

UNIVERZA V LJUBLJANI  
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE

Valerija Šterbenc

**Ugotavljanje potreb po izobraževanju in vpliv motivacije zaposlenih na  
izobraževanje v podjetju**

Diplomsko delo

Ljubljana, 2011

UNIVERZA V LJUBLJANI  
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE

Valerija Šterbenc

Mentor: doc. dr. Branko Ilič

**Ugotavljanje potreb po izobraževanju in vpliv motivacije zaposlenih na  
izobraževanje v podjetju**

Diplomsko delo

Ljubljana, 2011

*Za ves njegov trud, strokovno vodstvo in nasvete se zahvaljujem mentorju doc. dr.  
Branku Iliču.*

*Zahvaljujem se svojim najbližjim – staršema, sestram s svojimi družinami in Andreju.  
Hvala, da ste v času študija, predvsem pa v času pisanja diplomske naloge, bili  
potrpežljivi, me spodbujali in mi bili v podporo.*

*Hvala vsem za vse spodbudne besede in dejanja!*

## **Ugotavljanje potreb po izobraževanju in vpliv motivacije zaposlenih na izobraževanje v podjetju**

V diplomskem delu sem preučevala povezavo med identifikacijo izobraževalnih potreb organizacije, v kateri je zaposlen posameznik, posameznikovo motivacijo za izobraževanje in dejansko udeležbo na izobraževanjih, usposabljanjih. V začetnem delu diplomske naloge sem opredelila ključne pojme, kot so: izobraževanje, usposabljanje in odraslost. Opisala sem različne motivacijske teorije, motivatorje in faktorje, ki so gonilo človekovega vedenja. Z vidika posameznika sem proučevala motivatorje, ki vplivajo na proces učenja in izbiro izobraževanja, ter ovire, ki posamezniku preprečujejo ali otežujejo izobraževanje. V odrasli dobi ima velikokrat vpliv na izobraževanje posameznika tudi organizacija, v kateri je zaposlen. Zato sem izobraževalno dejavnost preučila tudi s stani organizacije. Preučila sem, kako naj bi podjetja organizirala izobraževalno dejavnost in na kaj vse mora biti management pozoren pri izbiri izobraževanj, da bo izobraževanje učinkovito. S pomočjo dveh anketnih vprašalnikov – enim za zaposlene in drugim za kadrovsko službo – sem povezala teoretični okvir z dejanskim stanjem v podjetjih. Zanimalo me je predvsem, kaj ljudi motivira za izobraževanje in kakšno vlogo ima pri tem podjetje, v katerem so zaposleni. V nadaljevanju sem povzela glavne ugotovitve, ki so sledile iz anket, in na podlagi teoretičnih okvirov podala predloge za izobraževalno dejavnost v podjetjih.

**Ključne besede:** izobraževanje, usposabljanje, motivacija, ovire za izobraževanje, organizacija izobraževalne dejavnosti.

## **Identifying educational needs and the impact of employees' motivation on education within the company**

The graduate thesis studies the connection between three factors: the identification of educational needs within the organization that employs an individual, an employee's motivation for education, and the actual participation in educational and training activities. In the first part of the thesis I defined key concepts like education, training and adulthood, and described different motivation theories, motivators and factors that determine human behaviour. I have studied motivators, that influence the learning process and the selection of education, as well as the obstacles that prevent, or complicate the process of education, all this in terms of an individual. Often the organization that employs, influences the education of an adult individual, therefore I have also taken in consideration educational activity from the organisation's point of view. I have studied the ways, in which companies should organize educational activities, and the things that the management should pay attention to, when selecting efficient educational activities. Using two survey questionnaires, one for the employees and the other for the human resource department, I have linked the theoretical framework with the actual condition in companies. I was mainly interested in what motivates people to take part in educational activities, and what is their companies' role in this. Furthermore I have summarized the main findings, resulting from the surveys, and based on theoretical framework, submitted suggestions for educational activity in companies.

**Key words:** education, training, motivation, educational obstacles, organization of educational activity.

## KAZALO

1	UVOD .....	7
1.1	NAMEN IN CILJ .....	8
1.2	HIPOTEZE.....	9
1.3	METODE PROUČEVANJA .....	9
1.4	STRUKTURA DIPLOMSKEGA DELA.....	10
2	OSNOVNI POJMI .....	11
2.1	UČENJE, IZOBRAŽEVANJE IN USPOSABLJANJE.....	11
2.2	ODRASLOST .....	16
2.3	RAZVOJ .....	17
2.4	VSEŽIVLJENJSKO UČENJE.....	18
3	MOTIVACIJA IN TEORIJE MOTIVACIJE .....	19
3.1	MOTIV IN MOTIVACIJA .....	19
3.2	MOTIVACIJACIJSKE TEORIJE.....	21
3.2.1	McGREGORJEVA TEORIJA X IN TEORIJA Y.....	22
3.2.2	MASLOWOVA TEORIJA MOTIVACIJE.....	23
3.2.3	HERZBERGOVA MOTIVACIJSKA ali DVOFAKTORSKA TEORIJA.....	24
3.2.4	TEORIJA ERG.....	24
3.2.5	FROMMOVA MOTIVACIJSKA TEORIJA .....	25
4	MOTIVACIJA IN IZOBRAŽEVANJE.....	26
4.1	MOTIVI ZA IZOBRAŽEVANJE.....	28
4.2	DEJAVNIKI IN FAKTORJI UČENJA .....	30
4.3	OVIRE ZA IZOBRAŽEVANJE IN NJIHOVO PREMAGOVANJE .....	31
5	IZOBRAŽEVANJE V PODJETJIH .....	37
5.1	RAZVOJ ČLOVEŠKIH VIROV .....	38
5.2	ORGANIZIRANJE IZOBRAŽEVANJ IN USPOSABLJANJ.....	40
5.2.1	RAZISKOVANJE IZOBRAŽEVALNIH POTREB .....	42
5.2.2	OBLIKOVANJE SISTEMA IN IMPLEMENTACIJA .....	44
5.2.3	EVALVACIJA .....	45
5.3	USPOSABLJANJA IN USPEŠNOST PODJETJA .....	47
5.4	UČEČA SE ORGANIZACIJA IN ORGANIZACIJA ZNANJA .....	48
6	RAZISKAVA O IZOBRAŽEVANJU V RAZLIČNIH SLOVENSКИH ORGANIZACIJAH.....	52
6.1	METODOLOGIJA.....	52

6.2	UGOTOVITVE IZ VPRAŠALNIKA »MOTIVACIJA ZAPOSLENIH IN OVIRE ZA IZOBRAŽEVANJE« .....	54
6.2.1	OPIS VZORCA .....	54
6.2.2	OCENJEVANJE IZOBRAŽEVANJA .....	55
6.2.3	VKLJUČENOST V IZOBRAŽEVANJE .....	56
6.2.4	SPODBUJANJE IZOBRAŽEVANJA .....	60
6.2.5	OVIRE ZA IZOBRAŽEVANJE .....	64
6.3	UGOTOVITVE IZ VPRAŠALNIKA »UGOTAVLJANJE POTREB PO IZOBRAŽEVANJU V ORGANIZACIJI« .....	68
7	UGOTOVITVE IN PREDLOGI ZA IZOBRAŽEVNJE V ORGANIZACIJAH ...	69
7.1	TESTIRANJE HIPOTEZ .....	69
7.2	PREDLOGI ZA IZOBRAŽEVANJE V ORGANIZACIJAH .....	73
8	SKLEP .....	76
9	LITERATURA .....	78
	PRILOGE .....	83
	PRILOGA A: Vprašalnik za zaposlene: Motivacija zaposlenih in ovire za izobraževanje ....	83
	PRILOGA B: Vprašalnik za kadrovske službe: Ugotavljanje potreb po izobraževanju v organizacijah .....	88
	PRILOGA C: Ocenjevanje izobraževanja – primerjave (statistično značilne razlike) .....	89

## 1 UVOD

Znanje je v današnjih, vedno hitreje spreminjajočih se in turbulentnih časih zelo dragocena dobrina. Tu je mišljeno tako znanje vsakega podjetja posebej kot tudi znanje posameznikov, ki v teh podjetjih delujejo.

Znanje ni dobrina, na katero, ko jo enkrat imamo oziroma jo obvladujemo, lahko pozabimo in je ne obnavljamo in dopolnjujemo. Če bi temu bilo tako, bi podjetja in posamezniki stagnirali, saj ne bi bilo novih odkritij, novih spoznanj in novih znanj. Učimo se na različne načine: skozi lastne izkušnje, izkušnje drugih, z branjem knjig, gledanjem filmov, med raznovrstnimi pouki in skozi delo. Znanje nam daje osnovo, da izboljšujemo lastno delo in vsakdanje življenje.

Vendar nimamo vsi enake želje, potreb po znanju. Tako življenjski slog kot tudi narava dela v službi ali v prostem času nam vzbudi potrebe po različnih znanjih in različnih oblikah pridobivanja znanja. Na posamezniku je, ali bo sledil lastnim potrebam po novih ali osvežitvi starih znanj, ali pa bo te potrebe zanikal in jih iz različnih razlogov ne zadovoljil.

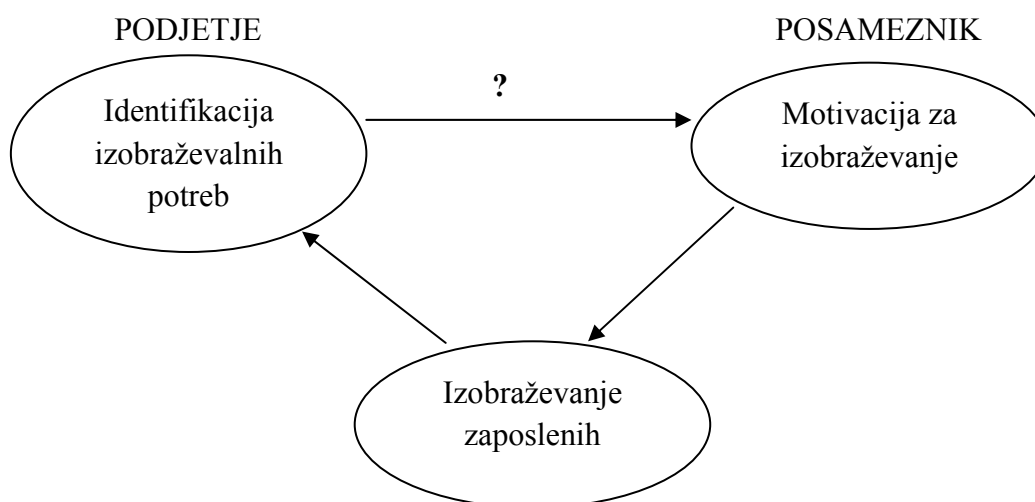
Tu igrajo pomembno vlogo tudi podjetja, saj morajo sama videti korist v tem, da se zaposleni izobražujejo, izpopolnjujejo, si izmenjujejo izkušnje. Za podjetje je koristno, da zna v prvi vrsti identificirati lastne izobraževalne potrebe in ustvariti spodbudno okolje za učenje in pridobivanje novih znanj zaposlenih. Kot bomo videli v nadaljevanju, se v tem kontekstu že veliko razpravlja o prestrukturiranju svetovnih podjetij v »učee se organizacije« (Senge 1990; Pendler in drugi 1996), ki kot temeljno vrednoto izpostavljajo pomen in vlogo znanja – posameznikovega in korporativnega. Podjetja skušajo uvideti in ustvariti smiselno povezavo med lastnimi izobraževalnimi potrebami in med željami ter potrebami zaposlenih po izobraževanju.

Podjetja na različne načine zbirajo podatke o tem, katero znanje, spretnosti komu od zaposlenih ali oddelku primanjkujejo. S tem identificirajo izobraževalne potrebe podjetja za izvedbo primernih usposabljanj tako po vsebini kot tudi po načinu izvedbe. Zaposleni, ki ta znanja potrebujejo in se udeležujejo organiziranih izobraževanj, imajo različno motivacijo za učenje. Lahko jo vidijo v dodatnem zaslužku, v želji po novih

znanjih ali morda le v druženju s svojimi sodelavci. Vodstvu podjetja in organizatorjem izobraževanj v podjetjih je v interesu najti povezavo med izobraževalnimi potrebami organizacije in posameznikovo motivacijo za izobraževanje. Tako planirano in organizirano izobraževanje zaposlenih poteka nemoteno, je koristno in učinkovito.

Zgoraj navedene povezave lahko ponazorim s konceptualnim modelom, ki ga ponazarja Slika 1.1.

Slika 1.1: Povezave izobraževanja na ravni podjetje-posameznik



## 1.1 NAMEN IN CILJ

V svoji diplomski nalogi bom skušala raziskati, ali je razvoj znanja posameznika po končanem formalnem izobraževanju pomemben tako za posameznika kot tudi za podjetje. Definirala bom različne faktorje in motivatorje, ki ljudi motivirajo, da se bodo dodatno izobraževali in s tem v razvoj podjetja vložili dodatni čas in napor.

Namen in cilj te diplomske naloge je ponazoriti, kako pomembno je neprestano vlagati v znanje – z vidika posameznika kot tudi z vidika podjetja. Dobro bi bilo, da se podjetja zavedajo, da je potrebno ustvarjati klimo, ki bo zaposlene učinkovito motivirala za dodatno izobraževanje. Namen usposabljanj pa naj bi bil, da zaposleni pridobljeno znanje smiselno in pravilno uporabljajo.



Obravnavala bom pojem učenja in izobraževanja, ter kaj to pomeni v odrasli dobi oziroma v dobi po zaključenem izobraževanju, ko govorimo o izobraževanju in usposabljanju iz ali ob delu.

Opisati želim tudi različne vidike motivacije in faktorje, ki vplivajo na odločitev za različne vrste izobraževanja. Na tem mestu želim izpostaviti pomembnost identifikacije izobraževalnih potreb podjetja in kako je pri načrtovanju izobraževalne poti posameznika potrebno upoštevati tudi motivacijo zaposlenih za izobraževanje.

## **1.2 HIPOTEZE**

S pregledom teorije in lastno raziskavo bom ovrgla ali potrdila spodnje hipoteze.

**Krovna hipoteza** se glasi:

Podjetja prepoznavajo potrebe po izobraževanjih s pomočjo različnih kanalov, te potrebe analizirajo in jih upoštevajo pri razvoju zaposlenih.

Postavila sem tudi sledeči **delovni hipotezi**:

- Zaposleni so motivirani za dodatno izobraževanje, če s tem izboljšajo svojo produktivnost pri delu in/ali si s tem zvišajo lastno plačo.
- Zaposleni na višjih hierarhičnih položajih imajo večjo motivacijo za dodatno izobraževanje.

Naloga bo temeljila na raziskovanju krovne hipoteze, skozi diplomsko delo in samo raziskavo pa bom potrdila ali ovrgla tudi drugi dve delovni hipotezi.

## **1.3 METODE PROUČEVANJA**

V diplomskem delu bom uporabila različne metode proučevanja. Deskriptivni pristop bom uporabila pri opisu pojmov, kot so učenje, izobraževanje, usposabljanje, odraslost, motivacija in vseživljenjsko učenje. S pomočjo prebiranja strokovne literature bom postavila okvire diplomskega dela in podala pregled ugotovljenega in raziskanega na področju izobraževanja in usposabljanja zaposlenih.

V raziskovalnem delu svoje diplome bom uporabila statistično metodo, kjer bom podatke, pridobljene na podlagi lastne raziskave analizirala in sintetizirala. Raziskavo bom s pomočjo anketnega vprašalnika opravila na vzorcu več podjetij in njihovih zaposlenih. Raziskovala bom na eni strani motivacijo in vzroke za udeležbo zaposlenih na usposabljanjih, na drugi strani pa bom raziskala, na kakšen način in v kolikšni meri podjetja vlagajo v zaposlene. Vsi naštet pristopi in induktivna metoda mi bodo služili za potrditev ali zavrnitev predhodno postavljenih hipotez.

#### **1.4 STRUKTURA DIPLOMSKEGA DELA**

V uvodnem poglavju diplomskega dela sem podala izhodiščne teze, namen in cilje diplomskega dela. Postavila sem krovno in dve delovni hipotezi, metode proučevanja, ki jih bom skozi diplomsko delo uporabila, ter opredelila strukturo celotnega dela.

V drugem poglavju bom obravnavala osnovne pojme, s katerimi se skozi diplomsko delo srečujem, ti so: učenje, izobraževanje in usposabljanje, odraslost ter izobraževalne poti, razvoj in vseživljenjsko učenje. Med njimi bom skušala najti podobnosti in povezanost ter tudi razlike.

V tretjem poglavju bom opredelila pojme motiv, motivacija in potrebe ter opisala različne motivacijske teorije: McGegorjeva teorija X in teorija Y, Maslowova teorija motivacije, Herzbergova dvofaktorska motivacijska teorija, Frommova motivacijska teorija in teorija ERG. S tem poglavjem želim predstaviti več pogledov na motivacijo in na to, zakaj se posameznik obnaša tako, kot se.

V četrtem poglavju bom povezala pojem motivacija in pojem izobraževanje. Analizirala bom povezano med pojmom in opredelila, kaj vse vpliva na odločitev za izobraževanje v odrasli dobi. Opredelila bom tudi dejavnike, faktorje in načela učenja, različne motive za izobraževanje in tudi ovire, ki spremljajo odrasle pri izobraževanju.

V petem poglavju se dotaknem še izobraževanja v podjetju in s tem povezanim razvojem človeških virov ter vlogo kadrovske službe v podjetju. Znotraj tega poglavja bom povezala dva pogleda na proces planiranja izobraževanj in usposabljanj, ki po eni

razmejitvi zavzema tri, po drugi pa pet faz. Opisala bom še dva nova pojma, in sicer učeča se organizacija in organizacija znanja.

V empiričnem delu naloge pa bom analizirana podatke, ki jih bom pridobila s pomočjo dveh vprašalnikov, en je namenjen zaposlenim v podjetjih, drugi pa kadrovski službi. V tem delu bom konkretno raziskala, zakaj se posamezniki odločajo za intencionalno izobraževanje v odrasli dobi in kakšen vpliv ima na to podjetje. S pomočjo teoretičnega predznanja in empiričnih izsledkov raziskave bom potrdila ali ovrgla postavljene hipoteze v poglavju 1.2.

## 2 OSNOVNI POJMI

### 2.1 UČENJE, IZOBRAŽEVANJE IN USPOSABLJANJE

Jelenc (1996, 10) opisuje **učenje** kot »vsako dejavnost, namerno ali naključnostno, s katero posameznik z učenjem spreminja samega sebe«. **Izobraževanje** pa je vnaprej pripravljena struktura bolj ali manj organiziranih položajev, kjer odrasli sprejema informacije in se uči. Učimo in izobražujemo se ne le v otroštvu in mladosti, temveč skozi vse življenje, ko poslušamo radio, beremo ipd., kar pomeni, da se vseživljenjsko, permanentno učimo.

*Učenje* je najširši proces spreminjanja človeka in njegove dejavnosti pod vplivom izkušenj, pridobljenega znanja, doživetij in spoznanj. *Izobraževanje* pa je le del tega procesa. Zanj je značilna načrtnost ter sistematičnost, s čimer osvajamo nova znanja, nove spretnosti in navade. Vse to pa pripomore k oblikovanju celotne osebnosti (Valentinčič 1983, 32).

*Učenje* je proces razvijanja človeka, aktiviranja njegovih sposobnosti in izkušenj, ki se ne konča z biološko zrelostjo, temveč poteka vse življenje (Lengrand v Brečko 1998, 131).

Ferjan (1999, 15) ugotavlja, da proces učenja za človeka po eni strani predstavlja pridobivanje znanj, spretnosti in sposobnosti za zadovoljevanje potreb (to predstavlja

*izobraževalno* komponento učenja – izobraževanje). Po drugi strani pa predstavlja pridobivanje življenjskih in delovnih izkušenj, navad, razvijanje kritičnega odnosa do dela, dobrin, vrednot in okolja (kar predstavlja *vzgojno* komponento učenja – vzgojo).

Z učenjem pridobiva učenec veščine in spretnosti, ki pomembno prispevajo k razumevanju njegove življenjske izkušnje. To je zavedni proces, ki vključuje formalno in neformalno izobraževanje. Poteka pri katerikoli starosti posameznika, izvaja (ang. supply) ter financira ga lahko kdorkoli in poteka na različne načine – v učilnici, na internetu ali v postelji (Smith in Spurling 2001, 4).

Tudi Možina (2002, 214–215) izobraževanje opazuje kot pripravo za zadovoljevanje potreb. Opredeljuje ga kot pridobivanje potrebnega znanja, spretnosti in sposobnosti, ki je načrtno, opredeljuje ga kot delovno komponento izobraževanja. Vzgojno sestavino izobraževanja tako kot Ferjan (1999) vidi v pridobivanju življenjskih in delovnih izkušenj, navad in odnosa do dela, dobrin in okolja. Izobraževanje opredeljuje »kot načrtovan in dolgotrajen proces razvijanja posameznikovega znanja, spretnosti in navad, ki jih lahko uporabi na vseh področjih življenja« (Možina 2002, 215). Izobraževanje je bolj odvisno od trenutne družbe, njenih potreb in vrednot, učenje pa je odvisno od posameznikovih potreb, vrednot in aktivnosti.

Iz zgornjih definicij je razvidno, da oba pojma – učenje in izobraževanje – zajemata pridobivanje novega znanja, ki (so)oblikujeta posameznikovo osebnost. Pojem učenje je širši od izobraževanja, saj je učenje načrtovano ali nenačrtovano in dolgotrajno, obsega pa tudi izobraževanje, ki je načrtovano. Del učenja in izobraževanja je tudi vzgoja, saj nas ta spremlja pri razvijanju, pridobivanju in uporabi različnih življenjskih izkušenj že iz otroštva.

**Usposabljanje** je proces razvijanja in pridobivanja specifičnih znanj, sposobnosti, veščin, navad in spretnosti, ki jih posameznik potrebuje za učinkovito in uspešno opravljanje delovnih nalog (Mihalič 2006, 190).

Sestavljajo ga načrtovani programi, ki so namenjeni povečanju uspešnosti posameznikov, skupin in celotne organizacije. Učni dogodki so sistematično načrtovani in povezani z delovnim okoljem, specifičnimi spretnostmi in postopki. *Strokovno*

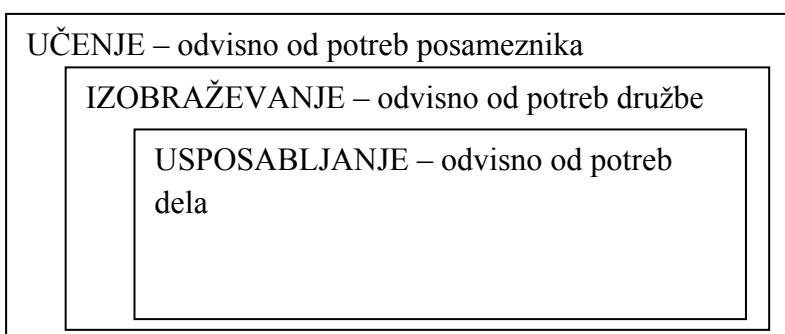
*usposabljanje* je namenjeno le enemu delu delovnega procesa in ni tako kot večina formalnih izobraževalnih programov, ki so namenjeni več delovnim situacijam hkrati (Vukovič in Miglič 2006, 22).

Poznamo različne oblike usposabljanj, ki se razlikujejo glede na izobraževalne procese in dejavnosti v organizaciji. Med različne vrste usposabljanj štejemo tudi (Možina 2002, 217–218):

- pripravništvo – načrtno vključevanje novincev v delovno okolje, delo in njihovo strokovno usposabljanje za konkretno delo; predstavlja povezavo med teoretičnim in praktičnim delom,
- dopolnilno usposabljanje – dopolnjevanje sposobnosti posameznika v dejavnosti, kjer je že dosegel neko stopnjo usposobljenosti,
- uvajanje – posameznik razvija potrebne sposobnosti z učenjem pod nadzorom in v identičnih (ali podobnih) razmerah, kjer bo te sposobnosti uporabljal za delo.

Do sedaj smo se srečali s pojmi učenje, izobraževanje in usposabljanje. Obstajajo razlike med razmerji v teh pojmi, saj je v Veliki Britaniji in angleško govorečih deželah usposabljanje ločeno od izobraževanja, drugod, tudi v Sloveniji, pa usposabljanje uporabljamo kot ožji pojem, ki je zajeto v nadrejenem pojmu izobraževanje (Možina in drugi 2002, 217). Razmerje med temi pojmi je skicirano v Sliki 2.1.

Slika 2.1: Odnos med pojmi učenje, izobraževanje in usposabljanje.



Vir: Možina in drugi (2002, 217).

Vse vrste pridobivanja in izpopolnjevanja znanj, veščin, navad in drugih kompetenc<sup>1</sup> posameznega zaposlenega lahko v splošnem delimo na *interna* in *eksterna* izobraževanja ali usposabljanja. Interne oblike pridobivanja znanj izvajajo notranji strokovnjaki, ki so zaposleni v organizaciji, eksterna pa se izvajajo izven organizacije oziroma jih izvajajo zunanji strokovnjaki (Mihalič 2006, 190).

Maurer (2002, 14) učenje (ang. learning) definira kot povečanje ali spremembo v znanju ali spretnostih, ki so rezultat neke izkušnje in so produkt motivacije. Razvoj (ang. development) pa definira kot trajajočo, dolgoročnojšo spremembo ali evolucijo, ki poteka skozi več izkušenj učenja (ang. learning experiences). Te izkušnje učenja so vsaj zmerno izzivajoče ali težavne, torej niso vsakdanje ali lahke.

Učenje lahko ločimo tudi na *intencionalno* ali pa *neintencionalno*. Intencionalno učenje je načrtovano, organizirano izobraževanje odraslih, ki ga organizirajo sami ali drugi. Neintencionalno učenje pa je učenje iz izkušenj, doživetij v vsakdanjem življenju in ni načrtovano. Tako se učimo med potovanji, zabavo, reševanjem problemov in v drugih življenjski situacijah ter spremembah (Ličen 2006, 18).

Posameznik se lahko uči istočasno ali zaporedno skozi proces delovanja (ang. doing), premišljevanja (ang. thinking) ali pomnjenja (ang. memorising). Vsak od procesov ima lahko različne učinke na učenca, rezultat učenja, ki traja vse življenje, pa je v vsakem primeru rast in razvoj posameznika (Jarvis v Radovan in Đorđević 2004, 36).

Tri različne poti do izobrazbe posamezniku omogočajo, da se izobraževanje in delo v življenju sodobnega človeka stalno prepletata. Te poti do izobrazbe so (Jereb 1989, 62):

1. **Izobraževanje pred vstopom v delo.** Namenjeno je mladim, ki med vključitvijo v izobraževanje za pridobitev ali izpopolnjevanje strokovne izobrazbe niso v delovnem razmerju.
2. **Izobraževanje ob delu.** V tovrstno izobraževanje so vključeni odrasli, ki so v času izobraževanja za pridobitev ali izpopolnjevanje strokovne izobrazbe v delovnem razmerju. Za izobraževanje ob delu je značilno, da posameznik

---

<sup>1</sup> Kompetence so lastnosti in značilnosti delavca, ki mu omogočajo, da uspešno izvaja delovne naloge in rešuje probleme na delovnem mestu, delovnem področju. Zajemajo znanja in izkušnje, različne sposobnosti in veščine ter druge osebne lastnosti, kot so karakterne lastnosti, motiviranost, vrednote in druge. Ločimo jih na generične, ključne, splošne in delovnospecifične kompetence (Majcen 2009, 24-32).

opravlja vse svoje delovne obveznosti in da za izobraževanje izrablja svoj prosti čas.

