi,
10. nejasni cilji.

3.5. Ovire za izobraževanje

Poleg motivov, ki vzpodbujajo izobraževanje, moramo biti realni in priznati, da obstajajo tudi ovire za izobraževanje. So posamezniki, ki se sami odločijo za izobraževanje in usposabljanje, in s tem zadovoljijo sebe in svoje ambicije, so pa tudi posamezniki, ki v izobraževanju vidijo le dodatno obremenitev in jim je le to breme. Ovire se lahko pojavijo na različnih vsebinskih sklopih in stopnjah izobraževanja. V upanju, da bi bilo tovrstnih posameznikov čim manj je potrebno spodbujati oziroma širiti miselnost, ki izraža pozitivne lastnosti dodatnega izobraževanja in usposabljanja.

Glavne skupine ovir pri izobraževanju odraslih so (glej Jelenc Z. v Jelenc 1977):

1. **Situacijske ovire:** izražajo trenutni posameznikov položaj kot npr. pomanjkanje časa, stroški izobraževanja, družinski problemi, oddaljenost izobraževalne organizacije.
2. **Institucijske ovire:** izraža ponudbo izobraževalnih programov, način prenašanja znanja, informiranosti o izobraževanjih, ipd.
3. **Dispozicijske ovire:** povezane so s psihološkimi značilnostmi posameznikov, kot so podoba o samem sebi, samozavest, stališča, odnos do izobraževanja, itd.

Glede na zgoraj navedeno razdelitev posameznih ovir pri izobraževanju lahko upravičeno sklepamo, da je nekatere ovire možno odpraviti, še zlasti, če se odpravljanja ovir lotimo načrtno.

3.5. Upravljanje človeških virov (HRM) in razvoj človeških virov (HRD)

Številna podjetja doživljajo pravi preporod v načinu vodenja in upravljanja. Toge strukture se umikajo bolj prilagodljivim tistim, ki so sposobni bolj globalnega pogleda. Izkušnje kažejo, da je uspeh in/ali neuspeh posameznih družb odvisen od

človeškega dejavnika oziroma od zrelosti ključnih poslovnih razmerij, v katerih so ljudje.

Upravljanje človeških virov (HRM) in razvoj človeških virov (HRD) sta dva pojma, ki sta vsebinsko zelo podobna in prepletena. HRM se misli kot investiranje v zaposlene in razvoj človeškega kapitala v družbi, medtem ko so ključni elementi HRD učenje, izobraževanje, usposabljanje in razvoj kadrov. (glej Armstrong 2003: 526 – 527).

Mnenja sem, da ta dva pojma tvorita celoto. Izobraževanje in usposabljanje bi pojasnila kot investiranje v zaposlene, z namenom, da gre za vzajemno dajanje in prejemanje, iz česar sklepam, da to posledično vpliva na razvoj človeškega kapitala.

Usposabljanje, izobraževanje in razvoj predstavljajo HRD v najožjem smislu. DeSimone in Haris (1994: 88) obravnavata tri faze oblikovanja programov razvoja človeških virov:

1. faza ugotavljanja potreb: raziskovanje organizacije, njenega okolja, zahtev dela, znanja in veščin zaposlenih;
2. faza oblikovanja in izvedbe: izbira programov, izvajalcev, metod, udeležencev in izvedba programov;
3. faza evalvacije: zbiranje informacij o učinkovitosti programov kot osnova za nadaljnje oblikovanje programov.

4 MOTIVACIJSKE TEORIJE

Če želimo motivirati zaposlene za nadaljnje izobraževanje in usposabljanje, je treba z njimi in za njih določiti cilje. Motivirati zaposlene pomeni vedno, da jih motiviramo z namenom in tako, da se vključijo v tiste izobraževalne procese, ki so učinkoviti za delodajalca in bodo prispevali nekaj k bolj učinkovitemu in uspešnemu poslovanju podjetja. Da bi uresničili ta naš cilj, pa moramo odkriti motiv pri zaposlenih, ki jih vzpodbudi k izobraževanju in usposabljanju.

4.1. Maslowa motivacijska teorija

Maslow je v svoji motivacijski teoriji predstavil, da naj bi posameznik sprva zadovoljil primarne motive oziroma, z drugimi besedami, najosnovnejše potrebe. Sčasoma pa nastopijo višje potrebe, ki si sledijo ena za drugim. Po njegovih trditvah naj bi se človeške potrebe sledile v določenem zaporedju. Najprej posameznik zadovolji potrebe po varnosti, nato potrebe po pripadnosti in ljubezni, po ugledu in samospoštovanju ter na koncu še potrebo po samopotrjevanju. (glej Lipičnik in Mežnar 1998: 164 – 165).

Ne zadovoljevanje katerekoli potrebe v hierarhiji lahko poruši ravnotežje. Sprva morajo biti zadovoljene potrebe na nižji stopnji, da se sploh pojavijo potrebe na višji stopnji. Glede na navedeno lahko trdim, da nekdo, ki nima zadovoljene niti osnovne potrebe, se ne bo vključil v izobraževalni proces zaradi potrebe po samopotrjevanju. Morda pa se bo v izobraževalni proces vključil zaradi varnosti po ohranitvi zaposlitve. Motivacijska teorija Maslowa je koristen pripomoček pri proučevanju motivacijskih dejavnikov in možnosti za bolj učinkovito motiviranje zaposlenih, ni pa teorija, ki bi absolutno veljala za vsakogar, v vsakem obdobju in na vsakem območju.

4.2. Herzbergova dvofaktorska teorija

Herzberg je v svoji teoriji vse motivacijske dejavnike razdelil v dve skupini, in sicer na higienike in motivatorje. Higieniki so tisti, ki povzročajo nezadovoljstvo ob njihovi odsotnosti in ne povzročajo zadovoljstva, če so prisotni. Motivatorji pa sami po sebi spodbujajo ljudi k delu. Prišel je do ugotovitve, da skoraj ni dejavnika, ki bi bil samo motivator ali samo higienik. (glej Lipičnik in Mežnar 1998: 168).

Interes za nadaljnjo vključitev v izobraževalni proces lahko pri nekaterih posameznikih vpliva kot higienik in pri drugih kot motivator. Tisti, ki vidijo vključitev v izobraževalni proces kot možnost za napredovanje in dodatno finančno v spodbudo, so bolj motivirani in zadovoljni.

4.3. Vroomova motivacijska teorija

Vroom v svoji motivacijski teoriji pojasnjuje motivacijo kot izbiro vedenja. Posameznik pri svojem delu povsem subjektivno izbere tisto vedenje, ki je po delavčevem mnenju zanj najbolj ugodno. Dejstvo je, da njegova odločitev glede izbire vedenja variira med pričakovanim ciljem in subjektivno oceno, da ga bo vedenje privedlo do želenega cilja. (glej Lipičnik in Mežnar 1998: 167 – 168).

Vroom (Lipičnik 1998: 165) je oblikoval modele, s katerimi je poskušal razložiti delavčevo zadovoljstvo z delom, motivacijo in učinek nanje. Pri njegovi motivacijski teoriji izstopajo trije temeljni pojmi, in sicer: valenca, instrumentalnost, pričakovanje.

Instrumentalnost je definirana kot povezanost med dvema ciljema. Tako lahko menimo, da se je posameznik odločil za nadaljnje izobraževanje zaradi želje po pridobitvi dodatnih znanj, hkrati pa bo s tem dosegel še pomembnejši cilj, ki je napredovanje na bolj odgovorno delovno mesto medtem, ko je zanj valenca privlačnost cilja oziroma usmerjenost posameznika k cilju, pričakovanje pa subjektivno doživljanje dejanja (vedenja) in cilja. (glej Lipičnik 1998: 165, 166).

4.4. Frommova motivacijska teorija

Fromm je med svojim preučevanjem zakaj ljudje delajo, menil, da si želijo nekaj doseči. Ločil je dve orientaciji v motivih in sicer: nekateri želijo nekaj »imeti«, drugi pa »biti«. Biti in imeti sta dve skrajnosti na lestvici in se ne izključujeta, dejstvo je, da se nekateri bolj nagibajo na eno stran, drugi bolj na drugo. (glej Lipičnik in Mežnar 1998: 170).

Tovrstna teorija je zelo uporabna pri iskanju orodja za motiviranje. Dejstvo je, da ljudi, ki se bolj nagibajo k »imeti« lažje motiviramo s finančnimi sredstvi, napredovanjem in posledično višjo plačo, medtem ko ljudi, ki se bolj nagibajo k »biti«, lažje pridobimo z podeljevanjem bolj odgovornih nalog in večjo odgovornostjo, ne glede na to ali bo ta aktivna vloga doprinesla finančno stimulacijo.

4.5. Homeostatična in heterostatična teorija motivacije za izobraževanje

Od motivacije je odvisno ali bo prišlo do vključitve v izobraževalni proces. Poleg fiziološkega zadovoljevanja, na katerem slonita Maslowa in Herzbergova teorija, se moramo zavedati, da na motivacijo za izobraževanje vplivajo tudi drugi interesi, stališča, vrednote in potrebe posameznika. V kolikor le ta čuti nek primanjkljaj v zvezi z znanjem oziroma veščinami, ki jih ima, se lahko vključi v izobraževanje in s tem zadovolji nastale potrebe. Pozitivne izkušnje tekom izobraževanja ali pa posledice pridobljenega znanja (večja strokovnost, napredovanje) povzročajo, da se posamezniki tudi v bodoče izobražujejo.

Maslow vidi dve vrsti potreb, ki vplivajo na motivacijo, in sicer »potrebe deficita« kot »potrebe rasti«. Potrebe deficita so homeostatične, ki vzpostavljajo ravnotežje, ki je bilo porušeno. Kot primer homeostatične potrebe bi navedla željo po pridobitvi višje strokovne izobrazbe, saj je dandanes težko dobiti zaposlitev, z višjo izobrazbo pa so večje potencialne možnosti. Potrebe rasti oziroma heterostatični motivi pa so tisti, ki

nastanejo v obdobju ravnotežja. Učeči se izobražujejo, zato da bi imeli možnosti napredovanja ali osebnostnega razvoja. (glej Kranjc 1977).

4.6. Vloga vodij pri motiviranju za izobraževanje in usposabljanje

V kolikor vodje želijo motivirati zaposlene, morajo postaviti cilje. Doseganje odličnih organizacijskih rezultatov z ljudmi je še vedno ena izmed nalog, ki je za direktorje ključnega pomena. Obstaja jasna korelacija med motivacijo in individualno ter hkrati organizacijsko uspešnostjo. Nizka stopnja motivacije se kaže v nizki uspešnosti. Motiviranje je mišljeno, da vodje motivirajo delavce za dejanja, ki se od njih pričakujejo.

Motiviranje lahko opredelimo kot pomoč ljudem, da najdejo smisel v svoji vlogi v procesu izboljšav, oziroma potrditev njihovih ciljev. Tu pa se pojavi tudi potreba po motiviranju zaposlenih za nadaljevanje izobraževanja in usposabljanja. Na samem začetku pa morajo vodje vedeti, katere in kako zaposlene motivirati. Dejstvo je, da je potrebno posamezniku metode prilagoditi. Pomembno je, da ima posamezno podjetje identificirane ključne kadre in za te pripravljen karierni razvoj. Le tako je možno sprejemati pravilne in odgovorne »poteze«.

Vodja mora svoje sodelavce spodbuditi, navdušiti nad inovacijami, tehnologijami in znanji ter jih navdušiti k samostojnemu učenju. Dejstvo pa je, da mora biti najprej vodja dovolj motiviran, da bo lahko motiviral tudi svoje sodelavce za izobraževanje in pridobivanje novih znanj ter veščin. Menim, da je motivacija v vsakem posamezniku, vodja jo mora le pravočasno in na ustrezen način spodbuditi.

