

UNIVERZA V LJUBLJANI  
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE

Anita Keser

**Motiviranje za izobraževanje zaposlenih z nizko stopnjo  
izobrazbe v podjetju X**

Diplomsko delo

Ljubljana, 2012

UNIVERZA V LJUBLJANI  
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE

Anita Keser

Mentor: doc. dr. Branko Ilič

**Motiviranje za izobraževanje zaposlenih z nizko stopnjo  
izobrazbe v podjetju X**

Diplomsko delo

Ljubljana, 2012

## ***Zahvala***

*Iskreno se zahvaljujem mentorju doc. dr. Branku Iliču za vso strokovno podporo in koristne nasvete.*

*Zahvaljujem se tudi svoji družini, ki mi je vseskozi stala ob strani in me spodbujala pri pisanju diplomske naloge.*

## **Motiviranje za izobraževanje zaposlenih z nizko stopnjo izobrazbe v podjetju X**

Zaradi hitrega tehnološkega napredka in razvoja družbe je znanje postalo ključni dejavnik preživetja podjetij v turbulentnem okolju. Sposobna morajo biti uspešne in učinkovite integracije sprememb in se na slednje hitro odzivati. Takšne značilnosti družbe so potisnile v ospredje nenehno pridobivanje in nadgrajevanje znanja. To se kaže že v množičnem razvoju izobraževalnih dejavnosti in dvigu ravni izobraženosti prebivalcev. Tudi podjetja si želijo ustrezno izraženo in usposobljeno delovno silo, saj jim slednja pomeni pot do uspeha in konkurenčne prednosti na trgu. Da bi to dosegla, morajo aktivno delovati na področju izobraževanja svojih zaposlenih in jih ustrezno motivirati za vključevanje v dodatna izobraževanja. V svoji diplomski nalogi želim prikazati, kaj dodatno izobraževanje pomeni zaposlenim z nizko stopnjo izobrazbe, kateri dejavniki jih v največji meri motivirajo in kateri ovirajo pri udeležbi v izobraževalnih procesih. Sprva bom podala nekaj teoretičnih izhodišč na področju izobraževanja in motiviranja za izobraževanje, nato pa analizirala rezultate anket, pridobljene v podjetju X. Ankete prikazujejo, kaj zaposlene z nizko izobrazbo dejansko motivira in kaj odvrča od dodatnih izobraževanj. Ugotovila sem, da jih v največji meri motivira pridobivanje novega znanja in možnost napredovanja, ovira pa predvsem pomanjkanje časa in starost.

**Ključne besede:** izobraževanje, motivacija, motivi izobraževanja, ovire za izobraževanje.

## **Motivation in education for low-educated employees within the company X**

Due to rapid technological progress and development of society, knowledge has become the key factor for the survival of companies in this turbulent environment. They must be effective and capable of efficient integration of change and be able to quickly respond to changing circumstances. These characteristics of society bring to the fore a need for a constant acquisition and upgrading of knowledge. This is already being reflected in the mass development of educational activities and the raising of the level of education of the general population. Companies have a need for appropriately qualified and trained employees as well, as these are the path to a competitive edge and success in the market. To ensure this, companies must work actively on the education of their employees and motivate them accordingly for inclusion in further education. In this thesis I want to show what additional training means to lower educated employees, what factors represent the greatest motivation and which ones hinder participation in the educational process. Firstly, a few theoretical points for the field of education and regarding motivation in education are made, then the results of a survey carried out in the studied company X are analyzed, to show what in reality motivates and discourages employees with low education for additional education. I found them largely motivated by the acquisition of new knowledge and career opportunities, hampered primarily by a lack of time and oldness.

**Key words:** education, motivation, motives for education, obstacles for education.

## KAZALO

1 UVOD .....	7
1.1 NAMEN IN CILJ .....	8
1.2 METODE PROUČEVANJA .....	8
1.3 STRUKTURA DIPLOMSKE NALOGE .....	8
2 UČENJE, VSEŽIVLJENJSKO UČENJE, UČEČA SE ORGANIZACIJA .....	9
2.1 UČENJE .....	9
2.2 VSEŽIVLJENJSKO UČENJE .....	9
2.3 UČEČA SE ORGANIZACIJA .....	10
3 IZOBRAŽEVANJE .....	10
3.1 CILJI IN OBLIKE IZOBRAŽEVANJA .....	12
3.2 UGOTAVLJANJE IZOBRAŽEVALNIH POTREB IN VREDNOTENJE IZOBRAŽEVANJA .....	13
3.3 OVIRE ZA IZOBRAŽEVANJE .....	14
4 MOTIVACIJA .....	15
4.1 MOTIVACIJSKE TEORIJE .....	15
4.1.1 MASLOWOVA TEORIJA POTREB .....	15
4.1.2 ALDERFERJEVA ERG TEORIJA .....	16
4.1.3 VROOMOVA TEORIJA .....	16
4.1.4 HERZBERGOVA DVOFAKTORSKA TEORIJA .....	17
4.1.5 TEORIJA SILE POLJA .....	18
4.1.6 TEORIJA SKLADNOSTI .....	18
5 MOTIVIRANJE ZA IZOBRAŽEVANJE .....	19
5.1 DEJAVNIKI VKLJUČEVANJA ODRASLIH V IZOBRAŽEVANJE .....	20
5.2 MOTIVI ZA IZOBRAŽEVANJE .....	20
6 EMPIRIČNI DEL .....	22
6.1 OPIS PODJETJA .....	22
6.2 METODOLOGIJA .....	24
6.3 REZULTATI IN INTERPRETACIJA ANKETE .....	24
6.3.1 PREVERJANJE HIPOTEZ .....	32
7 ZAKLJUČEK .....	36
8 LITERATURA .....	39

PRILOGE.....	42
PRILOGA A: ANKETNI VPRAŠALNIK .....	42
PRILOGA B: PODATKI ZA PREVERJANJE HIPOTEZE 1 .....	45
PRILOGA C: PODATKI ZA PREVERJANJE HIPOTEZE 2 .....	46

## KAZALO TABEL

Tabela 6.1: Čisti prihodki od prodaje v podjetju X .....	23
Tabela 6.2: Čisti poslovni izidi v podjetju X .....	23
Tabela 6.3: Izobrazbena struktura anketirancev .....	25
Tabela 6.4: Udeležba zaposlenih na dodatnih izobraževanjih, organiziranih s strani podjetja.....	25
Tabela 6.5: Obvezna oziroma prostovoljna udeležba na dodatnih izobraževanjih.....	26
Tabela 6.6: Pobudniki za odločitev za dodatno izobraževanje .....	27
Tabela 6.7: Koristnost izobraževanja pri opravljanju dosedanjega dela.....	27
Tabela 6.8: Nagrada pri plači zaradi udeležbe na dodatnih izobraževanjih .....	28
Tabela 6.9: Motivacija za dodatno izobraževanje.....	29
Tabela 6.10: Pomen udeležbe na dodatnih izobraževanjih.....	30
Tabela 6.11: Zadostne možnosti v podjetju za dodatno izobraževanje .....	31
Tabela 6.12: Povišanje plače kot motivator za dodatno izobraževanje .....	31

## 1 UVOD

Za povečanje učinkovitosti organizacije je med drugimi izredno pomemben človeški dejavnik, zato sodobno podjetje gradi na posamezniku, da bo ta pripravljen in sposoben ustvarjati produktivno in donosno. Pri tem je treba upoštevati posameznikove želje, cilje, sposobnosti in hotenja ter ga na ustrezen način spodbujati k večjim dosežkom (Ažman 1995, 19).

Za večje vključevanje zaposlenih v izobraževanje so na eni strani potrebne spodbude delodajalcem za vlaganje v izobraževanje in usposabljanje zapostavljenih kategorij, torej starejših zaposlenih in zaposlenih v poklicih, kjer so tovrstne aktivnosti na minimalni ravni. Na drugi strani pa so potrebne spodbude za zaposlene (posebno za tiste, ki opravljajo manj zahtevna dela), da bodo sami pripravljeni vlagati v svoje izobraževanje in usposabljanje (Radovan 2009, 163).

Mnogi procesi, kot so globalizacija, uvedba novih tehnologij in raznovrstne inovacije na delovnih področjih, so močno zaznamovali naše življenje. Vsak izmed nas je izpostavljen vedno novim izzivom na zasebnem in delovnem področju. Prav tako se tudi organizacije spopadajo in soočajo s hitrimi spremembami na ekonomskih pa tudi drugih ravneh. Sposobne morajo biti prilagajanju nestabilnemu, konkurenčnemu okolju. V današnji sodobni družbi je tako bistveno, da organizacija postavi v ospredje svoje zaposlene, njihovo znanje, veščine in sposobnosti. Za razvijanje znanja zaposlenih pa morajo organizacije graditi na izobraževalnem okolju, v katerem bodo zaposleni motivirani za nadaljnja izobraževanja. Zaposlenim je treba nuditi dovolj možnosti za udeležbo v izobraževalnih dejavnostih, jih na ustrezen način motivirati k udeležbi in omogočiti, da pridobljeno znanje kar najbolje izkoristijo pri opravljanju svojega dela.

Na drugi strani pa se morajo tudi zaposleni zavedati pomembnosti lastnega intelektualnega razvoja. Illeris (2004, 23–26) navaja, da je najpomembnejša značilnost učenja odraslih selektivnost. Odrasli se namreč učijo tisto, kar se želijo učiti in kar je za njih pomembno, v skladu s tem tudi prilagajajo svojo odgovornost do učenja. Želja odraslih po učenju je močno pogojena z njihovimi šolskimi izkušnjami in vsakodnevnimi okoliščinami.

## **1.1 NAMEN IN CILJ**

Zaradi vedno večje pomembnosti izobraženosti ljudi me je zanimalo, kaj izobraževanje pomeni zaposlenim z nizko stopnjo izobrazbe. Namen moje diplomske naloge je tako ugotoviti, kateri dejavniki v največji meri motivirajo in odvrtaajo zaposlene z nizko stopnjo izobrazbe od nadaljnjega izobraževanja. V skladu s tem sem postavila dve delovni hipotezi:

H1: Zaposlenim z nizko stopnjo izobrazbe je povišanje plače največja motivacija za dodatno izobraževanje.

H2: Zaposlenim z nizko stopnjo izobrazbe je pomanjkanje samozavesti največja ovira pri odločitvi za dodatno izobraževanje.

Cilj diplomskega dela je na eni strani opisati teoretične izsledke o motiviranju za izobraževanje zaposlenih, na drugi pa prikazati empirične rezultate iz konkretnega primera o obravnavani temi.

## **1.2 METODE PROUČEVANJA**

V diplomski nalogi bom uporabila različne metode dela. V teoretičnem delu bom uporabila analizo sekundarnih virov, v kateri bom z metodo deskripcije opisovala teoretične pojme. V empiričnem delu bom uporabila kvantitativno metodo raziskovanja, natančneje anketni vprašalnik, s katerim bom pridobila mnenja zaposlenih z nizko stopnjo izobrazbe. Sledila bo kontingenčna analiza povezanosti rezultatov s hi-kvadrat testom. S pomočjo navedenih metod bom potrdila oziroma zavrnila postavljeni hipotezi.

## **1.3 STRUKTURA DIPLOMSKE NALOGE**

Diplomska naloga bo sestavljena iz teoretičnega in empiričnega dela. V teoretičnem delu bom definirala osnovne pojme, vezane na motiviranje in izobraževanje, opisala metode in oblike izobraževanja in motiviranja, načine ugotavljanja potreb po izobraževanju, opredelila ovire za izobraževanje ter opisala različne motivacijske teorije.



V empiričnem delu bom opisala organiziranost izobraževalne dejavnosti v izbranem podjetju in oblike motiviranja zaposlenih. Analizirala bom rezultate ankete, ki bo razdeljena zaposlenim v proizvodnji z nizko stopnjo izobrazbe, primerjala dobljene ugotovitve z opisanimi teoretičnimi izhodišči in poskušala potrditi ali ovreči hipotezi.

