

**UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA**

MAGISTRSKO DELO

KATARINA BUKOVNIK

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

MAGISTRSKO DELO

**ANALIZA MOTIVACIJE IN SODOBNIH PRISTOPOV IZOBRAŽEVANJA
NA PRIMERU IZBRANEGA PODJETJA**

Ljubljana, oktober 2014

KATARINA BUKOVNIK

IZJAVA O AVTORSTVU

Spodaj podpisana Katarina Bukovnik, študentka Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, izjavljam, da sem avtorica magistrskega dela z naslovom Analiza motivacije in sodobnih pristopov izobraževanja na primeru izbranega podjetja, pripravljenega v sodelovanju s svetovalko prof. dr. Sandro Penger.

Izrecno izjavljam, da v skladu z določili Zakona o avtorski in sorodnih pravicah (Ur. l. RS, št. 21/1995 s spremembami) dovolim objavo magistrskega dela na fakultetnih spletnih straneh.

S svojim podpisom zagotavljam, da:

- je predloženo besedilo rezultat izključno mojega lastnega raziskovalnega dela;
- je predloženo besedilo jezikovno korektno in tehnično pripravljeno v skladu z Navodili za izdelavo zaključnih nalog Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, kar pomeni, da sem:
 - poskrbela, da so dela in mnenja drugih avtorjev oziroma avtoric, ki jih uporabljam v magistrskem delu, citirana oziroma navedena v skladu z Navodili za izdelavo zaključnih nalog Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, in
 - pridobila vsa dovoljenja za uporabo avtorskih del, ki so v celoti (v pisni ali grafični obliki) uporabljena v tekstu, in sem to v besedilu tudi jasno zapisala;
- se zavedam, da je plagiatorstvo – predstavljanje tujih del (v pisni ali grafični obliki) kot mojih lastnih – kaznivo po Kazenskem zakoniku (Ur. l. RS, št. 55/2008 s spremembami);
- se zavedam posledic, ki bi jih na osnovi predloženega magistrskega dela dokazano plagiatorstvo lahko predstavljalo za moj status na Ekonomski fakulteti Univerze v Ljubljani v skladu z relevantnim pravilnikom.

V Ljubljani, dne 21. 10. 2014

Podpis avtorice: _____

KAZALO

UVOD	1
1 MOTIVACIJA	5
1.1 Opredelitev motivacije, njen pomen in učinki za organizacijo.....	5
1.2 Motivacijske teorije.....	6
1.3 Vrste motivacijskih dejavnikov	8
1.3.1 Materialni motivacijski dejavniki	8
1.3.2 Nematerialni motivacijski dejavniki.....	9
1.3.3 Učinkovanje materialnih in nematerialnih motivacijskih dejavnikov	9
1.4 Motivacija za izobraževanje.....	10
2 IZOBRAŽEVANJE ZAPOSLENIH	12
2.1 Sodobni pristopi v izobraževanju.....	15
2.2 Pomen vseživljenjskega izobraževanja	18
2.3 Učeča se organizacija.....	19
2.3.1 Opredelitev učeče se organizacije	19
2.3.2 Vloga zaposlenih v učeči se organizaciji.....	21
2.3.3 Učeča se organizacija v primerjavi s klasično organizacijo	22
2.4 Izobraževanje	23
2.4.1 Formalno izobraževanje	23
2.4.2 Neformalno izobraževanje.....	23
2.5 Ekonomika izobraževanja	24
2.6 Izvedbene oblike izobraževanj.....	25
2.7 Odgovornost za vseživljenjsko izobraževanje na ravni podjetja	26
2.7.1 Odgovornost lastnika in vodstva	26
2.7.2 Odgovornost vodje	26
2.7.3 Odgovornost zaposlenih	26
2.8 Ključni dejavniki pri izobraževanju v podjetju.....	27
2.8.1 Oblike negativnega spodbujanja.....	28
2.8.2 Oblike pozitivnega spodbujanja	29
2.9 Sredstva za izobraževanje v slovenskih podjetjih.....	30
3 KVALITATIVNA RAZISKAVA S PRIPOROČILI NA PRIMERU IZBRANEGA PODJETJA	33
3.1 Predstavitev podjetja	33
3.2 Raziskovalni načrt.....	36
3.2.1 Oblikovanje vprašalnika	37
3.2.2 Predstavitev postopka zbiranja podatkov	37
3.3 Analiza izsledkov empirične raziskave o motiviranju in izobraževanju.....	37
3.3.1 Interpretacija rezultatov	37
3.3.2 Preverjanje temeljne teze in raziskovalnih vprašanj.....	47
3.3.3 Vrednotenje in omejitve dela.....	50
3.4 Sklepne ugotovitve raziskave in priporočila za vodstvo podjetja.....	50
SKLEP	52
LITERATURA IN VIRI	56

PRILOGA

KAZALO TABEL

Tabela 1: Pregled najbolj znanih motivacijskih teorij	6
Tabela 2: Pregled najboljših 10 v izobraževalnem managementu	32

KAZALO SLIK

Slika 1: Motivacija in izobraževalni krog	6
Slika 2: Povezanost človeškega, strukturnega in družbenega kapitala	13
Slika 3: Razširjena komunikacija med deležniki v izobraževanju	13
Slika 4: Primeri pozitivnih in negativnih motivacijskih dejavnikov	29
Slika 5: Pregled strukture anketirancev po spolu	38
Slika 6: Primerjava starostne strukture anketiranih	38
Slika 7: Primerjava izobrazbene strukture anketiranih	39
Slika 8: Primerjava položaja anketirancev na delovnem mestu	39
Slika 9: Primerjava delovne dobe anketirancev	40
Slika 10: Primerjava pomena dodatnega izobraževanja za anketirane	40
Slika 11: Primerjava vpliva dodatnega izobraževanja na osebni razvoj anketiranih	41
Slika 12: Primerjava seznanjenosti anketiranih z možnostmi dodatnega izobraževanja	41
Slika 13: Primerjava motiviranosti anketiranih za dodatno izobraževanje	42
Slika 14: Primerjava udeležbe v dodatnem izobraževanju	43
Slika 15: Primerjava motivacijskih dejavnikov za izobraževanje	43
Slika 16: Primerjava dejavnikov za izobraževanje	44
Slika 17: Analiza motiviranosti anketiranih za sodobne pristope v izobraževanju	45
Slika 18: Primerjava najljubših načinov izobraževanja anketiranih	45
Slika 19: Pregled ovir in spodbud za izobraževanje anketiranih	46
Slika 20: Pregled največjih ovir za izobraževanje anketiranih	47

UVOD

Motiviranje je proces, ko podjetje z določenimi sredstvi spodbuja zaposlene, da bodo učinkovito opravili dane naloge in delovali v smeri določenih ciljev. Zaposlene podjetje spodbuja z različnimi nagradami, priznanji ali drugimi oblikami spodbude (Ivanko & Stare, 2007, str. 70). Kyong-Jee (2004, str. 461) meni, da je motivacija stopnja truda posameznikov, ki ga bodo ti uporabili za posamezno izbiro in da nanjo vplivajo čustveni, socialni in kognitivni faktorji.

Mihaličeva (2007, str. 25–26) navaja, da pri motiviranju pogosto prihaja do soočenja, na kakšen način motivirati zaposlene, da se bodo tudi sami motivirali. Treba je spodbujati ambicioznost, verjeti v zaposlene in jim izkazovati zaupanje v njihove sposobnosti ter njihovo doseganje uspešnosti ustrezno nagraditi. Motivacija je povezana z zadovoljstvom na delovnem mestu in je uresničljiva, ko posameznik uporablja svojo lastno osebnost kot motivacijski dejavnik za izpolnitev delovnih nalog. Posamezniki so najbolj iznajdljivi, ko se počutijo zelo motivirani, kar je posledica njihovega interesa, njihovega notranjega zadovoljstva in odnosnega izziva samega dela in ne s strani zunanjih vplivov ali spodbud (Ankli & Balliam, 2012).

Izobraževanju v podjetju je treba nameniti zelo veliko pozornosti, saj se posebej moramo zavedati, da zaradi nenehnih izzivov sodobnih tehnologij v današnjem svetu pravzaprav ni nič dokončnega in da za današnja in jutrišnja vprašanja ne zadostujejo več včerajšnji odgovori, kar je pomembna iztočnica za motivacijo za stalno izobraževanje med zaposlenimi in na ravni vodstva v vsakem podjetju. Izobraževanje postaja nujnost za vsakogar med nami, ne glede na poklicno področje ali že doseženo izobrazbeno raven. Usvojitev koncepta stalnega izobraževanja je še zlasti pomembna za podjetja, da postanejo učeče se organizacije. Tehnološki postopki, organizacija in metode dela se namreč izredno hitro spreminjajo. Nagle spremembe zahtevajo nenehno prilagajanje in zaradi tega se morajo vsi zaposleni izobraževati ali izpopolnjevati vso delovno dobo, učeča se družba pa je najrazvitejša stopnja razvoja managerjevih perspektiv sodobnega poslovnega okolja 21. stoletja (Svetlik et al., 2009, str. 473, 551). Podjetja, organizacije in podjetniki, ki gredo v korak s časom, se zavedajo, da koncept tradicionalnega izobraževanja ne zadostuje in da je za uspeh nujno stalno izobraževanje (Dimovski, Penger & Škerlavaj, 2007, str. 175, 177).

Na planetu je čedalje več ljudi in velik del naravnih energetskih in surovinskih virov smo že porabili, tako sta obstoj človeštva in zadovoljevanje vseh potreb odvisna zlasti od uporabe človeških intelektualnih sposobnosti in znanja, saj to lahko vodi k čim smotrnejši uporabi razpoložljivih virov in iskanju novih možnosti. Med njimi se le za znanje zdi, da je brez omejitev (Svetlik et al., 2009, str. 52).

V tem magistrskem delu sem se v prvem in drugem poglavju osredotočila na proučitev vprašanj, zakaj je izobraževanje za podjetje pomembno, kdo v podjetju oziroma managementu se mora zavedati pomembnosti izobraževanja zaposlenih, ga načrtovati in izpeljati. Zato me je zanimalo,

kaj pomeni pravzaprav izobraževanje za podjetje ter kateri dejavniki so ključni, da je izobraževanje uspešno in učinkovito. V okviru tega so me zanimali motivacijski dejavniki v podjetju in kakšno vlogo ima motivacija pri izobraževanju zaposlenih ter za katere sodobne pristope v izobraževanju so zaposleni najbolj motivirani. Pri zaposlenih so me zanimali motivacijski dejavniki, ki vplivajo na zavedanje zaposlenih o pomenu izobraževanja ter na pripravljenost in voljo za izobraževanje. Proučevala sem še, ali je za podjetja in organizacije v danih gospodarskih razmerah smotrno izobraževanje in usposabljanje ustaviti ali pa ju je zaradi sledenja razvoju in krepitve konkurenčnih prednosti še bolje okrepiti ter biti tako v stanju premagati gospodarsko krizo in iz nje iziti kot preživeli, še bolje, kot zmagovalec.

V tretjem poglavju sem z analizo rezultatov ankete proučevala vrste motivacijskih dejavnikov za izobraževanje, ki jih v podjetju uporabljajo in pomen motivacije zaposlenih za izobraževanje. Analizirala sem vpliv posameznih motivacijskih dejavnikov za izobraževanje, ovire in spodbude za izobraževanje zaposlenih. Analiza rezultatov ankete prikazuje tudi vrste in pristope v izobraževanju, katere uporabljajo v podjetju ter za katere sodobne pristope v izobraževanju so zaposleni najbolj motivirani.

Magistrsko delo je sestavljeno iz teoretičnega in empiričnega dela. Pri izdelavi magistrske naloge sem v okviru znanstvene deskripcije uporabila deskriptivno metodo, s katero sem opisala dejstva, uporabila sem še metodi analize in sinteze za opis pojmov, povezanih z odločitvami vodstva v podjetju v zvezi z izobraževanjem in motivacijo, poleg zbiranja in urejanja podatkov sem posamezne ugotovitve tudi ovrednotila in ustrezno interpretirala. Z metodo analize sem preverila tudi postavljeno temeljno tezo. Uporabila sem tudi primerjalno metodo in metodo kompilacije, in sicer za povzemanje in primerjavo spoznanj, stališč, ugotovitev in sklepov avtorjev na temo izobraževanja in motivacije. Delo se je oprlo tudi na metodo sklepanja, s katero sem na podlagi teoretičnih izhodišč iz proučene strokovne literature povzela lastna spoznanja in na njihovi podlagi oblikovala sklepe in priporočila za obravnavano podjetje. S tem sem tudi izpolnila namen naloge.

V tretjem poglavju naloge sem uporabila metodo anketiranja kot metodo pridobivanja primarnih podatkov in primerne statistične metode; za analizo sem uporabila izsledke raziskave o motiviranju in izobraževanju. S primernimi statističnimi metodami sem z grafikoni in raznimi izračuni prikazala proučevane značilnosti raziskovalnih pojavov ter vzročno-posledične povezanosti med pojavi. Raziskava v obravnavanem podjetju je bila izvedena v septembru 2013. Za raziskavo sem uporabila anketne vprašalnike in jih razdelila med zaposlene. Izsledke sem analizirala z računalniškim programom MS Excel.

Namen raziskovalnega dela magistrske naloge je bil na podlagi domače in tuje literature poglobiti in povezati znanja s področja motivacije in izobraževanja v obravnavanem podjetju. Poudarek je bil med drugim na podrobni proučitvi motivacijskih dejavnikov. Pri izobraževanju sem poseben poudarek namenila sodobnim pristopom v izobraževanju zaposlenih in

motivacijskim dejavnikom, ki pripomorejo k izobraževalnim spodbudam zaposlenih. Magistrsko delo je med proučevanjem poskušalo ugotoviti, kateri motivacijski dejavniki za izobraževanje so ključni za zaposlene in kateri za vodstvo obravnavanega podjetja. Z anketnim vprašalnikom sem empirično preverila, ali v obravnavanem podjetju sledijo teoretičnim spoznanjem. Izsledke kvalitativne raziskave in rezultate sem predstavila v tretjem poglavju magistrske naloge in skladno s proučevanimi viri je bil moj namen podjetje opozoriti na pomembnost motivacije in sodobnih pristopov v izobraževanju ter oblikovati priporočila za vodstvo.

Glavni cilj raziskovalnega dela magistrske naloge je bil v strokovni in znanstveni literaturi proučiti in nato predstaviti motivacijo in sodobne pristope v izobraževanja na primeru obravnavanega podjetja. Obravnavano tematiko sem proučevala s teoretičnega in raziskovalnega vidika.

Pomožni cilji, ki so vodili moje teoretično proučevanje in empirično raziskovanje, so bili:

1. Na podlagi strokovnih in znanstvenih teoretičnih virov proučiti in predstaviti pomen motivacije s poudarkom na proučitvi motivacijskih dejavnikov.
2. Na podlagi strokovnih in znanstvenih virov raziskati in predstaviti pomen koncepta izobraževanja s poudarkom na sodobnih pristopih v izobraževanju ter prikazati povezanost motivacije v zvezi z izobraževanjem zaposlenih.
3. Z izsledki empirične raziskave ugotoviti in predstaviti, kateri motivacijski dejavniki za izobraževanje so za zaposlene v obravnavanem podjetju najpomembnejši, katere pristopi v izobraževanju so za zaposlene najbolj tehtni, kakšna je vloga zaposlenih in vodstva v izobraževanju ter prikazati vpliv motivacije na izobraževanje zaposlenih. Skladno z izsledki raziskave pripraviti priporočila vodstvu obravnavanega podjetja.

Na podlagi proučevalnih okvirjev motivacije in izobraževanja sem postavila **temeljno tezo**, ki sem jo nato preverjala s teoretičnim in empiričnim proučevanjem. Temeljna teza trdi, da lahko z ustreznimi motivacijskimi dejavniki spodbudimo motivacijo za izobraževanje zaposlenih; motivacija in izobraževanje sta v času hitrih sprememb ključnega pomena za zadovoljstvo zaposlenih in napredka podjetja.

V tretjem poglavju magistrskega dela sem se osredotočila na proučitev naslednjih **raziskovalnih vprašanj**:

1. Kateri motivacijski dejavniki za izobraževanje imajo največji vpliv na zaposlene?
2. Ali so zaposleni motivirani za izobraževanje?
3. Katere so najpogostejše ovire, ki negativno vplivajo na motivacijo zaposlenih za izobraževanje?
4. Za katere sodobne pristope v izobraževanju so zaposleni najbolj motivirani?
5. Kateri so motivi za izobraževanje z vidika zaposlenih in vidika podjetja?

Struktura magistrskega dela ločuje dva glavna dela: teoretičnega in empiričnega. V teoretičnem delu uvodno poglavje prinaša predstavitev temeljne tematike in zastavlja temeljna vprašanja, na katera je odgovorilo magistrsko delo. Prvo poglavje je namenjeno predstavitvi motivacije, predvsem njenega pomena in učinkov za organizacijo, motivacijskih teorij in dejavnikov, vezanih na izobraževanje, skladno s tematiko magistrskega dela pa še s poudarkom na izobraževanju zaposlenih in vodstva. V drugem poglavju sem podala definicije izobraževanja in utemeljila, zakaj je znanje ključno za uspešnost podjetja. Posebno pozornost sem namenila sodobnim pristopom v izobraževanju ter pomenu vseživljenjskega izobraževanja in vlogi učeče se organizacije, posebno v razmerju s klasično organizacijo. V povezavi s prvim poglavjem so me med drugim zanimali tudi motivi za izobraževanje. To poglavje med drugim še utemeljuje, zakaj so izobraženi zaposleni največja vrednost podjetja in ključni dejavnik za njegovo uspešnost.