Tako kot pri drugih vrstah motivacije, morajo vodje tudi pri motiviranju za izobraževanje vedeti, da so delavci motivirani zaradi različnih razlogov. Videli smo, da so glede na različne motivacijske teorije ti motivi pri posameznikih različni. Nekateri se izobražujejo zaradi boljšega ekonomskega statusa, drugi zaradi družinske tradicije, kulturnih in družbenih vrednot.

5 MOŽNOSTI IZOBRAŽEVANJA IN USPOSABLJANJA V PODJETJU MOBITEL, D.D.

Mobitel, d.d. je vodilno nacionalno podjetje na področju analogne in digitalne mobilne telefonije. Ustanovljeno je bilo leta 1991 z namenom, da bi zagotovilo razvoj mobilne telefonije in izgradnjo mobilnega omrežja v Sloveniji. Lastnik podjetja Mobitel, d.d. je Telekom Sloveniji, nacionalni operater telekomunikacij.

Nove tehnologije, z njimi pa tudi telekomunikacije, so v razcvetu. Glavna skrb in pozornost podjetja Mobitel d.d. je usmerjena k napredku, tehnološkemu in tržnemu razvoju ter kakovosti storitev. Dejstvo je, da danes svet ne more poslovati brez informacij. Vizija podjetja je slediti svetovnim trendom, se hitro odzivati na novosti, povpraševanja in zahteve trga ter bogatiti storitve.

V podjetju Mobitel d.d. imajo že od ustanovitve naprej organizirano izobraževalno dejavnost. V začetku je bila izobraževalna dejavnost del Kadrovskega sektorja. Kadrovski sektor pa je skupaj s pravnim in splošnim sektorjem sodil pod okrilje Pravno kadrovske splošnega področja (PKSP). Sedaj je odgovoren za izobraževalno dejavnost samostojni sektor znotraj Pravno kadrovskega področja, in sicer Sektor za izobraževanje in organizacijo, ki je tudi zadolžen za izvajanje določil internega akta, ki urejuje izobraževanje. Iz tega lahko sklepamo, da se vodstvo podjetja zaveda, da je izobraževanje in usposabljanje ključnega pomena za razvoj zaposlenih in storitev/tehnologij, ki jih ponuja uporabnikom.

Izobraževanje in usposabljanje je urejeno v internem aktu. Interni akt ureja uvajanje, izobraževanje, usposabljanje vseh zaposlenih v podjetju in izvajanje, ugotavljanje potreb ter planiranje usposabljanj in izobraževanj.

Za raziskovanje izobraževalnih potreb skrbi Sektor za izobraževanje in organizacijo (globalne potrebe) in koordinatorji na posameznih področjih (diferencirane izobraževalne potrebe). V nadaljevanju je ta postopek tudi natančneje razdelan in opisan.

5.1. Planiranje in ugotavljanje potreb po usposabljanju in izobraževanju

Potrebe po izobraževanju bi lahko razdelili v pet skupin (glej Kejžar, 1980: 62-63):

- Funkcionalne potrebe: izvirajo iz zahtev delovnega procesa oziroma iz zahtev in problemov pri delu
- Kadrovske potrebe: izhajajo iz potreb po izobraževanju, ki je posledica sprememb v kadrih ali priliva novih kadrov
- Ekonomske potrebe: vezane so na nadaljnji razvoj podjetja oziroma na spremenjene zahteve trga
- Kolektivne potrebe: odvisne so od organiziranosti dela v podjetju- lahko gre za timsko delo, individualno delo ter od participacije delavcev pri procesih odločanja v podjetju
- Individualne potrebe: to so potrebe in želje posameznikov po lastnem izobraževanju in izpopolnjevanju

V podjetju Mobitel, d.d. imajo zelo podoben sistem razvrstitve potreb po izobraževanju, kot sem jih navedla v prejšnjem odstavku.

Funkcionalne potrebe se identificirajo enkrat letno ob pripravi letnega plana. Iz organizacije delovnega procesa in delovnih zadolžitev vodje identificirajo, katera dodatna izobraževanja in usposabljanja so potrebna za njihovo organizacijsko enoto. Kadrovske potrebe identificira Kadrovski sektor glede na razvojno politiko podjetja oziroma sprejete planske dokumente. Pri pripravi plana izobraževanja je potrebno upoštevati tudi potrebe, ki izhajajo iz investicij na nove trge. Naloga Sektorja za izobraževanje in organizacijo je poleg same organizacijske izvedbe izobraževanj, tudi pripravljane strokovnih predlogov za razvoj posameznih ciljnih skupin kot npr. večšine vodenja za srednji nivo vodij, nadgrajevanje prodajnih veščin. Zaposleni pa imajo tudi možnost, da se v okviru potreb podjetja izobražujejo na verificiranih izobraževalnih ustanovah in pridobijo ustrezno strokovno izobrazbo. Enkrat letno objavijo razpis za študij ob delu in na podlagi prijav pripravijo strokovni predlog posameznikov, ki bi jim na podlagi lastnih želj in potreb podjetja omogočilo financiranje študija za pridobitev strokovne izobrazbe.

Izobraževanje in usposabljanje sta torej trajna, nepretrgana procesa, kar velja tako za posameznika kot za organizacijo. Posamezne izobraževalne akcije ne zadovoljujejo vseh potreb iz česar sledi, da mora organizacija nenehno upoštevati vse skrite rezerve (glej Možina in drugi 1998: 181).

Pri organiziranju izobraževalnega sistema moramo poznati potrebe in interese podjetja in njegovih zaposlenih. Plan izobraževalnih potreb se pripravlja skupaj s planskimi dokumenti ob koncu koledarskega leta za prihodnje leto. Postopno zadovoljevanje izobraževalnih potreb podjetje opredeli v planih izobraževanja. Z njimi določi programe, nosilce in potrebna sredstva za izobraževanje. Te izobraževalne plane lahko uresniči z lastno izobraževalno dejavnostjo in/ali s sodelovanjem z zunanjimi izobraževalnimi institucijami. Po izvedbi izobraževanja pa je seveda potrebna tudi evalvacija. Evalvacije opravljajo na podlagi anketnih vprašalnikov ob koncu posameznih izobraževalnih delavnic ter osebnih razgovorov s posamezniki in njihovimi vodji.

Vsako podjetje potrebuje določene lastnosti za doseganje konkurenčne prednosti, kar velja tudi za podjetje Mobitel, d.d.. Nosilci teh lastnosti (znanje, kreativnost, inovativnost...) pa so prav zaposleni. To pomeni, da so zaposleni s svojim znanjem, sposobnostmi, veščinami in navadami najpomembnejši vir in premoženje podjetja in zato ključ do uspeha podjetja. Seveda pa je iz tega jasno razvidno, da je izobraževanje in usposabljanje zaposlenih potrebna in nujna dejavnost za razvoj, doseganje in ohranjanje konkurenčne prednosti. Za podjetje je to naložba in ne strošek.

Tako je v podjetju Mobitel, d.d. celotno izobraževanje vedno bolj osredotočeno na izobraževalne vsebine in usposabljanja, ki jih zahteva delovni proces. Cilji izobraževanja in usposabljanja se razlikujejo od skupine do skupine zaposlenih. Izobraževanje je vedno bolj usmerjeno. Poleg samega delovnega procesa, imata ključno vlogo pri ugotavljanju izobraževalnih potreb tudi kadrovska in razvojna strategija podjetja, ki sta sprejeti na podlagi planskih dokumentov.

Zelo pomembna vloga pri planiranju in ugotavljanju izobraževalnih potreb je v Mobitelu, d.d. zaupana koordinatorjem izobraževanja. Koordinatorji izobraževanj so

praviloma vodje nižjih organizacijskih enot (npr. vodje sektorjev, oddelkov, odsekov), ki v sodelovanju z direktorji področij oziroma vodji služb za svoje področje oziroma službo:

- ugotavljajo potrebe po usposabljanju in izobraževalne potrebe,
- pripravijo plan usposabljanj in izobraževanj, ki se med letom po potrebi dopolnjuje,
- sodelujejo pri vsebinskem oblikovanju izobraževalnih programov.

Ob koncu leta pozovejo vse koordinatorje izobraževanj, da pripravijo plan usposabljanj in izobraževanj za prihajajoče koledarsko leto. Sektor za izobraževanje in organizacijo pripravi katalog izobraževalnih vsebin, ki naj bi bil v pomoč vsem, ki pripravljajo plan. V katalogu so razpisani različni vsebinski sklopi delavnic, ki bodo tekom leta izvedene v najrazličnejših oblikah. Cilj je, da se večino izobraževanj in usposabljanj izvede in organizira interno. Na podlagi kataloga se pripravi plan izobraževanja in usposabljanja, na operativni ravni pa je potrebno pripraviti plan, ki določa vse datume izobraževanj, izvajalce ter ciljne skupine.

5.2. Organiziranje in izvajanje izobraževanj in usposabljanj

Doseganje načrtovanih ciljev, in s tem strateški razvoj podjetja, je odvisno predvsem od sposobnosti zaposlenih. To pa omogočimo z organizacijo in izvajanjem sistema izobraževanja. Vsako podjetje mora na podlagi ustrezne kadrovske-izobraževalne politike aktivno delovati pri razvoju in izobraževanju lastnih kadrov ter tistih kadrov, ki so vključeni v izobraževalni sistem. Uresničevanje izobraževalnih procesov v organizacijah je zagotovljeno z ustrezno organiziranostjo izobraževalne dejavnosti. (Jereb, 1998a: 101).

Jereb govori o naslednjih oblikah izobraževanja v podjetju oziroma organizaciji (glej Jereb, 1998a: 122-131):

1. Študijski sestanki
2. Krožki za izboljšanje proizvodnje oz. Krožki za kakovost
3. Programsko usmerjeni krožki
4. Pripravništvo
5. Simulacijske metode

6. Senzitivni trening
7. Metode opazovanja in posnemanja
8. Delovno mesto za urjenje
9. Metoda menjave dela (job rotation)
10. Sodelovanje podjetij s šolami

Učinki izobraževanja so ponavadi (glej Jereb, 1998: 206):

- večja prilagodljivost in notranja mobilnost zaposlenih,
- večja storilnost in izboljšana kakovost dela,
- večja ustvarjalnost in inovativnost zaposlenih.

V Mobitelu, d.d. pa najpogosteje organizirajo naslednje oblike izobraževanja v podjetju:

1. delavnice (manjše skupine, medsebojno sodelovanje, krajše),
2. treningi (nadgradnja delavnic),
3. predavanja (do 50 ljudi, sodelujejo zgolj pasivno, predava jim domači ali zunanji strokovnjak),
4. tečaji,
5. simulacije.

Kot posledice izobraževanja pri Mobitelu, d.d. navajajo predvsem:

- pridobivanje novih znanj in veščin,
- hitrejše in bolj učinkovito prilagajanje novim delovnim procesom in novostim tehnologije,
- večja samozavest zaposlenih (zaradi pridobljenega znanja so bolj prepričani sami vase),
- napredovanje (vertikalno in predvsem horizontalno),
- osebna rast...

Iz poročil o izobraževanju je razvidno, da je bilo v letu 2005 v oblike funkcionalnega izobraževanja in usposabljanja vključenih 849 zaposlenih (86%), kar kaže na dobro razvit sistem izobraževanja v podjetju, tako z vidika ponudbe kot z vidika izvedbe. V proces funkcionalnega izobraževanja in usposabljanja je bilo vključenih tudi 112 rednih študentov, ki jim je podjetje omogočilo udeležbo na tistih izobraževanjih, ki so

bila povezana z njihovim delom v okviru podjetja in katerih znanja so potrebovali za kvalitetno opravljanje dela.

Zaposleni so se v letu 2005 izobraževali 5170 dni oziroma 41.360 ur, v povprečju se je posamezni zaposleni izobraževal 42 ur oziroma 5,25 dneva. Izobraževali so se pretežno v delovnem času, 30% izobraževalnih programov, predvsem tistih, ki so pomembni za osebni razvoj posameznika (jezikovna, osnovna računalniška in delno komunikacijska izobraževanja), pa je potekalo izven delovnega časa.

