

UNIVERZA V LJUBLJANI
Fakulteta za družbene vede

Melita Zaplotnik

Mentor: red. prof. dr. Ivan Svetlik

**MOTIVACIJA POSAMEZNIKA
ZA IZOBRAŽEVANJE**

DIPLOMSKO DELO

Ljubljana, 2003

ZAHVALA

Iskreno se zahvaljujem mentorju prof.dr. Ivanu Svetliku, ki mi je s svojimi nasveti pomagal in usmerjal pri izdelavi diplomske naloge.

Zahvaljujem pa se tudi vsem, ki so me ves čas študija podpirali in motivirali, ter vsem, ki so sodelovali pri raziskovalnem projektu.

KAZALO VSEBINE

1. UVOD.....	1
1.1. Vsebina in struktura naloge	1
1.2. Hipotetični okvir in namen naloge	4
1.3. Metodologija dela	5
2. OPREDELITEV SPLOŠNIH POJMOV.....	7
3. MOTIVACIJSKE TEORIJE	10
3.1. Maslowa teorija.....	10
3.2. Herzbergova teorija	11
3.3. Vroomova teorija.....	12
3.4. Frommova teorija.....	13
3.5. Teorija ekonomske motivacije.....	14
3.6. Uporaba teorij pri motivaciji za izobraževanje.....	14
4. MOŽNOSTI POSAMEZNIKA ZA IZOBRAŽEVANJE	16
4.1. Razvoj izobraževanja.....	16
4.2. Razvoj motivacije za izobraževanje posameznika - porast in upadanje.....	18
4.3. Dejavniki, ki vplivajo na motivacijo za izobraževanje.....	19
4.3.1. <i>Subjektivni dejavniki</i>	21
4.3.2. <i>Objektivni dejavniki</i>	23
4.3.3. Materialni in nematerialni motivacijski dejavniki.....	26
4.4. Dejavniki, ki vplivajo na demotivacijo za izobraževanje.....	28
4.4.1. <i>Subjektivni dejavniki</i>	29
4.4.2. <i>Objektivni dejavniki</i>	30
5. IZOBRAŽEVANJE V JAVNI UPRAVI.....	32
5.1. Možnosti za izobraževanje v javni upravi	33
5.2. Institucije izobraževanja in usposabljanja javnih uslužbencev.....	38

6. RAZISKAVA	40
6.1. Namen raziskave	40
6.2. Metodologija raziskave	41
6.3. Analiza raziskave	42
6.3.1. Podatki o anketiranih.....	42
6.3.2. Neodvisne spremenljivke.....	47
6.3.3. Odvisna spremenljivka.....	52
6.3.4. Povezanost odvisne spremenljivke z neodvisnimi.....	53
6.4. Ugotovitve raziskave.....	56
7. SKLEPNI DEL	59
8. LITERATURA	61
8.1. Knjige in članki	61
8.2. Pravni viri.....	62
8.3. Anonimni viri.....	62
9. PRILOGA: Anketni list	

1. UVOD

1.1. Vsebina in struktura naloge

Motiviranost je nekaj, kar vodi posameznika, da deluje kakor meni, da je zanj najboljše. Posameznik, ki je motiviran za izobraževanje in je seveda tudi zadovoljen, močno vpliva na uspešnost celotne organizacije, v kateri dela. "Znano je, da okoli 5%-10% znanja na leto zastara. Obstajajo verjetnosti, da praksa ne daje najnovejšega znanja, ki pa je lahko izredno pomembno za organizacijo. Zato bi mogli postaviti nasprotno podmeno, da pretirana usmeritev na prakso glede na vrednotenje znanja, ki ga posameznik dobi na delovnem mestu, pomeni oviro za uspešno delo." (Jerovšek, 1979:178)

Proučevanje motivacije za izobraževanje je temeljni predmetni okvir diplomske naloge. Zakaj se posamezniki odločijo za izobraževanje in kaj jih pri tem ovira ali spodbuja, kaj vpliva na uspešnost pri študiju, bomo skušali raziskati z nalogo.

Motiviranost za izobraževanje v javni upravi bomo ugotavljali s primerjavo teoretičnih predpostavk in izjav, ki so bile zbrane s pomočjo vprašalnika. Ugotavljali bomo možnosti, ki so na razpolago v javni upravi glede na spremembe, ki prihajajo, ter predlagali izboljšave za vodje pri upravljanju s človeškimi viri, ki so povezane z večjo fleksibilnostjo na vseh področjih organiziranja dela in odnosov.

Opisali bomo, kako so gledali na izobraževanje včasih in kako danes, kako se svet spreminja in kako se moramo prilagoditi spremembam in razvoju prav s pridobivanjem novih informacij, znanja, spretnosti, navad in vrednotenja posameznih pojmov.

Med nalogami vodilnih uslužbencev v javni upravi na področju ravnanja s človeškimi viri Brejc našteva med drugim tudi skrb za stalno strokovno usposabljanje zaposlenih, nudenje strokovne pomoči sodelavcem, ustvarjanje dobrih medčloveških odnosov, skrb za motiviranost zaposlenih ipd. (glej Brejc, 2000:127)

Organizacije morajo imeti zaposlene sposobne ljudi, ki vedo, kako privabiti ustrezen kader, kako ljudi ustrezno usmeriti in razvijati, kako jim omogočiti izobraževanje, in kateri načini

so najustreznejši, kako ljudi motivirati, da bi svoja znanja in zmožnosti uporabljali, razvijali in jim dodajali nova. Pozorni morajo biti, kateri elementi v organizaciji stimulirajo in kateri preprečujejo, da se izobrazba in znanje pridobivata in uporabljata v praksi. Če imajo ljudje enake možnosti za izobraževanje (vzpodbude ter finančno in moralno podporo v organizaciji), se zmanjšajo socialne razlike in izključenosti posameznih skupin v družbi.

Kakor drugi strokovnjaki se tudi Jerovšek strinja, da je izobrazba dejavnik, ki deluje na dolgi rok. Potrebno je čakati vsaj eno desetletje, da določena večja investicija v izobraževanje pokaže svoje ekonomske učinke. V raziskavi, ki je potekala v 60. in 70. letih v Sloveniji, je bilo ugotovljeno, da so organizacije, kjer imajo zaposleni povprečno stopnjo izobrazbe visoko, bolj učinkovite. To pomeni, da je za učinkovitost organizacije izobrazba vseh zaposlenih pomembnejša kot pa zgolj število zaposlenih z visoko izobrazbo. (glej Jerovšek, 1979:203)

Posameznik mora pridobivati 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 učenje. 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, pa mu to pomeni vnovično možnost, da svoje cilje doseže, če jih ni uspel doseči v mladosti.

Na izobraževanje in učenje pa tako v mladosti kakor v odraslosti vplivajo zunanji in notranji dejavniki, ki posameznika privlačijo ali pa ga odvrčajo od učenja. Te dejavnike bomo opisali v 4. poglavju. Strokovnjaki pravijo, da mora zavest o vseživljenjskem izobraževanju zajeti vsa področja človekovih dejavnosti; delo, prosti čas, družino, spreminjanje okolja in skrb za kakovostno življenje. Izobraževanje se danes podaljšuje v poznejša leta človekovega življenja v obliki izobraževanja ob delu. Vedno več pa je zanimanja za izobraževanje v tretjem življenjskem obdobju. Del javnosti gleda danes na vseživljenjsko izobraževanje kot nujnost časa in ne več le kot na posledico neuspeha rednega izobraževanja.

Diplomsko delo je vsebinsko razdeljeno na 7 poglavij.

V uvodnem prvem poglavju bomo predstavili osnovno usmeritev in pristop diplomskega dela ter razložili hipoteze, ki bodo v šestem poglavju preverjene z vprašalnikom ter z raziskavo potrjene ali zavrjene.

Sledi drugi del₂, v katerem bodo opredeljeni splošni pojmi, s katerimi se najpogosteje srečujemo skozi vso nalogo. Ti pojmi so motivacija in motiv, potrebe, cilji, uprava, učenje in izobraževanje.

V tretjem delu so opisane motivacijske teorije strokovnjakov o predstavljenih temah ter vpliv na motivacijo za izobraževanje.

V četrtem delu opisujemo 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 smo razdelili na notranje (osebna potreba po izobraževanju, samopodoba, stil učenja..) in na zunanje (okolja, kjer posameznik dela, živi in preživlja prosti čas). Preučevali smo tudi, kakšen vpliv ima družba in organizacija, kjer posameznik dela, na motivacijo za izobraževanje.

V nadaljevanju govorimo o motivacijskih in zaviralnih dejavnikih za izobraževanje. Ker se mnogi avtorji strinjajo s trditvijo, da so motivi v spodnjem družbenem sloju drugačni, kot v srednjem in v zgornjem, smo na kratko opisali nekaj značilnosti. Če posameznik dela in živi v zdravem in spodbudnem okolju, smo mnenja, da so zadovoljstvo pri delu in dobri odnosi s sodelavci in nadrejenimi lahko tudi dejavniki, ki pripeljejo posredno do motivacije za izobraževanje.

Opisovali smo tudi ovire, ki vplivajo, da se posameznik ne odloči za izobraževanje in jih razdelili na notranje ovire (prepričanja, da ni sposoben, nima časa, denarja), na ovire posameznih skupin glede na družbeni položaj ter ovire v organizaciji, če le-ta ni naklonjena izobraževanju svojih zaposlenih in jim ne nudi podpore. V tem poglavju smo teoretično predstavili podlago za raziskovanje glede izobraževanja v javni upravi.

V petem poglavju opisujemo zakonske možnosti za izobraževanje, s katerimi se zaposleni v javni upravi srečujemo danes in s katerimi se bomo srečevali v prihodnosti.

V šestem poglavju opredelimo predmet raziskave motivacije zaposlenih v sistemu javne uprave. Namen raziskave je preveriti zastavljene hipoteze ter jih potrditi ali zavrniti. Ugotavljali bomo korelacije med motivacijo za izobraževanje ter podporo delovnega okolja, zakonskih in tehnoloških možnostih, ki jih imajo zaposleni v javni upravi, ter povezavo začetnih psiho-socialnih dejavnikov posameznika, ki vplivajo na njegovo odločitev za študij.

V nadaljevanju diplomskega dela bomo podali sklepe, do katerih smo prišli med izdelavo diplomskega dela, ter razmišljanja, ki so se ob tem porajala. Nalogo zaključimo s sklepnimi mislimi ter predlogi za povečanje motiviranosti zaposlenih pri izobraževanju v vseh organizacijah, ki so vključena v sistem javne uprave.

Na koncu bomo navedli literaturo, ki je bila uporabljena pri nalogi, in kot prilogo dodali anketni list, ki je bil razdeljen med zaposlene v javni upravi, ki se izobražujejo.

1.2. Hipotetični okvir in namen naloge

Kot okvir naloge smo postavili tri hipoteze, ki jih bomo preverjali skozi celotno diplomsko nalogo v teoriji in jih v šestem poglavju statistično analizirali s pomočjo rezultatov raziskave.

1.2.1. Boljši zakonski in tehnološki pogoji vplivajo na večjo motivacijo za študij

1.2.2. Večja podpora delovnega okolja vpliva na večjo motivacijo za študij

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

1. hipoteza

Boljši zakonski in tehnološki pogoji vplivajo na večjo motivacijo za študij

Z raziskavo bomo ugotovili, koliko vplivajo zakonski in koliko tehnološki pogoji oziroma ugodnosti na posameznikovo motivacijo za izobraževanje. Preverili bomo, koliko in kateri dejavniki najmočneje pripomorejo k uspešnejšemu študiju posameznika. Ali so to zakonski dejavniki (organizacija krije stroške šolnine, omogoči študijski dopust, ko ga posameznik rabi, omogoča fleksibilen delovni čas) ali tehnološki dejavniki (uporaba računalnika, interneta in fotokopirnega stroja v študijske namene).

2. hipoteza

Večja podpora delovnega okolja vpliva na večjo motivacijo za študij

V anketi bomo respondentom zastavili vprašanja, koliko imajo podpore in vzpodbude pri študiju od sodelavcev in koliko od nadrejenih. Ugotavljali bomo, kakšni odnosi z

nadrejenimi in sodelavci motivirajo zaposlene za izobraževanje, kakšna je motivacija za študij v okolju, kjer vodje in sodelavci ne podpirajo svojih zaposlenih z nadomeščanjem pri delu, spodbudami in svetovanjem. Preverjali bomo, kakšen je vpliv višje plače, službe drugje ali subjektivnih dejavnikov (želja po novem znanju, želja po uspehu, želja po dvigu samozavesti ipd.) na željo po pridobivanju novega znanja. Ali je delovno okolje naklonjeno izobraževanju ali ne, je tudi pomemben dodaten element, ki prispeva k motivaciji oziroma k demotivaciji za izobraževanje.

3. hipoteza

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

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 dosežati boljše rezultate in se tudi *odločil* za pridobivanje novega znanja. Že Maslow je ugotavljal hierarhijo potreb in iz tega izhajamo, da se posamezniku ob vseh nižjih zadovoljenih potrebah pojavi tudi potreba po samopotrditvi, ki jo lahko izpopolni z izobraževanjem.

1.3. Metodologija dela

Pri izdelavi diplomske naloge bomo najprej uporabljali opisno metodo. Z njo bomo postavili teoretični okvir naloge ter opisali posamezne ključne elemente, ki vplivajo na posameznikovo motivacijo za izobraževanje. Za proučevanje tega področja bomo uporabili dostopno domačo in tujo literaturo ter dognanja priznanih strokovnjakov s tega področja ter pridobili ustrezna znanja o obravnavani tematiki.

