

UNIVERZA V LJUBLJANI  
Fakulteta za družbene vede

**Mojca Vaupotič**

**Mentor: doc.dr. Janko Berlogar**

**IZOBRAŽEVANJE ZAPOSLENIH  
V CŠOD**

**DIPLOMSKO DELO**

**Ljubljana, 2004**

**Najboljši je tisti učitelj,  
ki uči malo,  
zbudi pa v učencu veliko  
voljo,  
da bi se učil.**

*Arturo GRAF*

## KAZALO VSEBINE

1.	<b>UVOD</b>	5
1.1.	Vsebina naloge	6
1.2.	Hipotetični okvir in namen naloge	7
1.2.1.	Boljši zakonski in tehnološki pogoji vplivajo na večjo motivacijo zaposlenih za izobraževanje	8
1.2.2.	Večja podpora delovnega okolja vpliva na večjo motivacijo za izobraževanje	8
1.2.3.	Ugodnejši izhodiščni psiho-socialni dejavniki vplivajo na večjo motivacijo za izobraževanje	8
1.3.	Metodologija dela	9
2.	<b>OPREDELITEV SPLOŠNIH POJMOV</b>	10
2.1.	Motivacija in motiv	10
2.2.	Potrebe, cilji, uprava, učenje in izobraževanje	11
3.	<b>MOTIVACIJSKE TEORIJE</b>	13
3.1.	Maslowa teorija	13
3.2.	Herzbergova teorija	14
3.3.	Vroomova teorija	16
3.4.	Frommova teorija	16
3.5.	Teorija ekonomske motivacije	17
3.6.	Uporaba teorij pri motivaciji za izobraževanje	18
4.	<b>MOŽNOSTI POSAMEZNIKA ZA IZOBRAŽEVANJE</b>	20
4.1.	Razvoj izobraževanja	20
4.2.	Razvoj motivacije za izobraževanje posameznika	22
4.3.	Dejavniki, ki vplivajo na motivacijo za izobraževanje	23
4.3.1.	Subjektivni dejavniki	25
4.3.2.	Objektivni dejavniki	27
4.3.3.	Materialni in nematerialni motivacijski dejavniki	30
4.4.	Dejavniki, ki vplivajo na demotivacijo za izobraževanje	33
4.4.1.	Subjektivni dejavniki	34
4.4.2.	Objektivni dejavniki	35

5.	<b>IZOBRAŽEVANJE ZAPOSLENIH V ČŠOD</b>	37
5.1.	Kratka predstavitev javnega zavoda ČŠOD	37
5.2.	Možnosti za izobraževanje v ČŠOD	38
5.3.	Letni plan izobraževanja v ČŠOD	42
5.4.	Institucije izobraževanja in usposabljanja zaposlenih v ČŠOD	44
6.	<b>RAZISKAVA</b>	46
6.1.	Namen raziskave	46
6.2.	Metodologija raziskave	47
6.3.	Analiza raziskave	48
6.3.1.	Podatki o anketiranih	48
6.3.2.	Stanje politike izobraževanja v ČŠOD	52
6.3.3.	Dejavniki, ki vplivajo na posameznikovo odločitev za izobraževanje ter spodbude v zavodu	56
6.3.4.	Želje glede izobraževanja	59
6.3.5.	Vrednotenje izobraževanja	60
6.4.	Ugotovitve raziskave	63
6.4.1.	Ugotovitve z vidika motivacijskih teorij	63
6.4.2.	Ostale ugotovitve	64
7.	<b>SKLEPNI DEL</b>	67
8.	<b>LITERAURA</b>	70
	<b>Priloge</b>	

## 1. UVOD

V novem zakonu o delovnih razmerjih so stalno izobraževanje, izpopolnjevanje in usposabljanje določeni kot delavčeva pravica in dolžnost, ki izhaja iz delovnega procesa. Namen takšne določbe, ki v bistvu predvideva permanentno izobraževanje, sta v ožjem smislu ohranjanje zaposlitve in napredovanje, v širšem smislu pa preprečevanje brezposelnosti in izboljševanje zaposlitvenih možnosti, kar je tudi eden izmed ciljev novega zakona.

Sistematično usposabljanje in izpopolnjevanje zaposlenih sta kot elementa sodobnega upravljanja kadrovskega vira pomembna dejavnika pri uvajanju načel zagotavljanja celovite kakovosti v delo katerekoli organizacije/podjetja. V globalni konkurenci ni več prostora za nevedne. Znanje je postalo tako nujna dobrina, kot sta hrana in pijača. Ljudje po naravi težimo k razvoju, torej osebno zorimo. Izobraževanje je le instrument za pospešitev tega procesa. Če ugasne želja po razvoju, gre za nazadovanje. Enako je tudi s podjetji/organizacijami. Za uspešno obvladovanje sprememb mora biti delež učenja večji od deleža sprememb. To pomeni, da se mora premislek o izobraževanju dotakniti vsakega posameznika in postati tudi njegov način delovanja.

Najnovejša študija OECD opozarja, da je vlaganje v razvoj človeških virov ključni dejavnik uspešnosti podjetij/organizacij v družbi prihodnosti, znanje in prilagodljivost spremembam pa vse bolj postajata temeljna pogoja konkurenčnosti podjetja/organizacije in posameznika (Radovan, 2003:66-70). V tej luči se razumevanje motivacije za izobraževanje zaposlenih kaže kot vse pomembnejša sestavina kadrovske in izobraževalne dejavnosti. Če posameznik izobraževanja ne vidi kot sredstvo za doseganje pomembnih ciljev, za izobraževanje ni motiviran.

Uspešnost izobraževanja je torej v veliki meri odvisna od stopnje motiviranosti posameznika, zato vidim problem izobraževanja predvsem kot problem motivacije zanj. Motiviranost je nekaj, kar vodi posameznika, da deluje, kakor meni, da je zanj najboljše. Pridobivanje znanja zato postaja vedno bolj usodno povezano z motivacijo. Samo sposobnosti preprosto niso dovolj. Brez ustrezne motivacije za izobraževanje si

ni mogoče zamišljati uspešnega razvijanja permanentnega izobraževanja. Pri nizki motivaciji postanejo tudi dobro razvite sposobnosti drugotnega pomena, saj ne pridejo do izraza.

Posameznik, ki je motiviran za izobraževanje in je seveda tudi zadovoljen, močno vpliva na uspešnost celotne organizacije/podjetja, v kateri dela. Posameznik mora pridobiti znanje, spretnosti in navade za svoj osebni razvoj ter si z zavestjo, da je to zanj posebnega življenjskega pomena, oblikuje učne navade in prijeme, ki mu omogočajo stalno izobraževanje in izpopolnjevanje. Če si človek že v rani mladosti razvije pozitiven odnos do učenja in znanja, postavi temelj za poznejše nadaljevalno izobraževanje ali samostojno učenje. Ko pa odraste, mu to pomeni vnovično možnost, da svoje cilje doseže, če jih ni uspel doseči v mladosti.

Gre torej za vprašanje zakaj se sploh izobraževati in kako za izobraževanje motivirati? Brez tega je teoretični model, iz katerega izhajam, nepopoln. Uspešnost je povezana z izobraževanjem, slednje pa je mogoče le, če si tega želimo, je ustrezno, imamo zanj možnost in vemo, da ima smisel.

### ***1.1. VSEBINA NALOGE***

V uvodnem, prvem poglavju želim predstaviti osnovno usmeritev in pristop diplomskega dela ter razložiti hipoteze, ki so v šestem poglavju preverjene z vprašalnikom ter z raziskavo potrjene ali zavrnjene.

V drugem poglavju opredeljujem splošne pojme, s katerimi sem se najpogosteje srečevala skozi vso nalogo. Ti pojmi so motivacija, potrebe, cilji, CŠOD, učenje in izobraževanje.

V tretjem delu predstavljam motivacijske teorije strokovnjakov ter vpliv motivacije na izobraževanje.

V četrtem delu opisujem možnosti, ki jih ima posameznik za izobraževanje, vrednotenje izobraževanja v tradicionalnem sistemu izobraževanja ter neposreden vpliv posameznikovih sposobnosti (podedovane ali pridobljene v času socializacije v

različnih okoljih). Dejavnike, ki vplivajo na možnost in uspešnost izobraževanja, pa sem razdelila na notranje (osebna potreba po izobraževanju, samopodoba, stil učenja,...) in zunanje (okolja, kjer posameznik dela, živi in preživlja prosti čas).

V petem poglavju na kratko predstavljam CŠOD in zakonske možnosti za izobraževanje.

V šestem poglavju opredeljujem predmet raziskave, torej motivacijo zaposlenih v CŠOD za izobraževanje, z namenom preveriti zastavljene hipoteze. Le te potrjujem ali zavračam. Ugotavljam vpliv treh dejavnikov (podpora delovnega okolja, zakonske in tehnološke možnosti, psiho-socialni dejavniki) na motivacijo zaposlenih za izobraževanje.

V sklepnem delu podajam sklepe, do katerih sem prišla med izdelavo diplomskega dela, ter razmišljanja, ki so se mi med delom porajala. Nalogo zaključujem s sklepnimi mislimi ter predlogi za povečanje motiviranosti zaposlenih pri izobraževanju v CŠOD.

Na samem koncu pa navajam literaturo, ki je bila uporabljena pri nalogi, kot prilogo pa dodajam anketni list, ki je bil razdeljen med zaposlene v CŠOD.

## **1.2. HIPOTETIČNI OKVIR IN NAMEN NALOGE**

Namen diplomske naloge je preveriti (potrditi ali ovreči) zastavljene tri hipoteze, ki so povezane z izobraževanjem v CŠOD:

- boljši zakonski in tehnološki pogoji vplivajo na večjo motivacijo zaposlenih za izobraževanje,
- večja podpora delovnega okolja vpliva na večjo motivacijo za izobraževanje,
- ugodnejši izhodiščni psiho-socialni dejavniki posameznika vplivajo na večjo motivacijo za izobraževanje.

### ***1.2.1. Boljši zakonski in tehnološki pogoji vplivajo na večjo motivacijo zaposlenih za izobraževanje***

Z raziskavo smo ugotovili, kako vplivajo zakonski in koliko tehnološki pogoji oziroma ugodnosti na posameznikovo motivacijo za izobraževanje. Preverili bomo, koliko in kateri dejavniki najmočneje pripomorejo k uspešnejšemu izobraževanju posameznika. Ali so to zakonski dejavniki (organizacija krije stroške izobraževanja, omogoči izredni dopust, ko ga posameznik potrebuje, omogoča fleksibilni delovni čas idr.) ali tehnološki dejavniki (uporaba računalnika, interneta in fotokopirnega stroja v izobraževalne namene).

### ***1.2.2. Večja podpora delovnega okolja vpliva na večjo motivacijo za izobraževanje***

V anketi sem anketirancem zastavila vprašanja v zvezi z količino podpore in vzpodbude pri izobraževanju s strani sodelavcev oziroma nadrejenih. Ugotavljala sem, kakšni odnosi z nadrejenimi in sodelavci motivirajo zaposlene za izobraževanje, kakšna je motivacija za izobraževanje v okolju, kjer vodje in sodelavci ne podpirajo svojih zaposlenih z nadomeščanjem pri delu, spodbudami in svetovanjem. Preverjala sem, kakšen je vpliv višje plače, možnosti zamenjave službe ali subjektivnih dejavnikov (želja po novem znanju, po uspehu, samozavesti idr.) na željo po pridobivanju novega znanja. Dodaten pomemben dejavnik za motivacijo ali demotivacijo izobraževanja pa je tudi dejstvo, ali je delovno okolje naklonjeno izobraževanju ali ne.

### ***1.2.3. Ugodnejši izhodiščni psiho-socialni dejavniki posameznika vplivajo na večjo motivacijo za izobraževanje***

Če je zaposleni zadovoljen s svojim osebnim življenjem (ima urejeno materialno in duhovno življenje), ima dobre odnose pri delu s sodelavci in z nadrejenimi ter je pozitivno usmerjen, je večja verjetnost, da bo pri svojem delu želel dosegati boljše rezultate in se tudi odločil za pridobivanje novega znanja. Že Maslow je ugotavljal hierarhijo potreb in iz tega izhajamo, da se posamezniku, potem ko ima zadovoljene vse nižje potrebe, pojavi tudi potreba po samopotrditvi, ki jo lahko izpopolni z izobraževanjem.



### **1.3. METODOLOGIJA DELA**

Pri izdelavi diplomskega dela sem najprej uporabljala *opisno metodo*. Z njo sem postavila teoretični okvir naloge ter opisala posamezne ključne elemente, ki vplivajo na posameznikovo motivacijo za izobraževanje. Za proučevanje tega področja sem uporabila dostopno domačo in tujo literaturo ter dognanja priznanih strokovnjakov s tega področja ter pridobila ustrezna znanja o obravnavani tematiki.

Empirični del diplomskega dela sem izvedla med zaposlenimi v CŠOD z *anketno raziskavo*. Raziskava je zajela pedagoški del kadra CŠOD. Anketni vprašalnik je bil anonimen in predhodno testiran na treh sodelavcih. Zbrane podatke iz anketnih vprašalnikov sem s statističnimi metodami analizirala, ugotovljene pokazatelje komentirala ter poskušala med njimi ugotoviti značilnosti in povezave. V šestem poglavju v opisnih rezultatih raziskave sem prikazala sedanje stanje v CŠOD na področju izobraževanja, podkrepila predlagane spremembe, s čimer želim prispevati k učinkovitejšemu delu na področju upravljanja s človeškimi viri ter prispevati k spremembi v miselnosti glede nujnosti vseživljenjskega izobraževanja.

Ob ustrezni teoretični podlagi je v diplomskem delu poudarek na izvedbi ankete in statistični obdelavi podatkov. Na podlagi slednjih ugotavljam:

- v kateri starosti so anketiranci najbolj pripravljeni na izobraževanje,
- kaj je posameznika vzpodbudilo pri odločitvi, da začne z izobraževanjem,
- kaj posameznika motivira pri izobraževanju, da ga ne opusti ter vztraja do konca.

Pri dobljenih statističnih podatkih sem izločila tri faktorje:

- osebno rast,
- kariero,
- ohranitev delovnega mesta (ohranitev obstoječega stanja, nepripravljenost na spremembe)

ter prikazala korelacije z danimi spremenljivkami. Na koncu ugotovitve komentiram in predlagam rešitve.

V diplomskem delu ugotavljam realno stanje v CŠOD na področju izobraževanja, želje in ugodnosti, ki jih imajo zaposleni v organizaciji, kjer delajo in koliko te ugodnosti vplivajo na posameznikovo odločitev za izobraževanje in vztrajanje do zaključka izobraževanja.

## 2. OPREDELITEV SPLOŠNIH POJMOV

### 2.1. MOTIVACIJA IN MOTIV

Beseda motivacija izhaja iz besede motiv. Slovar slovenskega knjižnega jezika razlaga motiv kot nekaj, kar povzroča kako dejanje, nagib, spodbudo, besedo motivirati pa opisuje kot vzpodbuditi, navdušiti koga (Slovar slovenskega knjižnega jezika, DZS, 1985:850). Lipičnik razlaga motiv kot notranje stanje, ki naše vedenje in ravnanje usmerja k cilju. Ljudje, ki žive v različnih družbenih slojih, so različno motivirani za izobraževanje. To pomeni, da ima na motiv močan vpliv socialni izvor, izobrazba staršev in izobraževalne izkušnje vsakega posameznika (Lipičnik, 1988:156-160).

Tudi Leavittova motivacijska teorija zagovarja motiv kot stanje organizma, ki čuti pomanjkanje in ga usmerja k določeni vrsti dejavnosti in k določeni vrsti ciljev. Motivi so v najširšem smislu gibalne sile, ki aktivnosti izzovejo, jo usmerjajo in vodijo k novemu stanju. Motivi usmerjajo naše vedenje in doživljanje ter imajo različne vloge v posameznikovem življenju (Lipičnik, 1988:409).

Glede na nastanek ločimo motive na podedovane in na pridobljene. Glede na razširjenost med ljudmi jih delimo na:

- motive, ki jih imajo vsi (univerzalni),
- motive, ki so značilni le za posamezna področja (regionalni),
- motive, ki so značilni za posameznike (individualni).

Lipičnik deli tri skupine silnic, ki sprožajo motive (Lipičnik, 1998:157). Te so različnega izvora. V prvo skupino silnic uvršča *primarne biološke potrebe*, ki človeku

omogočajo preživetje (univerzalne in podedovane). V drugo skupino silnic prišteva *primarne socialne potrebe*, ki jih mora zadovoljiti posameznik, če želi nemoteno živeti v družbi (potreba po uveljavljanju). Te potrebe so pridobljene in so produkt okolja, v katerem živi. Na njih lahko zavestno vplivamo, ker niso podedovane. V tretjo skupino silnic strokovnjaki uvrščajo *interese, stališča in navade*. Te silnice vzpodbujajo človekovo aktivnost in jim pravimo tudi motivi (navada se lahko spremeni v potrebo). Ti motivi so individualni in pridobljeni; nanašajo se na socialni del človekovega življenja.

Motivi za izobraževanje so pri posameznikih odvisni od starosti, stopnje izobrazbe, spola, položaja, delovne dobe, izkušenj, ki si jih je vsak pridobil, okolja, v katerem je živel in delal, podpore organizacije, kjer je zaposlen, od številnih individualnih dejavnikov, ki so bili pridobljeni v otroštvu, in iz izkušenj, ki si jih je posameznik nabral pri učenju (Kranjc, 1982; Pečjak, 2001; Radovan, 2001).

## **2.2. POTREBE, CILJI, UPRAVA, UČENJE IN IZOBRAŽEVANJE**

### ***Potrebe***

Potreba nastane zaradi odsotnosti nečesa, kar potrebujemo za življenje in delo ali za nekaj kar se zahteva in želi, ker oseba mora dobiti za življenje ali delo. Potrebe so zahteve organizma, kateremu z zadovoljevanjem omogočajo preživetje in dobro počutje. Zadovoljitev potreb vzpostavi ravnovesje med želenim in dejanskim stanjem. Nekateri avtorji ločijo tri temeljna področja potreb, ki jih želijo ljudje zadovoljiti, to so:

- osnovne potrebe,
- družbeni položaj,
- osebne ambicij

(Berlogar, 2003:19).

### ***Cilji***

»Cilji so želena prihodnja stanja, ki si jih posamezniki, skupine ali organizacije prizadevajo doseči.« (Lipičnik, 1998:400). Slovar slovenskega knjižnega jezika razlaga cilj podobno kot Lipičnik in pravi, da je cilj nekaj, kar se hoče doseči s prizadevanjem (Slovar slovenskega knjižnega jezika, DZS, 1985:253).

Mnogi avtorji povezujejo potrebe s cilji. Medtem ko potrebe izhajajo iz ljudi samih in so bolj subjektivne narave, pa so cilji bolj merljivi, vidni navzven in so zunanje spodbude za posameznika. Oboje, potrebe in cilji so odvisni od posameznikov, časa in življenjskega prostora ali okolja ter od omejevanja prilagajanja z drugimi ljudmi. Potrebe povedo, zakaj je človek aktiven, ne razložijo pa načina njegovega vedenja.

### ***Uprava***

Brejc po Vavpetiču pravi, da je uprava organizirana dejavnost, ki se pojavlja povsod, kjer imamo opravka z organiziranim človeškim delom, zlasti v vseh organizacijah (Brejc, 2000). Pri tem je Vavpetič mnenja, da uprava opravlja pomožen delovni proces, ki vsebuje visoko strokovna dela in je nujna dejavnost, ki omogoča delovanje temeljne dejavnosti. Brejc upravo deli na javno in poslovno. Za *poslovno upravo* je značilno, da skrbi za izvajanje temeljne dejavnosti, zaradi katere je podjetje sploh ustanovljeno. *Javna uprava* so organizacije, ki opravljajo javne zadeve in zajema državno upravo, lokalno samoupravo, javni sektor in javne službe (Brejc, 2000; Virant, 1998).

»*Javni sektor* pa je širši pojem, ki ga poleg javne uprave sestavljajo še javni zavodi, javna podjetja in druge neprofitne organizacije.« (Brejc, 2000:14)

### ***Učenje in izobraževanje***

*Učenje* je vsaka dejavnost, ki je namerna, nenamerna ali naključna, s katero posameznik z učenjem spreminja samega sebe. Vpliv imajo kulturno okolje, dejavnosti, katere spremlja ali se jih udeležuje, ali pa njegova načrtna dejavnost, da vire učenja iz okolja prilagodi svojim potrebam (Kranjc, 1996:10).

»Učenje je spreminjanje dejavnosti pod vplivom izkušenj in z razmeroma trajnim učinkom. V življenju se posameznikova dejavnost spreminja zaradi dveh procesov: učenja in zorenja organizma.« (Pečjak, 2001:8). Nadalje Pečjak v svoji knjigi *Učenje, spomin in mišljenje* opisuje fiziološko mejo učenja, ki jo posameznik doseže, ko se približuje meji svojih zmogljivosti. Od tu naprej se učinek učenja lahko povečuje le, če je posameznik dodatno motiviran za vložitev večjih naporov (Pečjak, 2001:23).

»Izobraževanje pa je sestavljeno iz pripravljenih strukturiranih in bolj ali manj organiziranih položajev, v katerih se odrasli uči in sprejema informacije.« (Krajnc,1996:10)

»Izobraževanje razumemo kot organizirano pridobivanje in razvijanje posameznikovih znanj in sposobnosti. V ožjem pomenu besede izobraževanje pomeni pridobivanje formalne šolske izobrazbe, izobraževanje v širšem pomenu besede pa vključuje še usposabljanje in izpopolnjevanje.« (Brejc, 2000:59)

»Izobraževanje je dolgotrajen in načrten proces razvijanja posameznikovih znanj, sposobnosti in navad.« (Možina in drugi, 1998:491)

### **3. MOTIVACIJSKE TEORIJE**

Eno izmed pomembnih vprašanj vodilnih v organizacijah je motivacija zaposlenih. Najprej je treba razumeti, zakaj ljudje nekaj delajo. Strokovnjaki pa si v odgovoru niso enotni in nekateri pravijo, da ljudje delajo zaradi preživetja (denarja), drugi pravijo, da delajo zaradi samopotrditve, tretji spet zaradi nečesa drugega. Vsi pa se strinjajo, da na nobeno človekovo dejavnost ne vpliva samo en motivacijski faktor, ampak je faktorjev več. Le-te je mogoče prepoznati ali pa tudi ne. Razvile so se številne teorije, ki skušajo razložiti človekov odnos do dela, odgovoriti na vprašanje, zakaj človek dela, in od katerih faktorjev je odvisno, kako dela. Nekatere teorije so nastajale po več deset let, strokovnjaki so jih razvrščali na različne načine, mi pa bomo opisali le nekatere, ki se zdijo pomembne zaradi vpliva na posameznikovo motivacijo za izobraževanje.

#### **3.1. MASLOWA TEORIJA**

Maslow je bil eden prvih, ki je že v šestdesetih letih utemeljil teorijo motivacije. Njegova teorija je sestavljena iz dveh konceptov: eden je *hierarhija potreb* in drugi *pomembnost potreb*.