Tretje poglavje uvaja drugi del magistrskega dela, to poglavje je v celoti empirično. Njegovo jedro tvori kvalitativna raziskava, opravljena med zaposlenimi, o motivaciji in izobraževanju, o tem, kaj menijo o izobraževanju v svojem podjetju in o motivaciji zanj, ali se vodstvo zaveda pomena sodobnih pristopov v izobraževanju za uspešnost podjetja in ali zaposlene za izobraževanje motivira, vse to je proučevano na primeru obravnavanega podjetja. Pri tem je ključno izpostaviti osrednje podpoglavje, ki obravnava analizo izsledkov empirične raziskave in vključuje preverjanje hipoteze in raziskovalnih vprašanj. Empirični del je sklenjen s sklepnimi ugotovitvami raziskave in priporočili za vodstvo podjetja. Sklepno poglavje lahko s spoznanji, ki sem jih zbrala v tem magistrskem delu, koristi vodstvu podjetja in posameznim managerjem, da ozavestijo pomen izobraževanja zase in za svoje podjetje ter da v svoje življenje in v življenje podjetja uvedejo sodobne pristope v izobraževanju, kot je tudi vseživljenjsko izobraževanje, učeča se organizacija ter tako sebi kot podjetju zagotovijo obstoj in uspešen razvoj v prihodnosti. Sklepnemu poglavju sledita še seznam literature in virov ter priloga z anketnim vprašalnikom.

Posebni **omejitev** z vidika teoretične podlage nisem pričakovala in se tudi niso pojavile, saj je na področju proučevane vsebine izdanih veliko strokovnih in znanstvenih virov, ki so bili uporabljeni tudi pri sestavljanju magistrskega dela. Predvideti je bilo treba morebitne pomanjkljivosti pri izvedbi kakovostne raziskave, saj se je od anketirancev pričakovalo iskreno mnenje in predvsem volja do sodelovanja v raziskavi. V obravnavanem podjetju so se strinjali z izvedbo anketne raziskave in so pokazali pripravljenost sodelovati pri magistrskem delu s svojimi mnenji in predvsem izkušnjami na področju preteklega izobraževanja. Podjetje je v zameno za pripravljenost sodelovati v raziskavi izrazilo željo, da se ne imenuje. Tega ne štejem kot omejitev raziskave, saj menim, da je za magistrsko delo tehtnejše iskreno mnenje anketiranih kot pa navedba imena podjetja.

1 MOTIVACIJA

1.1 Opredelitev motivacije, njen pomen in učinki za organizacijo

Motivacija je stopnja prostovoljne pripravljenosti posameznika za napor, za doseg določenega cilja ob hkratni zadovoljitvi individualnih potreb. Dejansko je motivacija psihološka spodbuda. Motivacijo po navadi opredelimo kot notranje stanje, ki zbuja, usmerja in vzdržuje vedenje. Motivacija pomeni nekoga navdušiti za bodisi individualno bodisi skupinsko delo. Cilj motivacije managerjev je, da delavec pokaže nek napor pri delu oziroma nalogi, ki jo opravlja, z namenom, da doseže nek cilj. Motivacija je pogojena s prizadevanjem in sposobnostjo, da se zadovoljijo individualne potrebe (Wellington, 2011, str. 52).

Motivacija zaposlenih vpliva na produktivnost, zato je del managerjevega dela, da usmeri motivacijo k doseganju ciljev organizacije. Proučevanje motivacije managerja pomaga razumeti, kaj ljudi spodbudi, da se nečesa lotijo, kaj vpliva na izbor dejanje in zakaj pri nekem početju vztrajajo. Ena od novejših študij je pokazala, da obstaja povezava med visoko motivacijo zaposlenih in uspešnostjo organizacije ter dobički (Dimovski & Penger, 2008, str. 131).

S preišljeno uporabo zunanjih in notranjih motivatorjev – to so razni dejavniki (dosežki, odgovornost, razvoj, napredovanje, vrsta dela), ki vplivajo na človeka in v njem spodbudijo visoko stopnjo motiviranosti – podjetje doseže strateško prednost pred tekmeci (Černetič, 2006, str. 366). Pri proučevanju motivacije se je treba v izhodišču zavedati, da so skupna lastnost ljudi oziroma zaposlenih in organizacij potrebe. Zato je treba v organizaciji pri vseh pomembnejših vprašanih glede vodenja in glede odnosov med zaposlenimi iskati odgovor na ključno vprašanje: kako lastne potrebe zaposlenih vključiti v potrebe delovne organizacije in jih z njimi uskladiti (Černetič, 2007, str. 221). Managerji morajo razumeti potrebe zaposlenih, da jim jih lahko pomagajo zadovoljiti in da lahko zaposlene spodbujajo k usmerjanju energije in prioritet k doseganju ciljev organizacije (Dimovski & Penger, 2008, str. 132).

Temeljna potreba organizacije je, da je kratko-, srednje- in dolgoročno uspešna in da ustvarja dobiček, eden izmed ključnih pogojev v sodobnih organizacijah za doseganje teh ciljev pa je izobraževanje, predvsem z njim pridobljeno znanje in posledično dvig izobrazbene ravni zaposlenih. Zato ima organizacija interes, da zaposlene motivira za izobraževanje, ki tako zaposlenim kot organizaciji poleg novega znanja prinese tudi razvoj. Razvoj izboljšuje zmožnosti zaposlenih in povečuje njihovo motivacijo, rezultat pa je večja pripadnost podjetju.

Osnova vsakega podjetja so v njem zaposleni ljudje in od ravnanja vodstva je odvisno, ali bo podjetje uspešno ali ne. Vodje morajo voditi tako, da jim ljudje želijo slediti, pri svojem delu pa morajo biti inteligentni, pravični, odkritosrčni, tako pri poslovanju, kot tudi pri odnosih z ljudmi, komunikativni, naravni. Treba se je zavedati, da so zaposleni za organizacijo viri, kapital in

potenciali. Samo s pravilnim vodenjem in motiviranjem zaposlenih je mogoče, da podjetje doseže konkurenčno prednost (Merkač Skok, 2005, str. 21).

1.2 Motivacijske teorije

Motivacijske teorije skušajo razložiti človekov odnos do dela in odgovor na vprašanje, zakaj človek dela in od katerih dejavnikov je odvisno njegovo delo. Ena od njihovih skupnih ugotovitev je, da je človekova navdušenost za delo v veliki meri odvisna od stopnje njegove motivacije (Černetič, 2007, str. 223).

Kot pojasnjuje Trakalo (2013), morajo vodje izobraževanja pripraviti priložnosti in možnosti za prakso, uporabo in stalno izpopolnjevanje posameznikovih kompetenc, torej tudi z motivacijo in razumevanjem.

Slika 1: Motivacija in izobraževalni krog



Vir: J. Trakalo, *Adult Education Principles*, 2013.

Poznamo več motivacijskih teorij in najbolj znane med njimi so Maslowova teorija hierarhije potreb, McClellandova teorija pridobljenih potreb, Herzbergova dvofaktorska teorija, Vroomova motivacijska teorija oziroma teorija pričakovanj, Hackman-Oldhamerjev model obogatitve dela, McGregorjeva teorija X in teorija Y in Skinnerjeva teorija okrepitve (Dimovski & Penger, 2008, str. 132–138; Ferjan, 2006, str. 117–119; Černetič, 2007, str. 223–236; Černetič, 2004a, str. 94). Pregled po posameznih teorijah z razlago je razviden v tabeli 1.

Tabela 1: Pregled najbolj znanih motivacijskih teorij

Motivacijska teorija	Značilnosti motivacijske teorije
Maslowova teorija hierarhije potreb.	Loči pet stopenj potreb, in sicer človek najprej zadovolji osnovne, fiziološke potrebe, nato potrebo po varnosti, potrebo po ljubezni, potrebo po pripadnosti, potrebo po samospoštovanju in nazadnje potrebo po samopotrjevanju. Človekova aktivnost vedno usmerjena navzgor po piramidi k bolj privlačnim ciljem.
McClellandova teorija pridobljenih potreb	Določene vrste potrebe v času življenja so pridobljene, ljudje se ne rodimo z njimi, ampak se jih naučimo z življenjskimi izkušnjami, na primer potrebe po dosežkih, potreba po vključitvi, potreba po moči.
Herzbergova dvofaktorska teorija	Loči neposredne motivatorje in higienike kot posredne motivatorje. Izhaja iz teze, da sama narava dela in medčloveški odnosi na delovnem mestu (sem spada tudi slog vodenja) vplivajo na pripravljenost človeka na delo. Motivacijo in motiviranje torej obravnava z vidika zadovoljstva oziroma nezadovoljstva.
Vroomova motivacijska teorija oziroma teorija pričakovanj	Motivacijske procese in motivacijo razlaga kot posledico valence, instrumentalnosti in pričakovanja.
Hackman-Oldhamerjev model obogatitve dela	Temelji na vprašanju, kako lahko manager obogati delo, da bi motiviral zaposlene.
McGregorjeva teorija X in teorija Y	Temelji na prepričanju, da je za uspešnost podjetja ključna motivacija vseh zaposlenih, na katero imajo velik vpliv vodilni delavci v podjetju. Teorija se usmerja na dve skrajni možnosti človeškega obnašanja.
Skinnerjeva teorija okrepitve	Temelji na predpostavki, da vedenje usmerjajo posledice, ki so bodisi kazen ali nagrada za določeno vedenje. Teorija se ukvarja z nagradami, ki naj bi želeno vedenje spodbujale, in kaznimi, ki naj bi preprečevale neželeno vedenje.

Vir: V. Dimovski & S. Penger, Temelji managementa, 2008, str. 132–138; M. Ferjan, Management izobraževalnih procesov, 2006, str. 117–119; M. Černetič, Management in sociologija organizacij, 2007, str. 223–236; M. Černetič, Vrednotenje dela in motivacija – ravnanje z ljudmi pri delu, 2004a, str. 94.

1.3 Vrste motivacijskih dejavnikov

Posameznikove napore za doseg izbranega cilja vodi več motivacijskih dejavnikov, ki so močno povezani s posameznikovim delom na splošno, z njegovim vrednotenjem osebnih in družbenih vrednot, željo po izobraževanju, osebnim razvojem, vključenostjo v družbo in izboljšanjem samopodobe. V eni izmed opravljenih raziskav so ugotovili, da so bili kot gonilo posameznikovih dejanj za doseg cilja na področju izobraževanja najpomembnejši motivacijski dejavniki posameznikove osebne vrednote (Cleveland, 2007). Učinkovito izobraževanje navdihuje in motivira posameznike, so strokovnjaki ugotovili v eni izmed študij. Učinkovito izobraževanje namreč poveča znanje posameznika o proučevani zadevi ter spodbuja vrednote in načela, ki jih je vredno upoštevati v praksi. Motivacija je pomembna, saj omogoča aktivni proces učenja, a pri tem ohranja pozitivno osredotočenost. Posamezniki, ki se odločijo za izobraževanje, imajo po končanem izobraževanju pozitiven občutek zadovoljstva (Wise, 2003).

1.3.1 Materialni motivacijski dejavniki

Materialni motivacijski dejavniki so najpogosteje plača oziroma osebni dohodek, nagrade, bonusi, premije in razni dodatki. Delimo jih v dve skupini: prvi so neposredni materialni oziroma denarni prihodki, ki jih dobijo zaposleni v denarju; drugi so posredni materialni prihodki, ki prispevajo k višjemu individualnemu standardu zaposlenih, čeprav jih ti ne dobivajo v obliki denarja.

Med posredne materialne prihodke lahko štejemo tudi bonitete, ki se uporabljajo predvsem pri nagrajevanju vodilnih in vodstvenih ter drugih ključnih zaposlenih, imajo pa praviloma zelo visoke učinke na motiviranost posameznika. Ti so službeni avto (lahko tudi z možnostjo uporabe tudi za lastne potrebe), službeni mobilni telefon, parkirni prostor, službeni prenosni računalnik, specialistični managerski zdravniški pregledi, plačilo športnih aktivnosti, izobraževanje v službenem času, šolnine za izobraževanje v interesu organizacije ali v lastnem interesu in druge oblike bonitet (Mihalič, 2006, str. 216).

Priporočljivo je, da denarno nagrajevanje izvira iz variabilnega dela plače, ki je vezan na uspešnost posameznika. Razmerja med fiksnim in variabilnim delom plače, ki so zelo ugodna, so predvsem 70 : 30. V tujih podjetjih, ki so visoko inovativna, je to razmerje največkrat ravno obrnjeno, in sicer je pogosto kar od 50 do 70 odstotkov plače vezanih le na uspešnost in učinkovitost (Mihalič, 2006, str. 216).

Novi oziroma sodobni materialni motivacijsko-kompensacijski programi prinašajo plačilo glede na rezultate (posameznike nagradijo glede na njihov doprinos v organizaciji; imenovani so tudi plačilo za zasluge), delitev dobička (zaposlene in managerje v poslovni enoti nagradijo, ko so

doseženi načrti, in spodbujajo timsko delo), zaposleni so solastniki delnic (zaposlenim se razdeli določen lastniški delež, kar jim omogoči udeležbo pri dobičku v primeru dobrih rezultatov), bonusi v velikih zneskih (zaposlene nagradijo z večjim enkratnim denarnim zneskom v primeru dobrih rezultatov), plačilo za znanje (plačo zaposlenega povezujejo s številom spretnosti, ki jih pridobiva, delavci so motivirani za učenje in pridobivanje novih spretnosti, s čimer povečujejo fleksibilnost in učinkovitost podjetja) (Dimovski & Penger, 2008, str. 141).

1.3.2 Nematerialni motivacijski dejavniki

Nematerialni motivacijski dejavniki so zelo raznovrstni, ponudba teh je odvisna tako od finančnih in drugih možnosti podjetja kot zanimanja zaposlenih. Tudi nematerialni motivacijski dejavniki morajo namreč biti takšni, da čeprav zaposleni do tega nima neke neposredne finančne koristi, ceni ugodnost, ki mu jo nameni podjetje.

Med najbolj razširjenimi nematerialnimi motivacijskimi dejavniki so dobri medsebojni odnosi s sodelavci, zanimivo in izzivov polno delo, dodatni prosti dnevi, uspeh pri delu, samostojnost pri delu, dajanje odgovornosti in priložnosti zaposlenim, pohvale in priznanja za dobro opravljeno delo, primerno delovno in življenjsko okolje, ugodna razporeditev delovnega časa, možnost strokovnega usposabljanja in izobraževanja ob delu, možnost napredovanja, možnost vpeljevanja svojih sposobnosti v delo, možnost soodločanja pri pomembnih odločitvah, možnost sodelovanja pri postavljanju ciljev podjetja, poznavanje rezultatov dela, poznavanje ciljev in poslanstva podjetja, stalnost in zanesljivost zaposlitve, javna pohvala dosežkov pred sodelavci, razne simbolne nagrade (Mihalič, 2006, str. 216).

Nov oziroma sodoben nematerialni motivacijsko-kompenzacijski program je fleksibilen delovni čas. To pomeni, da lahko zaposleni sami določajo svoj prilagodljivi urnik, dva zaposlena si lahko delita eno delovno mesto, lahko delajo tudi od doma (Dimovski & Penger, 2008, str. 141). Vsi nematerialni motivacijski dejavniki pa bodo učinkovali na zaposlene šele takrat, ko bodo ti zadovoljni s plačo (Černetič, 2007, str. 239).

1.3.3 Učinkovanje materialnih in nematerialnih motivacijskih dejavnikov

Čeprav je visok dohodek pomemben motivacijski dejavnik, ki pelje k večji produktivnosti, ni edini in zadosten dejavnik. Ugotovitve kažejo, da spodbujajo motiviranost zaposlenih v uspešnih podjetjih s širjenjem njihovega obzorja, kar pomeni, da seznanjajo zaposlene s problemi dela oziroma poslovanja, z ustvarjanjem ugodne klime v kolektivu, s spodbujanjem strokovnih delavcev k izobraževanju, z neformalnimi oblikami informiranja, z neposrednimi stiki, z dobro organiziranostjo dela, z večjo skrbjo za osebni in družbeni standard, s krepitvijo medsebojnega zaupanja, z enakostjo pri delitvi stimulacij za delo, ki izhajajo iz skupnih naporov ter dajanja oziroma dobivanja predlogov za boljše poslovanje (Černetič, 2007, str. 238).

Denar sam ni zadostna spodbuda za delovno uspešnost. Res je tudi, da premajhno plačilo zelo zmanjša motiviranost. Primerno plačilo je v glavnem le higienski dejavnik, kot ga je imenoval Frederick Herzberg. To, kar motivira – zlasti umske delavce – je enako tistemu, kar motivira prostovoljce. Prostovoljci morajo imeti več zadovoljstva od plačanih zaposlenih – iz preprostega razloga, ker ne delajo za plačilo. Prostovoljci delajo predvsem zaradi izziva, ki jim ga ponuja delo. Hočejo poslati poslanstvo organizacije in vanj verjeti, hočejo se tudi nenehno usposablјati, navsezadnje hočejo tudi videti rezultate svojega dela.