Praktični del naloge bomo izvedli v javnem sektorju z anketno raziskavo. Raziskava bo zajela le tiste zaposlene v državni upravi, ki se izobražujejo.

Anketa je bila anonimna in predhodno testirana na treh sodelavcih. Zbrane podatke iz vprašalnikov bomo s statističnimi metodami analizirali in ugotovljene pokazatelje komentirali ter skušali med njimi ugotoviti značilnosti in povezave. V šestem poglavju v opisanih rezultatih raziskave bomo prikazali sedanje stanje v javni upravi na področju

motiviranosti za študij, podkrepili predlagane spremembe ter prispevali k učinkovitejšemu delu na področju upravljanja s človeškimi viri ter prispevali k spremembi miselnosti glede nujnosti vseživljenjskega izobraževanja.

Ob ustrezni teoretični podlagi bosta poudarka v nalogi: izvedba ankete in statistična obdelava podatkov. Ugotovili bomo:

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

Pri dobljenih statističnih podatkih smo izluščili tri faktorje: osebno rast, kariero in ohranitev delovnega mesta (ohranitev obstoječega stanja, nepripravljenost na spremembe) ter prikazali korelacije z danimi spremenljivkami. Na koncu bomo ugotovitve komentirali in predlagali rešitve.

Ugotovili bi radi realno stanje v javni upravi ter 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 študija.

2. OPREDELITEV SPLOŠNIH POJMOV

Motivacija in motiv

Beseda motivacija izhaja iz besede motiv. Slovar slovenskega knjižnega jezika razlaga motiv kot nekaj, kar povzroča kako dejanje, ravnanje, nagib, spodbudo, besedo motivirati pa opisuje kot vzpodbuditi, navdušiti koga. 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. (glej Lipičnik, 1998:156-160)

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 aktivnost izzovejo, jo usmerjajo in vodijo k novemu stanju. Motivi usmerjajo naše vedenje in doživljanje ter imajo različne vloge v posameznikovem življenju. (glej Lipičnik, 1998:409)

Glede na nastanek ločimo motive na podedovane in na pridobljene. Glede na razširjenost med ljudmi jih delimo na: motive, ki jih imajo vsi (univerzalni), na motive, ki so značilni le za posamezna področja (regionalni), in na motive, ki so značilni za posameznike (individualni). Lipičnik deli tri skupine silnic, ki sprožajo motive, ki 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 posameznik mora zadovoljiti, 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. (Lipičnik, 1998)

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 nabral pri učenju. (Krajnc,1982; Pečjak,2001; Radovan, 2001)

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. (SSKJ) 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, družben položaj in osebne ambicije.

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.

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. (glej 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 deli upravo 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)

Državna uprava ima pomembno vlogo zaradi dejavnosti, ki jo izvaja, saj izvršuje politiko in v določenem pogledu usmerja družbeni razvoj. Prav zaradi tega ima sama po sebi veliko moč. (glej Brejc, 2000:223) Je del družbene in politične ureditve države, ki obstaja v določenem času in v določenem prostoru. Z upravo se srečujemo kot posamezniki, državljani, stranke ali pa kot člani oziroma udeleženci različnih organizacij in skupnosti. Državna uprava kot del izvršilne oblasti v Republiki Sloveniji izvršuje upravne naloge (Zakon o državni upravi, Ur. list RS, št. 52/2002). Navedeni zakon določa, da upravne naloge opravljajo ministrstva, organi v njihovi sestavi in upravne enote. Ministrstvo se ustanovi za opravljanje upravnih nalog na enem ali več upravnih področjih.

Najpomembnejše *značilnosti uprave* so, da ne more sama sebi določati nalog, niti ne more biti sama sebi namen. Ni vezana samo na temeljne naloge organizacije, ampak je v določenem delu odvisna od potreb organizacije, v določenem delu pa količinsko in vsebinsko deluje razmeroma trajnejše in neodvisno od sprememb v okolju. Kot vse druge dejavnosti mora biti gospodarna, trajna, sistematična in iniciativna. (glej Kočevar, 2000:38)

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. (glej Krajnc, 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. (glej 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. Nekatero 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 zadovoljevanje primarnih potreb težko zadovoljiti, ne bo imela ne želje niti ne bo čutila potrebe in tudi ne bo motivirana od okolja za pridobivanje znanja in izobraževanja.

Hierarhija potreb po Maslowu predvideva, da če se posameznik iz nižjega družbenega razreda odloči za izobraževanje, bo izbral tak program in vsebino, ki mu omogoča 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 osnovne življenjske potrebe zadovoljene, pa iščejo izobraževalne programe, ki jih vodijo v uspešno samorealizacijo, samorazumevanje in osebni razvoj. (glej Cross, 1981:112)

Glede pomembnosti potreb pa Maslow pravi, da motivirajoča vrednost motivacijskega dejavnika ugasne z zadovoljitvijo potrebe, ki ga zavestno ali podzavestno pogojuje. 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. (glej 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 posredno vplivajo na uspešnost. "Higieniki" pa so prav tako pomembni kot "motivatorji," saj slednjim ustvarjajo učinkovito startno osnovo. (glej 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 po 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, ustrezni 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 je ugotovitev, da ni dejavnika, ki bi bil samo motivator ali samo higienik. Na primer, denar je higienik pri visoko zadovoljenih osnovnih potrebah, pri nizko zadovoljenih potrebah pa deluje kot motivator. (Lipičnik, 1998; Kočevar, 2000; Svetlik v 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 mišljenja posameznika, 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. (glej 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 posameznika cilj 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 strani, drugi pa k drugi. (glej Lipičnik, 1998:170) Tiste, ki bi radi nekaj imeli, lažje motiviramo z materialnimi sredstvi, tiste pa, 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 uglednejše 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 bomo omenili 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 existenco, 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 močneje motivirani z denarnimi nagradami kakor pa ljudje, ki imajo zagotovljeno socialno varnost in normalen način življenja. (glej Kočevar, 2000:30-31)

Schema motivov po posameznih motivacijskih teorijah

Maslowa teorija	Fiziološke potrebe	Varnost in zaščita	Pripadnost in ljubezen	Spoštovanje in ugled	Samouresničitev
Herzbergova teorija	Higieniki		Motivatorji		
Frommova teorija	Želja po imeti		Želja po biti		
Vrommova teorija	Valenca	Instrumentalnost		Pričakovanje	
Teorija ekonomske motivacije	Edini motiv za delo je zaslužek				

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 različne motivacijske teorije, 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 lahko 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 pa je v tem, da prvi trdi, da je vsaka potreba lahko motivator, drugi pa, da samo potrebe višje stopnje lahko služijo kot motivatorji. (glej 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 je razvil teorijo in pravi, da na posameznike vplivajo mehanizmi, ki jim vzbujajo zadovoljstvo (imenoval jih je higienike oz. satisfaktorje) oziroma odstranjujejo neprijetnosti in so podlaga za motiviranje, v našem primeru vplivajo na odločitev za nadaljnji 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 priznanja okolice). Mehanizmi, kateri prispevajo k večji učinkovitosti in neposredno vzpodbujajo k aktivnosti (motivatorji), so pri študiju lahko možnost uporabe znanja in sposobnosti, ki si 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, 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 glede na privlačnost dosežene izobrazbe (cilj), in trdom, ki ga bo moral vložiti s študijem, 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 stopnjo izobrazbe so (možnost udeležbe pri raznih seminarjih, predavanjih)

drugačni od motivatorjev pri zaposlenih z nižjo stopnjo izobrazbo (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, fleksibilen delovni čas, ugodne delovne pogoje, morda pa tudi plačilo šolnine. Če posameznik oceni, da bo vložen trud in objektivne ugodnosti pomenile možnost izpolnitve svojih želja, se odloči za nadaljnji študij, saj vidi v tem izpolnitev svojih ciljev.

Frommovo motivacijsko teorijo smo omenjali, 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 nekaj radi *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 izobraževanja

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, formalnem 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 kdo prebil v šoli; program izobraževanja merimo z letniki šolanja; količino naučenega s časom, ki ga je kdo porabil za učenje." (Jelenc, 1980:12) Danes pa je vedno bolj pomembno, da zna posameznik ne samo pridobiti znanje, ampak ga uporabiti tudi pri svojem delu.

Prva industrijska revolucija je zahtevala od posameznika skromno splošno izobrazbo in 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 človeškega življenja, v vseh slojih in poklicih, skratka v vsakem posamezniku in v vsem človeštvu.

Kako pomembno je izobraževanje tudi v odraslosti, 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. (glej 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, ko mu časovno najbolj ustreza, in je v skladu z njegovim življenjem in okoljem.

Faze vseživljenjskega izobraževanja lahko delimo na: (Jelenc, 1996; Berlogar, 2002)

- *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 pa 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 oziroma potrebe po "iti s časom naprej."

4.2. Razvoj motivacije za izobraževanje posameznika - porast in upadanje

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. (glej 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. (glej Krajnc, 1982:161-165)

Pomanjkanje motivacije za učenje, ki je pri posamezniku nastalo 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 delajo, pomemben vpliv na izobraževanje. Pomembno pa je tudi mnenje, ki ga ima o izobraževanju zakonski partner ali ožji osebni prijatelj. (glej 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 zmanjša 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 popuščenja 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 se pa 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

Pridružujemo se mnogim avtorjem, ki ugotavljajo, da je *nagrada* pomemben dejavnik za motiviranje zaposlenih. Nagrado kot posledico izobraževanja lahko občutimo kot subjektivni dejavnik (zadovoljstvo, potrditev, cilj, k 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 tudi pri nas. To so: družbeno uveljavljanje, uspešnost v družbi, težnja po socialnih stikih, napredovanje na delovnem mestu, nova zaposlitev, intelektualna rekreacija, 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 medosebnih odnosov z drugimi ljudmi, lov za diplomami in spričevali in še mnogo drugih, kateri posamezniku pomenijo izpolnitev lastnih ciljev. (glej 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 manj 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. (glej 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. (Kranjc, 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 višjo 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. Menimo, 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

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 oziroma s problemom. Neznanje 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

Menimo, 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. (glej 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 razvijajo na podlagi učenja, splošnih izkušenj in lastnih sposobnosti. (glej 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 začnejo počasi zmanjševati. Dokazano je, da se obseg pomnjenja 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. (glej Pečjak, 2001:31)

Ko posameznik doseže nek uspeh pri izobraževanju, je dodatno motiviran, saj doseže lastno zadoščenje. To pa vpliva naprej 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 zapisala S.Jelenc (1996) po P. Cross, se sliši kot pregovor: "Izobraževanje je kot zasvojenost – več ko ga imaš, 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 lastnosti* 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 in obnavljanje dejavnosti. Več ko se učimo, večji je učni učinek. Ker se malokdaj učimo povsem novo stvar, je učni učinek na začetku učenja 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 športnikih. (glej Pečjak, 2001:23)

Emocionalno-motivacijske lastnosti pa so najbolj določene z zrelostjo in odraslostjo. Motivi in cilji za učenje so pri odraslem in zrelem človeku jasni, kakor tudi na konfliktne in frustracijske situacije se odrasla in zrela oseba ne odziva 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)

Posameznikom se iz potreb po osebni ali poklicni napredovanju rojevajo želje, pričakovanja za prihodnost in motivi. Kot so zelo različne želje, tako je pri posameznih ljudeh zelo različna tudi potreba po napredovanju ali izobraževanju. Želja oziroma *potreba po znanju*, napredovanju in nadaljnjem izpopolnjevanju je pri odločanju za nadaljnje izobraževanje bistvenega pomena in je povezana z doživetimi izkušnjami, potrebami in razvitimi interesi ter s prostovoljnim vključevanjem v študij. (Valentinčič, 1983)

"Želja po znanju je ena izmed motivacij za učenje in izvira največkrat iz dela, iz poklicne, družbene in druge aktivnosti." (Valentinčič, 1983:46)

Ljudje imamo različne potrebe, ki so posledica zunanjih in notranjih vplivov. "Pri nekaterih ljudeh se kaže potreba po napredovanju kot zelo izrazita poteza osebnosti. Tak človek si že poišče način za svoj pomik navzgor; pri drugih pa ostane ta potreba bolj zatrta in se ne izraža tako močno navzven, ker so jo prekrile druge psiho-socialne potrebe. (Kranjc, 1977:123)

Ljudje se že od nekdaj niso odločali za izobraževanje samo na podlagi svojih sposobnosti; pomembno je bilo tudi socialno poreklo. Šolanje je nadaljevalo več učencev, katerih starši so bili intelektualci, kot pa otrok, katerih starši so bili manj izobraženi. (Kranjc, 1977)

Na razvoj pridobljenih subjektivnih dejavnikov pa imajo močan vpliv objektivni dejavniki, pri katerih se bomo ustavili v naslednjem poglavju.