Število dni, namenjenih za funkcionalno izobraževanje zaposlenih, se je v primerjavi z enakim obdobjem leta 2004 povečalo za 23 %, kar pomeni, da tudi v letu 2005 beležijo povečan obseg funkcionalnega izobraževanja in usposabljanja. Visok delež interno organiziranih izobraževanj, ki znaša več kot 65% kaže, da so dobro razvili zlasti interne oblike izobraževanja in usposabljanja, ki so vsebinsko, stroškovno, časovno in krajevno najugodnejše, istočasno pa med zaposlenimi vzpodbujajo prenos znanja in samoizobraževanje.

Glede na vsebinska področja je bil največji delež (70%) namenjen programom s področja strokovnega izobraževanja in usposabljanja oz. pridobivanju ekspertnega znanja, vezanega predvsem na specifično posameznega delovnega mesta. Udeležbe na tovrstnih izobraževanjih so omogočale zaposlenim, da so se lahko sproti odzvali na hitre spremembe v poslovnem okolju (kot so vpeljava novih tehnologij, novih storitev, spremembe na področju zakonodaje ipd.). Ostali izobraževalni programi pa so obsegali predvsem vsebine s področja managementa in poslovnih odločitev, prodaje in trženja, komunikacije in vsebine s področja informatike ter jezikovnih izobraževanj.

5.2.1. Interna in eksterna izobraževanja

Na podlagi letnega plana izobraževanj in usposabljanj v Mobitelu, d.d. organizirajo usposabljanja in izobraževanja, ki jih izvajajo interni ali eksterni izvajalci oziroma je

izvedba interna ali eksterna. Za eksterna izobraževanja imajo izobraževanja, ki potekajo izven organizacije, vsebina izobraževanja je vnaprej predpisana, udeleženci izobraževanj pa so tako zaposleni v podjetja Mobitel, d.d. kot tudi tretje osebe in ga izvajajo eksterni izvajalci. Interna izobraževanja so izobraževanja namenjena izključno zaposlenim v Mobitelu, vsebine so oblikovane posebej za potrebe zaposlenih («tailor maid») in jih izvajajo interni ali eksterni izvajalci. Praviloma se program pripravi skupaj z ostalimi planskimi dokumenti podjetja. Program izobraževanja je prilagojen novim produktom in storitvam oziroma potrebam delovnega procesa.

Koordinatorji izobraževanj podajo želeno vsebino, cilj in namen izobraževanja, ki je podlaga za oblikovanje posamezne delavnice. Skupaj s predstavniki Sektorja za izobraževanje in organizacijo se oblikuje program, ki je nato podlaga za iskanje ustreznih izvajalcev.

Na področju internega funkcionalnega izobraževanja in usposabljanja je bil v Mobitelu največji delež namenjen programom **s področja prodaje in trženja**, kjer so prevladovali delavnice za učinkovito prodajo storitev, ki se jih je udeležilo 144 prodajnikov, in delavnice, na katerih so zaposleni izpopolnjevali svoje znanje za obvladovanja specifičnih komunikacijskih situacij in tehnik aktivne prodaje mobilnih aparatov in storitev. Vodje Mobitelovih centrov so se usposabljali za učinkovito in fleksibilno upravljanje in vodenje, ki predstavljata temelj za uspešno prodajo. **Na področju managementa in poslovnih odločitev** so vodje organizacijskih enot pridobivali znanja, spretnosti in veščine za učinkovito vodenje in obvladovanje sprememb v delavnicah, ki so potekale kontinuirano, v modulih. Zelo obiskane so bile tudi delavnice s področja poslovne kontaktne kulture, zlasti s poudarkom na pisnem poslovnem komuniciranju ter delavnice s področja osebnostnega razvoja. Večje število zaposlenih (114) so seznanili tudi z novostmi na področju zakonodaje in varnostne politike Mobitela, d.d..

Na področju splošnih in specialnih strokovnih izobraževanj so prevladovali delavnice s področja informacijsko telekomunikacijskih tehnologij (ATM, NGN, MPLS, Konvergenca v TK, Optične komunikacije, Osnove TCP/IP, Varnost v TK, Upravljanje TK sistemov, Signalizacija v klasičnih omrežjih idr.). **Ostale delavnice na področju**

splošnih strokovnih izobraževanj so bile namenjene poslovnim sekretarkam v podjetju, ki so se v modulih usposabljalne za kakovostno opravljanje svojega dela, zaposlenim v finančnem področju, ki so se seznanili s pravnimi, računovodskimi in davčnimi vidiki terjatev in obveznosti ter 114 zaposlenim v Mobitelovih centrih, ki so se seznanili z novostmi v računalniškem programu Servis/Reklamacije.

Konec leta 2005 so začeli tudi z izobraževanjem na področju izvajanja letnih razvojnih pogovorov, v pilotni skupini so vodje organizacijskih enot iz Pravno kadrovskega področja in Področja za razvoj.

Zaposleni so izpopolnjevali svoje znanje tudi na področju jezikovnega izobraževanja, informatike, varstva pri delu, novo zaposleni sodelavci pa so bili na uvajalnih izobraževanjih celovito seznanjeni z dejavnostmi in področji dela podjetja ter strokovnim povezovanjem z drugimi področji družbe.

Posamezne izobraževalne vsebine niso mogli izvesti v interni obliki, zato so se zaposleni udeleževali tudi eksternih izobraževanj. **Eksternih funkcionalnih izobraževanj in usposabljanj v Sloveniji** se je udeležilo 265 zaposlenih, vsebinsko pa so bila v ospredju izobraževanja s področja mobilnih komunikacij in modernih tehnologij. Najštevilnejša je bila udeležba na Radiokomunikacijah in NT konferenci, sledila je udeležba na Optičnih komunikacijah, Telekomunikacijah in Vitlu, Dnevh slovenske informatike, INFOSEC-u, Cisco konferenci, Linux konferenci in strokovnem srečanju uporabnikov programske opreme Oracle. Na večini navedenih dogodkih je Mobitel, d.d. sodeloval tudi s svojimi prispevki, moderiranjem ali pri organizaciji. Največ udeležencev na navedenih izobraževanjih je bilo iz Tehničnega in Informacijskega področja. Glede na to, da se je večina izobraževanj s področja splošnih strokovnih znanj odvijala v okviru internih izobraževanj, so bila tovrstna eksterna izobraževanja omejena predvsem na aktualna vprašanja v zvezi z novim zakonom o varstvu osebnih podatkov, javna naročila, novo dohodninsko zakonodajo ter na aktualna vprašanja iz prakse uvoza, izvoza ter intrakomunitarnega prometa.

Funkcionalnih izobraževanj in usposabljanj v tujini se je udeležilo 159 zaposlenih, ki so se udeleževali predvsem izobraževanj s področja razvoja storitev,

tehnoloških novosti, standardov na področju mobilnih komunikacij ter razvoja informacijskih tehnologij, ki jih uporabljajo v podjetju. Praviloma so se zaposleni izobraževanj v tujini udeležili le, če ustreznih znanj ni bilo možno pridobiti na izobraževanjih v domovini. Zaposleni so bili tudi udeleženci delovnih skupin, srečanj in forumov, poleg tega pa so se v tujini izobraževali tudi na tečajih, ki so povezani z nabavo specialne opreme za posamezna faze v razvoju mobilnih komunikacij v družbi (Ericsson). Največ udeležencev na navedenih izobraževanjih je bilo iz Tehničnega področja.

5.2.2. Interni in eksterni izvajalci

Rezultat izobraževanja je lahko v veliki meri odvisen od predavatelja. Predavatelji morajo poznati andragoške metode. Učinkovitost je odvisna od ustrezne oblike in vsebine izobraževanja. Eksterni izvajalci so različni strokovnjaki, ki niso zaposleni v podjetju in na »trgu« izvajajo izobraževalne storitve. Poleg priznanih izvajalcev, ki jih je možno najeti in proti plačilu izvedejo izobraževanje, so lahko izvajalci tudi dobavitelji programske opreme oziroma mobilnih aparatov. Pred vsako delavnico se z izvajalci posvetujejo in povejo, kakšni so cilji izobraževanja, kdo bodo udeleženci in, katerih izobraževanj so se že udeležili. Vse to vpliva na učinkovitost izobraževanja.

Ker se v Mobitelu, d.d. zavedajo, da je prenos znanja med zaposlenimi prav tako zelo pomemben izvajajo izobraževanja tudi z internimi izobraževalci. Interni izobraževalci so strokovnjaki iz vrst zaposlenih. Tovrstno izobraževanje je zelo zaželeno. Sektor za izobraževanje in organizacijo se zavzema, da bi bilo v prihodnosti še več tovrstnih izobraževanj, saj se s takšnim izobraževanjem in usposabljanjem širi intelektualni kapital. Ti strokovnjaki skrbijo tudi za izobraževanje posrednikov Mobitelovih storitev. V interesu Mobitela, d.d. je, da njihovi posredniki prodajo številne mobilne aparate, še bolj pa, da aktivno prodajajo storitve.

V proces funkcionalnega izobraževanja in usposabljanja so tudi v letu 2005 pritegnili svoje strokovnjake, ki so v programu sodelovali kot interni izvajalci izobraževanj in tako skrbeli za prenos znanja tako v podjetju kot za posrednike Mobitelovih storitev. Kot predavatelji, moderatorji in udeleženci panelov so njihovi strokovnjaki aktivno sodelovali tudi na pomembnejših strokovnih srečanjih in konferencah v Sloveniji in

tujini. V letu 2005 so svoje dosežke na področju razvoja mobilnih komunikacij in odmevnih storitev predstavili strokovni in zainteresirani javnosti na dogodkih, in sicer v Sloveniji osemnajstkrat, v tujini pa štirinajstkrat.

5.3. Oblike in vrste izobraževanj in usposabljanj

V Mobitelu (v skladu s Pravilnikom o izobraževanju) se izvajajo naslednje vrste izobraževanj in usposabljanj:

1. uvajanje in usposabljanje za delo - pripravništvo, delovna praksa učencev in študentov, počitniško delo, uvajanje novozaposlenih, usposabljanje za konkretno delo,
2. zakonsko obvezno izobraževanje (s področja varnosti pri delu, požarne varnosti in prve pomoči),
3. funkcionalno izobraževanje – obvezno in dopolnilno funkcionalno izobraževanje, ki se izvaja v podjetju ali pa v zunanjih izobraževalnih ustanovah,
4. izobraževanje za pridobitev strokovne izobrazbe - štipendiranje dijakov in študentov, izobraževanje ob delu

Izobraževanje za pridobitev strokovne izobrazbe

Izobraževanje iz dela je način izobraževanja odraslih, ki so redno zaposleni. Ko traja izobraževanje, udeleženci ne opravljajo svojih delovnih nalog in obveznosti, ampak se s polnim delovnim časom izobražujejo. Pri *izobraževanju ob delu*, pa redno zaposleni med trajanjem izobraževanja redno opravljajo svoje delovne naloge in obveznosti. V podjetju Mobitel, d.d. se poslužujejo le izobraževanja ob delu. Tovrstno izobraževanje je namenjeno perspektivnim kadrom oziroma delavcem, ki morajo pridobiti dodatna znanja in veščine za kakovostno opravljanje dela na delovnih mestih, na katerih so trenutno zaposleni. Poleg tega pa se lahko šolajo tudi posamezniki, ki so sami izrazili željo za nadaljevanje študija, ob predpostavki, da so dobri in je njihova želja enaka razvojni strategiji družbe. V izjemnih primerih se odločajo tudi za izobraževanje ob delu tistih zaposlenih, ki jih želijo nefinančno stimulirati oziroma motivirati za nadaljnje delo.