Za doseganje želenih učinkov sistemov nagrajevanja mora organizacija povezati nagrajevanje in motiviranje s sistemi spodbujanja inoviranja, pridobivanja in širjenja znanj, ocenjevanja in z drugimi tovrstnimi sistemi. Najpomembnejše je, da je nagrajevanje tesno povezano z evalviranjem ustvarjanja nove vrednosti v organizaciji iz naslova človeškega kapitala in generatorjev le-tega. V sodobnejših organizacijah je namreč intenziteta nagrajevanja odvisna zlasti od intenzitete ustvarjanja nove vrednosti oziroma intenzitete povečanja obstoječe dodane vrednosti (Mihalič, 2006, str. 216).

1.4 Motivacija za izobraževanje

S posebnimi vidiki motiviranja oziroma proučevanjem izbranih motivacijskih dejavnikov, tudi v izobraževanju, se je ukvarjalo več strokovnjakov. Ti so proučevali zadevne dejavnike na splošno oziroma po posameznih področjih. Izkazalo se je, da so na delovnih mestih, ki se štejejo v višjo kvalifikacijsko raven, pomembnejši motivacijski dejavniki, kot so možnost za osebni razvoj, uspešnost pri delu in notranje vrednote dela. Pri delovnih mestih na nižji kvalifikacijski ravni so v ospredju motivacijski dejavniki, kot so stalnost pri delu, plača, zadovoljstvo idr. (Černetič, 2004b, str. 149). Med motivacijskimi dejavniki je treba ločevati med tistimi, ki delujejo v času izvajanja dela, torej gre pri teh za neposredno motivacijsko delovanje na samo delo, nagrada pa je uspešno opravljeno delo, in med tistimi, ki se pojavijo po opravljenem delu oziroma mimo samega dela, torej na zaposlenega ne učinkujejo med samim delom, ampak po njem, primer take nagrade so na primer upokojitveni načrt, zdravstveno zavarovanje in počitnice oziroma dopust. (Newstrom, 2010, str. 42). Zdi se smiselno, da se te ugotovitve upoštevajo tudi pri odločitvah vodstva in/ali zaposlenih, ko se odločajo za morebitno nadaljnje izobraževanje ali dodatno usposabljanje za potrebe delovnega mesta.

Vprašanje motivacije učečih se pogosto zastavlja, a to ne pomeni, da je to vprašanje zato kaj bolj običajno ali prijetno. Še tako dobro učno gradivo lahko ne prinese pravih koristi, če zanj učečim se – zaradi pomanjkljive motivacije – ni mar. Strokovnjaki proučujejo, kateri dejavniki bi utegnili motivirati učeče se posameznike. Ugotovili so, da motivacijski dejavniki, kot so na primer ocene, sčasoma več ne motivirajo tako, kot so morda včasih. Učečim se posameznikom se namreč lahko vzbudi mnenje, da jih ne morejo doseči oziroma usvojiti, zaradi česar izgubijo svoj pomen in veljavo, s tem pa tudi moč motiviranja. Po drugi strani se kažejo kot učinkovitejši motivacijski dejavniki konstruktivne kritike, saj učeče se posameznike pritegnejo k sodelovanju

in vključitvi v dejavnost. Motivacijskih dejavnikov za izobraževanje v povezavi z delovnimi nalogami in procesi včasih ni mogoče iskati neposredno iz samega dela, včasih je treba razmišljati širše, v okviru redefiniranja delovnih specifik. Pri delovnih značilnostih se tako pokaže, da so med motivacijskimi dejavniki na posameznikovi ravni med drugim lahko raznovrstnost spretnosti, avtonomija, povratna informacija, tudi priložnost za izobraževanje (Arnold, Silvester & Cooper, 2005, str. 347–348).

Izobraževanje skupaj z motiviranjem, s sistemi zaposlovanja, učenja, nagrajevanja, napredovanja, razvoja managerjev, internega komuniciranja in drugim spada v management človeških virov (Svetlik et al., 2009, str. 28, 642). V sodobnih podjetjih mora biti funkcija managementa človeških virov strateško zastavljena, strokovno in znanstveno zelo močno podprta ter vključena v vse procese in postopke podjetja (Mihalič, 2006, 327). Management človeških virov je v 21. stoletju, stoletju znanja, sestavni del managementa sodobnih podjetij. Management podjetja mora biti pri načrtovanju, organiziranju, vodenju in nadzorovanju dela celotnega podjetja nanj še posebej pozoren, kajti bolj ko organizacije in njihova konkurenčnost temeljijo na znanju, pomembnejša postaja vloga človeških virov (Svetlik et al., 2009, str. 51).

Nosilci managementa človeških virov v podjetju so predvsem managerji in kadrovski strokovnjaki, ki strateško sestavljajo medsebojno usklajene dejavnosti pridobivanja in povečevanja človeških zmožnosti ter spodbujanja njihove uporabe, tako da se skladno z opredeljenim poslanstvom, vizijo in cilji organizacije in ob upoštevanju ciljev in interesov zaposlenih dosežejo čim boljši rezultati. Gre torej za usklajevanje nalog in dejavnosti s postavljenimi cilji. Management človeških virov pri načrtovanju človeških virov v podjetju analizira obstoječe stanje in napove potrebno stanje človeških virov v prihodnosti, pri čemer mora biti sposoben prepoznati, ali se obeta primanjkljaj oziroma presežek, ne samo glede števila, temveč tudi obsega, vrste in ravni zmožnosti človeških virov (Svetlik et al., 2009, str. 28, 642–643).

Kot v svojem poročilu ugotavlja Evropska komisija, je v Evropski uniji opazno, da izobraževanje, ki izhaja iz dela oziroma delovnih izkušenj, se je pokazalo kot učinkovitejše za vnovično motivacijo in ohranitev učečih se posameznikov, za katere sicer velja večja možnost, da bi opustili izobraževanje, ob tem tudi pripomore k večji družbeni vključitvi. Pripravnštvo tako na primer mladim omogoča sicer majhen zaslužek, vendar jim ob tem omogoča predvsem izobraževanje, izpopolnitev izkušenj in delovnih spretnosti. Številni mladi so uspešni pri tovrstnem delovnem izobraževanju in imajo odločilne koristi od usposabljanja v resničnem delovnem okolju. Posamezniki tako učinkovito sledijo izobraževanju v okolju, ki bolje ustreza njihovememu učnemu slogu in jim omogoča večjo spodbudo kot klasično izobraževanje v izobraževalnih ustanovah (European Commission, 2013, str. 11).

Eden izmed motivacijskih dejavnikov za izobraževanje je tudi sodelovalno izobraževanje. To ni nekaj novega, njegove učinke so spremljali že v devetdesetih letih prejšnjega stoletja. Zdi se, da so v sodobnih virih dobili novo veljavo. Sodelovalno izobraževanje so opredelili kot motivacijsko strategijo, ki vključuje vse učne situacije, v katerih učeči se posamezniki delajo v skupinah, da bi dosegli začrtane učne cilje, njihova posebna odlika pa je uspešno doseganje ciljev (Panitz, 2013). Izobraževanje na podlagi delovnih izkušenj je še posebej pomembno zaradi svoje posebnosti: lahko združuje teoretična spoznanja in praktične dosežke, ob tem tudi učečega se usposablja v praksi. S takšnim izobraževanjem se lahko preseže umetna meja med akademskim in poklicnim izobraževanjem, pri čemer se vključi razvoj spretnosti in sposobnosti, potrebnih za opravljanje delovnih nalog in sledenjem delovnim procesom, med temi so na primer sposobnost dela v skupini ali timu, komunikacija med zaposlenimi. Na podlagi takega izobraževanja je mogoče pričakovati učinkovitejše rezultate, saj omogoča, da posamezniki pridobijo znanja, ki jih resnično potrebujejo (Council for Industry and Higher Education, 2005, str. 2). Vse te strokovne ocene in poročila kažejo, kako pomembno je motivirati posameznike k nadaljnjemu izobraževanju, saj so učinki lahko res izjemni.

Motivacija za vključitev v izobraževanje oziroma usposabljanje v okviru organizacije lahko včasih temelji na povsem osebni odločitvi. Posamezniki se lahko odločijo za izobraževanje tudi iz teh motivacijskih razlogov (Edmunds, 2009, str. 127):

- želja po pridobitvi višje izobrazbe, kar bi jim pomagalo izboljšati samozavest, ter nadgraditi karierno pot z dodatnim znanjem,
- izpolnitev za delo specifičnih potreb, s katerimi bi lahko posameznik pri svojem delu ponudil dodatne spretnosti in odlike,
- izpolnitev osebnih potreb, vezanih na delo, kar lahko posamezniku omogoči boljše sodelovanje z drugimi strokovnjaki na zadevnem področju.

2 IZOBRAŽEVANJE ZAPOSLENIH

Izobraževanje v okviru organizacije lahko združuje tri vrste kapitala: človeškega, strukturnega in družbenega. Človeški kapital pomeni učečega se posameznika, ki se vključi v izobraževanje. Strukturni kapital pomeni izbrano učno ustanovo, ki se vključi ali/in pridruži v zadevno izobraževanje ali zanj ponudi učno osnovo. Družbeni kapital pa pomeni organizacijo, v kateri oziroma za katero se izobraževanje izvaja. Povezanost teh elementov je razvidna s slike 2 (Critten & Moteleb, 2009, str. 141).

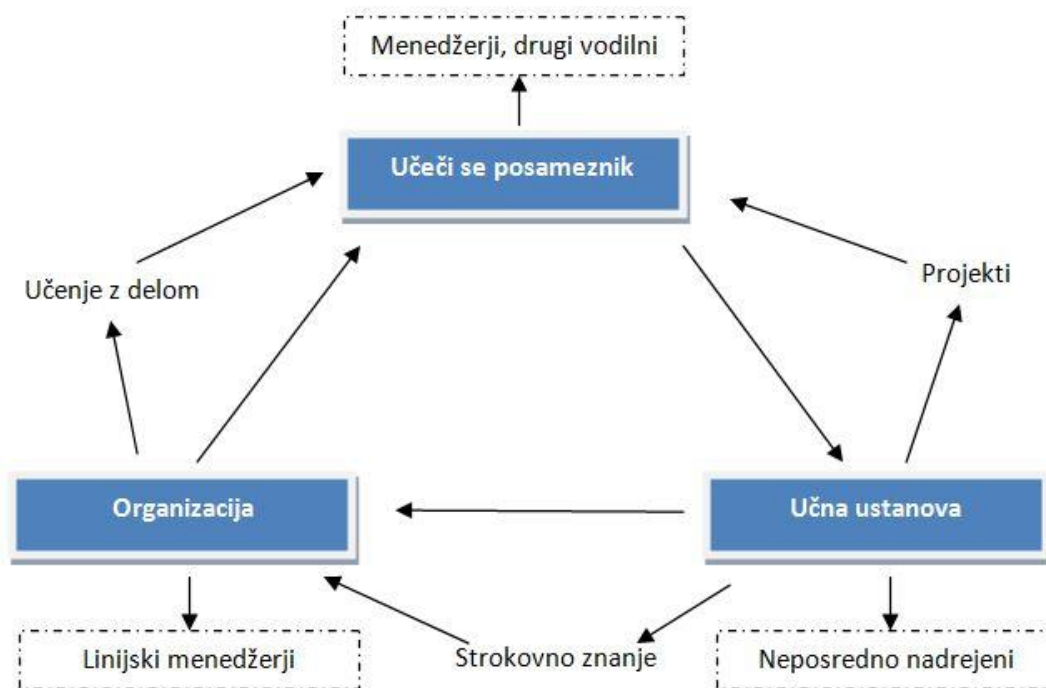
Slika 2: Povezanost človeškega, strukturnega in družbenega kapitala



Vir: P. Critten & A. A. Moteleb, *Towards a Second Generation of Work-based Learning – Supporting Social Knowledge*, 2009, str. 141.

Razširjena komunikacija med učečimi se posamezniki in njihovimi nadrejenimi, ki so lahko vodje, poslovodje, vodje timov, ter med posamezniki samimi lahko poveča usvajanje in ustvarjanje znanja, komunikacijo in uporabo novih znanj, kot je razvidno na sliki 3.

Slika 3: Razširjena komunikacija med deležniki v izobraževanju



Vir: P. Critten & A. A. Moteleb, *Towards a Second Generation of Work-based Learning – Supporting Social Knowledge*, 2009, str. 141.

Znanje je v današnji družbi osnovni vir gospodarske dejavnosti. Nekoč so bile pomembne predvsem materialne oblike bogastva, kot so zemlja, oprema, naravni viri in podobno, zdaj pa je pomembno znanje. Glavni del investicij v podjetjih v razvitem svetu gre za nadgradnjo znanja, ki je vsebovano v tehnologiji, inovacijah, dokumentaciji in seveda ljudeh. Znanje je ključni dejavnik razvoja in ga lahko opredelimo kot razumevanje in obvladovanje posameznih informacij in procesov. Novo znanje nastaja v procesu ustvarjalnega učenja in dela (Svetlik et al., 2009, str. 471). Pri pomenu znanja ločimo tri vidike: vidik uporabnosti, ki se nanaša na koristnost, socialni vidik, ki se nanaša na različne stopnje znanja, ki ga imamo, in razvojni vidik, ki poudarja pomen znanja za razvoj osebnosti posameznika (Svetlik et al., 2009, str. 511).

Največjo vrednost ima znanje, ki je sodobno, pomembno in dostopno (Gomezelj Omerzel, 2009, 25) in v organizacijo pride z novimi zaposlenimi in z razvojem že zaposlenih. Današnje gospodarstvo poleg kriznih razmer zaznamuje globalizacija, ki med drugim prinaša hitre in nenehne spremembe, zato zaposlenim v podjetjih, da bi ta lahko bila uspešna in prodorna, ne zadošča zgolj šolsko in poklicno znanje, temveč si morajo nenehno prizadevati za pridobivanje še drugih veščin in drugih širših znanj (Svetlik et al., 2009, str. 472). Znanje je treba zaradi spreminjanja oziroma zastaranja nenehno dograjevati z izobraževanjem, kar organizaciji prinese večjo uspešnost (Černetič, 2006, str. 211). Tisti z dolgoletnimi delovnimi izkušnjami se lahko v svoji karieri srečajo s številnimi možnostmi izjemno koristnega izobraževanja, ki je včasih lahko tudi posledica povsem nepričakovanih in včasih celo neželenih situacij. Toda resnica se pokaže na koncu: morda zaposleni ne delajo na nekem odličnem delovnem mestu, toda če si to le želijo, lahko morebiti najdejo veliko možnosti za dodatno izobraževanje (Bhattacharya, 2011).

Evropska strategija zaposlovanja in s tem povezanega izobraževanja je zapisana v Memorandumu o vseživljenjskem učenju (Komisija Evropske skupnosti in Ministrstvo za šolstvo in šport, 2003, 3–4), in sicer pojmuje vseživljenjsko izobraževanje kot vseobsegajočo namerno in trajno učno aktivnost za izboljšanje znanja, spretnosti in veščin, ki jih posameznik potrebuje za aktivno državljanstvo, socialno povezanost in zaposljivost. Za uresničitev vseživljenjskega izobraževanja je treba je omogočiti razmere za nenehno izobraževanje v vseh življenjskih obdobjih (angl. *lifelong*) in na različnih področjih posameznikovega življenja, kar označuje vserezsežnostno izobraževanje (angl. *lifewide*). *Lifewide* pomeni izobraževanje za vse družbene vloge z vsemi vsebinami, ki razvijajo telesne, intelektualne, čustvene in duhovne razsežnosti človeka, in oblikami – formalno, neformalno in priložnostno izobraževanje, v družini, šoli, vsakdanjem življenju in na delovnem mestu.

Znanje ne pomeni le podatkov in informacij, večina ljudi meni, da je znanje širše, globlje in zajema bogatejšo bazo od podatkov ali informacij. Ko govorimo o izobraženem posamezniku, gre za nekoga, ki je dobro poučen, osveščen in dobro razume obravnavano tematiko, je torej izobražen in inteligen. Znanje je pravzaprav mešanica izkušenj, vrednot, kontekstualnih informacij in strokovnega pogleda na obravnavano zadevo, je okvir za ovrednotenje in vključitev novih izkušenj in informacij. V organizacijah se to znanje kaže ne le v dokumentih in raznih

bazah, ampak tudi v delovnih postopkih, procesih, praksah in normah. V organizaciji se znanje lahko in bi se tudi moralo vrednotiti na podlagi odločitev oziroma dejanj, do katerih vodi. Boljše znanje lahko vodi do na primer izmerljivih učinkovitosti v razvoju izdelkov in proizvodnji. Lahko se uporabi za sprejemanje boljših odločitev glede strategije, konkurence, strank, distribucijskih poti ter življenjskega cikla izdelkov in storitev (Davenport & Prusak, 2005, str. 5).