3. **Izobraževanje iz dela.** Tudi tovrstno izobraževanje je namenjeno odraslim, vendar je zanj značilno, da zaposleni začasno prekinejo svoje redno delo in se za določen čas posvetijo izobraževanju ne glede na to, ali so ostali v delovnem razmerju ali ne.

Po eni od raziskav, opravljenih v Združenih državah Amerike (Stokes 2006, 1), naj bi na njihovih univerzah študiralo le 16% t. i. tradicionalnih študentov, starih od 18 do 22 let. Študentsko populacijo namreč predstavlja 40% študentov, ki študira le delno (ang. part-time), prav takšen procent jih obiskuje dvoletno šolo, takšen procent pa predstavlja tudi študente stare 25 let ali več. Raziskave kažejo, da postaja tradicija, da se študira ob delu, odrasli se vključujejo v razne javne ali privatne šole, obiskujejo neprofitne institucije in so deležni usposabljanj na delovnem mestu.

Glede na življenjska obdobja lahko človekovo izobraževanje razdelimo na dve fazi (Jelenc 1989, 30):

- **obdobje začetnega izobraževanja** ali *izobraževanje otrok in mladine*: ta faza se prične z vstopom v šolanje in konča z izstopom iz njega na katerikoli stopnji, to je faza, v kateri je posameznik z izobraževanjem zaposlen poln deloven čas in se izobražuje za prevzem druge življenjske vloge – v tem času posameznik ni na trgu dela,
- **obdobje nadaljevalnega izobraževanja** ali *izobraževanje odraslih*: začne se po končanem začetnem izobraževanju oziroma po njegovi prekinitvi, torej s posameznikovo ponovno vključitvijo v izobraževanje na kakršenkoli način, s to obliko izobraževanja se pridobiva višjo stopnjo izobrazbe in tudi vse ostalo izobraževanje in usposabljanje, ki je pomembno za posameznikovo delo ter za nadaljnje razvijanje človekove osebnosti (splošno znanje) – zajema formalno in neformalno znanje.

Izobraževanje odraslih se začne takoj, ko posameznik ponovno stopi v izobraževalni proces – ne glede na stopnjo ali formalnost nadaljevalnega izobraževanja. Pomembna je prekinitve v procesu izobraževanja in ne starost posameznika.

Sistem izobraževanja odraslih tvorijo (Jelenc 1989, 33):

1. *Formalno izobraževanje*, ki ima strogo določene vpisne in druge pogoje, znanje pa je po končanem izobraževanju verificirano oziroma formalno priznано.
2. *Neformalno izobraževanje* so vse oblike in načini izobraževanja, ki potekajo brez vpisnih pogojev, pridobljeno znanje pa ni formalno priznано. Taka izobraževanja so po večini krajša.
3. *Samostojno vodeno učenje* pa je oblika izobraževanja odraslih, ki jih izvajajo posamezniki sami ali s pomočjo od zunaj in poteka v različnih oblikah.

## 2.2 ODRASLOST

Pojasniti moram tudi pojem odraslosti, saj starost, s katero se začne doba odraslosti ni povsem jasna, od tistega, ki uporablja izraz odraslost pa je odvisno, katero merilo bo upošteval.

Oznaka biti odrasel je odvisna od pričakovanj družbe in časa, v katerem posameznik živi. Včasih se je doba odraslosti začela po petnajstem letu, takoj po otroštvu. V moderni dobi pa se je med obdobje otroštva in odraslosti vrnilo še obdobje mladosti, ki podaljša otroštvo in premakne čas odraslosti čez čas biološkega dozorevanja. Človek je odrasel, ko mu družba to prizna in lahko opravlja socialne vloge, povezane z odraslostjo (pravica do volitev, pravica do poroke, do služenja v vojski), ko intelektualno, emotivno, v odnosih in telesno doseže določeno stopnjo, zrelost in ko je ekonomsko samostojen. Razpon let, kdaj mladostnik postane odrasel, je zelo različen od posameznika do posameznika, saj ni opredeljen le po starosti, temveč tudi po življenjskih vlogah (Ličen 2006, 30–34).

Illeris (v Radovan in Đorđević 2004, 23) opredeli odraslo osebo (ang. adult) kot osebo, od katere se pričakuje in je sposobna prevzeti odgovornost za svoje lastno obnašanje.

V andragoškem smislu odraslost povezuje biološko, psihološko, socialno ter poklicno dozorelost osebe. Odraslost temelji na družbenih vlogah, ki jih posameznik ima zaradi dokončanja oziroma prenehanja šolanja in zajema različna obdobja starosti in socialne zrelosti (Možina in drugi 2002, 213).



## 2.3 RAZVOJ

Znotraj **strokovnega razvoja** posameznik povečuje svoje razumevanje in znanje, izboljšuje svoje spretnosti in sposobnosti za boljše opravljanje dela na svojem trenutnem položaju ali se pripravlja za položaj, ki ga v prihodnosti lahko realno pričakuje (Vukovič in Miglič 2006, 25).

Ker se organizacije stalno razvijajo in ker razvijajo, uporabljajo, tržijo svoje produkte in storitve, lahko izobraževanje v podjetju prispeva k zaželenemu poslovnemu izidu, ta pa je končni cilj vsake organizacije (Ferjan 1999, 14):

- izobraževanje se ne konča s formalno zaključitvijo (diploma, zaključni izpit) na katerikoli stopnji,
- izobraževanje v uspešnih družbah je vseživljenjski proces in
- izobraževanje v uspešnih podjetjih ni zgolj domena kadrovskih strokovnjakov, vendar so v ta proces vključeni tudi marketinški strokovnjaki, delavci iz razvojne službe in tehnologi.

Tukaj lahko govorimo o **organizacijskem razvoju**, ki je osredotočen na razumevanje in obvladovanje organizacijskih sprememb. Pomeni ustvarjanje prilagodljive organizacije, ki je sposobna hitrega in neprestanega preoblikovanja in prilagajanja okolju tako, da bi bila v vseh okoljskih spremembah učinkovitejša in uspešnejša. Organizacijski razvoj je opredeljen tudi kot sistemska uporaba znanja pri načrtovanem razvoju in okrepitvi organizacijskih struktur in procesov, ki so namenjeni izboljšanju ali ohranjanju organizacijske učinkovitosti. Cilj tega je ustvariti organizacijo, ki se prilagaja na trenutne potrebe in spremembe okolja, s tem ohranja ali izboljšuje svojo učinkovitost, zasleduje čim višje zadovoljstvo zaposlenih in krepi njihov osebni razvoj. Z vidika organizacijskega razvoja je najučinkovitejše usposabljanje tisto, »ki ne pomaga zaposlenim reševati le sprotnih težav, ampak jih pripravlja tudi na reševanje prihodnjih težav organizacije« (Woodman v Vukovič in Miglič 2006, 26).

Vedno bolj se poudarja pomembnost vseživljenjskega izobraževanja in usposabljanja ter učečih se organizacij. Vsi ti procesi nas v odrasli dobi oblikujejo tako, da je opravljanje dela in sledenje stalnim spremembam organizacije (in družbe) bolj obvladljivo.

## 2.4 VSEŽIVLJENJSKO UČENJE

**Vseživljenjsko učenje** pomeni kontinuiteto izobraževanja posameznika skozi vsa obdobja življenja, ne le v času obveznega šolanja in službovanja, temveč tudi v zrelejši dobi, v dobi upokojitve. Vseživljenjsko učenje povezuje vse ravni in oblike izobraževanja, ki se pojavljajo v vseh življenjskih obdobjih ljudi (Jelenc 1989, 25). Jedro koncepta vseživljenjskega učenja je usmerjati odrasle v zanje subjektivno pomembno znanje (Illeris v Radovan in Đorđević 2004, 23).

Tudi Komisija Evropske skupnosti razmišlja o vseživljenjskem učenju in o aktivnem državljanstvu, socialni povezanosti in boljši zaposljivosti v Evropi. V Memorandumu o vseživljenjskem učenju (Komisija Evropske skupnosti 2000) je bilo tako določenih šest prioritetenih področij vseživljenjskega učenja v Evropi. Ta zajemajo (1.) zagotovitev splošnega in nenehnega dostopa do učenja za aktivno participacijo v družbi znanja, (2.) dvig ravni vlaganja v človeške vire, (3.) razvijanje učinkovitih metod učenja in okoliščin za permanentno učenje, (4.) izboljšanje poti, ki omogočajo razumevanje in ocenjevanje udeležb in dosežkov v vseh oblikah učenja, (5.) zagotavljanje enostavnega dostopa do kvalitetnega informiranja in svetovanja o učnih možnostih za vse in skozi vsa življenjska obdobja ter (6.) približevanje učenja vsakemu posamezniku čim bližje njihovemu okolju s podporo informacijskih tehnologij.

Vseživljenjsko učenje lahko vidimo kot priložnost tako za delodajalce kot za posameznike. Delodajalci namreč z vključitvijo posameznikov v programe usposabljanja pridobijo bolj usposobljeno delovno silo, ki hitreje in lažje reagira na spremembe, dela manj napak, razmišlja širše od svojih delovnih nalog in je bolj učinkovita. Posamezniki so z novim znanjem bolj zaposljivi (ang. employability), bolj konkurenčni znotraj svojega delovnega okolja in na širšem trgu dela. Tako se izkaže, da je vseživljenjsko učenje (učenje in razvoj) strateško orodje, ki zvišuje kvaliteto in delovanje, oblikuje nova razumevanja, znanja, izboljšuje samozavest, kreativnost in uživanje v vseh vlogah življenja (Simmons v Radovan in Đorđević 2004, 184).

Koncept vseživljenjskega učenja je preoblikoval naloge učiteljev, izobraževalcev odraslih ter andragogov in dal posamezniku veliko več avtonomije pri odločanju za izobraževanje, predvsem pri izbiri vsebine. V konceptu vseživljenjskega učenja je

poudarjena individualizacija, odločanje za lasten razvoj in smer izobraževanja, katero sprejema posameznik. Vsebina izobraževanja in njegova forma, podajanje snovi je inovacijsko in proaktivno, lahko je tudi zabavno. Vsebine in učni načrti se razvijajo na podlagi posameznika in njegovih ambicij, želja, potreb skozi vsa življenjska obdobja. Cilji učenja so v procesu vseživljenjskega učenja dolgoročni, razvija se odnos do učenja in vrednot, spodbuja se strpnost in spoznava večkulturnost (Ličen 2006, 90).

### 3 MOTIVACIJA IN TEORIJE MOTIVACIJE

Menim, da organizacije, v katerih smo zaposleni, od nas pričakujejo, da bomo delali dobro, po svojih najboljših močeh, v luči poštenega poslovanja in v dobrobit organizacije. Za opravljeno delo so zaposleni nagrajani s plačilom (fiksno in/ali variabilno) in z drugimi (ne)materialnimi dobrinami. Kaj posameznika žene, da dejansko dela v smeri, ki jo je načrtala zanj organizacija, je vprašanje, na katerega vsak posameznik nekoliko drugače odgovori. Vsak namreč z delom oziroma s svojim delovanjem in aktivnostjo zadovoljuje lastne potrebe, ki se od posameznika do posameznika razlikujejo. Ali drugače rečeno: ljudi motivirajo različne stvari, »vlečejo« jih različni motivi.

#### 3.1 MOTIV IN MOTIVACIJA

Motivacijski proces je dinamičen pojav, ki ga sestavljajo tri zaporedno pojavljajoče se prvine: *potreba*, *dejavnost* in *cilj*. Potreba se pojavi zaradi nezadovoljenosti organizma, čutimo primanjkljaj – javljanje potrebe. Dejavnost je obnašanje, vedenje, ki vodi k izravnavanju primanjkljaja oz. do ustreznega cilja – aktivno delovanje oziroma usmerjenost k cilju. S ciljem pa želimo zadovoljiti potrebo, zaradi katere smo prešli v stanje neuravnovešenosti in omogočimo izravnavanje primanjkljaja – zadovoljitev potrebe (Kobal Grum in Musek 2009, 17–18).

**Motivacija** je torej proces, ki sproži človekovo aktivnost, jo usmerja na določene objekte, uravnava njegovo obnašanje in ga poveže v celoto tako, da doseže cilj, ki si ga je posameznik zadal. Določa stopnjo njegove aktiviranosti, stalnost in usmerjenost v doseg cilja. Sestavljena je iz več motivov, ki se pri nobenemu človeku povsem ne

ponovijo. **Motivi** ali nagibi so skupek potreb, gonov, nagnjenj, želja, interesov, hotenj in teženj, ki v posamezniku povzročijo določeno stanje oziroma motivacijo za ravnanje (Krajnc 1982, 21). Motivacija torej vključuje potrebe, ki so preoblikovane v motive, ti pa usmerjajo naša dejanja v smeri doseganja določenega cilja (Radovan in Đorđević 2004, 43).

Motivi vodijo naše obnašanje in osebnost, nas usmerjajo in spodbujajo. Nekateri izmed motivov so *vrojeni* in so značilni za vse – instinkti. Drugi so bolj zapleteni in so posledica *učenja in individualnih izkušenj*. Tretji pa so odraz *človeških kultur in duhovnih prvin* (Musek 1993, 18).

Lipičnik (1993, 38) razdeli motive na tri skupine:

- **Primarni biološki motivi** (potrebe po snoveh, spanje, počitek) – so podedovani, univerzalni motivi. Najdemo jih pri vseh ljudeh in so zelo redko pod kontrolo človekovega hotenja. V tej skupini so motivi, ki morajo biti zadovoljeni, sicer lahko človek propade.
- **Primarni socialni motivi** (potreba po uveljavljanju, po družbi, po spremembi) – zadovoljevanje teh motivov je še zmeraj nujno, saj v nasprotnem primeru lahko pride do usodnih motenj pri človekovem življenju v družbi, kot so občutek manjvrednosti, osamljenosti, enoličnosti. Te motive človek pridobi in se jih navzame iz svojega okolja, nanje lahko zavestno vplivamo in deloma spreminjamo vedenje ljudi v družbi.
- **Sekundarni motivi** (interesi, navade, stališča) – so motivi popolnoma osebne narave. Nanje se bolj ali manj vpliva hote, so pridobljeni in se nanašajo na socialni del človekovega življenja. Če teh potreb človek ne zadovolji, povzroča (le) neprijetnost, nelagodje pri posamezniku, ki teh motivov ne more zadovoljiti.

Vsak motiv je samodejno povezan s ciljem in velja, da močnejši ko je motiv, bolj nas žene, da bi ta cilj tudi dosegli, pot do cilja pa je naše vedenje (Birkenbihl 1992, 120).

Motivacija je pomembna psihološka spodbuda tudi pri delu in v delovnem okolju, saj vpliva na uspešno opravljanje kateregakoli poklica ali dejavnosti človeka. Je stopnja prostovoljne pripravljenosti posameznika, da za doseg določenega cilja in s tem za dobro opravljeno delo, za zadovoljitev individualnih potreb, vloži določen napor.

Znotraj organizacije se razlike med ljudmi kažejo ravno v motiviranosti za delo – rezultat manj zagnane in manj motivirane osebe je absentizem<sup>2</sup> (Ferjan 1999, 112).

Največji problem motivacije je, da je ne vidimo, se je ne moremo dotakniti in je tudi ne moremo konkretno izmeriti. V psihološki literaturi je znana kot hipotetični konstrukt, kot izmišljena definicija, ki pojasnjuje konkretna ravnanja in vedenja. Izraz *motivacija* lahko uporabimo za opis procesov, ki lahko (a) vzbudijo in sprožijo vedenje, (b) dajo smer ali namen vedenju, (c) dovolijo vztrajanje pri takem vedenju in (d) vodijo do izbire ali dajo prednost določenemu vedenju (Wlodkowski 1993, 2).

### 3.2 MOTIVACIJSKE TEORIJE

Vse motivacijske teorije so si enotne, da je motivacija proces, ki nas žene k določenemu cilju oziroma k zadovoljevanju več ali manj znanih potreb. Motivacija usmerja naše vedenje, prepričanja in mnenja, njeni učinki pa so začasni (Encyclopædia Britannica 2011).

Kate Keenan (1995, 15) je zajela potrebe, ki jih posameznik ima, v treh stopnjah ali področjih, na katerih se želi posameznik uresničiti:

1. **Osnovne potrebe** so potrebe, ki jih je potrebno zadovoljiti, če želimo preživeti (hrana, voda, toplota). Te potrebe v večini družb zadovoljujemo s pomočjo denarja kot menjalnega sredstva, vendar kljub temu denar sam po sebi ne pomeni celotne motivacije. Denar ima zelo malo vpliva na pripravljenost ljudi, da bi vložili več truda, je gonilo v tolikšni meri, da sploh pridemo v službo.
2. Takoj ko so fiziološke, osnovne potrebe zadovoljene, postane pomembno izkazovanje **družbenega položaja** (druga stopnja uresničevanja posameznika). Družbene navade in potrebe pa so v različnih družbah drugačne, tako da jih je potrebno izpolnjevati v skladu z običaji in navadami družbe, v kateri smo oziroma kjer želimo motivirati posameznike.

---

<sup>2</sup> Absentizem je večplasten, kompleksen pojav, ki je najširše opredeljen kot vsakršna odsotnost z delovnega mesta ne glede na konkretne pojave oblike, vzroke ali čas oziroma trajanje odsotnosti z dela. Delimo ga na prostovoljno odsotnost z dela – zanjo ni konkretnega in objektivnega razloga, ter neprostovoljno odsotnost – nanjo vplivajo objektivni dejavniki, kot so bolezen, poškodba ali drugi osebni razlogi, ki se jim ni mogoče izogniti (Karan 2007b).

3. **Osebnе ambicije** pa so najmočnejša gonilna sila. Iz te stopnje izvira želja po razvijanju, izkazovanju lastne nadarjenosti in želja po boljše delati v svojem poklicu. Gre za postavljanje ciljev, ki pospešijo osebni razvoj in za prizadevanje, da bi to tudi dosegli. Potreba po uresničevanju ambicij je zelo nepremagljiva sila, saj izpolnjevanje osebnih želja deluje spodbujevalno in je trajen, nepretrgan proces – takoj ko izpolnimo eno željo, se pojavi druga.

### 3.2.1 MCGREGORJEVA TEORIJA X IN TEORIJA Y

Douglas McGregor (McGregor v Vroom in Deci 1970, 306–316) loči dve teoriji za upravljanje in vodenje ljudi v organizaciji, teorijo X in teorijo Y. V obeh teorijah je primarna naloga managementa podjetja, da zagotovi delovne pogoje, elemente, kot so denar, materiali, oprema in človeški viri. Po **teoriji X** je nadaljnja naloga managementa, da ljudi usmerja v doseganje organizacijskih ciljev s prepričevanjem, nagradami, kaznimi in nadzorom. Teorija X vsebuje negativne predpostavke o zaposlenih in poudarja potrebo po avtoritativnem načinu vodenja (Možina in drugi 1994, 532). Ta teorija predvideva, da so ljudje po naravi leni, da jim manjka ambicij, da ne marajo odgovornosti in je od njih mogoče dobiti rezultate samo, če jih kakorkoli prisilimo k delu.

Po **teoriji Y** pa McGregor (v Lipičnik, 1993) predpostavlja, da so vsi ljudje načeloma pridni delavci, ki radi in z zadovoljstvom delajo. Pri tem pa jih je potrebno usmerjati in jim omogočati, da svojo ustvarjalnost sproščajo. Tu je vloga managementa ta, da ljudem omogoča spoznavati in razvijati njihovo odgovornost in ravnanje v smeri doseganja organizacijskih ciljev. To management dosega s tem, da ustvarja priložnosti, odstranjuje ovire, spodbuja (osebno) rast in zagotavlja vodenje. Teorija X se zanaša na zunanjo kontrolo in na nadzor nad obnašanjem ljudi, medtem ko se teorija Y zanaša predvsem na samokontrolo in samousmerjanje (McGregor v Vroom in Deci 1970, 306–316).

Kot nasprotje teorijama X in Y pa je William Ouchi razvil **teorijo Z**, ki predvideva, da bodo zaposleni delovni, če jim oblikujemo ustrezne vrednote. Zaposleni z ustrezno oblikovanimi vrednotami bodo marljivi ter vestni in bodo vedno pripravljene delati ustvarjalno in kakovostno (Ouchi v Ivanuša–Bezjak 2006, 90).

### 3.2.2 MASLOWOVA TEORIJA MOTIVACIJE

Maslow je s svojo **hierarhijo osnovnih potreb** dokazal, da človekovo vedenje in mišljenje uravnavajo nezadovoljene potrebe. Ta hierarhija naj bi bila značilna za vse ljudi in pogojuje človekovo eksistenco, ravnotežje ter duševno in telesno zdravje. Dokazal je, da se takoj, ko posameznik zadovolji svoje določene potrebe, pojavijo višje potrebe v določenem zaporedju oziroma hierarhiji (Krajnc 1982, 37). Maslow svojo teorijo motivacije predstavi kot piramido, kjer je nižje rangiranih potreb več (spodnji del piramide), višje rangiranih potreb pa manj in predstavljajo vedno višji del piramide.

V svoji hierarhiji potreb Maslow loči pet vrst osnovnih človekovih potreb. Prve v hierarhiji potreb so osnovne človekove potrebe, imenovane *fiziološke potrebe* (potreba po kisiku, hrani, vodi in zavetju). Te potrebe je potrebno najprej zadovoljiti, da lahko misli usmerimo v druge aktivnosti. To pomeni, da bodo ljudje, ki nimajo zadovoljenih osnovnih potreb, najprej usmerjali svoje vedenje v zadovoljitev teh, prvih na hierarhični lestvici. Druge po hierarhični lestvici so *potrebe po varnosti*, ki se nanašajo na potrebo po varnem, predvidljivem in ne ogrožajočem okolju (psihično in fizično). Te potrebe najbolj vidno izražajo dojenčki in otroci, saj smo odrasli ljudje navajeni, da teh potreb ne kažemo, jih zaviramo. Višje rangirane so *potrebe po pripadnosti in ljubezni*, ki zajemajo dajanje in prejemanje ljubezni, občutek pripadnosti, naklonjenosti. Prve tri potrebe v Maslowovi hierarhiji so skupaj znane tudi kot deficitarne, nujne potrebe (ang. deficiency needs), katere je potrebno zadovoljiti, da se posameznik lahko razvije v fizično in psihično zdravo osebo. Četrte v hierarhiji potreb so *potrebe po spoštovanju in samospoštovanju*. Z zadovoljitvijo teh potreb se človek počuti samozavestnega, vrednega, zmožnega in pomembnega, ko pa so te potrebe ogrožene, se počutimo slabotne, nemočne in ničvredne. Najvišje rangirana je *potreba po samorealizaciji*. Ko posameznik zadovoljuje to potrebo, je najbolj učinkovit in kreativen, saj popolnoma izrablja svoje sposobnosti in zmožnosti – človek vedno bolj postaja to, kar je zmožen postati. Ljudje, ki zadovoljijo to potrebo, so popolnoma izpopolnjeni ljudje (Furnham 1992, 130; Maslow v Vroom in Deci 1970, 27–33).

Po tej teoriji naj bi najprej zadovoljili potrebe na nižji stopnji, šele potem pa na višji ravni. Maslowovo teorijo lahko apliciramo tudi na model delovne motivacije. Traven (1998, 116) enači v delovnem okolju fiziološke, temeljne potrebe s plačo, potrebe po

varnosti z načrti za napredovanje, s sindikati ter z zdravstvenim in pokojninskim zavarovanjem. Socialne potrebe enači s formalnimi in neformalnimi delovnimi skupinami, potrebe po spoštovanju s statusnimi nazivi ter najvišje potrebe, potrebe po samouresničevanju, z osebnim razvojem in uporabo vseh sposobnosti.

### **3.2.3 HERZBERGOVA MOTIVACIJSKA ali DVOFAKTORSKA TEORIJA**

Herzberg je s svojo raziskavo dognal, da lahko vse motivacijske faktorje razdelimo na **satisfaktorje** ali higienike in **motivatorje**. Satisfaktorji odstranjujejo neprijetnosti in preprečujejo ali zmanjšujejo nezadovoljstvo oziroma posredno ustvarjajo pogoje za motiviranje – potreba, da se izognemo bolečini, neprijetnostim. Motivatorji pa direktno spodbujajo ljudi k delu, k aktivaciji in so povezani z zadovoljstvom pri delu – potreba po psihološki, duhovni rasti, samoaktualizaciji. Vendar skoraj ni faktorja, ki bi bil čisti motivator ali čisti satisfaktor (Lipičnik in Možina 1993, 43; v Vroom in Deci 1970, 86).

Ločnica med satisfaktorji in motivatorji je tudi ta, da se satisfaktorji nanašajo na okvire, ozadje dela (ang. context), motivatorji pa na naravo dela (ang. nature) in njegove posledice (Furnham 1992, 202).

Herzberg med satisfaktorje uvršča politiko podjetja, nadzor, odnos do vodje, delovne razmere, plačo, odnos do sodelavcev, do podrejenih, status in varnost. Ti motivacijski faktorji, ki jih lahko imenujemo tudi *vzdrževalni* faktorji, opisujejo okolje, služijo pa preprečevanju nezadovoljstva s službo, delom. Bolj med motivacijske faktorje pa Herzberg uvršča dosežek, pozornost, samostojnost, odgovornost, razvoj in napredovanje. Ti faktorji so učinkoviti pri motiviranju ljudi, da so bolj učinkoviti in da se bolj potrudijo (Herzberg v Vroom in Deci 1970, 89).

### **3.2.4 TEORIJA ERG**

Clayton Adelfer (v Traven 1998, 118) je dopolnil Maslowovo in Herzbergovo motivacijsko teorijo tako, da je razvrstil potrebe ljudi v tri skupine. Prve v skupini so *potrebe po obstoju* (ang. existence) in se nanašajo na izpopolnjevanje osnovnih materialnih in eksistenčnih zahtev in opisujejo prvo in drugo raven po Maslowovi hierarhiji – fiziološke potrebe in potrebe po varnosti. Druga skupina potreb po Adelferju so *potrebe po povezovanju z drugimi ljudmi* (ang. relatedness). Povezane so z željo ljudi



po vzdrževanju medsebojnih odnosov, ustrezajo pa Maslowovim socialnim potrebam in delu potreb po spoštovanju (želja človeka, da ga drugi spoštujejo). V zadnjo skupino potreb, ki jih imenuje *potrebe po rasti* (ang. growth), pa uvršča človekove potrebe po osebnem razvoju, kamor lahko vključimo Maslowove potrebe po spoštovanju, ki se nanaša na potrebo po samouresničitvi, samorealizaciji.

Ta teorija ne predvideva, da se potrebe zadovoljujejo in pojavljajo po hierarhiji, temveč zagovarja tezo, da na sosledje zadovoljevanja določene skupine potreb vplivajo človekove individualne razlike, njegovo kulturno okolje, izobrazba in družinske vezi (Traven 1998, 119).

### 3.2.5 FROMMOVA MOTIVACIJSKA TEORIJA

Po teoriji Ericha Fromma (v Lipičnik in Možina, 1993) ljudje delajo zaradi dveh osnovnih vzvodov. Tisti, ki so usmerjeni v pridobivanje materialnih, dobrin delajo zato, ker bi radi kaj **imeli**, te se lažje motivira z materialnimi dobrinami. Drugi pa bi se raje tako ali drugače uveljavili in delajo zato, ker bi radi kaj **bili**. Take posameznike se lažje motivira z nematerialnimi dobrinami, kot je na primer napredovanje.

Usmeritev k modusu »imeti« po Frommu ustreza neproduktivni usmerjenosti. Za te posameznike je značilno, da samega sebe in sveta ne doživljajo pristno, so odtujeni in zanje ima vrednost le še lastnina. Tisti, ki so bolj usmerjeni k »biti«, pa cenijo stvari, naravo, ljudi in sebe ter jih obravnavajo kot vrednoto (in ne kot lastnino) (Kobal Grum in Musek 2009, 120).