## **2 UČENJE, VSEŽIVLJENJSKO UČENJE, UČEČA SE ORGANIZACIJA**

### **2.1 UČENJE**

Učenje je namerna ali nenamerna dejavnost, ki povzroči trajno spremembo v našem življenju (Možina 2009, 475). Vključuje tako formalno kot neformalno izobraževanje in poteka v kateremkoli življenjskem obdobju posameznika (Smith in Spurling 2001, 4).

Osnovni pomen učenja je pridobivanje znanja in spretnosti. Je razmeroma trajna sprememba v vedenju, ki se pojavi kot posledica izkušnje in vpliva na človekove spretnosti ter motivacijo. Pridobivanje spretnosti vključuje ponavljajočo uporabo znanja, kar se navezuje na pojem vseživljenjskega učenja. Slednji izhaja iz spoznanja, da se le z nenehnim učenjem skozi celotno življenjsko obdobje lahko odzivamo na spremembe v okolju. Takšno učenje je pogoj za razvoj in doseganje bolj kakovostnega življenja (Vukovič in Miglič 2006, 20–21).

### **2.2 VSEŽIVLJENJSKO UČENJE**

Vseživljenjsko učenje je opredeljeno kot nujni pogoj za preživetje v 21. stoletju (Bye in drugi 2007, 141).

Takšno učenje zajema celoten študij, ki ga je posameznik opravljal v življenju in delovni karieri. To vključuje osnovno izobraževanje, dodiplomski in podiplomski študij, študij na delovnem mestu in splošni interes, da poskušamo razumeti razvoj družbe in dela. Vseživljenjsko učenje je način za posodobitev in nadgradnjo. Lahko bi rekli, da je vseživljenjsko učenje oblika "človeškega recikliranja" (Ojala 1994, 126).

Jarvis (v Graff 2012, 77) opredeljuje vseživljenjsko učenje kot kombinacijo procesov skozi življenje, s katerim oseba s telesom in umom izkuša socialne razmere, ki jih kognitivno, čustveno ali izkustveno integrira v svojo biografijo, ki se nenehno spreminja.

## **2.3 UČEČA SE ORGANIZACIJA**

Je proces učenja znotraj organizacije, ki zajema organizacijsko učenje<sup>1</sup> zaposlenih in vpliva na osebnost organizacije. Značilno je za okolja hitrih sprememb (Sun in Scott 2003, 202).

Nadalje Berg in Chyung (2008, 229) opredeljujeta učečo se organizacijo kot delovno okolje, v katerem ljudje nenehno širijo svoje sposobnosti za ustvarjanje rezultatov, ki jih resnično želijo in kjer se oblikujejo novi vzorci mišljenja. Zaposleni se v takšni organizaciji učijo, kako se učiti skupaj. Učečo se organizacijo lahko opredelimo tudi kot vrsto organizacijske kulture, v kateri so postavljeni skupni vzorci vrednot, ki omogočajo prenos učenja in znanja med zaposlene. Običajno pa se na pojem gleda bolj objektivno, in sicer kot strategijo, ki se osredotoča na proces načrtovanja.

Učeča se organizacija spodbuja člane, da okrepijo svojo sposobnost, razmišljajo kritično in ustvarjalno. Koncept domneva, da je učenje ustvarjalni in vseživljenjski proces, ki se prilagaja in odziva na potrebe in želje ljudi znotraj in zunaj organizacije (Kearney in Zuber - Skerritt 2012, 402).

## **3 IZOBRAŽEVANJE**

Eden izmed temeljnih pojmov v moji diplomski nalogi je izobraževanje. Sprva bom opisala nekaj splošnih značilnosti proučevanega pojma, nato pa se osredotočila na potek izobraževalnega procesa v organizaciji.

Izobraževanje je dolgotrajen in načrten proces razvijanja posameznikovega znanja, sposobnosti in navad, ki so potrebni v vseh vidikih življenja (Vukovič in Miglič 2006, 16). Omogoča nam razumevanje tradicij in idej, ki vplivajo na družbo, spoznavanje kulture ter pridobivanje jezikovnih in drugih spretnosti, potrebnih za osebnostni razvoj in ustvarjalnost. Vsako izobraževanje vključuje dva procesa: zunanji interakcijski proces med učencem in njegovim socialnim, kulturnim in materialnim okoljem ter notranji psihološki proces (Illeris 2011, 35).

Vedno večji poudarek permanentnega izobraževanja je zaznamoval tudi odrasle. Spodbuja jih k nadgrajevanju svojega znanja, izpopolnjevanju in usposabljanju. Knowles (v Gerber 2000)

---

<sup>1</sup> Organizacijsko učenje je eden izmed elementov učečih se organizacij. Obsega pripravljenost posameznika za učenje in pripravljenost organizacije, da omogoči učenje in napredek posameznika (Vukovič in Miglič 2006, 53).

meni, da bistvo izobraževanja odraslih temelji na domnevah, da odrasli vedo, zakaj se nekaj učijo, sprejmejo odgovornost za to odločitev, pristopijo k izobraževanju z večjim poglobljenim zanimanjem in postanejo notranje motivirani za učenje.

Glede na značilnosti izobraževanja, ga lahko razdelimo na več vrst. Nekoliko podrobneje bom opisala formalno, neformalno in informalno izobraževanje.

Informalno izobraževanje (*informal learning*) je neinstitucionalizirano, nekonstruirano, izkustveno. Lahko je priložnostno in integrirano v vsakodnevne aktivnosti, kar pomeni, da informalno izobraževanje poteka skozi socialne interakcije in skupinske aktivnosti (Berg in Chyung 2008, 230-231). Je nenačrtovan, obsežen proces z nepredvidljivimi rezultati. Zaradi svoje značilnosti ga imenujejo tudi vsakodnevno izobraževanje (Kyndt in drugi 2009, 370).

Neformalno izobraževanje (*non-formal learning*) poteka izven šolskega sistema. V primerjavi s socialnim izobraževanjem je načeloma organizirano. Lahko so postavljeni učni cilji, poudarek pa je na praktičnih izkušnjah (prav tam). Nasprotno pa formalno izobraževanje (*formal learning*) lahko opredelimo kot načrtno pridobivanje znanja, spretnosti in sposobnosti ter na drugi strani pridobivanje življenjskih in delovnih izkušenj ter navad, ki so potrebne za zadovoljevanje življenjskih potreb (Možina 2009, 480–481).

S pojmom izobraževanje sta tesno povezana pojma usposabljanje in izpopolnjevanje. Usposabljanje namreč pomeni razvijanje znanja, sposobnosti in spretnosti, ki jih človek potrebuje za učinkovito in uspešno opravljanje organizacijske dejavnosti. Temu primerno so organizirani učni dogodki, ki so namenjeni učenju specifičnih spretnosti in postopkov (Vukovič in Miglič 2006, 24–25). Usposabljanje zajema različne izobraževalne procese in dejavnosti, kot so pripravništvo, dopolnilno usposabljanje, uvajanje, priučitev in preusposabljanje (Možina 2009, 484–485).

Izpopolnjevanje je proces dopolnjevanja, sistematiziranja in spreminjanja že usvojenega znanja, spretnosti ter sposobnosti. Z izpopolnjevanjem lahko človek širi in pogloblja svoje znanje. S tem si zagotavlja, da lahko vodi, usmerja in izkorišča razvoj proizvodnih sistemov in procesov (Jereb 1998, 19).

### 3.1 CILJI IN OBLIKE IZOBRAŽEVANJA

Organizacija bo uspešna v primeru, če jo bodo sestavljali ustrezno izobraženi in usposobljeni kadri. S takšnimi kadri bo lahko dolgoročno zagotavljala svojo produktivnost in kakovost dela. Da bi to dosegla, je treba postaviti ustrezne cilje izobraževalne dejavnosti.

Jereb (1998, 101) navaja naslednje cilje izobraževanja: stalno usposabljanje in izpopolnjevanje delavcev, načrtno uvajanje, usposabljanje in napredovanje kadrov, dvig izobraževalnih aktivnosti na višjo in učinkovitejšo raven, vrednotenje in preverjanje dosežkov izobraževanja v praksi. Mirčeva (2000, 28) navaja še dodatne cilje, kot so zagotavljanje ustrezne institucionalne infrastrukture, omogočanje zaposlenim, da pridobijo znanje in izkušnje, ki bodo koristni v delovnem procesu, ter ponujanje izobraževanja za individualni razvoj.

Organizacija mora tudi poskrbeti za ustrezne strokovnjake, ki bodo izvajali izobraževalne programe. Pri tem v večjih podjetjih uporabljajo predvsem izobraževalne centre. Izobraževanje in usposabljanje lahko organizira tudi kadrovska izobraževalna služba ali vodstvo podjetja (Mirčeva 2000, 32).

Zaradi hitrega razvoja znanosti in tehnike so podjetja pravzaprav prisiljena stalno izobraževati svoje zaposlene. Pri tem lahko uporabljajo različne metode in oblike izobraževanja.

Metode izobraževanja<sup>2</sup> so lahko aktivne ali pasivne. Pri slednjih učitelj neposredno posreduje informacije učencem, pri aktivnih pa učenci z lastnimi aktivnostmi usvajajo novo znanje. Pri izbiri ustrezne metode in oblike izobraževanja je med drugim treba ugotoviti predznanje udeležencev izobraževanja in določiti, katere metode oziroma oblike so primerne glede na učno snov. Na podlagi izbrane metode se lahko odločimo za primerno organizacijsko obliko izobraževanja (Ferjan 1999, 79–81).

Možina (2009, 496–497) in Ferjan (1999, 81–84) navajata nekaj izmed možnih oblik izobraževanja: *predavanje* (primerno je predvsem za posredovanje znanja večji skupini ljudi), *delavnica* (poudarek je na učenju primerov iz prakse), *seminar* (namen seminarja je

---

<sup>2</sup> Glede na organizacijsko usmerjenost delimo metode izobraževanja na metode množičnega izobraževanja, metode skupinskega učenja in metode individualnega učenja. Glede na področja izobraževanja pa jih lahko razdelimo na emocionalno področje, psihomotorično in razumsko področje (Možina 2009, 495).

izmenjava izkušenj, znanja in pogledov na določeno tematiko), *tečaj* (pri tej obliki udeleženci pridobivajo novo znanje s točno določenega področja oziroma obnavljajo učno snov, ki so jo nekoč že poznali; cilji tečaja so natančno opredeljeni), *pripravnništvo* (je način pridobivanja praktične usposobljenosti v konkretnem podjetju pred pričetkom poklicne kariere).

### **3.2 UGOTAVLJANJE IZOBRAŽEVALNIH POTREB IN VREDNOTENJE IZOBRAŽEVANJA**

Temeljna stopnja izobraževalne dejavnosti je raziskovanje in ugotavljanje izobraževalnih potreb na različnih ravneh. Ena izmed ravni je ugotavljanje globalnih izobraževalnih potreb, ki so opredeljene s planom potreb po kadrih in s planom pridobivanja kadrov (Možina 2009, 201).

Pri ugotavljanju izobraževalnih aktivnosti mora organizacija uporabiti sistematičen, celovit pristop. Upoštevati mora potrebe, ki se nanašajo na tehnološke zahteve delovnega procesa, razvojne potrebe in potrebe zaposlenih (Kopač in Trbanc 2004, 208).

Podjetja najpogosteje ugotavljajo potrebe po izobraževanju na podlagi uvajanja tehnoloških sprememb v podjetju. V manjših podjetjih vodilni delavci in neposredni vodje opredelijo potrebno znanje za obvladovanje kakovosti zaposlenih. V srednjih in velikih podjetjih uporabljajo tudi ankete in izvajajo individualne pogovore z zaposlenimi (Merkač 2001, 10).

Pri ugotavljanju izobraževalnih potreb je pomembno predvsem usklajevanje posameznikovih potreb, potreb organizacije in družbe (Knowles v Jelenc 1996, 82).