Lipičnik začenja razlago Maslowe teorije o hierarhiji potreb s primarnimi biološkimi potrebami, katere mora človek zadovoljiti, če želi preživeti. Nekateri te motive imenujejo tudi fiziološke potrebe. Druge potrebe, ki sledijo v določenem zaporedju, so potrebe po varnosti, potrebe po pripadnosti ali ljubezni, potrebe po ugledu oziroma samospoštovanju, kot zadnjo pa moramo zadovoljiti željo po skladnem razvoju in uresničevanju vseh svojih možnosti. To željo imenujemo želja po samopotrjevanju. Čeprav je človek na vrhu piramide (Maslow), pa se vendarle zgodi, da pade na dno piramide, če niso zadovoljene osnovne biološke potrebe (Lipičnik, 1998). Iz tega je razvidno, da takšna oseba ne čuti potrebe po izobraževanju. Tudi oseba, ki živi v okolju, kjer je primarne potrebe težko zadovoljiti, ne bo imela ne želje, niti ne bo čutila potrebe in v okolju ne bo našla motivacije za pridobivanje znanja in izobraževanje.

Hierarhija potreb po Maslowu predvideva, da če se posameznik iz nižjega družbenega razreda odloči za izobraževanje, bo izbral tak program in vsebino, ki mu omogočata izpolnjevanje osnovnih življenjskih potreb: izobraževanje, ki vsebuje krajše programe in po vsebini take, ki jih bo lahko v praksi uporabil. Pripadniki srednjega in višjega razreda, ki imajo zadovoljive življenjske potrebe, iščejo izobraževalne programe, ki jih vodijo v uspešno samorealizacijo, samorazumevanje in osebni razvoj (Cross, 1981: 112).

Glede pomembnosti potreb pa Maslow pravi, da motivirajoča vrednost motivacijskega dejavnika ugasne z zadovoljitvijo potreb, ki ga zavestno ali podzavestno pogojujejo. In naprej: zadovoljena »nižja« potreba sama po sebi aktivira v hierarhiji naslednjo »višjo« potrebo. Toda že aktivirana »višja« potreba postane deaktivirana, kakor hitro se zaradi prikrajšanja znova aktivira »nižja«, nekoč že zadovoljena potreba (Černetič, 1997:80).

### **3.2. HERZBERGOVA TEORIJA**

Njegova teorija se imenuje tudi dvofaktorska teorija. Satisfaktorji oziroma higieniki, kot jih imenujejo avtorji, so vzdrževalni dejavniki, saj sami ne spodbujajo ljudi k aktivnosti, temveč odstranjujejo neprijetnosti ali kako drugače ustvarjajo pogoje za motiviranje. Motivatorji pa neposredno spodbujajo ljudi k delu (Lipičnik, 1998).

Motivatorji vplivajo neposredno na produktivnost dela, medtem ko je higienikom prepuščena vloga, da preprečujejo upad morale in tako neposredno vplivajo na uspešnost. »Higieniki« pa so prav tako pomembni kot »motivatorji«, saj slednjim ustvarjajo učinkovito startno osnovo (Černetič, 1997:80).

Ta teorija je nastala na podlagi raziskovanj Herzberga in sodelavcev, saj so ugotovitve privedle do razlikovanj med motivatorji in higieniki. Teorija pojasnjuje, kateri dogodki so pri delu povzročili večje zadovoljstvo delavca (delovni dosežki, priznanje za opravljeno delo, delo samo pri sebi, odgovornost pri delu, napredovanje pri delu oziroma v organizaciji in osebna rast) oziroma večje nezadovoljstvo (neustrezna politika in upravljanje v organizaciji, neustrezno vodenje, slabi odnosi s sodelavci in z nadrejenimi, slabe delovne razmere, neustrezne plače). Zaposleni bodo uspešni pri svojem delu, če bodo imeli več *motivatorjev*:

- dobri medsebojni odnosi,
- možnost pridobivanja novega znanja in sposobnosti ter njihove uporabe pri delu,
- samostojnost in odgovornost pri delu,
- zanimivost in raznolikost dela,

in zadovoljni, če bodo prisotni *higieniki*,

- primerni osebni dohodki,
- ustrezna organizacija dela,
- cenjeno delo,
- ustrezní vodje.

Motivatorji so potrebe, ki so povezane neposredno z delom samim, higieniki pa vzdržujejo posameznikovo učinkovitost in zadovoljstvo z delom. Iz raznih raziskav so ugotovili, da k zadovoljstvu z delom, kakor tudi k učinkovitosti pri delu največ prispevajo možnost pridobivanja in uporabe znanja pri delu, samostojno razporejanje delovnega časa, nizek neposredni nadzor vodij in dobri delovni pogoji. Zanimiva ugotovitev, da ni dejavnika, ki bi bil samo motivator ali samo higienik. Na primer, denar je higienik pri visoko zadovoljenih osebnih potrebah, pri nizko zadovoljenih potrebah pa deluje kot motivator (Lipičnik, 1998; Kočevár, 2000; Svetlik, Možina in drugi, 1998).

### 3.3.VROOMOVA TEORIJA

Za to teorijo je značilno, da motivacijske procese in motivacijo pojasnjuje kot izbiro vedenja. Koliko si posameznik pri svojem delu prizadeva in kakšne dosežke dosega, je odvisno od njegovega mišljenja, kaj je zanj najugodnejše in najkoristnejše. Posameznik izbira med privlačnostjo nekega cilja in med trdom, oziroma verjetnostjo, da bo cilj dosegel. Pri izbiri se odloči za vedenje, ki ga bo pripeljalo do zastavljenega cilja (Lipičnik, 1998:167).

Vroom je oblikoval modele, s katerimi je razlagal posameznikovo zadovoljstvo z delom, motivacijo in učinek nanj. Pomagal si je s tremi izhodiščnimi pojmi: z valenco, z instrumentalnostjo in s pričakovanjem. Vroom govori o valenci kot o privlačnosti cilja, oziroma usmerjenosti posameznika k cilju. Če cilj posameznika privlači, je valenca pozitivna. Če se posameznik cilju želi izogniti, je valenca negativna, če je posameznik do cilja ravnodušen, pa govorimo o nični valenci. O *instrumentalnosti* meni, da je to povezanost med dvema ciljema. Napredovanje ali izobraževanje je na primer za posameznika lahko le instrument, s katerim bo dosegel zastavljeni cilj – višjo plačo ali boljše delovno mesto. *Pričakovanje* pa naj bi pomenilo subjektivno doživljanje dejanja (vedenja) in cilja. Posameznik naj bi pričakoval, da bo izobraževanje in napredovanje, v našem primeru, prineslo zanj tudi višjo plačo (Lipičnik, 1998).

### 3.4. FROMMOVA TEORIJA

Erich Fromm je skušal odgovoriti na vprašanje, zakaj ljudje delajo. Dognal je, da nekateri ljudje delajo zato, ker bi radi nekaj imeli (usmerjeni so v pridobivanje materialnih dobrin), drugi pa zato, ker bi radi nekaj bili (radi bi se uveljavili, dosegli večji ugled v družbi). »Biti« in »imeti« sta le dve skrajnosti na isti lestvici in se ne izključujeta, le da se nekateri ljudje bolj nagibajo k eni, drugi pa k drugi strani (Lipičnik, 1998:170). Tiste, ki bi radi nekaj imeli, lažje motiviramo z materialnimi sredstvi, tiste, ki bi radi nekaj bili, pa lažje pridobimo za sodelovanje z nematerialnimi sredstvi.



Frommova teorija lahko služi za osnovo poleg ostalih motivacijskih teorij, ko ugotavljamo, kako posameznika za kaj motivirati. Fromm, ki je izhajal iz marksistične filozofije, je razvil teorijo o človekovi motivaciji. Loči dve osnovni orientaciji v motivih ljudi: nekateri želijo nekaj »imeti«, drugi imajo željo nekaj »biti« in postati (Krajnc, 1982). Če vemo, da posameznik želi nekaj postati, ga motiviramo z nematerialnimi nagradami, pohvalami, napredovanji na uglednejšo delovno mesto, mu ponudimo možnost dodatnega izobraževanja in usposabljanja. Če pa vemo, da nekdo želi večjo materialno blaginjo, ga motiviramo z materialnimi sredstvi v obliki denarnih ugodnosti, za vzpodbudo pri izobraževanju pa mu ponudimo plačilo šolnine.

»Pri ljudeh, ki jim je osnovno vodilo »imeti« so motivi za izobraževanje drugotnega pomena. Tu nastopajo predvsem zunanji motivi, cilji, ki jih z izobraževanjem kot uporabnim sredstvom lahko dosežejo.« (Krajnc, 1982:44)

### **3.5. TEORIJA EKONOMSKE MOTIVACIJE**

Na kratko bom omenila znano, z več avtorji podprto, teorijo ekonomske motivacije, ki pravi, da človek dela, da bi zaslužil. Po tej teoriji je denar spodbuda, ki motivira človeka za neko aktivnost, ki posledično pomeni zaslužek. Tudi denarno nagrajevanje je spodbuda samo toliko časa, dokler ne postane navada in jo delavci sprejmejo kot dejstvo. Ljudje, ki s svojim zaslužkom komaj pokrivajo potrebe za svojo eksistenco, delavci z nizkim zaslužkom, mladi delavci, ki si ustvarjajo družino in imajo večje potrebe, ali pa posamezniki, ki so jim materialne dobrine edini smisel življenja, so močnejše motivirani z denarnimi nagradami kakor pa ljudje, ki imajo zagotovljeno socialno varnost in normalen način življenja (Kočevar, 2000:30-31).

<b>Maslow</b>	<i>fiziološke potrebe</i>	<i>varnost in zaščita</i>	<i>pripadnost in ljubezen</i>	<i>spoštovanje in ugled</i>	<i>samouresničitev</i>
<b>Herzberg</b>	<i>higieniki</i>		<i>motivatorji</i>		
<b>Fromm</b>	<i>želja po imeti</i>		<i>želja po biti</i>		
<b>Vromm</b>	<i>valenca</i>		<i>instrumentalnost</i>	<i>pričakovanje</i>	
<b>Teorije ekonomske motivacije</b>	<i>edini motiv za delo je zaslužek</i>				

Tabela 1. Shema motivov po posameznih motivacijskih teorijah

### 3.6. UPORABA TEORIJ PRI MOTIVACIJI ZA IZOBRAŽEVANJE

Motivacijske teorije se med seboj razlikujejo, obstajajo pa tudi določene podobnosti med njimi. Različne posameznike spodbujajo k delu različni motivi, zato ne more biti nobena od teorij najboljša in najprimernejša za vsakogar. Ker pa je izobraževanje tudi delo in posameznik potrebuje močne zunanje in notranje motive, lahko uporabimo teorije pri motiviranju za odločitev posameznika za študij, kakor tudi pri vztrajanju pri študiju. Na podlagi Maslowe teorije lahko uspešno motiviramo za izobraževanje le tistega posameznika, ki ima zadovoljene fiziološke potrebe (potreba po hrani), potrebe po varnosti (ima svoj dom, zaposlitev), potrebe po pripadnosti in ljubezni (ima prijatelje, družino, razumevajoče sodelavce). Oseba, ki nima sredstev za preživljanje, je lačna, brez doma in svojcev ter brez zaposlitve, čuti močnejšo potrebo po pridobivanju materialnih sredstev in bo težje motivirana za pridobivanje novega znanja, kot oseba, ki ima primarne biološke in sociološke potrebe zadovoljene. Maslowa teorija nam služi kot *začetno raziskovanje posameznih skupin ljudi*, pri katerih lahko obudimo željo po pridobivanju novega znanja.

Podobnost med Maslowo in Herzbergovo teorijo je v tem, da obe teoriji poudarjata rast potreb posameznika in demokratičen način vodenja. Maslow je osredotočen na razvoj individualnih potreb in na njihovo razpoznavanje, Herzberg potrebe razširi na delovno mesto in nadzor delovnih mest. Razlika med obema teorijama je v tem, da prvi trdi, da je vsaka potreba lahko motivator, drugi pa, da samo potrebe višje stopnje lahko služijo kot motivatorji (Lipičnik, 1998:164-171).

Kljub temu, da se nam zdi Maslowa teorija bližja v razumevanju (vsaka potreba je lahko motivator), si lahko s Herzbergovo teorijo pomagamo pri razumevanju dejavnikov, ki vplivajo na samo odločitev za študij. Herzberg pravi, da na posameznike vplivajo mehanizmi, ki jim vzbujaajo zadovoljstvo (imenoval jih je higienike oz. satisfaktorje), oziroma odstranjujejo neprijetnosti in so podlaga za motiviranje, v našem primeru vplivajo na odločitev za nadaljni študij. Največje zadovoljstvo povzročajo *notranji dejavniki* (zadovoljstvo pri uspešno opravljenem izpitu, veselje pri študiju), ki vrednotijo izobraževanje že samo po sebi, pa tudi *zunanji dejavniki* (pohvale in priznanje okolice). Mehanizmi, kateri prispevajo k večji učinkovitosti in neposredno spodbujajo k aktivnosti (motivatorji), so pri študiju lahko možnost uporabe znanja in sposobnosti, ki jih bo posameznik pridobil s študijem, pri delu, samostojno, odgovorno, zanimivo in pestro delo, ki bo posamezniku dostopno z višjo izobrazbo ter pridobljenim novim znanjem.

Herzbergove motivatorje in higienike lahko uporabimo tako, da jih prikažemo posamezniku pri motiviranju za študij kot sredstvo (instrument) ali kot cilj, ki si ga želi doseči. Pri tem se opremo na Vroomovo teorijo, pri kateri se posameznik odloča med privlačnostjo dosežene izobrazbe (cilj), in trdom, ki ga bo moral vložiti v študij ter verjetnostjo, da bo študij dokončal.

Pri dejavnikih, ki vplivajo na motivacijo, moramo upoštevati različne kategorije zaposlenih, različna okolja in tudi različne lastnosti vsakega posameznika. Motivacijski dejavniki pri zaposlenih z višjo izobrazbo so (možnost udeležbe pri raznih seminarjih, predavanjih) drugačni od motivatorjev pri zaposlenih z nižjo stopnjo izobrazbe (denar, materialne ugodnosti).

Vroomova teorija je instrumentalna in zagovarja tri možnosti, ki služijo za podlago, da posameznika lahko motiviramo za študij. Če izhajamo iz poznavanja posameznikovih želja, potreb in razmer, lahko prikažemo študij *privlačen* (dvig samozavesti in možnost za samopotrditve pri vsakem uspešno opravljenem izpitu) in tudi *cilj* (pridobitev formalne izobrazbe) prikažemo kot možnost, ki se mu ponuja, da se mu izpolnijo želje, ki jih ima (boljše in zanimivejše delovno mesto, višja plača, boljši pogoji dela ipd.). Obljubimo mu moralno in morda strokovno podporo v času

izobraževanja, fleksibilni delovni čas, ugodne delovne pogoje, morda pa tudi plačilo šolnine. Če posameznik oceni, da bodo vložen trud in objektivne ugodnosti pomenile možnost izpolnitve njegovih želja, se odloči za nadaljnji študij, saj vidi v tem izpolnitev svojih ciljev.

Frommovo motivacijsko teorijo sem omenila, ker nam pokaže dve možnosti, s katerima lahko posameznike motiviramo za izobraževanje. Tiste, ki bi radi *nekaj bili*, motiviramo v smislu Vroomove instrumentalne teorije in jim prikažemo, da pridobitev višje formalne izobrazbe pomeni možnost pridobitve uglednejšega delovnega mesta, prestižne funkcije ipd., tistim, ki bi *radi nekaj imeli*, pa prikažemo izobraževanje kot sredstvo, s katerim pridobimo boljše plačano službo in s tem večjo materialno blaginjo.

## **4. MOŽNOSTI POSAMEZNIKA ZA IZOBRAŽEVANJE**

### **4.1. RAZVOJ IZOBRAŽEVANJ**

V tem poglavju si bomo ogledali vrednotenje izobraževanja in potrebe po pridobivanju novega znanja, ki so jih imeli ljudje včasih. »Nekoč so menili, da lahko človek z izobrazbo in znanjem, ki si ju je pridobil v mladosti, shaja vse življenje. V današnjem času pa se čedalje bolj zavedamo, da vsaka izobrazba naglo zastareva.« (Valentinčič, 1983:9)

Kot se spreminjajo vrednote in pojmovanja, se s časom spreminjajo tudi potrebe ljudi in družbe. »V tradicionalnem sistemu izobraževanja je bilo mogoče obseg izobraževanja izraziti s časom, ki je bil potreben za to izobraževanje. Tako so postopoma časovne merske enote nadomestile vsebinske izraze za neko izobrazbo. Izobraženost, denimo, merimo z leti, ki jih je nekdo prebil v šoli; program izobraževanja merimo z letniki šolanja; količino naučenega s časom, ki ga je nekdo porabil za učenje.« (Jelenc, 1980:12) Danes pa je vedno bolj pomembno, da zna posameznik ne samo pridobiti znanje, ampak ga uporabiti pri svojem delu.

Prva industrijska revolucija od posameznika ni zahtevala poglobljene splošne izobrazbe, temveč predvsem praktično ter za fizično delo usposobljeno osebo. Umsko delo je bilo značilno le za »boljše« poklice. Znanstveno tehnična – revolucija je zahtevala od delavca poleg fizičnega čedalje več umskega dela. Delo se je s časom začelo intelektualizirati (Valentinčič, 1983:17). Ob sodobnem znanstveno – tehničnem, tehnološkem in družbenem razvoju postaja izobraževanje potreba, ki se kaže pri vsakem posamezniku in v vseh obdobjih človekovega življenja, v vseh slojih in poklicih, skratka v vsakem posamezniku in v vsem človeštvu.

Kako pomembno je izobraževanje tudi v odrasli dobi, so pisali že grški filozofi, kot so Sokrat, Platon in Aristotel, saj so svoje nauke posredovali predvsem odraslim ljudem. V času razvoja krščanstva so bili izobraženi predvsem duhovniki in redovniki, v renesansi pa je izobraževanje postalo dostopno in sprejemljivo tudi za druge ljudi. Jan Amos Komensky, kateri velja za utemeljitelja pedagoške znanosti, se je v svojih delih že v 16. stoletju zamislil o pomembnosti vseživljenjskega učenja (Valentinčič, 1983:25).

V 19. stoletju je postalo izobraževanje odraslih množično zaradi potreb gospodarskega razvoja in industrializacije, danes pa se z individualizacijo izobraževalnih programov in prehodom na vseživljenjsko izobraževanje vsak, ki le želi in ima možnosti, vključuje v izobraževanje, kot mu časovno najbolj ustreza in je v skladu z njegovim življenjem in okoljem.

Faze vseživljenjskega izobraževanja lahko delimo na: (Jelenc, 1996)

- *začetno izobraževanje*, ko posameznik začne hoditi v šolo in je ne prekine, dokler je ne konča, oz. se zaposli, oz. prevzame druge vloge v življenju (kot je učenje, oz. študij);
- *nadaljevano izobraževanje*, ko se posameznik po prekinitvi šolanja oz. študija znova začne izobraževati brez opustitve vlog, ki jih je prevzel, ko je s študijem prekinil.

Namen začetnega ali nadaljevanega izobraževanja je lahko:

- pridobitev formalne izobrazbe,
- pridobitev neformalnega znanja za opravljanje poklica,

- nujna potreba zaradi posodobitve dela ali uvajanja novih tehnologij v organizaciji,
- pridobitev zelenih družbenih vlog, ugleda v družbi, za dvig samozavesti,
- izboljšanje materialnega položaja, ki je posledica višje plače
- ali pa dvig lastnega razvoja oz. potrebe po »iti s časom naprej«.

#### **4.2. RAZVOJ MOTIVACIJE ZA IZOBRAŽEVANJE POSAMEZNIKA**

Posameznik pridobiva motivacijo za izobraževanje že v otroštvu z družinsko vzgojo, s stališči staršev, mnenji, ki jih zagovarjajo, s splošnimi pogledi, odvisna pa je tudi od zadovoljenih osnovnih materialnih potreb. Družine z višjim družbenoekonomskim položajem višje vrednotijo izobraževanje in vzorec prenašajo na svoje otroke (Krajnc, 1982: 116-125).

Strokovnjaki so ugotavljali razlike med motivacijo za učenje pri otrocih ter motivacijo za učenje pri odraslih. Ugotovili so, da so odrasli višje motivirani za učenje kot otroci, saj imajo pred očmi konkretne cilje, ki jih bodo z izobraževanjem dosegli. Motivacijo imajo bolj utrjeno, ni pa rečeno, da je tudi bolj ustaljena, saj neprestano niha pod vplivom raznih pojavov. Pri otrocih pa bolj enakomerno narašča ali upada (Krajnc, 1982: 161-165).

Pomanjkanje motivacije za učenje, ki se je pri posamezniku pojavilo že v otroštvu zaradi slabih ali nezadostnih socialnih vplivov, pomanjkanja aspiracij ali odklonilnega odnosa do izobraževanja, lahko posameznik odpravi šele, ko ekonomsko in psihološko dozori. V odraslosti pa ima tudi odnos sodelavcev in nadrejenih v organizaciji, kjer nekdo dela, pomemben vpliv na izobraževanje. Pomembno pa je tudi mnenje, ki ga ima o izobraževanju zakonski partner ali ožji osebni prijatelj (Krajnc, 1982:168).

Med izobraževanjem se motivacija spreminja, inteligenčne sposobnosti pa predstavljajo relativno stabilno podlago. Strokovnjaki ugotavljajo, da se največji osip pojavi v sredini programov in se spet poveča proti koncu predvidenega izobraževalnega obdobja. Človek se odloči za izobraževanje, ko ima dovolj energije, ki izvira iz notranje napetosti. Osebe z manjšo motivacijsko zagonsko energijo se

lotevajo krajših dvoletnih izobraževalnih programov, ker se prvi znaki popuščanja energije pojavijo prej kot pri daljših. Razlike pri posameznikih v motivih za izobraževanje se kažejo zaradi družbenega okolja, vrednot, ki jih imajo, socialnega sloja, ki mu pripadajo, zaradi spola in delitve socialnih vlog pri ljudeh, ipd. Motivi pa se tudi spreminjajo s starostjo, življenjskimi izkušnjami in novimi potrebami, ki jih prinese čas in okoliščine vsakemu posamezniku (Krajnc, 1982; Pečjak, 2001; O'Brien, 2002).

#### **4.3. DEJAVNIKI, KI VPLIVAJO NA MOTIVACIJO ZA IZOBRAŽEVANJE**

Pridružujem se mnogim avtorjem, ki pravijo, da je *nagrada* pomemben dejavnik za motiviranje zaposlenih. Nagrado, kot posledico izobraževanja, lahko občutimo kot subjektivni dejavnik (zadovoljstvo, potrditev, cilj, h kateremu smo si prizadevali) ali pa kot objektivni dejavnik (višja plača, napredovanje). Ljudje se bodo hitro naučili nekega obnašanja, če bodo vedeli, da bodo zanj nagrajeni in da bo njihova potreba zadovoljena.

Osnovne motive za izobraževanje lahko skrčimo na najpogostejše v svetu in pri nas.