Izobraževanje za pridobitev strokovne izobrazbe omogoča delavcu pridobitev zaokrožene splošne in strokovne teoretične izobrazbe. Študij ob delu zajema izobraževanje na vseh stopnjah, v okviru zakonsko priznanih izobraževalnih ustanov.

V podjetju Mobitel, d.d. dajejo velik pomen tudi izobraževanju ob delu. Na dan 31.12.2005 je imelo pogodbo o izobraževanju za študij ob delu podpisano 94 zaposlenih. Od teh se visok odstotek šola na visoko strokovnih in univerzitetnih programih (45,7%), isti odstotek šolajočih je tudi na višjih strokovnih šolah, na srednje poklicne in strokovne šole je vpisanih 2,1% zaposlenih medtem ko je 6,8% vpisanih na podiplomski študij.

Velik delež delavcev (21,3%), ki so vključeni v izobraževanje ob delu, se šola na Višji strokovni šoli za pošto, promet in telekomunikacije, smer telekomunikacije, večina preostalih delavcev pa se izobražuje na različnih stopnjah ekonomske oziroma komercialne smeri.

V koledarskem letu 2005 je 16 (šestnajst) delavcev uspešno zaključilo šolanje, ki je bilo financirano s strani Mobitela, d.d.. 5 (pet) delavcev je uspešno zaključilo VII. stopnjo izobrazbe, 9 (devet) jih je pridobilo VI. stopnjo, dva sta uspešno zaključila srednjo poklicno šolo.

Funkcionalna izobraževanja

To je permanenten izobraževalni proces, v katerem delavci dopolnjujejo, širijo in izpopolnjujejo temeljna znanja ter razvijajo posebne sposobnosti in spretnosti, v okviru že pridobljene izobrazbe, v skladu z razvojem in napredkom znanosti in tehnologije, v korist boljše organizacije dela in poslovanja podjetja.

Funkcionalna izobraževanja so *obvezna* in se izvajajo zaradi nujnih potreb dela ter *dopolnilna* in se izvajajo za dvig splošnega znanja delavcev. Izvajajo se v oblikah, ki so opisane v prejšnjem poglavju.

Uvajanje in usposabljanje za konkretno delo

Uvajanje oziroma usposabljanje delavcev za delo se v družbi opravlja kot uvajanje novozaposlenih, usposabljanje za konkretno delo, usposabljanje s področja varnosti in zdravja pri delu ter požarnega varstva, usposabljanje s prve pomoči in druga

specifična usposabljanja, prilagojena delavcem, ki uporabljajo posebna sredstva in metode dela.

Uvajanje in usposabljanje za konkretno delo je izrednega pomena za vsakega delavca, zlasti za novozaposlene, saj je tovrstno usposabljanje ključnega pomena kako se bo privadil na delovno okolje. Namen uvajanja in usposabljanja za delo je pridobivanje strokovnih znanj, spretnosti in navad potrebnih za opravljanje določenega dela. Namen je tudi spoznavanje organizacije in delovanje podjetja.

6 RAZISKAVA

6.1. Namen raziskave

Iz vsega kar je možno zaslediti, tako v moji nalogi kot tudi v drugi strokovni literaturi, lahko upravičeno sklepamo, da je motivacija zelo kompleksen pojem, ki mu podjetja namenjajo vedno več pozornosti. Motivirani delavci so uspešni in učinkoviti.

Danes je znanje zelo pomembno. Praksa kaže, da je zaposlitev lažje dobiti, v kolikor imaš, poleg formalne izobrazbe, tudi dodatna znanja in veščine, ki jih pridobiš z izobraževanjem in usposabljanjem ob delu. Spraševala sem se, zakaj se nekateri lažje in hitreje odločijo za dodatno izobraževanje in zakaj drugi ne.

Iz tega razloga sem se odločila, da raziščem ali so zaposleni v podjetju Mobitel, d.d. sami motivirani za nadaljnje izobraževanje in usposabljanje, za katere oblike izobraževanj se odločajo in zakaj ter kateri faktorji vplivajo na odločitev za nadaljnje izobraževanje in usposabljanje. Z raziskavo sem skušala ugotoviti, koliko je motivacija za izobraževanje in usposabljanje posledica posameznikovih lastnih motivov in potreb, koliko pa izraz spodbud s strani podjetja, zlasti njihovih vodij. Vse te ugotovitve pa sem med seboj primerjala glede na spol, izobrazbo ter starost udeležencev raziskave, saj sem bila mnenja, da slednje spremenljivke vplivajo na motivacijo za nadaljnje izobraževanje in usposabljanje.

6.2. Metodologija in izvedba raziskave

Raziskavo sem opravila s pomočjo pisnega anketnega vprašalnika, ki sem ga razdelila med zaposlene v podjetju Mobitel, d.d.. Raziskavo sem opravila v mesecu februarju 2006. Anketni vprašalnik sem razdelila med osemdeset (80) redno zaposlenih v različnih organizacijskih enotah prejela pa sem enainpetdeset (51) izpolnjenih vprašalnikov. Vprašalnik je bil anonimen in posredovan po interni pošti naključno izbranim delavcem.

Z anketnim vprašalnikom sem želela priti do podatkov, ki bi mi pomagali pri raziskovanju glavnega cilja moje naloge. Podrobnosti anketnega vprašalnika so mi pomagale pri preučevanju postavljenih hipotez.

Tako kot vsaka metoda pridobivanja podatkov ima tudi anketiranje številne prednosti in slabosti.

Prednosti anketiranja so:

- anonimnost anketirancev – posledično lahko pričakujemo bolj iskrene odgovore kot, če raziskovanje ne bi bilo anonimno,
- anketiranec si lahko vzame čas za razmislek in anketo bolj natančno izpolni ter jo kasneje vrne prosilcu.

Slabosti anketiranja pa so predvsem:

- anketiranci lahko napačno oziroma površno preberejo navodila in tako vrnejo neuporabno anketo,
- ankete posamezniki ne vrnejo,
- ankete zahtevajo določeno mero samoiniciativnosti in koncentracije.

Vse te prednosti in slabosti sem tudi sama opazila pri izvajanju raziskave. Mnogi sodelavci, ki so prejeli anketni vprašalnik so me kontaktirali in se zahvalili, da sem jih vključila v raziskavo ter mi zaželeli veliko sreče pri sami izvedbi. Presenetila me je njihova pripravljenost. Po drugi strani pa se je tudi zgodilo, da mi posamezniki anketnega vprašalnika niso vrnil.

6.4. Sestava in struktura vprašalnika

Vprašalnik, ki sem ga uporabila pri raziskavi je imel zaprti tip vprašanj. To pomeni, da so anketiranci izbirali med odgovori, ki so jim bili na voljo. Le pri vprašanju, ko sem povprašala po obliki in vrsti izobraževanja/usposabljanja, ki se ga najraje udeležujejo, sem dodatno omogočila tudi obrazložitev svojega odgovora.

Anketa je obsegala šestnajst (16) vprašanj. Pri vsakem vprašanju so anketiranci izbrali le en odgovor, ki je najbolj ustreza njihovi situaciji na področju motivacije za izobraževanje in usposabljanje.

Prvi del anketnega vprašalnika se je navezoval na udeležbo izobraževanj/usposabljanje v sedanosti in prihodnosti, kaj jih spodbuja oziroma ovira pri odločitvi za nadaljnje izobraževanje/usposabljanje ter vloga motivacijskih dejavnikov.

Drugi del anketnega vprašalnika pa je zajemal splošna vprašanja o anketirancu: spol, starost, izobrazba,...

6.5. Hipoteze

Cilj moje naloge je bil raziskati na primeru podjetja Mobitel, d.d., če so zaposleni motivirani za nadaljnje izobraževanje in usposabljanje ter koliko. V okviru raziskave sem preverjala štiri hipoteze, ki jih bom v nadaljevanju naloge s pomočjo teoretičnih virov in rezultatov anketnega vprašalnika, potrdila ali zavrnila z opisno metodo ter medsebojno primerjavo dobljenih podatkov.

Hipoteza 1: *Vodja organizacijske enote je eden izmed najbolj pomembnih dejavnikov, ki vplivajo na udeležbo na izobraževanjih.*

Hipoteza 2: *Mlajši zaposleni so bolj motivirani za izobraževanje ob delu kot starejši (pridobitev strokovne izobrazbe).*

Hipoteza 3: *Zaposlene z višjo izobrazbo najbolj motivirajo lastne ambicije.*

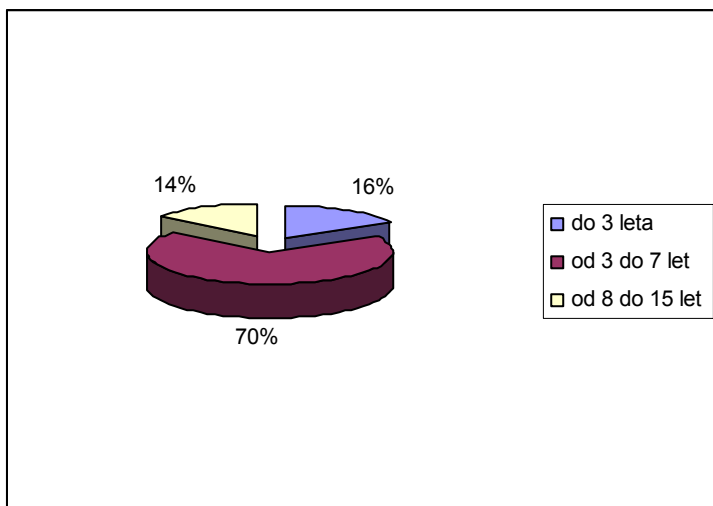
Hipoteza 4: *V kolikor na napredovanje na višje delovno mesto vpliva posamezno izobraževanje, so delavci le tega pripravljeno financirati tudi sami.*

6.7. Analiza raziskave

6.7.1. Značilnosti anketirancev

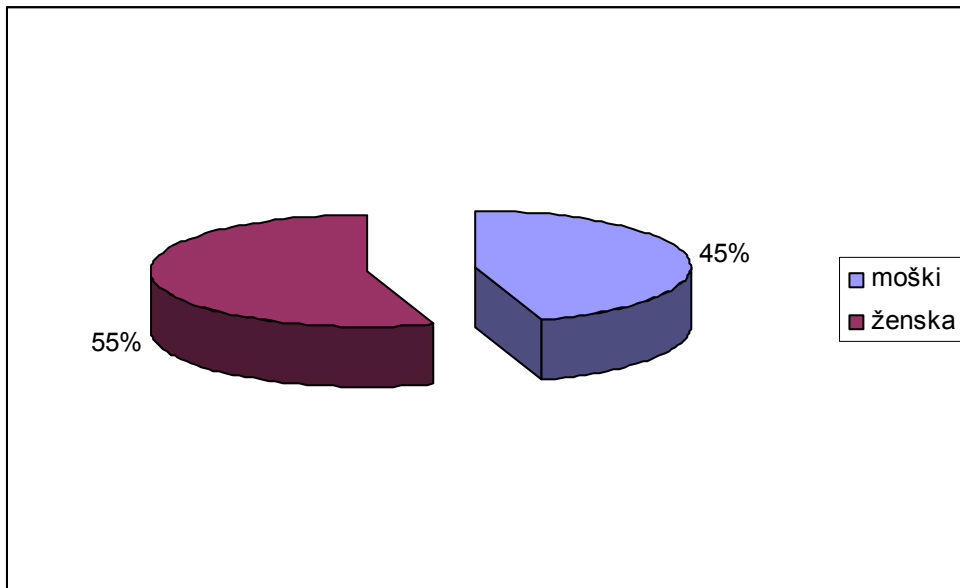
Anketni vprašalnik sem posredovala osemdesetim (80) zaposlenim v podjetju Mobitel, d.d.. Kot sem že omenila sem anketirance izbrala naključno, in sicer v različnih organizacijskih enotah. Priznati moram, da sem pričakovala nekoliko boljši odziv na moj anketni vprašalnik. Prejela sem le ena in petdeset (51) izpolnjenih anketnih vprašalnikov.