»Biti« in »imeti« pa se ne izključujeta, saj sta to le dve skrajni točki na isti lestvici. Za managerja je pomembno, da zna razbrati, koga lahko motivira k sodelovanju s takimi ali drugačnimi dejavniki, in mora se truditi, da najde med temi dejavniki pravo razmerje (Lipičnik in Mežnar 1998, 170–171).

#### 4 MOTIVACIJA IN IZOBRAŽEVANJE

Greeno (v Juriševič 2006, 10) pravi, da so si različne psihološke teorije danes enotne v spoznanju, da je za učenje osnovna učenčeva aktivnost, razlikujejo pa se v pogledih na procese, ki sodelujejo pri učenju. Tako poznamo več pristopov k motivaciji. Greeno opredeli tri – behavioristični, kognitivistični in situacijski pristop, med splošne pristope pa štejemo tudi humanistični pristop.

**Behavioristi** motivacijo pojmujejo kot *zunanjo* ali ekstrinzično, saj prihaja k posamezniku od zunaj preko nagrad in kazni. Behavioristična teorija zavzema štiri principe učenja, to so: ponavljanje, postavljanje ciljev, aktivnost učencev in okrepitev usposabljanj predvsem s pozitivnimi motivatorji (pohvala, nagrada in dosežek), ne pa s kaznimi (Taylor in Furnham 2005, 41).

**Kognitivistične** ali zaznavne teorije v svojih razlagah učenja poudarjajo *notranjo*, intrinzično motivacijo v interakciji z okoljem. Kognitivni teoretiki zagovarjajo, da je vedenje določeno z našim mišljenjem, človek interpretira informacije in daje pomen dogodkom na podlagi predhodnega znanja, izkušenj in pričakovanj ter aktivno prispeva k lastnemu razvoju (Taylor in Furnha 2005, 41; Woolfolk 2002, 323–324).<sup>3</sup>

Novejši pogled, **situacijska** ali sociokulturna **perspektiva**, učno motivacijo razume kot *kolektivno socialno izkušnjo*. Učna motivacija po tej paradigmi vpliva na vključenost učencev v proces učenja – pomembno je torej socialno okolje in učni kontekst, motivacija pa se skriva v medosebnih odnosih. Tu se oblikuje identiteta s pomočjo socialne participacije. Po tej perspektivi posamezniki preferirajo udeležbo v posamezni skupini, se identificirajo kot del posamezne skupine (Greeno v Juriševič 2006, 10; Woolfolk 2002, 328).

**Humanističnim perspektivam** je skupno prepričanje, da ljudi motivirajo prirojene potrebe po uresničevanju lastnih potencialov. Poudarjajo notranje vire motivacije ter potrebe posameznika po »samoaktualizaciji« (Maslowova hierarhija potreb). Posameznik je vključen v izobraževanje zaradi zadovoljevanja najvišje potrebe, potrebe

---

<sup>3</sup> Primer: zgodi se, da smo v delo tako zatopljeni, da niti ne čutimo lakote, jo pa zaznamo takoj, ko se zavedemo, koliko je ura.

po samorealizaciji, učitelji pa spodbujajo njihovo intelektualno, psihično, emocionalno in duhovno rast. Ta pristop poudarja osebno svobodo, izbiro, samodeterminiranost in željo po osebni rasti, ne pa logične izbire (Baumgartner 2001).

Radovan (2008, 79) opiše učno motivacijo kot silo, ki spodbudi odraslega, da se vključi v izobraževalni program in da v njem tudi vztraja. Kadar je motivacija visoka, bodo odrasli premagali marsikatero oviro, da bodo z izobraževanjem nadaljevali oziroma ga zaključili. Če pa je motivacija nizka, je vztrajanje in premagovanje ovir manj verjetno.

Za pojasnitev različnih motivov in motivacije za izobraževanje lahko uporabimo tudi razlikovanje med potisno in privlačnostno motivacijo.

Potisna ali »**push**« motivacija se nanaša na nekatere notranje potrebe, ki osebo potiskajo v določeno ravnanje, vpliva na specifična motivacijska stanja. »Push« motivacija sili lačnega človeka k potešitvi lakote. Med potisne motive štejemo nagone, instinkte in potrebe. Na privlačnostno ali »**pull**« motivacijo pa vplivajo zunanji cilji, ki usmerjajo posameznikovo vedenje. Kadar jemo, ker nam nekaj diši, čeprav nismo lačni, govorimo o »pull« motivaciji. Med to vrsto motivacije štejemo med drugim tudi cilje, vrednote, načela in ideale (Kobal Grum in Musek 2009, 21).

Smith in Spurling (2001, 19–20) sta zapisala, da je učna motivacija (M) zmnožek zaznane skupne neto vrednosti učenja (V), t. j. vrednost za učenca po tem, ko upošteva vse zaznane stroške (žrtvovanje časa, denarja ipd.) ter ugodnosti, in zaznane možnosti realiziranja vrednosti učenja (P), t. j. uspešno zaključeno izobraževanje.<sup>4</sup> Ta formula nam pove, da če je ena od teh spremenljivk enaka 0, tudi motivacije ni. Vendar Wlodkowski (1993, 3) pravi, da je težko najti posameznika popolnoma brez motivacije. Zato večkrat govorimo o stopnjah motiviranosti – močno motivirani se bodo hitreje, bolje in več naučili, pri manj motiviranih posameznikih pa lahko rečemo, da je potencial za uspešno učenje zmanjšan.

Učna motivacija je eden od pomembnih dejavnikov, ki prispeva h kakovosti pridobljenega znanja, določa tudi vrsto ciljev posameznika ter vztrajnost pri doseganju

---

<sup>4</sup>  $M = f(P \times V)$  (Wlodkowski 1993,3).

le-teh. Vsak udeleženec je v bistvu motiviran, le vrsta motivacije se odraža v različnih situacijah in vrstah vedenja, učitelj pa usmerja učence h kakovostnemu izboljšanju motivacije. Na vzdrževanje posameznikove učne motivacije vplivajo med drugim tudi (1.) pozornost udeleženca za izobraževanje, (2.) pomembnost oz. smiselnost izobraževanja za posameznika, (3.) zaupanje posameznika, da bo lahko izobraževanje (uspešno) zaključil ter (4.) zadovoljstvo posameznika z izobraževanjem – koliko ga je zadovoljilo in prispevalo k dosegu ciljev (Radovan 2001, 15).

#### **4.1 MOTIVI ZA IZOBRAŽEVANJE**

Človek je proizvajalec in potrošnik materialnih in kulturnih dobrin in se o teh dobrinah odloča, z njimi upravlja in načrtuje ves njihov nadaljnji razvoj. Na takšne naloge ga mora pripravljati izobraževanje, pri čemer je jasno, da izobraževanje, pridobljeno samo v mladosti, ne bi bilo zadostno. Tako mora odrasla oseba v svoje vsakodnevne obveznosti poleg zaposlenosti vključiti tudi izobraževanje. V katero izobraževanje se bo posameznik vključil, je odvisno od njegovih potreb, potreb okolja, v katerem se giblje, in možnosti, ki jih ima sam in mu jih nudi njegovo okolje. S tem znanjem si odrasli *povečuje ekonomsko vrednost*, t. j. vpliva na povečanje produktivnosti dela, izboljša organizacijo dela, bolje izkorišča delovna sredstva, delovni čas in delovni proces, delo je bolj kvalitetno, zmanjša se število nesreč pri delu in odrasli je bolj učinkovit tudi na drugih področjih svoje dejavnosti (Jereb 1989, 28).

Motivi v človeku prebudijo zanimanje ali interes za izobraževanje, za smer in vrsto izobraževanja. Interes je psihološki pojav, ki človeka sili k določeni aktivnosti, spoznavanju nečesa ter boljši informiranosti. V tem smislu je interes odraslega za izobraževanje eden od pogojev njegovega uspeha v izobraževalnem procesu. Če človeka nekaj zanima, mu to povečuje njegovo pazljivost, njegovo dojetje, razumevanje, pomnenje je hitrejše in boljše. Posameznik lažje in aktivneje sodeluje v izobraževalnem procesu (Jereb 1989, 32). Odrasli se naučijo tistega, kar si želijo in kar ima zanje pomen, črpajo iz že naučenega, prevzamejo toliko odgovornosti za svoje učenje, kot je želijo. V kolikor odrasli v učenju ne vidi nobenega smisla ali pomena, se temu izogiba, ga zavrača ali se le delno nauči (Illeris v Radovan in Đorđević 2004, 27). Motivi, ki jih posameznik prinese v proces učenja, pa močno vplivajo tudi na način učenja in sprejemanje snovi, ki se je bo naučil (Wlodkowski 1993, 2).

Močan motiv za učenje lahko deloma celo nadomesti pomanjkljive sposobnosti, saj je motiviran učenec bolj vztrajen in prizadeven. Razlikujemo med **notranjo** in **zunanjo motivacijo** za učenje. Kadar se učimo zaradi interesov, zanimanja, lahko govorimo o notranji motivaciji. Glavna komponenta notranje motivacije je velik osebni interes za opravljanje nalog ali aktivnosti. Notranja motivacija je bolj učinkovita in dolgotrajnejša. Zunanje motiviran je tisti učenec, ki se uči zaradi obljubljenе nagrade ali kazni, torej iz drugotnih razlogov, za doseg drugih ciljev (Musek in Pečjak 1994, 108; Radovan in Dorđević 2004, 47).

Deci in Ryan (v Radovan 2008, 79) poleg notranje in zunanje motivacije ločita še **instrumentalno motivacijo**. Ta pojem uporabljata za tiste dejavnosti, ki jih oseba vidi kot sredstvo za doseganje določenih ciljev, kot uporabna sredstva.

Motive ločimo glede na njihovo vrsto, moč in trajnost, nastajajo pa iz različnih potreb. Motive oziroma razloge izobraževanja odraslih lahko (v grobem) razvrstimo v tri skupine (Jelenc 1989, 32). V (1.) pridobitev ali uresničitev določenega **formalnega cilja** (formalno izobraževanje), (2.) pridobitev ali povečanje **svoje uspešnosti** za opravljanje ali obvladanje dejavnosti ali problemov ter (3.) učenje zaradi **zadovoljstva** – vedoželjnost.

Valentinčič (1983, 10) pravi podobno kot Jelenc, da se izobraževanje odraslih uresničuje kot *izobraževanje ob delu in iz dela* – pridobivanje strokovne izobrazbe, kot *usposabljanje z delom* – pridobivanje potrebnih delovnih spretnosti in kot *nenehno izpopolnjevanje znanja* – v skladu s potrebami dela in osebnega življenja.

Eno od razlag, zakaj se odrasli oziroma zaposleni izobražujejo, je ponudil tudi Maurer (2002, 22), ki motivacijo za učenje in razvoj vidi v tem, da odrasli sledijo, razvijajo svoj »možni jaz« (ang. possible selves) v stopnji zadovoljevanja razvojnih potreb ali samorealizaciji. »Možni jaz« je jaz, kakršen sem lahko oziroma želim biti v prihodnosti. Trenutni jaz (ang. actual self) pa je zmnožek trenutnega stanja znanja, kompetenc, zmožnosti, interesov, vrednot.

Ljudje, ki želijo doseči »možni jaz«, bodo povečanje oziroma izboljšanje svojih zmožnosti videli kot del procesa. Vsak izziv bodo sprejeli kot možnost naučiti se nekaj

novega ali kot izboljšanje trenutnega znanja, zmožnosti in spretnosti. Učenje in osebni razvoj sta pri njih zelo pomembna za doseganje uspeha in imata pozitiven učinek na razvojne aktivnosti. Za ljudi, ki se ne razvijajo v smeri »možnega jaza«, pa učenje in razvoj nista motivatorja. Vsak izziv ali težko situacijo vidijo kot test ali kot oceno njihovih sposobnosti. Situacijam, v katerih so lahko ocenjeni kot manj kompetentni, se zato raje izogibajo. Učenje in razvoj imata pri takih ljudeh prej negativen vpliv in niso spodbuda za doseganje njihovih ciljev (Maurer 2002, 22).

## 4.2 DEJAVNIKI IN FAKTORJI UČENJA

Poleg motivacije je pri učenju treba upoštevati tudi druge faktorje, kot so na primer zmožnost učencev za učenje ter kvaliteta učnega načrta in celotnega procesa (Wlodkowski 1993, 4).

Jereb zagovarja tezo, da na celotni izobraževalni proces odrasle osebe vplivajo starost, družbeni status osebe in številne druge okoliščine, med katerimi igra zlasti pomembno vlogo zaposlenost izobraževanca (Jereb 1989, 28).

Ljudje se zaradi različnih dejavnikov, ki izhajajo iz njih samih ali iz okolja, ne učijo enako učinkovito, enako hitro. Poznamo štiri vrste dejavnikov, ki se pojavijo v vseh stopnjah izobraževanja in pri katerikoli starosti posameznika (Musek in Pečjak, 1994):

1. **Fizični dejavniki** so značilnosti okolja, v katerem se učimo (npr.: svetlost, temperatura, zračnost prostora, tišina ali ropot, vreme).
2. **Fiziološki dejavniki** so del posameznika, ki se uči. Ti so lahko kratkotrajni, kot sta utrujenost in lakota, ali dolgotrajni (npr.: bolezenska stanja, kot so kratkovidnost, napake na čutnih ali gibalnih organih). Pri dolgotrajnih fizioloških dejavnikih je vse nadaljnje spoznavanje in učenje pomanjkljivo.
3. **Socialni dejavniki** izvirajo iz učenčevega ožjega ali širšega okolja. Sem uvrščamo ekonomski položaj družine in preskrbljenost z učnimi sredstvi ter organizacijo šolstva, učne načrte, stil poučevanja idr.
4. **Psihološki dejavniki** so pomembni, saj učenec nanje najlaže vpliva. Delimo jih na *sposobnosti* (to, kar posameznik zmore), *motivacijo* (to, kar posameznik hoče), *navade, spretnosti in znanje* ali tisto, kar posameznik zna, in druge osebne značilnosti, kot na primer čustveno občutljivost.

Za učenje so pomembne senzorične, intelektualnospoznavne in emocionalnomotivacijske lastnosti (Jelenc 1996, 22–24):

1. **Senzorične lastnosti** lahko opredelimo kot stanje čutil, kot splošno telesno energijo, kondicijo in umsko vzdržljivost. Te sposobnosti s staranjem upadajo – slabšata se vid in sluh, daljša se reakcijski čas, upada mišična in spolna moč itd.
2. Med **intelektualnospoznavne lastnosti** sodijo sposobnost učenja, hitrost in kakovost, inteligentnost, mentalna kondicija ter spomin, torej splošna umska sposobnost in specialne učne sposobnosti (npr. ravnanje s števili in besedami). S starostjo tudi te sposobnosti upadajo, vendar vsaka od »komponent« v različni meri – upade predvsem hitrost intelektualnega funkcioniranja in ne toliko moč intelekta. Hitrost upadanja tovrstnih sposobnosti je odvisna tudi od stopnje izobrazbe, stalne miselne dejavnosti in skladnosti z lastnimi potrebami. Bolj ko je posameznik izobražen, bolj je miselno dejaven in se izobražuje v skladu z lastnimi potrebami, manj je čutiti upad intelektualnospoznavnih lastnosti.
3. Najbolj so z odraslostjo in zrelostjo določene **emocionalnomotivacijske lastnosti**. Emocionalna stabilnost posamezniku omogoča trajnejšo usmerjenost k postavljenemu cilju, motivi in cilji pa so jasni in večinoma med seboj povezani. Vztrajanje pri problemu je daljše, se pa človek tudi hitreje umakne iz konfliktna situacije. Odgovornost, ki jo posameznik ima pri določenih socialnih vlogah, pogosto odvrta posameznika od učenja, interesi pa so zato po navadi intenzivnejši pri starejših kot pri mlajših in zato so pri doseganju ciljev odrasli tudi bolj potrpežljivi, pripravljeni vložiti več časa in tudi moči.

#### 4.3 OVIRE ZA IZOBRAŽEVANJE IN NJIHOVO PREMAGOVANJE

Jelenc (1989, 29) opredeli nekaj stereotipov, ki se nahajajo v izobraževanju odraslih v primerjavi z vzgojo in izobraževanjem mladine. Ti stereotipi so: izobraževanje enačimo s šolanjem, izobraževanje otrok in mladine pojmuje kot družbeno bolj pomembno nalogo v primerjavi z izobraževanjem odraslih ter čas mladosti imamo za primernejši čas učenja in izobraževanja v primerjavi s kasnejšimi življenjskimi obdobji. Ti stereotipi so prisotni v opredeljevanju in zaznavanju izobraževanja odraslih, tako pri izobraževalcih kot pri udeležencih izobraževanj.

Illeris (v Radovan in Đorđević 2004, 29) poudari, da odrasli dojemajo institucionalizirano učenje kot učenje, ki pripada otrokom in mladini. Sami se v obdobju ponovnega učenja počutijo zopet omejene pri svojih odločitvah, česa si želijo in česa se bodo naučili. Velikokrat odrasli z vrnitvijo v izobraževalni sistem občutijo vrnitev v obdobje mladosti, lahko pa občutijo tudi zmanjšano moč pri odločanju ter morda celo ponižanje.

Wlodkowski (1993, 9) med najpomembnejše ovire za izobraževanje odraslih šteje: (1.) **dispozicijske ovire**, to so ovire, ki se nanašajo na vedenje in samopercepcijo, (2.) **starost**, saj starejši mislijo, da so prestari za začetek novega izobraževanja in (3.) **izobraževalno ozadje**, predispozicije, odrasli z nižjo izobrazbo naj bi pogosto imeli pomanjkanje interesov ali pomanjkanje zaupanja v lastno sposobnost za učenje.

Patricia Cross (v Radovan 2003, 68) razvršča ovire za izobraževanje v tri skupine. Prva skupina ovir so **situacijske ovire**, ki izhajajo iz posameznikovega trenutnega položaja. Izražajo se med drugim v pomanjkanju časa, denarja in v oddaljenosti kraja izobraževanja. Druga skupina ovir za izobraževanje so **institucionalne ali organizacijske ovire**. Med te uvršča neustrezno izobraževalno ponudbo, vpisne pogoje, neprilagojeno organizacijo, pomoč pri izobraževanju in druge. Tretjo skupino ovir za izobraževanje Crossova (v Radovan in Đorđević, 2004) in Wlodkowski (1993) opredelita kot **dispozicijske**. Te ovire povezuje s psihosocialnimi značilnostmi, kot so samopodoba, stališča, prepričanja in sposobnosti.

Posamezniku s starostjo bolj ali manj upadajo lastnosti, ki so pomembne za učenje, predvsem senzorične in intelektualnospoznavne lastnosti, emocionalnomotivacijske lastnosti pa so razvite v odvisnosti od socialnih vlog, ki jih posameznik ima, in od interesov, ki jih zasleduje (Jelenc 1996, 24). Ovire pri učenju lahko predstavljajo tudi pomanjkanje samozavesti, dvom vase, neprimerna sredstva in neprimeren čas izobraževanja (Taylor in Furnham 2005, 34).

Po raziskavi, ki jo je leta 2007 opravil Statistični urad Republike Slovenije (Tuš 2010, 7), je največ odraslih (tretjina), ki so se izobraževali, vendar so si želeli še več izobraževanja, kot glavni razlog za neobiskovanje izobraževanja navedlo neujemanje urnika izobraževanja z njihovim urnikom. 27,3% anketiranih, ki so si sicer želeli še več



izobraževanja, pa so kot oviro navedli, da je bilo izobraževanje predrago. Med razlogi sta bila navedena še pomanjkanje časa in nezadostna podpora delodajalca. Raziskava je obsegala aktivne in neaktivne<sup>5</sup> osebe, stare od 25 do 64 let, izobraževalno obdobje pa je zajemalo 12 mesecev v letu 2007. Skoraj tretjina odraslih, ki se niso izobraževali, a so se izobraževati želeli, pa je kot glavno oviro za neobiskovanje izobraževanja navedlo, da je bilo izobraževanje predrago. Tudi v tej skupini so bili drugi pomembnejši razlogi neujemanje urnika izobraževanja z njihovim urnikom (25,8 %) ter pomanjkanje časa (15,6 %). Manj kot 10 odstotkov pa jih je kot razlog za neobiskovanje izobraževanja navedlo še starost ali slabo zdravstveno stanje (8,7 %). Udeleženi v raziskavo, ki se v letu 2007 niso izobraževali, so kot najpogostejši razlog (40%) navedli, da si dodatnega izobraževanja niso želeli. Navajali so še ovire, kot so pomanjkanje časa, starost in slabo zdravstveno stanje, ter da za svoje delo izobraževanja niso potrebovali. Pomemben je še podatek, da se na ravni celotne Slovenije izobražuje 40 odstotkov odrasle populacije. Izobražuje se malenkost več žensk kot moških, dve tretjini višje- in visokošolsko izobraženih, nekaj manj kot 50 odstotkov zaposlenih, v večji meri pa se izobražujejo neformalno kot formalno.

Pri izobraževanju in usposabljanju odraslih je potrebno upoštevati več principov, ki se v veliki meri upoštevajo tudi pri izobraževanju mladine. Prvi princip je **princip demokratičnosti**. Tak način izobraževanja omogočajo osebna zrelost udeležencev izobraževanja, njihove izkušnje, odnos do dela in njihov odnos do učenja. Potrebno je upoštevati demokratičen odnos med udeleženci in v razmerju udeleženec–učitelj. Drugi princip je **princip prostovoljnosti**. Posameznik naj se sam odloči za izobraževanje, naj sam spozna, da je to zanj nujno – da sledi razvoju. Zunanja prisila je lahko le dodatna spodbuda, ki pripomore k nujnosti in prostovoljnosti udeležbe na izobraževanju. Vendar zunanja prisila pri večini ni dovolj, da bi v izobraževanju vztrajali. To se zgodi le v primeru, da izobraževanje zanje postane potreba. Tako pridemo do tretjega principa, ki ga je pri izobraževanju odraslih še potrebno zasledovati, t. j. **princip integrativnosti**. Novo znanje naj ne ostane le nuja za razvoj posameznika, ampak naj to postane njegova potreba. To potrebo naj se skozi proces izobraževanja krepí s spodbujanjem, mentorstvom ter svetovanjem, naj se izobraževanje povezuje z njihovimi interesi in (višjimi) cilji (Jereb 1998, 54).

---

<sup>5</sup> Neaktivne osebe so dijaki, študenti, upokojenci, osebe, nezmožne za delo, osebe, ki skrbijo za gospodinjstvo in druge neaktivne osebe.

Udeleženci izobraževanj lažje premagajo ovire, ki se jim pojavljajo pri izobraževanju, če upoštevajo šest osnovnih didaktičnih načel (Jereb 1998, 52–53):

1. **Načelo primernosti:** vsako izobraževanje je prilagojeno posebnostim, lastnostim, značilnostim in sposobnostim udeležencem izobraževanja. Pozorni smo na njihovo starost, različne psihofizične sposobnosti, zmožnosti.
2. **Načelo zavestne aktivnosti izobraževancev:** to načelo zasledujemo tako, da podajanje učne snovi vključuje vse udeležence izobraževanja, da aktivno sodelujejo.
3. **Načelo nazornosti:** udeležence izobraževanja vodimo do jasnih predstav, nazorno prikažemo podano snov.
4. **Načelo postopnosti in sistematičnosti:** zaporedje učne snovi mora biti logično, sistematično. Izhajamo predvsem iz izkušenj posameznikov, tako delovnih kot življenjskih, in prehajamo iz lažje k težji snovi, iz preprostega k zapletenemu.
5. **Načelo povezovanja teorije s prakso:** teoretično znanje je potrebno konstanto povezovati z delom in izkušnjami udeležencev.
6. **Načelo trajnosti znanja:** udeleženci izobraževanj naj bi naučena znanja in spretnosti trajno osvojili. S pravilno izbiro učnih metod<sup>6</sup> lahko prispevamo k večji trajnosti znanj.

Stokes (2006, 4) namiguje, da je tudi spletno učenje eno od orodij, ki pripomore k bolj učinkovitemu učenju odraslih. Leta 2004 naj bi skoraj 14% študentov iz Združenih držav Amerike delno participiralo v spletnem učenju, leta 2005 pa je približno 7% učencev pridobilo certifikate ali dokončalo študijski program v celoti preko spleta. Kar 62% delodajalcev daje spletnemu učenju enako ali celo večjo vrednost kot učenju v učilnici, odraslim učencem pa predstavlja predvsem časovno prednost.

Tudi razni slovenski pravni akti pripomorejo k temu, da se lažje premaguje razne ovire, ki spremljajo odrasle pri izobraževanju. Zagotavljanje možnosti za pridobitev izobrazbe zapoveduje že Ustava Republike Slovenije v svojem 57. členu, ki pravi: »Izobraževanje je svobodno. Osnovnošolsko izobraževanje je obvezno in se financira iz javnih sredstev. Država ustvarja možnosti, da si državljani lahko pridobijo ustrezno izobrazbo.«

---

<sup>6</sup> Poznamo več oblik in metod izobraževanja: (1.) množične oblike: predavanje, opisovanje, poročanje, kazanje, razgovor, diskusija, druge metode; (2.) skupinske oblike: vaje, preučevanje primerov, igranje vlog, preučevanje prigodkov, delo s teksti, urjenje v skupini; (3.) posamične oblike: delo s teksti, programsko gradivo, učenje z računalnikom, samostojno urjenje (Jereb 1998, 55).

11. poglavje Zakona o delovnih razmerjih, ki je naslovljeno z »Izobraževanje«, pa je drugi slovenski akt, ki spodbuja izobraževanje delavcev, saj določa pravice do izobraževanja delavcev (172. člen):

*(1) Delavec ima pravico in dolžnost do stalnega izobraževanja, izpopolnjevanja in usposabljanja v skladu s potrebami delovnega procesa, z namenom ohranitve oziroma širitve sposobnosti za delo na delovnem mestu ter ohranitve zaposlitve.*

*(2) Delodajalec je dolžan zagotoviti izobraževanje, izpopolnjevanje in usposabljanje delavcev, če tako zahtevajo potrebe delovnega procesa ali če se je z izobraževanjem, izpopolnjevanjem ali usposabljanjem možno izogniti odpovedi pogodbe o zaposlitvi iz razloga nesposobnosti ali poslovnega razloga. V skladu s potrebami izobraževanja, izpopolnjevanja in usposabljanja delavcev ima delodajalec pravico delavca napotiti na izobraževanje, izpopolnjevanje in usposabljanje, delavec pa ima pravico, da sam kandidira.*

*(3) Trajanje in potek izobraževanja ter pravice pogodbenih strank med izobraževanjem in po njem se določijo s pogodbo o izobraževanju oziroma s kolektivno pogodbo.*

Določa tudi pravice do odsotnosti z dela zaradi izobraževanja (173. člen):

*(1) Delavec, ki se izobražuje, izpopolnjuje ali usposablja v skladu s prejšnjim členom, kot tudi delavec, ki se izobražuje, izpopolnjuje ali usposablja v lastnem interesu, ima pravico do odsotnosti z dela zaradi priprave oziroma opravljanja izpitov.*

*(2) Če s kolektivno pogodbo, pogodbo o zaposlitvi ali posebno pogodbo o izobraževanju pravica iz prejšnjega odstavka ni podrobneje določena, ima delavec pravico do odsotnosti z dela ob dnevih, ko prvič opravlja izpite.*

*(3) Če se delavec izobražuje, izpopolnjuje ali usposablja v skladu s prejšnjim členom, ima pravico do plačane odsotnosti z dela po prejšnjem odstavku.*

Kakor je razvidno iz 173. člena, pa imajo različne kolektivne pogodbe<sup>7</sup> in Zakon o javnih uslužbencih<sup>8</sup> še dodatne akte, ki opredeljujejo pravice delavcev do izobraževanja. Osnovne pravice delavcev do izobraževanja izhajajo iz Zakona o delovnih razmerjih, kolektivne pogodbe, drugi zakoni pa ta zakon le dopolnjujejo in delavcem podrobneje opredeljujejo ali dodeljujejo več pravic do izobraževanj. Vsako podjetje te pravice lahko še dodatno opredeli v svojih internih aktih, kot so pravilniki o izobraževanju, izpopolnjevanju ali usposabljanju.