To so:

- družbeno uveljavljanje,
- uspešnost v družbi,
- težnja po socialnih stikih,
- napredovanje na delovnem mestu,
- nova zaposlitev,
- intelektualna reakcija,
- želja po strokovnem napredovanju,
- družbeni konformizem,
- vzgojno izpopolnjevanje,
- interes za učenje,
- vzgojno – izobraževalna kompenzacija zaradi skupnega izobraževanja s kom od najbližjih (zakonski partner, prijatelj),
- odpor do televizije,
- umik iz družbe,
- izboljšanje med osebnih odnosov z drugimi ljudmi,

- lov za diplomami in spričevali,
  - ter še mnogo drugih, ki posamezniku pomenijo izpolnitev lastnih ciljev
- (Boshier v Krajnc, 1982:227).

Ko se posameznik ob ugodnih zunanjih in notranjih motivih odloči za izobraževanje, pa sta za uspeh pri študiju odločilni dve determinanti: *motivacija in sposobnosti*. Obe delujeta na izobraževanje vzajemno. Če je posameznik manj sposoben, mora biti bolj motiviran, če želi doseči enak rezultat kot posameznik, ki je bolj sposoben in motiviran. To velja, če so sposobnosti zmanjšane do določene mere v mejah normale (Krajnc, 1982; Pečjak, 2001).

Pri nizki motivaciji postanejo tudi dobro razvite sposobnosti drugotnega pomena, saj ne pridejo do izraza. Lahko je posameznik zelo sposoben, pa pri učenju ne bo uspešen, če ne bo dovolj motiviran in zainteresiran in ne bo delal po lastni želji (Krajnc, 1982:10).

Če želimo, da se bo človek izobraževal, bo potrebno upoštevati poleg osebnih sposobnosti in objektivnih možnosti tudi njegov odnos oz. stališča do izobraževanja, ki pa je v skladu z vrednotami njegovega socialnega porekla (Krajnc, 1977).

Ko posameznik dojame, da je izobraževanje lahko privlačno in seveda koristno, ker se mu spremeni način življenja, izboljšajo materialne možnosti, povečajo možnosti za osebni in poklicni razvoj, povečuje ugled in spremeni odnos do kulturnih vrednot, je to najučinkovitejša notranja motivacija, ki ga pripelje, da se vključi v izobraževanje in pri študiju vztraja in ga dokonča. Tudi Brejc (2000) meni, da ima posameznik večjo verjetnost razumevanja družbene stvarnosti, čim večjo stopnjo izobrazbe pridobi.

Tuji avtorji o individualnih sposobnostih postavljajo različne teorije in razvrščajo dejavnike, ki vplivajo na uspešnost pri izobraževanju na dejavnike, nad katerimi nimamo nadzora in na tiste, na katere lahko vplivamo oziroma imamo nadzor. *Teorija disonance* pravi, da če pride pri posamezniku do neravnovesja med dvema prepričanjema ali dejanjema, bomo naredili nekaj, da ravnovesje vzpostavimo nazaj. Lahko pa ustvarimo primerno količino neravnovesja povsem umetno, kar povzroči, da posameznik spremeni svoje vedenje zavestno in posledično spremeni miselne vzorce,



kar vodi v še večje spremembe njegovega vedenja. Menim, da je odločitev posameznika tista, ki vpliva na vedenje in misli.

*Teorija pripisovanja* pa pravi, da se osebi, ki pripisuje svoj uspeh zunanjim dejavnikom, samopodoba ne bo spremenila kot posledica lastnega uspeha ali neuspeha. Če pa oseba pripisuje svoj uspeh notranjim dejavnikom, bo njena samopodoba povezana s hitrostjo učenja kakšne nove snovi (The National Institute of Adult Continuing Education, 1990).

	Notranji dejavniki	Zunanji dejavniki
Nimamo nadzora	sposobnost, zmožnost	sreča
Imamo nadzor	trud	težavnost naloge

Tabela 2. Shema dejavnikov, ki vplivajo na učni uspeh

Pomembno je, da vsak posameznik, ki se izobražuje, razvije vedenje o zunanjih in notranjih dejavnikih, ki vplivajo na njegov uspeh oziroma neuspeh pri študiju. Če posveča preveč pozornosti notranjim (sposobnosti, zmožnosti) in zunanjim dejavnikom (sreča), nad katerimi nima nadzora, je lahko izobraževanje neuspešno, ko se sreča s težavo oz. s problemom. Nezanje pripisuje svoji nesposobnosti ali različnim zunanjim krivcem, namesto da bi se pred težavno nalogo usmeril v notranje dejavnike, nad katerimi ima nadzor (trud) in se spopadel s problemom v prepričanju, da ga bo premagal.

#### ***4.3.1. Subjektivni dejavniki***

Menim, da je potrebno pojasniti najprej posameznikove notranje dejavnike, nad katerimi nimamo ali pa imamo možnost nadzora. Med subjektivne dejavnike uvrščamo posameznikove pridobljene in prirojene sposobnosti, ki jih potrebuje za izobraževanje, stil učenja, motivacijo, samopodobo ipd.

Če želimo ugotavljati primernost posameznika za izobraževanje, moramo upoštevati tudi njegovo splošno zdravstveno stanje, prirojene sposobnosti, interese in znanja, ki jih je pridobil od staršev prek vzgoje in socializacije, sposobnosti, znanja in spodbude,

ki vplivajo nanj iz različnih okolij (kjer živi, dela ali preživlja prosti čas), delovne izkušnje, ki jih je pridobil s prakso oz. z delom, in tudi druge pridobljene sposobnosti in znanja, ki jih je pridobil s formalnim ali neformalnim izobraževanjem (Radovan, 2001: 19-20).

Razvoj interesov je v veliki meri odvisen od socialnega okolja, v katerem posameznik živi. Ker so interesi del notranje motivacije za izobraževanje in sodijo med *sekundarne socialne motive*, se razvijejo na podlagi učenja, splošnih izkušenj in lastnih sposobnosti (Krajnc, 1982: 193-196). Zato lahko rečemo, da lahko posameznik, če spremeni okolje in mišljenje, z uporabo svojih sposobnosti razvije interese, ki ga pripeljejo do izobraževanja.

Včasih so mislili, da se je človek sposoben učiti in pridobivati nova znanja približno do 30. leta, potem pa se sposobnosti za učenje postopno začno zmanjševati. Dokazano je, da se obseg pomnenja z intenzivno vajo lahko poveča celo za 20%. Tako lahko oseba ohrani, če ne celo izboljša, spominske zmožnosti tudi po 30. letu. Težje pa je, če posameznik 10 let ali več ne razvija svojih spominskih zmožnosti, a če je zelo motiviran in vztrajen, je tudi to mogoče. Če ima spodbudno okolje, materialne možnosti, čas, zdravje, počutje, ustrezno predznanje, učne navade in pa seveda močno željo in cilj, je možnost večja, kakor pa če bi imel samo intelektualne sposobnosti in mladost (Pečjak, 2001: 31).

Ko posameznik doseže nek uspeh pri izobraževanju, je dodatno motiviran, saj doseže lastno *zadoščenje*. To pa vpliva najprej na želje po dosežkih, podoba o samem sebi se izboljša, zaupanje v sebe se dvigne, s tem pa ima za doseganje uspehov in dosežkov tudi več možnosti. Tudi misel, ki jo je zapisal J. Berlogar (Berlogar, 2003:11) po P. Cross, zveni kot pregovor: **»Izobraževanje je kot zasvojenost – več kot ga imaš v sebi, več ga boš hotel in več ga boš imel.«**

Posamezniki se razlikujejo po senzoričnih, intelektualnih in emocionalnih lastnostih. *Senzorične lastnosti* so posameznikove telesne sposobnosti (vid, sluh, telesna kondicija), ki s staranjem počasi upadajo. Ker posameznik to ve, lahko začne podcenjevati svoje sposobnosti za učenje. Med *intelektualne sposobnosti* lahko uvrščamo sposobnosti, ki so povezane z učenjem, hitrostjo in kakovostjo sprejemanja

novega znanja, s spominom (čas in količina podatkov, ki smo jih sposobni ohraniti) in inteligentnostjo.

Pri učenju razlikujemo:

- učenje ali pridobivanje novih dejavnosti,
- ohranjanje dejavnosti,
- obnavljanje dejavnosti.

Več kot se učimo, večji je učni učinek. Ker se malokdaj učimo povsem novo stvar, je učni učinek na začetku največji, saj povezujemo novo pridobljeno znanje z znanjem, ki je že pridobljeno in osvojeno. Na začetku učenja je motivacija največja. Učinek učenja je pozneje lahko večji ali enak le, če je posameznik dodatno motiviran. Strokovnjaki ločijo psihološko in fiziološko mejo učenja. *Psihološka meja* učenja je kompromis med posameznikovim naporom in motivacijo. *Fiziološko mejo* učenja pa doseže posameznik le, če je izredno motiviran, npr. pri vrhunskih športih (Pečjak, 2003:23).

Emocionalno–motivacijske lastnosti pa so najbolj določene z zrelostjo in odraslostjo. Motivi in cilji so pri odraslem in zrelem človeku jasni, na konflikte in frustracijske situacije pa se odrasla in zrela oseba ne odziva več tako intenzivno, kot se je v mladosti. Tudi v interesih se odrasle osebe razlikujejo od mladostnikov, pri doseganju ciljev pa se starejši in zrelejši vedejo vztrajnejše (Radovan, 2001).

#### **4.3.2. Objektivni dejavniki**

Na naše potrebe, želje in interese, vrednotenja in vedenje vplivajo ne samo notranji, ampak tudi zunanji dejavniki (okolje). Prav tako je razvoj posameznikove motivacije za izobraževanje odvisen od številnih dražljajev, ki vplivajo nanj v socialnem okolju, v katerem živi. Čim bolj je socialno okolje razvito, tem bolj je izobraževanje odvisno od notranjih motivov posameznika. V manj razvitem okolju pa delujejo in so učinkoviti zunanji motivi in vplivi (Krajnc, 1982).

Motivi se proučujejo v vsakem socialnem okolju posebej, niso prenosljivi v drugo družbeno okolje in zato so socialno pogojeni motivi tudi obarvani z določeno kulturo

oz. subkulturo okolja, v katerem ljudje žive in zagotavljajo svojo eksistenco. Hierarhija socialno pogojenih motivov se spreminja odvisno od okolja, v katerem človek živi. Okolje vpliva tudi na hierarhijo bioloških motivov in ne le socialnih. V zanosu za določeno idejo lahko posameznik zanemari svoje osnovne fizične potrebe, čeprav v škodo njegovemu zdravju in eksistenci. Ugotovili so, da pri zavestno usmerjenem človeškem obnašanju niso vedno prvi biološki motivi, ampak se lahko glede na objektivne in subjektivne pogoje tudi pomešajo s socialnimi (Krajnc, 1982; Pečjak, 2001).

Najprej se bom ustavila pri posameznikih, ki pripadajo različnim družbenim slojem. Pri opredelitvi motivov za izobraževanje glede na družbeni sloj, Krajnčeva v svojem delu *Izobraževanje naša družbena vrednota*, prikaže, da imajo tudi zunanji dejavniki, ki niso povezani s sposobnostjo posameznika, vpliv na posameznikovo odločitev za študij.

Potreba po izobraževanju se ljudem v *nižjih družbenih slojih* ni razvila, ker je bila potisnjena v ozadje. Lewis pravi, da imajo v nižjem družbenem sloju posamezniki občutek manjvrednosti, da so močno usmerjeni v sedanjost z razmeroma malo sposobnosti za odlaganje ugodja, razvijajo občutek vdanosti v usodo ter drugačen življenjski slog kot pripadniki srednjega ali višjega družbenega sloja (Lewis v Haralambos, 1999:157).

Mišljenje, da izobraževanje ni potrebno, se je močno vkoreninilo pri generaciji, ki čuti pomanjkanje materialnih dobrin. Spremenilo se bo lahko šele pri potomcih, ko bodo imeli potrebo po materialnih dobrinah zadovoljeno. Že danes se pojavljajo znaki, ko mladi ne gledajo več toliko le na denar, ki ga prinaša določena izobrazbena smer. Na univerze odhajajo študirat umetnost in družbene vede, čeprav vedo, da jim ta izobrazba ne bo prinesla materialne blaginje, ampak iz zanimanja za predmet in visokega vrednotenja tega znanja. Pri umetnosti iščejo bolj svoje zadovoljstvo kot pa eksistenco in denar (Krajnc, 1977: 248-250).

V družbi, kjer prevladuje nizka izobrazbena struktura, je tudi vrednotenje izobraževanja predvsem simbolično, saj gledajo bolj na papir kot pa na dejansko znanje. Višji kot je družbenoekonomski razvoj, višja je izobrazbena struktura in

prebivalstvo tudi višje vrednoti izobraževanje. V ospredje prihaja funkcionalno vrednotenje, ko se v družbi znanje ceni šele, ko ga oseba lahko dokaže in uporabi. Včasih je pomenilo izobraževanje prestiž in privilegij, danes pa je to že nuja. Take spremembe v gledanju na izobraževanje pa presenečajo ljudi, ki so bili navajeni, da se ceni samo dokončana šola in diploma, samega znanja pa ne vrednotijo dovolj. Danes pa cenimo ne le kvantiteto (število končanih razredov) ampak tudi kvaliteto (Krajnc, 1982). Pomembno je, kaj posameznik zna v praksi. Po drugi strani pa so ljudje, ki se kljub slabim življenjskim možnostim in manjšim osebnim sposobnostim vztrajno izobražujejo.

Če na kratko opišem značilnosti motivov za izobraževanje pri posameznih slojih, vidimo, da se *motiv pri spodnjem družbenem sloju* bistveno razlikuje od motiva v zgornjem družbenem sloju. Pripadniki spodnjega družbenega sloja vidijo svoj uspeh v izboljšanju ekonomskega položaja, izobraževanje jim pomeni motiv le, če jim prinese dobro plačano delo. Ne potegujejo se za vodilna, vplivna in prestižna delovna mesta. Neradi tvegajo, bojijo se, da bi postali še bolj revni, če bi jim spodletelo. Najbolj si želijo donosno kvalificirano delo in poklic, do katerega se čim prej pride. Lewis in Walker menita, da delijo vrednote družbe kot celote, vendar jim primanjkuje možnosti za doseg ciljev v realnosti (Haralambos, 1999).

Motiv v *zgornjem družbenem sloju* je drugačen. Zavedo se o njihovem socialnem in ekonomskem izvoru daje ljudem določeno stanovitost vrednot. Vsa njihova aktivnost je usmerjena v ohranitev položaja, saj višje po družbeni lestvici že ne morejo iti. Izobraževanje pojmujejo kot potrebo, da obdržijo svoj položaj.

V *srednjem družbenem sloju* imajo posamezniki materialne potrebe zadovoljene, z izobraževanjem želijo doseči predvsem uglednejši, višji položaj v družbi. Družbenoekonomske razmere jim omogočajo, da razvijejo lastne sposobnosti in tako se jim povečuje motivacija, ki pa je prvi pogoj za napredovanje (Krajnc, 1977).

Vrednote neke družbe najbolj jasno pokažejo sloj, ki mu pripada večina posameznikov. Otroku je že pri rojstvu določen družbeni sloj, katerega znaki so izobrazba, poklic in dohodki. V času socializacije pa nanj vpliva še širše okolje. Če so

te vrednote, ki vplivajo na človeka iz okolice v soglasju z njegovim položajem, ne pride do osebnih in družbenih konfliktov (Krajnc, 1977).

Pri posameznikih, ki so okolju dobro prilagojeni in imajo visoko stopnjo samozavesti, je lahko spodbuda in motivacija za študij prav negativno okolje in nevzpodbudno mnenje ljudi glede izobraževanja. Ljudje v takem okolju, ki sami niso napredovali, dostikrat zavirajo ali onemogočajo razvoj ambicioznega posameznika.

#### **4.3.3. Materialni in nematerialni dejavniki za izobraževanje**

V tretjem poglavju diplomske naloge sem na kratko opisala Frommovo motivacijsko teorijo, v nadaljevanju pa skušam združiti njegove ideje s svojimi razmišljanji.

*Ljudje, ki bi radi nekaj bili*, so tisti, ki so na vodilnih položajih, strokovnjaki in menedžerji, tisti, ki bi radi nekaj imeli, pa so posamezniki z nižjimi izobrazbenimi kvalifikacijami oz. posamezniki v nižjem družbenem sloju. Prve motiviramo za izobraževanje tako, da jim omogočimo študijska potovanja, izpopolnjevanja, tečaje tujih jezikov in vse oblike izobraževanja, ki bi se jih bili pripravljene udeležiti (Lipičnik, 1998; Možina in drugi, 1994; Berlogar, 2002).

*Tistim, ki bi radi nekaj imeli*, prikažemo izobraževanje kot instrument, s katerim dosežejo napredek na materialni osnovi, saj se jim z višjo izobrazbo izboljša materialni položaj. Menimo, da so večje možnosti, da se bodo le-ti odločili za nadaljnje izobraževanje, če jim bo organizacija ponudila povrnitev stroškov šolnine ter druge ugodnosti, da jih študij ne bo finančno obremenjeval.

Delavci z nižjo izobrazbo dajejo večji pomen plači kakor ljudje z višjo izobrazbo. Tisti, ki niso zadovoljni s plačo, ponavadi niso zadovoljni tudi z drugimi dejavniki. Vsak delavec bi moral biti materialno motiviran za doseganje optimalne delovne učinkovitosti, šele nato bi ga usmerili za izobraževanje oz. pridobivanje novega znanja (Možina in drugi, 1998).

Slabi medsebojni odnosi imajo slabši učinek na zaposlene kot slabe fizikalne delovne razmere. Dobri medsebojni odnosi pomenijo upoštevanje sodelavcev kot

enakovrednih partnerjev, pri čemer so upoštevane in spoštovane njihova volja, želja in potrebe, izključena pa je nadvlada enega nad drugim, izkoriščanje, zlorabljanje, ipd. Individualna pozornost, ki jo je deležen posameznik od svojega nadrejenega, je oblika nagrade za delavčevo delo in priznanje, da nadrejeni pozna njegovo delo in ve, kako se to delo razlikuje od dela drugih.

»Ljudje sami zase ne vedo vedno, kaj jih pri delu motivira.« (Možina in drugi, 1994: 518) Z opazovanjem in osebnim pogovorom poskuša nadrejeni ugotoviti vzrok nezadovoljstva, nato razvije najprimernejše strategije, kot so vključitev zaposlenih v nadaljnje izobraževanje in usposabljanje in pomoč in sodelovanje pri pripravi kariernega načrta, ki bi zaposlenemu prinesla osebno zadovoljstvo pri opravljanju dela in lastnemu razvoju.

»Spodbude, ki so bistveni element motiviranja, so lahko po naravi pozitivne, se pravi spodbujajo določeno aktivnost, ali pa negativne, jo torej ovirajo.« (Černetič, 1997:79) Lahko pa so tudi spodbude, ki na primer ovirajo izobraževanje in razvijanje lastne osebnosti, pa ima posameznik ravno zaradi tega še večjo željo, da sebi in drugim dokaže, da je sposoben kaj doseči, in to s pridobivanjem novega znanja in s končanjem študija.

Vodilni, ki so uspešni pri motiviranju delavcev, izkoristijo svojo moč in vpliv ter izkazujejo priznanja, pohvale in različne podpore za želeno vedenje. Razvoj organizacije, menedžmenta in tehnologije kaže na to, da bodo potrebe prihodnjih delavcev enake potrebam sedanjih strokovnjakov. Sedanji problemi in interesi strokovnih kadrov bodo čez desetletje verjetno glavni problem zaposlenih nasploh. Strokovnjakom plača kot motivator ni dovolj. Za njih nekaj pomeni aktivizacija višjih potreb, kot so napredovanje, spoštovanje in samouresničitev (Černetič, 1997:83).

Vodje naj bi bili dobri poslušalci, ki so vredni zaupanja, imeli naj bi dovolj časa, da prisluhnejo težavam in skrbem svojih podrejenih, hkrati pa bi morali omogočiti, da zaposleni predlagajo, kako bi izboljšali svoje delo. Pohvale delavcem, ki so dobro delali, in pohvale pri uspešnem študiju, so najpreprostejši način zviševanja motivacije.

Možina (1998) in Lipičnik (1998) ločujeta motiviranje zaposlenih za delo v dve skupini:

- ljudje, ki so usmerjeni k opravljanju nalog (tisti, ki jih motivira denar),
- ljudje, ki so usmerjeni k ciljem (tistim, ki jim denar pomeni le merilo njihovih dosežkov, povratna informacija in ocena o delu pa jim pomenita stimulacijo in dajeta zadovoljstvo, ko je naloga rešena).

Ker je izobraževanje delo, ki zahteva veliko napora in vztrajnosti, lahko uporabimo zgoraj opisani skupini v našem primeru, ko raziskujemo motivacijske dejavnike, ki vplivajo na ljudi pri izobraževanju. Ljudje, ki so usmerjeni k opravljanju nalog, so v našem primeru tisti z nižjo izobrazbo v nižjem družbenem sloju in jih motiviramo z materialnimi dejavniki. Drugi pa, ki svojo pozornost usmerijo k ciljem (k uspešno pridobljenemu znanju) in dosežkom (dokončanje študija), so v našem primeru posamezniki, ki bi radi nekaj bili.

Tako kot se drugi motivacijski dejavniki prepletajo med seboj, je lahko tudi možnost za *napredovanje* materialni ali nematerialni motivacijski dejavnik. V organizaciji je treba pripraviti karierni načrt za vsakega delavca. Potrebo po napredovanju občutijo tako posamezniki kot organizacija, s tem pa so tesno povezane posameznikove subjektivne značilnosti (pripravljenost na izobraževanje in usposabljanje) ter druge, objektivne značilnosti (prosta delovna mesta). Pri oblikovanju konkretne kariere moramo upoštevati dejavnike, ki so bistvenega pomena. To so okolje, sama organizacija, poklic posameznika in individualna kariera (Lipičnik, 1998:181). Izdelava kariernega načrta je velikega pomena in je v pomoč posamezniku pri odločanju o nadaljnjem izobraževanju, organizaciji pa pri načrtovanju in prepoznavanju delavcev ter nasploh pri delu s človeškimi viri.



#### 4.4. DEJAVNIKI, KI VPLIVAJO NA DEMOTIVACIJO ZA IZOBRAŽEVANJE

»Vsaj tako pomembno kot poznati motive odraslih za izobraževanje je tudi potrebno vedeti, kaj odrasle ovira, da se ne odločajo za izobraževanje. Če ne poznamo razlogov, ki jih ovirajo pri odločanju za izobraževanje, jih tudi ne moremo odpraviti ali omiliti.« (Jelenc, 1996:45)

Odsotnost motivacijskih dejavnikov, ki vzpodbujajo k študiju, pomeni, da se posameznik srečuje z različnimi notranjimi in zunanjimi ovirami, ki pa so take, da nanje lahko vpliva z močno voljo, in take, na katere nima neposrednega vpliva.