4.3.2. Objektivni dejavniki

Na naše potrebe, želje, interese, vrednotenja in vedenje vplivajo ne samo notranji, ampak tudi zunanji dejavniki (okolje). Prav tako je razvoj posameznikove motivacije za izobraževanje odvisen od številnih zunanjih dražljajev, ki vplivajo nanj v socialnem okolju, v katerem živi. Čim bolj je socialno okolje razvito, tembolj 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 oziroma

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 človekovem 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 bomo ustavili 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 sedanost z razmeroma malo sposobnosti za odlaganje ugodja, razvijajo občutek vdanosti v usodo ter drugačen življenjski slog kot pripadniki srednjega ali višjega družbenega sloja. (glej 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. (glej Kranjc, 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 ko je družbeno-ekonomski 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 opišemo 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 sloja vidijo svoj uspeh v zboljšanju ekonomskega položaja, izobraževanje jim pomeni motiv le, če bi jim prineslo 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 čimprej 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. Zavest o svojem socialnem in ekonomskem izvoru daje ljudem določeno stanovitnost 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. Družbeno-ekonomske razmere jim omogočajo, da razvijajo lastne sposobnosti in tako se jim povečuje motivacija, ki pa je prvi pogoj za napredovanje. (Kranjc, 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. (Kranjc, 1977)

Pri posameznikih, ki so okolju dobro prilagojeni in imajo visoko stopnjo samozavesti, je lahko prav negativno okolje in nevzpodbudno mnenje ljudi glede izobraževanja spodbuda in motivacija za študij. 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 smo na kratko opisali Frommovo motivacijsko teorijo, sedaj pa bomo združili njegove ideje z našimi 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 (Krajnc). 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 tudi materialni položaj. Menimo, da so večje možnosti, da se bodo le-ti odločili o nadaljnjem izobraževanju, če jim bo organizacija ponudila povrnitev stroškov šolnine ter drugih ugodnosti, da jih študij ne bo finančno obremenjeval. V raziskavi bomo preverjali hipotezo "boljši zakonski in tehnološki pogoji vplivajo na večjo motivacijo za študij" in videli, če bo potrjena oziroma zavrnjena.

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 lahko usmerili na izobraževanje oziroma pridobivanje novega znanja. (Možina in drugi, 1998)

Slabi medsebojni odnosi imajo slabši učinek na zaposlene, kot pa slabe fizikalne delovne razmere. Dobri medsebojni odnosi pomenijo upoštevanje sodelavcev kot enakovredne partnerje, pri čemer so upoštrevane in spoštovane njihove volja, želje 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 v nadaljnje izobraževanje in usposabljanje in pomoč in sodelovanje pri pripravi kariernega načrta, ki bi mu prinesla osebno zadovoljstvo pri opravljanju dela in lastnem 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 se 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 sodelavcev, izkoristijo svojo moč in vpliv ter izkazujejo priznanja, pohvale in različne podpore za želeno vedenje. Razvoj organizacije, managementa 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 problemi zaposlenih nasploh. Strokovnjakom plača kot motivator ni dovolj. Za njih nekaj pomeni aktivizacija višjih potreb, kot so napredovanje, spoštovanje in samouresničitev. (glej 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 (tisti, ki jim denar pomeni le merilo svojih 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) pa 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. (glej Lipičnik, 1998:180-181) Izdelava kariernega načrta je velikega pomena in je v pomoč posamezniku pri odločanju o nadaljnjem izobraževanju, organizaciji pa pri načrtovanju in prerazporejanju 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 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 vsaj omiliti." (Jelenc, 1996:45)

Odsotnost motivacijskih dejavnikov, ki vzpodbujajo k študiju, pomeni, da se posameznik srečuje z različnimi notranjimi in zunanji 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 pripravljen izobraževati. Preprečujejo mu lahko 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: (glej 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 družinskih članov in oddaljenost izobraževalne organizacije.

- Institucijske ovire, ki predstavljajo pomanjkljive informacije o ponudbi programov za izobraževanje, neustrezne študijske programe in tečaje ter neustrezne vpisne pogoje, urnike predavanj in način posredovanja znanja.
- Dispozicijske ovire, pa so povezane s psihološkimi značilnostmi posameznikov, kot so slaba podoba o samem sebi (prestar sem za študij), nizka samozavest glede inteligentnih sposobnosti, nizka stopnja aspiracije za doseg višjih ciljev in 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, 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. (glej 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. (glej 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. (glej 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." (Kranjc, 1977:97)

Negativen odnos do izobraževanja je značilen predvsem za odrasle z nižjim socialno-ekonomskim 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. Preprečujejo mu to lahko 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 neodločitev 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, da 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 jih le malo 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 finančnih sredstev, pomanjkanje časa, neredni prevozi, vremenske razmere itd., saj čutijo, da so za neuspehe pri izobraževanju v družbi bolj sprejemljivi objektivni dejavniki kot pa subjektivne težave. (glej 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 socialno-ekonomskega položaja, pripadnost določeni skupini ali sloju ter njihova naklonjenost in stališča do izobraževanja (glej 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 bojijo, da bo njihov položaj omajan, ker so njihova stališča drugačna. Sami se borijo za drugačne cilje,

imajo pomisleke zaradi materialnih 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 zabilisal 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 iz (po Maslowu) potrebe po samopotrditvi.

5. IZOBRAŽEVANJE V JAVNI UPRAVI

Nekatere organizacije javne uprave in tudi zaposleni v njej se še vse premalo zavedajo, da je znanje in usposobljenost javnih uslužbencev najpomembnejši dejavnik, ki vpliva na odzivanje posameznika na spremembe v okolju. Od javnih uslužbencev se pričakuje vse večja učinkovitost, racionalnost in usmerjenost k uporabnikom storitev. Organizacije javne uprave in zaposleni v njej, ki pa se zavedajo pomena znanj, strokovnosti in primerne usposobljenosti zaposlenih v javni upravi, pa podpirajo in motivirajo javne uslužbence k dodatnemu izobraževanju in usposabljanju.

Delovno okolje zaposlenih v upravi je v stalnem toku spreminjanja, zato izobraževanje in usposabljanje dobivata vse večji pomen. Pridobivanje novega znanja za uspešno in učinkovito opravljanje dela ter prilagajanja stalnim spremembam je nujno potrebno za zaposlene v javni upravi. Le primerno strokovni in usposobljeni javni uslužbenci se bodo lahko prilagajali družbenim spremembam, ki se bodo pojavljale na delovnem mestu. Zaposleni bodo postali bolj odgovorni, samostojni in seveda tudi bolj zadovoljni, izboljšal pa se bo tudi odnos do uporabnikov ter sam odnos med sodelavci in nadrejenimi.

V javni upravi so, kakor tudi v drugih organizacijah, v ospredju cilji in potrebe organizacije na eni strani, in interesi, želje ter potrebe posameznika na drugi strani. Pomembno je, da organizacija vidi in upošteva izražene individualne potrebe, predvsem potrebe in želje

posameznika glede izobraževanja in usposabljanja. Organizacija naj bi omogočila posamezniku, da se osebno razvija, saj posameznik prav prek izobraževanja in usposabljanja prispeva k učinkovitejšemu doseganju ciljev organizacije. Zaposleni se izobražuje in usposablja na lastno željo ali na zahtevo delodajalca zaradi potrebe po ohranitvi obstoječega delovnega mesta, saj se pogoji dela stalno spreminjajo in posodablajo in se mora vzporedno s spremembami razvijati in izpopolnjevati tudi posameznik, ki opravlja dela na posameznih delovnih mestih. Krajncéva ugotavlja, da posamezniki, ki se izobražujejo na zahtevo delodajalca in ne na lastno željo pri študiju, niso tako uspešni kot tisti, ki jih motiviramo in se odločijo prostovoljno. (Kranjc, 1997)

Glede na to, da se javna uprava razlikuje od zasebnega sektorja, veljajo za zaposlene nekoliko specifične pravice in dolžnosti. Med *pravice* pa bi lahko uvrstili relativno trajnost delovnega razmerja, posebne sisteme napredovanja na delovnem mestu in na višje delovno mesto, pravico do nadaljnjega izobraževanja in usposabljanja, ki v večini sistemov javnih uslužbencev predstavlja tudi dolžnost javnih uslužbencev. Med posebne *dolžnosti*, ki naj bi jih imeli zaposleni v javni upravi, naj bi sodile v večini primerov varovanje uradne dolžnosti, spoštovanje odredb nadrejenega ter posebna disciplinska in odškodninska odgovornost. (glej Haček, 2000:142)

Haček je mnenja, da je za slovensko realnost značilen velik razkorak med teorijo in željami ter prakso. Ponekod še vedno prevladuje tradicionalen odpor pri spremembi pojmovanja zaposlenega kot strošek in ne kot investicija, od katere bi dobili boljše, kvalitetnejše in več. (glej Haček, 2000:84)

5.1. Možnosti za izobraževanje v javni upravi

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 javni upravi, da se bo dodatno izobraževal, kakšne ima možnosti in ugodnosti ob izobraževanju ter kakšne prednosti ga čakajo ob dokončanem študiju. Skratka, *zanima nas, kaj motivira posameznika za izobraževanje v državni upravi.*

Menimo, da je med najpomembnejšimi objektivnimi dejavniki gotovo spodbuda in podpora organizacije ter možnosti in oblike izobraževanja in usposabljanja, ki so posamezniku na voljo. Omenili bomo zakonske možnosti in nov vidik upravljanja s človeškimi viri, ki do sedaj v organizacijah uprave ni pogosto prisoten.

"Do 19. stoletja so večino javnih uslužbencev izbirali na osnovi ne vedno ustreznih kriterijev, predvsem je izbor temeljil na politični pripadnosti, vplivu, bogastvu, sorodstvu, osebni lojalnosti, izsiljevanju, namesto na inteligentnosti in sposobnosti za opravljanje dela." (Brejc, 2000:25)

Leta 1991 je bila sprožena reforma v državni upravi, z namenom zamenjati staro državno upravo z novimi močmi. Posledica tega je bilo izredno povečanje števila zaposlenih v državni upravi, saj so poleg novih uslužbencev na delovnih mestih ostali tudi tisti, ki so bili že prej zaposleni.

Ključni cilj reforme slovenske uprave je njena posodobitev v evropsko primerljiv sistem. Pomemben del reforme zajema personalni vidik, ki se kaže skozi pravice, obveznosti in odgovornosti iz delovnega razmerja. (Beltram, 2001) Zaposlenim je treba zagotoviti razvijanje kariere, omogočiti usposabljanje in izobraževanje, napredovanje in nagrajevanje, ki ima za posledico večjo strokovnost osebja v javni upravi. Zato v upravo prihaja nov vidik – upravljanje s človeškimi viri, ki ima dvojni namen:

1. doseganje ciljev javne uprave, t.j. doseči moderen in učinkovito delujoč sektor za prilagoditev Evropski uniji in
2. doseganje splošnega zadovoljstva zaposlenih.

Na zakonskem področju bo Zakon o sistemu plač v javnem sektorju, ki bo začel veljati januarja 2004, nadomestil več zakonov, ki so sedaj v veljavi in po katerih se določajo pravice oziroma dolžnosti v zvezi z izobraževanjem in usposabljanjem delavcev v javni upravi.

Ker je strokovna, dobro usposobljena in zanesljiva uprava pogoj za družbeno ravnotežje, kakovost življenja in urejenost družbenih odnosov, je nujno potrebno organizirati sistem izobraževanja javnih uslužbencev. Sedaj veljavni **Zakon o delavcih v državnih organih** (1993) predpisuje le to, da se morajo delavci v državni upravi med trajanjem delovnega

razmerja strokovno usposabljeni in izpopolnjevati. (glej Marguč: 1999:53) V 21. členu zakon določa, da lahko javni uslužbenec glede na potrebe v upravnih organih po treh letih napreduje na zahtevnejše delovno mesto oziroma v višji naziv, če izpolnjuje določene pogoje, kot so npr., če izpolnjuje pogoje glede strokovne izobrazbe in delovnih izkušenj ter druge pogoje, določene v sistematizaciji delovnih mest; če se odlikuje po svoji strokovnosti, sposobnosti, rezultatih dela in prizadevnosti pri delu; če opravi potreben strokovni izpit.

Vključitev Slovenije v Evropsko zvezo pa zahteva obsežne spremembe normativne ureditve, še težja naloga pa bo uresničevanje nove zakonodaje. V javni upravi ne bo dovolj le znanje tujih jezikov, ampak bodo potrebna nova znanja in sposobnosti. Potrebno bo razumeti tudi sistem vrednot, na katerih temelji delo uprave v Evropski zvezi. (glej Brejc, 2000:58) 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 upravnih vsebin. (glej Virant v Haček, 1997:6)

Zakon o sistemu plač v javnem sektorju (ZSPJS, 2002) (Ur. list RS, št. 56/2002), opisuje možnosti napredovanja v višji plačilni razred, bo v veljavi od januarja 2004.

Napredovanje bo potekalo na podlagi ocenjevanja delovnih in strokovnih kvalitiet posameznikov. To pomeni, da bodo nadrejeni ocenjevali objektivne in subjektivne okoliščine svojih podrejenih in bili 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 možnost 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 smo že omenili, izkazana v napredovalnem 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) Naj pojasnimo uporabo novejšega izraza plačni razred; pomeni isto, le novejši predpisi so ga zamenjali za star izraz plačilni razred.

Za javno upravo je bistvenega pomena, da sledi spremembam v družbi in temu primerno spreminja tudi sistemizacijo. V preteklosti so mnogi sistemi pri napredovanju uporabljali načelo senioritete, vendar se je ta sistem 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, 2000:118)

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 njegove kariere, razgovore o ocenjevanju njegovih delovnih in strokovnih kvalitet in o drugih okoliščinah opravljanja nalog. Sodobni razgovori s podrejenimi so del vsakega 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 pa naj bo izobrazba in kako naj se pridobiva, pa ni enotnega mnenja in tudi ne enotne prakse. Nekateri pravijo, da upravno delo v javni upravi ne zahteva nobene posebne izobrazbe, pač pa le splošno izobrazbo, ker je delo v upravi tako heterogeno, da se ga ni mogoče naučiti v šoli, pač pa le v praksi. Upravno znanje naj bi bilo le nekakšna prevleka splošnega znanja, ki se pridobi v rednih šolah, potrebno se je stalno dopolnilno izobraževati ob delu in pridobivati specifična znanja, ki jih bo posameznik uporabljal ob stalnih družbenih spremembah (Šmidovnik v Marguč, 1999:57)

Da bi se delo v javni upravi odvijalo kar se da strokovno in učinkovito, je treba v prihodnje že zaposlene javne uslužbence izobraževati in usposablјati, 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, potrebnimi za kakovostno delo. Vodilni so odgovorni za razvoj in kariero vsakega javnega uslužbenca, za spodbujanje njihove ustvarjalnosti in strokovnosti. Sistem pa mora vzpodbujati 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 znanje 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 ali znanost, na področju politike ali uprave pa je kariera pomenila nekaj slabega, nezaželenega ali komolčarstvo. "S tem ko Slovenija prevzema norme razvite Evrope, se spreminja tudi pojem kariere v zavesti ljudi." (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. (glej 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)

Preden zaključimo teoretični del diplomske naloge preglejmo institucije, kjer se javni uslužbenci v večji meri izobražujejo.