2.1 Sodobni pristopi v izobraževanju

Sodobne pristope v izobraževanju je mogoče pojasniti s tremi ključnimi načeli:

- Prvo med temi je izobraževanje, temelječe na kompetencah. Pri tem gre za poudarek na usvajanju in izpopolnjevanju znanja in spretnosti. Po tem načelu se že vnaprej skladno z merljivimi dejavniki opredeli in določi to, kar naj bi posameznik usvojil.
- Drugo načelo zajema izobraževanje, temelječe na rezultatih. Osredotoča se na empirično merljive rezultate učečih se posameznikov, s čimer se postavlja kot nasprotje tradicionalnim izobraževalnim poudarkom, ki se usmerjajo bolj na vire in vloške. Tudi po tem načelu se od učečih se posameznikov pričakuje, da dokažejo, da so usvojili zahtevano znanje in spretnosti.
- Tretje načelo je pravzaprav pristop za načrtovanje izobraževanja. Njegov poudarek je na metodi prepoznavanja rezultatov, na podlagi česar se oblikujejo izobraževalni načrt, ocenjevanje rezultatov in izobraževanje v skupini (Modern Approaches in Education, 2011).

Ljudje se učimo od samega rojstva, kar pomeni, da se učenje ne konča v trenutku, ko posameznik konča šolanje in se zaposli. Po Unescovi definiciji učenje ni enkrat za vselej dana izkušnja, omejena na ciklus nenehnega izobraževanja v otroštvu in mladostništvu, temveč je proces, ki se nadaljuje vse življenje. Učenje je torej vseživljenjski proces, ki poteka v celotni aktivni delovni dobi posameznika in tudi po njej. Zato je učenje širši pojem od izobraževanja in ga lahko razumemo kot vsako dejavnost, ki je namerna ali nenamerna in s katero človek spreminja samega sebe, pri čemer nanj vplivajo okolje, dejavnosti, v katerih sodeluje ali jih opazuje in jih prilagaja svojim potrebam; učenje je odvisno predvsem od posameznikovih potreb in dejavnosti (Svetlik et al., 2009, str. 474–481). Od tod izvirajo koncepti, kot so vseživljenjsko učenje, vseživljenjsko izobraževanje, kontinuirano učenje in permanentno izobraževanje ter učeča se organizacija. V sodobnih organizacijah lahko spremljamo čedalje večjo vlogo managerjev znanja, izobraževalcev, trenerjev, coachev, trenerjev internih izvajalcev izobraževanja in razvoju internih mentorjev.

Za učečo se organizacijo so značilne sodobne oblike izobraževanja, izpopolnjevanja in usposabljanja (Mihalič, 2006, str. 188–192; Bregar, Zagmajster & Radovan, 2010, str. 7, 13–16):

- **e-izobraževanje**, katerega uvedba v prakso je povezana s kompleksnimi aktivnostmi in spremembami, ki zadevajo ne samo organizacijske, finančne in kadrovske vidike, ampak tudi

opuščanje tradicionalnih pedagoških modelov; potencialne prednosti e-izobraževanja se lahko uveljavijo le v celostnem e-izobraževanju (to pomeni, da če na primer na internetu objavimo zapiske predavanj, namesto da jih objavimo v tiskani publikaciji, s čimer si sicer znižamo stroške, sama objava še ne prinaša bolj aktivnega in samostojnega učenja); celostno e-izobraževanje opredeljujejo: prostorska ločenost učitelja in udeleženca izobraževanja, dejavna vloga izobraževalne organizacije v izobraževalnem procesu, prenašanje izobraževalnih vsebin v elektronski obliki, praviloma po internetu, in zagotovitev dvosmerne komunikacije po elektronskem omrežju, da udeleženci izobraževalnega procesa komunicirajo med seboj, z učitelji in drugim osebjem izobraževalne organizacije);

- **simulacijsko izobraževanje**, ki temelji na pridobivanju znanj na osnovi simuliranja različnih situacij pri opravljanju del in nalog; najpogosteje ga uporabljamo za trening zaposlenih v primerih odzivanja na spremembe, pravilnega ukrepanja v različnih kriznih situacijah, optimalnega odločanja ob simulaciji različnih okoliščin dela;
- **rotacijsko izobraževanje**, ki temelji na sistematičnem rotiranju zaposlenih med posameznimi timi in delovnimi mesti ter načrtnem učenju različnih veščin in drugih kompetenc; največkrat se ga poslužujemo pri razvoju bodočih vodilnih in vodstvenih zaposlenih, ki v največji meri potrebujejo široka znanja z vseh področij poslovanja;
- **ekstremno usposabljanje**, ki se izvaja v naravi in praviloma v ekstremnih razmerah, v katerih se zaposleni učijo timskega dela, načrtovanja, organiziranja, vodenja, in nadzorovanja; ekstremne oblike usposabljanja uporabljamo tudi ob izbiri novozaposlenih in ob selekciji kandidatov za naslednike ter napredovanje;
- **usposabljanje za samostojno izobraževanje in vodenje samega sebe, benchlearning**, pri čemer gre za sistematično pridobivanje, razvoj in izmenjavo znanj, izkušenj ter drugih kompetenc zaposlenih iz različnih organizacij, temelji na izvajanju skupnih raziskav in razvoja, skupinskem inoviranju.

Brez posameznikov, ki pri svojem izobraževanju izhajajo iz delovnih izkušenj, tudi ne bi bilo izobraževanja, ki bi temeljilo na delovnih izkušnjah. To kaže na pomembnost povezovanja sodobnih pristopov izobraževanja s posebnostmi delovnih mest, postopkov, praks. Dodatno izobraževanje ni le prenos znanja, neka dejavnost, ki jo ponudniki izobraževanja pripravijo za zainteresirane in prenesejo na učeče se posameznike. Je precej bolj kompleksen proces: zajema proces vplivanja na vse udeležence. Temu primerno se močno razlikujejo pristopi v običajnem, srednješolskem, višje- in visokošolskem izobraževanju od izobraževanja, vezanega na delovne postopke, ki se razlikuje tudi po izkušnji pristopu (Young & Garnett, 2009, str. 6).

Med sodobne pristope v izobraževanju spadajo tudi različne tehnike, ki kar najbolj spodbujajo sodelovanje učečih se posameznikov. Med temi pristopi ima pomembno vlogo tudi sodelovalno izobraževanje, ki vzajemno vključuje delo učečega se posameznika in vodje izobraževanja. Gre za prepletanje tradicionalnega učenja s sodobnimi orodji in tehnikami izobraževanja, in to s

ciljem povečanja splošne učne učinkovitosti. Del sodobnih pristopov so tudi skupinske razprave. Te dajejo priložnosti za izmenjavo (strokovnih) mnenj, pogledov in izkušenj. Tudi usvajanje znanj od različnih predavateljev je lahko koristno pri pridobivanju novih izkušenj in pogledov na (strokovne) vsebine. Predavatelji naj bi izhajali iz prakse, kar jim omogoča čim boljše približanje potrebnih znanj posameznikom. Sodobno izobraževanje zaznamujejo nove tehnike učnih pripomočkov, te so danes precej izpopolnjene in nudijo avdio-vizualne učinke, izpopolnile so se tudi razne projekcije in predstavitve, tako glede tehnike kot orodij, s katerimi se prenašajo (Baraniuk, 2009).

Izmed pomembnih sodobnih pristopov pri poučevanju je sodelovalno izobraževanje, in sicer v skupinskih projektih; tovrstno izobraževanje kaže pozitivne rezultate napredka učečih se posameznikov. V takem sodelovalnem pristopu so namreč učeči se posamezniki motivirani iz občutka dolžnosti, vsak posameznik se namreč potruzi po najboljših močeh, prispeva, kolikor more, in pri tem poskuša izpolniti norme skupine. Močan motivacijski dejavnik je tudi deljena odgovornost z vodjo izobraževanja, na podlagi katere se stremi k doseganju načrtanih ciljev (Brecke & Jensen, 2007, str. 57).

Ne glede na pristope v izobraževanju je ključno upoštevati, kako zadevno izobraževanje poteka, katere so njegove ključne posebnosti in kaj ga odlikuje glede na druga primerljiva izobraževanja. V Veliki Britaniji so na uradu za poslovne inovacije in spretnosti izvedli raziskavo glede učnih pristopov in motivacijskih dejavnikov zanje. V raziskavi so tri četrtine mladih izrazile svoje mnenje glede motivacijskih dejavnikov za izobraževanje. Ti dejavniki so: da dobijo navdih za kariero v prihodnosti, da dobijo zaposlitev ali povečajo svoje možnosti za zaposlitev, da pridobijo kvalifikacijo, da razvijejo svoje spretnosti in sposobnosti ter dopolnijo izkušnje in znanje, osebni razvoj, da dobijo strokovno podporo, informacije, nasvet in usmerjanje, da dobijo podporo partnerjev, družinskih članov oziroma vrstnikov, užitek in osebno veselje, če jim je všeč način učenja oziroma učnega okolja, kot produktivna poraba časa, če imajo ustrezno finančno podporo in spodbudo, glede na prejšnje in aktualne učne izkušnje, da povečanje možnosti in priložnosti, kot zahteva delodajalca (Department for Business Innovation & Skills, 2013, 11–13).

Uspešnost izobraževanja se pokaže s pozitivno uresničitvijo ali dosegom cilja. Učinkovitost izobraževanja pa se pokaže s kar najboljšim razmerjem med vloženim in rezultatom (povzeto po Bregar, Zagmajster & Radovan, 2010, str. 192). Uspešno končano izobraževanje bo torej učinkovito le, če bosta posameznik in/ali organizacija imela od tega kar največje koristi.

Prehod k učnim projektom, ki temeljijo na delu, pomeni pomembno spremembo od tega, kar se pričakuje od običajnega izobraževanja, tudi z vidika, kako se tovrstno izobraževanje izvede in kako se ocenjuje njegova kakovost. Tudi tovrstno izobraževanje mora imeti opredeljene jasne cilje, izbrane ustrezne vire ter upoštevati ustrezne vidike glede časa, stroškov in kakovosti. Kljub svoji posebnosti, pri čemer jih odlikuje praktična izkušnja na delovnem mestu, skupaj z

naprednim izobraževanjem, so ti vidiki podobni tistim pri običajnem učenju. Strokovnjaki ugotavljajo, da imajo projekti v okviru višjega izobraževanja prednost povezovanja znanja in lastnih izkušenj, in to v družbenem okolju na področju uporabne stroke, česar ni mogoče pripisati tradicionalnim oblikam izobraževanja. Pri tovrstnem učenju oziroma projektih je torej ključno, da se združujejo teoretične zamisli in praktična dejanja, to je ključna posebnost projektne znanja (Portwood, 2009, str. 14).

Skladno s svojo vlogo v organizaciji mora biti znanje takšno, da prispeva k doseganju ciljev organizacije. Tako je vloga strukturnega kapitala pri oblikovanju organizacijskih ciljev, njihovi opredelitvi in osredotočenju tvorbe znanja in uporabi tega za doseganje organizacijskih ciljev ključna. Nekateri strokovnjaki pri tem izrecno poudarjajo razmerje med informacijami, znanjem in sprejemanjem odločitev, ki vodijo v dejanja (Garnett, 2009, str. 22). Z vidika organizacije morajo biti učni moduli in vsebina relevantni glede na potrebe organizacije, kar pripomore k strokovnemu razvoju učečega se posameznika. Tako je izobraževanje koristno za organizacijo in za posameznika in zadovolji potrebe po nadgradnji znanja posameznika, na delu temelječe izobraževanje pa pomaga organizaciji proučiti nove tehnološke koncepte (Blundell, 2009, str. 102). Na delu temelječe izobraževanje je lahko, čeprav se to zgodi običajno zelo redko, prilagojeno posamezniku. To posamezniku omogoča združitev strokovnih izkušenj, ob tem tudi nadgradnjo izkušenj z nadaljnjim strokovnim delom, ob ustreznem usvajanju novega znanja. Pri tem je pomembno, da se opredelijo cilji takega izobraževanja, ki se lahko po potrebi tudi spremenijo oziroma prilagodijo trenutnim razmeram oziroma potrebam. Nič neobičajnega ni, če se usposabljanje na koncu konča drugače, kot je bilo sprva načrtovano, če je le kakovostno in učinkovito (Lyon, 2009, str. 109).

2.2 Pomen vseživljenjskega izobraževanja

Poleg slovenskega izraza vseživljenjsko učenje obstajajo še vseživljenjsko izobraževanje, kontinuirano učenje in permanentno izobraževanje, vsi štirje so prevodi angleških izrazov (angl. *lifelong learning*, *lifelong education*, *continuos learning*) in francoskih izrazov (fr. *permament education*) ter jih lahko uporabljamo kot sinonime, kajti v izhodišču označujejo isti koncept, poudarjajo le njegove različne vidike, na primer to, da je učenje proces, ki brez prekinitve poteka vse življenje (Svetlik et al., 2009, str. 475).

Z Lizbonsko deklaracijo se je Evropska unija strateško usmerila v oblikovanje družbe znanja in na znanju temelječega gospodarstva, s čimer sta to postali dolgoročni strateški usmeritvi tudi za Slovenijo. Leta 2004 smo bili v Sloveniji šele na začetku oblikovanja družbe znanja (Svetlik & Pavlin, 2004, str. 199–200).

2.3 Učeča se organizacija

Vseživljenjsko izobraževanje postaja nujnost za vsakogar med nami, ne glede na poklicno področje ali že doseženo izobrazbeno raven. Usvojitev koncepta vseživljenjskega učenja je še zlasti pomembna za podjetja, da postanejo učeče se organizacije. Tehnološki postopki, organizacija in metode dela se namreč izredno hitro spreminjajo. Nagle spremembe zahtevajo nenehno prilagajanje in zaradi tega se morajo vsi zaposleni izpopolnjevati ali dopolnilno usposablјati vso delovno dobo (Svetlik et al., 2009, str. 473, 551), učeča se družba pa je najrazvitejša stopnja razvoja managerjevih perspektiv sodobnega poslovnega okolja 21. stoletja. Podjetja, organizacije in podjetniki, ki gredo v korak s časom, se zavedajo, da koncept tradicionalnega izobraževanja ne zadostuje in da je za uspeh nujno vseživljenjsko izobraževanje (Dimovski et al., 2007, 175, 177).

Ne gre prezreti vprašanja, ki se postavlja potencialnim učečim se posameznikom, ki se vključijo v delovno izobraževanje, in sicer ali imajo možnosti za nadgradnjo poslovne poti, saj so v svoje izobraževanje vložili čas in denar, da bi pridobili želeno kvalifikacijo. Prav to lahko tudi vodi odločitev posameznikov pri izbiri izobraževanja. Če se delodajalec odloči za delno pokritje stroškov izobraževanja ali celotno financiranje, seveda želi zanesljivo oceno stroškov za izobraževanje v celoti (Haldane, Meijer, Newman & Wallace, 2009, str. 155). Udeleženci v tovrstnih, tako imenovanih delovnih izobraževanjih so navadno visoko motivirani in k dosežkom usmerjeni posamezniki, ki delujejo samostojno in so sposobni prevzeti odgovornost za prepoznavanje svojih učnih potreb, tudi navdihov. Nekateri so sposobni tudi upravljati svoj učni proces, ki je zasnovan na podlagi izkušenj, skladno z njihovo uporabo in razvojem, ter znajo izkoristiti ustrezne učne metode, skupaj z upravljavskimi sposobnostmi (Graham & Rhodes, 2009, str. 162).

2.3.1 Opredelitev učeče se organizacije

Učeča se organizacija je tista, ki je sposobna pridobiti in ustvarjati novo znanje ter ga tudi uporabljati in s tem vplivati na vedenje zaposlenih, na delovne ali poslovne učinke (Svetlik et al., 2009, str. 511). Gre za namerno dejavnost in proces, ki vključuje vse oblike učenja, bodisi formalno bodisi neformalno in naključno, dogaja se na različne načine in v različnih učnih okoliščinah s ciljem, da se izboljšajo znanje, spretnosti, veščine (Svetlik et al., 2004, str. 317; Ferjan, 2005, str. 15; Černetič, 2007, str. 308).

Permanentno in organizirano učenje je stalni in dolgoročni proces pridobivanja znanja v organizaciji, s katerim želimo izboljšati sposobnosti zaposlenih za izvrševanje poslovnih nalog. Organizacija glede na poslovanje in predvidevanje prihodnosti določi potrebe po izobraževanju, ki izhajajo iz rednih nalog in zahtev, da obvladujemo dela za normalno delovanje, ter iz zahtev,

da obvladujemo dela in naloge, ki jih narekuje trg. Nenehne spremembe pa narekujejo nove in nove potrebe po čedalje bolj organiziranem izobraževanju (Svetlik et al., 2009, str. 473).

Za permanentno učenje je v sodobni organizaciji pomembno (Svetlik et al., 2009, str. 473–474):

- organizacija se mora zavedati vloge učenja;
- organizacija se mora naučiti tudi pozabiti, to je opustiti tisto, lahko tudi težko pridobljeno znanje, vrednote, strokovnost, kar ne prispeva h končnemu rezultatu in ne vodi k postavljenim ciljem;
- zelo pomembna postaja sposobnost prepoznavanja potreb po novem znanju, ki je pomembno za prihodnost organizacije;
- vsebine učenja so pogojene z dejavnostjo, ki jo organizacija opravlja, in učenje postaja sestavni del delovnih procesov v organizaciji;
- učenje postaja ciklični proces ugotavljanja potreb po novem znanju;
- zaposleni se zavedajo potreb po znanju, znanje jim pomeni konkurenčno prednost tako z vidika posameznika kakor tudi z vidika organizacije, so vedno bolj motivirani za učenje in pripravljeni sodelovati v procesu učenja, ker jim to omogoča lažje obvladovanje sprememb, ki se dogajajo v procesu dela;
- učenje v organizaciji je kontinuiran proces, ki se nikdar ne konča;
- izvajanje proces učenja ni samo domena kadrovskega dela ali samo managerjev, ampak je to proces, v katerem aktivno sodelujejo vsi zaposleni.