Če se posameznik zaveda, da mu primanjkuje znanja, to še ne pomeni, da se je pripravljeno izobraževati. To mu lahko preprečujejo različne ovire in pomisleki, ki pa so lahko dejanski ali pa namišljeni. Ovire, s katerimi se srečujejo posamezniki pri izobraževanju, Patricia Cross razvršča v tri glavne skupine: (Cross, 1981: 98-99)

- *situacijske ovire*, ki izhajajo iz človekovega trenutnega položaja, to so pomanjkanje časa, preobremenjenost in odgovornosti, ki jih ima posameznik pri delu, stroški izobraževanja, družinske situacije, nestrinjanje članov in oddaljenost izobraževalne organizacije,
- *institucijske ovire*, ki predstavljajo informacije o ponudbi programov za izobraževanje, neustrezne študijske programe in tečaje ter neustrezne vpisne pogoje, urnike predavanj in način posredovanja znanja,
- *dispozicijske ovire*, ki so povezane s psihološkimi značilnostmi posameznikov, kot so slaba podoba o samem sebi (npr.: prestar/a sem za študij), nizka samozavest glede inteligenčnih sposobnosti, nizka stopnja aspiracije za doseg višjih ciljev ter negativen odnos in stališča do izobraževanja.

Ljudje se vedejo racionalno (ocenjujejo tveganja in koristi) pri svojih ravnanjih in se glede na to odločajo, kako dolgo bodo vztrajali v določenem izobraževanju in katero vrsto izobraževanja bodo izbrali. Ljudje se odločajo različno celo takrat, ko so vsi ostali dejavniki izenačeni. To pomeni, da se z odstranitvijo vpliva subkulturnih razlik neenakosti, čeprav zmanjšane, te ohranijo (Radovan, 2001).

Poleg pozitivnih in negativnih dejavnikov, ki vplivajo na izobraževanje in jih zasledujemo skozi celotno nalogo, bomo samo omenili dejavnike, ki imajo *začasen* ali pa *razmeroma trajnejši vpliv na človeka*. Med prve štejemo zastoj, ki se lahko pojavi pri npr. preureditvi učnega gradiva, pri utrujenosti, pri spremembi motivacije in pri različnih osebnih problemih (Pečjak, 2001:24). Trajni dejavniki pa delujejo več let, so posledica osebnih značilnosti posameznika ter vplivov okolja.

#### **4.4.1. Subjektivni dejavniki**

Subjektivne ovire, s katerimi se posameznik srečuje pri odločanju za izobraževanje, so negativna doživetja, pridobljena v zvezi z študijem in dobijo v človekovi zavesti splošen vpliv (Logan v Krajnc, 1982:270).

Krajnčeva navaja subjektivne dejavnike, ki vplivajo kot ovire na upadanje motivacije in so predvsem psihološke značilnosti posameznika. To so pomanjkanje časa, strah pred neuspehom, pomanjkljivo predznanje, prenizka samozavest, starost, predolgo obdobje od zadnjega izobraževanja, pomanjkljive učne navade in učne tehnike (ker se ne znajo učiti), slabi spomini na prejšnje šolanje, premajhne sposobnosti in bojazen pred ugovori družinskih članov ali sodelavcev (Krajnc, 1982: 277-281).

Pod vplivom pridobljene izobrazbe se spreminjajo interesi, aspiracije, vrednote in obnašanje ljudi. Zato imajo posamezniki z nižjo izobrazbo, ki pripadajo nižjemu družbenemu sloju, drugačno hierarhijo interesov kot posamezniki, ki imajo višjo izobrazbo. Želijo si podobne stvari (ugled, vpliv, vodilni položaj, materialne dobrine), vendar jim je pomembnejše udobje, usmerjenost v sedanost ter življenje brez večjih naporov, ki bi jih morali vlagati za nekaj, kar prinese koristi šele čez nekaj let.

»Angleški strokovnjaki ugotavljajo pri nižjem družbenem sloju, pri ljudeh, ki opravljajo nezahtevna dela ter imajo slabše materialne možnosti in manjši družbeni ugled ter vpliv, še posebno značilen in močan dvom v vrednost izobraževanja. Tak dvom je značilen za najnižji kulturni ali najnižji družbeni sloj, ki ima slabe materialne možnosti in nizek družbeni status.« (Krajnc, 1977:97)

Negativen odnos do izobraževanja je značilen predvsem za odrasle z nižjim socialnoekonomskim položajem, strah pred neuspehom pa je veliko pogostejši pri starejših osebah kot pri mlajših. Zato tudi zanimanje in veselje do študija začne padati okrog 50. leta starosti in ostro pade po 60. letu (Jelenc, 1996; Cross, 1981). Ta negativni odnos prenašajo na svoje otroke, neuspeh, ki ga otroci doživljajo v šoli, pa že pomeni podlago za negativno vrednotenje izobraževanja.

#### **4.4.2. Objektivni dejavniki**

Če se posameznik zaveda, da mu primanjkuje znanja, to še ne pomeni, da se je pripravljen izobraževati. To mu lahko preprečujejo različne ovire in pomisleki, ki pa so lahko dejanski ali pa namišljeni (Krajnc, 1982).

Ker odraslemu izobraževanje ni edina dejavnost, niti ni njegova primarna ali osrednja aktivnost, mora biti močneje motiviran, saj mu študij pomeni dodaten napor, ki ga želi premagati. Pretežki pogoji za izobraževanje (druge obveznosti), plačevanje šolnine, drag študij, oddaljenost od izobraževalnih ustanov, podcenjevanje znanja v družbi, nasprotovanje v delovni organizaciji, nasprotovanje družine, delo, ki ga opravlja, ne zahteva novega znanja, neustrezne šole in podobno, močno vplivajo na posameznikovo (ne)odločitev za nadaljnje izobraževanje (Krajnc, 1982, Cross, 1981).

Vsi se strinjamo, da obstajajo dejanski vzroki, zaradi katerih se posamezniki ne odločajo za nadaljnje izobraževanje, zavedamo pa se tudi, do so ljudje, ki jih navajajo kot vzrok, da prekrijejo razne osebne pomanjkljivosti, kot so: pomanjkanje samozavesti, strah pred neuspehom, premalo energije in veselja do študija, pomanjkljiva predhodna izobrazba, ipd. (Cross, 1981).

Posamezniki, ki se izobražujejo pod zunanjimi pritiski ali zaradi prisile, so nemotivirani in le malo jih vzdrži do konca izobraževalnega programa. Malo možnosti imajo, da bi vztrajali do konca. Tisti, ki so prekinili izobraževanje iz podobnih vzrokov, se izgovarjajo na razne objektivne pogoje, kot so: pomanjkanje sredstev, pomanjkanje časa, neredni prevozi, vremenske razmere itd., saj čutijo, da so za neuspehe pri izobraževanju v družbi bolj spremenljivi objektivni dejavniki kot pa subjektivne težave (Krajnc, 1982:91).

Dejavniki, ki predstavljajo dejanske vzroke in pomenijo oviro za izobraževanje, so:

- pomanjkanje informacij o možnostih za izobraževanje v smeri, ki jih zanima,
- izobraževalna in socialna selekcija kulturnega in socialnega okolja, v katerem posameznik živi,
- pomen socialnoekonomskega položaja, pripadnost določeni skupini ali sloju ter njihova naklonjenost in stališča do izobraževanja (Jelenc, 1996:35-36).

Ker je vsak posameznik osebnost zase, ne moremo delati nobenih zaključkov in sklepov, da veljajo neke trditve za vse. V vseh socialnih okoljih se srečamo z ljudmi, ki nekoliko odstopajo od večine, zato smo mnenja, da se tudi v nižjem družbenem sloju srečamo z ljudmi, ki se prav zaradi zavedanja omejitve, ki jo povzroča sloj, kateremu pripadajo, aktivno lotijo izobraževanja. Ko pridobijo višjo raven izobrazbe, spremenijo tudi svoj družbeni in materialni položaj in zamenjajo svoje vrednote.

Omenimo še subjektivne dejavnike posameznikov, ki lahko drugemu pomenijo objektivno oviro. To so nasprotovanja družinskih članov in ta nastajajo zato, ker se člani družine bojijo, da bo njihov položaj omajan, ker so njihova stališča drugačna. Sami se borijo za drugačne cilje, imajo pomisleke zaradi nematerialnih stroškov ali pa nezaupanje v uspeh in kasnejše izboljšanje materialnega položaja.

»Če posameznik, ki se poteguje za novo znanje, ne najde opore v svojih najbližjih, družini in sodelavcih v delovni organizaciji, potem je v nevarnosti, da se bo začelo postopoma tudi njemu zdeti celotno prizadevanje nesmiselno, in bo začel učenje opuščati, da bi na ta način zabil konfliktno situacijo v eni ali drugi skupini, ki ji pripada.« (Krajnc, 1982:287) Ker pa se vsak posameznik ne razlikuje od drugega samo po splošnih lastnostih ampak tudi kot osebnost, ne moremo posploševati in trditi, da bo taka oseba opustila študij. Za nekoga je lahko prav to najmočnejši motivacijski dejavnik, ki izhaja (po Maslowu) iz potrebe po samopotrditvi.

## **5. IZOBRAŽEVANJE ZAPOSLENIH V CŠOD**

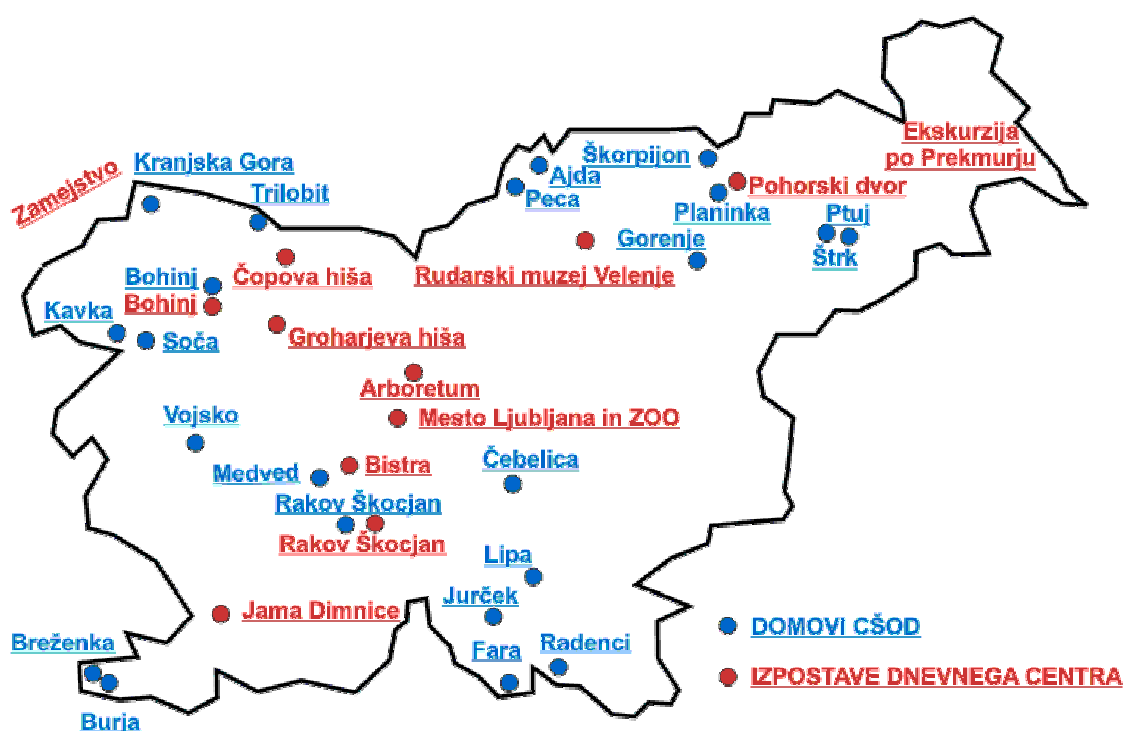
### **5.1. KRATKA PREDSTAVITEV JAVNEGA ZAVODA CŠOD**

Center šolskih in občolskih dejavnosti (v nadaljevanju CŠOD) je javni zavod, ki ga je ustanovila Vlada RS leta 1992 za izvajanje dejavnosti, ki so del vzgoje in izobraževanja na osnovnošolski in srednješolski ravni, z oblikami pedagoškega dela kot so šola v naravi (naravoslovni, športni in družboslovni tedni), dnevi dejavnosti in obvezne izbirne vsebine. Šola v naravi in obvezne izbirne vsebine potekajo v domovih CŠOD-ja. Domovi imajo značaj organizacijskih enot. V času raziskave je izmed 22 domov delovalo 21. Skupna bivalna kapaciteta domov je 1019 ležišč. Letno rezerviramo udeležbo za teden dni trajajoče izvedbene programe približno 38000 učencem, dijakom in študentom. Realizacija je 87 % (približno 33000). Domovi imajo tedensko v gosteh povprečno po 825 udeležencev šole v naravi in tedna obveznih izbirnih vsebin.

Šole, ki organizirajo šolo v naravi in/ali obvezne izbirne vsebine, se vsako leto aprila prijavijo na razpis prostih programskih in prostorskih zmogljivosti CŠOD-ja za naslednje šolsko leto. Prijavljene šole razporedimo v domove tako, da v vsakem domu od septembra do vključno junija potekajo tedenski programi. Učenci in dijaki posameznih šol preživijo v domovih po pet dni na leto. Zanje pripravljene izvedbene programe uresničujejo učitelji domov, pomagajo jim šolski učitelji. Učitelji domov po stroki pokrivajo naravoslovno, družboslovno in športno področje. Koncept šole v naravi (Strokovni svet RS za splošno izobraževanje, 2001) dopušča izvajalcem šole v naravi izpeljevanje ciljev predmetov in medpredmetnih področij, ki so del učnega načrta devetletne osnovne šole. Vsak dom ima zato izdelan program, ki je nabor ciljev in tematskih sklopov po posameznih predmetih in razredih devetletne osnovne šole. Nabor temelji na naravnih in družbenih okoliščinah regije, v kateri je dom. Cilje učitelji dosegajo z učnimi vsebinami in dejavnostmi, značilnimi za posamezen dom. Programi domov so, gledano skozi kurikulum, enotni in obenem različni - prepoznavni po domu lastnih dejavnostih in učnih vsebinah (npr. alpsko smučanje, kajakaštvo, astronomija, krasoslovje ...). Program »Življenje v naravi« jih dograjuje, razširja in utrjuje, včasih pa se nanje le navezuje in izpopolnjuje vrzel znotraj učnega

načrta. Vse aktivnosti učencev pomenijo pridobivanje praktičnih življenjskih izkušenj na področju okoljskega izobraževanja, varstva narave, etike, taborniških in orientacijskih spretnosti ter razvoj odgovornosti do sebe in drugih.

V CŠOD je zaposlenih 297 ljudi, ki zasedajo naslednja delovna mesta: direktor, pomočnica direktorja za organizacijo, pomočnica direktorja za programe, svetovalci direktorja, strokovni sodelavci, pedagoški kader in tehnični kader. Med pedagoški kader štejemo učitelje naravoslovja, učitelje družboslovja, učitelje športa ter inštruktorje praktičnih znanj.



Slika 1. Organizacijske enote CŠOD

## 5.2. MOŽNOSTI ZA IZOBRAŽEVANJE V CŠOD

V prejšnjih poglavjih smo na splošno govorili o dejavnikih, ki vplivajo na posameznikovo odločitev in vztrajanje pri študiju. Ob tem se nam zastavlja vprašanje, kakšni dejavniki vplivajo na posameznika, ki je zaposlen v CŠOD, da se bo dodatno izobraževal, kakšne ima možnosti in ugodnosti ter kakšne prednosti ga čakajo ob

dokončanem izobraževanju. Skratka, *zanima nas, kaj motivira posameznika za izobraževanje v CŠOD.*

Menim, da je med najpomembnejšimi objektivnimi dejavniki gotovo spodbuda in podpora zavoda ter možnosti in oblike izobraževanja in usposabljanja, ki so posamezniku na voljo. V nadaljevanju bom omenila zakonske možnosti in nov vidik upravljanja s človeškimi viri, saj vključitev Slovenije v Evropsko zvezo zahteva obsežne spremembe normativne ureditve, še težja naloga pa bo uresničevanje nove zakonodaje. Potrebna bodo nova znanja in sposobnosti, potrebno bo razumeti sistem vrednot, na katerih temelji delo javnih zavodov v Evropski zvezi. Potrebno bo vzpostaviti sistem izobraževanja in usposabljanja, s ciljem izboljšati znanja in sposobnosti javnih uslužbencev. Predvsem bo treba izboljšati kakovost izobraževanja in usposabljanja in ju prilagoditi upravnim, političnim, ekonomskim in socialnim razmeram ter povečati interdisciplinarnost vsebin. Potrebno bo prinesiti nov vidik upravljanja s človeškimi viri z dvojnimi pomenom:

- doseganje ciljev CŠOD – doseči moderen in učinkovit javni zavod, prilagojen zahtevam Evropske skupnosti,
- doseganje splošnega zadovoljstva zaposlenih.

V sedaj veljavni ***Kolektivni pogodbi za dejavnost vzgoje in izobraževanja v RS*** je določeno (Uradni list RS št. 56/2001: 53. člen – 58. člen):

- pravica delavcev do stalnega strokovnega izobraževanja, izpopolnjevanja in usposabljanja,
- pravica delavcev do izobrazbe za pridobitev javno veljavne izobrazbe v svojem interesu ali v interesu zavoda
- ter pravice in dolžnosti tako delavcev kot delodajalcev iz prej omenjenih pravic.

***Zakon o sistemu plač v javnem sektorju (ZSPJS, 2002)*** (Uradni list RS, št. 56/2002) opisuje možnosti napredovanja v višji plačilni razred in bo v veljavi od predvidoma julija 2004. Napredovanje bo potekalo na podlagi ocenjevanja delovnih in strokovnih kvalitet posameznika. To pomeni, da bodo nadrejeni ocenjevali objektivne in subjektivne kvalitete svojih podrejenih. S tem pa bodo tudi odgovorni za rezultate njihovega dela. Takšen način napredovanja in ocenjevanja naj bi zaposlene spodbujal

h kreativnosti in ambicioznosti ter dejansko omogočil nagrajevanje po delovnem uspehu posameznika.

ZSPJS predvideva možnosti napredovanja na delovnem mestu vsake tri leta za en plačni razred, če javni uslužbenec (ne pa funkcionar) izpolnjuje predpisane pogoje (16. člen). Pogoji za napredovanje javnih uslužbencev v višji plačni razred so delovna uspešnost, kot sem že omenila, izkazana v napreduvalnem obdobju, ki se ocenjuje glede na rezultate dela, samostojnost, ustvarjalnost in natančnost pri opravljanju dela, zanesljivost pri opravljanju dela, kvaliteta sodelovanja in organizacija dela ter druge sposobnosti v zvezi z opravljanjem dela (17. člen).

Za javno upravo je bistvenega pomena, da sledi spremembam v družbi in temu primerno spreminja tudi sistematizacijo. V preteklosti so mnogi sistemi pri napredovanju uporabljali načelo senioritete, vendar se je ta pokazal kot neučinkovit, saj zagotovljene prednosti zmanjšujejo učinkovitost in uspešnost zaposlenih.

»Organizacija mora potrebe po izobraževanju in usposabljanju javnih uslužbencev zaznati in jih sproti zadovoljevati. Pri tem je pomembno, da vsak javni uslužbenec pozna svoj pomen znotraj organizacije ter načrtuje svoj osebni in poklicni razvoj. S tem aktivno sodeluje pri načrtovanju izobraževalne politike v organizaciji, hkrati pa spodbuja lastno pripravljenost za izobraževanje in usposabljanje.« (Haček, 200:118).

**Zakon o javnih uslužbencih** bo uvedel na podlagi sodobnih načel upravljanja s človeškimi viri tudi načelo kariere (29. člen) ter kadrovski načrt zaposlenih (42. člen), razgovore o poteku njihove kariere, razgovore o ocenjevanju njihovih delovnih in strokovnih kvalitiet in o drugih okoliščinah opravljanja nalog. Sodobni razgovori s podrejenimi so del sodobnega in uspešnega vodenja in organiziranja ter načrtovanja dela in bodo še kako dobrodošli in pomembni v javnem sektorju. Ocenjevanje pa ne bo edina motivacija zaposlenih v javni upravi, ampak bodo ambiciozni in odlični delavci deležni tudi raznih nagrad in priznanj ter denarnih nadomestil. Pomembna novost ZJU omogoča premestitve (147. člen) znotraj sistema javne uprave, kar pospešuje mobilnost, ki je v korist javnih uslužbencev kot delodajalcev. V posebnem členu (151. člen) ureja fleksibilnost, saj omogoča premestitev po želji javnega uslužbenca in premestitev zaradi delovnih potreb mimo njegove volje.



O vprašanju, kakšna naj bo izobrazba in kako naj se pridobiva, ni enotnega mnenja in tudi ne enotne prakse. Da bi se delo v javni upravi odvijalo kar se da strokovno in učinkovito, je treba v prihodnje že zaposlene uslužbence izobraževati, jim omogočiti lasten razvoj, da se bodo znašli v dani situaciji, predvsem pri delu s strankami, s tem, da bodo prijazni in usmerjeni v njihove potrebe in želje. Posodabljanje upravnega dela zahteva visoko raven strokovnosti, saj bodo le strokovno usposobljeni javni uslužbenci lahko zagotovili uporabnikom prijazno in k storitvam usmerjeno upravo. Novo upravljanje v javnem sektorju bo moralo biti usmerjeno k uporabniku, k uvajanju menedžerskih fleksibilnosti pri organiziranju dela ter upoštevanju pravičnosti, etičnosti in zakonitosti na vseh področjih dela v javni upravi.

Sodobna načela upravljanja s človeškimi viri postavljajo v konkurenčno prednost zaposlenega z odličnim znanjem in drugimi sposobnostmi za kakovostno delo. Vodilni so odgovorni za razvoj in kariero vsakega javnega uslužbenca, za spodbujanje njihove ustvarjalnosti in strokovnosti. Sistem mora vsodbujati izpopolnjevanje in usposabljanje zaposlenih ter jim nuditi možnosti za pridobitev novih znanj in sposobnosti (Haček, 2000). Vsak posameznik pa se mora zavedati, da je pridobivanje novega znanja njegova dolžnost, ki mu omogoča strokovno in kvalitetno opravljanje nalog.

Včasih je bilo pozitivno vrednotenje pojma kariere rezervirano le za področje, ki se nanaša na šport, umetnost in znanost, na področje politike ali uprave pa je kariera pomenila nekaj slabega, nezaželenega ali komolčarstvo. »S tem ko Slovenija prevzema norme razvite Evrope, se v zavesti ljudi spreminja tudi pojem kariere.« (Brejc, 2000:62). Za zaposlenega v upravi, ki dela kariero, pomeni to njegovo delovno in izobraževalno pot, ki jo mora prehoditi, če želi napredovati od manj zahtevnih delovnih mest do zahtevnejših.

Značilnost kariernega sistema v javni upravi je ta, da posameznik lahko načrtuje svojo poklicno prihodnost, organizacija pa mu to omogoča, ga spodbuja in hkrati s tem tudi skrbi za njegovo strokovno rast. Namen uvajanja upravne kariere pa je pritegniti in zadržati v javni službi ljudi, ki imajo potreben talent in ambicije. Ljudje z različno

strokovnostjo vstopajo v službo tako, da začnejo na dnu lestvice in se z dodatnim izobraževanjem vzpenjajo po lestvici navzgor (Brejc, 2000).