Republika Slovenija spodbuja svoje državljane in delodajalce k izobraževanju tudi z raznimi javnimi razpisi in povabili, kjer država ponudi tudi do 80% sofinanciranje programa usposabljanja. V zadnjih treh letih so potekali na Zavodu Republike Slovenije za zaposlovanje in na Skladu za razvoj kadrov in štipendije različni javni razpisi. Eni od teh so spodbujali posameznike – zaposlene ali nezaposlene, k lastnemu izobraževanju. Do večjega deleža sofinanciranja pa je bil upravičen tisti posameznik, ki je imel nižjo stopnjo izobrazbe. Drugi javni razpisi in povabila pa so spodbujali delodajalce, da vlagajo v razvoj lastnih zaposlenih. Spodbujali so jih k ustanovitvi kompetenčnih centrov (več podjetij skupaj se usposablja v enem konzorciju), k sestavi planov za razvoj kadrov in predvidevanje za vlaganje v izobraževanje zaposlenih. Vsi ti razpisi spodbujajo vse vrste podjetij, da vlagajo v zaposlene, prednost pa imajo predvsem manjša podjetja, podjetja, ki imajo izdelano strategijo razvoja, in podjetja, ki so tudi že v preteklosti vlagala v izobraževanje zaposlenih. Glede tovrstnih razpisov menim, da so dvorezen meč, saj sedaj, v času krize, podjetja po večini raje čakajo na objavo teh razpisov in njihovih rezultatov, kot pa da bi v tem času svoje zaposlene že izobraževala in razvijala v želeni in potrebni smeri.

---

<sup>7</sup> Npr.: Splošna kolektivna pogodba za gospodarske dejavnosti (Ur. l. RS 40/1997) dodatno določa pravice delavcev do izobraževanja v interesu delodajalca, pravico delodajalca do napotitve delavcev na izobraževanje, ureditev časa za pripravo na izpite, povračilo stroškov, razporeditev delavcev in obveznosti delodajalca ut pogodbe o izobraževanju; Kolektivna pogodba za negospodarske dejavnosti (Ur. l. RS 34/1993) pa dodatno določa pravice delavca do strokovnega izobraževanja, dolžnosti delavca, če ga na izobraževanje napoti javni zavod, ureditev časa za pripravo na izpite, povračilo stroškov ter razporeditev delavca po končanem izobraževanju.

<sup>8</sup> 13. poglavje Zakona o javnih uslužbencih (Ur. l. 63/2007) določa pravico uradnikov do izobraževanja v interesu delodajalca, dolžnost usposabljanja in izpolnjevanja posameznika ter nosilce določanja programov in vsebin.

## 5 IZOBRAŽEVANJE V PODJETJIH

Izobraženi, zdravi, usposobljeni in živahni ljudje so eden izmed pomembnih virov ekonomske rasti, saj so bolj produktivni. To pomeni, da s sredstvi, ki jim jih podjetje daje na razpolago, zaposleni ustvarjajo nekaj več, ustvarjajo dodano vrednost produktom in storitvam. To se lahko doseže z večjim trdom pri delu (ang. working harder), kjer z danimi sredstvi razpolagamo in jih uporabljamo, ter s tem, da delamo pametneje (ang. working smarter), torej povečujemo učinkovitost z mešanjem danih sredstev in njihovo uporabo. Oboje pa je odvisno od veščin in truda, vloženega v delo, s katerim razpolagata delovna sila in vodstvo. Produktivnost je torej v svoji biti odvisna od človeških odločitev in odnosa do dela (Carnevale v Burton 1992, 49).

Izobraževanje zaposlenih naj bi s stališča organizacije prispevalo k večji produktivnosti, boljši kakovosti in organizaciji dela ter k večji gospodarnosti. Iz tega sledi, da so cilji izobraževalne dejavnosti v organizaciji in v družbi sledeči: stalno usposabljanje in izpopolnjevanje delavcev, skladno s spremembami okolja in razvojem tehnologije, načrtovan razvoj kadrov in načrtovanje njihovih karier ter spodbujanje k nadaljnjemu izobraževanju, neprestano poizvedovanje po izobraževalnih potrebah in zadovoljevanju le-teh na organizacijski ravni, dvig izobraževalnih aktivnosti na višjo, bolj učinkovito raven, vrednotenje in preverjanje učinkov in dosežkov izobraževanj v praksi ter njihova uporaba teh pri nadaljnjem načrtovanju izobraževanj. Dejavnike, ki opredeljujejo cilje in naloge izobraževalne dejavnosti v organizacijah, lahko razdelimo v tri sklope: (1.) razvojne potrebe in interesi *zaposlenih*, (2.) razvojne potrebe in interesi *organizacije* ter (3.) razvojne potrebe in interesi *družbe* (Jereb 1998, 101).

Dermol (2010, 42–43) je pregledal razmere na področju usposabljanj v Evropi<sup>9</sup> v letih 1999 in 2005. Razvidno je, da se je povprečen znesek za usposabljanja na zaposlenega v letu 2005 glede na leto 1999 zmanjšal za 4 odstotke, s 430 evrov na povprečno 414 evrov. Opazno zmanjšanje naložb v usposabljanja je vidno predvsem v skandinavskih deželah (Finska - 39%, Norveška - 37%, Nizozemska - 21%, Švedska - 11%) in v nekaterih drugih državah. Slovenija pa je znesek za usposabljanja povečala za kar 210

---

<sup>9</sup> V raziskavo so bile vključene naslednje države: Bolgarija, Finska, Grčija, Norveška, Latvija, Nizozemska, Danska, Švedska, Španija, Portugalska, Nemčija, Estonija, Belgija, Francija, Češka, Italija, Luksemburg, Avstrija, Litva, Romunija, Madžarska, Slovenija, Malta, Velika Britanija, Ciper, Slovaška, Poljska, Irska.

odstotkov (1999: 167 evrov na zaposlenega, 2005: 517 evrov na zaposlenega). Minimalen pozitiven trend beležita še Estonija (1%) in Belgija (3%), sledijo pa jima Francija (14%), Češka (31%), Italija (36%), Luksemburg (47%), Avstrija (49%), Litva (71%), Romunija (110%) in Madžarska (181%). Slovenska podjetja torej krepijo naložbe v usposabljanja zaposlenih, vendar Dermol opozori, da podatki niso tako zelo spodbudni, kot se kažejo. Slovenska podjetja namreč v povprečju usposabljaljo zaposlenega le 17–18 ur na leto, medtem ko je priporočilo Ameriškega društva za usposabljanje in razvoj 40 ur letno.

Raziskava Statističnega urada Republike Slovenije o izobraževanju (Tuš 2010, 16) pa razkriva, da se je v Sloveniji izobraževalo 40,6% oseb starih od 25 do 64 let, medtem ko se je v povprečju v Evropi izobraževalo 35,7% oseb. Na lestvici pa po številu vključenih v izobraževanje v tej starostni skupini krepko vodijo skandinavske dežele (Švedska, Finska in Norveška).

## **5.1 RAZVOJ ČLOVEŠKIH VIROV**

Kadrovski viri so zaposleni, njihove sposobnosti, znanja, motiviranost, vrednote, pripadnost timu, organizaciji in pripravljenost za sodelovanje, management kadrovskih virov pa je splet programov in dejavnosti, s katerimi želimo doseči, da je ravnanje s kadrovskimi viri uspešno (Možina in drugi 2002, 7).

Motivacija zaposlenih je ključni ekonomski vir (Carnevale v Burton 1992, 49). Motivi zaposlenih vplivajo na lastno učinkovitost, kljub temu pa tudi najbolj motivirani zaposleni morda ne bodo uspešni pri delu, še posebej, če nimajo pravih kompetenc, znanj in sposobnosti ali pravih delovnih pogojev za opravljanje dela. Učinkovitost oziroma izvedba določenega dela, delovnih nalog, je odvisna od osebnostnih sposobnosti (naravni talent in priučene kompetence) in motiviranosti. Po tem principu mora biti oseba zmožna in tudi motivirana za opravljanje določenega dela, saj oseba brez enega ali drugega ne dosega maksimalne učinkovitosti (Slocum in Hellriegel 2009, 26–27). Motivirani zaposleni, ki se jih bo usmerjeno in načrtno usposabljaljo in izobraževalo, se bodo razvijali, bodo delovno uspešni in učinkoviti.

Razvoj kadrov je ena od pomembnih dejavnosti organizacije, ki je zajeta v kadrovskem oddelku, oddelku za upravljanje s človeškimi viri ali v pravno-kadrovski službi. Najdemo tudi druga poimenovanja kadrovskih služb v organizacijah (ta se zelo razlikuje tudi glede na velikost organizacije) oziroma posameznikov, ki opravljajo (tudi to) funkcijo.

81% zaposlenih, vključenih v raziskavo o pomembnosti in funkcijah oddelka upravljanja s človeškimi viri na Novi Zelandiji (Edgar in Geare 2005, 13) meni, da sta izobraževanje in razvoj zaposlenih najbolj pomembna funkcija tega oddelka. Za to funkcijo so anketiranci po pomembnosti uvrstili še pravico do plačila (70%), ocenjevanje uspešnosti (52%), skrb za zdravje in varnost (51%) ter druge funkcije kadrovskega oddelka (ugodnosti in pravice, enakopravno obravnavanje zaposlenih, napredovanja, zaposlovanje in izbiro kadrov, discipliniranje in odpuščanje ter spolno nadlegovanje). Avtorja menita, da se razlog za tako razvrstitev skriva v vedno pogosteje izraženem dejstvu, da so zaposleni sami odgovorni za svojo kariero in da morajo s pomočjo vseživljenjskega učenja paziti, da njihovo znanje ne zastari.

Upravljanje s človeškimi viri lahko delimo na »trdi« (ang. hard) in »mehki« pristop. Pri trdem pristopu so učinki upravljanja s človeškimi viri merjeni skozi kriterije, ki odsevajo organizacijsko uspešnost, kot so dobičkonosnost, produktivnost, absentizem in prihodek. Zaposleni so v tem oziru (le) sredstvo za dosego cilja, končni cilji pa so zgolj organizacijske narave. Kot pri trdem pristopu, je tudi pri mehkem pristopu primarna skrb uspešnost organizacije, vendar je velik poudarek dan na dobrobit zaposlenih in njihovo zavezanost organizaciji (in njenim ciljem), skozi to pa se meri učinkovitost upravljanja s človeškimi viri. Zaposleni so v mehkem modelu podvrženi skrbi oddelka, ki se ukvarja s človeškimi viri in njegovim razvojem (Edgar in Geare 2005, 2).

Razvoj kadrov se je najprej uporabljal kot sinonim za izobraževalno dejavnost, temeljni cilj pa je bil dopolnjevanje znanja in sposobnosti za potrebe delovnega procesa. Sčasoma so v razvoj človeških virov vključili še motive, potrebe in interese zaposlenih po usposabljanjih in izobraževanju. Danes pojem »razvoj človeških virov« predstavlja sistem in integracijo več procesov, ki dejansko vplivajo na organizacijsko in individualno učenje za potrebe dela in delovnih procesov: usposabljanje in razvoj, ki zajemata pridobivanje temeljnih veščin reševanja problemov in odločanja, razvijanje

karier, ocenjevanje delovnih rezultatov in razvoj organizacije (Marzel 2000, 350; Vukovič in Miglič 2006, 13).

Razvoj kadrov je proces planiranja, izobraževanja in izbire kadrov na temelju presoje njihove delovne uspešnosti, sposobnosti, zmožnosti in pripravljenosti za opravljanje delovnih nalog in za lastno napredovanje (Ferjan 1999, 58–59).

Merkač Skok (2005, 167) razvoj zaposlenih obravnava kot posebno področje managementa človeških virov, ki vključuje naslednje aktivnosti:

- učenje: dolgoročna sprememba vedenja, ki se pojavi kot posledica izkušenj in prakse;
- izobraževanje: pridobivanje znanja, razvijanje (lastnih) vrednot in inteligence, ki se lahko uporabi na vseh področjih življenja;
- razvoj: na podlagi učenja in izkušenj, ki si jih posameznik pridobi z izobraževanjem, si izboljšuje in uresničuje svoje sposobnosti in zmožnosti ter
- usposabljanje: ob spremljanju učnih primerov, programov in upoštevanju napotkov, ki omogočajo doseg potrebne znanja za učinkovito izvedbo dela, posameznik načrtovano in sistematično spremeni vedenje.

Razvoj zaposlenih pomeni izvajanje stalnega izobraževanja in drugih oblik učenja sodelavcev ter razvoj njihovih kompetenc, motiviranje, upravljanje njihovih kariernih poti, nagrajevanje, usmerjanje, svetovanje in izvajanje drugih dejavnosti, ki spodbujajo zaposlene k pridobivanju novega znanja, k razvoju njihovih potencialov in odkrivanju zmožnosti zaposlenih za sedanje ali prihodnje delo (Mihalič 2006, 199).

## **5.2 ORGANIZIRANJE IZOBRAŽEVANJ IN USPOSABLJANJ**

Ne glede na to, kaj si posameznik želi oziroma na katerem področju se želi usposablјati, organizacija v njegovem usposablјanju vidi lastno korist – to predvsem velja, če organizacija organizira usposablјanje, plača usposablјanje ali dovoli odsotnost od dela zaradi usposablјanja. Zato organizacije dobro preučijo, katere izobraževalne potrebe je potrebno zadovolјiti, da bodo zaposleni bolj učinkoviti in bolj motivirani za kvalitetno opravljanje dela.



Organizacija s procesom učenja spoznava procese in stanja v okolju in se jim prilagaja. Uspešnejša je tista organizacija, ki se hitreje odzove na spremembe in ki se (predvsem) hitreje uči. Z učenjem posameznik začne drugače, večplastno razmišljati in že samo s tem zaposlovalec zagotavlja boljše razumevanje procesov in stanj, spodbuja hitrejše odkrivanje napak in krepi inovativnost (Ferjan 1999, 173–174).

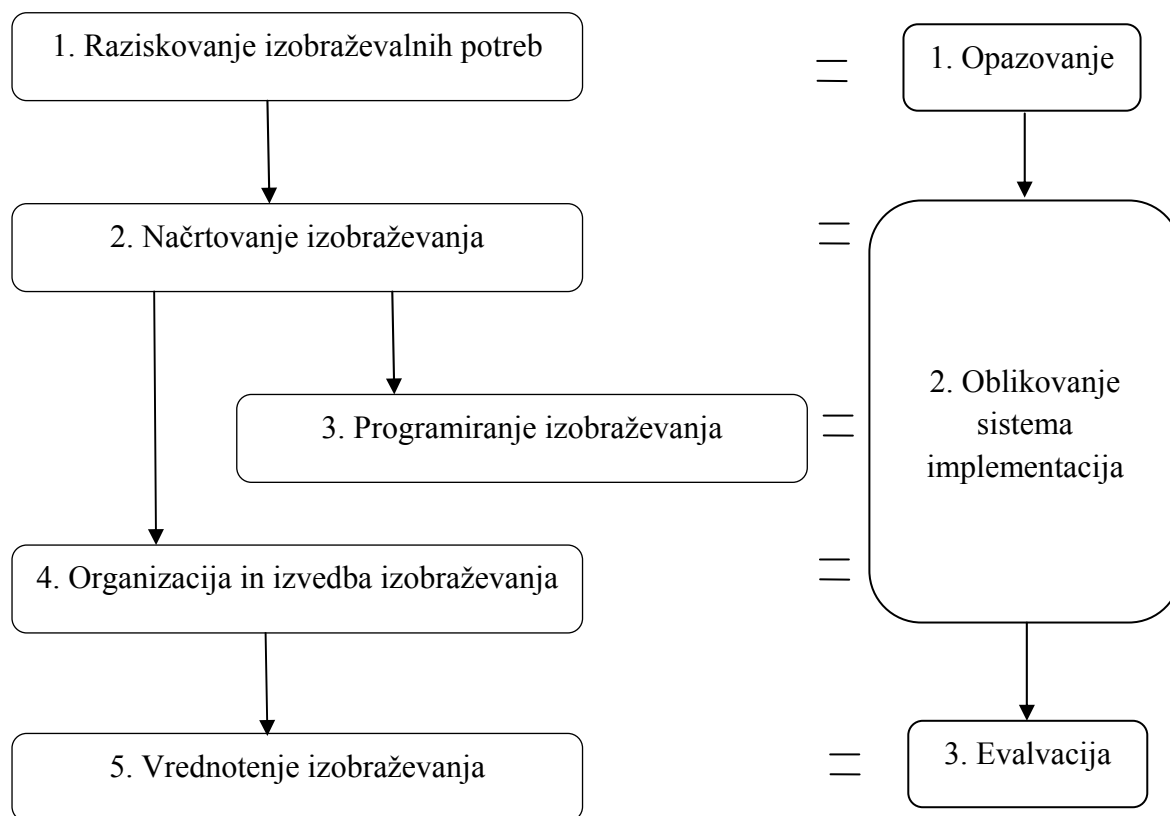
Da sta izobraževanje in izobrazba zaposlenih pomembna za razvoj podjetja, potrjuje tudi raziskava, ki je bila opravljena leta 2001 v Združenih državah Amerike (Stokes 2006, 2). Ta pravi, da že 90% delovnih mest, ki so v porastu, zahteva eno od oblik višješolskega izobraževanja. 46% odrasle populacije Združenih držav Amerike pa je v letu 2001 participiralo v kakšni od oblik izobraževanja odraslih.

Učinkovito organizirana dejavnost usposabljanja ima več prednosti za organizacijo. Po Armstrongu (1991, 415–416) so učinki sledeči: zmanjšajo se stroški učenja, izboljša se delo posameznikov, timov in s tem podjetja, izboljša se operativna fleksibilnost, pridobiva se visoko usposobljene posameznike, razvija se ustrezna organizacijska kultura, porabnikom se zagotavlja storitev na višji ravni, pridobiva se zaupanje zaposlenih, učinkovito organizirana dejavnost usposabljanja pa je tudi pomoč pri upravljanju sprememb v organizaciji.

Z organizacijo izobraževalne dejavnosti se zadovolji potrebe in interese organizacije in njenih zaposlenih. Ker vseh potreb ni mogoče uresničiti hkrati, organizacije oblikujejo plane izobraževanja, s katerimi se opredeli programe, nosilce (notranji ali zunanji) in potrebna sredstva za izvedbo izobraževanj. Po izvedbi posameznega izobraževanja je njegove učinke potrebno, s stališča ciljev, ki si jih je organizacija s programom postavila, še evalvirati oziroma ovrednotiti (Možina in drugi 2002, 231).

Slika 5.1 prikazuje primerjavo med opredelitvijo **stopenj organiziranosti izobraževalne dejavnosti** po Možini in drugih (2002) – leva stran slike – v primerjavi z opredelitvijo Merkač Skokove (2005) – desna stran slike.

Slika 5.1.: Stopnje organiziranja izobraževalne dejavnosti



Vir: Možina in drugi (2002, 231) in povzeto po Merkač Skok (2005, 169).

Kljub temu, da Možina in drugi (2002) ter Merkač Skokova (2005) ne opredelijo enakega števila faz v stopnjah organiziranja izobraževalne dejavnosti, se vsebine in sosledje faz prekrivajo (glej Sliko 5.1).

### 5.2.1 RAZISKOVANJE IZOBRAŽEVALNIH POTREB

Prva stopnja organiziranja izobraževalne delavnosti, raziskovanje in ugotavljanje izobraževalnih potreb, je zelo pomembna faza v celotnem procesu. To je temeljna stopnja izobraževalnih potreb, od katere so odvisne vse ostale stopnje, saj se vse ostale stopnje orientirajo in izvajajo na podlagi izobraževalnih potreb, ki jih organizacija identificira v prvi fazi. Potrebe po usposabljanjih ugotavljamo s pomočjo primerjalne analize, s spremljanjem in analizo razvojnih zahtev, z analizo problemov pri delu, z odkrivanjem interesov zaposlenih, izvirajo pa tudi iz določil zakonov ter zunanjih in notranjih določil (Možina in drugi 2002, 232–234).

Potrebe po usposabljanju lahko delimo na *reaktivne potrebe*, ki so opredeljene kot reakcija na neustreznost dosedanjega ravnanja, in na *proaktivne potrebe*, ki pa so pripravljane narave. Usposabljanja, ki se vežejo na proaktivne potrebe, so podpora načrtovanju, spremembam, ki se bodo še zgodile, in razvoju posameznika (Vukovič in Miglič 2006, 103–104).

Druga delitev potreb po usposabljanju je delitev na globalne in diferencialne potrebe. *Globalne potrebe* so opredeljene s planom pridobivanja kadrov, deloma pa tudi s planom razvoja kadrov. Pri tem se upoštevajo vse predvidene tehnično-tehnološke, ekonomske in organizacijske spremembe ter potrebe po delavcih in njihovi izobrazbi, znanjih, in sicer glede na sistematizacijo dela. *Diferencialne* izobraževalne potrebe pa so opredeljene predvsem v planu razvoja kadrov ter planu sprejemanja in razporejanja kadrov in jih zadovoljujemo z usposabljanjem ter izpopolnjevanjem zaposlenih (Možina in drugi 2002, 232).

Rezultati ugotavljanja in ocenjevanja potreb po usposabljanju omogočajo, da spoznamo, ali je usposabljanje sploh ustrezna rešitev organizacijske težave; pomagajo pri določanju ciljev usposabljanja in pripomorejo k oblikovanju programa usposabljanja. So tudi temelj za opredeljevanje kriterijev merjenja uspešnosti usposabljanja (evalvacija) ter določijo izhodišča posameznih dejavnosti usposabljanja. Rezultati ugotavljanja potreb po usposabljanju pokažejo tudi, katero znanje, spretnosti in osebnostne lastnosti so potrebni za učinkovito opravljanje del in nalog, ter pokažejo, katero znanje, spretnosti in osebnostne lastnosti posamezniki že imajo in kaj še potrebujejo (Vukovič in Miglič 2006, 99).

Po Markač Skokovi (2005, 169) se analizo potreb po usposabljanjih v organizacij opravi tako, da se upošteva (1.) celotno organizacijsko povpraševanje ali organizacijske potrebe, (2.) naloge, ki so povezane z delom – te se ugotavlja na podlagi opisov dela, ter (3.) stopnja, do katere so posamezniki sposobni te delovne naloge učinkovito izvajati. Dodaja pa še, da se na podlagi te analize določijo tudi cilji usposabljanja.

Po analizi organizacijskih in individualnih potreb po izobraževanju je te potrebno še uskladiti in postaviti vrstni red posameznih izobraževalnih ukrepov. Merila, ki se uporabljajo za ocenitev vrednosti oziroma pomembnosti posameznega izobraževanja, so

pogostost pojavljanja posamezne naloge ali dejavnosti v organizaciji, zahtevnost posamezne naloge, vrednost posamezne naloge in njen vpliv na proizvod, izdelek ali storitev, vrednost delovnih sredstev, nevarnost za delavca pri opravljanju naloge, čas, potreben za usposobitev delavca za opravljanje naloge, pogostost problemov, ki se pojavijo ob opravljanju naloge in še druga specifična merila. Da pa bo usposabljanje doseglo postavljene cilje, je potrebno v organizaciji zagotoviti načrtovanost razvoja organizacije in okolja ter načrtovanost potreb po kadrih, razvitost in organiziranost s področja ravnanja s človeškimi viri, ekonomske (z)možnosti ter pozitivno izobraževalno vzdušje in motiviranost zaposlenih za izobraževanje (Možina in drugi 2002, 235).

Prvo fazo (glej Sliko 5.1) od skupno treh v procesu usposabljanja v organizaciji Merkač Skok (2005, 168) poimenuje *opazovanje*, kamor vključi ugotavljanje potreb po usposabljanju, določanje ciljev ter razvijanje kriterijev za vrednotenje uspeha – to fazo lahko enačimo s prvo stopnjo organiziranja izobraževalne dejavnosti po Možini in drugih (2002), raziskovanje izobraževalnih potreb.

Pri snovanju usposabljanj je ključno upoštevati trenutne in bodoče potrebe po usposabljanju posameznikov in podjetja. Opredelitev potreb lahko opravi posameznik sam, podjetje samo ali pa pri analizi sodelujeta obe strani. Usposabljanja naj odražajo prilagajanje spremembam v okolju in podjetju – ko management spreminja organizacijo ali poslovanje podjetja, premeščajo zaposlene ali pričenjajo z novimi iniciativami. Z usposabljanji se v podjetju omogoča uspešno izvedbo delovnih nalog ter razvoj veščin in znanj za napredovanje pri delu (Dermol 2010, 55).

### **5.2.2 OBLIKOVANJE SISTEMA IN IMPLEMENTACIJA**

Druga faza v procesu usposabljanja po Merkač Skokovi (2005, 168) je faza *oblikovanja sistema in implementacija*, kjer se določijo metode usposabljanja, razvijanje gradiv in vsebin za usposabljanje ter izvedba usposabljanj.

Ta faza zajema drugo (načrtovanje izobraževanja), tretjo (programiranje izobraževanja) in četrto (organizacija in izvedba izobraževanja) stopnjo organiziranja izobraževalne dejavnosti, kakor jo opisujejo Možina in drugi (2002, 235–238):

- Na podlagi plana razvoja kadrov<sup>10</sup> ali na podlagi usklajenih izobraževalnih potreb se določi vrsto izobraževanj, njihov obseg, število udeležencev na posameznem izobraževanju, časovni in finančni obseg izobraževanja ter izvajalec, nosilec posameznega izobraževanja. Vse to zajema faza **načrtovanje izobraževanja**.
- Naslednja faza, **programiranje izobraževanja**, je sestavljena iz predloge programa, kjer opredelimo osnovna področja usposabljanja, razčlemba posameznih področij na tematske celote in osnovne teme ter iz ugotavljanja in razporejanja vsebin posamezne teme.
- Temeljna naloga **organizacije izobraževanja** je usklajevanje vseh temeljnih dejavnikov izobraževalnega procesa z namenom ustvarjanja razmer za učinkovito izvedbo. Temeljna naloga izvedbe izobraževanja pa je, da čim učinkoviteje dosežemo cilje programa s pomočjo učnih oblik, metod, sredstev in pripomočkov.

Ameriške korporacije naj bi v letu 2004 večino sredstev za usposabljanja, t. j. 74%, namenila plačam notranjih usposabljevalcev, trenerjev znotraj organizacije. Nekaj več kot 13 milijard od skupnih 51 milijard pa so ameriške korporacije za usposabljanja namenile zunanjim izobraževalnim organizacijam in institucijam, od tega so bile univerze deležne le 5% teh sredstev (Stokes 2006, 5).

### 5.2.3 EVALVACIJA

Zadnja faza je tako pri Merkač Skokovi (2005) kot tudi pri Možini in drugih (2002) faza ali stopnja *evalvacije*. Znotraj evalvacije organizacija vrednoti rezultate izvedenega usposabljanja. S spremljanjem in vrednotenjem izobraževanja ugotavljamo njegove učinke in posledice ter določimo stopnjo, do katere smo uresničili zastavljene cilje in pokrili izobraževalne potrebe (Merkač Skok 2005, 170).