Obstajajo različne metode, s katerimi lahko ugotovimo potrebe po nadaljnjem izobraževanju in izpopolnjevanju zaposlenih. S *primerjalno analizo vsebine programov z zahtevami delovnih mest* ugotavljamo potrebe po strokovnem usposabljanju pripravnikov, *primerjalna analiza dejanske usposobljenosti z zahtevami delovnih mest* nam prikaže morebitne primanjkljaje v strokovni izobrazbi, sposobnostih in delovnih izkušnjah zaposlenih. S to metodo lahko organizacija uskladi dejansko strokovno usposobljenost delavca z zahtevami opisa delovnega mesta. *Spremljanje in analiza razvojnih zahtev* nam pokaže potrebe po nenehnem usposabljanju in izpopolnjevanju na področju določene znanosti, stroke. *Metoda analize problemov* pri delu nam pomaga pri ugotovitvi, ali se problemi pri delu pojavljajo zaradi pomanjkljive usposobljenosti izvajalca (Jereb 1998, 105–106).

Organizacija izobraževalne dejavnosti ne bi bila kakovostna brez ustreznega vrednotenja izobraževanja zaposlenih.

Kopač in Trbanc (2004, 209) navajata, da je evalvacija rezultatov izobraževanja pomembna pri vseh elementih cikla usposabljanja, saj le takšna evalvacija omogoča celovito določanje njenih prednosti in slabosti.

S spremljanjem in vrednotenjem izobraževanja organizacija ugotavlja učinke in posledice izobraževanja ter stopnjo, do katere so se zastavljeni cilji uresničili. Pri tem so ji v pomoč notranja in zunanja merila. Notranja merila izhajajo iz izobraževalnih potreb in ciljev, ki jih želi organizacija z izobraževanjem doseči. Zunanja merila pa izhajajo iz potreb in ciljev, ki jih izobraževalni dejavnosti postavlja njeno delovno okolje (Možina 2009, 504–505).

### **3.3 OVIRE ZA IZOBRAŽEVANJE**

Neudeležba odraslih na izobraževanju je pogojena z različnimi dejavniki. Za nekatere je ovira pomanjkanje časa, za druge pomanjkanje denarja ali pa je vzrok v osebnosti posameznika. Nekaterim namreč dodatno izobraževanje pomeni dodatno breme, jim prinaša nezadovoljstvo. Takšni se prostovoljno zagotovo ne bodo udeležili nobene oblike izobraževanja, zato jih je treba na primeren način spodbujati.

Crossova (1981, 98–99) navaja več ovir za izobraževanje. Prva skupina so situacijske ovire, ki izhajajo iz posameznikovega trenutnega položaja. Med slednje uvrščamo stroške za izobraževanje, pomanjkanje časa, službene in družinske obveznosti, ovire pri varstvu otrok, nepodpora s strani prijateljev in družine. Sledijo institucijske ovire, ki vključujejo vse prakse in procedure, ki odvrtaajo zaposlene od udeleževanja izobraževalnih aktivnosti. Te so: neprimerni urniki in lokacija, neprimerni tečaji, vpisni pogoji, neprimerna organiziranost izobraževanja.

Jelenc (1996, 46) navaja, da so pri institucijskih ovirah najpogosteje izpostavljeni urnik, lokacija in vsebina predavanja. Izobraževalna ponudba je načeloma bolj naklonjena izobraženim ljudem, ki potrebujejo razna strokovna usposabljanja, medtem ko je za manj izobražene tudi najmanj ustreznih programov.

Sledijo še dispozicijske ovire, ki se nanašajo na vedenjske vzorce in samopodobo o sebi kot učencu. Veliko odraslih namreč meni, da so prestari za dodatna izobraževanja. Pri osebah z nižjo izobrazbo pa je pogosto mogoče zaznati pomanjkanje interesa za učenje in zaupanja v

svoje sposobnosti. Med te ovire štejemo tudi slabe ocene v času rednega šolanja, pomanjkanje energije, naveličanost izobraževanja in nezainteresiranost za učenje (Cross 1981, 99).

## **4 MOTIVACIJA**

Drugo pomembno poglavje v moji diplomski nalogi je motivacija. Obstajajo različne opredelitve tega kompleksnega pojma in teorije, ki so jih preučevale. V nadaljevanju bom opisala nekaj pomembnejših teorij.

Po Ferjanu (1999, 112) pomeni motivacija pripravljenost posameznika in njegov napor, da bi dosegel cilje in hkrati zadovoljil individualne potrebe. Potreba in cilj sta ključna dejavnika motivacije (Uhan 2000, 11), saj potreba spodbudi posameznikovo delovanje, ki privede do zadovoljitve te potrebe (Musek 1993, 45).

Motivacija je proces, ki zajema racionalni in čustveni sistem ter proizvaja energijo za delovanje (Smith in Spurling 2001, 3). Povezana je s posameznikovim duševnim stanjem in dejavniki, ki usmerjajo njegovo vedenje do drugih (Treven 1998, 106–107).

### **4.1 MOTIVACIJSKE TEORIJE**

V literaturi je možno zaslediti različne motivacijske teorije, ki poskušajo ponuditi razlago delovanja in učinka motivacije.

Nekatere izhajajo iz teze, da človekova pripravljenost za delo izhaja iz nezadovoljenih potreb, druge postavljajo v ospredje naravo dela in medčloveške odnose. Nekatere teorije pa se osredotočajo na obnašanje posameznikov na delovnem mestu (Ferjan 1999, 117–118).

#### **4.1.1 MASLOWOVA TEORIJA POTREB**

Teorije potreb temeljijo na ideji, da je naše obnašanje usmerjeno k zadovoljevanju potreb in privlačnostim ciljem (Lipičnik 1998, 164). Maslow (v Mirčeva 2000, 17) je namreč potrebe razumel kot pomanjkanje nečesa nujnega za preživetje in doseganje blaginje.

Maslow (v Furnham 1995, 128–131) je menil, da ima človek pet tipov potreb, ki so hierarhično razporejene. To pomeni, da morajo biti nižje ležeče potrebe najprej zadovoljene,

da se pojavijo višje rangirane potrebe. Razlikoval je med petimi skupinami potreb, in sicer so na dnu hierarhije fiziološke potrebe, ki nam omogočajo preživetje, sledijo jim potrebe po varnosti, ki se nanašajo na varno, predvidljivo okolje. Naslednje v hierarhiji so potrebe po pripadnosti in ljubezni, sledijo jim potrebe po ugledu in samospoštovanju. Kot zadnjo pa moramo zadovoljiti željo po samopotrjevanju, kar pomeni, da človek uresniči svoje zmožnosti in razvija svoj potencial.

Pri zadnji stopnji lahko posamezniki razvijejo in uporabljajo vse svoje sposobnosti. Ta potreba motivira človeka, da dela tisto, za kar je sposoben (Treven 1998, 115).

Opisana teorija potreb je tako potisnila v ozadje fiziološke potrebe in poudarila druge človekove potrebe ali potrebe višjega ranga. Ko človek zadovolji osnovne potrebe, mu nanje ni treba več misliti in se pojavijo druge, višje potrebe. Motivi se pomaknejo na višjo raven, tako da izhajajo iz novih potreb višjega ranga. Vrhunec motivacije pa je stanje, ko človek s svojimi željami in naprežanjem postane to, kar je lahko (Krajnc 1982, 26–27).

#### **4.1.2 ALDERFERJEVA ERG TEORIJA**

Med teorije potreb sodi tudi Alderferjeva ERG teorija. Ta teorija zmanjša hierarhijo potreb po Maslowovu na tri ravni: potrebe po obstoju, razvoju in povezovanju z drugimi ljudmi (DeSimone in Harris 1998, 30).

Potrebe po obstoju se skladajo z Maslowovimi fiziološkimi potrebami in potrebami po varnosti. Potrebe po povezovanju z drugimi ljudmi lahko povežemo s potrebami, ki so kot tretje rangirane na hierarhiji po Maslowovu (potrebe po pripadnosti in ljubezni).

Zadnja skupina potreb pa se ujema s Maslowovimi potrebami po ugledu in samospoštovanju ter samopotrjevanju (Furnham 1995, 131).

Ta teorija ne predvideva stroge hierarhije pri zadovoljevanju potreb, kar pomeni, da si lahko posameznik prizadeva za osebni razvoj, čeprav nima zadovoljenih preostalih potreb (Treven 1998, 119).

#### **4.1.3 VROOMOVA TEORIJA**

Med kognitivne teorije motivacije uvrščamo Vroomovo teorijo pričakovanja. Ta teorija predvideva, da je motivacija zavestna izbira. Ljudje izbirajo aktivnosti, za katere verjamejo,



da bodo v njih uspeli. Katero aktivnost bodo izbrali, pa je odvisno od kombinacije treh dejavnikov: pričakovanja, instrumentalnosti in valence (DeSimone in Harris 1998, 32).

Vroom (v Lipičnik 1998, 167–168) je valenco opredelil kot privlačnost cilja oziroma usmerjenost posameznika k cilju. Lahko ima različne vrednosti: če je pozitivna, pomeni, da posameznika cilji privlačijo, če je negativna, je učinek ravno nasproten. Posameznik pa je lahko do cilja tudi ravnodušen, takrat ima valenca ničelno vrednost.

Nadalje instrumentalnost pojasnjuje kot povezavo med dvema ciljema. Posameznik mora najprej doseči osnovni cilj, da bi lahko dosegel drugi cilj, ki je zanj pomembnejši (Lipičnik 1998, 168).

Pojem pričakovanje pa pojasnjuje verjetnost, da bo posameznika določen napor privedel do želenega vedenja, cilja (Treven 1998, 123).

Teorija temelji na tezi o nasprotujočih si ciljih organizacije in delavcev. Vsaka organizacija namreč stremi k čim večji učinkovitosti, medtem ko na drugi strani ni interes vsakega zaposlenega, da bi zmeraj dosegal svojo najvišjo delovno uspešnost (Uhan 2000, 26).

Na Vroomovo teorijo se aplicira Rubensova paradigma pričakovanja – učinkovitosti. Po Rubensu (v Cross 1981, 116–117) je pričakovanje, ki izvira iz Vroomove teorije, sestavljeno iz dveh sestavnih delov: pričakovanje iz osebnega uspeha in izobraževalnih aktivnosti ter pričakovanje, da bo uspešnost v izobraževalnih aktivnostih prinesla pozitivne posledice. Pojem valenca pa se nanaša na učinek in je lahko pozitivna, negativna ali nevtralna.

Njena vrednost je odvisna od predvidenih posledic, kar pomeni, da lahko udeležba na izobraževanju posamezniku omogoči višjo plačo, lahko pa tudi pomeni večje odrekanje družinskemu življenju.

#### **4.1.4 HERZBERGOVA DVOFAKTORSKA TEORIJA**

Herzberg (v DeSimone in Harris 1998, 31) je menil, da imamo ljudje dve vrsti osnovnih potreb; ene, ki se osredotočajo na preživetje, in druge, ki se osredotočajo na osebni razvoj.

Teorija predvideva dve vrsti motivacijskih dejavnikov: satisfaktorje ali higienike in motivatorje. Slednji neposredno spodbujajo ljudi k delu, medtem ko higieniki odstranjujejo neprijetnosti in ustvarjajo pogoje za motiviranje (Lipičnik 1998, 168).

Herzberg (v Svetlik 2009, 342) je s proučevanjem skupine zaposlenih ugotovil, da največje zadovoljstvo med zaposlenimi povzročijo notranji dejavniki, ki dajejo vrednost delu kot takemu. To so: delovni dosežki, priznanje za opravljeno delo, delo samo, odgovornost pri delu, napredovanje in osebna rast. Največje nezadovoljstvo pa je povzročila odsotnost zunanjih dejavnikov, ki so: ustrezna usmerjenost in upravljanje v organizaciji, ustrezno vodenje, dobri odnosi z nadrejenimi in sodelavci, dobre delovne razmere in ustrezne plače. Tako je prišel do zaključka, da eni dejavniki predvsem motivirajo, drugi pa vzdržujejo normalno raven zadovoljstva.

Teorija je uporabna pri tehnološki presnovi dela, da delo postane bolj zanimivo, kar spodbuja zaposlene k večji produktivnosti in učinkovitosti (Uhan 2000, 25).