5.2. Institucije izobraževanja in usposabljanja javnih uslužbencev

Upravna akademija je v Sloveniji ena izmed izobraževalnih institucij, ki posebej skrbi za izobraževanje kadrov na področju uprave. Ustanovljena je bila leta 1997 z namenom, da stalno skrbi za dotok znanja v upravni sistem, da so posamezniki ustrezno izobraženi in pripravljeni na vključitev v Evropsko skupnost. (Trpin, 1995)

Ker se je pokazalo, da nekateri uslužbenci niso sposobni kakovostno opravljati delovnih nalog, za katere so bili formalno zadolženi, smo organizirali številna usposabljanja, toda tudi tu smo naleteli na odpor. "Uslužbenci, ki že zelo dolgo ali pa sploh niso bili na nobenem usposabljanju, zlasti starejši uslužbenci, so se zmrdovali nad obveznim usposabljanjem." (Brejc, 2000:120) Ko so bili prisiljeni obiskovati tečaje, niso kazali posebnega interesa za pridobivanje novih znanj, kar je bilo opazno tudi pri nadaljnjem delu. Niso pridobili znanja, saj so ga zavestno odklanjali.

"Upravna akademija nadgrajuje univerzitetna znanja upravnih delavcev, poleg tega pa tudi skrbi za njihovo permanentno in dopolnilno izobraževanje ter organizira tudi posamezna krajša izobraževanja, katerih namen je posredovati upravnim delavcem posamezna znanja in informacije, ki so nastale kot posledica sprememb v upravnem sistemu ali v njegovem okolju." (Trpin v Marguč, 1999:62)

Delovanje Upravne akademije je usmerjeno predvsem v: (glej Haček, 2000:115)

- zaznavanju potreb po izobraževanju in usposabljanju javnih uslužbencev,
- oblikovanju programov usposabljanja,
- iskanju izvajalcev izobraževanja in usposabljanja,

- ugotavljanju učinkov izobraževanja.

Javni uslužbenci pridobivajo formalno znanje tudi na Fakulteti za družbene vede, Pravni fakulteti in na Visoki upravni šoli. Razlika med izobraževanjem na Upravni akademiji in med izobraževanjem na Visoki upravni šoli oziroma kakšni od fakultet je v tem, da Upravna akademija ne daje formalne stopnje izobrazbe, ampak certifikate o opravljenih oblikah usposabljanja oziroma strokovnega izpopolnjevanja.

Upravna akademija je bila formirana po mednarodnih zgledih z namenom izboljšati delovanje javne uprave, znanja zaposlenih pa podpreti z dodatnimi znanji in veščinami. "Mednarodna pomoč na področju strokovnega izpopolnjevanja zlasti vodstvenih delavcev v javni upravi je v veliki meri pripomogla k določenim novostim na tem področju, predvsem se je povečal obseg strokovnega izpopolnjevanja vodilnih delavcev na področju organizacije, komunikacije, raziskovalnih metod, javnih financ in javnih naročil. (glej Marguč, 1999:64)

Povzemimo ugotovitev: izobraževanje, usposabljanje in izpopolnjevanje uslužbencev v javni upravi 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, menimo, je naloga vsakega posameznika.

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

6. RAZISKAVA

6.1. Namen raziskave

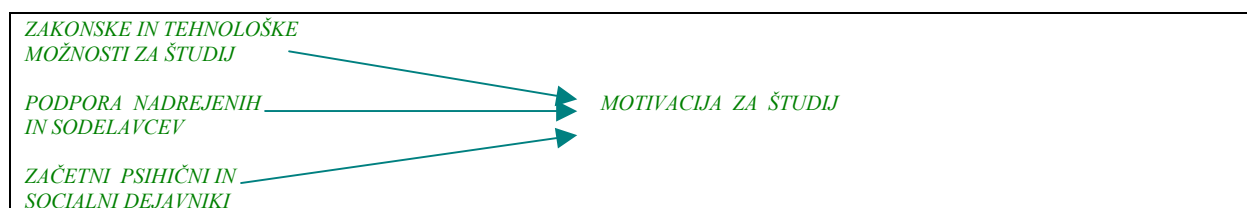
Glede na to, da je predmet naše diplomske naloge ugotavljanje motivacije zaposlenih za nadaljnje šolanje, smo raziskovali, kateri so poglobitni razlogi zaposlenih v državni upravi, da se zaposleni odločajo za študij.

V našo raziskavo smo vključili le tiste osebe, ki se že izobražujejo, 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 študij.

Proučevali smo le, kateri so začetni motivi posameznika, da se odloči za študij, in kako vplivajo delovni pogoji na njegovo sedanjo motivacijo za študij, ki so vsekakor povezana s tem, kako hitro namerava svoj študij dokončati.

V nadaljevanju smo analizirali, kateri so bili najpomembnejši razlogi, da se je posameznik odločil za študij. 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 ohranitvi sedanjega delovnega mesta. Zanimalo nas je tudi, kateri dejavniki so najpomembnejši pri odločitvi za študij glede na različna starostna obdobja.

V zadnjih dvajsetih letih skušajo 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*. (glej Radovan, 2001:20)



Model: Motivacija posameznika za izobraževanje

Predstavitev hipotez:

hipoteza: Boljši zakonski in tehnološki pogoji vplivajo na večjo motivacijo za študij,

hipoteza: Večja podpora delovnega okolja vpliva na večjo motivacijo za študij,

hipoteza: Ugodnejši začetni psiho-socialni dejavniki posameznika vplivajo na večjo motivacijo za študij.

6.2. Metodologija raziskave

Raziskavo smo opravili s pomočjo anketnih vprašalnikov v novembru 2002, in sicer med redno zaposlenimi v državni upravi (Ministrstvo za pravosodje, Ministrstvo za notranje zadeve, Upravna enota Ljubljana, Ministrstvo za obrambo, Ministrstvo za delo, družino in socialne zadeve in Statistični urad RS), ki so bili vpisani na dodiplomskem ali podiplomskem študiju (podrobneje jih predstavljamo v nadaljevanju). Anketiranci so odgovarjali anonimno.

V javni upravi je 46.297 zaposlenih (Statistični urad RS), a žal nimamo podatka, koliko od teh se ob delu izobražuje. Vprašalniki so bili razdeljeni med 167 izredne študente na Visoki upravi šoli, Fakulteti za družbene vede in med podiplomskimi študenti statistike, ki poteka v okviru Univerze v Ljubljani, in so zaposleni v državni upravi. Izločenih je bilo 9 vprašalnikov, ker je bilo nepopolnih, 7 respondentov pa je anketiranje zavrnilo, kar predstavlja 4% delež. Vprašalnice smo jim osebno izročili, nekateri med njimi so jih naknadno vrnilo po pošti.

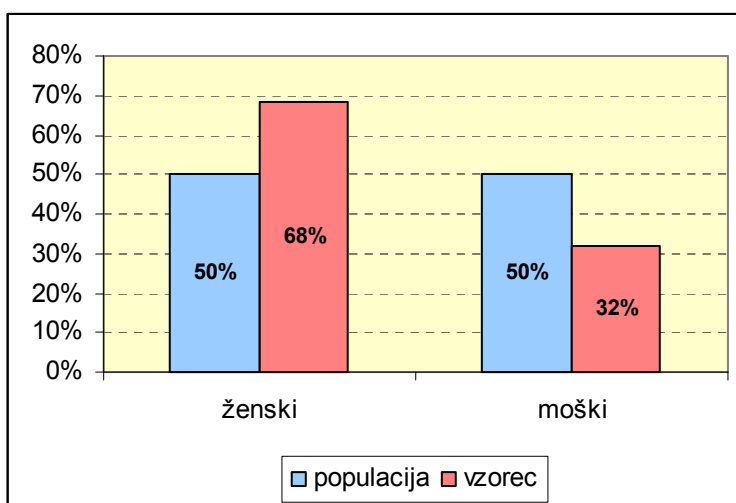
Podatke smo analizirali s pomočjo statističnega paketa SPSS. V analizi podatkov smo uporabili te statistične metode:

- univariatne (frekvenčne porazdelitve in opisne statistike) - predvsem za predstavitev demografskih in drugih podatkov;
- bivariatne (Pearsonov koeficient korelacije, kontingenčne tabele s Chi kvadrat porazdelitvijo za ugotavljanje povezanosti dveh spremenljivk),
- multivariatne (regresija za ugotavljanje povezanosti med odvisno in neodvisnimi spremenljivkami in faktorska analiza).

6.3. Analiza raziskave

6.3.1. Podatki o anketiranih

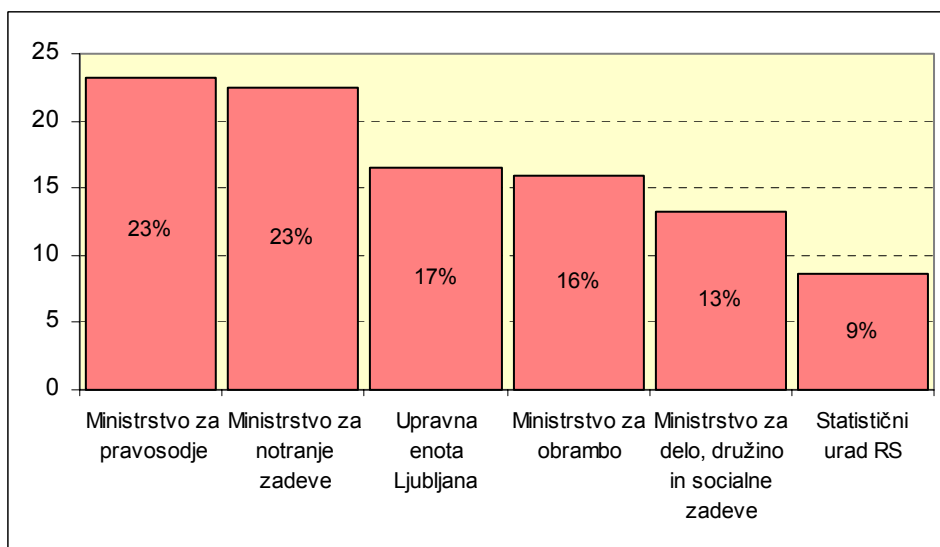
Raziskavo smo opravili med 151 respondenti, zaposlenimi v državni upravi. V nadaljevanju predstavljamo nekatere najpomembnejše značilnosti anketirancev.



Slika 6.1: Struktura respondentov po spolu

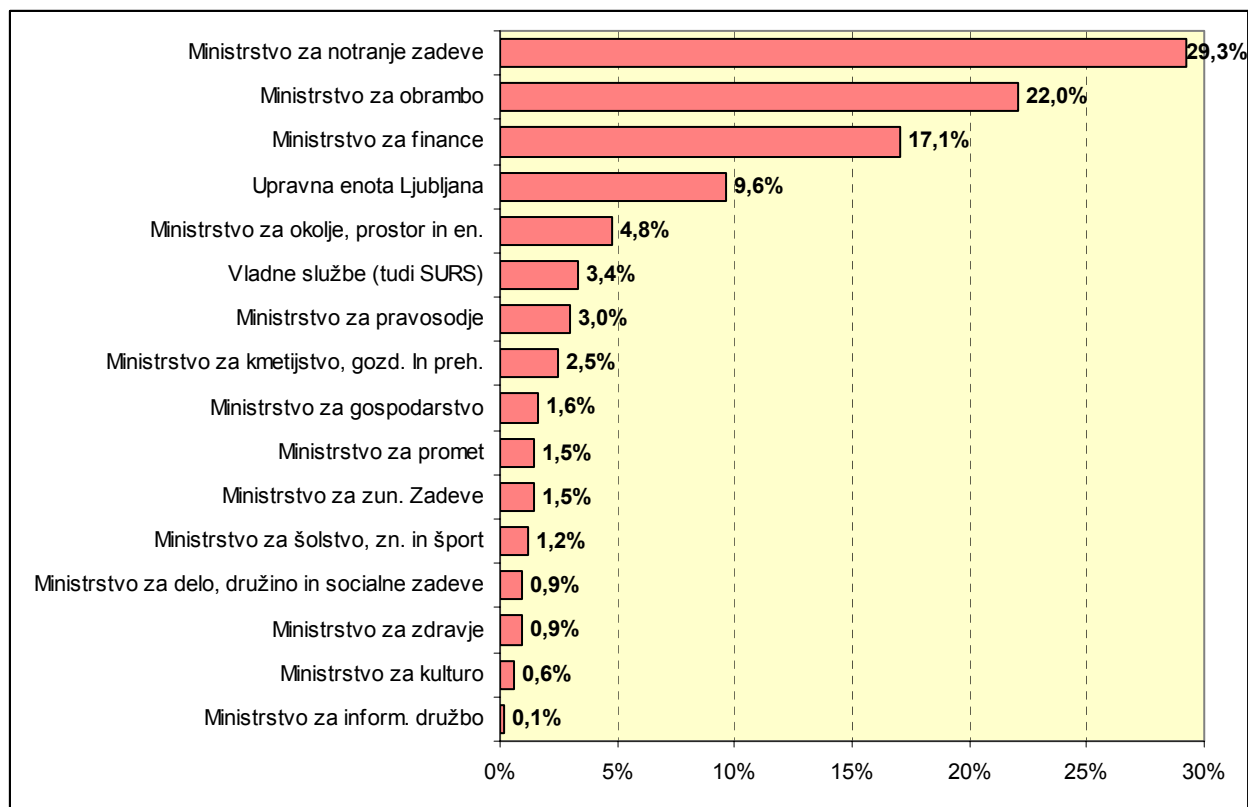
V vzorec smo zajeli dve tretjini žensk in eno tretjino moških.