Slika 6.1.: Delovna doba anketirancev v podjetju Mobitel, d.d.



Kot je razvidno iz slike 6.1. je kar 84 % anketirancev v Mobitelu, d.d. zaposlenih dlje kot 3 leta. Iz navedenega sem sklepala, da so se anketiranci, v kolikor so imeli interes, v preteklosti že vključili v izobraževanje in usposabljanje, ki je bilo organizirano v okviru podjetja. Mobitel, d.d. je mlado podjetje, saj obstaja 15 let, zato tudi ne moremo govoriti o daljši delovni dobi v samem podjetju.

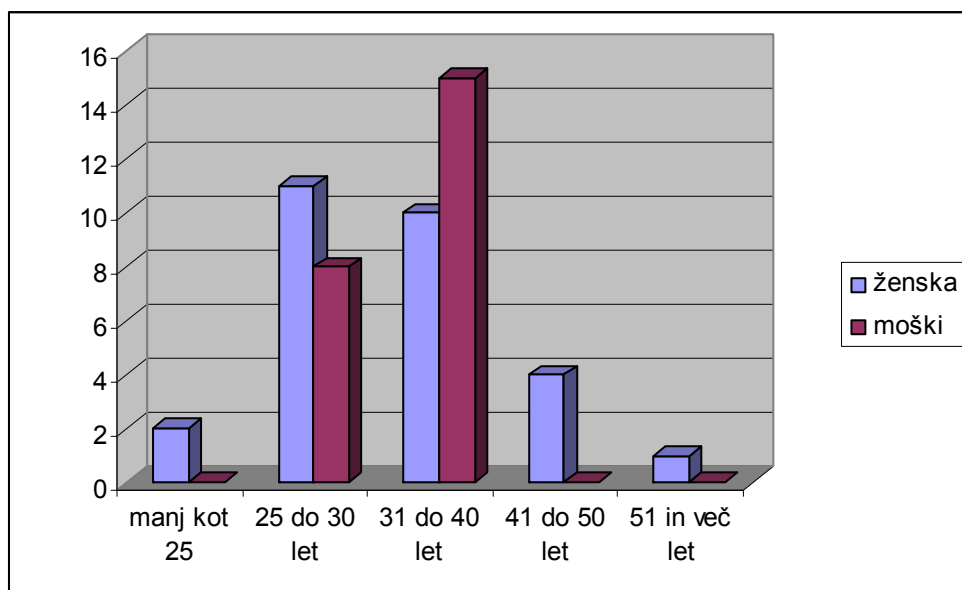
Slika 6.2.: Prikaz anketirancev po spolu



V raziskavi je sodelovalo osemindvajset (28) žensk in triindvajset (23) moških. To je 6% od vseh 46,8% zaposlenih žensk, ki so zaposlene v Mobitelu, d.d. in 4,4% moških od vseh 53,2% zaposlenih moških v podjetju Mobitel, d.d..

Anketne vprašalnike sem razdelila sorazmerno glede na število zaposlenih v posameznem področju, vendar glede na to, da nisem dobila vseh izpolnjenih anket se je sorazmernost izničila. Kljub temu, da mi niso vsi vrnilo anketnih vprašalnikov, je bil največji odziv iz Komerčialnega področje, ki je številčno največje področje v Mobitelu, d.d.. Anketni vprašalnik je oddalo, skupno gledano oba spola, 34,7% udeležencev raziskave, ki so zaposleni v Komerčialnem področju.

Slika 6.3.: Prikaz anketirancev po starosti



Povprečna starost v podjetju Mobitel, d.d. je 34,2 let. Kljub dejstvu, da sem naključno izbrala anketirance, je največ anketirancev starih od 31 do 40 let, kar 25 oziroma 49% vprašanih. Sledi 19 anketirancev oziroma 37,3%, ki so stari od 25 do 30 let, 7,8% anketirancev starih od 41 do 50 let, 3,9% starih manj kot 25 let in 2% starih več kot 51 let.

Kot je možno razbrati iz slike 6.3. so anketirani moški stari od 25 do 40 let večina anketiranih žensk pa je bilo starih od 25 do 30 let. Sledile so anketiranke stare od 31 do 40 let.

Tabela 6.1.: Primerjava dejanske in zahtevane izobrazbe po spolu

Izobrazba	Ženska		Moški		Delež dejanske izobrazbe v %	Delež zahtevane izobrazbe v %
	DI	ZI	DI	ZI		
IV. stopnja strokovne izobrazbe ali manj	0	0	0	0	0,0%	0,0%
V. stopnja izobrazbe	7	9	12	8	37,2%	33,3%
VI. stopnja izobrazbe	9	6	7	8	31,4%	27,5%
VII. stopnja izobrazbe	12	13	4	7	31,4%	39,2%
SKUPAJ	28	28	23	23	100,0%	100,0%

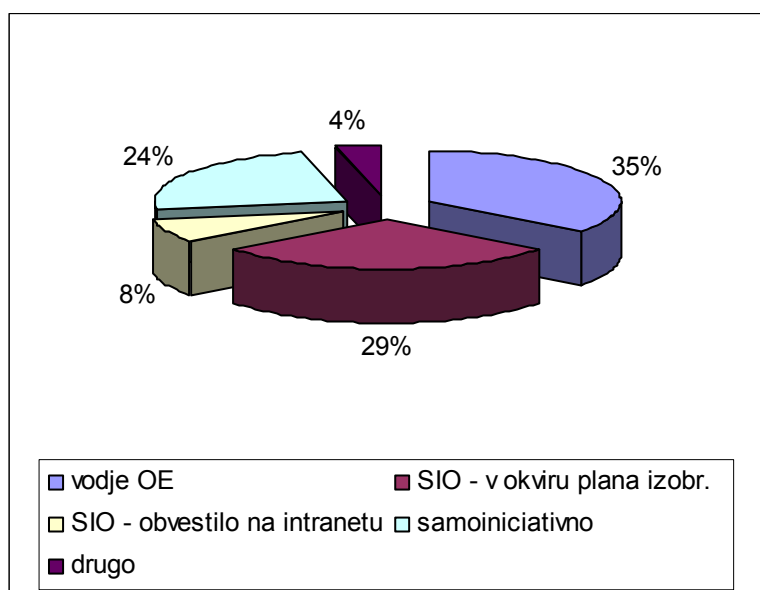
Anketirance sem spraševala tudi po njihovi dejanski in zahtevani izobrazbi. Struktura izobrazbe v Mobitelu je diamantne oblike. Diamantna izobrazbena struktura odseva največji delež V. stopnje izobrazbe, manjši delež pa je višje in visoke oziroma nižje izobrazbe. Največ zaposlenih ima V. stopnjo izobrazbe, in sicer 53,4%. Tudi z vidika zahtevane izobrazbe prevladuje V. stopnja izobrazbe. To lahko utemeljim z dejstvom, da je ključna dejavnost podjetja prodaja mobilnih aparatov in storitev, za kar se zahteva V. stopnja izobrazbe.

Če gledam vse anketirance njihova dejanska in zahtevana izobrazba nekoliko odstopata od povprečja vseh zaposlenih v Mobitelu. Največji delež anketirancev ima dokončano srednjo šolo, in sicer 37,3%, medtem ko največji delež anketirancev zaseda delovna mesta, za katera se zahteva VII. stopnja izobrazbe, in sicer 39,2%. Ob analiziranju anketnih vprašalnikov sem ugotovila, da je precej odstopanja med zahtevano in dejansko izobrazbo pri anketirancih. Ta odstopanja je možno zaslediti v obe strani, kar pomeni, da bodo nekateri morali dokončati ustrezno šolanje, da bo njihova izobrazba ustrezala zahtevani, medtem ko imajo drugi vse možnosti, da napredujejo na delovna mesta, za katera se zahteva višja ali visoka izobrazba.

6.7.2. Udeležba na izobraževanju/usposabljanju

Kot je bilo pričakovati glede na razvojne cilje, so vsi anketiranci pritrdilno odgovorili na vprašanje, ali so se udeležili kakšnega izobraževanja ali usposabljanja, ki je bilo organizirano v okviru sektorja za izobraževanje in organizacijo. Kot je bilo rečeno sem pričakovala visok odstotek udeležbe, vendar ne sto odstoten. Po drugi strani pa je to razumljivo, saj je izobraževalna dejavnost v Mobitelu, d.d. zelo dobro razvita. Ugotavljam torej, da je program izobraževanja usklajen s potrebami delovnega procesa in po vsej verjetnosti tudi željami anketirancev. Iz rezultatov je možno sklepati, da podjetje nudi veliko možnosti zaposlenim, da se izobražujejo, zaposleni pa se radi in z veseljem dodatno izobražujejo. Vse te trditve je, po mojem mnenju, možno utemeljiti tudi z dejstvom, da so v Mobitelu, d.d. zaposleni mladi kadri.

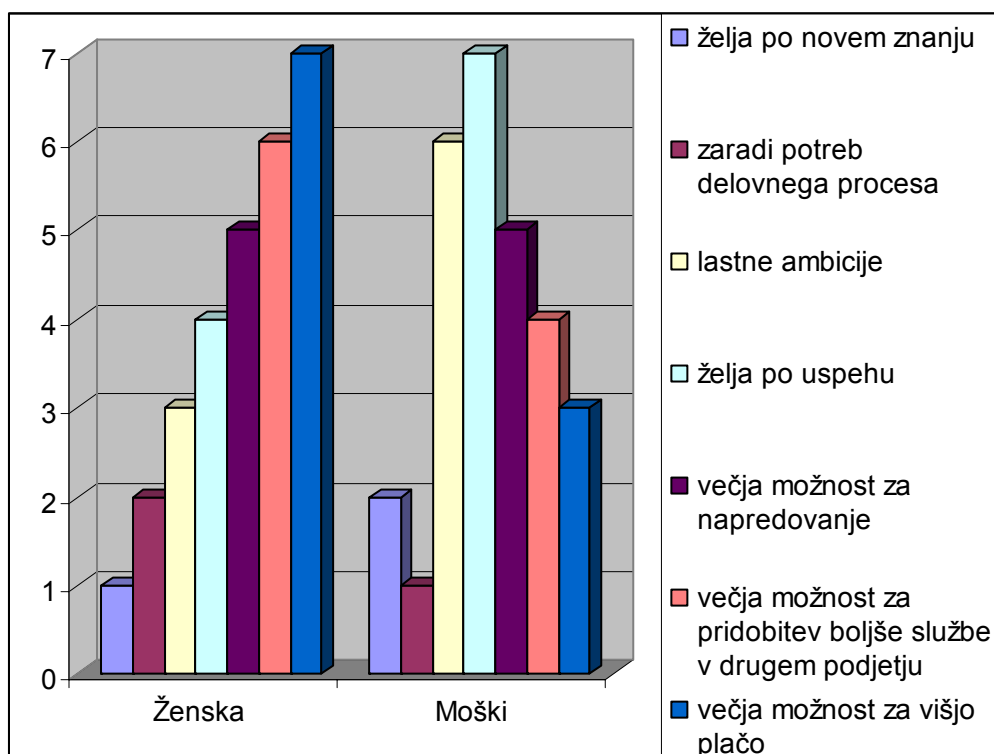
Slika 6.4.: Pobuda za nadaljnje izobraževanje oziroma usposabljanje



Analiza posameznih vprašanj, ki se nanaša na udeležbo na izobraževanjih je pokazala:

- dobra tretjina anketirancev, kar 35%, se je udeležila izobraževanja **na pobudo vodje organizacijske enote**, sledi 29% anketirancev, ki so se izobraževanja udeležili na pobudo Sektor za izobraževanje in organizacijo (SIO) – v okviru plana izobraževanja, 24% se jih je samoiniciativno izobraževalo in usposabljalno, najmanj pa se jih je udeležilo na podlagi obvestil na intranetu ali drugih informacij;
- 82,4% anketiranih meni, da njihova udeležba na izobraževanju oziroma usposabljanju **ni vplivala na napredovanje v službi**. Ta ocena me je rahlo presenetila, saj sem predvidevala, da pridobljeno novo znanje in veščine tudi vplivajo na napredovanje;
- vsi anketiranci pa so se **pripravljeni izobraževati** tudi v prihodnje. Pridobljeni rezultat bi argumentirala, da ima podjetje Mobitel zaposlene delavce, ki so željni novega znanja in so pripravljeni sprejeti izzive.