#### **4.1.5 TEORIJA SILE POLJA**

Miller (v Cross 1981, 112–115) je iskal razlago za pogojenost družbenoekonomskega statusa z udeležbo v izobraževanju odraslih. S pomočjo domnev Maslowove teorije potreb je ugotovil, da ljudje iz nižjih družbenoekonomskih slojev izbirajo takšno izobraževanje, ki jim omogoča zadovoljitev osnovnih življenjskih potreb; torej se odločajo za osnovna in poklicna izobraževanja. Četudi so dobro seznanjeni z izobraževalnimi priložnostmi, ki bi jih lahko izkoristili, jim negativne sile, ki izhajajo iz njihove kulture, to onemogočajo.

Višji socialni razredi, ki imajo fiziološke potrebe že zadovoljene, pa se odločajo za izobraževanja, ki jim bodo omogočila samouresničevanje in osebni razvoj.

#### **4.1.6 TEORIJA SKLADNOSTI**

Boshier (v Cross 1981, 119–120) je motivacijo za učenje razumel kot funkcijo interakcije med notranjimi psihološkimi dejavniki ter zunanjimi okoljskimi spremenljivkami. Njegova teorija domneva, da bodo ljudje, ki niso zadovoljni sami s seboj, oziroma imajo nizko samozavest, takšno nezadovoljstvo kazali tudi v okolju in se posledično ne bodo udeleževali izobraževanj. Samozavest je postavil za enega pomembnih dejavnikov za udeležbo na izobraževanjih. Tako je za posameznike s slabo samopodobo značilno, da ne pričakujejo uspeha in skladnosti znotraj izobraževalnega okolja.

## 5 MOTIVIRANJE ZA IZOBRAŽEVANJE

Motivacija za izobraževanje je dejavnik, ki uravnava človekovo učinkovitost pri pridobivanju novega znanja, razvijanju spretnosti in osebnih značilnosti (Krajnc 1982, 113). Pomemben del človekove motivacije so vrednote, ki imajo osebni značaj. V njih se stekajo sestavine človekovega spoznavnega in čustvenega ter motivnega delovanja (Musek 1993, 10).

Po Deshlerju (v Radovan 2003, 110) poteka razumevanje motivacije odraslih za izobraževanje po psihološki in sociološki poti. Prva temelji na notranjih dejavnikih, npr. motivih, potrebah, vrednotah, druga pot pa sloni na zunanjih pogojih, pod katerimi se oseba vključuje v izobraževanje (spol, starost, zaposlitveni status ipd.).

Crossova (1981, 55) izobraževanje celo primerja z zasvojenostjo, saj so posamezniki z višjo izobrazbo bolj zavzeti za nadaljnje izobraževanje in se ga dejansko tudi udeležujejo. Višjo izobrazbo kot imajo ljudje, več si želijo in več tudi dosežejo. To potrjujejo tudi novejša raziskave. Radovan (2009, 154–163) je v svoji raziskavi, ki je potekala leta 2004 ugotavljal, ali družbenodemografske značilnosti in značilnosti zaposlitve vplivajo na vključenost odraslih v izobraževanje. Statistični izračuni so pokazali, da se zaposleni z višjo izobrazbo pogosteje udeležujejo izobraževanj. Pri vključevanju v neformalno izobraževanje je prevladoval motiv večje uspešnosti pri delu, pomembna pa sta bila tudi zahteva delodajalca in veselje do učenja.

Tudi Drogenik (1999, 292–296) navaja, da številne raziskave kažejo na močno povezanost med pismenostjo odraslih in njihovo udeležbo na izobraževanju oziroma pripravljenostjo za učenje. Pri tem izpostavi predvsem družbenoekonomske dejavnike, izobrazbene dosežke in izkušnje pri delu. Meni, da vsakdanje učenje v večji meri nadalje razvijajo posamezniki z dobro temeljno izobrazbo, medtem ko je za posameznike z nizko ravno začetnega šolanja značilno manjše udeleževanje v izobraževalnih dejavnostih. V monotonem družbenem ali ekonomskem okolju ima človek manj priložnosti in potreb, zato je tudi manj naklonjen izobraževanju.

Nadalje Johnstone in Rivera (v Cross 1981, 55–56) trdita, da največjo razliko za nadaljnje izobraževanje med ljudmi z visoko in tistih z nižjo izobrazbo pomeni interes. Ljudem z nižjo izobrazbo tako primanjkuje zanimanja za izobraževanje, saj bi morali premagati svoje otroške

izkušnje s šolo in svoje dvome o zmožnostih, da bi uspeli. Izobraževanja se največkrat udeležujejo takrat, če jim to omogoči boljšo zaposlitev, višjo plačo, redko pa se izobraževanja udeležujejo zaradi lastnega užitka in veselja do učenja.

## 5.1 DEJAVNIKI VKLJUČEVANJA ODRASLIH V IZOBRAŽEVANJE

Crossova (1981, 124–127) navaja več dejavnikov, ki vplivajo na udeležbo odraslih v izobraževalnih dejavnostih. Eden izmed dejavnikov je *samovrednotenje*, ki ima velik pomen pri motiviranju. Pomanjkanje zaupanja v lastne zmožnosti namreč odvrta posameznike od izobraževanja, saj jih je strah neuspeha in okrnjenja samozavesti. Nadalje navaja *odnos do izobraževanja*, ki je močno pogojen s preteklimi šolskimi izkušnjami. Osebe, ki so imele negativen odnos do učenja že v preteklosti, se navadno niso pripravljene prostovoljno dodatno izobraževati. Kot tretji element navaja *pomembnost ciljev*. Če jih bodo lažje dosegli z izobraževanjem, bodo imeli tudi visoko motivacijo za izobraževanje. Sledijo *življenjske spremembe*, kot sta ločitev in izguba službe, *možnosti in ovire za izobraževanje*, *informacije o možnostih za izobraževanje* in na koncu sama *udeležba*.

Tudi McGivney (v Jelenc 1996, 34) navaja podobne dejavnike, ki vplivajo na udeležbo izobraževanja, in sicer v ospredje izpostavi starost, predhodno izobrazbo in znanje ter družbenoekonomski položaj.

Hirschhorn (1993, 73) meni, da ima poleg organizacijskih dejavnikov, ki spodbujajo zaposlene k izobraževanju, največji vpliv dejstvo, da lahko pridobljeno znanje uporabimo in s tem bolj učinkovito opravljamo svoje delo ali si izboljšamo delovni položaj znotraj organizacije.

Radovan (2009, 163) je v svoji raziskavi ugotovil, da so glavni dejavniki vključevanja v izobraževanje starost, poklicni položaj in velikost podjetja. Za starejše zaposlene in tiste, ki opravljajo nižje rangirane in priznane poklice, je manjša verjetnost pri vključitvi v izobraževalne procese.

## 5.2 MOTIVI ZA IZOBRAŽEVANJE

Motivacija vključuje potrebe, ki so preoblikovane v motive, ti pa usmerjajo naša dejanja k določenemu cilju (Radovan 2004, 43). Po Musku (1993, 26) je motiv vse tisto, kar nas

usmerja k enim objektom bolj kot k drugim. Usmerjajo torej naše interese in vedenje ter nam predstavljajo posebno vrsto motivacijskih ciljev.

Glede na vlogo lahko motive razdelimo na primarne in sekundarne. Primarne motive sestavljajo biološki motivi, ki naša dejanja usmerjajo k preživetju, in primarni socialni motivi. Slednji se navezujejo na potrebo po druženju in uveljavljanju. Med sekundarne motive pa se uvrščajo interesi, stališča in navade. Ti motivi spodbujajo našo aktivnost (Lipičnik 1998, 157–159). Sekundarni motivi so tesno povezani z učenjem, ki je pogojeno z motivacijo (Treven 1998, 109).

Crossova (1981, 89–90) navaja naslednje motive za izobraževanje: želja po znanju, po dosegu osebnih, družbenih, verskih, skupnostnih ciljev, izpolnjevanje dolžnosti, osebnostno bogatenje in vedenje o kulturi.

Motivacijo odraslih pogosto ovirajo različne ovire, kot so negativni koncepti o sebi samih kot učencih, pomanjkanje časa, možnosti in sredstev ter neustrezni izobraževalni programi. Nekateri z zadržkom sprejemajo nove ideje, novostim se lahko tudi upirajo, zato je pri oblikovanju in izvajanju procesov izobraževanja pomembno dejstvo, da učenje pomeni spreminjanje že obstoječega znanja, prepričanj in vrednot. Ena od posledic učenja je tako spreminjanje lastnega mnenja o sebi in svoji vlogi. Z rastjo samospoštovanja in samozavesti pa posameznik izoblikuje pozitivno podobo o sebi in drugih (Vukovič in Miglič 2006, 33).

Tudi Malone (v Taylor in Furnham 2005, 52) meni, da je motivacija za učenje lahko zunanja in notranja. Notranja motivacija ima močnejšo konotacijo, saj izhaja iz želje po učenju, da bi dosegli svoje cilje, medtem ko se zunanja motivacija nanaša na napredovanje, strah pred odpuščanji, na pritiske nadrejenih ipd.

Zaposleni morajo biti pripravljene na nenehno spreminjanje svoje delovne funkcije, zato je potrebno, da se že pridobljeno znanje in veščine nadgrajuje, dopolnjuje, razvija. Le tako se bodo lahko uspešno soočili s prihajajočimi spremembami (Illeris 2011, 33).

## 6 EMPIRIČNI DEL

V empiričnem delu diplomske naloge bom sprva opisala podjetje, ki mi je pomagalo pri pridobitvi rezultatov anketnega vprašalnika. Rezultate bom analizirala s pomočjo programskega paketa SPSS in na podlagi tega skušala potrditi ali zavrniti naslednji hipotezi:

**H1: Zaposlenim z nizko stopnjo izobrazbe je povišanje plače največja motivacija za dodatno izobraževanje.**

**H2: Zaposlenim z nizko stopnjo izobrazbe je pomanjkanje samozavesti največja ovira pri odločitvi za dodatno izobraževanje.**

Cilj empiričnega dela je ugotoviti, ali povišanje plače dejansko pomeni največjo motivacijo zaposlenim z nizko stopnjo izobrazbe za nadaljnje izobraževanje in ali jih pri odločitvi za nadaljnje izobraževanje v največji meri ovira pomanjkanje samozavesti.

### 6.1 OPIS PODJETJA

Podjetje X<sup>3</sup> je generična farmacevtska družba. Je član globalne generične divizije. Vizija podjetja je soustvarjati položaj vodilnega dobavitelja visokokakovostnih in dostopnih zdravil in s tem zagotavljati dolgoročen dostop do zdravstvene oskrbe ljudi po vsem svetu. V podjetju imajo postavljene naslednje vrednote: hitrost in enostavnost, osredotočenost na kupce in kakovost, zaupanje in delovna učinkovitost.

V podjetju se zavedajo pomembnosti znanja, zato veliko vlagajo v raziskave in razvoj, skrbijo za stalno učenje, izobraževanje in napredovanje zaposlenih. Znanje in veščine svojih zaposlenih dojemajo kot svojo najpomembnejšo konkurenčno prednost, zato jih nenehno utrjujejo, nadgrajujejo in širijo na mlajše generacije. Aktivnosti na področju izobraževanja, ki razvijajo usposobljene in motivirane zaposlene, bodo tudi v prihodnje ena izmed prednostnih nalog (Podjetje X, 2011a).

Izobraževanje zaposlenih je tesno povezano s poslovno uspešnostjo organizacije. Organizacija si z razvojem kadrov zagotavlja svoj razvoj in perspektivo. Prav tako zagotavlja

---

<sup>3</sup> Podjetje želi ostati anonimno, zato bom skozi diplomsko nalogo uporabljala ime podjetje X.

usposobljenost zaposlenih in prispeva k njihovi motivaciji za delo (Huč in Jereb 2001, 10). Glede povezanosti izobraževanja in poslovne uspešnosti podjetja sem kot enega izmed kazalcev poslovne uspešnosti podjetja X (čisti prihodki od prodaje), prikazala v spodnji tabeli (Tabela 6.1).

**Tabela 6.1:** Čisti prihodki od prodaje v podjetju X

	<b>2005</b>	<b>2006</b>	<b>2007</b>	<b>2008</b>	<b>2009</b>	<b>2010</b>
<b>Čisti prihodki od prodaje (v evrih)</b>	543.536.851	723.934.342	738.413.029	684.984.583	563.791.461	552.515.632

Vir: Podjetje X (2011b).