---

<sup>10</sup> Plan razvoja kadrov je sestavljen iz programske, izvedbene in finančne sestavine. S programsko sestavino opredelimo strukturo izobraževalnih ali kadrovske razvojnih ukrepov (programi za pridobitev strokovne izobrazbe ali poklica, programi izpopolnjevanja, programi usposabljanja). V izvedbeni komponenti opredelimo izvajalce, kraj in trajanje (ali rok) izvedbe ter obseg izobraževanja. V finančni sestavini plana razvoja kadrov opredelimo finančno strukturo izobraževanja, ocenimo stroške izvajalca, število obračunskih enot ter druga sredstva, ki se jih porabi za izobraževanje (Možina in drugi. 2002, 236).

Usposabljanja in izobraževanja lahko vrednotimo na več načinov. Merimo lahko reakcije udeležencev na usposabljanje ali izobraževanje, vrednotimo dejansko naučeno (npr. test pred in po izobraževanju), določimo lahko stopnje sprememb v vedenju, do katerih je prišlo (s pomočjo nadrejenih ali sodelavcev), ali merimo rezultate pri delu (izboljšanje učinka pri delu) (Merkač Skok 2005, 170).

Vrednotenje usposabljanj ima lahko več namenov. Usmerjeno je lahko v ocenjevanje vrednosti, ki jo usposabljanja prinašajo podjetju (v strokovnem in finančnem smislu). Nekatera podjetja temu vidiku niti ne dajejo veliko pomena, saj so na splošno mnenja, da so usposabljanja nekaj vrednega, dobrega in koristnega. Vrednotenje usposabljanj je lahko usmerjeno tudi v ocenjevanje razmerja med usposabljanji, učenjem in prenosom usposabljanj, v pridobivanje povratnih informacij o učinkih usposabljanj in doseganju načrtovanih ciljev. Namen vrednotenja usposabljanj pa ni samo merjenje vrednosti za podjetje, temveč je tudi orodje za nadaljnje pospeševanje učenja in večanje vpliva na prihodnje pristope k usposabljanju (Dermol 2010, 73–76).

Hamblin (v Armstrong 1991, 446–447) podobno kot Dermol omenja več ravni, na katerih lahko poteka ocenjevanje izvedenih izobraževanj. Te ravni zajemajo (1.) *odzive oseb*, ki se usposabljujejo, (2.) ugotavljanje novega pridobljenega znanja, spretnosti ali sprememb v vedenju udeležencev, t. j. *ocenjevanje učenja*, (3.) merjenje stopnje, do katere lahko udeleženci uporabijo pridobljeno znanje pri delu, t. j. *ocenjevanje vedenja*, (4.) ugotavljanje učinka sprememb v vedenju pri delu udeležencev na delovanje lastne delovne enote, t. j. *ocenjevanje organizacijske enote*, ter (5.) ugotavljanje, kaj je organizacija kot celota pridobila na temelju izvedbe izobraževanja (donosnost, večja konkurenčnost, razvoj, preživetje), t. j. *ocenjevanje končne vrednosti*.

Dermol (2010, 26–31) k že opisanim fazam v procesu usposabljanj v organizaciji<sup>11</sup> doda še *povratno informacijo glede uporabe naučenega*. Sem uvršča (1.) sprotno spremljanje izvedbe naučenega in posledic naučenih dejanj, posredovanje ustrezne povratne informacije in druga utrjevalna dejanja,<sup>12</sup> (2.) sledenje in pregledovanje preteklih

---

<sup>11</sup> Faze v procesu usposabljanj v organizaciji sem za lažje razumevanje enačila z Dermolovimi smernicami.

<sup>12</sup> Smernice vedenjskih teorij.

aktivnosti v podjetju, njihove učinke ter prepoznavanje dobrih praks in napak<sup>13</sup> ter (3.) omogočanje prenosa informacij glede učenja od posameznikov do podjetja in obratno<sup>14</sup>.

### 5.3 USPOSABLJANJA IN USPEŠNOST PODJETJA

Učinkovitost in uspešnost sta dva pojma, s katerima lahko opredelimo in ocenimo delovanje podjetja ali posamezne dejavnosti, ki se odvijajo znotraj podjetja (npr. usposabljanje). **Uspešnost** podjetja (in usposabljanj) je povezana z doseganjem ciljev, ti pa so postavljeni, da se doseže določen namen. Uspešnost pomeni »delati prave stvari«, za razliko od **učinkovitosti**, ki pomeni »delati stvari prav«. Učinkovitost je ožji pojem od uspešnosti in je tesno povezan s stroški in časom – manjši ko so stroški in krajši ko je čas za dosego želenih rezultatov, bolj je dejavnost učinkovita (Možina in drugi 2002, 252).

Prepričljivih rezultatov o vplivu usposabljanj na uspešnost oz. učinkovitost podjetja ni. Različne raziskave nakazujejo na povezanost med obsegom in kakovostjo usposabljanj ter učinkovitostjo podjetja in zaposlenih, povezujejo pa tudi usposabljanja in prenos znanja. Z usposabljanji zaposleni izboljšajo svojo zaposljivost (na trgu dela so bolj konkurenčni), svoje delovne sposobnosti, delovno moralo, plačo in storilnost. S tem tudi podjetja povečujejo svojo storilnost, obseg poslovanja, znižujejo stroške, povečujejo učinkovitost z zmanjševanjem časovne in materialne izgube, zmanjšujejo število nesreč pri delu in znižujejo stopnjo absentizma (Dermol 2010, 96).

Brečko (v Karan 2007a) meni, da so primerni kazalci za merjenje vlaganj v izobraževanje stopnja fluktuacije, število reklamacij, število napak ali poslovni rezultat. Merilo, ki med investicijami v izobraževanje, skupnimi stroški dela ter čistim dobičkom naredi ustrezno primerjavo, je pravo za merjenje vlaganj v izobraževanje. V primeru, ko je indeks pozitiven in zaradi izobraževanja narašča, lahko rečemo, da je tako izobraževanje uspešna naložba.

Učenje in prenos usposabljanj lahko v podjetju vpliva na spremembe finančne in nefinančne uspešnosti podjetja, spoznavne in vedénjske spremembe v podjetju, prav

---

<sup>13</sup> Smernice konstruktivističnih teorij.

<sup>14</sup> Smernice družbenih teorij.

tako pa vpliva tudi na večji prenos znanja in spodbuja organizacijsko učenje v podjetju (Dermol 2010, 99).

#### 5.4 UČEČA SE ORGANIZACIJA IN ORGANIZACIJA ZNANJA

Leta 1993 je Bengtsson (v Hirsch in drugi 1993, 5) izpostavil, da bosta izobraževanje in usposabljanje v naprednih ekonomijah enaindvajsetega stoletja postala prej nuja kot pa izbirni luksuz. In to zaradi treh razlogov: (1.) zaradi hitrejše spremembe v globalni ekonomiji in vdora novih tehnologij v skoraj vsak aspekt vsakdanjika, (2.) zaradi demografskih sprememb, ki bodo povečale pomen starejše populacije, in (3.) posledice zanemarjanja prvih dveh razlogov bodo večje kot kadarkoli prej.

Tako se v podjetjih in drugih ustanovah zaradi napredka znanosti, tehnike in trendov pojavlja potreba po neprestanem izobraževanju. Tu nastopijo težave, saj lahko prihaja do neskladij med razvojem in potrebami posameznika ter razvojem organizacije, v kateri deluje, kar nam kaže tudi spodnja tabela (Ferjan 1999, 172).

Tabela 5.1: Neskladja in napetosti med posamezniki in organizacijo.

	<b>INDIVIDUALNI INTERES:</b>	<b>INTERES ORGANIZACIJE:</b>
<b><u>DOLGI ROK</u></b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- osebni razvoj;</li> <li>- izboljšati znanja;</li> <li>- razvoj lastne kariere;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- strateško planiranje;</li> <li>- planiranje kadrov;</li> <li>- priprava kadrov za zahteve prihodnosti;</li> </ul>
<b><u>KRATKI ROK</u></b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- reševati trenutne osebne probleme;</li> <li>- razvijati svojo lastno strategijo izobraževanja;</li> <li>- biti podprt pri svojih prizadevanjih za pridobitev izobrazbe.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- zadovoljiti partnerje;</li> <li>- objava trenutnih potreb po kadrih;</li> <li>- z odličnim osebjem podprto spreminjanje organizacije;</li> <li>- zadovoljno in motivirano osebje.</li> </ul>

Vir: Hamalainen in soavtorji v Ferjan (1999, 172).



Kljub morebitnim neskladjem med posameznikovimi in organizacijskimi interesi v organizacije prihaja učenje kot potreba in nekateri avtorji pravijo, da bo v prihodnosti tudi učenje del organizacijske strukture (Ferjan 1999, 172). To učenje bo zavzemalo potrebe organizacije in posameznika, saj brez interesa posameznika za učenje organizacija ne bo nič bogatejša.

Z razvojem managementa so se skozi stoletja razvili tudi različni organizacijski modeli, ki so se iz obdobja v obdobje spreminjali. Prvi od večjih managerskih pristopov je *sistemski pristop*, ki organizacijo razume kot celoto med seboj odvisnih delov. Naslednji, *kontingenčni ali situacijski pristop*, zagovarja, da različne organizacijske oblike ustrezajo različnim namenom. Poudarjena je vloga sposobnosti managerjev za identifikacijo ključnih spremenljivk in razrešitev organizacijskih problemov. Tretji izmed vidnejših pristopov je *management celovite kakovosti*, ki vidi v izboljševanju kakovosti vir za doseganje konkurenčne prednosti organizacije. Najsodobnejši organizacijski model, model **učeče se organizacije** pa postavlja v ospredje znanje, mreženje in oblikovanje konkurenčnih prednosti, podlaga za to pa je intelektualni kapital<sup>15</sup> podjetja (Dimovski in drugi 2005, 75–76).

Z namenom primerjave podajam nekaj definicij učeče se organizacije:

- »V učeči se organizaciji se vsi zaposleni permanentno in načrtno izobražujejo, izpopolnjujejo in usposablajo, in sicer ne glede na delovno mesto, ki ga zasedajo, in ne glede na organizacijski nivo, na katerem se nahajajo« (Mihalič 2006, 96).
- »Učeča se organizacija je usposobljena v ustvarjanju, akumuliranju in prenašanju znanja in usposobljena za spremembe vedenja na podlagi novo pridobljenega znanja« (Garvin v Merkač Skok 2005, 73).
- »Učeča se organizacija je tista organizacija, ki je sposobna izkoristiti najboljše izkušnje in znanje, kjer se zaposleni uče drug od drugega in od tistih v drugih

---

<sup>15</sup> Intelektualni kapital podjetja je po pozitivni definiciji vsota znanj vseh zaposlenih in praktična uporaba teh znanj (blagovne znamke, avtorske pravice, znanje zaposlenih, zaščitni znaki, raziskave, razvoj in podobno). Po negativni definiciji pa predstavlja vse v podjetju, kar lahko ustvarja in izboljša zmožnosti podjetja za ustvarjanje vrednosti. Intelektualni kapital povečuje vrednost posameznika ali podjetja v prihodnosti in izboljšuje njegovo strateško pozicijo (Mihalič 2009, 15-19). Sestavljen je iz človeškega kapitala – osebno znanje, sposobnosti, opravljanje nalog, motivacija, zadovoljstvo; kapitala organizacije – podatki o organizacijskih procesih; ter kapitala poslovnih odnosov – informacije o poslovnih odnosih s kupci, dobavitelji, investitorji, potrošniki, poslovnimi partnerji itd. (Možina in drugi 2002, 255)

podjetjih. Učeča se organizacija je tista, ki skozi boljše znanje in razumevanje stalno izboljšuje procese aktivnosti« (Možina 2000, 2).

- »Učeča se organizacija omogoča učenje vseh zaposlenih. Ob tem se organizacija in njeno ozadje stalo spreminjata« (Pedler in drugi 1996, 3).
- »Učeča se organizacija ustvarja klimo, ki vzpodbuja individualno in skupinsko učenje. Zaposleni se iz napak in uspehov učijo kritičnega mišljenja. Tako ustvarjajo novo znanje, produkte in storitve, so del inovativne skupnosti in se zavzemajo za višje cilje« (Marquardt in Reynolds 1994, 22).
- »V učeči se organizaciji ljudje neprestano razvijajo svoje zmogljivosti za ustvarjanje rezultatov, ki si jih resnično želijo. Razvija in neguje se nove vzorce razmišljanja in mišljenja, spodbuja se skupna prizadevanja ter se neprestano uči, kako se učiti skupaj« (Senge 1990, 3).

Vse definicije so si enotne v tem, da je učeča se organizacija tista organizacija, v kateri se vsi njeni zaposleni razvijajo, učijo, prinašajo znanje v organizacijo in si ga prenašajo znotraj organizacije. Z razvojem posameznega zaposlenega se razvija celotna organizacija, da lahko hitro in učinkovito odgovori na spremenljivo okolje, v katerem deluje. Učenje v učeči se organizaciji je vseživljenjski proces pridobivanja multidisciplinarnega znanja, ki so ga deležni vsi zaposleni in ne le izbrani uslužbenci.

Značilnosti učeče organizacije so enakost, vsem dostopne informacije (horizontalno in vertikalno), nizka stopnja hierarhije in spodbujanje h kulturi prilagodljivosti in sodelovanje med člani: med seboj si pomagajo pri reševanju problemov, pri razvijanju idej, eksperimentiranju ter prenosu dobrih praks in znanj. Taka organizacija uporablja najboljše izkušnje in znanja, se sama nenehno uči, je odprta za okolje in povečuje svoje sposobnosti za učenje (Dimovski in drugi 2005, 81). Namen učeče se organizacije je, da rešuje trenutne probleme in da se iz tega procesa uči (Pedler in drugi 1996, 5).

Bistvo učeče organizacije je, da zaposleni nenehno izboljšujejo sposobnosti za doseganje rezultatov, gojijo nove vzorce mišljenja, so svobodni v skupnih prizadevanjih in se nenehno učijo, kako se učiti skupaj. Temeljne prvine učeče se organizacije so: sistemski način razmišljanja (kar povečuje ustvarjalnost), osebno mojstrstvo (osebna vizija, razvijanje potrpežljivosti in dojemanje realnosti objektivno), mentalni modeli

(temeljne predpostavke, vrednote, prepričanja, norme), skupna vizija (usmerjena v izgradnjo enotne prihodnosti) in timsko učenje (Senge 1990, 5–10).

Sodobna družba postaja nenehno **učea se družba** – družba konstantnega učenja in izobraževanja. Izobraževanje pa je v taki družbi nepogrešljiv sestavni del človekovega dela in življenja. Pregrad med delom in učenjem, med življenjem in izobraževanjem, med neformalnim in formalnim učenjem ni več. Izobraževanje postaja človekova stalna pravica in obveznost, saj lahko človek le z nenehnim izobraževanjem dohiteva hiter razvoj stroke in družbe (Valentinčič 1983, 21).

Nadgradnja učeče se organizacije je družba znanja, ki jo definiramo kot na znanju temelječo družbo, njen najpomembnejši kapital pa je znanje. Družba znanja temelji na razvoju vzpodbudnega okolja za intenzivno inovacijsko rast, masa človeškega kapitala je zelo visoka, generira pa se predvsem novo znanje, ki ni omejeno z zakonskimi regulativami, mentaliteto posameznika ali družbe, v kateri se giblje. V taki družbi trujemo predvsem z znanjem, zato je prisoten velik delež ljudi z visoko stopnjo izobrazbe, delovanje organizacij pa temelji na inovacijah in znanju, in ne več na masovni produkciji (Mihalič 2006, 20).

## **6 RAZISKAVA O IZOBRAŽEVANJU V RAZLIČNIH SLOVENSКИH ORGANIZACIJAH**

Raziskavo za empirični del svoje diplomske naloge sem opravila na dveh področjih. Prvo področje, ki me zanima, je motivacija zaposlenih in ovire za izobraževanje posameznikov. Vprašalnik mi bo služil predvsem za potrditev ali zavrnitev dveh delovnih hipotez, zapisanih v uvodu. V tem delu je bilo v anketo vključenih 57 oseb iz štirih različnih podjetij. Ugotoviti sem želela, zakaj se posamezniki izobražujejo, kaj jih motivira in kaj ovira pri izobraževanju ter kako je to povezano z njihovim spolom, starostjo in izobrazbo.

Drugo področje empiričnega dela pa predstavlja vprašalnik, s katerim sem ugotavljala, kako podjetja ugotavljajo potrebe po izobraževanju in v kakšni meri vlagajo v razvoj zaposlenih. S tem vprašalnikom pa bom lahko potrdila ali zavrnila predvsem krovno hipotezo. V tem delu sta sodelovali le dve podjetji.

Oba anketna vprašalnika se nanašata na obdobje september 2010 – september 2011, kar pomeni, da raziskava zajema 12 mesecev.

### **6.1 METODOLOGIJA**

Za raziskovalno nalogo sem podatke zbrala s pomočjo dveh anketnih vprašalnikov. Z anketnim vprašalnikom, namenjenim zaposlenim v podjetju (v nadaljevanju Vprašalnik 1), sem v raziskavo zajela vzorec 57 zaposlenih iz petih podjetij.

Vprašalnik 1 zajema 15 vprašanj zaprtega tipa, kar pomeni, da je anketiranec obkrožil enega ali več izmed že podanih odgovorov. Tako so bili izpolnjevanje vprašalnika, primerjava in obdelava podatkov lažji.

Prvi sklop tega anketnega vprašalnika vključuje demografske podatke, kot so: spol, starost, izobrazba, delovno področje in tip podjetja (javno, v zasebni lasti).

Drugi del Vprašalnika 1 je sestavljen iz ocenjevanja izobraževanja s pomočjo ponujenih lastnosti izobraževanja, ocenjevanja vključenosti v izobraževanje oz. usposabljanje po

posameznih vrstah (formalno – neformalno, v lastni režiji – v režiji podjetja, zunanje – notranje izobraževanje), ocene stroškov izobraževanja, ocenjevanja lastne motivacije za izobraževanje, ocenjevanja motivov in ovir za izobraževanje, ocenjevanja spodbud za izobraževanje s strani različnih socialnih skupin in ocenjevanje vloge delodajalca pri odločitvah za izobraževanje oz. usposabljanje. Lastnosti izobraževanja so anketiranci ocenjevali na lestvici od -3 do +3 – od negativne do pozitivne lastnosti izobraževanja. Motive, ovire in spodbude pa so anketiranci ocenjevali na lestvici jakosti od 1 (me ne motivira, me ne ovira, nič ne spodbuja) do 4 (me zelo motivira, me zelo ovira, zelo spodbuja).

Raziskava tega vprašalnika temelji na kvantitativni metodologiji. Anketo po vprašanjih sem analizirala s pomočjo statističnega programa SPSS. Uporabila sem deskriptivno statistiko (frekvenčna distribucija in računanje povprečij), za testiranje značilnih razlik med skupinami pa Hi-kvadrat test in T-test za dva neodvisna vzorca. Uporabljena je grafična in tabelarična predstavitev rezultatov. Za grafični prikaz rezultatov sem uporabila program MS Excel.

Rezultati so predstavljeni na celotnem vzorcu, pa tudi po različnih skupinah na osnovi demografskih podatkov (po spolu, starosti, izobrazbi, delovnem področju in tipu podjetja).

Vprašalnik 1 se nahaja v prilogi diplomskega dela (Priloga A).

Vprašalnik, namenjen kadrovskim službam podjetij (v nadaljevanju Vprašalnik 2), sta izmed štirih podjetij vrnila le dve podjetji – eno v javni in drugo v zasebni lasti.

Vprašalnik je sestavljen iz osnovnih informacij o podjetju, kot so lastništvo in število zaposlenih.

Drugi del vprašalnika 2 se nanaša na izobraževalno dejavnost v podjetju: število vključenih v usposabljanja, na višino sredstev, porabljenih za usposabljanja ter opis ugotavljanja potreb po izobraževanju v organizaciji.

Analiza tega vprašalnika temelji predvsem na deskriptivni metodologiji, s pomočjo katere lahko sklepam iz posamičnega na splošno.

Vprašalnik 2 se nahaja v prilogi diplomskega dela (Priloga B).

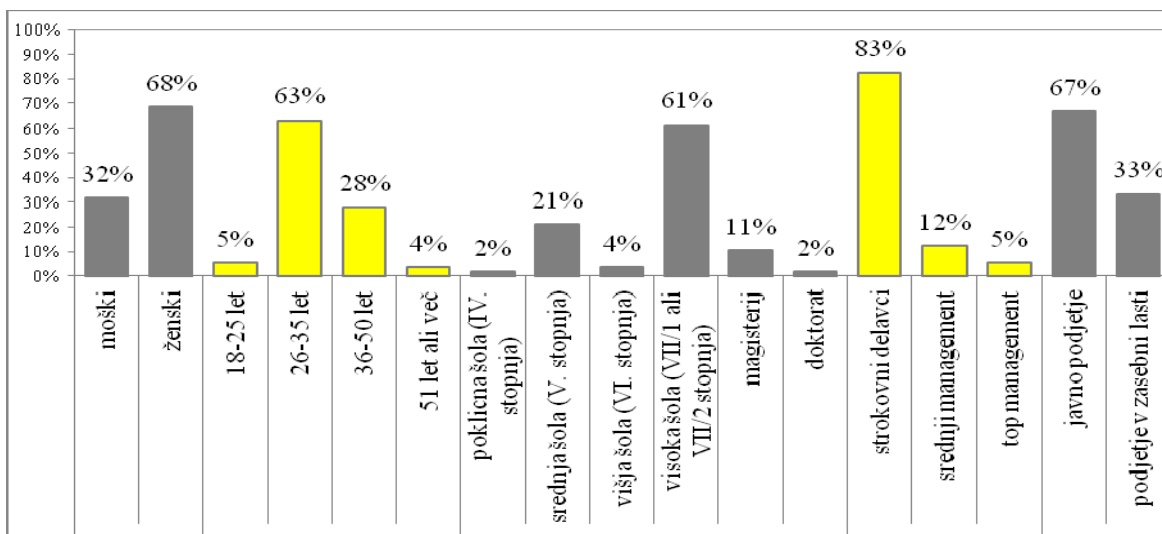
## 6.2 UGOTOVITVE IZ VPRAŠALNIKA »MOTIVACIJA ZAPOSLENIH IN OVIRE ZA IZOBRAŽEVANJE«

### 6.2.1 OPIS VZORCA

Osnovni demografski podatki, na katere so odgovarjali anketiranci, so: spol, starost, tip podjetja, v katerem so zaposleni, stopnja dosežene izobrazbe in področje njihove trenutne zaposlitve. S temi petimi osnovnimi vprašanji sem pridobila osnovne podatke o anketirancih ter opis celotnega vzorca (glej Graf 6.1).

V anketi je sodelovalo skoraj dve tretjini žensk (68%) in tretjina moških (32%). Največ anketiranih je starih med 26 in 35 let (63%), sledijo anketirani, stari med 36 in 50 let (28%). Mlajši od 26 let in starejši od 51 so v manjšini, skupaj 9%. Z vidika izobrazbe je tri četrtine anketiranih z visoko šolo ali še višjo izobrazbo, slaba četrtina jih ima srednjo šolo (21%), dokončano poklicno in višjo šolo pa imajo le 3 anketiranci (6%). Večina jih je zaposlena na področju strokovnega delavca (83%). Dve tretjini anketiranih prihajata iz javnih podjetij, tretjina pa iz zasebnih.

Graf 6.1: Opis vzorca s strukturnimi odstotki (n = 57)



## 6.2.2 OCENJEVANJE IZOBRAŽEVANJA

Anketiranci so na šesto vprašanje Vprašalnika 1 »Po mojem mnenju je izobraževanje...« odgovarjali s točkami od -3 do +3. Z določitvijo točke posameznemu pridevniku so izrazili svoje mnenje o izobraževanju.

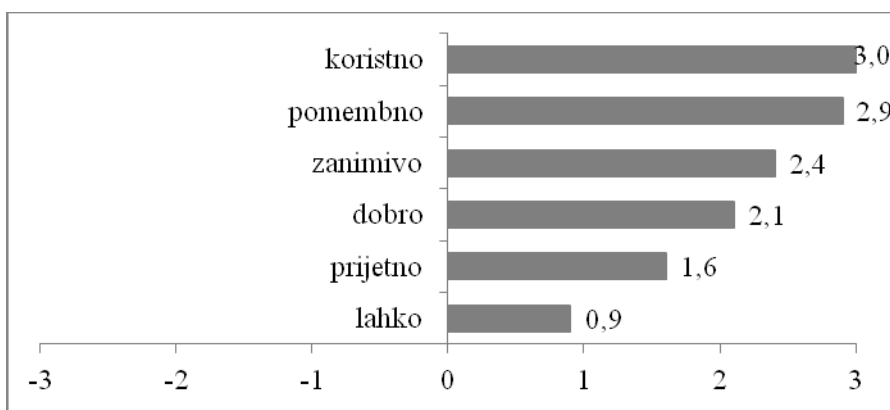
V Tabeli 6.1 so predstavljeni odstotki po ocenah posameznih značilnosti izobraževanja.

Tabela 6.1: Ocenjevanje izobraževanja: strukturni odstotki (%) (n=57)

Pridevniki	-3	-2	-1	0	+1	+2	+3
nekoristno (-3) ... koristno (+3)	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	3,5%	96,5%
nezanimivo (-3) ... zanimivo (+3)	0,0%	0,0%	0,0%	3,5%	12,3%	28,1%	56,1%
nepomembno (-3) ... pomembno (+3)	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	3,5%	7,0%	89,5%
neprijetno (-3) ... prijetno (+3)	0,0%	0,0%	5,3%	12,3%	21,1%	36,8%	24,6%
težko (-3) ... lahko (+3)	0,0%	1,8%	5,3%	36,8%	22,8%	26,3%	7,0%
slabo (-3) ... dobro (+3)	1,8%	0,0%	0,0%	14,0%	7,0%	21,1%	56,1%

Graf 6.2 pa predstavlja povprečno oceno, ki so jo anketiranci dodelili posamezni lastnosti, ki opisuje izobraževanje.

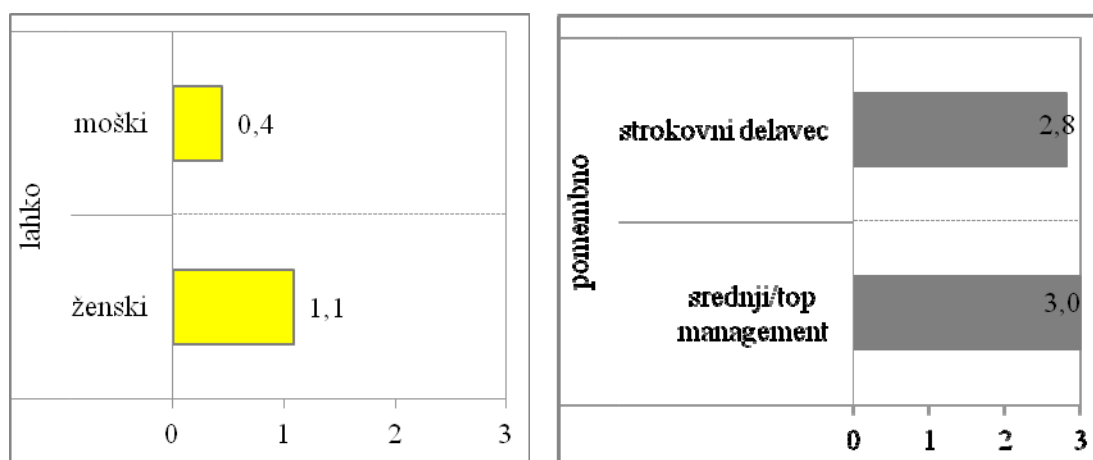
Graf 6.2: Ocenjevanje izobraževanja: povprečne ocene (n=57)



Iz Tabele 6.1 in Grafa 6.2 je razvidno, da so si zaposleni v največji meri enotni v tem, da je izobraževanje koristno, saj je 96,5% anketiranih odgovorilo z oceno +3. 89,5% anketiranih se popolnoma strinja, da je izobraževanje pomembno (povprečna ocena 2,9). Trditev, da je izobraževanje zanimivo, je prejelo povprečno oceno 2,4 (popolnoma se strinja 56% anketiranih). S trditvijo, da je izobraževanje dobro, se je popolnoma strinjalo 56% anketiranih, povprečna ocena pa znaša 2,1. Mnenja glede trditev, ali je izobraževanje prijetno in lahko, so bolj deljena. Da je izobraževanje prijetno, se popolnoma strinja četrtina anketiranih, da je lahko, pa se popolnoma strinja le 7% anketiranih. Dobra tretjina se ni mogla opredeliti, ali je izobraževanje lahko ali težko in so trditvi dodelili oceno 0 (povprečna ocena 0,9).