Slika 6.5.: Vpliv razlogov na izobraževanje/usposabljanje



Glede na to, da smo ljudje med seboj različni je povsem razumljivo, da ima vsak posameznik druge razloge, zakaj se je vključil v izobraževanje oziroma si ljudje postavljamo različno lestvico prioritet, ki nas spodbuja k nadaljnjem izobraževanju in usposabljanju.

V raziskavi sem anketirancem navedla sedem razlogov, ki naj bi tako ali drugače vplivali na udeležbo na izobraževanju/usposabljanju. Pred samo izvedbo raziskave sem sklepala, da bodo pri tem vprašanju igrale ključno vlogo značilnosti posameznika (spol, starost, izobrazba). Anketiranci so morali navedene razloge (slika 6.5.) razporediti od 1 do 7, s tem, da je najpomembnejši razlog za udeležbo na izobraževanju 1, najmanj pa 7.

Tako moškemu kot ženskemu spolu je najpomembnejši razlog »želja po novem znanju«, sledi pa »potrebe delovnega procesa«. Pri nadaljnjih razlogih pa opazimo odstopanja med spoloma. Kot je razvidno tudi iz slike 6.5., je ženskam najmanj pomembna možnost za višjo plačo, medtem ko moškim je najmanj pomembna želja

po uspehu. Ne glede na starost je za ženske najpomembnejši razlog, ki vpliva na udeležbo izobraževanja »želja po novem znanju«. Pri moških, starejših od 31 let, kot najpomembnejši razlog prevladuje »potreba delovnega procesa«.

6.7.3. Najljubša izobraževanja/usposabljanja

V prejšnjem poglavju sem predstavila, katere oblike in vrste izobraževanj v podjetju Mobitel, d.d. organizirajo in izvajajo. Zanimalo me je katerih izobraževanj/usposabljanj se posamezniki najraje udeležujejo. Pri tem vprašanju sem anketirancem dala možnost, da tudi napišejo »zakaj« se najraje udeležujejo tovrstnih izobraževanj.

Največ anketiranih, kar 70,6%, se najraje udeležuje delavnic, kjer pridobijo komunikacijska znanja in znanja za osebnostni razvoj. Sledijo udeležbe na jezikovnih izobraževanjih s 56,9% in s 33,3% delavnice z informacijsko telekomunikacijsko tematiko.

Tabela 6.2.: Število in delež udeležencev na posameznih oblikah izobraževanj

Oblika izobraževanja	Število	Delež
Drugo	1	1,96%
obvezna zakonska usposabljanja	3	5,88%
prodaja in trženje	8	15,69%
Informatika	14	27,45%
menedžment in poslovne odločitve	14	27,45%
informacijsko telekomunikacijske tehnologije	17	33,33%
jezikovna izobraževanja	29	56,86%
komunikacijska znanja in osebnostni razvoj	36	70,59%

Anketiranci so na vprašanje »zakaj« navedli kar nekaj mnenj in razlogov:

- želja po novem znanju in lastne ambicije,
- zaradi lastne koristi in interesa,
- kot pomoč pri delu,
- osebnostna rast,
- zaradi izpopolnjevanja dosedanjega znanja,

- izboljšanje delovnega procesa (racionalizacija),
- zaradi napredovanja,
- krepitev samozavesti,
- spremljanje novosti,...

6.7.4. Motiviranost in ovire za izobraževanje oziroma usposabljanje

Anketiranci so morali v nadaljevanju oceniti tudi svojo motiviranost za funkcionalna izobraževanja in ločeno za izobraževanja za pridobitev strokovne izobrazbe na izobraževalnih institucijah. Ločeni vprašanji sem formirala namenoma, saj po mojem mnenju nekateri posamezniki (predvsem mladi) namenjajo večjo pozornost formalnim izobraževanjem. Anketiranci so odgovarjali z odgovori: sem vedno visoko motiviran/motivirana, na splošno imam dovolj motivacije, občasno imam dovolj motivacije, motivacije mi vedno primanjkuje,

Tabela 6.3.: Motivacija za funkcionalna izobraževanja

Motivacija za funkcionalno izobraževanje	Ženska	Moški	Skupni %
sem vedno visoko motiviran/motivirana	10	4	27,5
na splošno imam dovolj motivacije	17	17	66,7
občasno imam dovolj motivacije	1	2	5,8
motivacije mi vedno primanjkuje	0	0	0
SKUPAJ	28	23	100

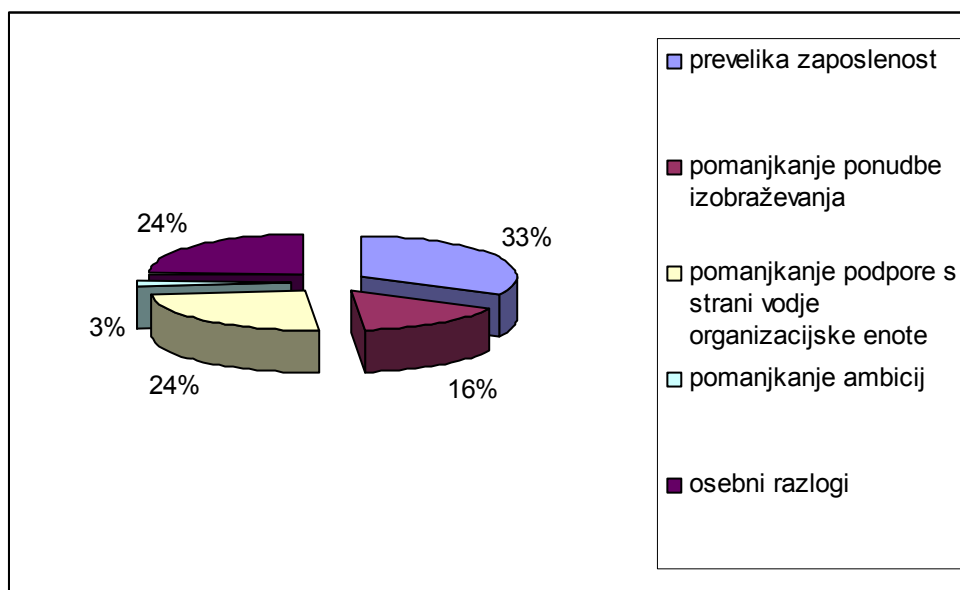
Kot je razvidno iz tabele 6.3. so anketiranci obeh spolov najpogosteje ocenili, da imajo za funkcionalna izobraževanja na splošno dovolj motivacije. Sledi ocena, da so posamezniki vedno visoko motivirani. Zelo spodbudno pa je dejstvo, da nihče od anketirancev ni ocenil, da mu motivacije primanjkuje.

Tabela 6.4.: Motivacija za pridobitev strokovne izobrazbe

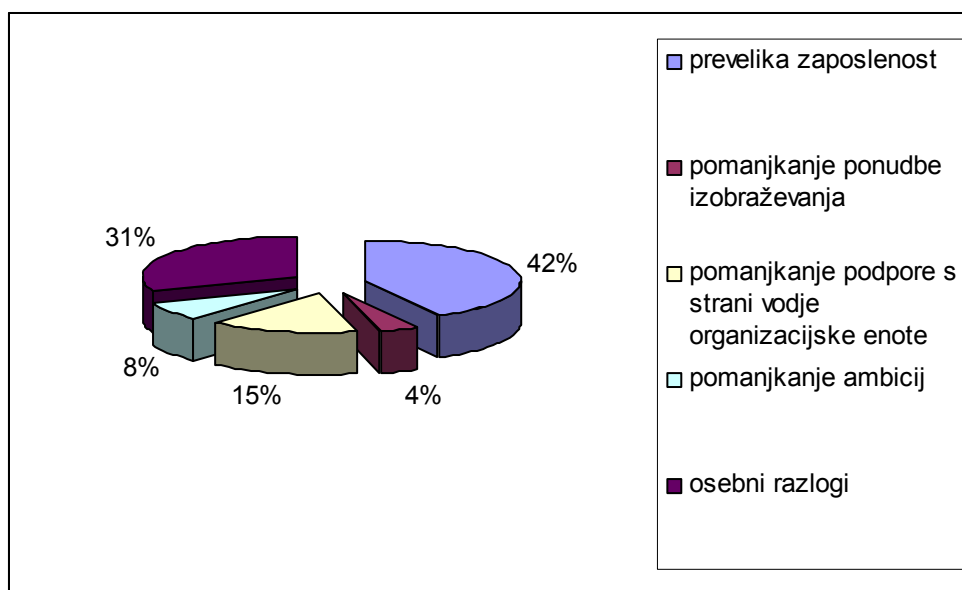
Motivacija za pridobitev strokovne izobrazbe	Ženska	Moški	Skupni %
sem vedno visoko motiviran/motivirana	6	7	25,5
na splošno imam dovolj motivacije	18	9	52,9
občasno imam dovolj motivacije	3	6	17,7
motivacije mi vedno primanjkuje	1	1	3,9
SKUPAJ	28	23	100

Enako velja, da so anketiranci najpogosteje ocenili, da imajo na splošno dovolj motivacije za pridobitev strokovne izobrazbe. Moški pri svoji oceni, v primerjavi z ženskami kot je vidno v tabeli 6.4., niso bili tako zelo enotni. 39,1% anketirancev je ocenilo, da imajo na splošno dovolj motivacije, 30,4% jih ocenjuje, da so visoko motivirani in 26% jih meni, da imajo občasno dovolj motivacije.

Slika 6.6.: Ovire žensk za omejeno udeležbo na izobraževanjih/usposabljanjih

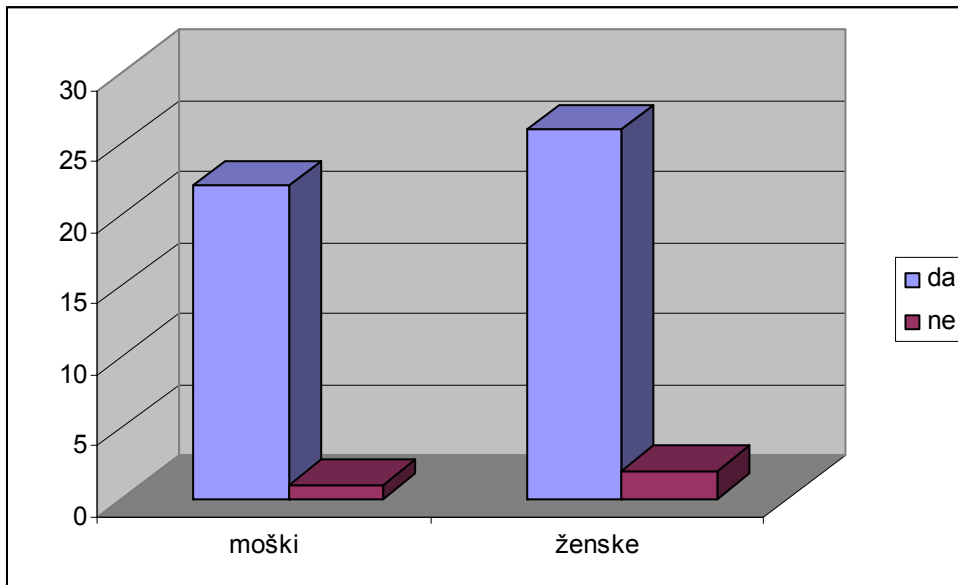


Slika 6.7.: Ovire moških za omejeno udeležbo na izobraževanjih/usposabljanjih



V tem obdobju hitrih sprememb in številnih novosti pa se posamezniki srečujejo tudi z ovirami, ki omejujejo udeležbo na izobraževanju oziroma usposabljanju. Anketirance sem spraševala, kateri razlogi (prevelika zaposlenost, pomanjkanje ponudbe izobraževanja, pomanjkanje podpore s strani vodje organizacijske enote, pomanjkanje ambicij, osebni razlogi) vplivajo na to, da se izobraževanj udeležijo v manjši meri, kot bi si to sami želeli. Kot je razvidno iz slike 6.6. in slike 6.7. so manjše razlike med spoloma. Oboji postavljajo preveliko zaposlenost na prvo mesto ovir za izobraževanje in usposabljanje. 31% odstotni delež moških vidi ovire tudi v osebnih razlogih. Precejšnji delež (15% pri moških in 24% pri ženskah) anketirancev pa ugotavlja pomanjkanje podpore s strani vodje.