Po podatkih Statističnega urada RS je v javni upravi zaposlenih 46.297 oseb, med njimi je 22.765 žensk in 23.532 moških, kar je približno v razmerju 1:1. Vzorec torej odstopa od populacijskega povprečja, iz česar lahko sklepamo, da se ženske v povprečju bolj izobražujejo kot moški.



Slika 6.2: Anketiranci glede na to, kje so zaposleni

Skoraj četrtina anketirancev je zaposlenih na Ministrstvu za pravosodje ali na Ministrstvu za notranje zadeve, šestina jih je zaposlenih na Upravni enoti Ljubljana ali na Ministrstvu za obrambo, 13 % je zaposlenih na Ministrstvu za delo, družino in socialne zadeve, desetina pa na SURS-u. Za ilustracijo še predstavimo, kolikšen delež zaposlenih je po posameznih organih v državni upravi.

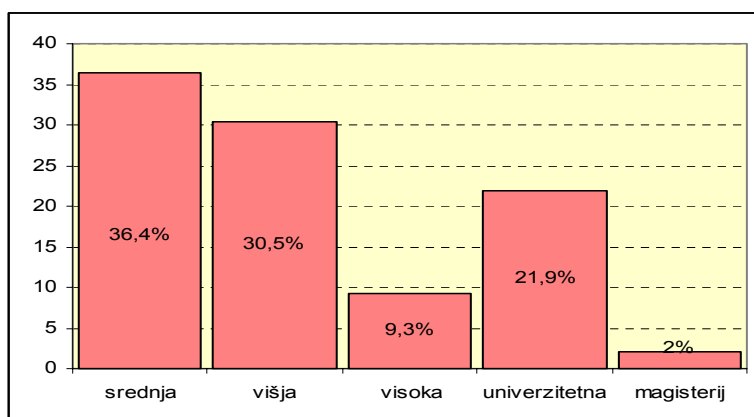


Slika 6.3: Deleži zaposlenih po posameznih državnih organih

Največje ministrstvo po številu zaposlenih je Ministrstvo za notranje zadeve, kjer zaposleni predstavljajo skoraj tri desetine vseh zaposlenih v državni upravi. Sledi Ministrstvo za obrambo, kjer je zaposlena skoraj četrtina državnih uslužbencev. Naš vzorec v tem pogledu nikakor ni reprezentativen, saj je raziskava potekala le na štirih ministrstvih, eni upravni enoti in na Statističnem uradu, ki je del vladnih služb.

Med anketiranimi prevladujejo tisti, ki imajo končano srednjo šolo (36 %), sledijo tisti z višjo izobrazbo (31 %), končano univerzitetno izobrazbo ima 22 %, nekaj manj kot desetina (9 %)

ima dokončano visoko strokovno šolo, 2 % respondentov pa ima končan magisterij in nadaljuje doktorski študij.



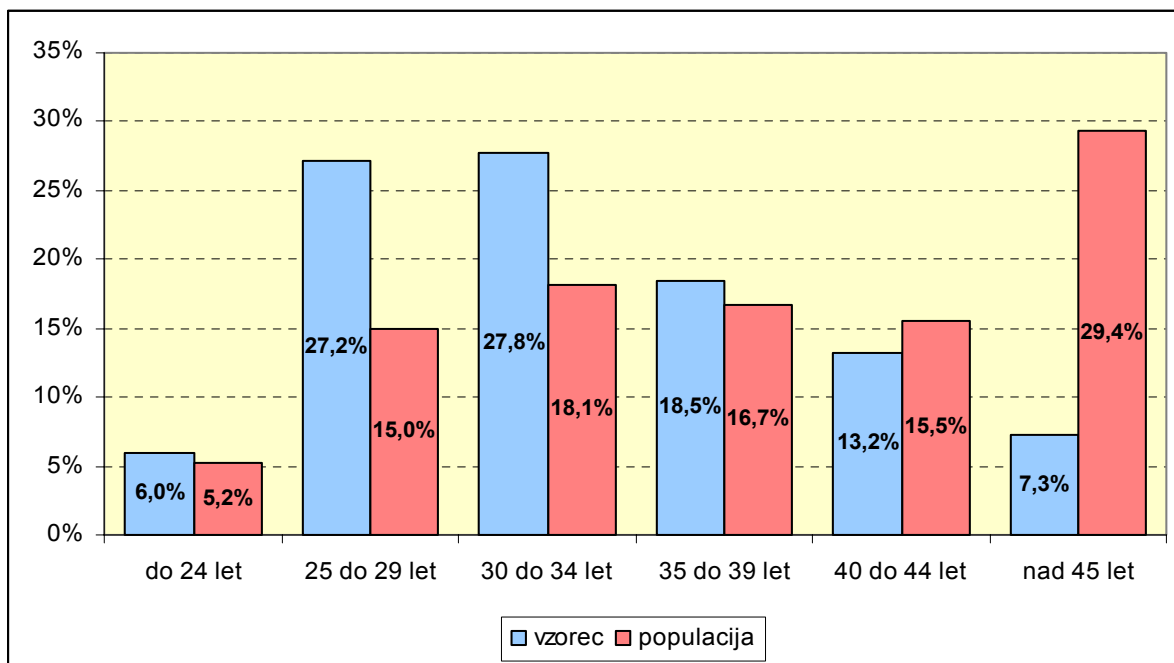
Slika 6.4: Izobrazbena struktura respondentov

V naslednji tabeli predstavljamo podatke Statističnega urada RS o številu zaposlenih (31.12.2002) v javni upravi glede na izobrazbo. Podatki niso primerljivi z našim vzorcem.

Tabela 6.1: Zaposleni v javni upravi glede na stopnjo izobrazbe

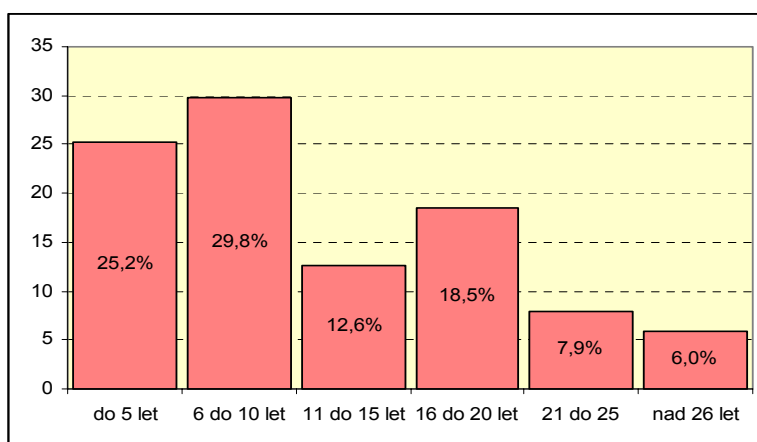
	SKUPAJ	doktorat	magisterij	Strok./univerza	višja	srednja	nižja	neznano
Moški	23532	113	404	5783	2700	10261	3276	995
Ženske	22765	57	359	7747	3336	8257	2634	375
SKUPAJ	46297	170	763	13530	6036	18518	5910	1370

Povprečna starost anketiranih je 33 let. Najmlajši respondent je star 21 let, najstarejši pa 55. Med respondenti prevladujejo tisti, ki imajo šest do deset let delovne dobe (30 %), četrtnina jih ima do pet let delovne dobe, nekaj manj kot tretjina jih ima od enajst do dvajset let delovne dobe, 14 % pa jih ima nad enaindvajset let delovne dobe. (glej sliko 6.6) Med respondenti prevladujejo mlajši in z manj delovne dobe, kar je bilo pričakovati, saj se mlajši pogosteje odločajo za nadaljevanje študija kot starejši.



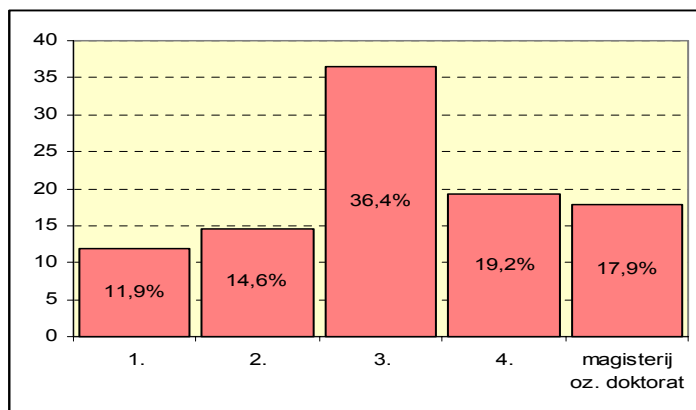
Slika 6.5: Starost respondentov

Anketirance smo razvrstili v šest starostnih razredov. Skoraj tretjina je starih pod 30 let, slaba polovica pa je starih med 30 in 39 let. (glej sliko 6.5) Starejši nad 45 let predstavljajo le 7% anketirancev, zajetih v vzorec. Če starost anketirancev primerjamo s starostjo populacije, zaposlene v državni upravi, vidimo, da je populacija precej starejša, saj starejši nad 45 let predstavljajo tri desetine vseh zaposlenih. Iz tega lahko sklepamo, da se za izobraževanje odloča predvsem mlajši del populacije.



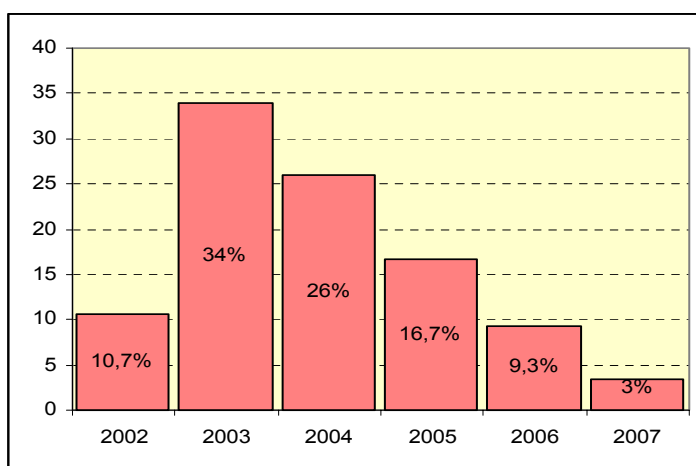
Slika 6.6 : Delovna doba

V vzorec (glej sliko 6.7) smo zajeli četrtno respondentov, ki so vpisani v 1. ali 2. letnik visokošolskega ali univerzitetnega študija (26 %). Dobra tretjina (36 %) jih je vpisanih v tretji letnik, petina v četrti letnik ali pa so absolventi, 18 % pa jih nadaljuje podiplomski študij (magisterij ali doktorat).



Slika 6.7: Letnik študija

Glede na to, da smo v vzorec zajeli večino anketirancev, ki so bližje koncu študija (od 3. letnika naprej), teh je več kot polovica (56 %), jih je skoraj toliko predvidevalo (45 %), da nameravajo dokončati študij v letu 2002 ali 2003. (glej sliko 6.8)