Ocene lastnosti izobraževanja se statistično ne razlikujejo glede na starostne skupine, glede na izobrazbo in glede na tip podjetja ( $\text{Sig} > 0,05$ ) (glej Tabelo 1 v Prilogi C). Se pa razlikujejo glede na spol in področje zaposlitve (glej Graf 6.3).

Graf 6.3: Ocenjevanje izobraževanja – statistično značilne razlike



Ženskam se izobraževanje zdi v večji meri lažje kot pa moškim ( $\text{Sig} = 0,05$ ). Glede ostalih lastnosti izobraževanja med spoloma ne prihaja do statistično značilnih razlik ( $\text{Sig} > 0,05$ ).

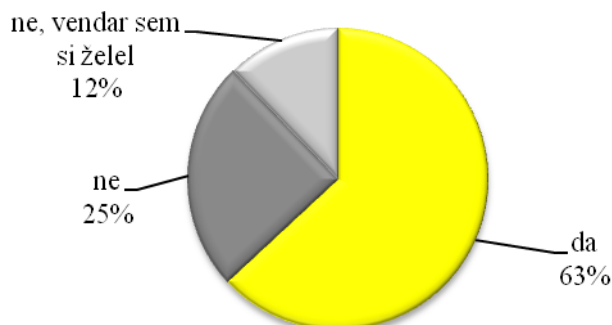
Do statistično značilnih razlik na področje zaposlitve pa prihaja v primeru ocenjevanja pomembnosti izobraževanja. Srednjemu oz. top managementu se le to zdi bolj pomembno kot strokovnim delavcem ( $\text{Sig} < 0,05$ ).

### 6.2.3 VKLJUČENOST V IZOBRAŽEVANJE



Anketiranci so pri vprašanju »Ali ste bili v zadnjih 12 mesecih vključeni v kakršnokoli obliko izobraževanja ali usposabljanja« imeli na izbiro odgovore: »da«, »ne« in »ne, vendar sem si želel«. Porazdelitev med odgovori je predstavljena v Grafu 6.4.

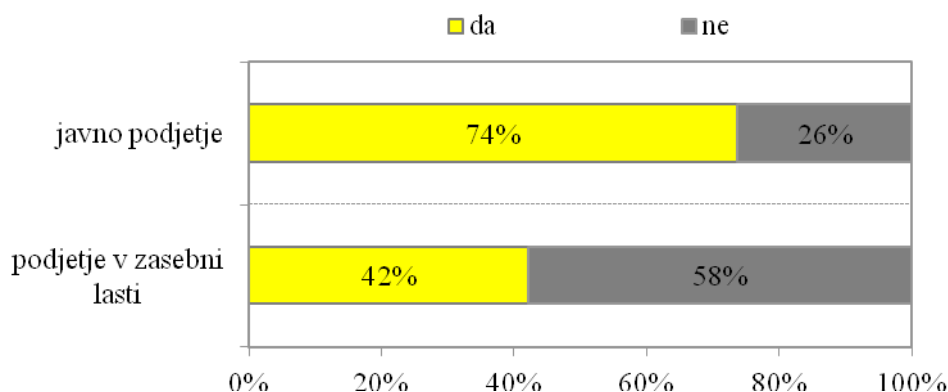
Graf 6.4: Vključenost v izobraževanje: strukturni odstotki (%) (n=57)



Slabi dve tretjini anketiranih (36 zaposlenih) sta bili v zadnjih 12 mesecih vključeni v izobraževanje ali usposabljanje (organizirano s strani podjetja ali samoiniciativno). 25% anketiranih se v zadnjem letu ni izobraževalo. 12% je tistih, ki se v zadnjem letu niso izobraževali, pa si je tega želelo. Vseh, ki se v zadnjem letu niso izobraževali pa je 37%.

Iz Grafa 6.5 je razvidno, da zaposleni v javnih podjetjih so v večji meri vključeni v izobraževanja oz. usposabljanja kot zaposleni v podjetjih, ki so v zasebni lasti (Sig<0,05).

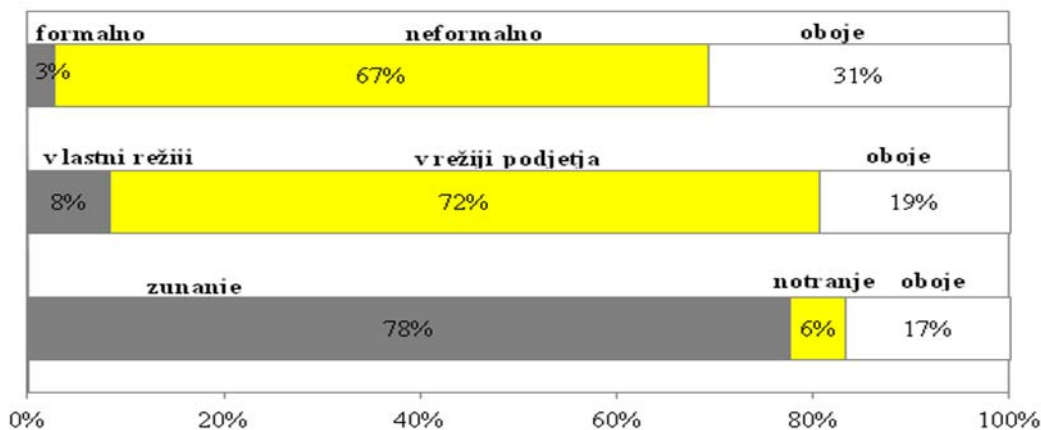
Graf 6.5: Vključenost v izobraževanje – statistično značilne razlike



Dobri dve tretjini zaposlenih, ki so se v preteklih 12 mesecih izobraževali, sta bili na neformalnem izobraževanju, slaba tretjina (31%) pa tako na neformalnem kot formalnem (glej Graf 6.6). Skoraj tri četrtine tistih, ki so se izobraževali, se je

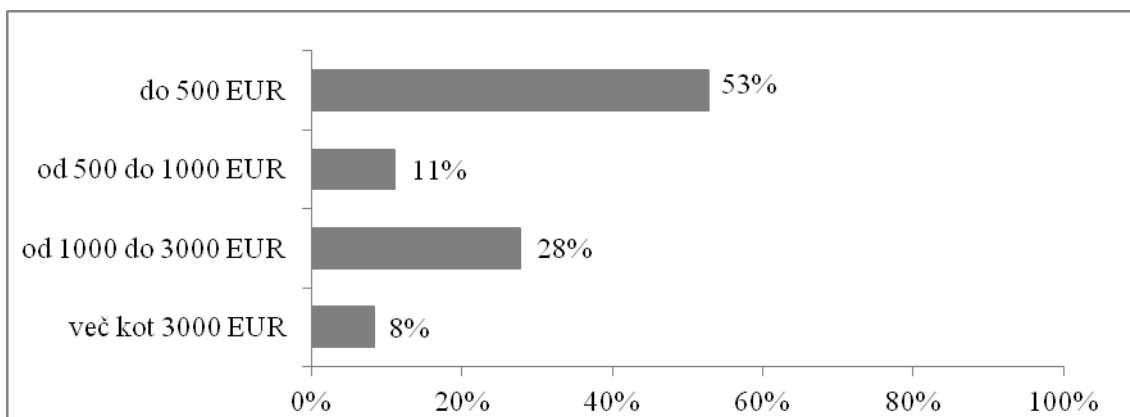
izobraževanja udeležilo v režiji podjetja. Večina (78%) je bila na izobraževanju, ki ga je vodil zunanji izobraževalec.

Graf 6.6: Načini izobraževanja: strukturni odstotki (%) (n=36)



Tisti anketiranci, ki so se v zadnjem letu izobraževali, so tudi ocenili strošek svojih izobraževanj (glej Graf 6.7).

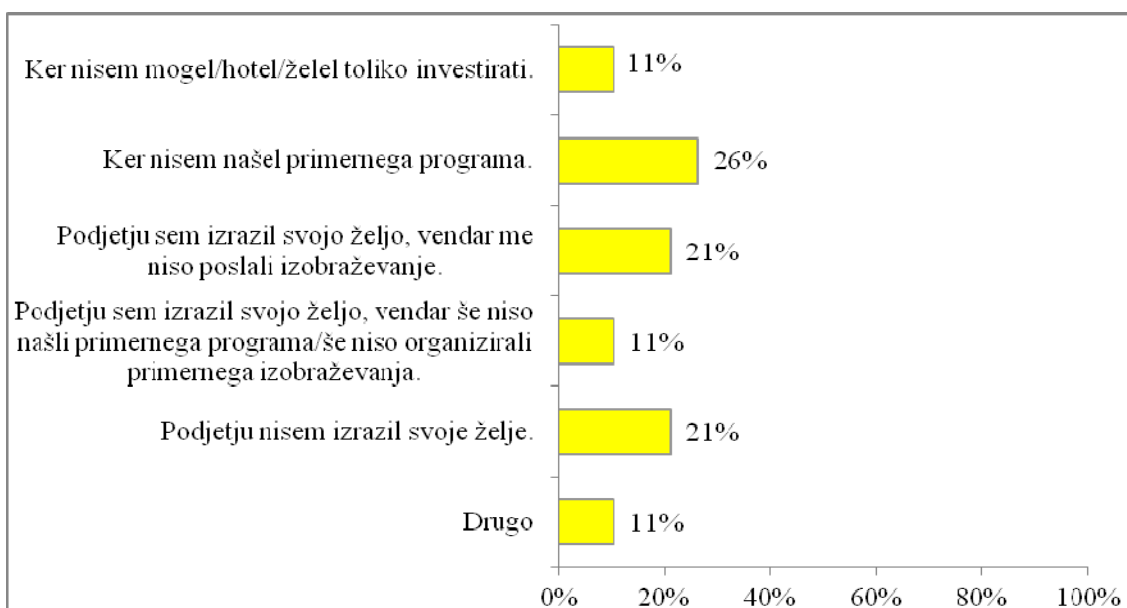
Graf 6.7: Strošek izobraževanja: strukturni odstotki (%) (n=36)



Graf 6.7 prikazuje, da je dobra polovica (53%) anketiranih, ki so se izobraževali, t. j. 19 zaposlenih, izjavila, da je strošek njihovih izobraževanj v zadnjih 12 mesecih znašal do 500 EUR. Pri 11% je bil strošek od 500 do 1000 EUR. Strošek izobraževanja dobre četrtine (28%) anketiranih, ki so se izobraževali, je bil od 1000 do 3000 EUR. 8% anketiranih je dejalo, da je bil strošek njihovega izobraževanja višji od 3000 EUR.

Graf 6.8 predstavlja razloge za neudeležbo na izobraževanjih tistih 37% anketirancev, ki se v zadnjem letu niso izobraževali.

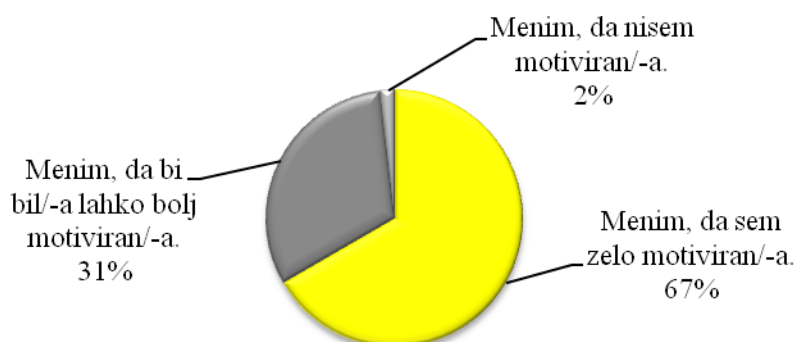
Graf 6.8: Razlogi, zakaj se niso izobraževali: strukturalni odstotki (%) (n=19)



Tisti, ki se izobraževanj niso udeležili, t. j. 19 anketirancev (37%), največkrat navajajo razlog, da niso našli primernege programa (26%). Druga dva najpogostejša razloga sta, da so podjetju izrazili svojo željo, vendar je tam niso upoštevali (21%) ali pa da niti niso izrazili svoje želje (21%).

Vsi anketiranci so po lastni presoji ocenjevali svojo motiviranost za izobraževanje (glej Graf 6.9).

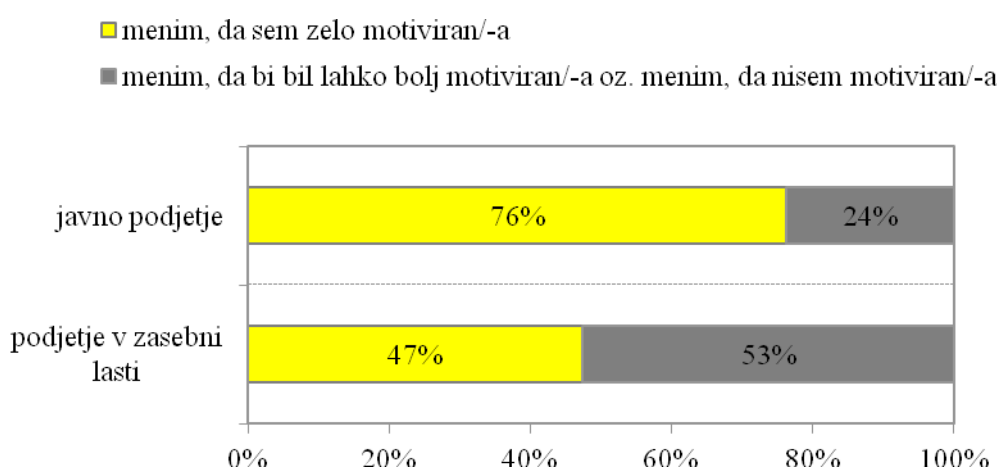
Graf 6.9: Ocena motivacije za (dodatno) izobraževanje, usposabljanje: strukturalni odstotki (%) (n=57)



38 anketiranih ali 67% zaposlenih je mnenja, da so za izobraževanje zelo motivirani. Slaba tretjina je mnenja, da bi bili lahko bolj motivirani, le 1 anketiranec pa je izjavil, da ni motiviran za (dodatno) izobraževanje, usposabljanje (glej Graf 6.9).

Glede motiviranosti za izobraževanje prihaja do statističnih razlik le med javnim in zasebnim podjetjem (glej Graf 6.10). Zaposleni v javnih podjetjih namreč v večji meri menijo, da so motivirani za izobraževanje kot zaposleni v zasebnih podjetjih.

Graf 6.10: Motiviranost za izobraževanje – statistično značilne razlike



#### 6.2.4 SPODBUJANJE IZOBRAŽEVANJA

Za pregled motivov, ki anketirane spodbujajo k izobraževanju, so posamezen motiv ocenili na lestvici od 1 (me ne motivira) do 4 (me zelo motivira). Poleg motivov so anketiranci ocenili tudi posamezne podane socialne skupine (delodajalci, sodelavci, sindikati, družina, prijatelji, država), koliko jih te spodbujajo k dodatnemu izobraževanju.

V Tabeli 6.2 so predstavljeni strukturni odstotki stopnje motiviranosti anketirancev po posamičnem motivu. Graf 6.11 pa prikazuje aritmetično sredino ocene posameznega motiva za izobraževanje.

Tabela 6.2: Ocenjevanje motivov za izobraževanje: strukturni odstotki (%) (n=57)

<b>Motivi</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>
Pridobitev višje izobrazbene ravni	19,3%	15,8%	17,5%	47,4%
Boljše opravljanje dela na trenutnem delovnem mestu	1,8%	7,0%	28,1%	63,2%
Boljši zaslužek	17,5%	14,0%	28,1%	40,4%
Napredovanje/ priti na boljše delovno mesto	17,5%	7,0%	29,8%	45,6%
Zahteve delodajalca	14,0%	26,3%	45,6%	14,0%
Odpiranje novih zaposlitvenih možnosti/boljši nastop na trgu dela	3,5%	5,3%	29,8%	61,4%
Družabni, socialni stiki	5,3%	38,6%	38,6%	17,5%
Povišati svoj ugled in/ali vpliv	8,8%	47,4%	33,3%	10,5%
Tekmovanje z drugimi	64,9%	24,6%	7,0%	3,5%
Pridobitev novega znanja za lastni razvoj	0,0%	1,8%	14,0%	84,2%
Želja po novih znanjih	0,0%	0,0%	17,5%	82,5%
Dokazovanje da zmorete sebi	19,3%	17,5%	36,8%	26,3%
Dokazovanje da zmorete drugim	52,6%	31,6%	14,0%	1,8%
Hobiji	29,8%	19,3%	31,6%	19,3%

Legenda: 1 – me ne motivira, 2 – me malo motivira, 3 – me srednje motivira, 4 – me zelo motivira

Če povežemo Tabelo 6.2 in Graf 6.11, vidimo, da sta največja motiva za izobraževanje »pridobitev znanja za lastni razvoj« in »želja po novih znanjih« (povprečna ocena 3,8; zelo motivira več kot 80% anketiranih). Pomembna motiva sta še »boljše opravljanje dela na trenutnem delovnem mestu« in »odpiranje novih zaposlitvenih možnosti/boljši nastop na trgu dela« z dodeljeno povprečno oceno 3,5 (zelo motivira dobrih 60% anketiranih). K izobraževanju najmanj motivirata dokazovanje drugim, da zmorete, saj jih več kot polovica meni, da motiv ne spodbuja k izobraževanju (povprečna ocena 1,6) in »tekmovanje z drugimi« (povprečna ocena 1,5; več kot 60% jih meni, da motiv ne spodbuja k izobraževanju). Med pomembne motive bi uvrstila tudi »boljši zaslužek« in

»pridobitev višje izobrazbene ravni« kljub temu, da sta oba motiva dobila povprečno oceno 2,9. Menim, da je relevanten podatek, da je boljši zaslužek kot motiv z najvišjo oceno (4) ocenilo 40,4% anketiranih, 47,4% pa jih je odgovorilo, da jih tudi pridobitev višje izobrazbene ravni zelo motivira za izobraževanje.

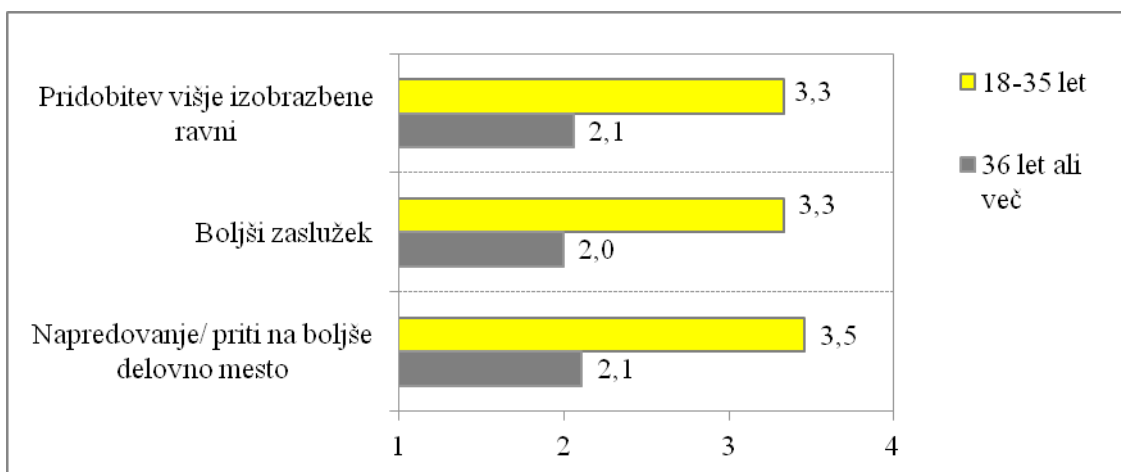
Graf 6.11: Ocenjevanje motivov za izobraževanje: aritmetična sredina (n=57)



Med spoloma in zaposlenimi, ki prihajajo iz javnih podjetij, in zaposlenimi iz zasebnih podjetij v ocenjevanju motivov ni zaznati statistično značilni razlik.

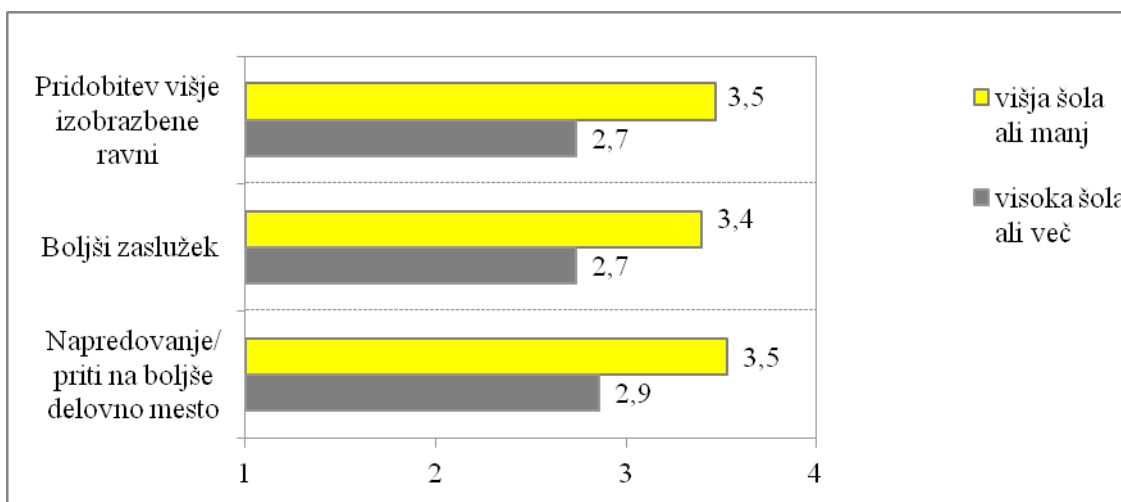
V primeru starosti in izobrazbe anketiranih pa prihaja do statistično značilnih razlik, in to pri istih motivih. Iz Hi-kvadrat analize je razvidno, da mlajšim (18–35 let) in manj izobraženim (višja šola ali manj) predstavlja izobraževanje večji motiv za »pridobitev višje izobrazbe«, »boljši zaslužek« in »napredovanje/priti na boljše delovno mesto« kot starejšim (36 let in več) in visoko izobraženim (Sig<0,05). Razliko v ocenjevanju motivov po starosti prikazuje Graf 6.12.

Graf 6.12: Ocenjevanje motivov za izobraževanje – statistično značilne razlike (starost)



Razliko v ocenjevanju motivov glede na stopnjo dosežene izobrazbe pa prikazuje Graf 6.13.

Graf 6.13: Ocenjevanje motivov za izobraževanje – statistično značilne razlike (stopnja izobrazbe)



Do razlik pa prihaja tudi v primeru nivoja zaposlitve. Strokovni delavci se, v primerjavi s srednjim in top managementom, v večji meri strinjajo, da jih k izobraževanju spodbujata tudi »pridobitev višje izobrazbene ravni« in »napredovanje/priti na boljše delovno mesto«. Vendar za razliko od mlajših in manj izobraženih anketiranih kot dodatni motiv za izobraževanje vidijo tudi »odpiranje novih zaposlitvenih možnosti« (Sig<0,05) in ne »boljši zaslužek«.

Iz Tabele 6.3, kjer je predstavljena tudi aritmetična sredina, je razvidno, da nobena izmed naštetih socialnih skupin (delodajalci, sodelavci, sindikati, družina, prijatelji, država) po mnenju anketiranih ne odigra pomembne vloge pri spodbujanju k izobraževanju oz. usposabljanju.

Tabela 6.3: Ocenjevanje spodbude k izobraževanju s strani različnih (socialnih) skupin: strukturni odstotki (%) in aritmetična sredina (n=57)

<b>Vir spodbude</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>Aritm. sred.</b>
Delodajalci	17,5%	36,8%	36,8%	8,8%	2,4
Sodelavci	29,8%	36,8%	26,3%	7,0%	2,1
Sindikati	91,2%	7,0%	1,8%	0,0%	1,1
Družina	15,8%	28,1%	29,8%	26,3%	2,7
Prijatelji	19,3%	38,6%	28,1%	14,0%	2,4
Država	77,2%	12,3%	10,5%	0,0%	1,3

Legenda: 1 – ne spodbuja, 2 – malo, 3 – srednje, 4 – zelo

K izobraževanju po mnenju anketiranih še v največji meri spodbuja družina (povprečna ocena 2,7). Za družino sledijo delodajalci in prijatelji, za njimi sodelavci. V najmanjši meri anketirane k izobraževanju spodbujata država (povprečna ocena 1,3) in sindikati (povprečna ocena 1,1). Mlajši (18–35 let) se v večji meri kot starejši strinjajo s tem, da k izobraževanju spodbujajo sodelavci, družina in država (Sig<0,05). Manj izobraženi (z največ višjo šolo) se v večji meri strinjajo s tem, da izobraževanje spodbujajo družina in prijatelji (Sig<0,05). Strokovni delavci menijo, da je spodbuda sodelavcev, prijateljev in države večja, kot to meni management (Sig<0,05).

### 6.2.5 OVIRE ZA IZOBRAŽEVANJE

V diplomski nalogi preučujem tudi ovire za izobraževanje, ki jih čutijo zaposleni. V Tabeli 6.4 so v strukturnih odstotkih izražene ocene anketiranih, v kolikšni meri, jih posamezni dejavnik ovira pri izobraževanju.