Brejc razmišlja, da bo v prihodnje v slovenski javni upravi mogoče karierni sistem razviti le za določena delovna mesta, možnost izobraževanja pa bodo imeli tudi drugi. Za zasedbo takega delovnega mesta ali za napredovanje bo potrebno dokazati določeno stopnjo delavnosti in strokovnosti javnega uslužbenca (Brejc, 2000:64). Hkrati pa bodo zaposleni razvili zavest o nujnosti stalnega izobraževanja, saj nova znanja omogočajo učinkovitejše delo, zaposlenemu pa pomeni večje zadovoljstvo in možnosti v napredovanju. Nadalje Brejc ugotavlja, da k uspešnosti javne uprave prispevata tudi splošna razgledanost in kulturna raven javnih uslužbencev (Brejc, 2000).

### 5.3. LETNI PLAN IZOBRAŽEVANJA V ČŠOD

Z namenom, da se v ČŠOD dvigne motiviranost za kvalitetno delo in utrdi miselnost, da je vsak zaposleni odgovoren za kvaliteto lastnega dela ter za svoj osebni in strokovni razvoj, smo v letu 2003 z letnim delovnim načrtom za leto 2003 vključili v različne oblike izobraževanja čim večje število zaposlenih. Te so sledeče:

Naziv izobraževanja	Ciljna skupina
Učitelj smučanja I., II.	učitelji, inštruktorji
Učitelj smučarskih tekov I., II.	učitelji, inštruktorji
Orientacija pri športni vzgoji	učitelji, inštruktorji
Tečaj za vodenje lahkih snežnih tur	učitelji, inštruktorji
Tečaj za vodenje izletov in tur	učitelji, inštruktorji
Reševanje iz vode	učitelji, inštruktorji
Tečaj za dejavnosti v naravi (kajak, športno plezanje)	učitelji, inštruktorji
Športne poškodbe v šoli in prva pomoč	učitelji, inštruktorji
Motivacija pri športni vzgoji	učitelji, inštruktorji
Interdisciplinarno proučevanje tekočih voda	učitelji naravoslovja
Botanika pri biologiji in naravoslovju	učitelji naravoslovja
Naša drevesa in grmi	učitelji naravoslovja

Projekti iz fizike in ekologije	učitelji naravoslovja
Novi pristopi k popestitvi pouka naravoslovja	učitelji naravoslovja
Okoljska vzgoja	učitelji naravoslovja
Sodobne metode poučevanja okoljskih vsebin	učitelji naravoslovja
Spoznavanje okolja v I. triletju	učitelji naravoslovja
Geografsko proučevanje vegetacije – terensko delo	učitelji družboslovja
Sodobni trendi v družbeni geografiji in didaktiki geografije	učitelji naravoslovja
Motivacija z doživljanjem narave	učitelji naravoslovja in družboslovja
Približajmo astronomijo osnovnošolcem	učitelji naravoslovja in družboslovja
Rodna prst, substrat življenja in zdravja	učitelji naravoslovja in družboslovja
Uporaba zdravilnih zelišč	učitelji naravoslovja
Moč pohvale	pedagoški vodje
Aktualne vsebine s področja vodenja	pedagoški vodje

Vsi delavci so se dolžni v skladu s potrebami delovnega procesa funkcionalno izobraževati in usposabljeni za bolj kvalitetno in strokovno delo na svojem delovnem mestu v skladu s sprejetim načrtom izobraževanja. Le učinkovito usposabljanje in izobraževanje lahko prinese spremembe v delovanju in vedenju na posameznih delovnih mestih.

Zavedamo se tudi pomena vodenja neposredno podrejenih sodelavcev, zato načrtno in sistematično izobražujemo vodje z interno organiziranimi dolgoročnejsimi oblikami usposabljanja, katerih program je oblikovan in prilagojen posebej za potrebe vodenja v CŠOD. Gre za programe izobraževanja, s pomočjo katerih se vodje seznanijo z najsodobnejšimi in preizkušenimi pristopi za uspešnejše vodenje in razvijanje podrejenih sodelavcev. Izobraževanje se nanaša na naslednja področja:

- vodenje,
- motiviranje,

- komuniciranje,
- opravljanje letnih razgovorov,
- obvladovanje sprememb,
- upravljanje z znanjem.

Za izobraževanje delavcev v letu 2003 smo namenili 7,500.000.00 SIT, kar je glede na število zaposlenih v CŠOD zelo malo.

#### **5.4. INSTITUCIJE IZOBRAŽEVANJA IN UPOSABLJANJA ZAPOSLENIH V CŠOD**

Ker se je pokazalo, da nekateri zaposleni niso sposobni kakovostno opravljati delovnih nalog, za katere so bili formalno zadolženi, v CŠOD vsako leto omogočimo vsem zaposlenim, da se dodatno izobražujejo in usposablajo. V veliki večini primerov pa nas zavezujejo tudi razni predpisi in priporočila Ministrstva za šolstvo, znanost in šport v zvezi z izvajanjem športnih dejavnosti.

Tako se zaposleni v CŠOD najpogosteje izobražujejo in usposablajo v naslednjih institucijah:

- Univerza v Ljubljani, Fakulteta za šport,
- Univerza v Ljubljani, Filozofska fakulteta,
- Univerza v Ljubljani, Pedagoška fakulteta,
- Univerza v Mariboru, Pedagoška fakulteta,
- Šola za ravnatelje,
- Zavod RS za šolstvo,
- Allegro, d.o.o.,
- Glotta Nova, d.o.o.,
- Zveza tabornikov Slovenije
- idr.

Informacije o navedenih institucijah zaposleni dobijo v kadrovski službi CŠOD, v Katalogu programov stalnega strokovnega spopolnjevanja strokovnih delavcev v vzgoji in izobraževanju, ki ga izdaja Ministrstvo za šolstvo, znanost in šport, ter od drugih ponudnikov izobraževalnih programov.

Razlika med izobraževanjem in usposabljanjem v raznih institucijah ter formalnim znanjem na omenjenih fakultetah je v tem, da navedene institucije ne dajo formalne stopnje izobrazbe, ampak certifikate o opravljenih oblikah usposabljanja oziroma strokovnega izobraževanja.

Poleg tega pa v CŠOD organiziramo tudi interna izobraževanja, kot so:

- strokovni aktiv učiteljev naravoslovja CŠOD,
- strokovni aktiv učiteljev družboslovja,
- strokovni aktiv učiteljev športa,
- strokovni aktiv pedagoških vodij,
- pedagoške delavnice,
- tečaj prve pomoči,
- idr.

***Povzetek ugotovitev:*** Izobraževanje, usposabljanje in izpopolnjevanje javnih uslužbencev so ključne dejavnosti, potrebne za uspešno in učinkovito delovanje uprave na eni strani, pomenijo tudi zadovoljstvo javnih uslužbencev na drugi strani. Tega se morajo zavedati predvsem vodilni in ustvarjati ugodne okoliščine za izvajanje dodatnega stalnega izobraževanja, kot tudi posamezniki s svojo pripravljenostjo na spremembe. Z osamosvojitvijo Slovenije smo začeli s korenitimi spremembami na področju zakonodaje v javni upravi, zdaj pa moramo spremeniti še odnos in stališča do izobraževanja, kar pa je po mojem mnenju naloga vsakega posameznika.

Potrdilo, da nismo še naredili vsega, kar je potrebno, kažejo poročila Evropske komisije o napredku, ki redno očitajo Sloveniji zaostanek na področju reforme javne uprave. Kot poglobitni argument navajajo zamudo pri sprejemu Zakona o javnih uslužbencih (Poročevalec DZ RS, 31/01).

# RAZISKAVA

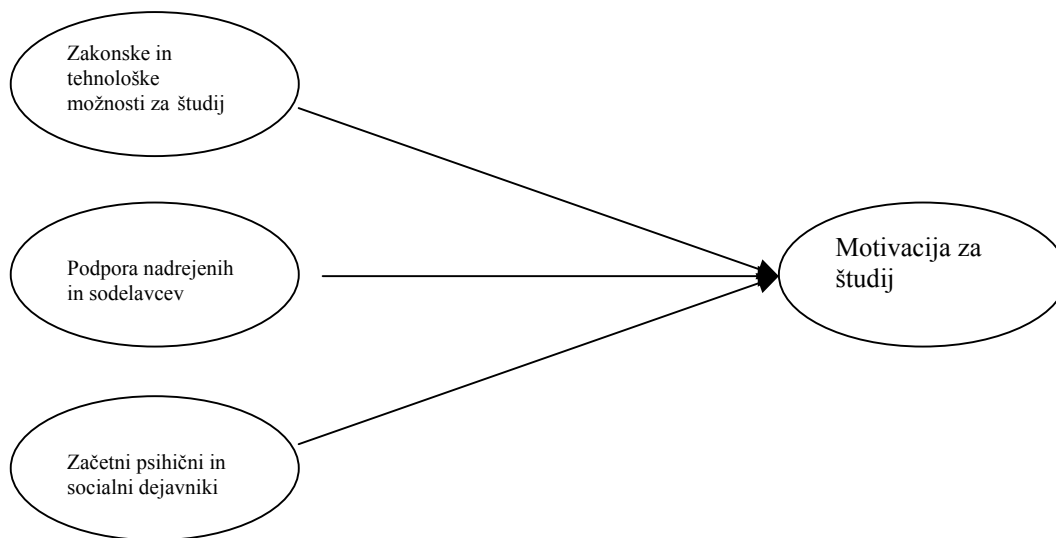
## 6.1. NAMEN RAZISKAVE

V zadnjih desetih letih skušajo razni strokovnjaki ugotoviti, kako ljudje doživljajo in razumevajo svoj socialni svet in kaj vpliva na ravnanje in motivacijo ter aspiracije v zvezi z izobraževanjem. Znano je, da se posameznikova motivacija za izobraževanje, ko je že zaposlen, ne more pojasniti samo z enim samim dejavnikom, ampak z več, ki so seveda vsi *istosmerni* (Radovan, 2001:20).

Glede na to, da je predmet diplomske naloge ugotavljanje motivacije zaposlenih za nadaljnje šolanje, smo raziskovali, kateri so poglavitni razlogi zaposlenih v CŠOD, da se zaposleni odločajo za izobraževanje.

V našo raziskavo smo vključili vse tiste osebe, ki v CŠOD predstavljajo pedagoški kader, torej ne bomo mogli primerjati, ali imajo tisti, ki so vključeni v nadaljnje izobraževanje, boljše pogoje v delovnem okolju kot tisti, ki se za šolanje ne odločijo. Lahko pa bomo odkrili morebitno povezanost med delovnim okoljem in sedanjo motivacijo posameznika za izobraževanje.

V nadaljevanju sem analizirala, kateri so bili najpomembnejši razlogi, da se je posameznik odločil za izobraževanje. Ali je to želja po novem znanju in »iti s časom naprej«, praktične posledice, ki nastanejo s pridobitvijo višje stopnje izobrazbe (višja plača, možnost napredovanja,...) ali je to želja po boljšem delovnem mestu ali celo ohranitev sedanjega delovnega mesta? Zanimalo me je tudi, kateri dejavniki so najpomembnejši pri odločanju za izobraževanje v različnih starostnih obdobjih.



Model 1. Motivacija posameznika za izobraževanje

Menim da na večjo motivacijo za izobraževanje vplivajo:

1. boljši zakonski in tehnološki pogoji (vplivajo na večjo motivacijo za izobraževanje),
2. večja podpora delovnega okolja (vpliva na večjo motivacijo za izobraževanje),
3. ugodnejši začetni psiho-socialni dejavniki posameznika (vplivajo na večjo motivacijo za izobraževanje).

## 6.2. METODOLOGIJA RAZISKAVE

Raziskavo smo opravili s pomočjo anketnih vprašalnikov, ki smo jih v novembru 2003 razdelili med redno zaposleni pedagoški kader v CŠOD.

Anketiranje je postopek, s katerim z anketo raziskujemo in zbiramo podatke, informacije, stališča in mišljenja o raziskovalnem predmetu (Zelinka, 1990:203). Zanesljivost te metode je odvisna od zanesljivosti samih izbranih informacij o raziskovalnem predmetu. Zanesljivost oziroma nezanesljivost anketne metode je predvsem v tem, da v velikem številu primerov anketirani sploh ne odgovarjajo na anketna vprašanja. Tudi dobljeni odgovori na anketna vprašanja so lahko nepopolni, netočni, enostranski in subjektivni.

Pri uporabi anketne metode moramo posvetiti posebno skrb in pozornost sestavi vprašalnikov. Postavljena vprašanja morajo biti jasna, kajti v nasprotnem primeru ne dosežemo pravega cilja, ali pa dobimo zaradi dvoumnosti vprašanj nepravilne odgovore, kar nam lahko pokvari celotno sliko anketiranega raziskovalnega predmeta. Pri sestavi anketnega vprašalnika sem zlasti upoštevala (Zelinka, 1990:203):

- da so vprašanja v vprašalniku oblikovana tako, da na njihovi podlagi dobimo pričakovane informacije,
- da so vprašanja v vprašalniku jasno in natančno oblikovana, tako da lahko dajejo jasen, natančen in zanesljiv odgovor,
- da je anketni vprašalnik čim krajši, da lahko anketiranci nanj hitro in preprosto odgovorijo.

Anketna metoda ima določene prednosti. Osnovna prednost je v tem, da informacije zberemo v sorazmerno kratkem času. Kljub svojim prednostim pa ima anketa določene pomanjkljivosti, ki se kažejo predvsem v tem, da:

- je točnost raziskovanja odvisna od rutine in strokovne sposobnosti raziskovalca,
- pri anketiranju ni mogoče izločiti vseh subjektivnih vplivov,
- dobljena slika o raziskovalnem predmetu je preveč posplošena in zaradi tega navadno tudi pomanjkljiva.

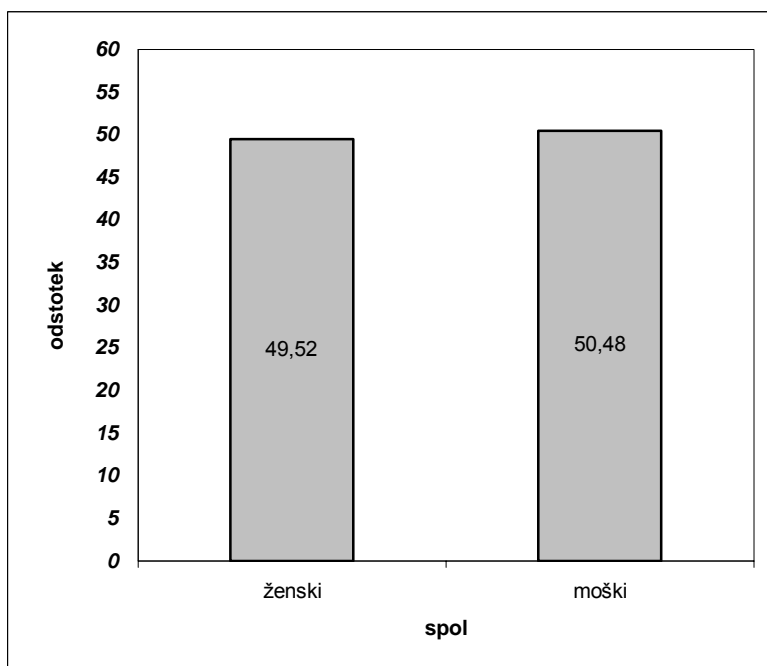
## **6.3. ANALIZA RAZISKAVE**

### **6.3.1. Podatki o anketiranih**

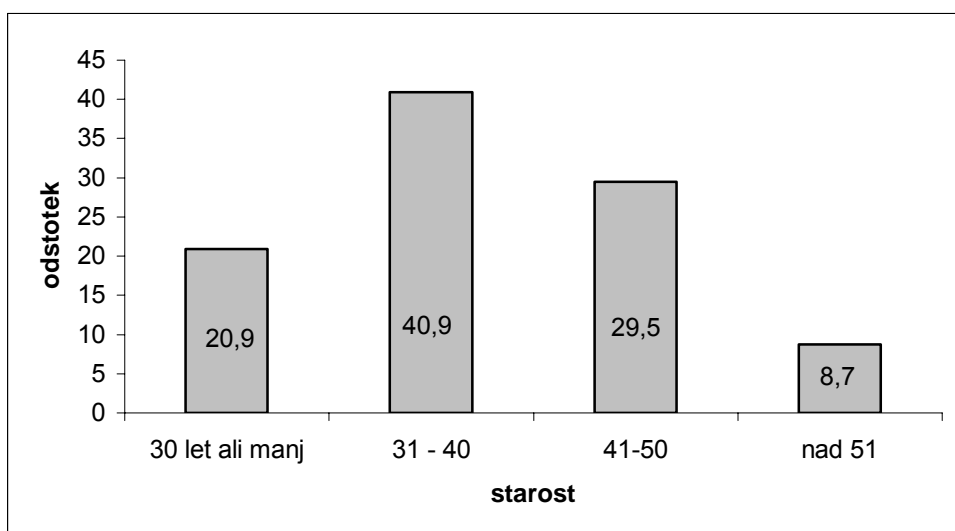
Raziskavo smo opravili med 105 anketiranci, zaposlenimi v CŠOD. V nadaljevanju predstavljam nekatere najpomembnejše značilnosti anketirancev.

V raziskavi je sodelovalo 52 žensk in 53 moških, kar je tudi odraz strukture zaposlenih po spolu v CŠOD. Največ anketiranih je bilo starih med 31 in 40 let, najmanj pa takšnih, ki so bili stari nad 51 let.



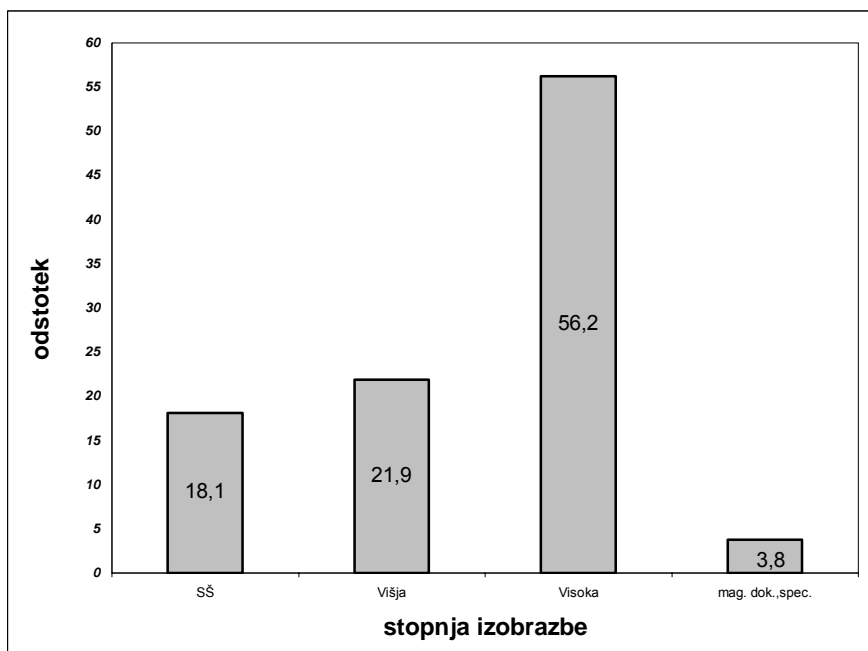


Slika 2. Struktura anketiranih po spolu



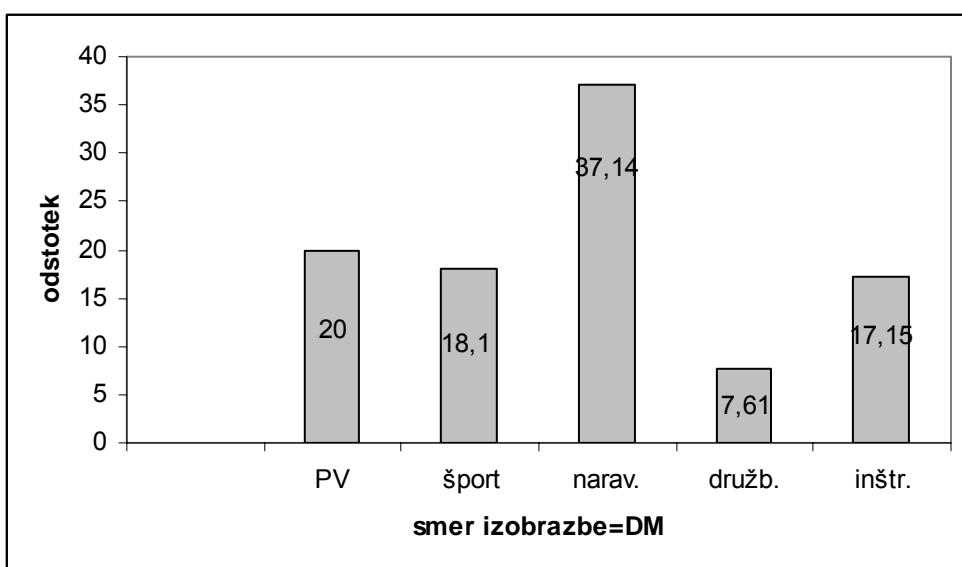
Slika 3. Starost anketirancev

Nekaj več kot polovica anketiranih je imela visoko izobrazbo oziroma magisterij ali doktorat, 21,90 % višjo izobrazbo in 18,10 % srednjo izobrazbo.

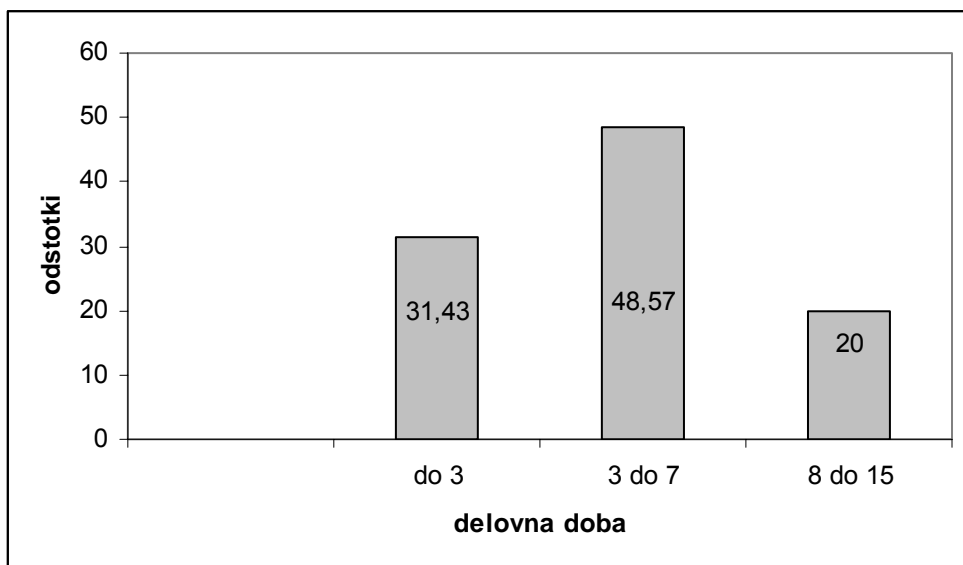


Slika 4. Izobrazbena struktura

Po analizi delovnega mesta ugotavljam, da je ta odraz izobrazbene strukture. Analiza je zajela ves pedagoški kader, med njimi so v največjem številu zajeti učitelji naravoslovja, v približno enakem razmerju (med 18% in 20%) so zajeti pedagoški vodje, učitelji športa in inštruktorji praktičnih znanj, učiteljev družboslovja pa je bilo le 7,61%. Med njimi je 48,57 % takšnih, ki imajo 3 do 7 let delovne dobe, 31,43 % takšnih, ki imajo do 3 leta delovnih izkušenj, ter 20% takšnih, ki imajo 8 do 15 let delovne dobe.