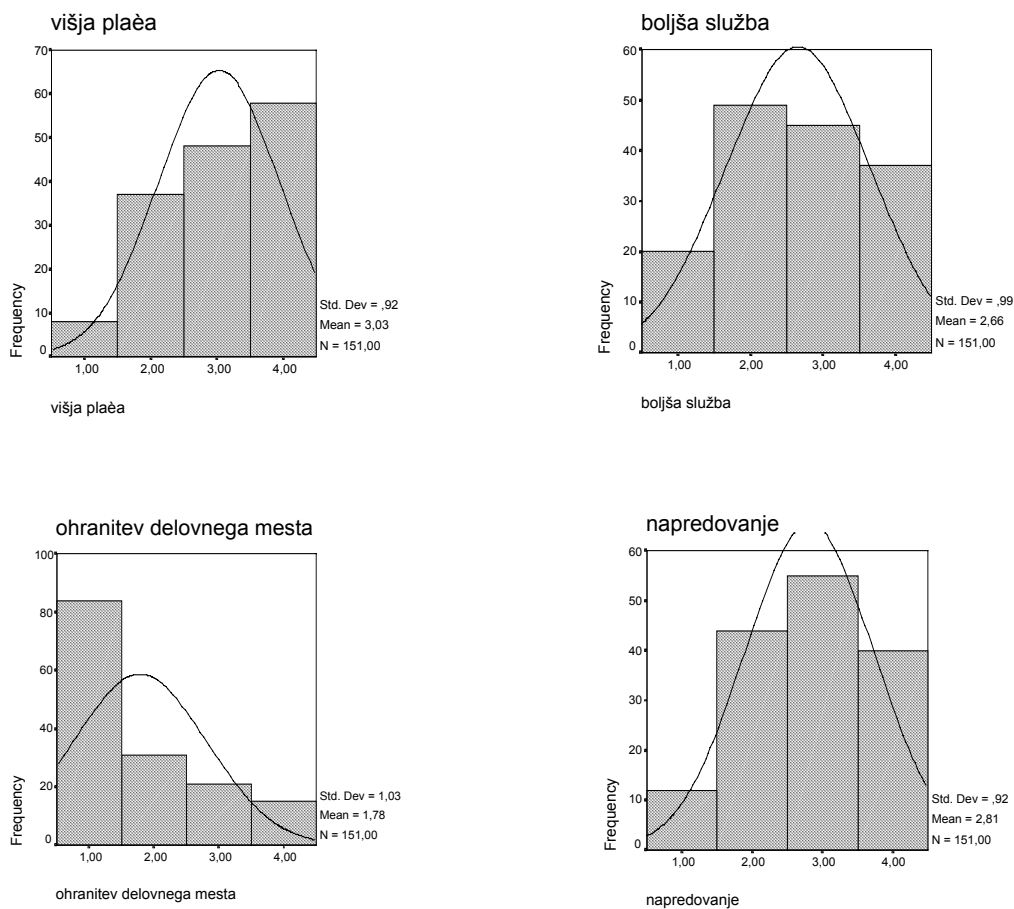
Slika 6.8: Predvideni zaključek študija

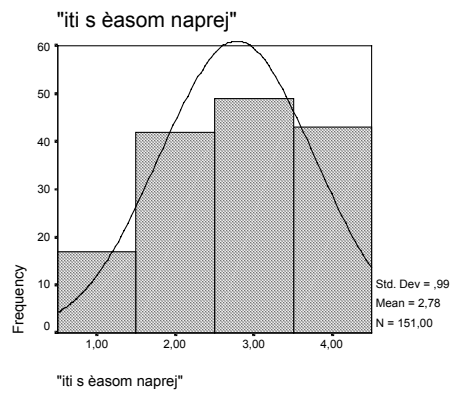
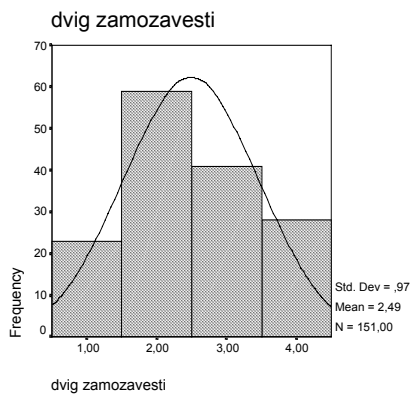
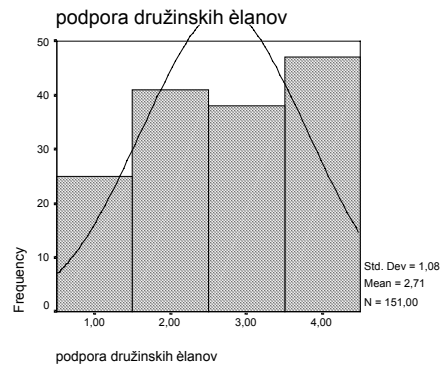
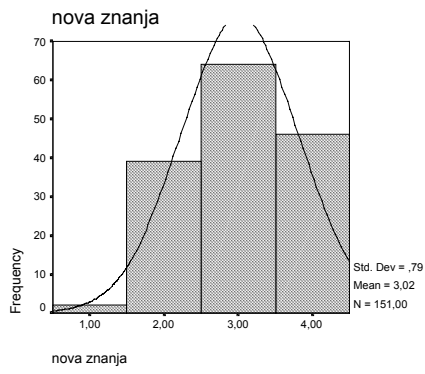
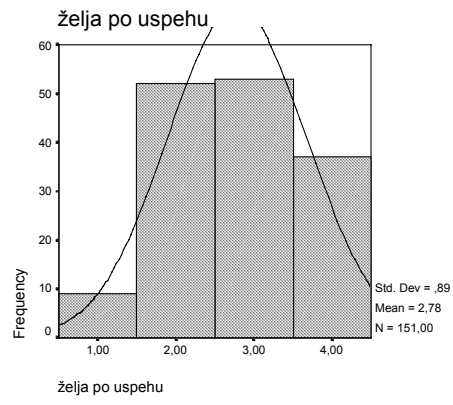
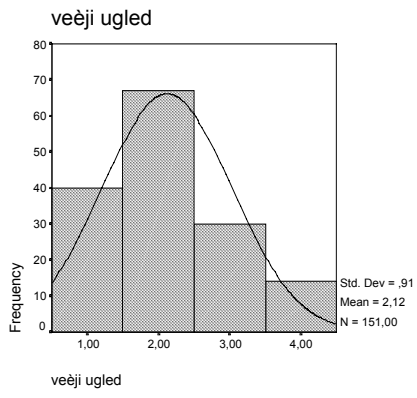
6.3.2. Neodvisne spremenljivke

Dejavniki, ki vplivajo na posameznikovo odločitev za nadaljnji študij

Respondente smo spraševali, 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 nadaljnjem izobraževanju. Odgovarjali so na lestvici: 4=zelo, 3=precej, 2=delno, 1=nič.

Slike 6.9-6.18: Razlogi za odločitev posameznika o nadaljnjem šolanju





	N	minimum	maximum	povprečje	stand. odklon	asimetričnost	sploščenost
višja plača	151	1,00	4,00	3,0331	,9195	-,483	-,833
nova znanja	151	1,00	4,00	3,0199	,7871	-,201	-,929
Napredovanje	151	1,00	4,00	2,8146	,9194	-,248	-,842
"iti s časom naprej"	151	1,00	4,00	2,7815	,9859	-,267	-,991
želja po uspehu	151	1,00	4,00	2,7815	,8861	-,080	-,903
podpora družinskih članov	151	1,00	4,00	2,7086	1,0807	-,199	-1,258
boljša služba	151	1,00	4,00	2,6556	,9936	-,088	-1,062
dvig samozavesti	151	1,00	4,00	2,4901	,9652	,141	-,941
večji ugled	151	1,00	4,00	2,1192	,9087	,517	-,455
ohranitev delovnega mesta	151	1,00	4,00	1,7815	1,0256	1,015	-,295

Tabela 6.2: Dejavniki, ki so vplivali na posameznika, da se je odločil za nadaljnje izobraževanje

Kot je razvidno iz tabele 6.2, so respondenti kot najpomembnejši razlog za odločitev o nadaljnjem izobraževanju navedli *višjo plačo*, skoraj enako pomembna pa je pridobitev *novih znanj*. Ker sta ti dve spremenljivki zelo asimetrični v levo, kar pomeni, da je njuna povprečna vrednost precej bližja skrajni vrednosti »zelo pomembno«, lahko rečemo, da je za odločitev o šolanju zelo pomembno nagrajevanje (višja plača), prav tako pa tudi posameznikova lastna želja po pridobivanju novih znanj.

Brejc po Hefronu povzema, da "ima denar pomembno simbolično vlogo za večino ljudi, je glavni vir statusa in zadovoljitve osebnih potreb in verjetno ostaja prvenstveni razlog, zakaj ljudje delajo. Brez denarja so drugi motivatorji neučinkoviti." (Brejc, 2000:49)

Daleč najmanj pomemben razlog za odločitev o nadaljnjem šolanju je *ohranitev delovnega mesta*, zaradi česar lahko domnevamo, da je večina anketirancev zaposlena za nedoločen čas. "Delavec se v državnem organu oziroma organu lokalne skupnosti praviloma zaposli za nedoločen čas." (Virant,1998:200) Za določen čas pa se zaposli le v primeru, ko povečan obseg dela ni mogoče pokriti z že zaposlenimi.

Da bi videli, kako zgoraj opisani dejavniki vplivajo na sedanjo motivacijo posameznika za študij, smo najprej preučili medsebojni vpliv dejavnikov. (glej tabelo 6.3)

Tabela 6.3: Korelacijska matrika

	ohranitev delov. mesta	napredovanje	boljša služba	višja plača	večji ugled	podpora družine	nova znanja	želja po uspehu	dvig samozavesti	»iti s časom naprej«
ohranitev delovnega mesta	1,00									
Napredovanje	0,01	1,00								
boljša služba	-0,21*	0,05	1,00							
višja plača	-0,07	0,55*	0,29*	1,00						
večji ugled	0,12	0,40*	0,10*	0,38*	1,00					
podpora družinskih članov	-0,02	0,07	0,17*	0,12	0,27*	1,00				
nova znanja	-0,14	0,05	0,12	-0,04	0,10	0,15	1,00			
želja po uspehu	-0,16	0,26*	0,15	0,30*	0,40*	0,28*	0,40*	1,00		
dvig samozavesti	-0,01	0,13	0,09	0,24*	0,30*	0,25*	0,25*	0,54*	1,00	
"iti s časom naprej"	-0,17*	0,09	0,24*	0,20*	0,22*	0,27*	0,41*	0,33*	0,44*	1,00

* pomeni statistično značilno povezanost spremenljivk, mera povezanosti je Pearsonov korelacijski koeficient

Ohranitev delovnega mesta šibko negativno korelira z *»iti s časom naprej«*. Tisti, ki so se odločili za nadaljnje izobraževanje zato, da bi ohranili svoje 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 nam je pokazala, da je težnja po ohranitvi delovnega mesta prisotna predvsem pri starejših osebah, kar dokazuje Pearsonov korelacijski koeficient (0,28). *Napredovanje* pozitivno korelira z *višjo plačo*, *večjim ugledom* in *željo po uspehu*. Nakazuje se, da ti dejavniki odražajo posameznikovo željo po doseganju kariere.

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

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

Zanimivo je, da na željo po novih znanjih vplivajo vsi preučevani dejavniki razen želje po posameznikovem napredovanju na delovnem mestu. (glej tabelo 6.3)

Glede na to, da niso vse spremenljivke med seboj povezane in jih zato ne moremo obravnavati kot en začetni motivacijski dejavnik, smo se odločili, da iz njih poskusimo izluščiti faktorje s pomočjo faktorjske analize. (glej tabelo 6.4)

Po nekaj poskusih se je izkazalo, da obstajajo trije faktorji (osebna rast, kariera in ohranitev delovnega mesta), ki skupaj pokrivajo 57% skupne variabilnosti vseh obravnavanih spremenljivk. Faktorji so med sabo povezani, torej so odvisni. Za boljšo pojasnitev smo uporabili poševno rotacijo »oblimin«.

Tabela 6.4: Začetni dejavniki, ki vzpodbujajo študij

Spremenljivke	Osebna rast	Kariera	Ohranitev obstoječega stanja
ohranitev delovnega mesta	-0,04	0,03	0,46
napredovanje	0,07	0,59	0,06
boljša služba	0,08	0,18	-0,40
višja plača	-0,08	0,95	-0,29
večji ugled	0,41	0,41	0,29
podpora družinskih članov	0,39	0,04	0,02
nova znanja	0,55	-0,21	-0,13
želja po uspehu	0,69	0,13	0,01
dvig samozavesti	0,65	0,04	0,07
"iti s časom naprej"	0,58	-0,02	-0,24

(opazujemo lastnosti dobljenih faktorjev z danimi spremenljivkami)

1. faktor ima močne pozitivne uteži naslednjih indikatorjev: *večji ugled, podpora družinskih članov, nova znanja, želja po uspehu, dvig samozavesti* in »*iti s časom naprej*«. Prevladujejo intimni razlogi, ki niso toliko vezani na praktične koristi. Imenujemo ga *osebna rast*.
2. faktor, kariera, ima močne pozitivne uteži pri *napredovanju* in še zlasti pri *višji plači*. Pomemben je *tudi večji ugled*. Šibka negativna utež je pri *novih znanjih*.
3. faktor ima močno pozitivno utež pri *ohranitvi delovnega mesta* in močno negativno utež pri *boljši službi*. Teži k *ohranjanju obstoječega stanja*.

Spodbude v delovni organizaciji

a) **zakonske:** sem sodijo naslednji indikatorji: kritje šolnine, študijski dopust in fleksibilen delovni čas.

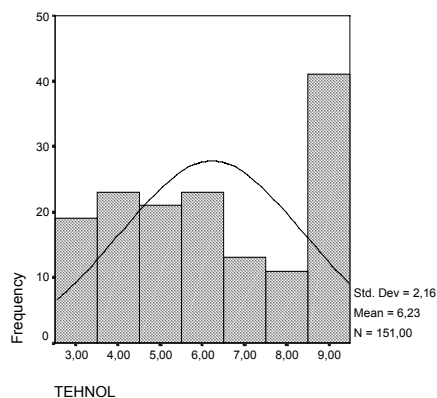
b) **tehnološke:** uporaba računalnika, dostop do interneta in uporaba fotokopirnega stroja.

b) **odnosi med sodelavci:** podpora in spodbude nadrejenih in sodelavcev pri nadaljnjem študiju.