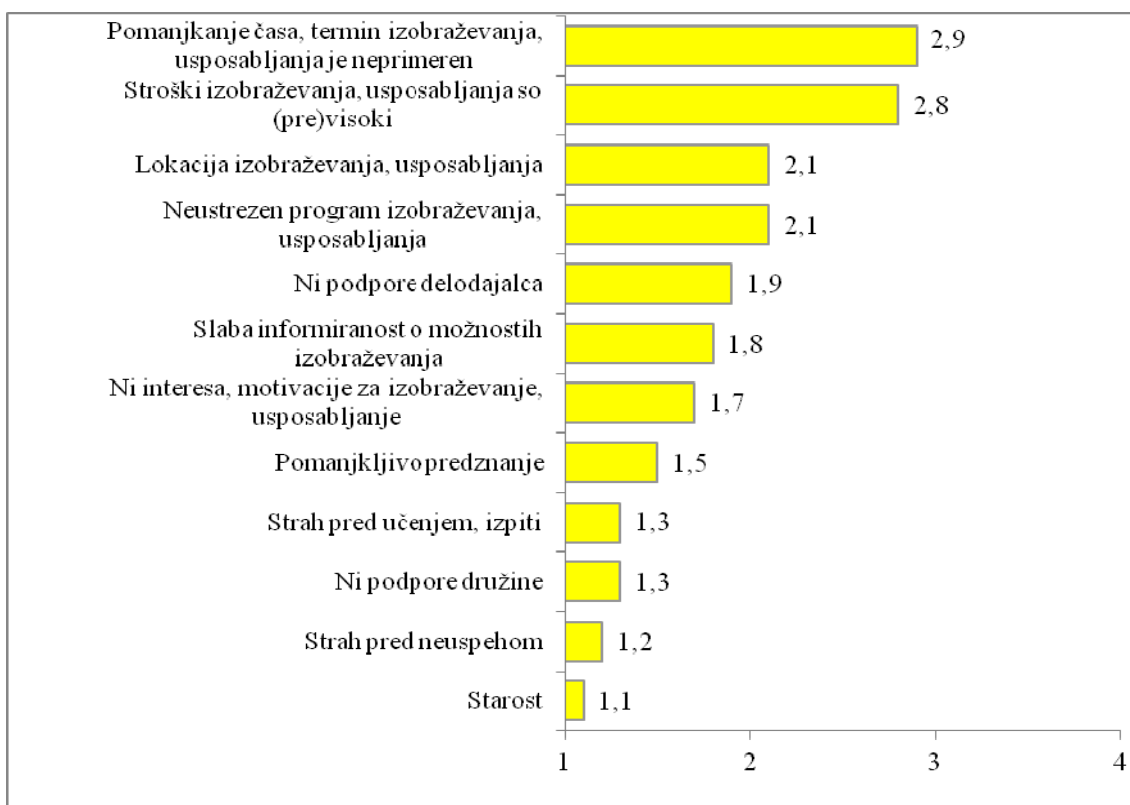
Tabela 6.4: Ocenjevanje ovir za izobraževanje: strukturni odstotki (%) (n=57)

Ovire	1	2	3	4
Pomanjkljivo predznanje	63,2%	28,1%	8,8%	0,0%
Stroški izobraževanja, usposabljanja so (pre)visoki	12,3%	21,1%	40,4%	26,3%
Pomanjkanje časa, termin izobraževanja, usposabljanja je neprimeren	5,3%	22,8%	45,6%	26,3%
Lokacija izobraževanja, usposabljanja	29,8%	36,8%	31,6%	1,8%
Ni podpore delodajalca	40,4%	35,1%	15,8%	8,8%
Starost	91,2%	7,0%	0,0%	1,8%
Neustrezen program izobraževanja, usposabljanja	42,1%	21,1%	21,1%	15,8%
Strah pred učenjem, izpiti	75,4%	17,5%	7,0%	0,0%
Strah pred neuspehom	86,0%	5,3%	8,8%	0,0%
Ni podpore družine	80,7%	7,0%	10,5%	1,8%
Slaba informiranost o možnostih izobraževanja	47,4%	33,3%	15,8%	3,5%
Ni interesa, motivacije za izobraževanje, usposabljanje	54,4%	26,3%	12,3%	7,0%

Legenda: 1 – me ne ovira, 2 – me malo ovira, 3 – me srednje ovira, 4 – me zelo ovira

Največji oviri za izobraževanje predstavljata »pomanjkanje časa oz. neprimeren termin izobraževanja, usposabljanja« in »(pre)visoki stroški izobraževanja, usposabljanja« (glej Tabela 6.4 in Graf 6.14). Zanimivo pri teh dveh ovirah je, da predstavljata ženskam večjo oviro kot moškim pri odločitvi za izobraževanje (Sig<0,05). S povprečno oceno nad 2,0 so anketiranci ocenili tudi »lokacijo izobraževanja, usposabljanja«, ter »neustreznost programa«. Najmanjšo oviro za izobraževanje pa predstavlja starost anketirancev, saj je kar 91,2% anketirancev to oviro ocenilo z 1, povprečna ocena pa je 1,1.

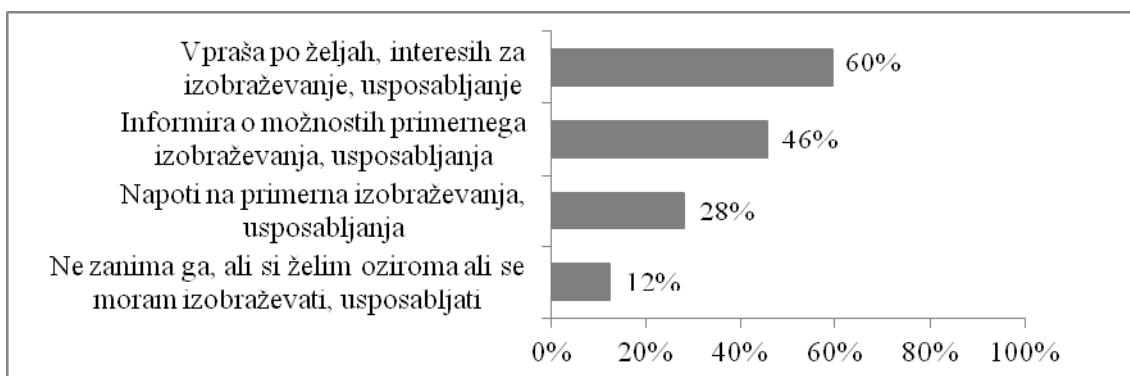
Graf 6.14: Ocenjevanje ovir za izobraževanje: aritmetična sredina (n=57)



Pri ocenjevanju ovir »pomanjkljivo predznanje« in »ni podpore delodajalca« čutijo mlajši (18–35 let) to kot večjo oviro od starejših (Sig<0,05). Ovira »strah pred učenjem, izpiti« pa je kot ovira v večji meri izražena med zaposlenimi z višjo šolo ali manj, torej med manj izobraženimi.

Z anketo sem želela izvedeti tudi, kakšno vlogo ima (po mnenju zaposlenih) trenutni delodajalec pri odločitvah za izobraževanje. Razporeditev strukturnih odstotkov po posameznih odgovorih je predstavljena v Grafu 6.15.

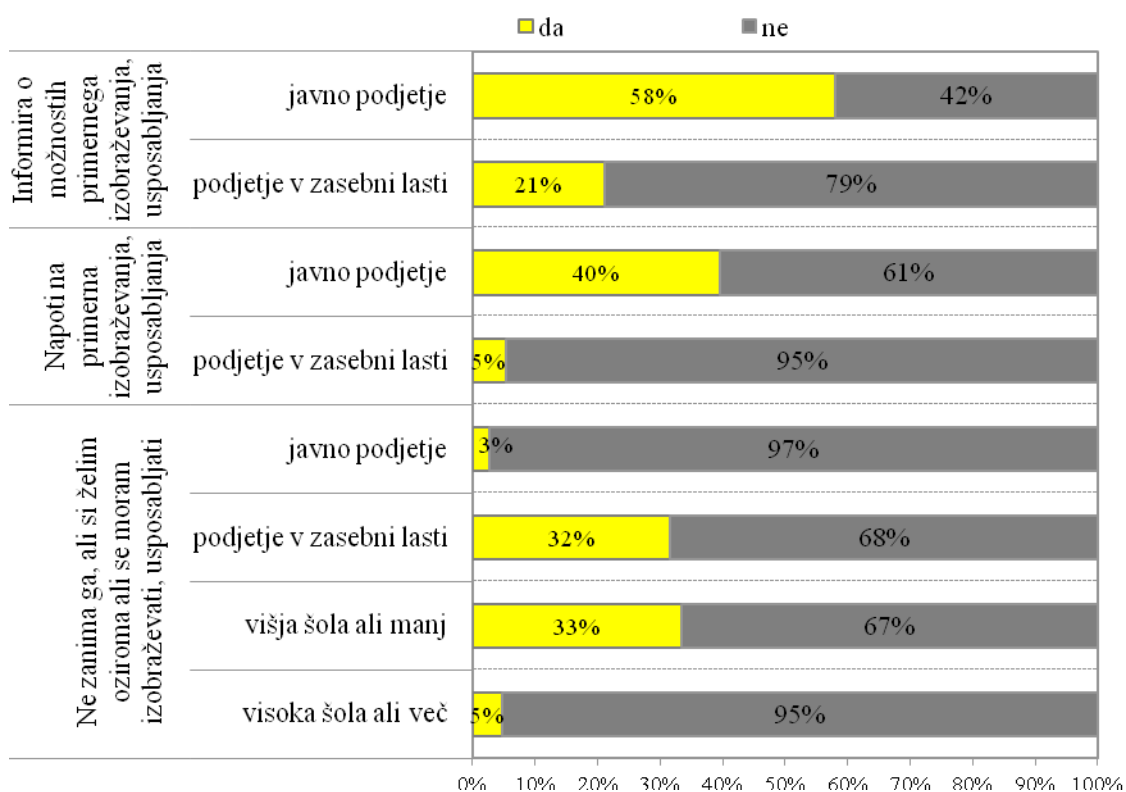
Graf 6.15: Vloga delodajalca pri odločitvah za izobraževanje (n=57)



Kot je razvidno iz Grafa 6.15, je 60% anketiranih izjavilo, da njihovi vodje vprašajo po željah in interesih za izobraževanje in usposabljanje. Slaba polovica ima vodje, ki informirajo o možnostih primernega izobraževanja. Dobra četrtina (28%) jih je dejala, da jih vodje napotijo na primerna izobraževanja oz. usposabljanja. Dobra desetina pa ima opraviti z vodjo, ki ga ne zanima, ali se želijo oz. morajo izobraževati/usposablјati.

Prihaja pa do statistično značilnih razlik predvsem glede na tip podjetja (glej Graf 6.16).

Graf 6.16: Statistično značilne razlike – vloga delodajalca pri odločitvah za izobraževanje



Zaposleni iz javnih podjetij se v večji meri kot zaposleni v zasebnem podjetju strinjajo, da delodajalec informira o možnostih primernega izobraževanja, usposabljanja in da na ta izobraževanja delavce tudi napoti. V manjši meri pa se strinjajo s tem, da delodajalca ne zanima, ali si želijo oz. morajo izobraževati oz. usposablјati. Glede slednjega prihaja tudi do razlik med različno izobraženimi. Manj izobraženi (največ višja šola) se v večji meri strinjajo s tem, da delodajalca ne zanima, ali si zaposleni želijo oz. se morajo izobraževati.

### **6.3 UGOTOVITVE IZ VPRAŠALNIKA »UGOTAVLJANJE POTREB PO IZOBRAŽEVANJU V ORGANIZACIJI«**

V tem delu raziskave sta vrnila izpolnjene vprašalnike le dve podjetji – eno javno in drugo v zasebni lasti. Vprašalnika sta bila okrnjeno izpolnjena zaradi želje po ne razkrivanju določenih informacij tretjim osebam kljub temu, da je vprašalnik anonimen oziroma podjetij ne bom poimenovala. Eno od teh podjetij je v zasebni lasti, drugo pa v javni.

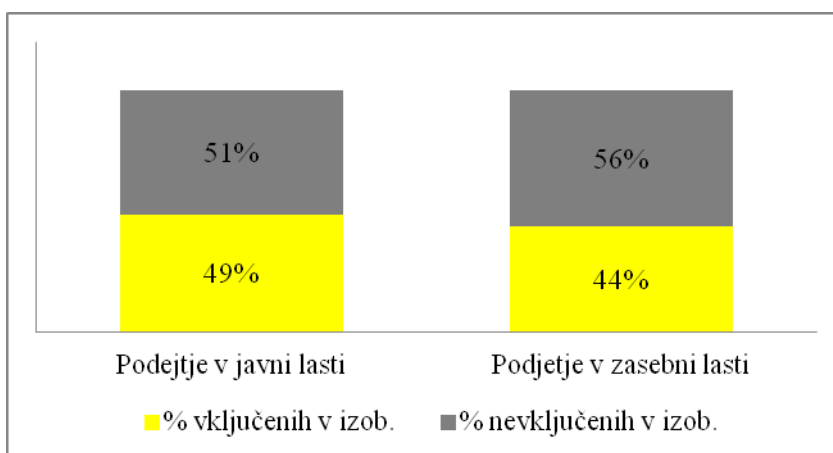
Kljub vsemu sem glavne informacije, in sicer na kakšen način v podjetju ugotavljajo potrebe po izobraževanju, pridobila od obeh podjetij. Podjetji na to vprašanje odgovarjata zelo podobno. Obe podjetji namreč večinoma ugotavljata potrebe po izobraževanjih v organizaciji s pomočjo letnih razgovorov. Na letnih razgovorih v obeh podjetjih vsak zaposleni v pogovoru z nadrejenim pove, katera so njegova pomanjkljiva znanja, ki jih mora izpopolniti, da bo učinkovitejši in bolj usposobljen za opravljanje svojega dela. Tako s pomočjo letnih razgovorov ugotovijo potrebe po strokovnem izobraževanju, dogovorijo se za primerne smeri, teme in načine izobraževanja ter jih med letom skušajo uresničiti.

V podjetju v javni lasti imajo zaposleni v letnem razgovoru možnost izraziti tudi želje po izobraževanju za lastno napredovanje. S tem dajejo velik poudarek na karierno izobraževanje, na želje posameznika in na izobraževanje za življenje.

V podjetju v zasebni lasti pa se lahko v dogovoru z nadrejenim med letom udeležijo različnih konferenc, ki si jih zaposleni sami izberejo. V tem podjetju tudi zasledujejo delo zaposlenega skozi leto in delodajalec, lahko sam predlaga zaposlenemu dopolnitev njegovih znanj v skladu z njegovim delom.

Iz podatkov, ki sta mi jih posredovali podjetji, je razvidno, da obe podjetji v približno enaki meri vlagata v razvoj zaposlenih in s tem v njihovo izobraževanje (glej Graf 6.17). To lahko razberemo iz podatka, da je bilo v javnem podjetju udeleženih v izobraževanje 21 zaposlenih, t. j. 49% zaposlenih, v podjetju v zasebni lasti pa 11 zaposlenih od 25 ali 44% zaposlenih.

Graf 6.17: Delež vključenih v izobraževanja



Javno podjetje je za razliko od podjetja v zasebni lasti tudi razkrilo, da je v zadnjih dvanajstih mesecih za usposabljanja namenilo 30.288 eur, kar pomeni, da so v poprečju namenili 704,37 eur za izobraževanja na zaposlenega oz. 1442,28 eur na udeleženega v izobraževanju.

## 7 UGOTOVITVE IN PREDLOGI ZA IZOBRAŽEVNJE V ORGANIZACIJAH

### 7.1 TESTIRANJE HIPOTEZ

**Krovna hipoteza: Podjetja prepoznavaajo potrebe po izobraževanjih s pomočjo različnih kanalov, te potrebe analizirajo in jih upoštevajo pri razvoju zaposlenih.**

Podjetja svojim zaposlenim dajo možnost, da izrazijo svoje potrebe po izobraževanju na letnih razgovorih, ki jih opravijo z vodji. Z letnimi razgovori vodje dobijo sliko, katera znanja primanjkujejo zaposlenim, zaposleni pa lahko izrazijo svoje potrebe in želje po izobraževanjih. Poleg usposabljanj in izobraževanj, opredeljenih v letnih razgovorih, se lahko zaposleni med letom v dogovoru z nadrejenim odloči, na katera izobraževanja in usposabljanja bo šel.

Zaposleni so sicer mnenja, da delodajalci ne spodbujajo zelo k izobraževanju, saj so jim dodelili povprečno oceno 2,4 pri spodbujanju k izobraževanju (glej Tabelo 6.3). Delodajalci v povprečju v enaki meri spodbujajo k izobraževanju kot prijatelji, vendar nekoliko manj kot družina (povprečna ocena 2,7). Na trditev, da delodajalec ne daje

podpore pri izobraževanju in usposabljanju in da ta predstavlja oviro, pa je večina (40,4%) odgovorila negativno (povprečna ocena 1,9).

Podjetja raziskujejo potrebe po izobraževanju s pomočjo letnih razgovorov, tako da zaposleni med letom predlagajo, kje bi se izobraževali, in tako, da nadrejeni predlagajo dopolnitev posameznikovih znanj. 60% anketiranih je odgovorilo, da delodajalec povpraša po željah, interesih za izobraževanje; 46% anketiranih jih meni da delodajalec tudi informira o možnostih primernega izobraževanja. Podjetja tako bolj ali manj dajo prednost zaposlenim samim, da presodijo, katera znanja jim manjkajo in katera izobraževanja ali usposabljanja bi bila zanje primerna.

Pomemben je tudi podatek, da se je kar 63% anketiranih v zadnjih 12 mesecih izobraževalo, od tega 72% v režiji podjetja. Vendar le 28% anketiranih meni, da delodajalec napoti na primerna izobraževanja, usposabljanja. Lahko rečemo, da podjetja posebne analize izobraževalnih potreb ne izvajajo, vendar zaposlene napotujejo na izobraževanja oz. jim dajo možnost za izobraževanje.

Krovno hipotezo lahko v delu, da podjetja prepoznavajo potrebe po izobraževanjih skozi različne kanale, potrdimo. Te potrebe ugotavljajo s pomočjo letnih razgovorov, med letom, ko zaposleni sproti izrazijo željo po izobraževanju, in s pomočjo nadrejenih. Podjetja potreb po izobraževanju podrobno ne analizirajo, vendar želje posameznikov deloma upoštevajo pri razvoju in napotitvi na izobraževanja posameznika.

**Delovna hipoteza 1: Zaposleni so motivirani za dodatno izobraževanje, če s tem izboljšajo svojo produktivnost pri delu in/ali si s tem zvišajo lastno plačo.**

H0: Spremenljivki motiviranost za dodatno izobraževanje in boljše opravljanje dela na trenutnem delovnem mestu/boljši zaslužek **nista** povezani.

H1: Spremenljivki motiviranost za dodatno izobraževanje in boljše opravljanje dela na trenutnem delovnem mestu/boljši zaslužek **sta** povezani.

Tabela 7.1 kaže povprečno oceno glede obeh motivov med anketiranci, ki so motivirani, in tistimi, ki niso oz. menijo, da bi bili lahko bolj.

Tabela 7.1: Povezanost motivov in motiviranosti

		N	arit. sredina	st.. odklon	st. napaka arit. sr.
Boljše opravljanje dela na trenutnem delovnem mestu	Menim, da sem zelo motiviran/-a	38	3,63	,714	,116
	Menim, da bi bil lahko bolj motiviran/-a oz. menim, da nisem motiviran/-a	19	3,32	,671	,154
Boljši zaslužek	Menim, da sem zelo motiviran/-a	38	2,61	1,128	,183
	Menim, da bi bil lahko bolj motiviran/-a oz. menim, da nisem motiviran/-a	19	3,53	,841	,193

Tisti, ki so zelo motivirani, se v večji meri strinjajo s tem, da jih k izobraževanju motivira boljše opravljanje dela. V primeru boljšega zaslužka pa je situacija obratna; tisti, ki so manj motivirani, ocenjujejo boljši zaslužek kot večjo spodbudo za izobraževanje – v primerjavi s tistimi, ki so zelo motivirani za izobraževanje.

Tabela 7.2 kaže rezultate T-testa, s katerim sem testirala delovno hipotezo 1.

Tabela 7.2: Rezultati T-testa za testiranje delovne hipoteze 1

		Levenov test - ugotavljanje enakosti varianc		t-test za ugotavljanje enakosti povprečij						
		F	Sig.	t	št. st. prostosti	Sig (2- str. test)	razlika povp.	st. napaka razlike	95% interval zaupanja razlike	
									sp.	zg.
Boljše opravljanje dela na trenutnem delovnem mestu	upoštevana enakost varianc	,082	,776	1,606	55	,114	,316	,197	-,078	,710
	enakost varianc ni upoštevana			1,639	38,174	,109	,316	,193	-,074	,706
Boljši zaslužek	upoštevana enakost varianc	5,188	,027	-3,143	55	,003	-,921	,293	-1,508	-,334
	enakost varianc ni upoštevana			-3,463	46,594	,001	-,921	,266	-1,456	-,386

Stopnja značilnosti (Sig.) T-testa je v primeru »boljšega opravljanja dela« 0,114. Ker je vrednost večja od 0,05, pomeni, da je tveganje previsoko, da bi lahko ničelno domnevo zavrnil. Razlike v povprečnih vrednostih med tistimi, ki so motivirani za izobraževanje, in tistimi, ki niso, niso statistično značilne.

V primeru »višje plače« znaša Sig. statistike t 0,001. Ker je to manj kot 0,05, lahko rečemo, da so razlike statistično značilne. Izkazalo se je, da tisti, ki so manj oz. niso motivirani, ocenjujejo boljši zaslužek kot pomemben faktor, ki bi jih spodbudil k izobraževanju. Torej bi bila v tem primeru lahko višja plača spodbuda za dodatno motiviranost za izobraževanje.

Delovno hipotezo 1 lahko torej le delno potrdimo, saj je raziskava pokazala, da je višja plača spodbuda za dodatno motiviranost za izobraževanje, sploh pri tistih, ki so manj motivirani. V nasprotju s starejšimi (36 let in več) in bolj izobraženimi, mlajšim in manj izobraženim (višja šola ali manj) predstavlja večji motiv za izobraževanje »boljši zaslužek« in »napredovanje/priti na boljše delovno mesto« (glej Graf 6.12 in Graf 6.13).

Iz Grafa 6.11 pa je razvidno, da če od vzamemo stopnjo motiviranosti posameznika, motiv »boljše opravljanje dela na trenutnem delovnem mestu« v povprečju bolj motivira (povprečna ocena 3,5) kot motiv »boljši zaslužek« (povprečna ocena 2,9). Oba motiva pa sta dosegla relativno visoko povprečno oceno (najvišja možna vrednost povprečne ocene je 4).

**Delovna hipoteza 2: Zaposleni na višjih hierarhičnih položajih imajo večjo motivacijo za dodatno izobraževanje.**

H0: Spremenljivki delovni položaj in motiviranost za izobraževanje **nista** povezani.

H1: Spremenljivki delovni položaj in motiviranost za izobraževanje **sta** povezani.

Tabela 7.3 prikazuje povezanost stopnje motiviranosti in nivoja zaposlitve. Ta nam pokaže, da je med strokovnimi sodelavci 66% takih, ki so zelo motivirani, medtem ko je med managementom 70% takih, ki so zelo motivirani.



Tabela 7.3: Povezanost stopnje motiviranosti in nivoja zaposlitve

			Zaposlitev		Skupaj
			Strokovni delavec	Srednji/top management	
q11n	Menim, da sem zelo motiviran/-a	Število % znotraj zaposlitev	31 66,0%	7 70,0%	38 66,7%
	Menim, da bi bil lahko bolj motiviran/-a oz. menim, da nisem motiviran/-a	Število % znotraj zaposlitev	16 34,0%	3 30,0%	19 33,3%
Skupaj		Število % znotraj zaposlitev	47 100,0%	10 100,0%	57 100,0%

Hi-kvadrat test (glej tabelo 7.4) nam še pokaže, da spremenljivki nista statistično povezani (Sig. hi-kvadrat je 0,805, kar je več kot 0,05).

Tabela 7.4: Rezultati Hi-kvadrat testa

	vrednost	št. st. prostosti	asimptotična st. značilnosti (2-stranski test)	st. značilnosti (2-stranski test)	st. značilnosti (1-stranski test)
Pearsonov Hi-kvadrat	,061 <sup>b</sup>	1	,805		
popravek kontinuitete <sup>a</sup>	,000	1	1,000		
verjetnostno razmerje	,062	1	,804		
Fisherjev eksaktni test				1,000	,560
linearno združenje	,060	1	,807		
št. veljavnih odgovorov	57				

a. izračunan samo za tabele 2x2

b. 1 celica (25,0%) ima pričakovano frekvenco nižjo kot 5. Minimalna pričakovana frekvenca je 3,33.

Delovne hipoteze 2, ki pravi, da imajo zaposleni na višjih hierarhičnih položajih večjo motivacijo za izobraževanje, torej ne moremo potrditi. Že v 6. poglavju smo ugotovili, da se statistično značilne razlike med skupinami v stopnjah motiviranosti pojavijo le med javnim in zasebnim podjetjem – v javnih podjetjih so bolj motivirani kot v zasebnem (glej Graf 6.10).

## 7.2 PREDLOGI ZA IZOBRAŽEVANJE V ORGANIZACIJAH

Glede na raziskavo lahko rečemo, da so zaposleni večinoma zelo motivirani za izobraževanja in usposabljanja. Izobraževanje se skoraj vsem zdi koristno in

pomembno. Motivi anketirancev se sicer razlikujejo, vendar veliko večino zelo motivira pridobitev novega znanja za lastni razvoj, žene jih želja po novih znanjih, po pridobivanju znanja za boljše opravljanje dela, znanje izkoriščajo za boljši nastop in večjo lastno konkurenčnost na trgu dela.

Menim, da se podjetja premalo zavedajo, da se zaposleni želijo (primerno) izobraževati in pridobljeno znanje uporabljati pri nadaljnjem delu. Glede na raziskavo podjetja tudi premalo izkoriščajo motivacijo zaposlenih, da se naučijo nekaj novega, koristnega. Prav je, da podjetja pri izobraževalni dejavnosti upoštevajo potrebe posameznika po izobraževanju in njegove želje. Podjetje naj najde pravo razmerje med potrebami po izobraževanju, ki jih nakazuje delovni proces in med (osebnimi) željami posameznika. Iz izobraževanja, na katerega je bil zaposleni napoten, naj dobi koristna znanja, ki jih bo znal in mogel uporabiti pri svojem delu – v službi in življenju.

**Večji poudarek pri analizi potreb po izobraževanju.** Teorija namreč pravi, da je raziskovanje izobraževalnih potreb oziroma fazi opazovanja treba nameniti velik delež pri organiziranju izobraževalne dejavnosti.

Podjetja opravljajo letne razgovore in v razvoj posameznika vključujejo zaposlenega in njegove nadrejene. S tem se zdi, da podjetja prelagajo veliko odgovornost na posameznega zaposlenega, zaupajo posamezniku, da sam ve, katera znanja mu primanjkujejo in kje jih lahko pridobi.

Menim, da bi podjetja večjo pozornost morala nameniti analizi samega delovnega mesta in znanj, ki jih to delovno mesto potrebuje. Skupaj z razvojem posameznika, gospodarstva in družbe bi bilo priporočljivo, da kadrovske službe občasno pregledajo samo delovno mesto – ali to zahteva kakšna nova, dodatna znanja, morda katero od prej potrebnih znanj ni več potrebnih itd. Na ta potrebna znanja naj dodajo že pridobljena znanja posameznika, želje posameznika po novih znanjih in poskušajo najti kompromis med vsemi znanji, ki so na voljo.

Podjetja naj v analizo izobraževalnih potreb ne vključujejo le želje, na katerih področjih se želi posameznik izobraževati, ampak naj od posameznika skušajo izvedeti: (1.) kam želi priti in kaj želi doseči, (2.) zakaj želi to doseči in (3.) do kdaj želi te cilje izpolniti.

Sem namreč mnenja, da se posameznik zaveda, kaj želi od življenja – na osebni in karierni ravni, da se želi konstanto razvijati in da želi to delati v korist podjetja – sploh, če je zadovoljen v delovnem okolju, saj bo od tega imel tudi lastno korist. In če je kadrovska služba sposobna povezati lastne cilje posameznika in cilje podjetja, bo sposobna tudi določiti izobraževalne potrebe, ki bodo koristne za posameznika in podjetje.

**Skrbnejše oblikovanje sistema implementacije izobraževalne dejavnosti.** Po teoriji (glej Sliko 5.1) tu lahko zajamemo načrtovanje izobraževanja, programiranje izobraževanja ter organizacijo in izvedbo izobraževanja.

Poleg tega, kaj posameznik potrebuje in želi, naj kadrovska služba tudi preveri, katera izobraževanja so na trgu na voljo za pridobitev posameznih znanj, in skupaj z zaposlenim odloči, kje se bo izobraževal, usposabljal. Naj poudarim, da tu ni pomembna cena ponudnika, temveč njegova kvaliteta, pa tudi ustreznost lokacije in terminov izobraževanja.

Iz raziskave je namreč razvidno, da anketiranim največjo oviro (v povprečju) predstavlja pomanjkanje časa oz. neprimeren termin izobraževanja, kot oviri pa ji sledita neustrezna lokacija ter program izobraževanja. To pomeni, da je zelena večja pozornost pri izbiri ponudnika izobraževanja, njegovega programa in dodatnih specifik izobraževanja. Z boljšo analizo ponudnikov na trgu ter približanju programa, lokacije in terminov udeležencem izobraževanja bo investicija v izobraževanje bolj izkoriščena, kot če te analize ne bi opravili.