Osrednji model učeče se organizacije je Sengejev model neprestanega izobraževanja. Sestavlja ga pet delnih elementov, ki poudarjajo sistemsko mišljenje, osebno mojstrstvo, mentalne modele, skupno vizijo in timsko učenje. Ti elementi omogočajo zaposlenim, da preusmerijo razmišljanje in delovanje od ločenih delov k celoti, od nosilcev idej do uresničevalcev ciljev, od pasivnih udeležencev do aktivnih ustvarjalcev skupne identitete ter od individualnega izobraževanja k uresničevanju skupne, na znanju temelječe strategije in pozitivne organizacijske identitete, ki jo razvija učeča se organizacija (Dimovski et al., 2007, str. 177).

Odgovor na vprašanje, zakaj je potrebno stalno izobraževanje, je jasen: stalen razvoj vodi v potrebo po progresivno spreminjajoči se pedagoški vlogi univerzitetnega izobraževanja skladno z oblikovanjem okvira, ki učečim se posameznikom omogoča poenotenje na delu temelječega izobraževanja z višjo izobrazbo. Pri tem je ključna povezanost strokovnih skupin z delodajalci, s čimer se zagotovi vzajemno delovanje z delavci s strokovnim znanjem in ustreznimi izkušnjami (Harvey, 2009, str. 30). Pomembnejši prehod k vključevanju na delu temelječega znanja z višjo izobrazbo so spodbudili predvsem potrebe delodajalcev in vladni odziv na ekonomske spremembe. Čedalje večji trend k povezovanju delodajalcev in učečih se posameznikov ima enoten cilj: razvijanje izurjene delovne sile z diplomo. Stroka pa poudarja še vidik na delu

temelječega izobraževanja kot integralni del višje izobrazbe in kot pripravo učečih se posameznikov na delovne zahteve in potrebe (Challis, 2009, str. 39).

Učni načrt za na delu temelječe izobraževanje je oblikovan delno na podlagi potreb panoge, izhaja pa iz zmožnosti institucije, da ponudi program na tej ravni. Ta učni načrt temelji na strokovnih izkušnjah osebja ter virih in prostorskih zmožnosti ponudnika izobraževanja (Braham & Pickering, 2009, str. 48). Čeprav si pripravljavci programov prizadevajo pripraviti kar najbolj koherentne programe je pri tovrstnem izobraževanju opazno, da ti lahko niso najprimernejši za vse udeležence izobraževanja, ki jim je izbrano izobraževanje namenjeno. Pri izbiri primernih elementov za oblikovanje koherentnega študija je potrebno strokovno sodelovanje usposobljenega svetovalnega osebja (Lucas, Minton & Perrin, 2009, str. 61–62).

2.3.2 Vloga zaposlenih v učeči se organizaciji

Zaposleni v učeči se organizaciji nenehno izboljšujejo sposobnosti za doseganje rezultatov, ki jih resnično želijo, gojijo nove in raztegljive (bolj elastične, ekspanzivne) vzorce mišljenja, so svobodni v skupnih prizadevanjih in se nenehno učijo, kako se učiti skupaj. Moč učeče se organizacije je v njeni sposobnosti, da prepozna in uporablja znanje, ki je na voljo, ter ga nadalje razvija. Učečo se organizacijo zaznamuje celotna socialno-kulturna klima, vodstveni slog, poslovanje, oblike nadzora in ravnanj s človeškimi viri, sodelovanja z izobraževalnimi institucijami in dejavnosti v okolju. Usmerja se k stalnemu izboljševanju procesov, proizvodov in storitev. Sistematično pospešuje izobraževanje zaposlenih, saj ji to pomaga doseči strateške cilje in tako ohraniti konkurenčnost (Dimovski, Penger, Škerlavaj & Žnidaršič, 2005, str. 91, str. 370).

V učeči se organizaciji se vsi zaposleni permanentno izobražujejo, in sicer ne glede na delovno mesto in ne glede na organizacijsko raven, na kateri so. Pridobivanje znanj, torej stalno izobraževanje, izpopolnjevanje in usposabljanje, je dolžnost in pravica vsakega zaposlenega. V tovrstnih podjetjih je znanje vrednota in zelo izrazito je komuniciranje filozofije angl. *up or out* (stalno nadgrajevanje in izpopolnjevanje ali pa odhod iz podjetja). V učečih se podjetjih redno uvajajo nove in sodobne oblike izobraževanja, pridobivanje znanj je skrbno načrtovano glede na potrebe, vsak proces izobraževanja nagrajen, vsa izobraževanja se natančno evalvirajo. Pridobivanje znanja se nagrajuje, sodelovanje v komunikaciji med zaposlenimi je aktivno in dvostransko, spodbuja se timsko izobraževanje ter navdušuje in spodbuja zaposlene za izobraževanje. V tovrstnih organizacijah je znanje resnično vrednota. Zanje je značilna tudi visoka stopnja zadovoljstva zaposlenih in tudi strank organizacije (Mihalič, 2006, str. 96, 329).

Pomembno je, da vsi zaposleni poznajo vizijo učeče se organizacije, da jo razumejo ter upoštevajo pri vsakodnevni odločitvah. Hkrati je zaposlenim dana večja moč pri reševanju

problemov (Dimovski et al., 2007, str. 176). Izobraževanje na delovnem mestu od učečih se posameznikov zahteva, da združijo pridobljeno znanje iz izkušenj z znanjem usposobljenih zaposlenih na višji ravni. Učeči se posamezniki morajo pri tem deliti svoje strokovno znanje, prepoznati svoje učne potrebe in načrtovati, kako bodo te potrebe zadovoljili (Macleod & Lyon, 2009, str. 67). Osebe v sodobnem višjem izobraževanju mora učinkovito sodelovati s sistemom, ki od njih zahteva stalno uravnoteženje potreb izobraževanja in panoge (Cope & Seden, 2009, str. 81).

2.3.3 Učeča se organizacija v primerjavi s klasično organizacijo

Ključni izziv učeče se organizacije v primerjavi s klasičnim podjetjem je zavedanje managementa o vlogi vsakega zaposlenega v organizaciji, saj je postavljen v osrednji položaj organizacijske mreže. Posamezniki s svojimi kognitivnimi mentalnimi koncepti namreč omogočajo in vodijo razvoj trajne konkurenčne prednosti sodobnega podjetja, ki temelji na znanju, a predvsem na tistem, ki izvira iz izkušenj, skritih praks in osebnih vrednot (tiho ali implicitno znanje) (Dimovski et al., 2005, str. 5).

Učeča se organizacije se od klasične organizacije razlikuje tudi po tem, da je sposobna probleme reševati sistematično. Išče, preizkuša in pridobiva nova znanja ter se uči iz lastnih izkušenj ter napak ter izkušenj drugih. Sposobna je hitrega pretoka znanja med zaposlenimi. Takšen koncept poudarja, da bi vsaka organizacija morala imeti vizijo znanja in v njej vključena vprašanja: zakaj je znanje pomembno za razvoj organizacije, ali znanje ustvarja dodano vrednost, ali se dobro pretaka v organizaciji in ne nazadnje, ali je konkurenčna prednost organizacije utemeljena na intelektualnem kapitalu (Černetič, 2006, str. 211).

Programi za izobraževanje na podlagi dela so namenjeni temu, da pritegnejo posameznike iz zadevnih sektorjev, ki potrebujejo diplomo ali drugo priznanje za napredovanje. Tudi priznanje po tako imenovanem delovnem izobraževanju se razlikuje od tistega po klasičnem izobraževanju, saj tovrstna diploma označuje sektor, v katerem oziroma za katerega je diploma pridobljena. Razlike so tudi pri plačilu izobraževanja: nekaterim učečim se posameznikom izobraževanje plača podjetje, drugi pa ga plačajo sami. V nasprotju s klasičnim izobraževanjem se lahko tako imenovanega delovnega izobraževanja le malo posameznikov udeleži dopoldne, ko poteka večina klasičnih izobraževanj, in da so odsotni z delovnega mesta. Takšni programi se izvajajo v precej prilagodljivem urniku za zaposlene, poleg tega so zasnovani tako, da se posamezne poklicne diplome vsebinsko nadgrajujejo (Helyer & Hooker, 2009, str. 71).

2.4 Izobraževanje

Izobraževanje je odvisno zlasti od potreb in vrednot družbe ter je zato načrtovan in organiziran proces, v katerem se posameznik uči oziroma sprejema informacije. V najožjem pomenu ga lahko opredelimo kot pridobivanje potrebnega znanja (Svetlik, 2009, str. 481). Je dolgotrajen, sistematičen in načrten proces razvijanja in pridobivanja tako splošnih kot strokovnih in tudi znanstvenih znanj, spretnosti, sposobnosti, veščin, navad in drugih kompetenc posameznega zaposlenega (Mihalič, 2006, str. 190; Ferjan, 2005, str. 13).

Ključnega pomena za učinkovito realizacijo izobraževalne dejavnosti v organizacijah je uporaba ustrezne izobraževalne tehnologije, ki vključuje različne oblike, metode in učna sredstva, s katerimi izobraževanje pripravljamo, izvajamo in vrednotimo. Izobraževalni sistem v organizaciji mora pokrivati vse stopnje izobraževalnega cikla: raziskovanje izobraževalnih potreb, načrtovanje, programiranje, pripravo in realizacijo ter vrednotenje rezultatov izobraževanja (Svetlik et al., 2009, str. 511). Podjetja lahko človeške potenciale razvijajo z različnimi aktivnostmi v delovni organizaciji in zunaj nje. Zaposleni v podjetjih si znanje pridobivajo s formalnim in neformalnim izobraževanjem, izpopolnjevanjem ter usposabljanjem. Ob javno veljavnih listinah, s katerimi se dokazuje dosežena formalno pridobljena izobrazba, izrazito naraščata vloga in pomen znanja, spretnosti in sposobnosti, ki so bile pridobljene v okviru neformalnih in priložnostnih oblik izobraževanja (Hozjan, 2010, str. 259).

2.4.1 Formalno izobraževanje

Formalno izobraževane omogoča pridobitev javno veljavne oziroma priznane stopnje izobrazbe ali poklicno kvalifikacijo. Najpogosteje je nujni pogoj za sprejetje na delovno mesto, se pravi za sklenitev delovnega razmerja, zlasti v javni upravi, pri zasebnih podjetjih pa to ni vedno pogoj. Raziskave izobraževanja v najsodobnejših tujih podjetjih kažejo, da v njih zaposlene izobražujejo s formalnimi oziroma klasičnimi oblikami izobraževanja le še desetodstotno (Mihalič, 2006, str. 188).

2.4.2 Neformalno izobraževanje

Neformalno pridobivanje znanja, spretnosti in sposobnosti pri delu je odvisno od posameznika, njegove sposobnosti za izobraževanje, strukture dela, okoliščin za izobraževanje, delovne skupine, ki ji pripada, ter navsezadnje od organizacije in načina vodenja, ki ga uporabljajo v njej (Dimovski et al., 2005, str. 370).

Namenjeno je za opravljanje poklica, poklicnega dela, pridobivanje, obnavljanje, razširjanje, posodabljanje in poglobljanje znanj, vendar se ne dokazuje z javno veljavno listino. Je integralni del koncepta vseživljenjskega izobraževanja in nedvomno ena izmed ključnih usmeritev

izobraževanja za 21. stoletja ter odgovor na izzive, ki jih prinašajo hitre spremembe sveta. Pogosto se uporabljajo nove metode, kot so: projekti, fleksibilno izobraževanje, izobraževanje na daljavo in informacijsko komunikacijska tehnologija (Černetič, 2006, str. 32, 34; Vukovič & Miglič, 2006, str. 16).

2.5 Ekonomika izobraževanja

Ekonomika izobraževanja se osredotoča na ugotavljanje ekonomskih učinkov izobraževanja, ti pa zajemajo predvsem proučevanje stroškov izobraževanja. Pri teh gre med drugim za investicije v informacijsko-komunikacijsko tehnologijo, uporabljeno za razvoj in distribucijo raznih gradiv, v primeru tiskanih gradiv zajema tudi stroške priprave in distribucije tovrstnih gradiv, stroške dela, pri čemer se ti stroški nanašajo na osebje, ki izvaja izobraževanje oziroma pripomore k uspešni izvedbi, stroške opreme, tudi prostorov idr. (Sulčič, Lesjak & Balde, 2004, str. 7).

Pri odločitvi za izobraževanje kot investiciji se je treba zavedati, da izobraževanje (Černetič, 2006, str. 13–14):

- povečuje človekove sposobnosti, znanje in veščine, ki v kombinaciji z drugimi produktivnimi tvorniki zvišuje individualno in družbeno produktivnost;
- zvišuje kakovost samoupravljanja prek širjenja področij pooblastil in kakovosti odločitev, ki naj zagotavljajo pravilne ekonomske odločitve in s tem kontinuirano ekonomsko rast;
- zagotavlja osnovo za stalno iskanje in uporabo novih znanstvenih dognanj, tehnoloških odkritij ter inovacij;
- zmanjšuje poslovno tveganje organizacij z usposabljanjem zaposlenih za pravilno odločanje, upravljanje, vodenje in širi možnosti za nove dejavnosti;
- z zviševanjem delovne usposobljenosti zaposlenih zagotavlja povečevanje produktivnosti, ekonomske rasti, s tem pa zagotavlja višjo raven zaposljivosti, realnih dohodkov, zviševanja življenjskega standarda.

Brez naložb v izobraževanje ne družba ne podjetja ne morejo slediti stanju znanosti in tehnike. V sistemu izobraževanja imajo investicije različne (materialne in nematerialne) pojavne oblike. Gre za investicije v stavbe, investicijsko vzdrževanje, nabavo didaktičnih pripomočkov, programske opreme in tudi za stroške neposredne izvedbe izobraževanja. Zaradi omejenosti virov je pri odločanju o investiranju v izobraževanje treba upoštevati načelo optimalne koristnosti. Preden se management loti kakršne koli naložbe v izobraževanje, se mora vprašati, ali je s trenutno razpoložljivimi sredstvi možno doseči postavljene cilje izobraževanja; do kakšne stopnje je obstoječi način izvajanja izobraževanja uspešen; koliko lahko z obstoječimi sredstvi izboljšajo uspešnost.

Poleg tega se ekonomski učinki vlaganj v izobrazbo kažejo tudi v (Černetič, 2006, str. 20):

- zniževanju proizvodne cene izdelkov prek zvišanja produktivnosti, tj. preseganju proizvodnih norm, manjšem izmetu, boljši kakovosti;
- zmanjšanju nesreč pri delu;
- hitrosti vračanja vloženih sredstev za izobraževanje v zvišani produktivnosti zaposlenih;
- vlaganju v izobrazbo pod določenimi pogoji (izobraževanje prilagojeno tehnično-tehnološkimi in organizacijskim pogojem) so ena najučinkovitejših naložb organizacij;
- izobraževanju ob delu in za delo je (ob posredovanju dodatnih znanj in usposobljenosti) ekonomsko najučinkovitejši način zviševanja produktivnosti dela;
- možnosti, da se prek izobraževanja ob delu dosega večji individualni proizvodni (in materialni) učinki, je močan motivacijski faktor za stalno (permanentno) izobraževanje;
- tem, da se z izobraževanjem vpliva tudi na kakovost vrste ekonomskih odločitev, v katere so vključeni v naših razmerah delavci – ali upravljavci ali kot lastnik.

2.6 Izvedbene oblike izobraževanj

Podjetja se morajo tako na podlagi svojih kratko-, srednje- in dolgoročnih ciljev, ki jih želijo doseči z izobraževanjem zaposlenih, odločiti za ustrezne oblike izvedbe izobraževanja (Mihalič 2006, str. 190, 195). Oblike izvedbe izobraževanj v podjetjih so:

- **interno izobraževanje** (gre za neformalno obliko izobraževanja, usposabljanja in izpopolnjevanja; podjetja ga izvajajo sama z lastnimi kadri in z lastno opremo za izobraževanje (prostori, učni pripomočki); podjetja z več zaposlenimi imajo pogosto razvit tudi lasten notranji sistem izobraževanja, ki lahko poteka v kombinaciji predavanj in samostojnega izobraževanja ter z uporabo intraneta in e-izobraževanja);
- **kombinacija internega in eksternega izobraževanja** (praviloma gre za neformalno obliko izobraževanja, usposabljanja in izpopolnjevanja, razen če se podjetje ne dogovori za sodelovanje s katero od institucij, ki je pristojna za izvajanje formalne oblike izobraževanja in lahko na koncu izobraževanja tudi podeli uradno listino o pridobljenem nazivu (npr. sodelovanje pri izvedbi študija ob delu, ko je mentor lahko iz lastnega podjetja zaposlenega; podjetja ga izvajajo s pomočjo zunanjih institucij, pri tem sodelujejo tako notranji kot zunanji predavatelji);
- **eksterno izobraževanje** (lahko gre za formalno ali neformalno obliko izobraževanja, usposabljanja in izpopolnjevanja izobraževanje prepustijo zunanjim institucijam; gre za različne seminarje, študij ob delu).