Slika 6.8.: Pripravljenost financiranja oziroma sofinanciranja izobraževanja/ usposabljanja, ki bi omogočilo napredovanje



Pri zadnjem vprašanju so morali anketiranci odgovoriti na vprašanje, ki se je navelo na financiranje oziroma sofinanciranje izobraževanja/usposabljanja. Zanimalo me je, kakšen odstotek zaposlenih je pripravljen nositi finančno breme izobraževanja/usposabljanja, v kolikor bi le to omogočilo napredovanje na višje ovrednoteno delovno mesto. Odgovori anketirancev so me presenetili, saj je 92,3% vseh anketirank in 95,7% vseh anketirancev odgovorilo pritrdilno.

6.8. Ugotovitve raziskave

V zgornjih tabelah in grafih sem prikazala kaj spodbuja in kaj ovira posameznika pri nadaljnem izobraževanju in usposabljanju. V raziskavi sem spremljala tudi splošne značilnosti anketirancev kot so: spol, starost in izobrazba. Izhodišče raziskave je bila ugotovitev dejavnikov, ki vplivajo na nadaljnje izobraževanje in usposabljanje na primeru podjetja Mobitel, d.d..

Priznati moram, da so me rezultati ankete pozitivno presenetili, saj so posamezna vprašanja prikazala zelo pozitivno naravnost zaposlenih do izobraževanja/usposabljanja in posledično do novitet. Danes je tovrstna miselnost in

pripravljenost zaposlenih zelo pomembna za razvoj družbe, saj smo v obdobju, ko je prilagodljivost ena od ključnih vrednot, ki jih imajo sodobna uspešna podjetja. Prepričana sem, da si podjetje Mobitel prizadeva ostati uspešno podjetje, kar je možno le z uspešnimi in učinkovitimi zaposlenimi.

Za ugotavljanje navedenega sem si postavila štiri hipoteze.

Hipoteza 1:

Vodja organizacijske enote je eden izmed najbolj pomembnih dejavnikov, ki vplivajo na udeležbo na izobraževanju.

To hipotezo sem nameravala potrditi oziroma zavrniti predvsem na podlagi analiz drugega (2) vprašanja, ko so morali navesti kdo jih je spodbudil, da so se udeležili izobraževanja. V kolikor se osredotočim le na odgovore na to vprašanje, lahko hipotezo potrdim, saj je kar 35% anketirancev navedlo, da so bili vodje tisti, ki so jih spodbudili k udeležbi, 29% anketirancev pa se je udeležilo izobraževanja na podlagi plana izobraževanj. Kot vemo, se plan izobraževanj pripravlja v sodelovanju z vodji organizacijskih enot. Zelo velik delež, 24%, delavcev pa se samoiniciativno udeležuje izobraževanj.

Zamislila pa sem se ob 21% deležu ocene anketirancev, da jih vodje ovirajo oziroma omejujejo pri izobraževanju in se za to izobražujejo v manjši meri, kot si želijo. Iz tega lahko sklepam, da so želje zaposlenih po udeležbi na izobraževanjih previsoke, oziroma, da njihove želje niso usklajene s strategijo podjetja. Drugi vidik pa je, da se vodje organizacijskih enot med seboj razlikujejo. Nekateri vodje spodbujajo svoje zaposlene, drugi pa jih ovirajo.

Hipoteza 2:

Mlajši zaposleni so bolj motivirani za izobraževanje ob delu kot starejši (pridobitev strokovne izobrazbe).

Te hipoteze ne morem potrditi. Iz osmega (8) vprašanja anketnega vprašalnika sem ugotovila, da imajo zaposleni na splošno dovolj motivacije oziroma so visoko motivirani za pridobitev strokovne izobrazbe. Kot sem že omenila sem anketni vprašalnik posredovala naključno izbranim anketirancev. Večina anketirancev je bila starih od 31 do 40 let. Glede na podrobne analize anketnih vprašalnikov nisem

ugotovila, da bi bili anketiranci starejši od 40 let manj nagnjeni k izobraževanju ob delu. Ugotovitve so, da ni razlik v starosti.

Hipoteza 3:

Zaposlene z višjo izobrazbo najbolj motivirajo lastne ambicije.

Te hipoteze ne morem potrditi. Iz raziskave sem ugotovila, da imajo lastne ambicije kar precejšnji vpliv na motivacijo za izobraževanje. Ugotovila sem tudi, da je več žensk kot moških po pomembnosti opredelilo lastne ambicije kot razlog za nadaljnjo motivacijo. Kot najpomembnejši razlog so zaposleni z višjo izobrazbo opredelili »željo po novem znanju«, sledijo pa jim »lastne ambicije«. Torej »lastne ambicije« niso najpomembnejši razlog.

Hipoteza 4:

V kolikor na napredovanje na višje delovno mesto vpliva posamezno izobraževanje so delavci le tega pripravljeni financirati tudi sami.

To hipotezo lahko zagotovo potrdim, saj je 92,3% vseh anketirank in 95,7% vseh anketirancev odgovorilo pritrdilno na vprašanje, ali so pripravljeni financirati oziroma sofinancirati izobraževanje, ki bi jim omogočilo napredovanje. Očitno je, da je v Mobitelu, d.d. zelo visoko število zaposlenih, ki so ambiciozni, želijo napredovati in prevzemati bolj zahtevne naloge ter poleg tega k temu tudi sami pripomoči. Vse to torej kaže, da so zaposleni motivirani za izobraževanje in da se zavedajo, kakšno vrednost ima znanje pri opravljanju njihovih delovnih nalog.

7 ZAKLJUČEK

Dejstvo je, da si Mobitel, d.d. želi zadržati vodilno pozicijo na slovenskem trgu mobilne telefonije. To bo mogoče doseči le s podporo ustreznih kadrov: na osnovi višje ravni znanja (o aparatih, storitvah) in večje izobraženosti zaposlenih.

Ljudje smo med seboj zelo različni, zato nas pri nadaljnjem izobraževanju in usposabljanju motivirajo različne stvari. Vsak posameznik ima svoje karierno sidro, ki izraža posameznikove talente, motive, vrednote in stališča. Posameznikov lastni jaz pa je potrebno kombinirati z zahtevami delovnega mesta (potrebna znanja, veščine, kompetence). Pri kompetencah gre za kombinacijo strokovnega znanja in veščin ter osebnostnih lastnosti in sposobnosti.

Menim, da so se v Mobitelu, d.d. že pričeli zavedati, da je ukvarjanje (izobraževanje in razvoj) z zaposlenimi ena ključnih poslovnih funkcij v podjetju. Globalne spremembe so tiste, ki so prinesle spopad s tujo konkurenco na domačem trgu. Hkrati pa je prizadevanje za poseganje na tuji trg povzročilo, da se okolje izredno hitro spreminja in da bo potrebno sprotno prilagajanje. Ključ uspeha so kadri. Nekatera izhodišča in metode za strateško obravnavanje so v Mobitelu, d.d. že narejena z načrtnim in učinkovitim izobraževanjem in usposabljanjem.

Drugi cilj, ki je prav tako zelo pomemben, pa je zadržati ključne kadre. V Mobitelu, d.d. se zavedajo, da je treba kadre stalno izobraževati za nove potrebe in izzive, hkrati pa jih je potrebno motivirati, saj je to edini način, da bodo delo opravljali učinkovito in uspešno ter ostali v podjetju. Iz moje raziskave sklepam, da ima vodstvo podjetja in strokovna služba (Sektor za izobraževanje in organizacijo in Kadrovski sektor) vse možnosti, da vzpostavi učinkovit sistem ukvarjanja z zaposlenimi. Rezultati raziskave so pokazali, da so zaposleni željni novega znanja in razvoja ter da so pripravljeni k temu tudi sami pripomoči.

V kolikor imata interes za izobraževanje tako posameznik kot tudi podjetje, je to koristno za oba. V Mobitelu, d.d. so na zelo dobri poti glede izobraževanja, saj smo iz

rezultatov videli, da je večina zaposlenih zainteresirana za izobraževanje, iz česar lahko sklepamo, da je program izobraževanja zanimiv in dober.

V uvodu sem poudarila zanimanje glede poglavitnih dejavnikov, ki vplivajo na motivacijo zaposlenih v podjetju Mobitel, na izobraževanje. Želela sem ugotoviti, koliko je motivacija posledica lastnih motivov in potreb, koliko pa izraz spodbud s strani podjetja. V skladu s tem sem proučila različne vidike, ki vplivajo na večjo ali manjšo motiviranost zaposlenih za izobraževanje. Iz rezultatov raziskave lahko sklepam, da so vsi precej motivirani za nadaljnje izobraževanje in usposabljanje. Še posebej izrazito visoka motivacija je za izobraževanja, ki bi vplivala na napredovanje na višje ovrednoteno delovno mesto.

Na koncu bi rada poudarila le, da imajo v Mobitelu, d.d. vse možnosti, da svojo izobraževalno dejavnost še bolj razvijejo in nadgradijo ter s tem ohranijo visoko motivirane zaposlene za nadaljnje izobraževanje in usposabljanje.