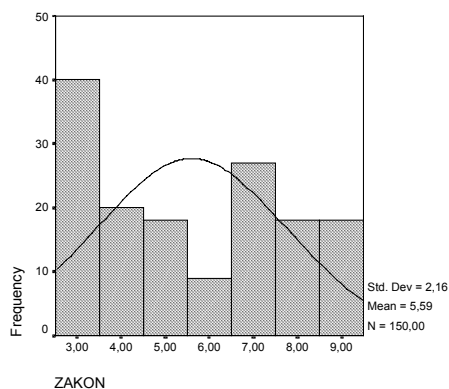
"S psihološkega stališča je udeležba v izobraževanju rezultat določenih procesov, ki jih s skupnim imenom imenujemo motivacija. V najširšem kontekstu je motivacijska struktura ponotranjena s strani socialnega okolja, v najožjem pa odvisna od družinske vzgoje, klime in pogojev oz. posameznikovih osebnih izkušenj." (Radovan, 2001:20)

Vrednosti posameznih indikatorjev smo sešteli, ker po posameznih sklopih med sabo korelirajo

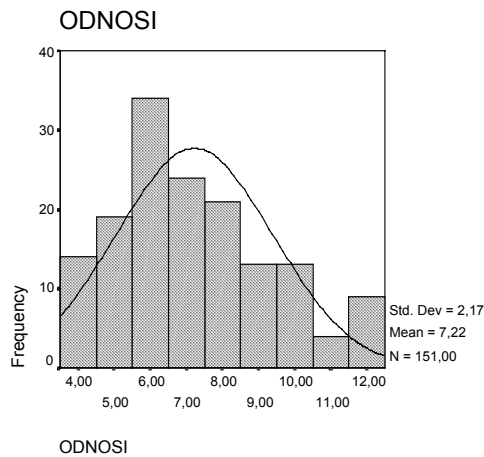
Slika 6.19: tehnološke spodbude



Slika 6.20: zakonske spodbude



V splošnem so respondenti bolj ocenjevali tehnološke spodbude (povprečje 6,2) kot pa zakonske (povprečje 5,6). Možne vrednosti so bile od 3 do 9. Na splošno rečemo, da so respondenti obe možnosti ocenjevali kot dobre.



Slika 6.21: Odnosi z nadrejenimi in sodelavci

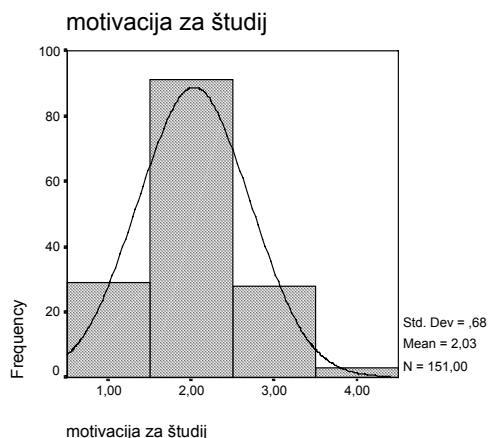
Kot je moč razbrati iz grafa, je sestavljena spremenljivka dokaj normalno porazdeljena, s povprečno vrednostjo 7,2 (na lestvici od 4 do 12), le nekaj manj od povprečne vrednosti.

6.3.3. Odvisna spremenljivka

Naša odvisna spremenljivka je motivacija za študij. Gre za motivacijo tistih, ki že študirajo, in ne tistih, ki bi bili morebiti pripravljene začetni izobraževanje. Torej gre za sedanjo motivacijo v procesu nadaljnega izobraževanja.

Respondente smo vprašali, kako ocenjujejo svojo motivacijo za študij. (glej sliko 6.22)

Možni odgovori so bili: 4 – sem visoko motiviran, 3 – na splošno imam dovolj motivacije, 2 – včasih imam dovolj motivacije in 1 – vedno mi primanjkuje motivacije.



Slika 6.22: Motivacija za študij

Spremenljivka je porazdeljena asimetrično v desno, kar pomeni, da so respondenti v povprečju slabše ocenjevali svojo motivacijo (povprečna vrednost odgovora je 2,03).

6.3.4. Povezanost odvisne spremenljivke z neodvisnimi

Zanimalo nas je, ali razlog posameznika, da se odloči za nadaljevanje izobraževanja, vpliva na kasnejšo motivacijo za študij. Z regresijsko analizo smo skušali odkriti povezanost med začetnimi motivacijskimi faktorji in poznejšo motivacijo za študij. (glej tabelo 6.5)

V model smo vključili tudi tehnološke in zakonske spodbude ter odnose v organizaciji.

Tabela 6.5: Regresijski model

	Standardized Coefficients	t	Sig.
	Beta		
(Constant)		7,935	,000
osebna rast	-,244	-2,575	,011
Kariera	,205	2,378	,019
ohranitev obstoječega	-,058	-,662	,509
zakonske spodbude	,079	,875	,383
tehnološke spodbude	,154	1,700	,091
odnosi z zaposlenimi	-,141	-1,666	,098

Regresijski model, v katerem smo opazovali vse prej opisane neodvisne spremenljivke z odvisno spremenljivko, pojasni 9 % variabilnosti, kar je malo, vendar še vedno statistično značilno. Kot je moč razbrati iz tabele, obstaja šibka negativna povezanost med *osebno rastjo* in *motivacijo*, kar pomeni, da bolj ko so pri posamezniku prevladovali začetni motivi, povezani z njegovo osebno rastjo, slabše ocenjuje sedanjo motivacijo za študij. In nasprotno -

bolj ko je posameznik v študiju videl, da bo s tem uspešnejši pri doseganju svoje *kariere*, bolj je sedaj motiviran za študij. Kot kaže model, ni povezave med ohranitvijo obstoječega stanja in motivacijo.

Nakazuje se pozitivna povezanost med tehnološkimi spodbudami in motivacijo posameznika za študij, vendar obstaja 10-odstotno tveganje za sprejetje hipoteze. Prav tako se nakazuje sicer negativna povezanost med posameznikovim ocenjevanjem kakovosti odnosov z zaposlenimi in motivacijo za študij, kjer prav tako obstaja 10-odstotno tveganje, da hipotezo sprejmemo. Gre morda za naključje ali pa ta povezava res obstaja, a si je ne znamo razložiti.

Komentar 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 zadovoljitve 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 našem primeru, ko smo z raziskavo ugotavljali motivacijske dejavnike, ki vplivajo na študij. Higieniki, kot jih imenuje, so faktorji, ki ustvarjajo ugodne pogoje za delo oziroma odpravljajo neprijetnosti. V našem primeru so ugodni pogoji spodbude v organizaciji (tehnološke in zakonske ugodnosti, podpora nadrejenih in sodelavcev).

Med motivatorje, ki prispevajo k odločitvi za študij 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 v teoriji, da ohranitev delovnega mesta ne moremo šteti med motivatorje v javni upravi, saj obstaja velika stopnja varnosti zaposlitve, kar je bilo potrjeno tudi z raziskavo.

Glede na to, da ne moremo pojasniti vpliva kakovosti odnosov v organizaciji na večjo motivacijo za izobraževanje, lahko omenimo v teoriji opisano Vroomovo teorijo, ki razlaga posameznikovo motivacijo z valenco, instrumentalnostjo in pričakovanji. Menimo, da so se anketiranci odločali za nadaljevanje študija, ker so cilj (pridobljena izobrazba) videli kot dosegljiv glede na razmere, v katerih živijo in delajo. Lahko pa so videli pot do dosežene višje izobrazbe zaradi ugodnosti, ki jih nudi zaposlitev v javni upravi, 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 pričakujejo, da bodo s pridobljenim znanjem in višjo formalno izobrazbo napredovali v organizaciji, imeli višjo plačo ali pa 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 smo ugotavljali 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 smo že omenili pri uporabi teorij za motiviranje posameznikov pri študiju, nam lahko služi kot pomoč pri razgovoru s podrejenim, ko mu želimo prikazati nujnost izobraževanja. Če je posameznik bolj nagnjen k tistim, ki bi radi nekaj imeli, mu prikažemo izobraževanje kot instrument, s katerim mu je omogočena večja materialna blaginja, če pa posameznik želi nekaj postati, pa mu prikažemo izobraževanje kot nekaj, kar mu bo prineslo izpolnitev subjektivnih želja, kot so: večji ugled, dosežen uspeh, nova znanja, višja samozavest ipd.

Čeprav smo teorijo ekonomske motivacije omenili 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 bila 33 let, to pa je starost, ko si mladi ustvarjajo družine in imajo do 10 let delovne dobe.

Na koncu omenimo še teoriji, ki se nanašata na individualne sposobnosti in jih povežimo z raziskavo. Teorija disonance pravi, da je od posameznika odvisno ne glede na zunanje okoliščine, da lahko spremeni svoje vedenje in misli. Če se v posamezniku vzpostavi neravnovesje med njegovimi željami in željami ljudi, ki ga obdajajo, bo stremel k aktivnosti, da ravnovesje ponovno vzpostavi. Morda ravno pojav, ki smo ga dobili z regresijskim

modelom, ko odnosi z zaposlenimi negativno korelirajo z motivacijo za izobraževanje, pomeni, da se bo posameznik izobraževal, ne glede na to ali dela v okolju, ki je izobraževanju naklonjeno, ali pa tam, kjer se izobraževanja ne ceni visoko in uslužbenci nimajo podpore. Če se odloči za študij in čuti, da je izobraževanje pomembno za vzpostavitev porušenega ravnotežja, se bo izobraževal in študij dokončal. Teorija pripisovanja pa omenja posameznikovo samopodobo, ki se lahko izboljša, če oseba pripisuje svoj uspeh pri študiju notranjim dejavnikom, kot so trud, vztrajnost ipd.

6.3. Ugotovitve raziskave

Izhodišče raziskave je bila ugotovitev dejavnikov, ki vplivajo na večjo motivacijo za izobraževanje v državni upravi. Najprej smo primerjali odstotek zaposlenih moških in žensk v javni upravi (glej sliko 6.1) z vzorcem in ugotovili, da se ženske v povprečju bolj izobražujejo kot moški. Nato smo prikazali odstotek anketirancev, ki je bil zajet z raziskavo po posameznih ministrstvih, (glej sliko 6.2) in videli, da je bilo skoraj polovica vseh zaposlenih na Ministrstvu za pravosodje in na Ministrstvu za notranje zadeve. Ostala polovica respondentov zajetih v raziskavo, ki se izobražuje, pa je zaposlena na Upravni enoti Ljubljana (17%), Ministrstvu za obrambo (16%), Ministrstvu za delo, družino in socialne zadeve (13%) ter na Statističnem uradu RS (9%).

Glede na to, da podatka, koliko je vseh, ki se v javni upravi izobražujejo, ni mogoče dobiti, smo predstavili le deleže vseh zaposlenih po posameznih državnih organih. (glej sliko 6.3) Največ zaposlenih je na Ministrstvu za notranje zadeve (29,3%), na Ministrstvu za obrambo skoraj četrtina vseh zaposlenih v državni upravi(22%), sledijo jim Ministrstvo za finance (17%), Upravna enota Ljubljana (9,6%) itd.

Glede na končano stopnjo izobrazbe smo zajeli v vzorec največ tistih, ki imajo končano srednjo šolo (36%), tretjina anketirancev ima končano višjo šolo, dobra tretjina pa ima visoko, univerzitetno izobrazbo ali magisterij. (glej sliko 6.4) Prikazali smo podatke Statističnega urada RS (glej tabelo 6.1) glede na stopnjo izobrazbe zaposlenih v javni upravi, vendar podatkov ni mogoče primerjati z našim vzorcem. Nato smo proučevali starostno strukturo respondentov (glej sliko 6.5), ki se izobražujejo, jih razdelili v razrede in primerjali vzorec s populacijo. Glede na to, da je povprečna starost anketiranih 33 let (najmlajši 21 let, najstarejši 55 let), smo ugotovili, da se jih več kot polovica izobražuje v starosti med 25 in 34 letom. Pri

primerjavi s populacijo pa smo videli, da starejši nad 45 let predstavljajo skoraj tretjino vseh zaposlenih.

Pri raziskavi anketirancev, ki se izobražujejo, smo nadalje ugotovili, da je polovica takih, ki imajo do deset let delovne dobe (glej sliko 6.6), samo 6% zaposlenih, ki se izobražuje, pa ima več kot 26 let delovne dobe. V raziskavo (glej sliko 6.7) smo zajeli večino anketirancev, ki se bližajo koncu študija (od 3.letnika naprej) teh je bilo več kot polovica, skoraj toliko pa jih je tudi predvidevalo, da nameravajo dokončati študij v letu 2002 ali 2003. (glej sliko 6.8)

Za ugotavljanje navedenega smo si postavili 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 regresijskega modela (glej tabelo 6.5), saj so bili posamezniki močnejše motivirani za izobraževanje na začetku študija, če so imeli zakonsko in tehnološko podporo. Obstaja 10% tveganje, da to hipotezo potrdimo.

2. hipoteza

Večja podpora delovnega okolja vpliva na večjo motivacijo za študij

Te hipoteze nikakor ne moremo potrditi, saj je iz naše raziskave razvidna celo negativna povezanost med posameznikovim ocenjevanjem kakovosti odnosov in motivacijo za izobraževanje, kar je v popolnem nasprotju z našim predvidevanjem. (glej tabelo 6.5) Ta pojav bi lahko razložili na ta način: anketiranci so vprašanje napačno razumeli in so le hoteli povedati, da so z obstoječim stanjem zadovoljni oz. ne pričakujejo boljših pogojev, ali pa so posameznika motivirali ravno slabi odnosi na delovnem mestu in je upal, 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 ko je posameznik videl v študiju možnost svoje osebne rasti, manjša je bila njegova kasnejša motivacija za dokončanje študija. To hipotezo lahko le delno potrdimo: na večjo motivacijo za dokončanje študija vpliva le posameznikovo stremljenje k praktičnim koristim,

ki bi bile posledice pridobitve višje izobrazbe, ne pa tudi njegove želje po osebni rasti. Prevladuje torej karierni motiv.