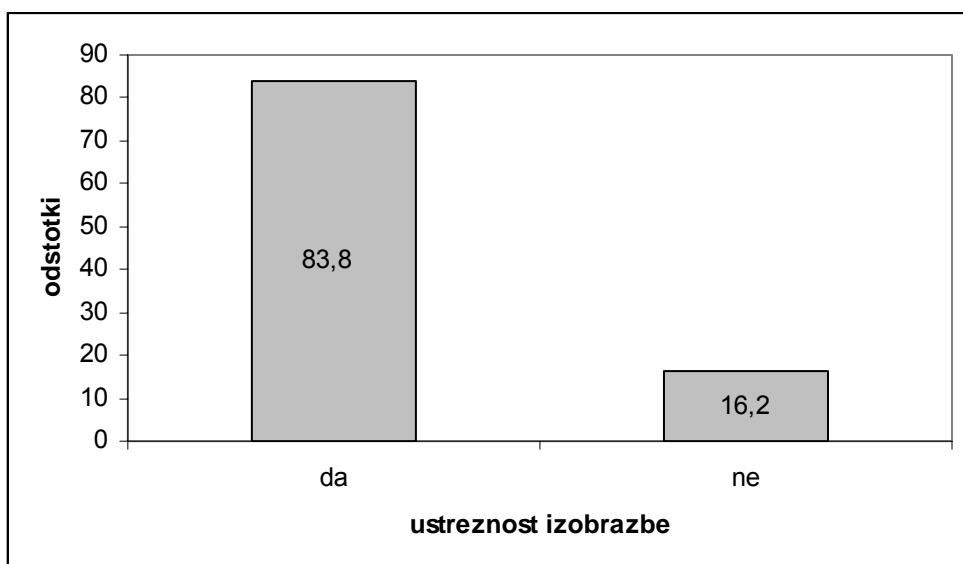


Slika 5. Smer izobrazbe, delovno mesto



Slika 6. Delovna doba

Z analizo ustreznosti formalne izobrazbe, ki jo zahteva določeno delovno mesto, ugotavljam, da 83,80% anketirancev izpolnjuje formalno izobrazbo delovnega mesta, 16,20 % anketirancev pa formalne izobrazbe delovnega mesta ne izpolnjuje.



Slika 7. Ustreznost izobrazbe

### 6.3.2. Stanje politike izobraževanja v CŠOD

Anketirancem sem postavila več trditev:

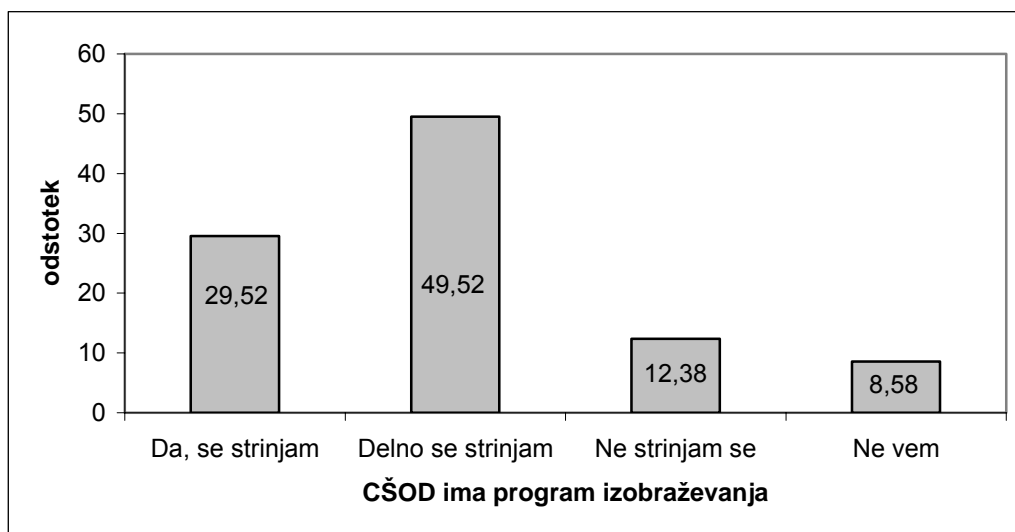
- CŠOD ima svoj program izobraževanja,
- CŠOD ugotavlja potrebe po izobraževanju,
- odločitev o vrsti izobraževanja poteka na osnovi ciljev CŠOD, potreb delovnega mesta, ugotavljanja potreb med zaposlenimi, presoje nadrejenih, želje zaposlenih, pogovora z nadrejenim.

Preko trditev sem želela ugotoviti trenutno stanje politike izobraževanja v CŠOD.

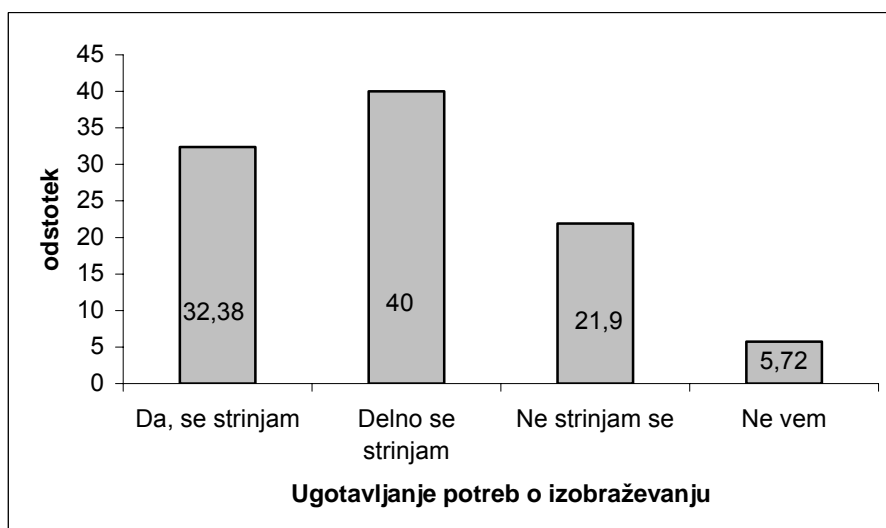
Analiza posameznih vprašanj je pokazala naslednje:

- več kot polovica anketirancev meni, da **CŠOD ima svoj program izobraževanja** ali se s tem delno strinja, 12,38 % se ne strinja s trditvijo, da CŠOD ima svoj program izobraževanja, 8,58 % pa jih sploh ne ve, ali ima CŠOD svoj program izobraževanja;
- 72,38 % anketiranih meni, da **CŠOD ugotavlja potrebe po izobraževanju** ali se s tem delno strinja, 21,9 % se ne strinja z ugotavljanjem potreb po izobraževanju v CŠOD, slabih 6 % pa ne ve ali se CŠOD sploh ukvarja z ugotavljanjem potreb po izobraževanju;
- več kot polovica anketiranih se strinja ali delno strinja, da **odločitev o vrsti izobraževanja** poteka na osnovi ciljev CŠOD, na osnovi potreb delovnega mesta, na osnovi presoje nadrejenih, na osnovi želja zaposlenih in pogovora z nadrejenim in da se ugotavljajo potrebe med zaposlenimi;
- nekaj več kot 75% anketirancev se strinja ali vsaj delno strinja z ugotovitvijo, da so **programi izobraževanja usklajeni s potrebami CŠOD**.

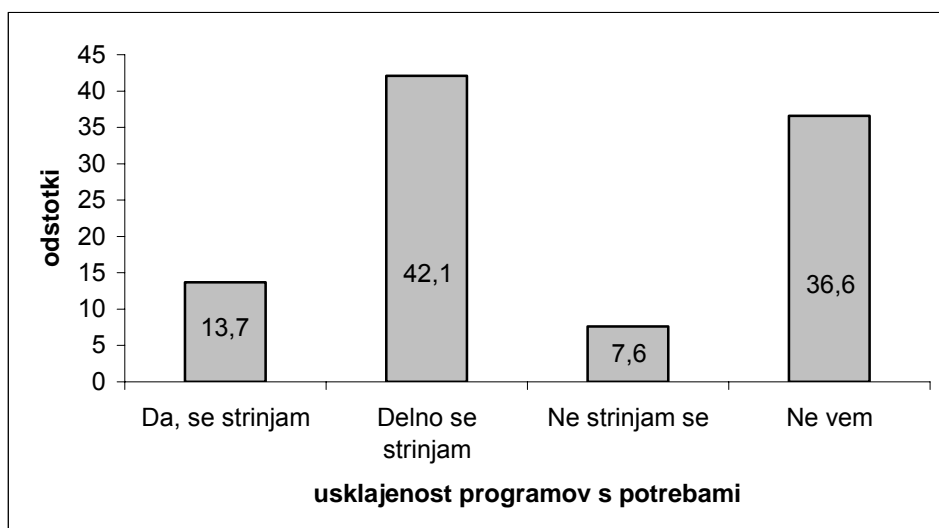
Ugotavljam torej, da večina anketirancev meni, da CŠOD ima svoj program izobraževanja, da CŠOD ugotavlja potrebe po izobraževanju in da so programi izobraževanja usklajeni s potrebami CŠOD. Na podlagi rezultatov ugotavljam, da še vedno ostaja dober del tistih, ki imajo negativno mnenje o zgoraj navedenem in da bo v zvezi s tem potrebno predvsem boljše informiranje med zaposlenimi glede izobraževanja v CŠOD. To pa se odraža tudi v dejstvu, da se manj kot polovica strinja ali delno strinja s trditvijo, da je **izobraževanje v CŠOD transparentno**. Še vedno pa je prevelik odstotek tistih, ki se s tem ne strinjajo ali o tem ne vedo nič (slika 12).



Slika 8. CŠOD ima svoj program izobraževanja



Slika 9. CŠOD ugotavlja potrebe po izobraževanju

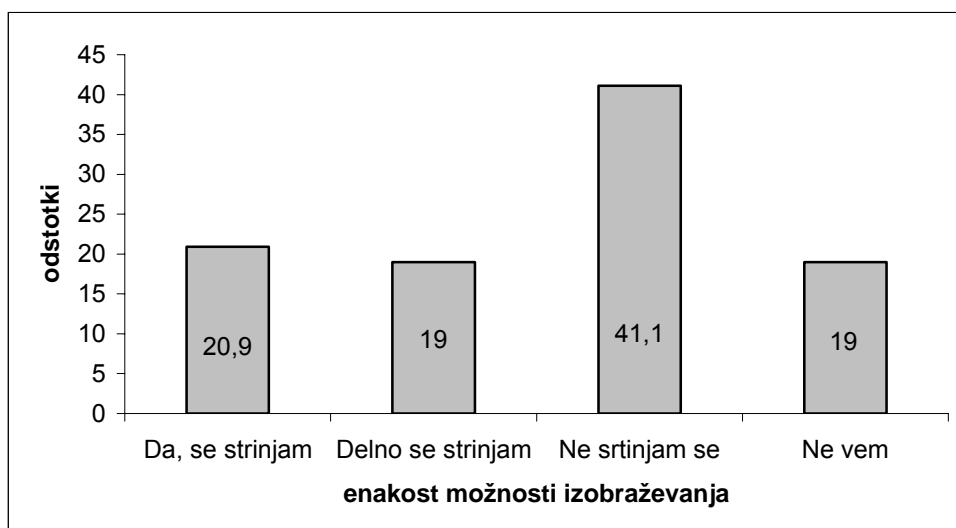


Slika 10. Usklajenost izobraževalnih programov s potrebami CŠOD

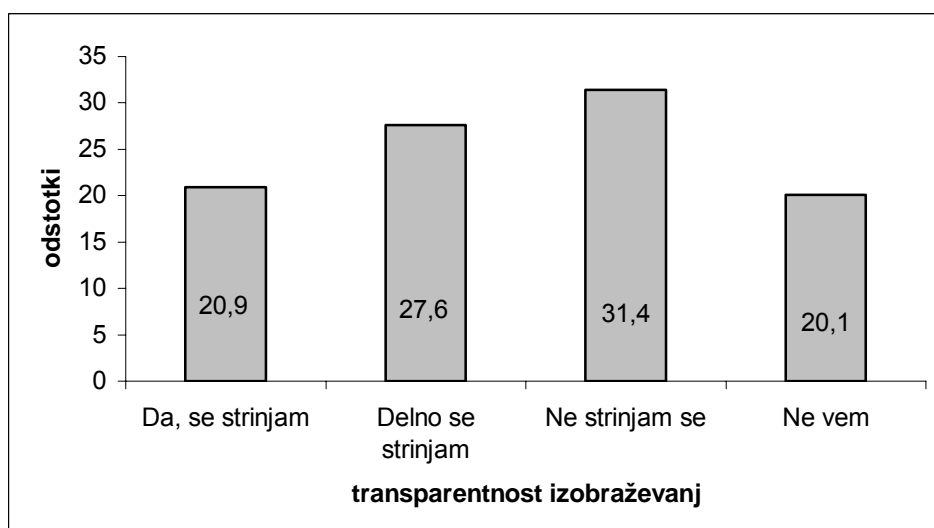
***CŠOD meri učinke izobraževanja:***

1. ugotavlja reakcije udeležencev po izobraževanju (testi, intervjuji,...): 14,3 % anketirancev se strinja s trditvijo, 22,8 % se delno strinja, 44,7 % se ne strinja s trditvijo, 18,2 % pa ne ve, ali CŠOD meri učinke izobraževanja z ugotavljanjem reakcije udeležencev po izobraževanju;
2. ugotavlja spremembe v sposobnostih, znanju in ravnanju: 8,6 % anketirancev se s trditvijo strinja, 21,9 % se delno strinja, 46,7 % se ne strinja, 22,8 % anketirancev pa ne ve, ali CŠOD meri učinke izobraževanja z ugotavljanjem sprememb v sposobnostih, znanju in ravnanju.

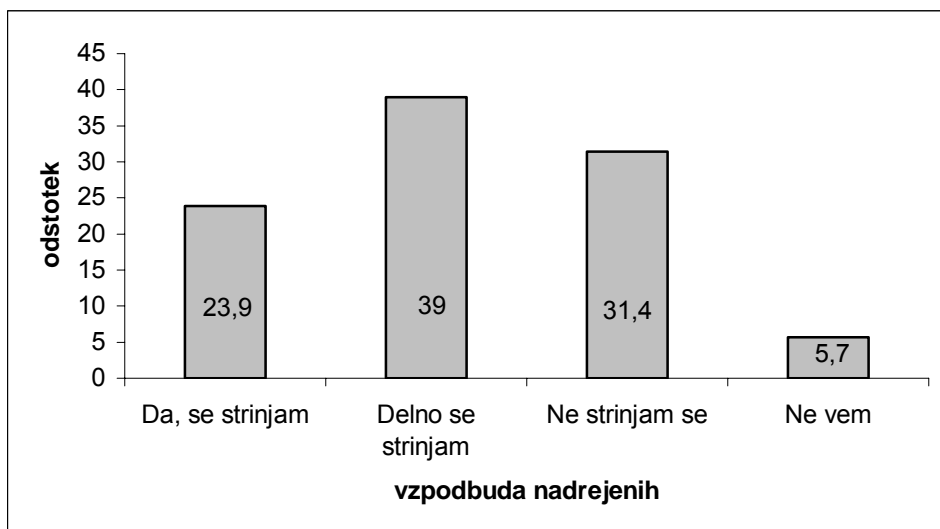
***Vsem zaposlenim so zagotovljene enake možnosti za izobraževanje:*** približno enak odstotek anketirancev (okoli 40%) se strinja oziroma ne strinja o enakih možnosti za izobraževanje, kar je povezano tudi z vzpodbujanjem nadrejenih za izobraževanje ter seznanjenostjo zaposlenih z različnimi programi izobraževanja.



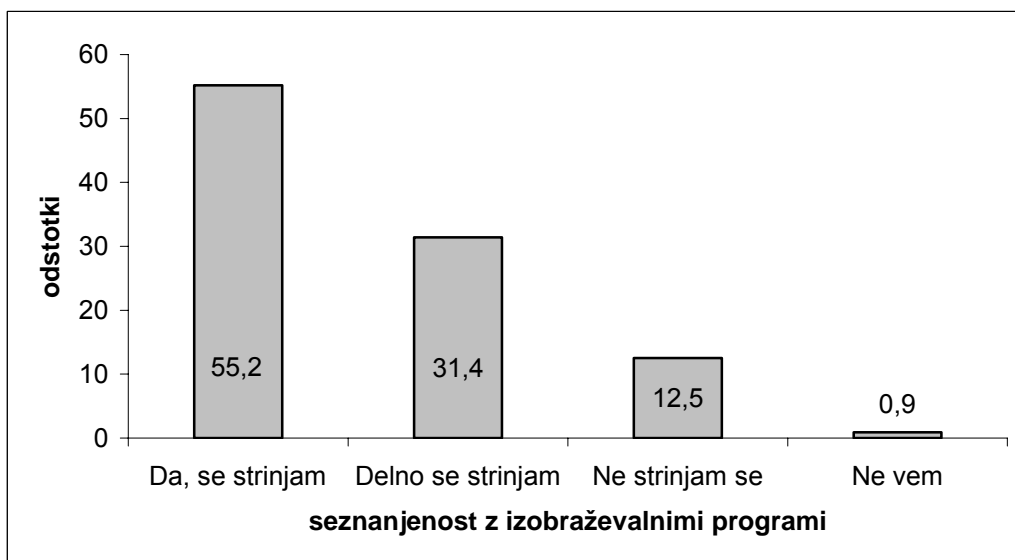
Slika 11. Enakost možnosti izobraževanja za vse zaposlene v CŠOD



Slika 12. Transparentnost izobraževanj v CŠOD



Slika 13. Nadrejeni ne vzpodbujajo izobraževanja v CŠOD



Slika 14. Seznanjenost zaposlenih z različnimi programi izobraževanja

### 6.3.3. Dejavniki, ki vplivajo na posameznikovo odločitev za izobraževanje ter spodbude v zavodu

Anketirance sem spraševala, kako močno so nekateri razlogi (višja plača, napredovanje, ohranitev delovnega mesta, večji ugled, boljša služba, nova znanja, podpora družinskih članov, dvig samozavesti, želja po uspehu in »iti s časom naprej«) vplivali na njihovo **odločitev o izobraževanju**. Odgovarjali so z možnimi odgovori: najpomembnejši, manj pomembni in najmanj pomembni. Ugotovila sem sledeče:



1. med najpomembnejše razloge štejejo: »želja iti s časom naprej«, želja po novem znanju in večja možnost za višjo plačo;
2. med manj pomembne razloge štejejo: večja možnost za ohranitev sedanjega delovnega mesta, večja možnost za drugo službo v drugi organizaciji ter večji ugled v organizaciji;
3. med najmanj pomembne pa uvrščajo: večje možnosti za napredovanje v CŠOD, željo po uspehu, željo po dvigu samozavesti in podpora družinskih članov.

Tisti, ki so se odločili za izobraževanje zato, da bi ohranili delovno mesto, ne čutijo lastne potrebe po pridobivanju novega znanja in »iti s časom naprej«, temveč jih zunanji dejavniki (eksistenčni) »prisilijo« v to. Nadaljnja analiza je pokazala, da je napredovanje močno povezano z višjo plačo, večjim ugledom in željo po uspehu. Nakazuje se, da ti dejavniki odražajo posameznikovo željo po doseganju kariere.

Boljša služba je povezana z višjo plačo, večjim ugledom, podporo družinskih članov in »iti s časom naprej«. Tisti posamezniki, katerih motiv za izobraževanje je boljše služba, hkrati čutijo potrebo po višji plači, večjem ugledu, novih znanjih, pri tem pa je pomembno tudi dejstvo, da jih podpira družina.

Motiv za izobraževanje, kot je višja plača, je povezana z večjim ugledom, željo po uspehu, dvigom samozavesti in »iti s časom naprej«. Tisti anketiranci, ki so se odločili za izobraževanje zaradi višje plače, menijo, da jim bo boljše izobrazba omogočila večji ugled, osebni uspeh, dvignila samozavest ter jih obogatila z novimi znanji.

Med *spodbude v zavodu* sodijo:

1. *zakonske spodbude* – kritje šolnine, študijski dopust in fleksibilen delovni čas
  - 45,7 % anketirancev ima krite stroške šolnine, 30,5 % ima delno krite stroške šolnine in 23,8 % anketirancev nima kritih stroškov šolnine;
  - 45,7 % anketirancem je omogočen študijski dopust, ko ga potrebujejo, 29,5 % jim je omogočen le delno, 24,8 % pa jim študijski dopust ni omogočen;

- 49,5 % anketirancev navaja, da jim je omogočen fleksibilni delovni čas, 26,6 % navaja, da jim je omogočen le delno in 23,9 % anketirancev navaja, da jim to ni omogočeno;
2. *tehnološke spodbude* (uporaba računalnika, dostop do interneta in uporaba fotokopirnega stroja)
- 45,7 % anketirancev uporablja za študijske namene službeni računalnik, 26,6 % jih uporablja le delno in 27,7 % jih ne uporablja;
  - 43,8 % anketirancev uporablja za študijske namene v službi internet, 23,9 % ga uporablja le delno in 32,3 % ga ne uporablja;
  - glede uporabe fotokopirnega stroja v službi so rezultati sledeči: 41,9 % ga uporablja, 32,3 % ga uporablja delno ter 25,8 % ga ne uporablja;
3. *odnosi med sodelavci*–podpora in spodbude nadrejenih in sodelavcev pri izobraževanju.
- 28,6 % anketirancev meni, da jim nadrejeni ob morebitnih študijskih težavah svetuje, 29,5 % meni, da jim nadrejeni le delno svetuje ter 41,9 % jih meni, da tega svetovanja ni;
  - 28,6 % anketirancev meni, da jim nadrejeni nudi pri izobraževanju ustrezno strokovno pomoč, 25,7 % meni, da je ta pomoč le delna in 45,7 % jih meni, da te pomoči niso deležni;
  - o podpori in spodbudi s strani sodelavcev 48,6 % anketirancev meni, da so te podpore deležni, 31,4 % meni, da je ta podpora le delna in 20 % jih meni, da te podpore niso deležni;
  - o posvetovanju sodelavcev ob morebitnih študijskih težavah 43,8% anketirancev meni, da jim sodelavci svetujejo, 31,4 % jih meni, da jim sodelavci svetujejo le delno, 24,8 % pa jih meni, da jim sodelavci ne svetujejo;
  - 40,2 % anketirancev meni, da jim sodelavci nudijo pri izobraževanju ustrezno strokovno pomoč, 37,1 % jih meni, da jim sodelavci to pomoč nudijo le delno in 22,7 % jih meni, da te pomoči niso deležni;
  - v zvezi z nadomeščanjem sodelavcev pri delu ob pripravi na izpit anketiranci menijo: 56,2 % da jih nadomeščajo, 21,9 % da jih nadomeščajo le delno in 21,9 % da jih sodelavci ne nadomeščajo pri delu ob pripravi na izpit.