2.7 Odgovornost za vseživljenjsko izobraževanje na ravni podjetja

V procesu pridobivanja novih spretnosti, veščin in znanj morajo v organizaciji morajo seveda sodelovati vsi – od novo zaposlenega do tistega, ki zapušča podjetje (Svetlik et al., 2009, str. 472), so pa odgovornosti za vseživljenjsko izobraževanje na ravni podjetja različne.

2.7.1 Odgovornost lastnika in vodstva

Da je v 21. stoletju prehod iz klasične v učečo se organizacijo nujen, se morata najprej zavedati lastnik organizacije in vodstvo podjetja ter za ta prehod ob zagotoviti materialnih virov, poskrbeti za ozaveščenost in izobraženost ključnega kadra, ki bo svojo organizacijo reorganiziralo v smeri učeče se organizacije. Kajti za organizacije, ki želijo postati učeče se, to pomeni, da morajo njihovi managerji ponovno proučiti svoj pristop k organiziranju, usmerjanju in motiviranju zaposlenih (Dimovski et al., 2007, str. 176)

2.7.2 Odgovornost vodje

Pri organiziranem izobraževanju je ključni dejavnik vodja. S svojim vedenjem določa obnašanje sodelavcev v skupini (Svetlik et al., 2009, str. 511). Uspešen manager mora videti tako celotno verigo kot vse njene posamezne člene ter te spodbujati k nenehni revitalizaciji znanja, se pravi k obnavljanju že usvojenih znanj, spretnosti in veščin, in seveda tudi k sprotnemu sledenju novostim na posameznem področju in njihovem usklajenem uvajanju v delovni proces.

Strateško pomembno je, da vodja prenaša svoja znanja na sodelavce sistematično in hkrati zagotovi, da tudi sodelavci prenašajo svoja znanja nanj in na druge sodelavce. Danes vodje poleg tega pridobivajo vedno višjo stopnjo odgovornosti pri zagotavljanju ustrezne ravni znanj, veščin in drugih kompetenc, ki jih sodelavci potrebujejo za uspešno in učinkovito delo (Mihalič, 2006, str. 194). In če se zaposleni vodji ne zdijo dovolj ustvarjalni, je on tisti, ki mora premisliti, ali je naredil dovolj, da bi v njih prebudil ustvarjalnost (Dimovski et al., 2005, str. 31).

Pomembno tudi, da manager zagotavlja sodelovanje v okviru vodilnega tima in na nižjih ravneh v podjetju, da ves čas išče tudi nasprotna mnenja, saj bo ob pravilnem upravljanju iskrenja nasprotujočih si mnenj managerjev skupaj s timom znal izluščiti najboljše rešitve in zagotoviti nadaljnji razvoj podjetja, ki bo tako hitrejši od konkurence (Petkovšek, 2009, str. 27).

2.7.3 Odgovornost zaposlenih

Za vseživljenjsko izobraževanje je odgovoren predvsem delodajalec, toda ko ta izpolni vse, kar je za uvedbo učeče se organizacije nujno, morajo zaposleni pokazati zanimanje in voljo, da se

izobražujejo. Za to morajo biti izpolnjeni številni motivacijski dejavniki. Vprašanjem, kateri so motivacijski dejavniki, s katerimi organizacije vplivajo na zaposlene ter z njimi dosežejo učinkovito in uspešno izobraževanje, ter kateri so še drugi motivacijski dejavniki, ki vplivajo na zaposlene pri izobraževanju, se posvečam v naslednjem poglavju.

2.8 Ključni dejavniki pri izobraževanju v podjetju

Z izobraževanjem pridobljeno znanje je ključni dejavnik uspešnosti vsake sodobne organizacije, ki si želi rasti in se razvijati, nosilci znanja pa so zaposleni, ključni dejavnik pri izobraževanju v podjetju pa je vodja oziroma manager. Da vodja lahko dobro izpolnjuje to svojo nalogo, mora poznati motivacijske teorije, torej zakaj ljudje delajo oziroma katere so njihove potrebe, kakšni so njihovi motivi in kaj vpliva na motivacijo. Poleg tega se mora zavedati, da smo si ljudje različni in da nikoli ne moremo poznati vseh motivov ter vzgibov za opravljanje neke aktivnosti (Dimovski & Penger, 2008, str. 131).

Vodja se mora zavedati tudi, da ga bodo delavci prezirali, če jih ne bo spoštoval, da bo pri delavcih težko dosegel želeno, če si sam tega ne bo zelo želel, da z napadalnimi odzivi sproži samo povraten gnev, da ga bodo sodelavci ob kršitvi družbenih norm kaznovali. Vodja duši oziroma uničuje motivacijo, če želi vedno obvladovati in nadzorovati položaj, nikoli ne zaupa idejam in predlogom, ki jih dajo podrejeni, informacije ne smejo prosto krožiti, ker ne sme vsakdo vsega vedeti, kritizira zato, da bi se uveljavil (Černetič, 2007, str. 239–240).

Da bi vodja pri zaposlenih dosegel, da se izobražujejo in da je njihovo izobraževanje tudi uspešno in učinkovito, mora vedeti, kateri so motivi, ki njegove zaposlene spodbujajo k izobraževanju, in katere motivatorje mora za to uporabiti v praksi. Na primer, vodja mora najprej vedeti, kako kot obliki motiviranja in stimuliranja zaposlenih uporabiti osnovna motivatorja hvaljenje in grajanje. V praksi se namreč pogosto uporabljata narobe. Zlato pravilo je, da sodelavce vedno hvalimo in nagradujemo javno in pred drugimi sodelavci, medtem ko jih grajamo in kaznujemo vedno le na štiri oči. Zavedati se moramo, da z javno pohvalo enega sodelavca obenem spodbudimo in motiviramo tudi vse preostale sodelavce ter jim pokažemo zgled, ki je zaželen ter posledično nagrajen (Mihalič, 2006, str. 219).

Poglavitni element, s katerim vodja motivira zaposlene za uspešno in učinkovito izvedbo neke naloge, so spodbude, ki so po naravi pozitivne, se pravi, da spodbujajo določeno aktivnost, ali pa negativne, se pravi, da jo ovirajo. To pomeni, da mora vodja za motivacijo mobilizirati in usmerjati energijo zaposlenih k postavljenemu cilju (Černetič, 2007, str. 223), v našem primeru k izobraževanju. Izobraževanje v podjetju lahko poteka klasično ali prek spleta oziroma v okviru e-izobraževanja. Pri tem je pomembno, da se pozornost programov osredotoči tudi na

računalniško tehnologijo, potrebno za izvajanje spletnih oziroma e-programov, kar je pomembno drugače od običajnih programov, v okviru katerih predavatelj posreduje vsebine osebno.

Veliko strokovnjakov pozornost namenja tudi skupinskim razpravam in skupinskemu tutorialu ter povezavi med uporabo e-komunikacije in izobraževanja (Young & Stephenson, 2009, str. 85). Pri tehnoloških zadevah je ključno upoštevati, da ne gre le za vprašanje, ali ima učeči se posameznik dostop do vrhunske in najbolj napredne tehnologije, pomembno je tudi vprašanje združljivosti posameznikove tehnologije s tehnologijo, s katero se izvaja učni program. Pomembno je tudi upoštevati vprašanja zaščite in varnosti, saj je zaščita potrebna, toda če ta ovira prenos vsebin, je treba na ravni organizacije pretehtati prednosti in slabosti uporabljene tehnologije (Myciunka, 2009, str. 118).

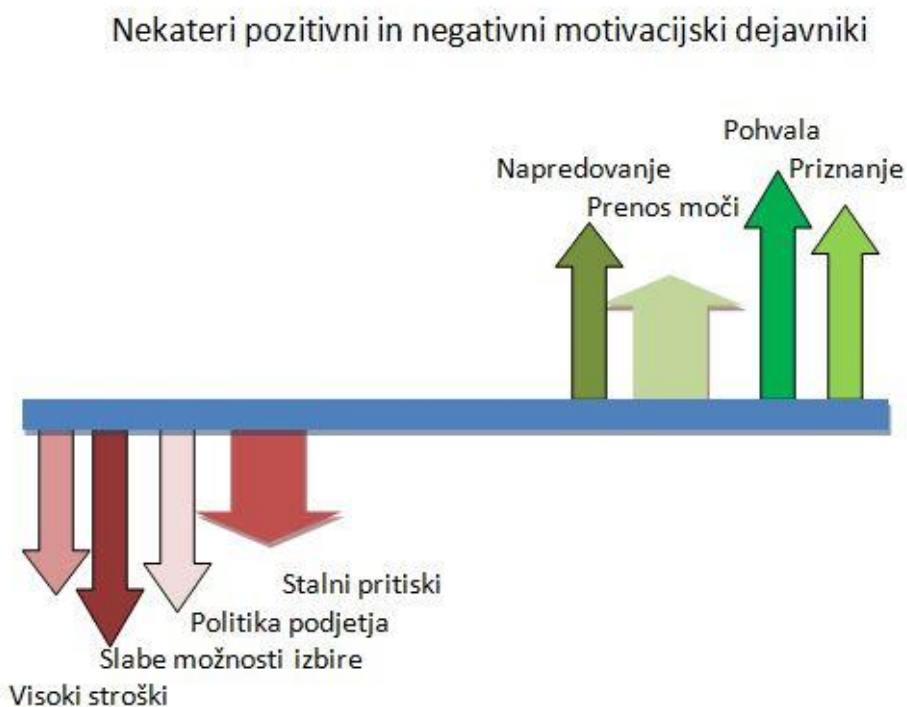
2.8.1 Oblike negativnega spodbujanja

Vodja pri motivaciji zaposlenih sicer lahko uporabi oblike negativnega spodbujanja, ki zaposlene odvrača od neželenih ciljev ali dejanj ali nesprejemljivih obnašanj, denimo z grožnjami ali kaznimi (Černetič, 2004a, str. 18). Glede na to, da je v sodobnih organizacijah nagrajevanje ciljno usmerjeno tako, da spodbuja pridobivanje in širjenje znanj, inovativnosti in drugih sposobnosti (Hess, 2005, str. 4–7), menim, da je pri spodbujanju zaposlenih k izobraževanju smotrno uporabiti oblike negativnega spodbujanja pred samim začetkom procesa izobraževanja v podjetju, pri tem pa uporabiti mehki pristop ali usmerjenost k ljudem, kar pomeni, da jim je treba najprej predstaviti vse pozitivne plati izobraževanja zanje osebno (napredovanje, gradnja kariere, možnost boljšega zaslužka), na koncu pa jim predstaviti vse posledice, če se ne bi želeli izobraževati.

Posamezni zaposleni se namreč lahko tudi upirajo kakršnikoli novosti, saj delo najraje opravljajo na način, ki ga že dobro obvladajo. Menijo, da jim vsaka novost povzroča le obilico dodatnega dela. V naših podjetjih srečujemo tudi posameznike, zlasti na nekoliko višjih hierarhičnih nivojih, ki v izobraževanju vidijo nevarnost zase in za svoj položaj. Taka miselnost je povsem napačna in nujno pripelje do zaostajanja v razvoju, kar ima lahko negativne posledice za tiste s takim prepričanjem.

Najmilejša oblika posledica upiranja izobraževanju je izguba položaja v hierarhiji podjetja in s tem tudi dela dohodka, najhujša pa izguba delovnega mesta oziroma zaposlitve. Vsi takšni ukrepi so seveda odvisni predvsem od delovne zakonodaje in od vrste pogodb, ki jih imajo zaposleni sklenjene z delodajalcem. Da bi izobraževanje lahko bilo učinkovito in uspešno, je zaposlene smotrno z oblikami negativnega spodbujanja in morebitnimi posledicami neizpolnjevanja zadanih ciljev seznaniti pred samim začetkom procesa izobraževanja.

Slika 4: Primeri pozitivnih in negativnih motivacijskih dejavnikov



Vir: J. S. Atherton, *Learning and Teaching; Motivation to Learn*, 2013.

Kot je razvidno s slike 4, ima management na voljo več motivacijskih dejavnikov, pomembno pa je, da skrbno pazi na pojavljanje negativnih motivacijskih dejavnikov in neguje pozitivne motivacijske dejavnike. Med negativnimi motivacijskimi dejavniki so tako predvsem stalni pritiski nadrejenih, politika podjetja, ki morda zaposlenemu ne ustreza najbolje ali se z njo ne strinja, slabe možnosti izbire, vezane na delo in/ali delovno mesto, visoki stroški dela. Med pozitivnimi dejavniki pa so lahko napredovanje, prenos moči na zaposlene, pohvala ter priznanje, ki ju izreče vodstvo. Shema motivacijskih dejavnikov za sliko 4 je nastala na podlagi proučevanja in je lastno delo na podlagi zbranih spoznanj.

2.8.2 Oblike pozitivnega spodbujanja

Oblike pozitivnega spodbujanja motivirajo in zadovoljujejo osebne potrebe zaposlenih. To so razne nagrade, priznanja ali druge oblike spodbude (Černetič, 2004a, str. 18), ki so lahko materialne ali nematerialne. Med oblike pozitivnega spodbujanja spada tudi omogočanje napredovanja, kar pomeni, da zaposleni preide z enega na drugi, boljši položaj v organizaciji. Napredovanje spremlja občutek vzpenjanja po karierni lestvici in poleg tega tudi konkretne materialne ugodnosti. Karierna lestvica mora v človeku vedno vzbujati občutek napredovanja, naj gre za vodoravno ali navpično, sicer nima ustreznega motivacijskega smisla (Černetič, 2006, str. 366).

Najnovejši trend v motivaciji zaposlenih je prenos moči na zaposlene, tj. opolnomočenje. Gre za delegiranje moči ali pristojnosti na podrejene v organizaciji. Povečana moč zaposlenih poveča motivacijo za izpolnitev nalog, saj ljudje sami izboljšajo svojo učinkovitost z izbiranjem načina dela in z uporabo kreativnih rešitev. Prenos moči na zaposlene pomeni, da dobijo štiri elemente, ki jim omogočajo svobodnejše izvajanje nalog: 1. informacije, 2. znanje, 3. moč in 4. nagrade. Zaposleni torej dobijo informacije o rezultatih poslovanja podjetja, imajo znanje in spretnosti, potrebne za doprinos k ciljem organizacije, moč sprejemanja pomembnih odločitev in so nagrajeni na podlagi uspeha organizacije kot celote (Dimovski & Penger, 2008, str. 141).

2.9 Sredstva za izobraževanje v slovenskih podjetjih

Podjetja so v hudi gospodarski krizi, ki traja že nekaj let, ukrepala z racionalizacijo poslovanja, ki obsega tudi zmanjševanje ali celo popolno odpravo zunanjega izvajanja storitev (outsourcinga), kar posledično pomeni prenos tega dela na njihove lastne zaposlene. Poleg tega podjetja število zaposlenih zmanjšujejo z upokojevanjem in nenadomeščanjem upokojenih, kar seveda pomeni, da morajo preostali zaposleni prevzeti dodatna bremena. Pri tem se zastavlja vprašanje, koliko so takšni zaposleni še zmožni sočasnega izobraževanja, na katero morajo sicer najti odgovor v vsakem podjetju posebej, toda zaradi akutnosti problema bi morala k njegovemu reševanju sistemsko pristopiti tudi država.

V gospodarski krizi se je predvsem v malih in srednjih podjetjih pokazala velika težava – kako optimizirati delovni proces in se morda preusmeriti v proizvodnjo novega izdelka z novimi tehnologijami, če je del zaposlenih neustrezno izobražen in zato težko prilagodljiv, drugače povedano, uporaben le za eno delovno mesto (Zorko, 2010, str. 4).

Ichak Adizes (ustanovitelj in direktor Adizes Institute ter Graduate School za management v Los Angelesu, avtor posebne metodologije za spreminjanje organizacije), je oktobra 2009 na predavanju v Ljubljani, torej slabo leto dni po začetku gospodarske krize, dejal, da je v ljudi treba vlagati in da tisti managerji, ki ne vlagajo v izobraževanje ljudi tudi v krizi, delajo napako, kajti prav to je najprimernejši čas, da se pripravimo na prihodnost. Poudaril je, da bodo propadla samo tista podjetja, v katerih spiijo, pri tem velikost podjetja ne igra nobene vloge. Večje podjetje se morda teže prilagaja spremembam, toda to ne drži v vseh primerih. Poleg malih obstajajo namreč tudi velika podjetja, ki nimajo zmogljivosti, da bi se prilagajala. Vse je odvisno predvsem od podjetniškega duha (Petkovšek, 2009, str. 27).

Po mnenju Vande Pečjak, predsednice Zveze društev za kadrovske dejavnosti Slovenije, se lahko ljudje hitreje prilagodijo novim produktom, novi tehnologiji, ki dela podjetje konkurenčno, če so usposobljeni in pripravljeni na nove izzive. Če tega ni, se izgubi veliko časa ali pa je treba najemati dražjo delovno silo, ki te stvari zna. Vlaganje v ljudi je dolgoročno zagotovo dobra naložba. Največja težava v slovenskih podjetjih, ki omogočajo dodatno izobraževanje delavcev,

je, da dodatno izobraževanje običajno poteka v skladu s potrebami za določeno delovno mesto, ne zaobjame pa širših znanj (Zorko, 2010, str. 4).