Motivacijski faktorji, ki po jakosti najbolj pripomorejo k študiju, 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 in višja plača). (glej tabelo 6.4)

Za javno upravo je značilna nižja stopnja zadovoljstva pri osebnih dohodkih, predvsem zato, ker je organizacija vezana 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 javni upravi pomeni varno zaposlitev, ki ponuja tudi možnost dodatnega izobraževanja. Dohodek ni dovolj stimulativen, sistem nagrajevanja pogosto ni učinkovit, mlajši, bolj izobraženi in sposobni kadri zato pogosto odhajajo v bolj plačani zasebni sektor, tudi možnost kariere v javni upravi je velikokrat obremenjena s političnimi vplivi.

Ugotavljamo, da ni bila nobena hipoteza popolnoma potrjena niti popolnoma ovržena. Ne glede na ugodne 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: Respondenti so ocenili svojo motivacijo za študij v povprečju slabše, kljub temu, da imajo vso tehnološko in zakonsko podporo ter delajo v okolju, ki je naklonjeno izobraževanju.

Z regresijskim modelom (glej tabelo 6.5) smo opazovali, kakšna je povezanost odvisne spremenljivke (motivacija za študij) z neodvisnimi spremenljivkami pri začetnem študiju in poznejšo motivacijo za študij. Pokazalo se je, da so posamezniki, ki so bili na začetku študija močno pod vplivom subjektivnih dejavnikov, pozneje slabše ocenili motivacijo za študij. Tisti pa, ki so na začetku študija videli praktične koristi (objektivne dejavnike), so potem bolj motivirani za študij. Glede na to, da se kaže pozitivna povezanost med tehnološkimi dejavniki in motivacijo za študij, hipoteze " *boljši zakonski in tehnološki pogoji vplivajo na motivacijo za študij*" ne moremo z gotovostjo potrditi, ker obstaja 10-odstotno tveganje.

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.

Na začetku empirično-raziskovalnega dela naloge smo si zadali temeljne cilje v obliki treh hipotetičnih izhodišč. Menimo, da smo na vse tri našli odgovore znotraj posameznih vsebinskih poglavij, zato naj na koncu naloge le še zaokrožimo.

Na podlagi raziskave motivacijskih dejavnikov v državni upravi smo prišli do ugotovitev, kar je razvidno že iz teoretičnega dela naloge, da ni dejavnikov, ki bi enako vplivali na vse ljudi. Nekatere motivira objektivni dejavnik, druge močnejše subjektivni. Kar je za nekoga lahko spodbuda, je za drugega odvrčanje od izobraževanja (slabi odnosi v organizaciji, nobenih možnosti za napredovanje). Menimo pa, da samo izobraževanje koristi tako posamezniku pri njegovemu zadovoljstvu pri delu in življenju kot tudi organizaciji, kjer je zaposlen.

Glede na to, da je bila raziskava narejena le med zaposlenimi v državni upravi, ki so vključeni v sistem izobraževanja, nimamo jasne slike, kaj posameznike odvrča od izobraževanja, saj jih nismo povprašali. Ugotavljali smo le, kateri so motivacijski dejavniki, ki pripomorejo k večji uspešnosti v izobraževanju in kateri zavirajo. Nismo pa ugotavljali, kateri dejavniki odvrčajo oz. demotivirajo ljudi za študij.

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 slovenski javni upravi je bilo v zadnjih letih storjenih veliko korakov od tradicionalnega togega kadrovanja k bolj fleksibilnim metodam upravljanja s človeškimi viri. Ni dovolj, če se spremenijo le naloge, spremeniti se mora tudi miselnost vseh udeležencev v javni upravi v smislu večjega poudarka na pomembnosti človeškega dejavnika v javni upravi.

Glede na to, da se v javni upravi izobražujejo posamezniki bolj pogosto kot v zasebnem sektorju, smo 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 javni upravi. 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 šolnine in so si po koncu študija prisiljeni poiskati zaposlitev drugje.

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

Na podlagi teoretičnih predpostavk, ki so bile zbrane s pomočjo domače in tuje literature ter raziskave, opravljene v državni upravi, lahko zaključimo naše diplomsko delo ter predlagamo rešitve:

1. Za učinkovito javno upravo je treba vzpostaviti jasno kadrovsko politiko, ki bo podprta s strokovnimi kadri za upravljanje s človeškimi viri.
2. Proučevanje izobrazbenih potreb zaposlenih v organizacijah je stalna naloga nadrejenih, ki so dolžni svoja spoznanja posredovati kadrovski, izobraževalni ali drugi službi.
3. Zaposleni naj bi se vedno bolj zavedali nujnosti vseživljenjskega učenja in izobraževanja v skladu s potrebami organizacije.
4. Zaposlenim je treba omogočiti, da zadovoljujejo potrebo po osebnem razvoju z izobraževanjem, omogočiti jim je tudi treba, da uporabijo pridobljeno znanje pri delu.
5. 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 pričakovani vodstva

8. LITERATURA

8.1. Knjige in članki

1. Berlogar, Janko (2002): Izobraževanje in razvoj kadrov; FDV, Skripta, Ljubljana
2. Brejc, Miha (2000): Ljudje in organizacija v javni upravi, Visoka upravna šola
3. Cross, K.P. (1981): Adults al Learners: Increasing Participation and Facilitating Learning, San Francisco, Jossey-Bass Publishers
4. Černetič, Metod (1997): Poglavja iz sociologije organizacij, Založba Moderna organizacija, Kranj
5. Černetič, Metod (1999): Ekonomika izobraževanja in raziskovanja, FDV, Založba Moderna Organizacija
6. Haček Miro, magistrsko delo: Sistem javnih uslužbencev v RS, Fakulteta za družbene vede v Ljubljani, 2000
7. Haralambos Michael, Holborn Martin (1999): Sociologija, Teme in pogledi, Državna založba Slovenije
8. Jelenc, Sabina (1996): ABC izobraževanja odraslih, Andragoški center RS, Ljubljana
9. Jelenc, Zoran (1980): Svetovalno delo na področju izobraževanja odraslih, Filozofska fakulteta pri univerzi Edvarda Kardelja v Ljubljani PZE za pedagogiko, Ljubljana
10. Jerovšek, Janez (1979): Učinkovita delovna organizacija, Založba obzorja Maribor
11. Kavčič, B (1991): Sodobna teorija organizacije, Državna založba Slovenije, Ljubljana
12. Kočevnar Helga Brigita, magistrsko delo: Kakovost delovnega življenja v državni upravi, FDV, Ljubljana, 2000
13. Kranjc, Ana (1977): Izobraževanje, naša družbena vrednota, Delavska enotnost, Ljubljana
14. Kranjc, Ana (1979): Metode izobraževanja odraslih, Delavska enotnost, Ljubljana
15. Kranjc, Ana (1982): Motivacija za izobraževanje, Delavska enotnost, Ljubljana
16. Kunaver, Dušica (2000): Učim se učiti, NUK Ljubljana
17. Lipičnik, Bogdan (1998): Ravnanje z ljudmi pri delu, Gospodarski vestnik
18. Marguč Darinka: magistrsko delo: pravni vidiki sistema javnih uslužbencev, Pravna fakulteta v Ljubljani, 1999
19. Možina Stane, Kavčič Bogdan, Tavčar Mitja, Pučko Danijel, Ivanko Štefan, Lipičnik Bogdan, Gričar Jože, Repovž Leon, Vizjak Andrej, Vahčič Aleš, Rus Veljko, Bohinc Rado, Management, Didakta, Radovljica, 1994

20. Možina Stane, Jereb Janez, Florjančič Jožef, Svetlik Ivan, Jamšek Franc, Lipičnik Bogdan, Vodovnik Zvone, Svetič Aleša, Stanojevič Miroslav, Merkač Marjana: Management Kadrovskih virov, FDV, Ljubljana 1998
21. O'Brien, Dominic (2002): Kako urimo spomin, Mladinska knjiga, Ljubljana
22. Pečjak, Vid (2001): Učenje, spomin, mišljenje, Fakulteta za družbene vede, Ljubljana
23. Radovan, Marko (2001): Motivacija odraslih za izobraževanje, Andragoški center RS, Zavod RS za šolstvo, Ljubljana
24. Rečnik, Ferdo (1991): Izobraževanje v Sloveniji za 21. stoletje (Globalna koncepcija razvoja vzgoje in izobraževanja v RS), Ljubljana
25. Trpin Gorazd (1995): Javna uprava št.4/95, članki in razprave, Strukturalne in funkcionalne prilagoditve slovenske javne uprave v procesu pridruževanja Evropski skupnosti
26. Virant, Grega (1998): Pravna ureditev javne uprave, Visoka upravna šola
27. Valentinčič, Jože (1983): Sodobno izobraževanje odraslih, Dopisna DU, Univerzum
28. Finančni vidiki motivacije odraslih za izobraževanje, Marko Radovan, IB revija-ISSN 1318-2802 let.35, št. 2/3,2001, str.36-44
29. Vseživljenjsko učenje: Memorandum EU in slovenski razvojni dokumenti, Peter Beltram, IB revija-ISSN 1318-2802 let.35, št. 2/3,2001, str. 28-35

8.2. Pravni viri

Pravilnik o napredovanju zaposlenih v državni upravi: Uradni list RS, št. 41/94, 56/94, 33/95, 23/97, 67/01 in 38/02

Zakon o delovnih razmerjih z uvodnimi pojasnili Nataše Belopavlovič, 2002, Uradni list RS

Zakon o državni upravi: 2002, Uradni list RS, št. 52/02

Zakon o javnih uslužbencih: 2002, Uradni list RS, št.56/02

Zakon o sistemu plač v javnem sektorju: 2002, Uradni list RS, št. 56/2002

Zakon o delavcih v državnih organih (1993)

Ustava Republike Slovenije,

Poročevalec državnega zbora RS, Ljubljana 25.4.2001/31

8.3. Anonimni viri

1. Slovar slovenskega knjižnega jezika, programski paket
2. Spletna stran: Valdosta State University (2001) -
<http://chiron.valdosta.edu/vhuitt/col/motivation/motivate>
3. The National Institute of Adult Continuing Education (1990)
4. Statistični urad RS
5. Kadrovska služba vlade RS

Spoštovani!

Sem Melita Zaplotnik, zaposlena na Upravnem sodišču RS v Ljubljani. Končujem študij sociologije, kadrovske menedžerske smeri na FDV v Ljubljani. Pripravljam diplomsko nalogo z naslovom »Motivacija posameznika za izobraževanje«. Za raziskavo sem se odločila problem zožiti na javno upravo, kjer sem zaposlena, in pridobiti realno sliko glede možnosti in priložnosti, ki jih imamo zaposleni v javni upravi za izobraževanje.

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

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

Za izpolnjevanje ankete in vašo iskrenost se vam že vnaprej zahvaljujem. Verjamem, da mi boste posredovali takšne odgovore, ki bodo pokazali realno sliko sedanjega stanja vaše motiviranosti za izobraževanje.

Izpolnjene vprašalnike mi vrnite v zalepljeni kuverti. Prosim, da to storite čim prej in mi s tem omogočite dokončanje moje diplomske naloge in študija.

Za pomoč se vam lepo zahvaljujem in vam želim veliko motivacije pri izobraževanju.

.....

Vprašalnik : Motivacija posameznika za izobraževanje

V kolikšni meri so vplivali na odločitev za študij naslednji razlogi : (ustrezno označi)		Zelo	Precej	Delno	nič
1.	večje možnosti za ohranitev sedanjega delovnega mesta				
2.	večje možnosti za napredovanje v delovni organizaciji				
3.	večje možnosti za boljšo službo v drugi organizaciji				
4.	večje možnosti za višjo plačo				
5.	večji ugled v delovni 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«				

Spodbude v delovni organizaciji: (ustrezno označite)		Da	Delno	Ne
11.	Delovna organizacija mi: krije stroške šolnine			
12.	omogoči študijski dopust, ko ga rabim			
13.	omogoča fleksibilen delovni čas			
14.	V službi uporabljam za študijske namene: računalnik			
15.	dostop do interneta			
16.	fotokopirni stroj			
17.	Nadrejeni me podpira in spodbuja pri študiju			
18.	mi ob morebitnih študijskih težavah svetuje			
19.	mi nudi pri izobraževanju ustrezno strokovno pomoč			
20.	Sodelavci me podpirajo in spodbujajo pri študiju			
21.	mi ob morebitnih študijskih težavah svetujejo			
22.	mi nudijo pri izobraževanju ustrezno strokovno pomoč			
23.	me pri delu nadomeščajo, ko se pripravljam na izpit			
24.	V splošnem je delovno okolje naklonjeno nadaljnjemu izobraževanju svojih zaposlenih			

25. Kako bi na splošno ocenil-a svojo motivacijo za študij?:

(obkrožite ustrezno trditev)

Menim, da sem vedno visoko motiviran(a)	Na splošno imam dovolj motivacije	Samo včasih imam dovolj motivacije	Mi je vedno primanjkuje
1	2	3	4

26. Kdaj menite, da boste študij dokončali?

(obkroži ustrezno trditev)

Študij bom dokončal-a v zastavljenem roku	Študij se mi bo malo podaljšal	Študij se mi bo zelo podaljšal	Ne vem, ali bom študij sploh končal-a
1	2	3	4

27. Ali ste kdaj za daljše obdobje prekinili študij zaradi pomanjkanja motivacije?

(obkrožite ustrezno trditev)

DA

NE

.....

28. Spol: 1. ženski 2. moški

29. Starost: _____

30. Izobrazba:

- a. IV. ali V. letna srednja
- b. Višja
- c. Visoka strokovna
- d. Univerzitetna
- e. Magisterij
- f. Doktorat

31. Delovna doba: _____

32. V kateri letnik študija ste vpisani? _____

33. Kdaj nameravate študij končati?
(ustrezno vpišite) leta 200 _____

.....