Kot vidimo v zgoraj navedeni tabeli (Tabela 6.1) ima podjetje v obdobju od leta 2005 do 2010 visoke čiste prihodke od prodaje. Posebno so ti izraziti v letu 2007, saj znašajo 738.413 milijonov evrov. Po letu 2007 se začnejo prihodki od prodaje zniževati, kar je posledica gospodarske krize oziroma recesije. Kljub recesiji je bilo podjetje poslovno uspešno. To je mogoče razbrati iz Tabele 6.2, kjer so navedeni čisti poslovni izidi podjetja v obdobju od leta 2005 do 2010. Poslovni izid je namreč tudi po letu 2007, ko je nastopila gospodarska kriza, ostal pozitiven.

Razlog poslovne uspešnosti lahko po mojem mnenju pripišemo dejavnosti podjetja, saj opisujem farmacevtsko podjetje, ki ima pomembno vlogo na svetovnem trgu.

**Tabela 6.2:** Čisti poslovni izidi v podjetju X

	<b>2005</b>	<b>2006</b>	<b>2007</b>	<b>2008</b>	<b>2009</b>	<b>2010</b>
<b>Čisti poslovni izidi (v evrih)</b>	81.357.445	115.631.533	79.785.758	67.441.111	55.067.690	47.908.890

Vir: Podjetje X (2011b).

## **6.2 METODOLOGIJA**

Empirični del diplomske naloge bo izhajal iz podatkov anketnega vprašalnika. Ta je bil sestavljen iz 12 vprašanj, od teh je bilo 10 vprašanj zaprtega tipa in 2 vprašanji kombiniranega tipa. Za lažjo analizo rezultatov je bilo pri vsakem vprašanju možno izbrati le en odgovor.

100 anketnih vprašalnikov je bilo razdeljenih delavcem v proizvodnji v podjetju X. Od stotih sem pridobila 95 izpolnjenih vprašalnikov. Izmed 95 je bilo 12 zaposlenih z višjo stopnjo izobrazbe. Ker empirični del moje diplomske naloge temelji na zaposlenih z nizko stopnjo izobrazbe, sem se odločila, da zaposlene z višjo izobrazbo izločim iz analize. Na podlagi tega sem pridobila 83 ustreznih anket za nadaljnje proučevanje.

Za natančnejše preverjanje hipotez sem kot nizko stopnjo izobrazbe opredelila le tiste zaposlene, ki so na prvo vprašanje obkrožili končano ali nedokončano osnovno šolo, nižjo poklicno izobrazbo ali srednje poklicno izobrazbo (do vključno IV. stopnje izobrazbe).

Za analizo anketnega vprašalnika sem uporabila deskriptivno metodo, s katero sem predstavila in opisala frekvenčno porazdelitev odgovorov na določena vprašanja. Za preverjanje hipotez pa sem uporabila bivariatno metodo, natančneje, kontingenčno analizo povezanosti s hi-kvadrat testom, s katero sem ugotavljala povezavo med dvema spremenljivkama ter moč njune povezanosti.

## **6.3 REZULTATI IN INTERPRETACIJA ANKETE**

V nadaljevanju bodo analizirani rezultati ankete. Tabelarično bodo prikazni odgovori desetih vprašanj iz anketnega vprašalnika, medtem ko bosta dve vprašanji, ki se nanašata na preverjanje hipotez, natančneje analizirani v podpoglavju 6.3.1 s pomočjo rezultatov, razvidnih iz Priloge B in C.

Proizvodni del podjetja sestavljajo zaposleni z različno stopnjo izobrazbe. Anketni vprašalnik je bil razdeljen v oddelkih proizvodnega obrata, kjer prevladujejo zaposleni z nižjo stopnjo izobrazbe.



**Tabela 6.3:** Izobrazbena struktura anketirancev

Izobrazbena struktura	ŠTEVILO	ODSTOTKI
končana ali nedokončana osnovna šola	8	9,6
nižja poklicna izobrazba	3	3,6
srednja poklicna izobrazba	24	28,9
srednja strokovna izobrazba	43	51,8
splošna srednja izobrazba	5	6,0
<b>Skupaj</b>	<b>83</b>	<b>100,0</b>

V zgornji tabeli (Tabela 6.3) je prikazana izobrazbena struktura anketirancev. Kot vidimo, so v preučevan vzorec zajeti samo anketiranci z vključno V. stopnjo izobrazbe. Na anketni vprašalnik je tako odgovarjalo največ anketirancev s srednjo strokovno izobrazbo (51,8 %), sledijo jim posamezniki s srednjo poklicno izobrazbo (28,9 %), v najmanjšem odstotku (3 %) pa so odgovarjali zaposleni z nižjo poklicno izobrazbo.

Tako kot mnoga podjetja tudi podjetje X organizira različna dodatna izobraževanja za zaposlene, saj se v podjetju zavedajo pomembnosti nenehnega razvoja kadrov. Bistvo organiziranih izobraževanj je, da se jih zaposleni udeležijo v čim večjem številu in, da pridobijo vso potrebno znanje za kakovostno opravljanje svojega dela.

**Tabela 6.4:** Udeležba zaposlenih na dodatnih izobraževanjih, organiziranih s strani podjetja

Udeležba na dodatnih izobraževanjih	ŠTEVILO	ODSTOTKI
DA	89	100
NE	0	0
<b>Skupaj</b>	<b>89</b>	<b>100</b>

V Tabeli 6.4 je na vprašanje "Ali ste se že kdaj udeležili dodatnega oziroma dodatnih izobraževanj, organiziranih s strani podjetja?" vseh 83 anketirancev pritrdilno odgovorilo.

Odgovor je tudi pričakovan, saj podjetje načrtno vlaga v izobraževanje in razvoj zaposlenih. Podjetje je namreč že devetič zapored prejelo priznanje TOP 10 Izobraževalni management 2011 (Podjetje X, 2011a).

Izobraževanja, organizirana s strani podjetja X, so lahko za zaposlene prostovoljna ali obvezna. Obvezna izobraževanja so pomembna za kakovostno izvajanje dela, ki je v skladu s tehnološkim napredkom. Udeležba zaposlenih na prostovoljnih izobraževanjih pa je pogojena z različnimi dejavniki in posameznikovo motivacijo za izobraževanje.

**Tabela 6.5:** Obvezna oziroma prostovoljna udeležba na dodatnih izobraževanjih

Obvezna oz. prostovoljna udeležba na izobraževanjih	ŠTEVILO	ODSTOTKI
obvezna	61	73,5
prostovoljna	22	26,5
<b>Skupaj</b>	<b>83</b>	<b>100,0</b>

V Tabeli 6.5 je razvidno, da je bila udeležba na izobraževanjih za zaposlene v večini primerov obvezna (73,5 %). Le 26,5 % zaposlenih se je prostovoljno odločilo za dodatno izobraževanje.

Obvezna izobraževanja v podjetju so nujna, saj gre za farmacevtsko podjetje, ki mora nenehno slediti novostim in spremembam, da bi zagotavljalo dolgoročno zdravstveno oskrbo za ljudi po vsem svetu. Svoje zaposlene morajo tako seznaniti z novostmi in jih tudi usposobiti za pravilno in kakovostno opravljanje svojega dela.

Za dodatna izobraževanja, organizirana s strani podjetja, se lahko vsak od zaposlenih prostovoljno odloči za udeležbo. Nekatere zaposlene spodbudi k udeležbi neposredni vodja, ki dobro pozna delovne navade, veščine in sposobnosti svojih podrejenih. V nekaterih podjetjih pa je oddelek za razvoj kadrov tisti, ki povabi zaposlene k dodatnemu izobraževanju.

**Tabela 6.6:** Pobudniki za odločitev za dodatno izobraževanje

Pobuda za dodatno izobraževanje	ŠTEVILO	ODSTOTKI
neposredni vodja	56	67,5
oddelek za razvoj kadrov	10	12,0
samopobuda	17	20,5
<b>Skupaj</b>	<b>83</b>	<b>100,0</b>

V največji meri so se dodatnega izobraževanja udeležili na pobudo vodje (Tabela 6.6), in sicer je slednji odgovor izbralo 67,5 % anketirancev. Na pobudo oddelka za razvoj kadrov se je za dodatno izobraževanje odločilo najmanj anketirancev (12 %). Preostalih 20,5 % anketirancev pa se je samoinciativno odločilo za udeležbo na dodatnem izobraževanju.

Kot navaja Crossova (1981), so posamezniki z višjo stopnjo izobrazbe bolj zainteresirani za nadaljnje izobraževanje. To je prikazala tudi raziskava Radovana (2009), ki je ugotavljal vključenost odraslih v izobraževanje glede na družbenodemografske značilnosti in značilnosti zaposlitve. Rezultati so pokazali, da je veselje do učenja pomemben motiv za vključevanje v izobraževanje.

Iz tega sklepam, da je največ anketirancev kot pobudnika za nadaljnje izobraževanje izbralo neposrednega vodjo ali oddelek za razvoj kadrov.

Izobraževanja so za podjetja zelo pomembna investicija, s katero si dolgoročno zagotavljajo učinkovitost in uspešnost poslovanja. Namen dodatnih izobraževanj, ki jih organizirajo, je tako povezan z bolj kakovostnim opravljanjem poklicnega dela.

**Tabela 6.7:** Koristnost izobraževanja pri opravljanju dosedanjega dela

Koristnost izobraževanja pri opravljanju dela	ŠTEVILO	ODSTOTKI
DA	79	95,2
NE	4	4,8
<b>Skupaj</b>	<b>83</b>	<b>100,0</b>

Tudi Tabela 6.7 nam prikazuje, da je skoraj vsem anketirancem (95,2 %) dodatno izobraževanje koristilo pri opravljanju dosedanjega dela. Kot razloge so navajali:

*Koristnost pri nadaljnjem delu; nova znanja; lažji potek dela in boljša kvaliteta; boljše razumevanje pomembnosti, da moraš biti natančen pri svojem delu; pridobitev informacij, ki so mi olajšale nadaljnje delo; lažja uporaba aplikacij; lažje komuniciranje s tujino; obnavljanje znanja; lažje razumevanje postopkov dela; so vedno dobrodošla; nadgrajevanje sebe in lastni razvoj; boljše spremljanje dela, ker je veliko novosti; hitreje in kakovostneje opravljam svoje delo, s čimer imam večje možnosti za napredovanje; izboljšanje angleškega jezika; opozorilo na nepravilnosti, ki se dogajajo pri delu; boljša samoorganizacija pri delu<sup>4</sup>.*

Le 4,8 % zaposlenih je mnenja, da dodatna izobraževanja ne koristijo pri opravljanju dela. Le eden pa je podal tudi opombo k odgovoru, in sicer meni, da včasih izobraževanja nimajo zveze z delom.

Da so izobraževanja koristna pri opravljanju dela, je popolnoma razumljivo, saj v nasprotnem primeru organizacije ne bi vlagale sredstev za razvoj izobraževalne dejavnosti. Mnogi avtorji, med njimi tudi Jereb (1998, 10), navajajo kot cilje izobraževalne dejavnosti ravno usposabljanje in izpopolnjevanje zaposlenih ter pridobivanje novega znanja, ki ga bodo lahko uporabili v delovnih procesih. Tudi Vukovič in Miglič (2006, 24–25) menita, da je pomembno razvijanje znanja in spretnosti za uspešno in učinkovito opravljanje poklicnega dela.

Pri naslednjem vprašanju me je zanimalo, ali so zaposleni, ki so se udeležili dodatnih izobraževanj, pridobili tudi nagrado pri plači. Plača je namreč tudi eden od pomembnejših motivatorjev udeležbe v dodatnih izobraževanjih.

**Tabela 6.8:** Nagrada pri plači zaradi udeležbe na dodatnih izobraževanjih

Nagrada pri plači	ŠTEVILO	ODSTOTKI
DA	11	13,3
NE	72	86,7
<b>Skupaj</b>	<b>83</b>	<b>100,0</b>

<sup>4</sup> Besedilo temelji na analizi opomb anketirancev v anketi.