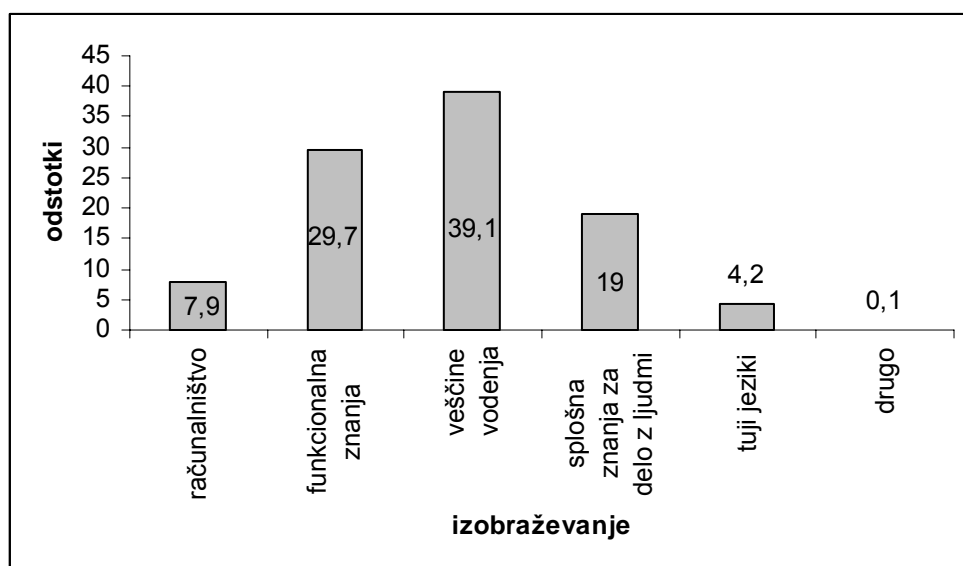
Velika večina anketirancev ocenjuje, da imajo dobre možnosti glede zakonskih in tehnoloških spodbud, vsekakor pa smatram, da je to odvisno od posameznika, saj CŠOD omogoča zakonske in tehnološke spodbude, od posameznika pa je odvisno v kolikšni meri jih izkoristi v svoj prid.

Slabša pa je situacija glede odnosov med sodelavci – podpora nadrejenih in sodelavcev pri izobraževanju. Na tem področju bomo v jeseni izvedli tudi nekaj delavnic na temo odnosov med sodelavci, motivacijo za delo in izobraževanje.

#### 6.3.4. Želje glede izobraževanja

Pri željah zaposlenih glede izobraževanja sem ugotovila naslednje:

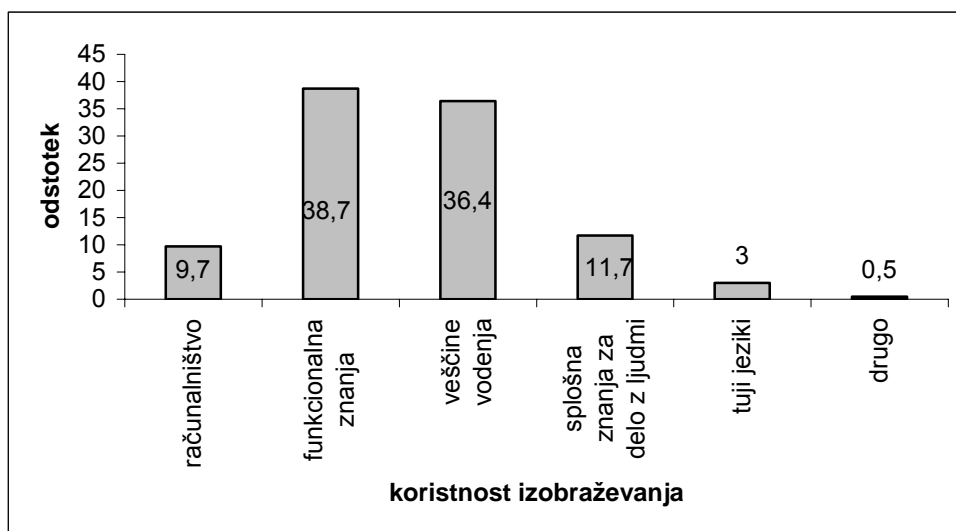
Zaposleni bi se v letošnjem letu najraje udeležili veščin vodenja (komuniciranje, motivacija, timsko delo, stres, kakovost in učinkovitost). Na naslednja mesta so po vrsti postavili: pridobivanje dodatnih funkcionalnih znanj (smučanje, smučarski teki, lokostrelstvo, deskanje na snegu, raft, kanuizem, športno plezanje, jahanje, plavanje, jamarstvo, idr.), splošna znanja za delo z ljudmi, računalniška znanja, tuji jeziki ter na zadnje mesto drugo (predvsem izobraževanja povezana z njihovo strokovno izobrazbo).



Slika 15. Vrste izobraževanja, ki bi se jih najraje udeležili

Usposabljanja, od katerih ima CŠOD največjo korist, pa so sledeča (v navedenem vrstnem redu): pridobivanje funkcionalnih znanj, veščine vodenja, splošna znanja z

ljudmi, računalniška znanja in na zadnjem mestu drugo (predvsem izobraževanja povezana z njihovo strokovno izobrazbo).



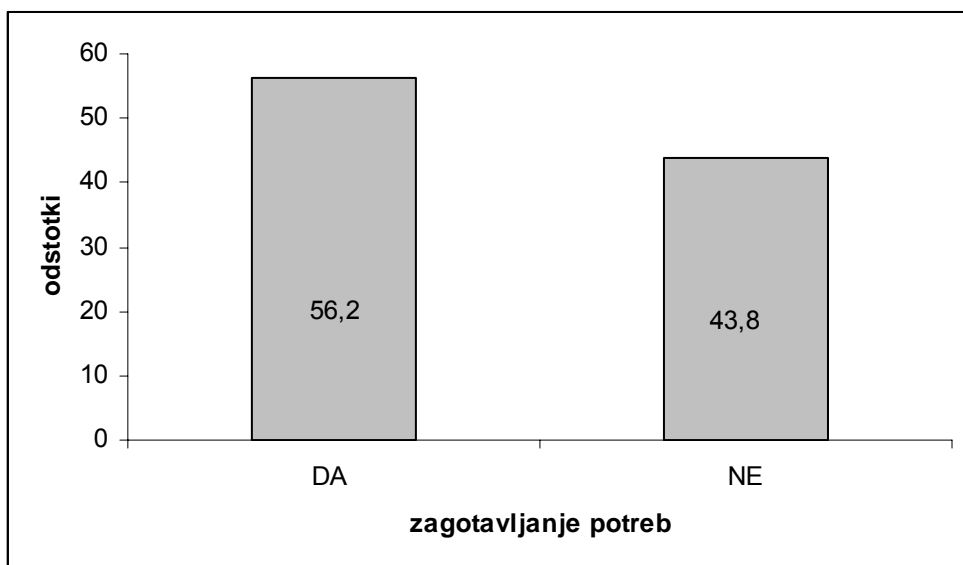
Slika 16. Vrsta izobraževanja, od katere bi imel CŠOD največjo korist

Predlogov, mnenj in pripomb v zvezi z izobraževanjem zaposlenih v CŠOD pa je bilo po pričakovanjih bore malo. Nanašala pa so se na večjo podporo nadrejenih za izobraževanje, na več samostojnosti pri izbiri izobraževanj, na enake možnosti izobraževanja za vse zaposlene, na boljšo informiranost glede izobraževalnih programov, na ažurnost pri odobravanju oziroma zavrnitvi udeležbe na izobraževanjih ipd.

### 6.3.5. Vrednotenje izobraževanja

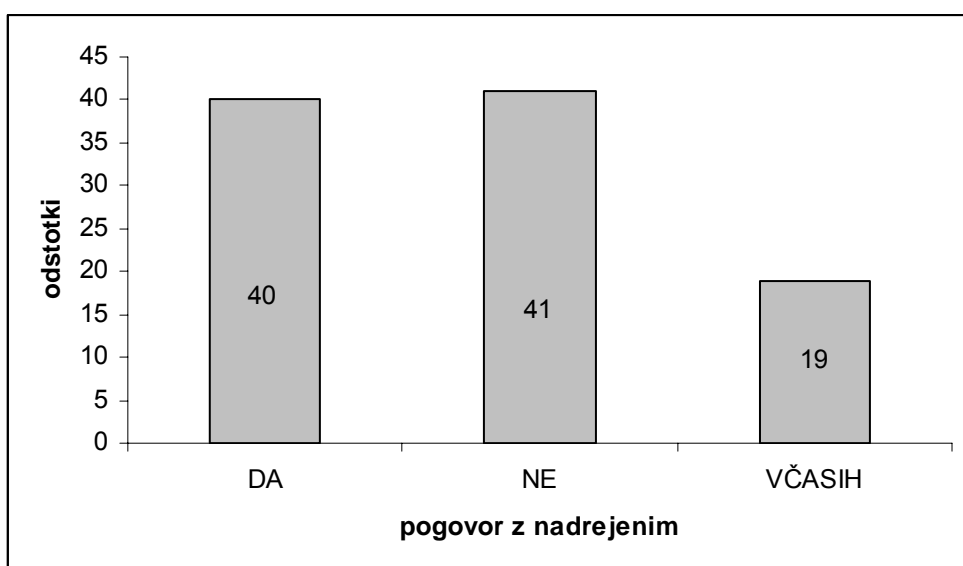
Izobraževanje sem želela ovrednotiti s pomočjo odgovorov na naslednja vprašanja:

1. Ali CŠOD zagotavlja potrebna izobraževanja za vaše delo? Na to vprašanje je 56,2 % anketirancev odgovorila pritrdilno in 43,8 % negativno;



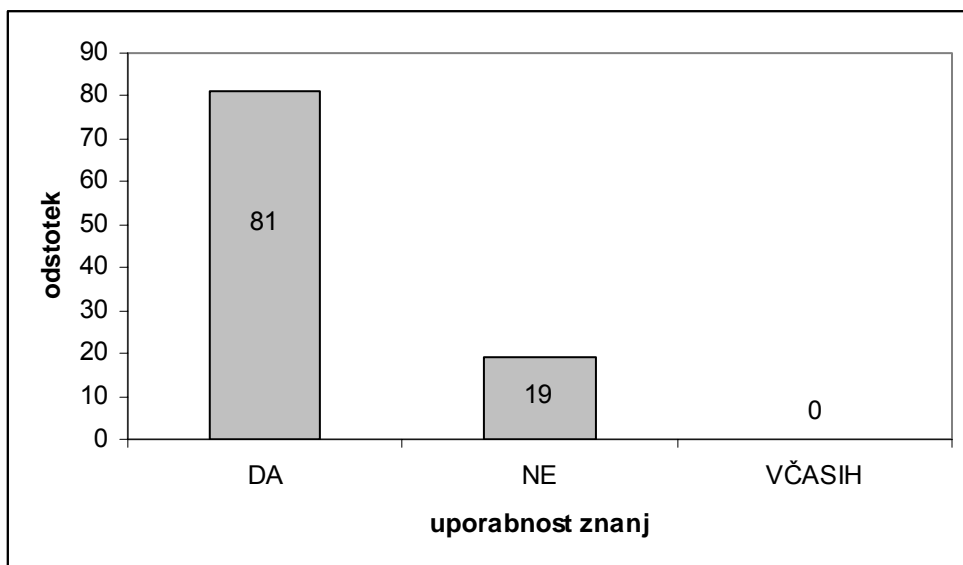
Slika 17. Ali CŠOD zagotavlja potrebna izobraževanja za izvajanje dela

2. Ali se pred odhodom na izobraževanje pogovorite s svojim nadrejenim o ciljnih in vajinih pričakovanjih v zvezi z uporabo pridobljenih znanj in veščin na vašem delovnem mestu? 40% anketirancev je odgovorila pozitivno, 41% se jih strinja le delno, 19 % pa so odgovorili negativno;



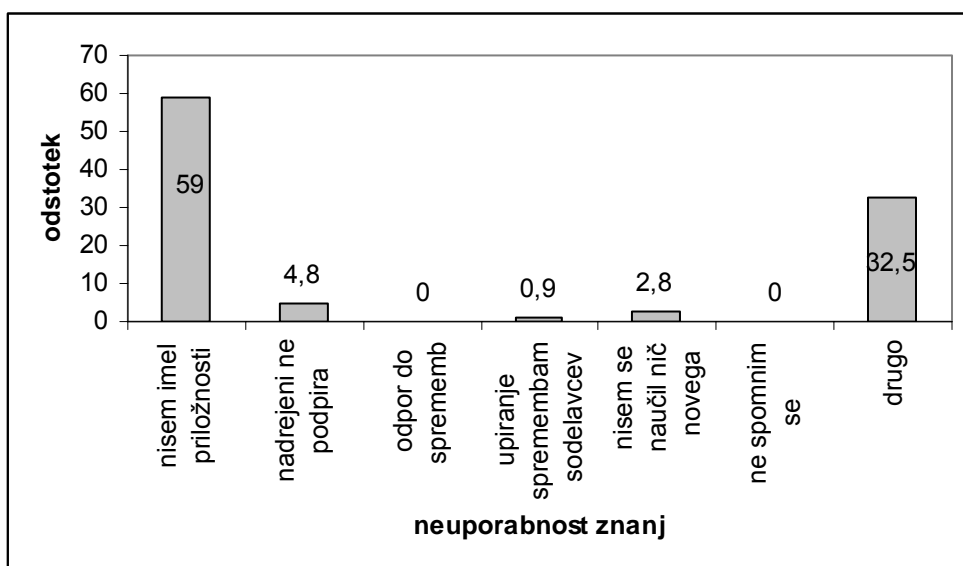
Slika 18. Pogovor z nadrejenim pred odhodom na izobraževanje

3. O uporabnosti veščin znanja in različnih pripomočkov, ki so jih spoznali na usposabljanju, izobraževanju pri njihovem delu je 81% anketirancev odgovorilo pozitivno, 19% jih meni, da le delno in 0% negativno;



Slika 19. Uporabnost znanj iz izobraževanj pri delu v CŠOD

4. Razlogi, zaradi katerih niso mogli uporabiti svojega znanja in veščin pri svojem delu so anketiranci navedli sledeče: 59% anketirancev meni, da še niso imeli priložnosti, 4,8 % ne čuti podpore nadrejenih, 0,9 % navaja razlog upiranje sodelavcev spremembam, 2,8 % anketirancev meni, da se niso naučili nič novega, 32,5 % pa navaja še vrsto drugih razlogov (vremenski pogoji, delovne razmere).



Slika 20. Razlogi neuporabnosti znanj

## 6.4. UGOTOVITVE RAZISKAVE

### 6.4.1. Ugotovitve z vidika motivacijskih teorij

Na podlagi Maslowe teorije o hierarhiji potreb lahko v raziskavi vidimo, da imajo javni uslužbenci zadovoljene primarne biološke potrebe, potrebe po varnosti (v našem primeru varnost zaposlitve) ter potrebe po pripadnosti v zaposlitvi. Ni se jim potrebno bati, da bodo izgubili zaposlitev, plača, ki jo dobivajo, pa je sicer minimalna, vendar še vedno dovolj visoka, da pomeni minimum za zadovoljevanje osnovnih življenjskih potreb. Vsi anketiranci živijo v slovenskem okolju, ki je vedno bolj naklonjeno izobraževanju, vedno bolj se poudarja pomembnost vseživljenjskega izobraževanja in nujnosti stalnega dopolnjevanja pridobljenega znanja zaradi vstopa v Evropsko unijo in prilagajanja slovenske uprave evropskim standardom.

Herzbergova teorija se je potrdila tudi v mojem primeru, ko sem z raziskavo ugotavljala motivacijske dejavnike, ki vplivajo na izobraževanje. Higieniki, kot jih imenujemo, so faktorji, ki ustvarjajo ugodne pogoje za delo oziroma odpravljajo neprijetnosti. V mojem primeru so ugodni pogoji spodbude v zavodu (tehnološke in zakonske ugodnosti, podpora nadrejenih in sodelavcev).

Med motivatorje, ki prispevajo k odločitvi za izobraževanje in k uspešnosti ter vztrajanju do konca pa lahko štejemo: možnosti za napredovanje, za boljšo službo v drugi organizaciji, večji ugled v organizaciji ali pa podpora družinskih članov in subjektivne dejavnike, ki so povezani z željami po novem znanju, po uspehu, po dvigu samozavesti in »iti s časom naprej«. Jasno se vidi, da ohranitev delovnega mesta ne moremo šteti med motivatorje v zavodu, saj obstaja velika stopnja varnosti zaposlitve, kar je bilo potrjeno tudi z raziskavo.

Glede na to, da ne morem pojasniti vpliva kakovosti odnosov v zavodu na večjo motivacijo za izobraževanje, lahko omenim v teoriji opisano Vroomovo teorijo, ki razlaga posameznikovo motivacijo z valenco, instrumentalnostjo in pričakovanji. Menim, da so se anketiranci odločali za izobraževanje, ker so cilj (pridobljena znanja) videli kot dosegljiv glede na razmere, v katerih delajo in živijo. Lahko pa so videli pot do dosežene višje izobrazbe zaradi ugodnosti, ki jih nudi zaposlitev v zavodu, potem pa zaradi slabih

odnosov poiščejo zaposlitev drugje. Tudi pričakovanje, kot ga Vroom omenja, je lahko dejavnik, zaradi katerega se javni uslužbenci izobražujejo. Ker imajo možnosti za izobraževanje, lahko pričakujemo, da bodo s pridobljenim znanjem in višjo formalno izobrazbo napredovali v organizaciji, imeli višjo plačo ali odšli v drugo organizacijo.

*Fromm* je s svojo teorijo posameznike grobo ločil na tiste, ki bi radi nekaj bili in tiste, ki bi radi nekaj imeli. V raziskavi sem ugotavljala povezanost tistih, ki bi radi nekaj bili z vprašanji, ki so bolj subjektivne narave: želja po večjem ugledu v organizaciji, novih znanjih, po uspehu, višji samozavesti ali »iti s časom naprej« in povezanost izobraževanja tistih, ki bi radi nekaj imeli: višja plača, boljša služba, itd. Frommova teorija, kot sem že omenila pri uporabi teorij za motiviranje posameznikov pri študiju, nam lahko služi kot pomoč pri razgovoru s podrejenim, ko mu želimo prikazati nujnost izobraževanja.

Čeprav sem *teorijo ekonomske motivacije* omenila prav na kratko (edini motiv za delo je zaslužek), je iz raziskave razvidno, da se javni uslužbenci, za katere je značilno nezadovoljstvo s plačo, pogosto odločajo za izobraževanje ravno zato, da bodo z napredovanjem dosegli višjo plačo. Povprečna starost anketiranih je 33 let, to pa je starost, ko si mladi ustvarijo družine in imajo do 10 let delovne dobe.

Na koncu omenim še teoriji, ki se nanašata na individualne sposobnosti in jih povežemo z raziskavo. *Teorija disonance* pravi, da je od posameznika odvisno ne glede na zunanje okoliščine, ali spremeni svoje vedenje in mišljenje ali ne. Če se v posamezniku vzpostavi neravnovesje med njegovimi željami in željami ljudi, ki ga obdajajo, bo stremel k aktivnosti, da ravnovesje ponovno vzpostavi. Če se odloči za izobraževanje in čuti, da je izobraževanje pomembno za vzpostavitev porušenega ravnotežja, se bo izobraževal. *Teorija pripisovanja* pa omenja posameznikovo samopodobo, ki se lahko izboljša, če oseba pripisuje svoj uspeh pri študiju notranjim dejavnikom, kot so trud, vztrajnost idr.

#### **6.4.2. Ostale ugotovitve**

Izhodišče raziskave je bila ugotovitev dejavnikov, ki vplivajo na večjo motivacijo za izobraževanje v CŠOD. Najprej sem primerjala odstotek moških in žensk anketirancev v CŠOD (slika 1), ter ugotovila, da je v skladu z politiko zaposlovanja ta odstotek zelo izenačen.



Glede na končno stopnjo izobrazbe so ugotovitve naslednje: 18,10 % anketirancev ima dokončano srednjo šolo, 21,90 % anketirancev ima dokončano višjo izobrazbo, 56,20 % anketirancev ima dokončano visoko izobrazbo (visoko strokovno ali univerzitetno izobrazbo) ter 3,80 % anketirancev ima končano specializacijo, magisterij ali doktorat (slika 3).

Pri ugotavljanju starostne strukture anketirancev ugotavljam, da je povprečna starost 33 let (najmlajši 21 let, najstarejši 55 let) in da se jih več kot polovica izobražuje v starosti med 25 in 34 letom. (slika 2)

V nadaljnji raziskavi ugotavljam, da je približno polovica takih, ki imajo delovno dobo 3 do 7 let (slika 5), samo 20% anketirancev pa ima več kot 8 let delovne dobe.

Za ugotavljanje navedenega sem si postavila tri hipoteze:

### **1. hipoteza**

*Boljši zakonski in tehnološki pogoji vplivajo na večjo motivacijo za študij*

Ta hipoteza je bila delno potrjena, kar se vidi iz podatkov, ki sem jih navedla na strani 53, kot spodbude v zavodu, saj so anketirani v približno polovici primerov navajali, da so imeli zakonsko in tehnično podporo.

### **2. hipoteza**

*Večja podpora delovnega okolja vpliva na večjo motivacijo za študij*

Te hipoteze nikakor ne morem potrditi, saj je iz raziskave razvidna negativna povezanost med posameznikovim ocenjevanjem kakovosti odnosov in motivacijo za izobraževanje, kar je v nasprotju z mojimi predvidevanji. To bi lahko razložili kot napačno razumevanje vprašanja in so anketiranci hoteli povedati, da so z obstoječim stanjem zadovoljni, oziroma ne pričakujejo izboljšanja pogojev ali pa so posameznika motivirali ravno slabi odnosi na delovnem mestu in posameznik upa, da se bo s pridobitvijo višje izobrazbe uspel zaposliti drugje.

### **3. hipoteza**

*Ugodnejši začetni psiho-socialni dejavniki posameznika vplivajo na večjo motivacijo za študij*

Bolj kot posameznik vidi v izobraževanju možnost svoje osebne rasti, manjša je njegova kasnejša motivacija za nadaljnje izobraževanje. To hipotezo lahko le delno potrdim: na večjo motivacijo za nadaljnje izobraževanje vpliva le posameznikovo stremenje k praktičnim koristim, ki jih prinaša pridobitev višje izobrazbe, ne pa tudi njegove želje po osebni rasti. Prevladuje torej karierni motiv.