Sredstva za izobraževanje so se v času krize v slovenskih podjetjih radikalno znižala, so ugotovili v podjetju Planet GV v okviru svoje akcije TOP 10 – Izobraževalni management (Planet GV, 2009; 2010; 2011; 2012), ki poteka od leta 2002 in v okviru katere podelijo priznanja prijavljenim podjetjem, ki največ vlagajo v znanje, izobraževanje in usposabljanje zaposlenih ter si zanj sistematično prizadevajo, vendar pa pri najboljših raste število ur izobraževanja in število vključenih oseb v izobraževanje (Vadnjal, 2011).

Ugotovitve Gospodarskega vestnika oziroma podjetja Planet GV temeljijo na podlagi prijav sodelujočih podjetij v akciji, in sicer je v letih 2009, 2010, 2011 in 2012 v akciji sodelovalo po 15 podjetij, med katerimi so slovenska velika podjetja. Z akcijo TOP 10 – Izobraževalni management so v podjetju Planet GV ugotovili, da se je med prijavljenimi podjetji proračun za izobraževanje v odstotkih od prihodkov zmanjšal, in sicer je leta 2008 znašal 2,04 odstotka od prihodka, leta 2009 1,41 odstotka in leta 2010 0,68 odstotka. Povprečna letna investicija na izobraževanje na zaposlenega pa je leta 2009 znašala 1416 evrov, leta 2010 pa samo še 700 evrov (Planet GV, 2009; 2010; 2011; 2012). Daniela Brečko iz podjetja Planet GV pravi, da se podjetja v gospodarski krizi ne odpovedujejo izobraževanju za vsako ceno oziroma ne najprej, vsaj pametna podjetja ne, ampak so tukaj predvsem racionalna, kar pomeni, da nekako iščejo možnosti optimizacije te investicije (Vadnjal, 2011).

Planet GV desetim slovenskim podjetjem oziroma organizacijam, ki sistematično vlagajo v izobraževanje in usposabljanje zaposlenih, vsako leto podeli posebno priznanje. Proučevanje poteka na podlagi vsakoletnega razpisa, nanj pa se prijavijo organizacije, ki menijo, da spadajo med najboljše na področju naložb v izobraževanje. Pregled najboljših 10 v izobraževalnem managementu je razviden iz tabele 2.

Tabela 2: Pregled najboljših 10 v izobraževalnem managementu

	Leto			
	2009	2010	2011	2012
10 najboljših podjetij v izobraževalnem managementu	Gorenje	UniCredit banka Slovenije	UniCredit banka Slovenije	IBM Slovenija
	Ernst & Young	GKN Driveline Slovenija	Ernst & Young	Ernst & Young
	Helios	Helios	Helios	Revoz
	Krka	Krka	Krka	Krka
	Lek	Lek	Lek	Lek
	Merkur	Termoelektrarna Šoštanj	Iskra Mehanizmi	Tobačna Ljubljana
	Sava	Sava	NLB	Treves
	Trimo	Zavod za zdravstveno zavarovanje Slovenije	Zavod za zdravstveno zavarovanje Slovenije	Zavod za zdravstveno zavarovanje Slovenije
	Unija	Revoz	Unija	Unija
	Zavarovalnica Triglav	Zavarovalnica Triglav	Zavarovalnica Triglav	Zavarovalnica Triglav

Viri: Planet GV, TOP 10 Izobraževalni management 2009, 2009; Planet GV, TOP 10 Izobraževalni management 2010, 2010; Planet GV, TOP 10 Izobraževalni management 2011, 2011; Planet GV, TOP 10 Izobraževalni management 2012, 2012.

Za proučevanje desetih najboljših na področju naložb v izobraževanje se imenuje posebna komisija, ki proučuje (Planet GV, 2009; 2010; 2011; 2012):

- kolikšen je odstotni delež proračuna podjetja, namenjen za izobraževanje, in sicer glede na skupne stroške dela v podjetju,
- kolikšna je povprečna letna naložba v izobraževanje na zaposlenega posameznika,
- koliko ur je zajemalo izobraževanje v podjetju oziroma organizaciji v preteklem letu,
- koliko ur internega izobraževanja je podjetje opravilo samostojno oziroma z notranjimi vodji usposabljanja,

- kolikšen je odstotni delež zadovoljstva po internem izobraževanju – ta delež se proučuje po lestvici zadovoljstva,
- kako se meri učinkovitost izobraževanja – komisijo zanima, koliko orodij podjetje uporablja za merjenje učinkovitosti,
- kolikšen delež vseh zaposlenih se je izobraževal vsaj enkrat v letu,
- povprečno št. izobraževalnih ur na zaposlenega,
- kolikšen je delež izobraževanja na člana najvišjega vodstva glede na vse ure.

3 KVALITATIVNA RAZISKAVA S PRIPOROČILI NA PRIMERU IZBRANEGA PODJETJA

To poglavje je empirični del magistrskega dela, v okviru katerega na podlagi pred tem nanizanih teoretičnih spoznanj poskušam še v praksi preveriti temeljna spoznanja oziroma proučiti, kako se motiviranost povezuje z odločitvami glede izobraževanja, ali so zaposleni motivirani za izobraževanje in za katere sodobne pristope bi bili motivirani najbolj ter kateri so ključni dejavniki, ki zaposlene in vodstvo vodijo pri odločanju o izobraževanju.

3.1 Predstavitev podjetja

Podjetje je svojo pot začelo na krajevni ravni in se počasi izoblikovalo v eno osrednjih slovenskih bančnih ustanov. Nekoč je njen prostor poslovanja zajemal predvsem eno regijo, danes pa obsega celotno Slovenijo (spletna stran obravnavanega podjetja).

Podjetje se lahko pohvali z dolgoletnim poslovanjem, saj je začelo delovati že leta 1955. Ustanovljeno je bilo z namenom spodbujanja regionalnega gospodarstva. Po šestih letih poslovanja se je preimenovalo in začelo krepiti lastni kapital. Leta 1971 je začelo širiti posle in poslovno mrežo čez regionalne meje. Leta 1978 je bilo vključeno v bančni sistem Ljubljanske banke – Združene banke. Od leta 1992 pa na samostojni poti zunaj sistema Ljubljanske banke. Takrat je začelo z razvojem prve plačilne kartice. Po dveh letih poslovanja je pridobilo licenco Banke Slovenije za vse bančne posle doma in v tujini. Svojo poslovno mrežo je razširilo v slovensko prestolnico in prenovilo notranjo organizacijo. Leta 1997 je odprlo novo poslovalnico tudi v Mariboru. Danes ima široko razvejano mrežo bančnih poslovalnic. Skupno kar 52 poslovalnic po celi Sloveniji. Ker se zavedajo, da imajo različne skupine komitentov različne potrebe in pričakovanja so temu primerno prilagodili tudi poslovno mrežo. Zato so razdeljeni na poslovanje s fizičnimi osebami, mikro gospodarstvo, zasebniki in lokalnimi organizacijami ter malim gospodarstvom.

Dejavnost podjetja

Podjetje je banka s širokim naborom bančnih izdelkov in storitev, ki so namenjene tako posameznikom in podjetjem, kot drugim pravnim osebam in zasebnikom. Njihova ponudba obsega obravnavo transakcijskih računov fizičnih, pravnih oseb in zasebnikov, kreditov, lizinga, kreditne linije, odkup terjatev in projektno financiranje, varčevanje, depozite, naložbe v sklade in vrednostne papirje, plačilni promet, obravnavo osebnih in poslovnih plačilnih kartic, prostovoljno dodatno pokojninsko zavarovanje ter osebno zavarovanje in zavarovanje poslovanja.

Organizacijska struktura podjetja

Za zagotavljanje učinkovitosti in usklajenosti poslovanja podjetje vodi šestčlanska uprava, člani nadzornega sveta pa se sestajajo večkrat letno in spremljajo ter ocenjujejo uresničevanje poslovnih ciljev, delo notranje revizije in vodenje banke. Temeljne organizacijske enote so sektorji, službe in glavne podružnice.

1. Uprava

- sektor kadrovskih zadev in sekretariata;
- sektor notranje revizije;
- pravna služba;
- služba skladnosti poslovanja;
- služba marketinga in korporativnega komuniciranja;

2. Področje poslovne mreže

- služba spremljanja komitentov;
- služba upravljanja odnosa s komitenti;
- sektor poslovanja s fizičnimi osebami;
- sektor razvoja produktov;
- sektor poslovanja z malim gospodarstvom;
- služba sodobnih tržnih poti;
- poslovna mreža (poslovne enote, agencije, e-banka).

3. Področje gospodarskih družb in kapitalskih trgov

- sektor poslovanja s srednjimi in velikimi družbami;
- sektor zakladništva.

4. Finančno področje

- služba upravljanja z bilanco;
- sektor planiranja in kontrolinga;
- služba skrbniškega bančništva;
- sektor računovodstva in usklajevanja.

5. Področje podpore poslovanju

- sektor organizacije in poslovnih procesov;
- služba varnosti;
- služba splošnih poslov in nabave;
- služba zalednega poslovanja;
- sektor informacijske tehnologije.

6. Področje upravljanja tveganj.

- sektor upravljanja tveganj;
- sektor analize naložb;
- sektor kontrole in nadzora naložb;
- služba izterjave.

Zaposleni in izobraževanje, tudi usposabljanje strank

Podjetje X si stalno prizadeva za zvišanje ravni kakovosti odnosov s svojimi strankami, velikokrat z aktivnostmi, ki niso izključno komercialne. Tako so bile za fizične osebe v letu 2012 izvedene nekatere izobraževalne aktivnosti, kot so (Podjetje X, 2013, str. 12):

- delovanje spletnega bančništva v sklopu izobraževanja Digitalno opismenjevanje starejših, ki je potekalo v sodelovanju z Ljudsko univerzo v Kopru;
- izobraževanje za upokoјence podjetja X z namenom, bi v zameno za denarno nadomestilo nekdanji sodelavci lahko pridobivali nove komitente ter tržili storitve in produkte podjetja X;
- izobraževanje širše javnosti s pomočjo videoposnetkov prek spletnega portala banke in razširjenega spletnega portala Youtube o uporabi spletne banke podjetja X.

Ob koncu leta 2012 je bilo v podjetju zaposlenih 770 ljudi, od tega 184 moških in 586 žensk. Podjetje kljub zahtevnim gospodarskim razmeram veliko pozornost namenja izobraževanju zaposlenih, omogoča jim udeležbo na številnih internih in eksternih izobraževanjih. Delež sredstev, namenjenih izobraževanju, je v letu 2012 zajemal 1,3 % vseh stroškov podjetja. V letu 2012 je bilo v izobraževanje vključenih 1.831 udeležencev, ki so skupno opravili 15.549 ur izobraževanja. Povprečno število izobraževalnih ur na zaposlenega je v letu 2012 tako znašalo

20,2 ure. V deležu opravljenih ur s 87,6 % prevladuje interno izobraževanje, z notranjimi izvajalci 46,3 %, z zunanjimi predavatelji 41,3 % (Podjetje X, 2013, str. 35–36).

Največja pozornost je bila namenjena izobraževanju prodajnega osebja za fizične osebe na področju prodajnih veščin, podjetje pa je vse leto skrbelo tudi za ozaveščanje vseh zaposlenih o pomenu preprečevanja pranja denarja in financiranja terorizma ter skladnosti celotnega poslovanja. Podjetje spodbuja tudi uporabo sistema E-cho za e-izobraževanje, ki omogoča izobraževanje na delovnem mestu ob času, ki zaposlenim najbolj ustreza. Leta 2008 je podjetje začelo projekt razvoja mladih perspektivnih kadrov, da bi tako vzpostavilo sistem za pravočasno odkrivanje nadarjenih sodelavcev. Ta pomaga oblikovati interno skupino sodelavcev, ki sčasoma lahko prevzame ključna delovna mesta v podjetju, po drugi strani pa skrbi za sistematičen razvoj zaposlenih, vpliva na njihovo zadovoljstvo in pripadnost podjetju. Po treh letih je več kot polovica vključenih kandidatov že napredovala. Drugi kandidati pa ostanejo pomemben del projekta, vanje se še naprej vlaga in se jih pripravlja na prevzem ključnih delovnih mest. V letu 2011 je podjetje začelo nov krog izbora notranjih talentov. S tem je odprlo vrata drugi generaciji perspektivnih kadrov, saj želi nadarjenim posameznikom omogočiti, da razvijajo svoje potencialne znotraj podjetja ter prepoznajo možnost za svoj karierni razvoj.

3.2 Raziskovalni načrt

Po opredeljenem izhodišču raziskovalnega dela sem izbrala najbolj relevantne strokovne in znanstvene vire, vse to pa sem analizirala z različnimi metodami, navedenimi na začetku tega magistrskega dela. Po opravljenem izboru je sledilo zbiranje strokovnega gradiva, in to iz različnih virov, tiskanih, elektronskih idr. Razčlenjena teoretična spoznanja so omogočila kakovostno oblikovanje anketnega vprašalnika. Pred izvedbo empirične raziskave sem se v obravnavanem podjetju dogovorila za sodelovanje v raziskavi.

Sledila je izvedba anketne raziskave. Vprašalnik je bil razdeljen med zaposlene, ti pa so imeli en teden časa, da so ga izpolnjenega vrnili na dogovorjeno mesto. Po končanem zbiranju anketnih vprašalnikov sem te uredila, pregledala, ali so pravilno izpolnjeni, in se lotila obdelave pridobljenih podatkov. Na podlagi zbranih podatkov sem najprej popisala podatke in jih obdelala v programu Excel iz paketa MS Office, nato sem oblikovala izsledke, te pa interpretirala z besednimi pojasnili in grafičnimi prikazi. Sledi še temeljita analiza zbranih odgovorov, to pa so sklenila priporočila podjetju.

Glavni cilj anketne raziskave je bil pridobiti mnenja zaposlenih obravnavanega podjetja o motivaciji za izobraževanje. Tako so zastavljena tudi vprašanja, z možnostjo podrobnejše analize odgovorov. Cilj raziskave je bil dosežen, saj se je vrnila večina anketnih vprašalnikov in večina vprašalnikov je bila v celoti izpolnjena.

3.2.1 Oblikovanje vprašalnika

Anketni vprašalnik sem oblikovala tako, da sem v prvem delu pridobila splošne podatke o udeležencih ankete. Zanimali so me ti podatki: spol, starost, stopnja izobrazbe, položaj na delovnem mestu in delovna doba v podjetju. V drugem delu anketnega vprašalnika sem se osredotočila na motiviranost in izobraževanje. Pomembno se mi je zdelo postaviti čim bolj zanesljiva vprašanja o motiviranosti zaposlenih ter njihovi pripravljenosti za izobraževanje, zlasti za sodobne pristope, ter dejavnikov, ki vplivajo na motiviranost, da bi lahko zbrala kar najbolj referenčne podatke. Pomembno mi je bilo še, da z anketo zajamem vse pomembne sklope, ki jih potrebujem za uspešno izvedbo raziskave.

3.2.2 Predstavitev postopka zbiranja podatkov

Podatke sem pridobila z metodo anketiranja, ki je bila izvedena v poslovnih enotah obravnavanega podjetja v Kranju in Ljubljani. Anketni vprašalnik je bil razdeljen med zaposlene, razdeljenih je bilo 50 vprašalnikov, in to med delovnim časom, zato je bila anketa izdelana tako, da je bilo mogoče na vprašanja odgovarjati hitro in je bila anketa lahko hitro končana. Z izvedbo anketiranja sem pridobila odgovore 38 zaposlenih, kar je 76-odstotni delež vseh sodelujočih v raziskavi, med te štejem vse celovito izpolnjene vprašalnike, nepopolno izpolnjenih vprašalnikov (teh je bilo sedem) v analizo nisem vključila, pet vprašalnikov pa se sploh ni vrnilo; odgovore sem pregledala in analizirala.

3.3 Analiza izsledkov empirične raziskave o motiviranju in izobraževanju

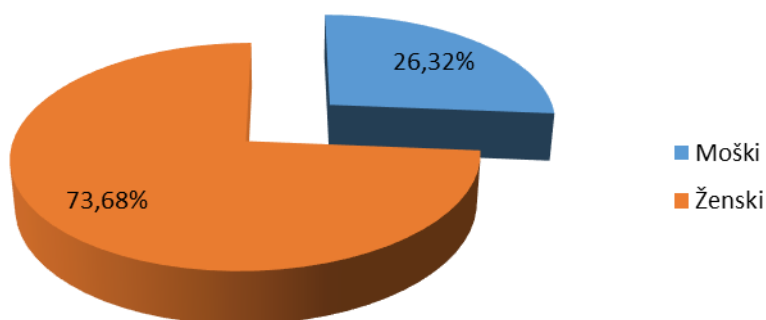
Analiza izsledkov empirične raziskave o motiviranju in izobraževanju prinaša pregled podatkov in komentar ugotovitev, zbranih z anketnim vprašalnikom. Sodelujoči v raziskavi so odgovarjali na enajst vprašanj, razdeljenih v dva sklopa: v prvem delu so se zbirali splošni podatki udeleženca, v drugem delu pa so vprašanja vezana na motiviranje in izobraževanje.

3.3.1 Interpretacija rezultatov

Sodelujoči v raziskavi so v prvem delu najprej navedli osnovne demografske podatke, med temi so navedli svoj spol, starost, končano izobrazbo, svoj položaj na delovnem mestu in delovno doba v letih.