V Tabeli 6.8 vidimo, da je le nekaj anketirancev (13,3 %) zaradi udeležbe na dodatnih izobraževanjih pridobilo nagrado pri plači, ostalih 86,7 % te nagrade ni pridobilo.

Ljudje so različno motivirani za izobraževanja. Nekaterim pomenijo zadovoljstvo in se jih pogosto udeležujejo, spet drugim pa breme in izgubo časa. Zanimalo me je, v kolikšni meri so zaposleni v proizvodnji motivirani za dodatna izobraževanja.

**Tabela 6.9:** Motivacija za dodatno izobraževanje

Motivacija za dodatno izobraževanje	ŠTEVILO	ODSTOTKI
sem zelo motiviran/a	39	47,0
sem srednje motiviran/a	41	49,4
nisem motiviran/a	3	3,6
<b>Skupaj</b>	<b>83</b>	<b>100,0</b>

Rezultat se mi zdi presenetljiv, saj kljub temu, da so v vzorec zajeti zaposleni z nizko stopnjo izobrazbe, jih izobraževanje zelo (47 %) ali srednje motivira (49,4 %). Kot prikazuje Tabela 6.9, so le trije anketiranci odgovorili negativno oziroma niso motivirani za dodatno izobraževanje.

Pridobljen rezultat je v nasprotju s tem, kar sem zasledila v literaturi. Drogenik (1999) navaja močno povezanost med pismenostjo posameznikov in njihovo udeležbo na izobraževanjih. Po njegovih besedah naj bi bila za zaposlene z nižjo stopnjo izobrazbe značilna manjša udeležba na izobraževalnih dejavnostih. Tudi Johnstone in Rivera (v Cross 1981, 55–56) trdita, da ljudem z nižjo izobrazbo primanjkuje interesa za izobraževanje, zato se jih tudi največkrat ne udeležujejo.

Navezujoč se na motiviranost za dodatno izobraževanje, imajo ljudje tudi različna mnenja o tem, kaj jim dodatna izobraževanja pravzaprav pomenijo. V osnovi imajo pozitiven namen, saj prispevajo k uspešnejšemu delu posameznikov in organizacije.

**Tabela 6.10:** Pomen udeležbe na dodatnih izobraževanjih

Pomen udeležbe na dodatnih izobraževanjih	ŠTEVILO	ODSTOTKI
prednost	62	74,7
niti prednost niti slabost	14	16,9
prednost in slabost hkrati	6	7,2
slabost	1	1,2
<b>Skupaj</b>	<b>83</b>	<b>100,0</b>

V zgornji tabeli (Tabela 6.10) vidimo, da skoraj tri četrtine anketirancev (74,7 %) meni, da jim udeležba na dodatnih izobraževanjih pomeni prednost. Kot razloge so navajali naslednje: "Pridobitev novega znanja in izkušenj; slediš trendom; možnost, da se dokažem tudi na drugem področju; možnost napredovanja; pridobitev na osebnostnem razvoju; več znaš – več veljaš; koristnost; večja plača; motivacija pri delu; boljše opravljanje dela; lažje uveljavljanje svojih sposobnosti; bolj kakovostno delo; pridobivanje novih veščin."<sup>5</sup>

Zaposleni, ki so izbrali odgovor, da jim izobraževanje ne pomeni niti prednosti niti slabosti (16,9 %), so navajali naslednje razloge: "Nujna potreba, če želiš slediti času; pridobitev dodatnega znanja; do sedaj sem veliko pozabil; na svojem delovnem mestu sem že dosegel cilj."<sup>6</sup>

Peščica anketirancev (7,2 %) je mnenja, da izobraževanje pomeni prednost in slabost hkrati. Razlogi so naslednji: "Prednost, ker se izpopolnjuješ na različnih smereh, slabost zaradi izkoriščanja; več znaš, več obveznosti; vedno izvemo kaj novega, a nam hkrati vzamejo precej prostega časa."<sup>7</sup>

Kot vidimo, se ne samo podjetja, temveč tudi zaposleni zavedajo pomembnosti izobraževanja in s tem koncepta vseživljenjskega učenja. Izobraževanje so izbrali kot nekaj prednostnega, kar je zagotovo pomembno tako na delovnem mestu kot na splošno v družabnem življenju.

<sup>5</sup> Besedilo temelji na analizi opomb anketirancev v anketi.

<sup>6</sup> Besedilo temelji na analizi opomb anketirancev v anketi.

<sup>7</sup> Besedilo temelji na analizi opomb anketirancev v anketi.

Če podjetje postavlja v ospredje svoje zaposlene in se zaveda pomembnosti njihovega razvoja, v skladu s tem namenja dovolj sredstev za vlaganje v izobraževanja. Zanimalo me je, ali podjetje nudi svojim zaposlenim dovolj možnosti, da se vključijo v dodatna izobraževanja.

**Tabela 6.11:** Zadostne možnosti v podjetju za dodatno izobraževanje

Možnosti za dodatno izobraževanje	ŠTEVILO	ODSTOTKI
DA	57	68,7
NE	26	31,3
<b>Skupaj</b>	<b>83</b>	<b>100,0</b>

Podatki v Tabela 6.11 kažejo, da so zaposleni mnenja, da jim v podjetju ponujajo dovolj možnosti za dodatno izobraževanje. Pritrdilen odgovor je namreč izbralo 68,7 % anketirancev.

Ena od glavnih strateških usmeritev podjetja X je intenzivno in sistematično vlaganje v učenje, izobraževanje in napredovanje svojih zaposlenih (Podjetje X, 2011a). Temu primerno morajo zaposlenim nuditi zadostne možnosti izobraževanja, zato zgoraj prikazan rezultat nudi realno sliko o tem, koliko poudarjajo pomembnost izobraževanja in koliko na tem področju dejansko storijo.

**Tabela 6.12:** Povišanje plače kot motivator za dodatno izobraževanje

Povišanje plače kot motivator za dodatno izobraževanje	ŠTEVILO	ODSTOTKI
zelo me motivira	59	71,1
srednje me motivira	23	27,7
me ne motivira	1	1,2
<b>Skupaj</b>	<b>83</b>	<b>100,0</b>

Poznamo različne dejavnike, ki spodbujajo zaposlene k izobraževanju. Eden od dejavnikov je tudi plača. Glede na to, da so v vzorcu zajeti zaposleni z nižjo stopnjo izobrazbe, so zgoraj pridobljeni rezultati tudi pričakovani.

Tabela 6.12 nam prikazuje, da skoraj vse zaposlene, vključno s V. stopnjo izobrazbe, povišanje plače motivira za dodatno izobraževanje. Največ (59 %) jih je izbralo odgovor zelo me motivira, 23 % pa odgovor srednje me motivira. Le enega anketiranca plača kot dejavnik za vključitev v dodatno izobraževanje ne motivira.

Pridobljen rezultat, torej da plača motivira zaposlene z nižjo stopnjo izobrazbo, je možno zaslediti tudi v literaturi. Johnstone in Rivera (v Cross 1981) trdita, da se zaposleni z nizko stopnjo izobrazbe največkrat udeležujejo izobraževanja, če jim to omogoči višjo plačo, redkeje pa zaradi lastnega užitka.

Nadalje pa bom pri preverjanju prve hipoteze ugotavljala, ali je zaposlenim z nizko stopnjo izobrazbe (zajeti bodo samo anketiranci z vključno IV. stopnjo izobrazbe) plača dejansko največja motivacija za dodatno izobraževanje.

### **6.3.1 PREVERJANJE HIPOTEZ**

Za preverjanje hipotez sem izbrala bivariatno analizo. S pomočjo programskega paketa SPSS bom oblikovala kontingenčne tabele, s katerimi bom lahko potrdila oziroma zavrnila zastavljeni hipotezi za izbrani vzorec anketirancev. S pomočjo Hi-kvadrat testa pa bom preverila, ali sta zastavljeni hipotezi statistično značilni za celotno populacijo v proizvodnji z nizko stopnjo izobrazbe v izbranem podjetju. Nadalje bom z izračunom Cramerjevega koeficienta  $V^8$  preverila jakost zveze dveh opredeljenih spremenljivk.

**H1: Zaposlenim z nizko stopnjo izobrazbe je povišanje plače največja motivacija za dodatno izobraževanje.**

V prvi hipotezi sem želela testirati povezanost med zaposlenimi z nizko stopnjo izobrazbe in povišanjem plače kot največjo motivacijo za dodatno izobraževanje. Pri tem sem za neodvisno spremenljivko (X) določila nizko stopnjo izobrazbe, kot odvisno (Y) pa povišanje plače. Domnevala sem, da stopnja izobrazbe pozitivno vpliva na dejavnik največje motivacije za izobraževanje, v mojem primeru plače.

---

<sup>8</sup> Cramerjev koeficient  $V$  je definiran na intervalu med 0 in 1; vrednost 0,1 nakazuje šibko povezanost, vrednosti od 0,3 dalje kažejo na močno povezanost (Kropivnik in drugi 2006, 38).



Zaradi razpršenosti rezultatov sem združila nekatere vrednosti pri obeh spremenljivkah. Pri spremenljivki X sem vrednosti 1, 2 in 3 združila v eno, saj so pomenile nizko stopnjo izobrazbe, vrednosti 4 in 5 pa so pomenile V. stopnjo izobrazbe. Pri spremenljivki Y sem vrednosti združila tako, da sta bila možna le dva odgovora. Enega je predstavljala plača, drugega pa vsi ostali dejavniki, pri čemer sem vrednosti 1, 3, 4, 5, 6 in 7 združila v eno kategorijo.

Iz kontingenčne tabele (Priloga B) je razvidno, da je 40 % zaposlenim z nizko stopnjo izobrazbe plača največja motivacija za dodatno izobraževanje, ostalih 60 % zaposlenih pa je izbralo druge dejavnike (višja stopnja izobrazbe, boljše delovno mesto, znanje in veščine za boljše opravljanje dosedanjega dela, večji ugled, novo znanje za lastni razvoj, več družabnih stikov). Za vzorec anketirancev lahko tako zavrnem postavljeno hipotezo.

Da bi hipotezo potrdila oziroma zavrnila na celotni populaciji z nizko stopnjo izobrazbe v proizvodnji, sem hipotezo preverila s Hi-kvadrat testom in Cramerjevim koeficientom V. Kot je razvidno iz Priloge B, ima Pearsonov hi-kvadrat test nizko vrednost (0,023), kar kaže na nepovezanost spremenljivk. Minimalna pričakovana frekvenca znaša 14,34, kar pomeni, da je hi-kvadrat test zanesljiv. Tudi signifikanca<sup>9</sup> oziroma stopnja značilnosti (0,879) kaže na to, da ni statistične povezanosti med spremenljivkama. Nadalje Cramerjev V koeficient s svojo vrednostjo (0,223) nakazuje na srednje močno povezanost. Na podlagi opisanih rezultatov tako ne morem zavrniti ničelne hipoteze o nepovezanosti spremenljivk. To pomeni, da zaposlenim z nizko stopnjo izobrazbe plača ne pomeni največje motiviranosti za nadaljnje izobraževanje.

Pridobljenih rezultatov nisem pričakovala, saj sem menila, da manj izobražene ljudi, ki navadno opravljajo slabše plačana dela, plača najbolj motivira za nadaljnje izobraževanje. Tudi v literaturi sem zasledila, da se tovrstna populacija odloči za izobraževanje, če jim to omogoči boljšo službo ali plačo (Cross 1981). Nasprotno so zaposleni v proizvodnji izbirali odgovore, kot so pridobivanje znanja in veščin za boljše opravljanje dela, novo znanje za lastni razvoj itd.

Menim, da se ljudje čedalje bolj zavedajo pomembnosti izobraževanja, saj živimo v družbi znanja, v kateri bolj izobraženi ljudje uživajo moč in ugled. Tudi manj izobraženi ljudje se zavedajo pomembnosti intelektualnega razvoja, učenja za lastni užitek in napredovanja v poklicni karieri. Predvidevam, da so se iz teh razlogov dejavniki udeležbe izobraževanja

---

<sup>9</sup> Signifikanca pomeni tveganje ob zavrnitvi ničelne hipoteze, slednjo zavrremo in sprejmemo alternativno, če tveganje ni večje od 5 % (Kropivnik in drugi 2006, 39).

premaknili od plače do dejavnikov, kot so pridobivanje novega znanja za lastni razvoj, boljše opravljanje dosedanjega dela in pridobitev višje stopnje izobrazbe.