8 LITERATURA

1. Armstrong, Michael (2003): *A handbook of human resource management practise: 9th ed*: London and Sterling, VA: Kogan Page.
2. DeSimone, Randy L. in David M. Harris (1994): *Human resource development*: Dryden Press.
3. Florjančič, Jože (1995): *Kadrovski management*. V: Jože Florjančič (ur.): Operativni management. Moderna organizacija, Kranj.
4. Jelenc, Sabina (1996): *ABC izobraževanje odraslih*. Andragoški center RS, Ljubljana.
5. Jelenc, Zoran (1991): *Terminologija izobraževanja odraslih*. Andragoški center RS, Ljubljana.
6. Jereb, Janez (1998): *Teoretične osnove izobraževanja*. Založba moderna organizacija, Kranj.
7. Kejžar, Ivan (1980): *Načrtovanje in kadrovska politika*, V: Stane Možina, Jože Florjančič (ur.): Kadrovska politika v združenem delu. Center za samoupravno normativno dejavnost pri DDU Univerzum, Ljubljana.
8. Komisija Evropske skupnosti (2000): Memorandum o vseživljenjskem učenju, 30.10.2000. Dostopno na <http://linux.acs.si/memorandum/prevod/> (25.12.2005).
9. Kranjc, Ana (1977): *Motivacija odraslih za izobraževanje*. Pedagoški inštitut, Ljubljana.
10. Kranjc, Ana (1978): Andragoški pogovori s predavatelji, Dopisna delavska univerza UNIVERZUM

11. Kranjc, Ana (1979): Metode izobraževanja odrasli, Delavska enotnost, Ljubljana, SI
12. Kranjc, Ana (1977): Izobraževanje naša družbena vrednota, Delavska enotnost, Ljubljana.
13. Kresal, Barbara, Kresal Šoltes, Katarina, Senčur Peček, Darija (2002): *Zakon o delovnih razmerjih: s komentarjem in stvarnim kazalom*. Primath, Ljubljana.
14. Lipičnik, Bogdan, Mežnar, Drago (1998): *Ravnanje z ljudmi pri delu*. Gospodarski vestnik, Ljubljana.
15. Možina, Stane, Jereb, Janez, Florjančič, Jože, Svetlik, Ivan, Jamšek Franc, Lipičnik, Bogdan, Vodovnik, Zvone, Svetic, Aleša, Stanojevič, Miroslav, Merkač, Marjana (1998): *Management kadrovskih virov*. Fakulteta za družbene vede, Ljubljana.
16. Možina, Stane, Kovač, Jure in drugi (2006): *Menedžment znanja na poti k učečemu se podjetju*. Založba Pivec, Ljubljana.
17. Plan izobraževanja (Mobitel, 2005 in 2006)
18. Poročilo o izobraževanju (Mobitel, januar, 2005)
19. Pravilnik o izobraževanju (Mobitel, 1.2.2006)
20. Radovan, Marko (2001): *Motivacija odraslih za izobraževanje*. Andragoški center RS, Zavod RS za šolstvo, Ljubljana.
21. Svetlik, Ivan (1986): *Izobraževanje in družbenoekonomski položaj*. Družboslovne raziskave, let. 3, št. 4, 27-44.
22. Uhan, Stane (2000): *Vrednotenje dela II, motivacija, uspešnost, plača*. Moderna organizacija, Kranj.

9 PRILOGE

Priloga A

Pozdravljeni,

sem **Lea Šmigoc**, zaposlena v Sektorju za izobraževanje in organizacijo, Pravno kadrovsko področje. Končujem študij sociologije, kadrovsko menedžersko smer na FDV v Ljubljani. Pripravljam diplomsko nalogo z naslovom »Motivacija zaposlenih za izobraževanje in usposabljanje, primer Mobitel, d.d.« Za raziskavo sem se odločila glede na dejstvo, da je izobraževanje in usposabljanje nujno potrebno za učinkovito delovanje podjetja, zato mora biti motivacija še toliko večja.

Pri anketi je zagotovljena absolutna anonimnost, zato ankete ni potrebno podpisovati ali kakorkoli označevati, kdo jo je izpolnil. Ker je anketni vprašalnik del moje diplomske naloge, vam zagotavljam, da bom podatke uporabljala **izključno v te namene**.

Prosim vas, da v nadaljevanju natančno preberete in iskreno odgovorite na zastavljena vprašanja.

Izpolnjene vprašalnike mi vrnite v zalepljeni kuverti. Prosim vas, da to storite do 10.3.2006 in mi s tem omogočite dokončanje moje diplomske naloge.

Za izpolnjevanje ankete in vašo iskrenost se vam že vnaprej zahvaljujem.

Anketni vprašalnik: Motivacija zaposlenih za izobraževanje in usposabljanje: primer Mobitel, d.d.

Pojmi

Pri posameznem vprašanju oziroma trditvi imate več možnih odgovorov. Obkrožite odgovor, ki po vašem mnenju najbolj ustreza vaši delovni situaciji.

1. Ali ste se udeležili kakšnega izobraževanja ali usposabljanja, ki je bilo organizirano v okviru sektorja za izobraževanje in organizacijo, družbe Mobitel?

- a) DA
- b) NE

2. Če ste na 1. vprašanje odgovorili z »DA«, navedite na pobudo koga ste se udeležili izobraževanja/usposabljanja?

- a) vodje OE

- b) sektorja za izobraževanje in organizacijo – v okviru plana izobraževanj
- c) sektorja za izobraževanja in organizacijo – obvestilo na intranetu Mobiweb
- d) samoiniciativno
- e) drugo (prejel sem vabilo, povedal mi je sodelavec/ka)

3. Ali je udeležba na izobraževanju/usposabljanju vplivala na vaše napredovanje v službi, v smislu napredovanja na višje delovno mesto?

- a) DA
- b) NE

4. Ali ste se pripravljene udeleževati izobraževanj/usposabljanj v prihodnje?

- a) DA
- b) NE

5. V kolikšni meri na udeležbo izobraževanj/usposabljanj vplivajo spodaj navedeni razlogi. Razvrstite jih po pomembnosti od 1 do 7 (najpomembnejši razlog je 1 najmanj pomemben pa 7) :

- a) večja možnost za napredovanje _____
- b) večja možnost za višjo plačo _____
- c) večja možnost za pridobitev boljše službe v drugem podjetju _____
- d) želja po novem znanju _____
- e) zaradi potreb delovnega procesa _____
- a) želja po uspehu _____
- b) lastne ambicije _____

6. Označite katere oblike izobraževanja/usposabljanja, ki so bile organizirane in financirane s strani družbe Mobitel se najraje udeležite.

- a) obvezna zakonska usposabljanja
- b) prodaja in trženje
- c) menedžment in poslovne odločitve
- d) komunikacijska znanja in osebni razvoj
- e) informacijsko telekomunikacijske tehnologije
- f) informatika
- g) jezikovna izobraževanja
- h) drugo

ZAKAJ?

7. Kako bi na splošno ocenili svojo motivacijo za funkcionalna izobraževanja (pridobivanje praktičnega znanja in spretnosti, ki so potrebne pri opravljanju povsem določene vrste opravil in delovnih nalog)?

- a) sem vedno visoko motiviran/motivirana
- b) na splošno imam dovolj motivacije
- c) občasno imam dovolj motivacije
- d) motivacije mi vedno primanjkuje

8. Kako bi na splošno ocenili svojo motivacijo za pridobitev strokovne izobrazbe na izobraževalnih institucijah (izobraževanje na srednjih šolah, dodiplomski, podiplomski študij)?

- a) sem vedno visoko motiviran/motivirana
- b) na splošno imam dovolj motivacije
- c) občasno imam dovolj motivacije
- d) motivacije mi vedno primanjkuje

9. Kaj vas ovira, da se izobraževanj/usposabljanj udeležite v manjši meri kot bi si želeli?

- a) prevelika zaposlenost
- b) pomanjkanje ponudbe izobraževanja
- c) pomanjkanje podpore s strani vodje org. enote
- d) pomanjkanje ambicij
- e) osebni razlogi (družina, prosti čas)

10. Ali ste pripravljeni financirati ali sofinancirati izobraževanje/usposabljanje, ki vam bi omogočilo napredovanje na višje delovno mesto?

- a) DA
- b) NE

11. Spol

- a) moški
- b) ženska

12. Starost

- c) manj kot 25 let
- d) 25 do 30 let
- e) 31 do 40 let
- f) 41 do 50 let
- g) 51 in več let

13. V družbi Mobitel sem zaposlen/zaposlena:

- a) do 3 let
- b) od 3 do 7 let
- c) od 8 do 15 let

14. Organizacijska enota v kateri sem zaposlen/zaposlena:

- a) Finančno računovodsko področje
- b) Komericalno področje
- c) Področje informatike
- d) Področje za razvoj
- e) Tehnično področje
- f) Pravno kadrovsko splošno področje
- g) Služba

15. Moja dejanska izobrazba je:

- a) IV. stopnjo strokovne izobrazbe ali manj
- b) V. stopnjo strokovne izobrazbe
- c) VI. stopnjo strokovne izobrazbe
- d) VII. stopnjo strokovne izobrazbe

16. Delovno mesto, ki ga zasedam zahteva:

- a) IV. stopnjo strokovne izobrazbe ali manj
- b) V. stopnjo strokovne izobrazbe
- c) VI. stopnjo strokovne izobrazbe
- d) VII. stopnjo strokovne izobrazbe

Priloga B

Tabelarični pregled ugotovitev raziskave

Vpliv na napredovanje/spol		spol		Skupna vsota
Vpliv na napredovanje		MOŠKI	ŽENSKA	
	DA	3	5	8
	NE	20	23	43
Skupna vsota		23	28	51

Motivacija za funkcionalna izobr/SPOL		spol		Skupna vsota
Motivacija za funkcionalna izobr		MOŠKI	ŽENSKA	
	NA SPLOŠNO IMAM DOVOLJ MOTIVACIJE	17	17	34
	OBČASNO IMAM DOVOLJ MOTIVACIJE	2	1	3
	SEM VEDNO VISOKO MOTIVIRAN	4	10	14
Skupna vsota		23	28	51

Motivacija za funkcionalna izobr /OE		org.enota						VODST VO	Skupna vsota
Motivacija za funkcionalna izobr		KP	PI	PKSP	POR	SLUŽBA	TP		
	NA SPLOŠNO IMAM DOVOLJ MOTIVACIJE	10	3	8	4	2	6	1	34
	OBČASNO IMAM DOVOLJ MOTIVACIJE	1			1		1		3
	SEM VEDNO VISOKO MOTIVIRAN	7	2	1	1	1	2		14
Skupna vsota		18	5	9	6	3	9	1	51

Pobuda za izobraževanje/OE		org.enota							Skupna vsota
Pobuda za izobraževanje		KP	PI	PKSP	POR	SLUŽBA	TP	VODSTVO	
	DRUGO	2							2
	SAMOINICIATIVNO	5	3		2		2		12
	SIO - obvestilo na intranetu	1			1	1		1	4
	SIO - v okviru plana izobraževanj	6		5	2		2		15
	VODJE OE	4	2	4	1	2	5		18
Skupna vsota		18	5	9	6	3	9	1	51

Motivacija za pridobitev strokovne izobr./spol	spol		Skupna vsota
	MOŠKI	ŽENSKA	
Motivacija za pridobitev strokovne izobr.			
MOTIVACIJE MI VEDNO PRIMANJKUJE	1	1	2
NA SPLOŠNO IMAM DOVOLJ MOTIVACIJE	9	18	27
OBČASNO IMAM DOVOLJ MOTIVACIJE	6	3	9
SEM VEDNO VISOKO MOTIVIRAN	7	6	13
Skupna vsota	23	28	51

Ovire za izobraževanje/dejanska izobrazba	Dej. izobr.			Skupna vsota
	5	6	7	
Ovire				
OSEBNI RAZLOGI	1	5	2	8
POMANJKANJE AMBICIJ	2		1	3
POMANJKANJE PODPORE S STRANI VODJE OE	5	1	4	10
POMANJKANJE PONUDBE IZOBRAŽEVANJE	1	1	2	4
POMANJKANJR PODPORE S STRANI VODJE OE		1		1
PREVELIKA ZAPOSLENOST	10	8	7	25
Skupna vsota	19	16	16	51

Pobuda za izobraževanje/dejanska izobr.	Dej. izobr.			Skupna vsota
	5	6	7	
Pobuda za izobraževanje				
DRUGO		1	1	2
SAMOINICIATIVNO	6	4	2	12
SIO - obvestilo na intranetu		2	2	4
SIO - v okviru plana izobraževanj	6	4	5	15
VODJE OE	7	5	6	18
Skupna vsota	19	16	16	51

Motivacija za pridobitev strokovne izobr./starost	starost						Skupna vsota
	25 DO 30	25-30	31-40	41-50	51 IN VEČ LET	MANJ KOT 25	
Motivacija za pridobitev strokovne izobr.							
MOTIVACIJE MI VEDNO PRIMANJKUJE	2						2
NA SPLOŠNO IMAM DOVOLJ MOTIVACIJE	10	1	11	3	1	1	27
OBČASNO IMAM DOVOLJ MOTIVACIJE	3		5	1			9
SEM VEDNO VISOKO MOTIVIRAN	3		9			1	13
Skupna vsota	18	1	25	4	1	2	51