Lahko se prilagodi tudi ponudnik izobraževanja, ki naj se čim bolj približa potrebam udeležencev izobraževanja s svojo tematiko, programom, lokacijo in terminom usposabljanja. Da bo v veliki meri zadostilo tudi potrebam podjetja, naj ima usposabljanje primerno ceno glede na trg in ponujeno storitev. Menim, da z izbiro ustreznega ponudnika izobraževanja podjetje lahko veliko naredi za motiviranost zaposlenih – tako na delovnem mestu kot za izobraževanje. Dobri izobraževalci bodo znali udeležence pravilno motivirati za aktivno pridobitev znanja in uporabljanje znanja pri delu. Če pa so udeleženci izobraževanja zadovoljni z izvajalcem, bodo imeli večjo

motivacijo za nadaljnje izobraževanje, usposabljanje, saj je bila predhodna izkušnja pozitivna.

**Evalvacija izobraževanj.** Priporočljivo je tudi preveriti zadovoljstvo udeležencev izobraževanja s programom in izvajalcem izobraževanja. Analiza se lahko opravi z enostavnim vprašalnikom ob končanem izobraževanju. V primeru, da izobraževanje traja dlje časa (vse leto), je primerno, da se zadovoljstvo udeležencev meri periodično (npr. mesečno). Ta analiza bo kadrovske službi oz. vodstvu dala povratno informacijo o izbranem izobraževanju, izobraževalcu ter o smiselnosti te investicije. Lahko služi kot podlaga za odločitev, ali se sodelovanje pri izobraževanju s tem ponudnikom nadaljuje ali ne. Udeleženci izobraževanja pa lahko svoje zadovoljstvo ali morebitno nezadovoljstvo sproti izrazijo. Tako se počutijo bolj vključeni v izbiro tako izobraževalca kot tudi teme izobraževanja.

S pomočjo anket zadovoljstva lahko kadrovska služba pridobi tudi informacije, kakšne so želje po nadaljnjem izobraževanju. Vprašanje, ki ga je smiselno v taki anketi zastaviti, je na primer: »Se želite udeležiti nadaljevalne stopnje tega izobraževanja?« ali morda »Vaši predlogi tem izobraževanja v nadaljevanju.«. S tem aktivno vključimo zaposlene v organiziranje izobraževalne dejavnosti, kadrovska služba pa se seznani s potrebami oz. željami zaposlenih po izobraževanju.

## **8 SKLEP**

V diplomski nalogi sem večkrat ugotovila, da je (globalna) družba postala hitro se spreminjajoča družba, ki se konstantno prilagaja različnim spremembam v svetu. V taki družbi je znanje velika konkurenčna prednost, če je to znanje ustrezno za dobro opravljanje dela in prinaša koristi. Človeški viri podjetja predstavljajo enega večjih in pomembnejših kapitalov podjetja. Vlaganje v ljudi s strani podjetij pomeni razvijanje sposobnosti in spretnosti zaposlenih, da bodo lahko še bolj koristili svojemu podjetju, da bodo konkurenčni. Z vlaganjem v ljudi oz. razvojem kadrov se razvija posameznik, njegove ideje, razvija lahko nove produkte in storitve, s tem pa raste celotno podjetje.

Motivacija je eden od psiholoških procesov, ki ga je težko pojasniti. V diplomski nalogi sem večkrat omenila, da mora biti posameznik (pravilno) motiviran za ravnanje v smeri zadovoljevanja potreb. Kaj posameznika motivira za doseg določenega cilja, pa je težko določiti. To je proces, ki se dogaja v posamezniku, on najbolje ve, kaj ga motivira in zakaj je njegovo ravnanje in delovanje tako, kakršno je. Motivacija je tudi proces, ki se s časom in okoljem spreminja. Zato je za kadrovske službe in vodstva podjetij velik izziv najti prave motivatorje, da bodo ljudje delali kvalitetno in v korist podjetja. Vlaganje v izobraževanje in razvoj zaposlenih je gotovo eden od faktorjev, motivatorjev, zaradi katerega se zaposleni v delovnem okolju počutijo bolje, deluje na posameznikovo zadovoljstvo z delom. Zaposleni se z vlaganjem managementa v razvoj delovne sile počutijo cenjene in morda tudi zato delajo z večjo vnemo in bolj kakovostno. Za posameznike so usposabljanja pomembna tudi zato, ker novih znanj ne uporabljajo le na delovnem mestu, temveč tudi v vsakdanjem življenju. Posamezniku pridobljeno znanje ostane, je kapital, ki se ga ne da odvzeti, ko zapusti podjetje oz. gre drugam v službo. Z raziskavo sem ugotovila, da so izobraževanja in usposabljanja za posameznike v veliki meri pomembna za karierni in osebni razvoj posameznika, boljše samopodobo in kvalitetnejše življenje.

Svet postaja družba znanja, velik poudarek je na procesu vseživljenjskega učenja, podjetja pa postajajo učeče se organizacije. Znanje je torej prednost, ki ima velik pomen v službenem okolju, družbi in ima pomen za posameznika. Podjetja se zavedajo koristi, ki jih prinaša novo znanje, vendar se, kakor je razvidno iz analize, karierni razvoj dogaja preveč na osnovi želja posameznika. Resda so želje posameznika pomembne, vendar če hočemo, da je izobraževanje koristno tudi za podjetje, je za karierni razvoj pomembno, da podjetje dobro organizira izobraževalno dejavnost podjetja. Razvoj posameznika naj torej teče v smeri razvoja delovnega mesta oz. delovnih mest, na podlagi delovnih zahtev, želje posameznika pa naj bodo spretno vpletene v njegov izobraževalni načrt. Organiziranje izobraževalne dejavnosti je ena od nalog kadrovske službe, kateri bi bilo (sodeč po raziskavi) dobro nameniti večjo pozornost. Izobraževalna dejavnost podjetja je sestavljena iz analize potreb po izobraževanju, načrtovanja, programiranja in izvedbe izobraževanja ter evalvacije izvedenega izobraževanja. Kvalitetno morajo biti izvedene vse faze izobraževalne dejavnosti, saj je to eno od orodij, ki lahko pripomore k bolj zvestemu, zadovoljnemu, predvsem pa učinkovitejšemu kadru.

## 9 LITERATURA

1. Armstrong, Michael. 1991. *A handbook of personnel management practice*. London: Kogan Page.
2. Baumgartner, M. Lisa. 2001. Four Adult Development Theories and Their Implications for Practice. *Focus on Basics* 5 (B). Dostopno prek: <http://www.ncsall.net/?id=268> (4. oktober 2011).
3. Birfenbihl, F. Vera. 1992. *Trening uspešnosti*. Žalec: Sledi.
4. Brečko, Danijela. 1998. *Kako se odrasli spreminjamo? Socialna komunikacija in osebnostni razvoj*. Radovljica: Didakta.
5. Burton, Lynn Elen. 1992. *Developing resourceful humans: Adult education within the economic context*. London and New York: Routledge.
6. Dermol, Valerij. 2010. *Vplivi usposabljanj na učenje v podjetju in na njegovo uspešnost*. Celje: Mednarodna fakulteta za družbene in poslovne študije.
7. Dimovski, Vlado, Sandra Penger, Miha Škerlavaj in Janja Žnidaršič. 2005. *Učeča se organizacija: ustvarite podjetje znanja*. Ljubljana: GV založba.
8. Edgar, Fiona in Alan J. Geare. 2005. Employee voice on human resource management. *Asia Pacific Journal of Human Resources* (43). Dostopno prek: <http://apj.sagepub.com/cgi/content/abstract/43/3/361> (10. november 2008).
9. *Encyclopædia Britannica*. Dostopno prek: <http://www.britannica.com> (19. april 2011).
10. Ferjan, Marko. 1999. *Organizacija izobraževanja*. Kranj: Moderna organizacija.
11. Furnham, Adrian. 1992. *Personality at work. The role of individual differences in the workplace*. London, New York: Routledge.
12. Hirsch, Donald in Daniel A. Wagner. 1993. *What makes workers learn: The role of incentives in workplace education and training*. Philadelphia: National Center on Adult Literacy, University of Pennsylvania.

13. Ivanuša-Bezjak, Mirjana. 2006. *Zaposleni – največji kapital 21. stoletja*. Maribor: Pro-Andy.
14. Jelenc, Sabina. 1996. *ABC izobraževanja odraslih*. Ljubljana: Andragoški center Republike Slovenije.
15. Jelenc, Zoran. 1989. *Izobraževanje odraslih kot dejavnik našega razvoja*. Ljubljana: Pedagoški inštitut pri Univerzi Edvarda Kardelja v Ljubljani.
16. Jereb, Janez. 1989. *Strokovno izobraževanje in razvoj kadrov*. Kranj: Moderna organizacija v sestavi VŠOD Kranj.
17. --- 1998. *Teoretične osnove izobraževanja*. Kranj: Moderna organizacija.
18. Juriševič, Mojca. 2006. *Učna motivacija in razlike med učenci*. Ljubljana: Pedagoška fakulteta.
19. Karan, Monika. 2007a. Dodano vrednost ustvarjajo ljudje z znanjem. *Moje delo revija* (3). Dostopno prek: <http://revija.mojedelo.com/znanje/dodano-vrednost-ustvarjajo-ljudje-z-znanjem-317.aspx> (5. oktober 2011).
20. --- 2007b. Odsotnost z dela – velik strošek za podjetja. *Moje delo revija* (5). Dostopno prek: <http://www.revija.mojedelo.com/hr/odsotnost-z-dela-velik-strosek-za-podjetja-77.aspx> (4. oktober 2011).
21. Keenan, Kate. 1995. *Kako motiviramo*. Ljubljana: Založba Mladinska knjiga.
22. Kobal Grum, Darja in Janek Musek. 2009. *Perspektive motivacije*. Ljubljana: Filozofska fakulteta.
23. *Kolektivna pogodba za negospodarske dejavnosti*. Ur. l. RS 24/1993. Dostopno prek: <http://www.uradni-list.si/1/content?id=66540> (3. november 2011).
24. Komisija Evropske skupnosti. 2000. *Memorandum o vseživljenjskem učenju*. Dostopno prek: <http://linux.acs.si/memorandum/html/> (20. september 2011).
25. Krajnc, Ana. 1982. *Motivacija za izobraževanje*. Ljubljana: Delavska enotnost.
26. Ličen, Nives. 2006. *Uvod v izobraževanje odraslih*. Ljubljana: Filozofska fakulteta, Oddelek za pedagogiko in andragogiko.

27. Lipičnik, Bogdan in Drago Mežnar. 1998. *Ravnanje z ljudmi pri delu*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
28. Lipičnik, Bogdan in Možina Stane. 1993. *Psihologija v podjetjih*. Ljubljana: Državna založba Slovenije, d.d.
29. Majcen, Milena. 2009. *Management kompetenc: izdelava modela kompetenc ter njegova uporaba za razvoj kadrov in za vodenje zaposlenih k doseganju ciljev*. Ljubljana: GV Založba.
30. Marzel, Kornelija. 2000. Pomen motivacije za razvoj, pripadnost in delovno uspešnost upravnih enot v Republiki Sloveniji. *Teorija in praksa* 37 (2): 348-363.
31. Marquardt, J. Michael in Angus Reynolds. 1994. *The global learning organization*. New York: Irwin.
32. Maurer J., Todd. 2002. Employee Learning and Development Orientation: Toward an Integrative Model of Involvement in Continuous Learning. *Human Resource Development Review* 1 (1). Dostopno prek: <http://hrd.sagepub.com.nukweb.nuk.uni-lj.si/content/1/1/9.full.pdf+html> (19. maj 2011).
33. Merkač Skok, Marjana. 2005. *Osnove managementa zaposlenih*. Koper: Fakulteta za management.
34. Mihalič, Renata. 2006. *Management človeškega kapitala*. Škofja Loka: Mihalič in Partner.
35. --- 2009. *Izmerimo in razvijmo intelektualni kapital organizacije*. Škofja Loka: Mihalič in Partner.
36. Možina, Stane, Bogdan Kavčič, Mitja I. Tavčar, Danijel Pučko, Štefan Ivanko, Bogdan Lipičnik, Jože Gričar, Leon Repovž, Andrej Vizjak, Aleš Vahčič, Veljko Rus in Rado Bohinc. 1994. *Management*. Radovljica: Didakta.
37. Možina, Stane. 2000. Učeča se organizacija. *Industrijska demokracija : časopis za zaposlene v sodobnem podjetju* (5). Dostopno prek: <http://www.delavska-participacija.com/html/clanki-iskanje.asp?Sklop=%25&Naslov=&Avtor=stane+mo%BEina&letnik=%25&stevilka=%25&sort=AvtorPonder&Submit=Iskanje> (28. september 2011).



38. Možina, Stane, Ivan Svetlik, Franc Jamšek, Nada Zupan in Zvone Vodovnik. 2002. *Management kadrovskih virov*. Ljubljana: FDV.
39. Muc, Maja Barbara. 2001. *Učēča se organizacija*. Dostopno prek: <http://www.fm-kp.si/zalozba/ISBN/961-6268-83-x/177-186.pdf> (12. marec 2011).
40. Musek, Janek. 1993. *Osebnost in vrednote*. Ljubljana: Educy d.o.o.
41. --- in Vid Pečjak. 1994. *Psihologija*. Ljubljana: DZS.
42. Pedler, Mike, John Burgoyne in Tom Boydell. 1996. *The learning company : a strategy for sustainable development*. London: The McGraw-Hill.
43. Radovan, Marko. 2001. *Motivacija odraslih za izobraževanje: vrednotni, kognitivni in socialno-kulturni vidiki motivacije brezposelnih za izobraževanje*. Ljubljana: Andragoški center Republike Slovenije.
44. --- 2003. Kaj vpliva na motivacijo zaposlenih za izobraževanje. *HRM* 1 (2): 66-70.
45. --- in Neda Đorđević. 2004. *Current issues in adult learning and motivation / 7th Adult Education Colloquium*. Ljubljana: Andragoški center Republike Slovenije.
46. Radovan, Marko. 2008. Motivacijski profili odraslih v formalnem izobraževanju. *Andragoška spoznanja* 14 (1-2): 77-85.
47. Senge, M. Peter. 1990. *The fifth discipline: The art and practice of the learning organization*. London: Century Business.
48. Slocum W., John Jr. in Don Hellriegel. 2009. *Principles of Organizational Behaviour*. China: South-Western Cengage Learning.
49. Smith, Jim in Andrea Spurling. 2001. *Understanding Motivation for Lifelong Learning*. London: Campaign for Learning.
50. *Splošna kolektivna pogodba za gospodarske dejavnosti*. Ur. l. RS 40/1997. Dostopno prek: <http://www.uradni-list.si/1/content?id=5436> (3. november 2011).
51. Stokes, J. Peter. 2006. *Hidden in Plain Sight: Adult Learners Forge a New Tradition in Higher Education*. Issue Paper: The Secretary of Education's

- Commission on the Future of Higher Education. Dostopno prek: <http://ed.gov/about/bdscomm/list/hiedfuture/reports/stokes.pdf> (4. oktober 2011).
52. Taylor, John in Adrian Furnham. 2005. *Learning at work*. New York: Palgrave Macmillan
53. Traven, Sonja. 1998. *Management človeških virov*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
54. Tuš, Jadranka. 2010. Izobraževanje odraslih (po anketi o izobraževanju odraslih), Slovenija, 2007. *Statistične informacije* (3). Dostopno prek: <http://www.stat.si/doc/statinf/09-SI-272-1001.pdf> (5. oktober 2011).
55. *Ustava Republike Slovenije*. Ur. l. RS 33/91. Dostopno prek: <http://www.dz-rs.si/?id=150&docid=28&showdoc=1> (20. september 2011).
56. Valentinčič, Jože. 1983. *Sodobno izobraževanje odraslih*. Ljubljana: Dopolna delavska univerza Univerzum.
57. Vroom, H. Victor in Edward L. Deci. 1970. *Management and Motivation: Selected Readings*. London: Penguin Group.
58. Vukovič, Goran in Gozdana Miglič. 2006. *Metode usposabljanja kadrov*. Kranj: Moderna organizacija.
59. Wlodkowski, J. Raymond. 1993. *Enhancing adult motivation to Learn: A guide to improving instruction and increasing learner achievement*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers.
60. Woolfolk, Anita. 2002. *Pedagoška psihologija*. Ljubljana. Educy.
61. *Zakon o delovnih razmerjih (ZDR)*. Ur. l. RS 42/2002. Dostopno prek: <http://www.uradni-list.si/1/objava.jsp?urlid=200242&stevilka=2006> (20. september 2011).
62. *Zakon o javnih uslužbencih (ZJU-UPB3)*. Ur. l. RS 63/2007. Dostopno prek: <http://www.uradni-list.si/1/content?id=81343> (3. november 2011).

## PRILOGE

### **PRILOGA A: Vprašalnik za zaposlene: Motivacija zaposlenih in ovire za izobraževanje**

Prosim, da z veliko skrbnostjo izpolnite spodnji vprašalnik in mi s tem pomagate pri raziskavi za mojo diplomsko nalogo, ki nosi naslov »Ugotavljanje potreb po izobraževanju in vpliv motivacije zaposlenih na izobraževanje v podjetju«. Ko izpolnujete vprašalnik, imejte v mislih obdobje zadnjih 12 polnih mesecev, torej od avgusta 2010 do avgusta 2011. Izobraževanje pomeni kakršnokoli pridobivanje novega znanja, ki se izvaja znotraj podjetja (trening na delovnem mestu, delavnice...) ali zunaj podjetja, v lastni režiji ali režiji podjetja, izobraževanje s področja dela, hobijev ali česa drugega. Pri vseh izbirnih vprašanjih obkrožite le en odgovor – odločite se za tistega, ki velja za vas v največji meri.

Vprašalnik je anonimen!

- 1) Spol:
  - a. M
  - b. Ž
  
- 2) Starost:
  - a. 18 – 25 let
  - b. 26 – 35 let
  - c. 36 – 50 let
  - d. 51 let ali več
  
- 3) Zaposlen/-a sem v/na:
  - a. Javno podjetje
  - b. Podjetje v zasebni lasti
  
- 4) Stopnja izobrazbe:
  - a. končana osnovna šola ali manj (I. ali II. stopnja)
  - b. poklicna šola (IV. stopnja)
  - c. srednja šola (V. stopnja)
  - d. višja šola (VI. stopnja)
  - e. visoka šola (VII/1 ali VII/2 stopnja)
  - f. magisterij
  - g. doktorat
  
- 5) Področje vaše trenutne zaposlitve:
  - a. Proizvodni delavci
  - b. Strokovni delavci

- c. Srednji management
- d. Top management
- e. Drugo: \_\_\_\_\_

- 6) Spodaj se nahajajo pari pridevnikov, ki so si nasprotujoči. Označite tisto točko (od -3 do +3), ki po vašem mnenju najbolj opisuje izobraževanje. Če se ne morete odločiti, obkrožite »0«. Bolj kot menite, da je določen pridevnik značilen za izobraževanje, bliže temu obkrožite točko.

**»Po mojem mnenju je izobraževanje...:«**

<b>Nekoristno</b>	-3	-2	-1	0	+1	+2	+3	<b>Koristno</b>
<b>Nezanimivo</b>	-3	-2	-1	0	+1	+2	+3	<b>Zanimivo</b>
<b>Nepomembno</b>	-3	-2	-1	0	+1	+2	+3	<b>Pomembno</b>
<b>Neprijetno</b>	-3	-2	-1	0	+1	+2	+3	<b>Prijetno</b>
<b>Težko</b>	-3	-2	-1	0	+1	+2	+3	<b>Lahko</b>
<b>Slabo</b>	-3	-2	-1	0	+1	+2	+3	<b>Dobro</b>

- 7) Ali ste bili v zadnjih 12 mesecih vključeni v kakršnokoli obliko izobraževanja ali usposabljanja (organizirano s strani podjetja ali samoiniciativno):

- a. Da:  
število: \_\_\_\_\_  
(nadaljujte pri vprašanju št. 8, 9 in nato 11)
- b. Ne  
(nadaljujte pri vprašanju 10)
- c. Ne, vendar sem si želel  
(nadaljujte pri vprašanju št. 10)

- 8) Če ste na vprašanje št. 7 odgovorili z »Da«, opredelite, kakšno/-a je/so bilo/-a izobraževanje/-a, ki ste se ga/jih v zadnjih 12 mesecih udeležili (pri vsakem sklopu označite le eno od možnosti):

8.1.

- a. Formalno – za pridobitev višje stopnje izobrazbe
- b. Neformalno
- c. Oboje:  
(1) število formalnih: \_\_\_\_\_  
(2) število neformalnih: \_\_\_\_\_

8.2.

- a. V lastni režiji - lastno financiranje
- b. V režiji podjetja - financirano s strani podjetja
- c. Oboje:  
(1) število v lastni režiji: \_\_\_\_\_  
(2) število v režiji podjetja: \_\_\_\_\_

8.3.

- a. Zunanje – predavatelj ni bil zaposleni v podjetju

- b. Notranje – predavatelj je bil zaposleni v podjetju
- c. Oboje:  
 (1) število zunanjih: \_\_\_\_\_  
 (2) število notranjih: \_\_\_\_\_
- 9) Če ste na št. 7 odgovorili z »Da«, ocenite strošek vseh izobraževanj v zadnjih 12 mesecih (ki jih je plačal delodajalec in ki ste si jih plačali sami):
- do 500 eur
  - od 500-1000 eur
  - od 1000-3000 eur
  - več kot 3000 eur
- 10) Če ste na vprašanje št. 7 odgovorili z »Ne, vendar sem si želel«, označite (predvsem) zakaj se niste izobraževali:
- Ker nisem mogel/hotel/želel toliko investirati.
  - Ker nisem našel primerne programa.
  - Podjetju sem izrazil svojo željo, vendar me niso poslali izobraževanje.
  - Podjetju sem izrazil svojo željo, vendar še niso našli primerne programa/še niso organizirali primerne izobraževanja.
  - Podjetju nisem izrazil svoje želje.
  - Drugo: \_\_\_\_\_
- 11) Kako ocenjujete svojo motivacijo za (dodatno) izobraževanje, usposabljanje?
- Menim, da sem zelo motiviran/-a.
  - Menim, da bi bil/-a lahko bolj motiviran/-a.
  - Menim, da nisem motiviran/-a.
- 12) Označite z x, v kolikšni meri vas **navedeni motivi spodbujajo k izobraževanju, usposabljanju** (1 – me ne motivira, 2 – me malo motivira, 3 – me srednje motivira, 4 – me zelo motivira):

	1	2	3	4
Pridobitev višje izobrazbene ravni				
Boljše opravljanje dela na trenutnem delovnem mestu				
Boljši zaslužek				
Napredovanje/ priti na boljše delovno mesto				
Zahteve delodajalca				
Odpiranje novih zaposlitvenih možnosti / boljši nastop na trgu dela				
Družabni, socialni stiki				
Povišati svoj ugled in/ali vpliv				
Tekmovanje z drugimi				

Pridobitev novega znanja za lastni razvoj				
Želja po novih znanjih				
Dokazovanje da zmorete sebi				
Dokazovanje da zmorete drugim				
Hobiji				
Drugo (vpišite):				

13) Označite z x, v kolikšni meri vas po vašem mnenju **naštete skupine spodbujajo k izobraževanju**, usposabljanju (1 – nič, 2 – malo, 3 – srednje, 4 – zelo):

	1	2	3	4
Delodajalec				
Sodelavci				
Sindikati				
Družina				
Prijatelji				
Država				

14) Označite z x, v kolikšni meri vas **našteti dejavniki ovirajo pri odločitvi za izobraževanje**, usposabljanje (1 – me ne ovira, 2 – me malo ovira, 3 – me srednje ovira, 4 – me zelo ovira):

	1	2	3	4
Pomanjkljivo predznanje				
Stroški izobraževanja, usposabljanja so (pre)visoki				
Pomanjkanje časa, termin izobraževanja, usposabljanja je neprimeren				
Lokacija izobraževanja, usposabljanja				
Ni podpore delodajalca				
Starost				
Neustrezen program izobraževanja, usposabljanja				
Strah pred učenjem, izpiti				
Strah pred neuspehom				
Ni podpore družine				
Slaba informiranost o možnostih izobraževanja				
Ni interesa, motivacije za izobraževanje, usposabljanja				
Drugo (vpišite):				

15) Kakšna je vloga vašega delodajalca pri vaših odločitvah za izobraževanje, usposabljanje (lahko označite več odgovorov):

- a. Vpraša po željah, interesih za izobraževanje, usposabljanje.
- b. Informira o možnostih primernega izobraževanja, usposabljanja.
- c. Napoti na primerna izobraževanja, usposabljanja.
- d. Ne zanima ga, ali si želim oziroma ali se moram izobraževati, usposabljati.

Hvala za vaše sodelovanje!

## **PRILOGA B: Vprašalnik za kadrovske službe: Ugotavljanje potreb po izobraževanju v organizacijah**

Prosim, da z veliko skrbnostjo izpolnite spodnji vprašalnik in mi s tem pomagate pri raziskavi za mojo diplomsko nalogo, ki nosi naslov »Ugotavljanje potreb po izobraževanju in vpliv motivacije zaposlenih na izobraževanje v podjetju«. Ko izpolnujete vprašalnik, imejte v mislih obdobje zadnjih 12 polnih mesecev, torej od avgusta 2010 do avgusta 2011. Izobraževanje pomeni kakršnokoli pridobivanje novega znanja, ki se izvaja znotraj podjetja (trening na delovnem mestu, delavnice...) ali zunaj podjetja.

Vprašalnik je anonimen!

1. Podjetje, za katerega izpolnujete vprašalnik je:
  - a. Javno podjetje
  - b. Podjetje v zasebni lasti
  
2. Število zaposlenih: \_\_\_\_\_
  
3. Število vključenih v usposabljanja v zadnjih 12 mesecih: \_\_\_\_\_
  
4. Znesek sredstev porabljenih za usposabljanja v zadnjih 12 mesecih: \_\_\_\_\_
  
5. Opišite, na kakšen način v vaši organizaciji ugotavljate potrebe po izobraževanjih!

Hvala za sodelovanje!

V kolikor vas zanimajo izsledki moje raziskave, mi sporočite in vam jih posredujem.



**PRILOGA C: Ocenjevanje izobraževanja – primerjave (statistično značilne razlike)**

Demografski podatki	koristno		zanimivo		pomembno		prijetno		lahko		dobro	
	arit. m. sred.	Sig. t-testa	arit. m. sred.	Sig. t-testa	arit. m. sred.	Sig. t-testa	arit. m. sred.	Sig. t-testa	arit. m. sred.	Sig. t-testa	arit. m. sred.	Sig. t-testa
moški (n=18)	3,0	0,160	2,4	0,902	2,7	0,234	1,5	0,560	0,4	0,050*	1,8	0,251
ženska (n=39)	3,0		2,4		2,9		1,7		1,1		2,3	
18-35 (n=39)	3,0	0,163	2,4	0,583	2,9	0,345	1,7	0,280	0,8	0,584	2,2	0,628
36 + (n=18)	2,9		2,3		2,8		1,4		1,0		2,0	
višja šola – (n=15)	2,9	0,448	2,4	0,867	2,9	0,456	1,7	0,692	1,1	0,456	2,4	0,334
visoka šola + (n=42)	3,0		2,4		2,8		1,6		0,8		2,0	
strokovni del. (n=47)	3,0	0,515	2,3	0,055	2,8	0,019*	1,6	0,613	0,7	0,055	2,1	0,951
management (n=10)	3,0		2,7		3,0		1,8		1,5		2,1	
javno p. (n=38)	3,0	0,618	2,4	0,740	2,8	0,675	1,6	0,628	0,7	0,189	2,0	0,136
zasebno p. (n=19)	3,0		2,3		2,9		1,7		1,2		2,4	