**H2: Zaposlenim z nizko stopnjo izobrazbe je pomanjkanje samozavesti največja ovira pri odločitvi za dodatno izobraževanje.**

Z drugo hipotezo sem želela testirati povezanost med zaposlenimi z nizko stopnjo izobrazbe in pomanjkanjem samozavesti kot največjo oviro pri odločitvi za dodatno izobraževanje. Tudi tukaj sem za neodvisno spremenljivko (X) določila nizko stopnjo izobrazbe, kot odvisno (Y1) pa sem opredelila pomanjkanje samozavesti. Domnevala sem, da pomeni zaposlenim z nizko stopnjo izobrazbe največjo oviro za dodatno izobraževanje pomanjkanje samozavesti.

Pri spremenljivki X sem vrednosti enako rekodirala kot pri preverjanju prve hipoteze, pri spremenljivki Y1 pa sem vrednosti rekodirala tako, da sem dobila dva odgovora. Prvi je pomenil pomanjkanje samozavesti, drugi pa naslednje ovire: starost, pomanjkanje časa, strah pred neuspehom, pomanjkanje interesa, družinske obveznosti, pomanjkanje denarja. Odgovore pomanjkljive informacije o oblikah in vsebini izobraževanja, neustreznost programa ter neustreznost izvedbe/izvajalca sem z rekodacijo premaknila v sistemsko manjkajočo vrednost. To sem storila zaradi zelo nizke frekvence odgovorov, ki bi ovirale zanesljivost hi-kvadrat testa. Kljub temu so bile pri izračunu prisotne prazne celice (glej Prilogo C), zato vrednost hi-kvadrat testa ni zanesljiva.

Iz kontingenčne tabele (Priloga C) je razvidno, da je samo 12,5 % zaposlenih z nizko stopnjo izobrazbe izbralo kot največjo oviro za dodatno izobraževanje pomanjkanje samozavesti. Ostalih 87,5 % zaposlenih je izbralo druge podane ovire. Za vzorec anketirancev lahko tako zavrnem postavljeno hipotezo.

Hipotezo lahko zavrnem tudi na celotni populaciji z nizko stopnjo izobrazbe v proizvodnji, saj je vrednost Pearsonovega hi-kvadrat testa nizka (3,455). Pri tem je treba upoštevati, da je minimalna pričakovana vrednost 2,03, kar pomeni, da hi-kvadrat test ni zanesljiv (glej Prilogo C). Signifikanca ima vrednost 0,063, kar pomeni, da je tveganje večje od 5 %, zato lahko potrdimo ničelno hipotezo. Tudi Cramerjev V koeficient je nizek, saj ima vrednost 0,209, tako kljub nezanesljivem hi-kvadrat testu ne zavračam ničelne hipoteze o

nepovezanosti spremenljivk. To pomeni, da zaposlenim z nizko stopnjo izobrazbe pomanjkanje samozavesti ni največja ovira za nadaljnje izobraževanje.

Glede na to, da sem preučevala zaposlene z nizko stopnjo izobrazbe, sem pričakovala, da bodo številčno izbrali kot oviro za nadaljnje izobraževanje pomanjkanje samozavesti. Kar sta v literaturi pred leti navajala Krajncéva (1979) in Boshier (v Cross 1981), da je eden najbolj pomembnih dejavnikov za udeležbo izobraževanja samozavest posameznika in da posameznikom z nizko izobrazbo pomeni nadaljnje izobraževanje pritisk, strah pred neuspehom, v današnjem času ni tako izrazito. Današnje raziskave (Radovan v Radovan 2009, 154) pa prikazujejo, da sta glavna dejavnika pri odločitvi zaposlenih za dodatno izobraževanje, uspešnost pri delu in razvoj poklicne kariere.

V obravnavanem podjetju se je izkazalo, da dispozicijske ovire, ki se nanašajo na vedenjske vzorce in samopodobo o sebi, niso glavne ovire za udeležbo na dodatnih izobraževanjih.

Nekaj anketirancev se je pri odgovorih nagibalo k starosti kot oviri za nadaljnje izobraževanje, drugi pa so se nagibali predvsem k situacijskim oviram, natančneje pomanjkanju časa. Da se je slednji odgovor največkrat pojavil, lahko pripišemo naravi dela. V proizvodnem obratu poteka namreč večizmensko delo, srečujejo se s povečanjem kapacitet dela, kar pomeni, da mnogi zaposleni opravljajo tudi nadurno delo.

## 7 ZAKLJUČEK

V celotni diplomski nalogi je bilo mogoče ugotoviti, kako pomembno je izobraževanje v današnji hitro razvijajoči se družbi. Živimo v času, kjer na eni strani posameznike zaznamuje koncept vseživljenjska učenja, na drugi strani pa se v gospodarstvu poudarja pomen učečih se organizacij. Ljudje so tako na nek način primorani nenehno pridobivati nova znanja, se izpopolnjevati, skratka graditi na svojem intelektualnem razvoju. Takšni bodo zanimivi tudi za podjetja, saj jim bodo najpomembnejši vir na poti h konkurenčnosti, učinkovitosti. V ta namen so se v zadnjem času dobro razvile izobraževalne dejavnosti znotraj podjetij. Postavljeni so celotni procesi od načrtovanja, financiranja, izvedbe in vrednotenja izobraževanja. Podjetja lahko tako svojim zaposlenim poleg obveznih izobraževanj nudijo tudi prostovoljna dodatna izobraževanja. Pomembno je, da pravočasno odkrijejo in optimalno upoštevajo interese zaposlenih in njihove potrebe po izobraževanju. To bo pozitivno vplivalo na njihovo motivacijo in najverjetneje na večjo uspešnost pri pridobivanju in uporabi novega znanja.

V diplomski nalogi se poudarja tudi pomen motivacije, ki je v tesni povezavi z izobraževanjem. Posamezniki imajo različne cilje, hotenja in v skladu z njimi tudi naravnano svojo motivacijo. Težko je posplošiti, kaj jih najbolj motivira k določenemu delovanju, saj je motivacija pogojena tudi s kulturnimi značilnostmi, okoljem, družbenoekonomskim življenjem posameznikov. V povezavi z izobraževanjem pa so avtorji navajali splošne dejavnike, ki vplivajo na udeležbo odraslih pri izobraževanju. Izpostavili so pomen osebnostnih lastnosti, ciljev, razne življenjske okoliščine in tudi možnosti izobraževanja znotraj podjetja.

Eden izmed dejavnikov vključevanja odraslih v izobraževanje so tudi pretekle šolske izkušnje. V diplomski nalogi me je predvsem zanimalo razmerje nizko izobražene delovne sile in njihove vključitve v dodatno izobraževanje.

Podatkov, ki sem jih pridobila od proizvodnih delavcev v podjetju X, nisem pričakovala. Glede na to, da so zajeti v vzorec zaposleni do vključno V. stopnje izobrazbe, sem pričakovala, da bodo imeli do dodatnih izobraževanj negativen odnos, a se je izkazalo nasprotno. Skoraj vsi anketiranci so zelo ali srednje motivirani za izobraževanje. Večini

pomeni izobraževanje prednost, na kar so nakazovali tudi njihovi komentarji, kot so možnost, da se izkažem, napredujem, boljše opravljanje dela ipd.

Možen razlog, da sem pridobila takšne rezultate, je tudi dejavnost podjetja (farmacija). Iz Tabele 6.1 je mogoče razbrati, da ima podjetje visoke čiste prihodke od prodaje, ki je eden od kazalcev poslovne uspešnosti. Poslovno uspešnost potrjuje poslovni izid podjetja (Tabela 6.2), ki je kljub recesiji od leta 2007 ostal pozitiven, kar v slabih gospodarskih razmerah zagotovo ni lahko doseči.

Poslovna uspešnost podjetja je v tesni povezavi z izobraževalno dejavnostjo. Menim, da takšno uspešnost zagotavlja dobro izobražena in usposobljena delovna sila, v katero podjetje vlaga dovolj sredstev za nenehno nadgrajevanje znanja in jih ustrezno motivira za vključevanje na dodatnih izobraževanjih.

Domnevala sem tudi, da nizko izobražene ljudi za udeležbo na dodatnih izobraževanjih v največji meri motivira plača, a raziskava tega ni potrdila. Odgovore so izbirali v skladu s svojimi komentarji. Torej so v ospredje postavili lasten razvoj, možnost napredovanja, skratka odgovore, ki so se navezovali na intelektualno rast in uspešnost. Menim, da plača ni v tolikšni meri v ospredju, saj ponekod primanjkuje nižje kvalificiranih poklicev, ki so v današnjih časih verjetno bolje plačani kot pred leti. Razlog so lahko tudi nadpovprečne plače delavcev, saj podjetje dobro posluje. To prikazujejo kazalci poslovne uspešnosti podjetja.

Na drugi strani me je zanimalo, kaj proučevano populacijo najbolj ovira pri udeležbi na dodatnih izobraževanjih. Tudi tukaj svoje domneve o samozavesti kot največji oviri nisem potrdila. Pojavljale so se predvsem ovire, kot so pomanjkanje časa, starost in družinske obveznosti.

Pred leti so avtorji kot oviro pri udeležbi na izobraževanju izpostavljali pomanjkljivo samozavest posameznika, ki v današnjem času ni več tako izrazita. Tukaj ima verjetno velik pomen vsesplošno učenje ljudi po pridobitvi formalne izobrazbe za boljše in kakovostnejše delovanje tako v družbi kot na delovnem mestu. Prav tako bi izpostavila primanjkljaj poklicev, ki zahtevajo nižjo stopnjo izobrazbe, saj so tudi ti s svojimi specializiranim znanjem in kompetencami nepogrešljiv vir pri uspešnosti organizacije. Ovire, ki so se pojavljale v analizi ankete, odsevajo značilnosti našega življenja. Organizacije vedno več zahtevajo od svojih zaposlenih, mnogi so primorani opravljati večizmensko ter nadurno delo, zaradi česa zaposlenim primanjkuje časa za dodatna izobraževanja.

Vključitev odraslih v izobraževalni sistem je tako pogojena z mnogimi dejavniki. Dejstvo pa je, da je izobraževanje zaposlenih postalo neizogibno, saj smo priča hitro spreminjajoči se družbi. Če želimo slediti novostim ter jih implementirati v svoje življenje in delovni proces, se naše izobraževanje vsekakor ne zaključi ob formalni pridobitvi izobrazbe.

## 8 LITERATURA

1. Ažman, Milena. 1995. Celovit pristop k izobraževanju zaposlenih. *Andragoška spoznanja* 1 (1/2): 19–24.
2. Berg, Shelley A. in Seung Youn (Yonnie) Chyung. 2008. Factors that influence informal learning in the workplace. *Journal of workplace learning* 20 (4): 229–244.
3. Bye, Dorothea, Dolores Pushkar in Michael Conway. 2007. Motivation, interest, and positive affect in traditional and nontraditional undergraduate students. *Adult education quarterly* 57 (2): 141–158.
4. Cross, K. Patricia. 1981. *Adults as learners: increasing participation and facilitating learning*. San Francisco: Jossey-Bass publishers.
5. DeSimone, Randy L. in David M. Harris. 1998. *Human resource development*. Orlando: The Dryden Press.
6. Drofenik, Olga. 1999. Vpliv pismenosti in izobraženosti na pripravljenost odraslih za učenje. V *Nacionalni program izobraževanja odraslih: strokovne podlage*, ur. Marija Velikonja, 292–320. Ljubljana: Andragoški center Republike Slovenije.
7. Ferjan, Marko. 1999. *Organizacija izobraževanja*. Kranj: Moderna organizacija.
8. Furnham, Adrian. 1995. *Personality at work. The role of individual differences in the workplace*. London in New York: Routledge.
9. Gerber, Rod. 2000. Experience, common sense and expertise in workplace learning. V *Training for a smart workforce*, ur. Rod Gerber in Colin Lankshear, 73–96. London in New York: Routledge.
10. Graff, Jens. 2012. Is the grass greener on the other side? Experiential learning, lifelong learning and career shift. *On the Horizon* 20 (1): 74–83.
11. Hirschhorn, Larry. 1993. Work organization incentives. V *What makes workers learn: the role of incentives in workplace education and training*, ur. Donald Hirsch in Daniel A. Wagner, 73–86. Philadelphia: National center on adult literacy.
12. Huč, Božidar in Janez Jereb. 2001. Vpliv izobraževanja na produktivnost in poslovne rezultate podjetja. *Organizacija* 34 (1): 5–15.
13. Illeris, Knud. 2004. What is significant for adult's learning? V *Current issues in adult learning and motivation*, ur. Marko Radovan in Neda Đorđević, 23–32. Ljubljana: Andragoški center Republike Slovenije.