Motivacijski faktorji, ki po jakosti najbolj pripomorejo k izobraževanju, so subjektivni dejavniki (večji ugled, podpora družinskih članov, nova znanja, želja po uspehu, dvig samozavesti in »iti s časom naprej«), saj močno prevladujejo pred objektivnimi dejavniki (ohranitev delovnega mesta, napredovanje, boljša služba v drugi organizaciji in višja plača).

Za ČSOD je značilna nižja stopnja zadovoljstva pri osebnih dohodkih, predvsem zato, ker je zavod vezan na racionalno trošenje denarja. Nižji osebni dohodek pa razumemo kot kompenzacijo za vse ostale ugodnosti kot so npr. možnost izobraževanja in osebnega razvoja, stalnost in varnost zaposlitve, avtonomija glede delovnega časa, ipd. Delo v zavodu pomeni varno zaposlitev, ki ponuja možnost dodatnega izobraževanja. Dohodek ni dovolj stimulativen, sistem nagrajevanja pogosto ni učinkovit. Zato mlajši, bolj izobraženi in sposobni kadri pogosto odhajajo v bolj plačani zasebni sektor, prav tako pa je tudi možnost kariere v javni upravi velikokrat obremenjena s političnimi vplivi.

Ugotavljam, da nobena hipoteza ni bila popolnoma potrjena niti popolnoma ovržena. Ne glede na zakonske in tehnološke ugodnosti, podpore nadrejenih in sodelavcev, je še vedno na prvem mestu karierni faktor in praktične koristi, ki vplivajo na višjo ali nižjo motivacijo za izobraževanje. Anketiranci so ocenili svojo motivacijo za izobraževanje v povprečju slabše, kljub temu, da imajo vso tehnološko in zakonsko podporo ter delajo v okolju, ki je naklonjeno izobraževanju.

## 7. SKLEPNI DEL

Ljudje morajo sprejeti v svojo zavest potrebo po stalnem izobraževanju in biti pripravljeni videti ne samo težave, ampak tudi prednosti, ki jih izobraževanje prinaša. Od udeležbe v izobraževanju naj bi pričakovali predvsem večjo seznanjenost s področjem dela, kakovostno opravljanje dela, ustvarjalnost pri delu, samostojnost pri delu in možnost zaposlitve drugje ter zanimivost dela.

Na podlagi raziskave motivacijskih dejavnikov v CŠOD sem prišla do ugotovitve, da ni dejavnikov, ki bi enako vplivali na vse ljudi. Nekatere motivira objektivni dejavnik, druge močneje subjektivni. Kar je za nekoga lahko spodbuda, je za druge odvrčanje od izobraževanja (slabi odnosi v organizaciji, nobenih možnosti za napredovanje). Menim, da samo izobraževanje koristi tako posamezniku pri njegovem zadovoljstvu pri delu in življenju kot tudi organizaciji, kjer je zaposlen.

Glede na to, da je bila raziskava narejena le med zaposlenimi v CŠOD, ki so vključeni v sistem izobraževanja, nimam jasne slike, kaj posameznike odvrča od izobraževanja, saj jih po tem niti nisem spraševala. Ugotavljam le, kateri motivacijski dejavniki pripomorejo k večji uspešnosti v izobraževanju in kateri jo zavirajo. Nisem pa ugotavljala, kateri dejavniki odvrčajo oziroma demotivirajo ljudi za izobraževanje.

Prihajajoče spremembe bodo prisilile vodilne, da se prilagodijo in prevzamejo prakso razvitih držav, še posebno pri upravljanju s človeškimi viri. Odnos do podrejenih lahko bistveno spremeni njihovo kakovost dela, kakor tudi uspešnost in posameznikovo zadovoljstvo. Potreba po novih znanjih pa se kaže na vsakem koraku, saj bomo le tako lahko šli v korak s časom.

V CŠOD se posamezniki zagotovo izobražujejo bolj pogosto kot v zasebnem sektorju, zato sem mnenja, da so prav stalnost zaposlitve, podpora vodilnih in ugodne razmere, ki smo jih preverjali s hipotezami, bistveni motivacijski elementi, ki pripomorejo k motivaciji za izobraževanje v CŠOD. Vendar pa pogosto vodilni in sam sistem ne ponujajo dovolj, saj nimajo izdelanega kariernega načrta za vsakega delavca, ampak so

zaposleni prepuščeni sami sebi, si pogosto sami krijejo stroške izobraževanja in so si po koncu izobraževanja prisiljeni poiskati zaposlitev drugje.

Da bi bila organizacija kar najbolj učinkovita in zaposleni v njej zadovoljni, si strokovnjaki prednosti v prihodnosti različno predstavljajo: nekateri pričakujejo, da bomo izjemne rezultate dosegli, če se bo javni sektor začel zgledovati po zasebnem sektorju, spet drugi poudarjajo pomen informatizacije, za tretje pa je ključnega pomena ustrezno ravnanje s človeškimi viri.

Na podlagi teoretičnih predpostavk, ki so bile zbrane s pomočjo domače in tuje literature ter raziskave, opravljane v CŠOD, lahko zaključim diplomsko delo ter predlagam naslednje rešitve:

- za učinkovito delovanje CŠOD je treba vzpostaviti jasno kadrovsko politiko, ki bo podprta s strokovnimi kadri za upravljanje s človeškimi viri. V ta namen je potrebno dati večjo vlogo in pomen kadrovski službi ter izdelati karierni načrt za vsakega zaposlenega v CŠOD;
- ustrezni izobraževalni programi naj bi bili oblikovani tako, da zadovoljujejo potrebe zavoda in zaposlenih. Izobraževanje naj bo del sistema vodenja in organizacijske kulture, medsebojni odnosi pa taki, da bodo spodbujali izobraževanje;
- vodstvo naj spodbuja zaposlene k samostojnosti in odgovornosti, kar naj povečuje potrebo in željo po izobraževanju;
- proučevanje izobrazbenih potreb zaposlenih v zavodu je stalna naloga nadrejenih, ki naj informacije o izobrazbenih potrebah pridobijo tudi preko letnih razgovorov in so dolžni svoja spoznanja posredovati kadrovski, izobraževalni ali drugi službi;
- pridobiti informacije o koristnosti in učinkovitosti izobraževanja zaposlenih. Paradoksalno je, da je včasih izobraževanja celo preveč, zavod pa nemalokrat nima podatkov o številu zaposlenih, ki so se izobraževali, kaj šele da bi preverjali, ali se to znanje na delovnem mestu uporablja;
- zaposleni naj bi se vedno bolj zavedali nujnosti vseživljenjskega učenja in izobraževanja v skladu s potrebami zavoda;
- zaposlenim je treba omogočiti, da zadovoljujejo potrebo po osebnem razvoju z izobraževanjem, omogočiti jim je tudi treba, da pridobljeno znanje uporabijo pri delu;

- uspešno motiviranje zaposlenih je pomembna sposobnost vodilnega osebja. Motivirani posamezniki praviloma dosegajo boljše rezultate kot nemotivirani. Vodilno osebje mora zato ugotoviti, kako motivirati zaposlene, da bi ravnali v skladu s pričakovanji vodstva;
- omejevanje birokracije in manjša hierharchičnost v strukturi zavoda;
- nabava in uporaba najboljše tehnologije z najboljšimi načini učenja.

Cilj izobraževanja torej ni več preprosto prenašati znanja, ampak učiti, kako se učiti, reševati probleme in združevati staro z novim. Informacijska tehnologija omogoča vsem »učencem« dostop do znanja, ki ga nikoli ne bo preveč. Omogoča tudi oblikovanje novega, in to veliko hitreje, kot je bilo to mogoče v preteklosti. Videti pa je, da je ekonomska globalizacija ljudi samo prisilila, da so pričeli uporabljati drugačne poti do znanja kot nekoč. Zanimanje za znanje je sprožilo procese učenja, ki ne potekajo po ustaljenih poteh formalnega šolanja. Načini reševanja problemov so se izkazali kot ustrezni oblikovalci izvirnega, v tekmovalnem okolju še kako potrebnega znanja. Kdo ve, mogoče bodo »učenci« nekoč sami sebi učitelji. Formalni učitelji pa jim bodo pomagali k čim hitrejši zrelosti za učenje. In to je vse, do česar jim bodo še lahko pomagali. Vse to že velja za zaposlene, ki si pridobivajo znanje samo zato, da bi ga uporabljali. Seveda zato težijo samo k uporabnemu znanju, drugega pa izpuščajo. Predvsem pa nihče več ne želi znanja na zalogo.

Sile, ki oblikujejo nov rod organizacij, so spremembe – ekonomske, socialne, v znanosti, tehnologiji, na delovnem mestu, v pričakovanju zaposlenih. Takšnim in tolikšnim spremembam lahko sledi le organizacija, ki se je pripravljena učiti. Učenja pa žal ne dosežemo s preprostim pritiskom na gumb, niti ne moremo prepustiti, da se (ali pa ne) odvija stihijsko. Za učečo se organizacijo je treba doseči vrsto globljih sprememb. Učenje je treba načrtovati in ga umestiti v vsak del in vsako aktivnost.

Motivirati podjetja za izobraževalno vlogo in s tem zaposlene za učenje torej pomeni predvsem povezati ekonomsko funkcijo in funkcijo izobraževanja – govoriti o motiviranju za izobraževanje, ki v očeh vseh ni tudi »racionalno«, je namreč v veliki meri izgubljanje energije.

## 8. LITERAURA

### 8.1. KNJIGE IN ČLANKI

1. Berlogar, Janko (2002): Izobraževanje in razvoj kadrov, FDV, Skripta, Ljubljana
2. Cross, K.P. (1981): Adults al Learners: Increasing Participation and Facilitating Learning, San Francisco, Jossey-Bass Publishers
3. Černetič, Metod (1997): Poglavja iz sociologije organizacij, Založba Moderna organizacija, Kranj
4. Haralambos, Michael, Holborn, Martin (1999): Sociologija, teme in pogledi, Državna založba Slovenije
5. Jelenc, Sabina (1996): ABC izobraževanja odraslih, Andragoški center RS, Ljubljana
6. Jelenc, Zoran (1980): Svetovalno delo na področju izobraževanja odraslih, Filozofska fakulteta pri univerzi Edvarda Kardelja v Ljubljani PZE za andragogiko, Ljubljana
7. Jerovšek, Janez (1979): Učinkovita delovna organizacija, Založba Obzorja Maribor
8. Kranjc, Ana (1977): Izobraževanje, naša družbena vrednota, Delavska enotnost, Ljubljana
9. Kranjc, Ana (1979): Metode izobraževanja odraslih, Delavska enotnost, Ljubljana
10. Kranjc, Ana (1982): Motivacija za izobraževanje, Delavska enotnost, Ljubljana
11. Kunaver, Dušica (2000): Učim se učiti, NUK Ljubljana
12. Lipičnik, Bogdan (1998): Ravnanje z ljudmi pri delu, Gospodarski vestnik
13. Možina, Stane in ostali (1994): Management, Didakta, Radovljica
14. Možina, Stane in ostali (1998): Management kadrovskih virov, FDV, Ljubljana 1998
15. O'Brien, Dominic (2002): Kako urimo spomin, Mladinska knjiga, Ljubljana
16. Pečjak, Vid (2001): Učenje, spomin, mišljenje, FDV, Ljubljana
17. Radovan, Marko (2001): Motivacija odraslih za izobraževanje, Andragoški center RS, Zavod RS za šolstvo, Ljubljana

18. Radovan, Marko (2001): Finančni vidiki motivacije odraslih za izobraževanje, IB revija, let.35, št.2/3, str. 36-44
19. Radovan, Marko (2003): Kaj vpliva na motivacijo zaposlenih za izobraževanje, Strokovna revija za ravnanje z ljudmi pri delu, let. I, št. 2, str. 66-70
20. Beltram, Peter (2001): Memorandum EU in slovenski razvojni dokumenti, IB revija, let. 35, št. 2/3, str. 28-35
21. Slovar slovenskega knjižnega jezika, programski paket

## **8.2. PRAVNI VIRI**

1. Ustava RS
2. Zakon o zavodih (UL RS, št. 12/91, 17/91, 55/92, 66/93, 8/96, 36/2000)
3. Zakon o organizaciji in financiranju vzgoje in izobraževanja (UL RS, št. 12/96, 23/96, popr. 22/00 – ZJS in 64/01)
4. Zakon o delovnih razmerjih z uvodnimi pojasnili N. Belopavlovič (UL RS, 2000)
5. Pravilnik o delovnih razmerjih (CŠOD, 15.04.2002)
6. Letni delovni načrt CŠOD za leto 2003/2004
7. Pravilnik o napredovanju strokovnih delavcev v športu v nazive (UL RS, št. 22/98)
8. Pravilnik o napredovanju zaposlenih v vrtcih ter osnovnem in srednjem šolstvu v plačilne razrede (UR RS, št. 41/94, 49/95, 66/96)
9. Pravilnik o napredovanju zaposlenih v šolah v nazive (UL RS, št. 64/96)
10. Zakon o razmerjih plač v javnih vzgojnoizobraževalnih zavodih ter spremembe in dopolnitve tega zakona (UL RS, št. 16/92, 42/93)
11. Kolektivna pogodba za dejavnost vzgoje in izobraževanja (UL RS, št.52/94, 49/95, 35/96, 45/96)
12. Statistični urad RS
13. Kadrovska služba CŠOD

# VPRAŠALNIK O IZOBRAŽEVANJU V ČŠOD

Spoštovani sodelavec, sodelavka,

ker si v življenju želimo boljše delovne pogoje, med katere zagotovo sodijo tudi možnosti dodatnega izobraževanja, sem se odločila, da za svojo diplomsko nalogo na Fakulteti za družbene vede, kjer zaključujem študij na kadrovsko- menedžerski smeri, opravim raziskavo o izobraževanju zaposlenih v pedagoškem procesu v ČŠOD.

Vprašalnik se nanaša na to, kakšne so in kakšne naj bi bile razmere v ČŠOD.

Pomanjkljivo izpolnjen vprašalnik zmanjšuje vrednost pridobljenih rezultatov, zato vas prosim, da odgovorite na vsa vprašanja in predvsem napišite svoje lastno mnenje.

Vprašalnik je anonimen, rezultati pa bodo uporabljeni za namene študija.

Izpolnjene vprašalnike oddajte pedagoškim vodjem, ki naj jih vrnejo na naslov ČŠOD do 13.10.2003.

Prosim vas, da natančno preberete navodila za odgovarjanje na posamezne sklope vprašanj oziroma trditev.

Hvala za sodelovanje,

Mojca Vaupotič



## I. UGOTAVLJANJE STANJA POLITIKE IZOBRAŽEVANJA V CŠOD

Pojem izobraževanja v tem delu vključuje pridobivanje formalne šolske izobrazbe in izpopolnjevanje.

Pri vsakem vprašanju oziroma trditvi imate več možnosti odgovorov. Označite tisti odgovor, ki po vašem mnenju najbolj ustreza vaši delovni situaciji, kot:

1	2	3	4
Da, strinjam se	Delno se strinjam	Ne strinjam se	Ne vem

1. CŠOD ima svoj program izobraževanja.	1	2	3	4
2. CŠOD ugotavlja potrebe po izobraževanju.	1	2	3	4
3. Odločitev o vrsti izobraževanja poteka na osnovi:				
➤ ciljev CŠOD	1	2	3	4
➤ potreb delovnega mesta	1	2	3	4
➤ ugotavljanja potreb med zaposlenimi	1	2	3	4
➤ presoje nadrejenih	1	2	3	4
➤ želje zaposlenih	1	2	3	4
➤ pogovora z nadrejenim	1	2	3	4
4. Programi izobraževanja so usklajeni s potrebami CŠOD.	1	2	3	4
5. CŠOD meri učinke izobraževanja:				
➤ ugotavlja reakcije udeležencev po izobraževanju (testi, intervjuji,...).	1	2	3	4
➤ ugotavlja spremembe v sposobnostih, znanju in ravnanju.	1	2	3	4
6. Imam enake možnosti za izobraževanje kot ostali zaposleni v CŠOD.	1	2	3	4
7. Izobraževanje v CŠOD je transparentno – pregledno (ve se, kdo se izobražuje in zakaj).	1	2	3	4
8. Nadrejeni ne vzpodbujajo izobraževanja.	1	2	3	4
9. Direktor spodbuja izobraževanje za pridobivanje dodatnih funkcionalnih znanj:				
➤ samo pri določenem kadru	1	2	3	4
➤ pri vseh zaposlenih v CŠOD	1	2	3	4
10. Seznanjen sem z različnimi programi izobraževanja.	1	2	3	4
11. Pri izbiri vrste izobraževanja se določam glede na:				
➤ izobraževanja, ki jih predpisuje MZŠŠ	1	2	3	4
➤ izobraževanja, ki so v povezavi z mojim delom (vsebinsko, organizacijsko, didaktično)	1	2	3	4
➤ druga izobraževanja, ki so koristna moji osebni rasti	1	2	3	4

## II. MOTIVIRANOST POSAMEZNIKA ZA IZOBRAŽEVANJE

1. Ali ste se v času zaposlitve v CŠOD izobraževali?

- DA
- NE

2. Če ste na vprašanje št. 1 odgovorili z »DA«, navedite v čigavem interesu ste se izobraževali?

- v lastnem interesu
- v interesu CŠOD
- v obojestranskem interesu

3. Ali je pridobitev izobrazbe oziroma dodatnih funkcionalnih znanj vplivalo na vaše napredovanje v službi v smislu napredovanja v plačilne razrede ali nazive?

- DA
- NE

4. Ali se nameravate v naslednjih letih izobraževati?

- DA
- NE
- Se še nisem odločil

5. Prosim vas, da izmed navedenih razlogov označite 3 razloge, ki vam najbolj ustrezajo. Razvrstite jih po pomembnosti od 1-3 (najpomembnejši razlog označite z 1, manj pomemben z 2, najmanj pomemben pa z 3).

V kolikšni meri so vplivali na odločitev za izobraževanje naslednji razlogi:	1	2	3
1. večje možnosti za ohranitev sedanjega delovnega mesta			
2. večje možnosti za napredovanje v CŠOD			
3. večje možnosti za boljšo službo v drugi organizaciji			
4. večje možnosti za višjo plačo			
5. večji ugled v organizaciji			
6. podpora družinskih članov			
7. želja po novem znanju			
8. želja po uspehu			
9. želja po dvigu samozavesti			
10. želja »iti s časom naprej«			

6. Če ste na vprašanje št. 4 odgovorili z »NE« oziroma »se še nisem odločil«, navedite zakaj se ne nameravate izobraževati?

---

---

---

---

---

7. Ustrezno označite, kako vidite spodbudo s strani CŠOD?

1. Delovna organizacija mi:	da	delno	ne
• krije stroške šolnine			
• omogoči študijski dopust, ko ga rabim			
• omogoča fleksibilni delovni čas			
• omogoča napredovanje			

2. V službi uporabljam za študijske namene:	da	delno	ne
• računalnik			
• internet			
• fotokopirni stroj			

3. Nadrejeni	da	delno	ne
• me podpira in spodbuja pri študiju			
• mi ob morebitnih študijskih težavah svetuje			
• mi nudi pri izobraževanju ustrezno strokovno pomoč			

4. Sodelavci	da	delno	ne
• me podpirajo in spodbujajo pri študiju			
• mi ob morebitnih študijskih težavah svetujejo			
• mi nudijo pri izobraževanju ustrezno strokovno pomoč			
• me pri delu nadomeščajo, ko se pripravljam na izpit			

### **III. ŽELJE GLEDE IZOBRAŽEVANJA**

1. Navedite tisto vrsto usposabljanja, ki bi se ga v letošnjem letu najraje udeležili.

Obkrožite dva najustreznejša odgovora!

- računalniška znanja
  - pridobivanje dodatnih funkcionalnih znanj
    1. didaktično
    2. vsebinsko
  - pridobivanje interdisciplinarnih funkcionalnih znanj (dodatno izobraževanje iz vsebin drugega predmeta)
  - veščine vodenja (komuniciranje, motivacija, timsko delo, stres, kakovost in učinkovitost)
  - splošna znanja za delo z ljudmi
  - tuji jeziki
  - drugo(navedite) \_\_\_\_\_
- 
- 

2. Navedite tisto vrsto usposabljanja, za katerega menite, da bi imel CŠOD od vas največjo korist. Obkrožite dva najustreznejša odgovora!

- računalniška znanja
  - pridobivanje dodatnih funkcionalnih znanj
    1. didaktično
    2. vsebinsko
  - pridobivanje interdisciplinarnih funkcionalnih znanj (dodatno izobraževanje iz vsebin drugega predmeta)
  - veščine vodenja (komuniciranje, motivacija, timsko delo, stres, kakovost in učinkovitost)
  - splošna znanja za delo z ljudmi
  - tuji jeziki
  - drugo(navedite) \_\_\_\_\_
- 
-

#### ***IV.VREDNOTENJE IZOBRAŽEVANJA***

Na naslednja vprašanja odgovoriti pritrdilno oziroma nikalno in le ob resničnem dvomu izbirite odgovor »včasih« oziroma »delno«.

1. Ali CŠOD zagotavlja potrebna izobraževanja za vaše delo?

- DA
- NE

2. Pred odhodom se s svojim nadrejenim pogovoriva o ciljih in o najinih pričakovanih v zvezi z uporabo pridobljenih znanj in veščin na mojem delovnem mestu

- DA
- VČASIH
- NE

3. Veščine znanja in različni pripomočki, ki sem jih pridobil/a oziroma spoznal/a na usposabljanju, izobraževanju so pri mojem delu uporabni

- DA
- DELNO
- NE

4. Razlogi zaradi katerih nisem mogel/a uporabiti svojega novega znanja in veščin pri svojem delu:

- nisem še imel/a priložnosti
- moj nadrejeni me ni podprl
- do sprememb čutim odpor
- moji sodelavci se upirajo spremembam
- naučil/a se nisem nič novega
- ne spominjam se, kaj sem se naučil/a
- drugo \_\_\_\_\_

---

---

---

#### ***V.PROSTI TEKST***

Vaši predlogi, mnenja in pripombe v zvezi z izobraževanjem oziroma usposabljanjem v CŠOD – za izpolnitev tega dela vas posebej naprošam, saj so vaša lastna mnenja zelo dragocena!

---

---

---

---

---

## ***VI. PODATKI O ANKETIRANCU***

### 1. Spol

- ženski
- moški

### 2. Starost

- 30 let ali manj
- 31 do 40 let
- 41 do 50 let
- 51 in več let

### 3. Stopnja izobrazba

- srednja šola in manj
- višja izobrazba
- univerzitetna izobrazba, visoka strokovna izobrazba
- doktorat znanosti, magisterij, specializacija

### 4. Smer izobrazbe

- športna
- družboslovna
- naravoslovna
- drugo

### 5. Delovno mesto

- pedagoški vodja
- učitelj športa
- učitelj naravoslovja
- inštruktor praktičnih znanj

### 6. Delovna doba v CŠOD

- do treh let
- od 3 do 7 let
- od 8 do 15 let

### 7. Moja formalna izobrazba ustreza zahtevi delovnega mesta

- DA
- NE

***ZA IZPOLNJEN VPRAŠALNIK IN VAŠ TRUD SE VAM ŠE ENKRAT NAJLEPŠE ZAHVALJUJEM!***

Mojca Vaupotič