14. --- 2011. Workplaces and Learning. V *The SAGE handbook of workplace learning*, ur. Margaret Malloch, 33–44. London: SAGE.
15. Jelenc, Sabina. 1996. *ABC izobraževanja odraslih*. Ljubljana: Andragoški center Republike Slovenije.
16. Jereb, Janez. 1998. *Teoretične osnove izobraževanja*. Kranj: Moderna organizacija.
17. Kearney, Judith in Ortrun Zuber - Skerritt. 2012. From learning organization to learning community: sustainability through lifelong learning. *The learning organization* 19 (5): 400–413.
18. Kopač, Anja in Martina Trbanc. 2004. Obsežno, a premalo razvojno naravnano usposabljanje. V *Razpoke zgodbi o uspehu*, ur. Ivan Svetlik in Branko Ilič, 203–229. Ljubljana: Založba Sophia.
19. Krajnc, Ana. 1979. *Metode izobraževanja odraslih*. Ljubljana: Delavska enotnost.
20. --- 1982. *Motivacija za izobraževanje*. Ljubljana: Delavska enotnost.
21. Kropivnik, Samo, Tina Kogovšek in Meta Gnidovec. 2006. *Analize podatkov z SPSS-om 12.0*. Ljubljana: Narodna in univerzitetna knjižnica.
22. Kyndt, Eva, Filip Dochy in Hanne Nijs. 2009. Learning conditions for non-formal and informal workplace learning. *Journal of workplace learning* 21 (5): 369–383.
23. Lipičnik, Bogdan. 1998. *Ravnanje z ljudmi pri delu*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
24. Merkač, Marjana. 2001. Ali je več razlik ali več podobnosti v izobraževanju v velikih, srednjih in manjših podjetjih. *Andragoška spoznanja* 7 (4): 9–13.
25. Mirčeva, Jasmina. 2000. *Organiziranost izobraževanja v slovenskem gospodarstvu*. Ljubljana: Andragoški center Republike Slovenije.
26. Možina, Stane. 2009. Učenje, izobraževanje, usposabljanje in razvoj kadrov. V *Menedžment človeških virov*, ur. Ivan Svetlik in Nada Zupan, 467–520. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
27. Musek, Janek. 1993. *Osebnost in vrednote*. Ljubljana: Educy.
28. Ojala, Leenamajja. 1994. Industry-university partnership: implementing lifelong learning. *Journal of European industrial training* 18 (8): 13–18.
29. Podjetje X. 2011a. *Predstavitvena brošura*. Ljubljana: interno gradivo.
30. --- 2011b. *Zbirka letnih poročil*. Ljubljana: interno gradivo.
31. Radovan, Marko. 2003. *Analiza dejavnikov, ki vplivajo na motiviranost brezposelnih za izobraževanje*. Ljubljana: Andragoški center Republike Slovenije.



32. --- 2004. The past and the future of motivational research: A review of the last 20 years. V *Current issues in adult learning and motivation*, ur. Marko Radovan in Neda Dorđević, 42–52. Ljubljana: Andragoški center Republike Slovenije.
33. --- 2009. Značilnosti zaposlitve ter udeležba v formalnem in neformalnem izobraževanju odraslih. *Organizacija* 42 (3): 153–165.
34. Smith, Jim in Andrea Spurling. 2001. *Understanding motivation for lifelong learning*. London: Campaign for Learning.
35. Sun, Peter Y.T in John L. Scott. 2003. Exploring the divide-organizational learning and learning organization. *The Learning Organization* 10 (4): 202–215.
36. Svetlik, Ivan. 2009. Oblikovanje dela in kakovost delovnega življenja. V *Menedžment človeških virov*, ur. Ivan Svetlik in Nada Zupan, 337–382. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
37. Taylor, John in Adrian Furnham. 2005. *Learning at work*. New York: Palgrave Macmillan.
38. Treven, Sonja. 1998. *Management človeških virov*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
39. Uhan, Samo. 2000. *Vrednotenje dela II. Motivacija, uspešnost, plača (osebni dohodek)*. Ljubljana: Narodna in univerzitetna knjižnica.
40. Vukovič, Goran in Gozdana Miglič. 2006. *Metode usposabljanja kadrov*. Kranj: Moderna organizacija.

## PRILOGE

### PRILOGA A: ANKETNI VPRAŠALNIK

Sem absolventka smeri sociologija – kadrovski menedžment na Fakulteti za družbene vede v Ljubljani. Pripravljam diplomsko nalogo z naslovom Motiviranje za izobraževanje zaposlenih z nizko stopnjo izobrazbe. V ta namen sem pripravila kratek anketni vprašalnik, na podlagi katerega bom lahko z vašo pomočjo pridobila potrebne podatke za svojo empirično raziskavo. Na vas se obračam s prošnjo, da si vzamete nekaj minut in izpolnite spodnji vprašalnik. Vprašanja so zaprtega tipa. Pri vsakem vprašanju obkrožite en odgovor, ki za vas v največji meri velja. Anketni vprašalnik je anonimen, zato vas prosim, da ste pri odgovarjanju iskreni.

Podatke bom uporabila izključno za pisanje diplomske naloge.

Za sodelovanje se vam lepo zahvaljujem!

1. Vaša izobrazba je (obkrožite en odgovor):
  - a) končana ali nedokončana osnovna šola
  - b) nižja poklicna izobrazba (dvoletna)
  - c) srednja poklicna izobrazba (triletna)
  - d) srednja strokovna izobrazba (štiriletna)
  - e) splošna srednja izobrazba (štiriletna gimnazija)
  - f) višja strokovna izobrazba
  
2. Ali ste se že kdaj udeležili dodatnega oziroma dodatnih izobraževanj, organiziranih s strani podjetja (obkrožite en odgovor) ?
  - a) DA
  - b) NE
  
3. Če ste na 2. vprašanje odgovorili z DA, me zanima, ali je bila udeležba izobraževanja v **večini primerov** za vas obvezna ali prostovoljna (obkrožite en odgovor):
  - a) obvezna
  - b) prostovoljna
  
4. Če ste na 2. vprašanje odgovorili z DA, me zanima, na čigavo pobudo ste se v **večini primerov** odločili za dodatno izobraževanje (obkrožite en odgovor) ?
  - a) neposrednega vodje
  - b) oddelka za razvoj kadrov
  - c) samopobudo

5. Če ste na 2. vprašanje odgovorili z DA, me zanima, ali vam je to izobraževanje koristilo pri opravljanju vašega dela (obkrožite en odgovor)?
- a) DA  
 Zakaj?.....  
 .....
- b) NE  
 Zakaj?.....  
 .....
6. Če ste na 2. vprašanje odgovorili z DA, me zanima, ali ste do sedaj zaradi udeležbe dodatnega izobraževanja dobili nagrado pri plači?
- a) DA  
 b) NE
7. Kako bi ocenili svojo motivacijo za dodatno izobraževanje (obkrožite en odgovor)?
- a) sem zelo motiviran/a  
 b) sem srednje motiviran/a  
 c) nisem motiviran/a
8. **Največjo motivacijo** za dodatno izobraževanje bi imeli takrat, če bi z izobraževanjem pridobili (obkrožite en odgovor):
- a) višjo stopnjo izobrazbe  
 b) povišanje plače  
 c) boljše delovno mesto  
 d) znanje in veščine za boljše opravljanje dosedanjega dela  
 e) večji ugled  
 f) novo znanje za lastni razvoj  
 g) več socialnih stikov
9. V kolikšni meri vas povišanje plače motivira za dodatno izobraževanje?
- a) zelo me motivira  
 b) srednje me motivira  
 c) me ne motivira
10. **Največja ovira**, da bi se odločili za dodatno izobraževanje, je (obkrožite en odgovor):
- a) starost  
 b) pomanjkanje samozavesti  
 c) pomanjkanje časa  
 d) strah pred neuspehom  
 e) pomanjkanje interesa  
 f) družinske obveznosti  
 g) pomanjkljive informacije o oblikah in vsebini izobraževanja

- h) pomanjkanje denarja
- i) neustreznost programa
- j) neustreznost izvedbe/izvajalca

11. Udeležba na dodatnih izobraževanjih mi pomeni?

- a) prednost  
Zakaj?.....  
.....
- b) niti prednost niti slabost  
Zakaj?.....  
.....
- c) prednost in slabost hkrati  
Zakaj?.....  
.....
- d) slabost  
Zakaj?.....  
.....

12. Ali menite, da vam v podjetju ponujajo dovolj možnosti za dodatno izobraževanje?

- a) DA
- b) NE

## PRILOGA B: PODATKI ZA PREVERJANJE HIPOTEZE 1

Vprašanje "Največjo motivacijo za dodatno izobraževanje bi imeli takrat, če bi z izobraževanjem pridobili?"

Kontingenčna tabela

	Največja motivacija za dodatno izobraževanje		Skupaj
	Ostali dejavniki	Plača	
Nizka izobrazba (do IV. stopnje)	21	14	35
V. stopnja izobrazbe	28	20	48
Skupaj	49	34	83

Hi-kvadrat test

	Vrednost	Št. st. prostosti	Asimptotična st. značilnost (2-stranski test)	St. značilnosti (2-stranski test)	St. značilnosti (1-stranski test)
Pearsonov Hi-kvadrat	<b>,023<sup>a</sup></b>	1	<b>,879</b>		
Popravek kontinuitete <sup>b</sup>	,000	1	1,000		
Stopnja verjetja	,023	1	,879		
Fisherjev eksaktni test				1,000	,530
Linearno združenje	,023	1	,880		
Št. veljavnih odgovorov	83				

a. 0 celic (,0%) ima pričakovano frekvenco nižjo kot 5. Minimalna pričakovana frekvenca je 14,34.

b. izračunano samo za tabele 2 x 2

Koeficienti asociacije

		Vrednost	Približna st. značilnosti
Nominalna z nominalno	Fi-koeficient	,223	,388
	Cramerjev koeficient V	<b>,223</b>	,388
Št. veljavnih odgovorov		83	

## PRILOGA C: PODATKI ZA PREVERJANJE HIPOTEZE 2

Vprašanje "Največja ovira, da bi se odločili za dodatno izobraževanje, je?"

Kontingenčna tabela

	Največja ovira za dodatno izobraževanje		Skupaj
	Ostale ovire	Samozavest	
Nizka izobrazba (do IV. stopnje)	28	4	32
V. stopnja izobrazbe	46	1	47
Skupaj	74	5	79

Hi-kvadrat test

	Vrednost	Št. st. prostosti	Asimptotična st. značilnost (2-stranski test)	St. značilnosti (2-stranski test)	St. značilnosti (1-stranski test)
Pearsonov Hi-kvadrat	3,455 <sup>a</sup>	1	,063		
Popravek kontinuitete <sup>b</sup>	1,927	1	,165		
Stopnja verjetja	3,485	1	,062		
Fisherjev eksaktni test				,152	,084
Linearno združenje	3,411	1	,065		
Št. veljavnih odgovorov	79				

a. 2 celici (50,0%) imata pričakovano frekvenco nižjo kot 5. Minimalna pričakovana frekvenca je **2,03**.

b. izračunano samo za tabele 2 x 2.

Koeficienti asociacije

		Vrednost	Približna st. značilnosti
Nominalna z nominalno	Fi-koeficient	-,209	,063
	Cramerjev koeficient V	,209	,063
Št. veljavnih odgovorov		79	