Struktura anketirancev po spolu

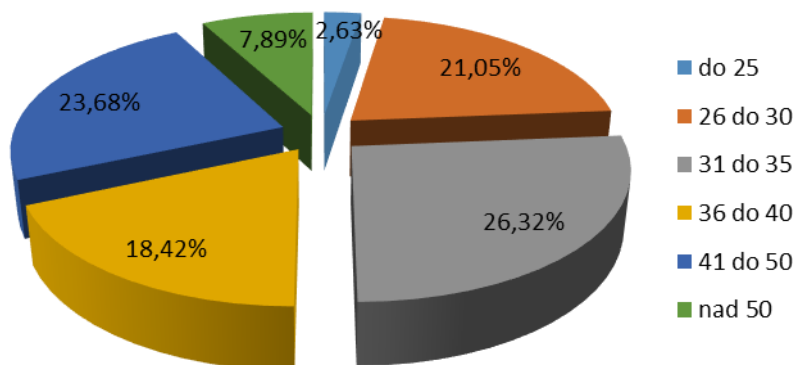
Slika 5: Pregled strukture anketirancev po spolu



Kot je razvidno s slike 5, je v raziskavi odgovarjalo 38 ljudi, od tega 28 žensk oziroma 74 % vprašanih in 10 moških oziroma 26 % vseh vprašanih. Razvidno je, da med zaposlenimi prevladuje ženski kader.

Starostna struktura anketirancev

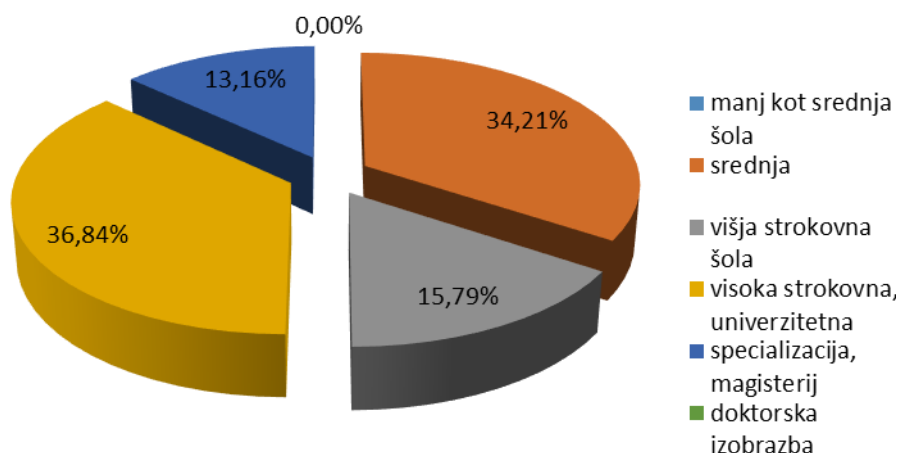
Slika 6: Primerjava starostne strukture anketiranih



S slike 6, ki prikazuje starostno strukturo udeležencev ankete, je razvidno, da največji delež vprašanih spada v starostno strukturo med 31. in 35. letom starosti; v tem starostnem razredu je sodelovalo 26 % oziroma 10 vprašanih. Sledijo vprašani, stari od 41. do 50. leta, teh je 24 % oziroma 9 vprašanih. Nato sledi starostna skupina z 21 %, to so vprašani, stari 26 do 30 let, teh je 8. Od 36. do 40. leta starosti je 7 zaposlenih oziroma 18 %. Nekaj manj pa je starejših od 50 let, teh je 8 %, kar so trije zaposleni. Presenetljivo je v starosti do 25. leta starosti le en zaposlen. Ugotoviti je mogoče, da se, kar se tiče starostne strukture, v obravnavanem podjetju prepletata mladi in zreli kader, medtem ko je starejšega kadra (nad 50 let) zelo malo.

Izobrazbena struktura anketirancev

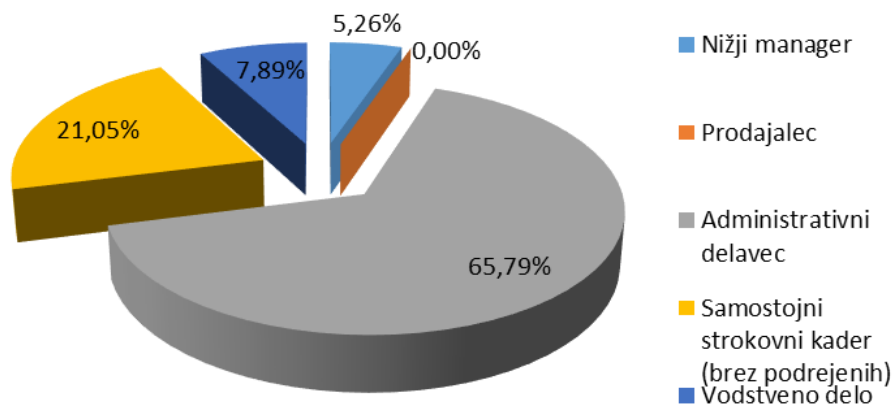
Slika 7: Primerjava izobrazbene strukture anketiranih



S slike 7, ki prikazuje doseženo stopnjo izobrazbe zaposlenih, ki so sodelovali v raziskavi, je razvidno, da zaposlenih, ki bi imeli manj kot srednješolsko izobrazbo, ni, prav tako ni anketiranih ni tistih z doktoratom. Prevladuje kader z visoko strokovno ali univerzitetno izobrazbo, sledi kader z dokončano srednjo šolo, nekaj anketiranih pa je končalo višjo strokovno šolo. Kar nekaj zaposlenih ima tudi naziv magistra.

Položaj anketirancev na delovnem mestu

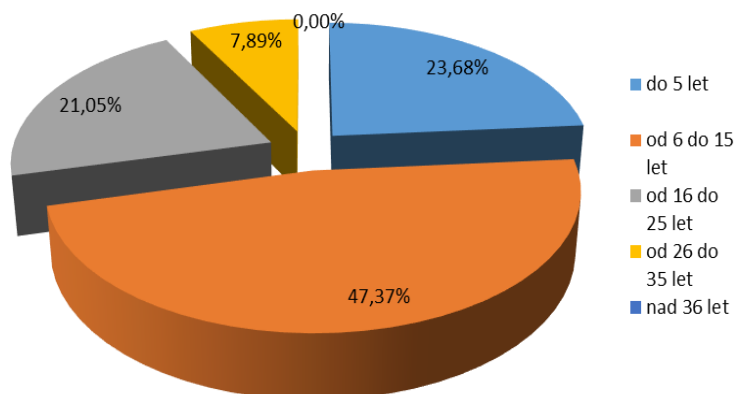
Slika 8: Primerjava položaja anketirancev na delovnem mestu



Kot je razvidno s slike 8, ki prikazuje primerjavo položaja zaposlenih, je največji delež administrativnih delavcev. Takšni rezultati so bili pričakovani; dobri dve tretjini vprašanih opravljata administrativna dela. Sledi strokovni kader, nekaj vprašanih spada med vodstvene delavce, dva vprašana pa sta na položaju nižjega managerja.

Delovna doba anketirancev

Slika 9: Primerjava delovne dobe anketirancev

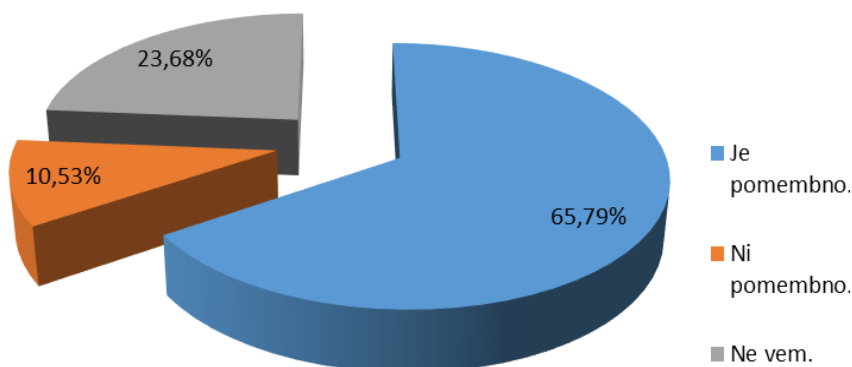


Na podlagi slike 9, ki prikazuje primerjavo delovne dobe anketirancev, lahko ugotovim, da ima največ vprašanih od 6 do 15 let delovne dobe v podjetju, teh je skoraj polovica. Sledijo vprašani z delovno dobo do 5 let, nekaj vprašanih spada v razred delovne dobe med 16 in 25 leti, nekaj pa v razred od 26 do 35 let. Nobeden izmed vprašanih ni zaposlen več kot 36 let.

Pomen dodatnega izobraževanja za anketirane

Anketirani so v drugem delu vprašalnika odgovarjali na vprašanja o motiviranosti in izobraževanju. Najprej so odgovarjali na vprašanje o tem, ali je dodatno izobraževanje pomembno za nadaljnji razvoj podjetja.

Slika 10: Primerjava pomena dodatnega izobraževanja za anketirane



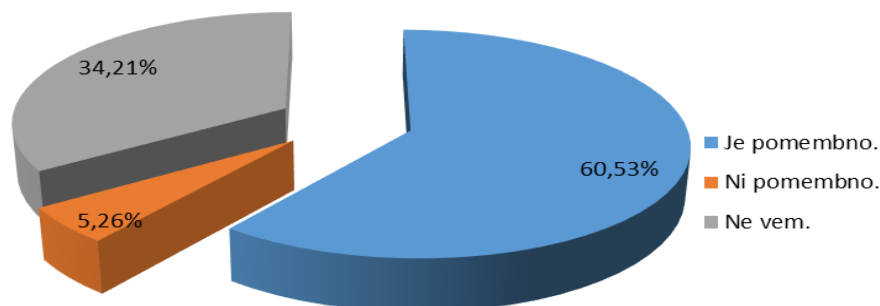
S slike 10 je razvidno, da so vprašani v večjem obsegu odgovorili, da se jim zdi dodatno izobraževanje pomembno, skoraj četrtina vprašanih je odgovorila, da ne ve, kar morda kaže tudi na nezanimanje za delo in dodatno izobraževanje, kar desetini vprašanih pa se dodatno izobraževanje ne zdi pomembno in potrebno. Izsledke tega vprašanja bi torej lahko strnili v

ugotovitev, da se 65 % vprašanih zdi pomembno, da se dodatno izobražujejo, 35 % vprašanih pa se to ne zdi pomembno.

Vpliv dodatnega izobraževanja na osebni razvoj

Sledilo je drugo vprašanje, ki je spraševalo o vplivu dodatnega izobraževanja oziroma ali se anketiranim zdi, da je to pomembno za njihov osebni razvoj.

Slika 11: Primerjava vpliva dodatnega izobraževanja na osebni razvoj anketiranih

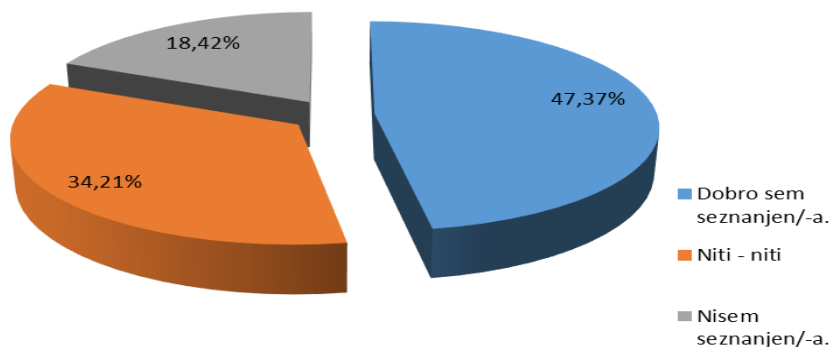


Pri vprašanju o pomenu izobraževanja na osebni razvoj so bili rezultati precej podobni prejšnjemu vprašanju. Tako je razvidno (slika 11), da dve tretjini vprašanih menita, da je izobraževanje pomembno za osebni razvoj. Dobra tretjina jih ni prepričanih v korist izobraževanja na osebni razvoj in so odgovorili Ne vem, le dva vprašana pa sta odgovorila, da izobraževanje ne vpliva na osebni razvoj.

Seznanjenost anketiranih z možnostmi dodatnega izobraževanja

Anketirani so presojali tudi, kako dobro so seznanjeni z dodatnim izobraževanjem, ki ga omogoča njihovo podjetje.

Slika 12: Primerjava seznanjenosti anketiranih z možnostmi dodatnega izobraževanja

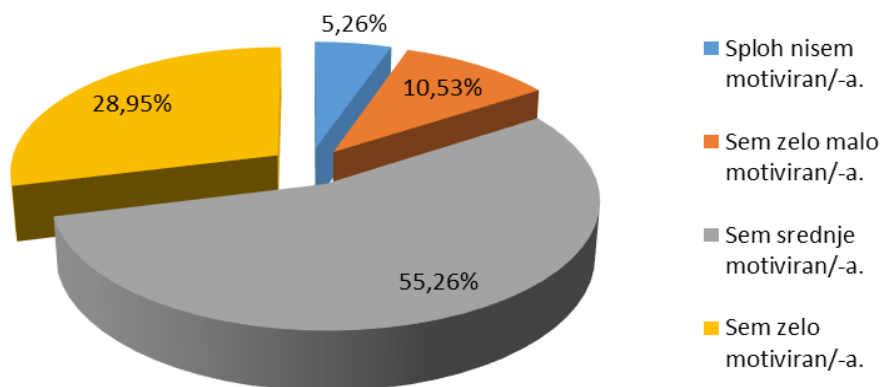


Na vprašanje o seznanjenju z možnostmi dodatnega izobraževanja je približno polovica anketiranih odgovorila, da so dobro seznanjeni s ponudbo tega, je razvidno s slike 12. Dobra tretjina vprašanih je izbrala odgovor Niti – niti, kar pomeni, neko srednje stališče glede seznanjenosti. Mogoče niso seznanjeni z nekaterimi oblikami organiziranega izobraževanja ali jih te ne zanimajo, 18 % vprašanih pa ni seznanjenih z dodatnim izobraževanjem. Glede na to, da podjetje organizira dodatna izobraževanja, verjetno zaposleni, ki so odgovorili, da niso seznanjeni s tem, ne kažejo zanimanja za izobraževanje.

Motiviranost anketiranih za dodatno izobraževanje

Skladno s tem magistrskim delom, ki proučuje motivacijske dejavnike za izobraževanje zaposlenih, so anketirani prispevali svoje mnenje oziroma oceno svoje motiviranosti za dodatno izobraževanje.

Slika 13: Primerjava motiviranosti anketiranih za dodatno izobraževanje

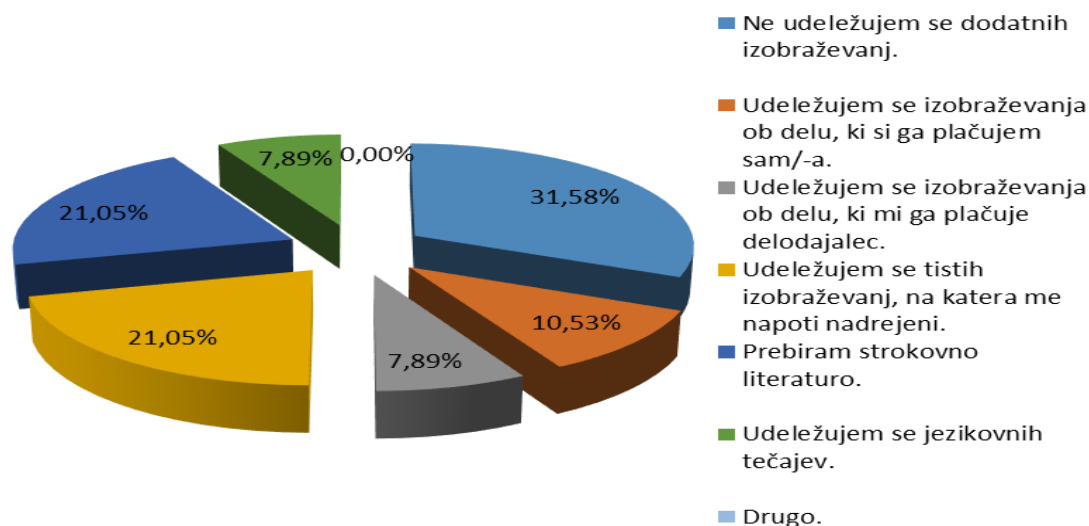


S slike 13, ki prikazuje motiviranost zaposlenih, ki so sodelovali v raziskavi, za udeležbo na dodatnih izobraževanjih, je razvidno, da 16 % zaposlenih sploh ni motiviranih ali so zelo malo motivirani za dodatno izobraževanje. Rezultati so kar spodbudni, saj to pomeni, da je preostalih 84 % zaposlenih bolj motiviranih za izobraževanje. Dobra polovica vprašanih je srednje motivirana za izobraževanje, tretjina jih je zelo motivirana. Razumljivo je, da je več srednje motiviranih kot zelo motiviranih, saj ima večina zaposlenih verjetno poleg službe in izobraževanja tudi družinske obveznosti.

Udeležba v dodatnem izobraževanju

Ob ustrezni motiviranosti za izobraževanje so anketirani odgovarjali tudi na vprašanje, ali se že udeležujejo katerih dodatnih izobraževanj in katerih se udeležujejo. Pri odgovorih so imeli na voljo raznovrstne možnosti, med katerimi so lahko izbirali.

Slika 14: Primerjava udeležbe v dodatnem izobraževanju

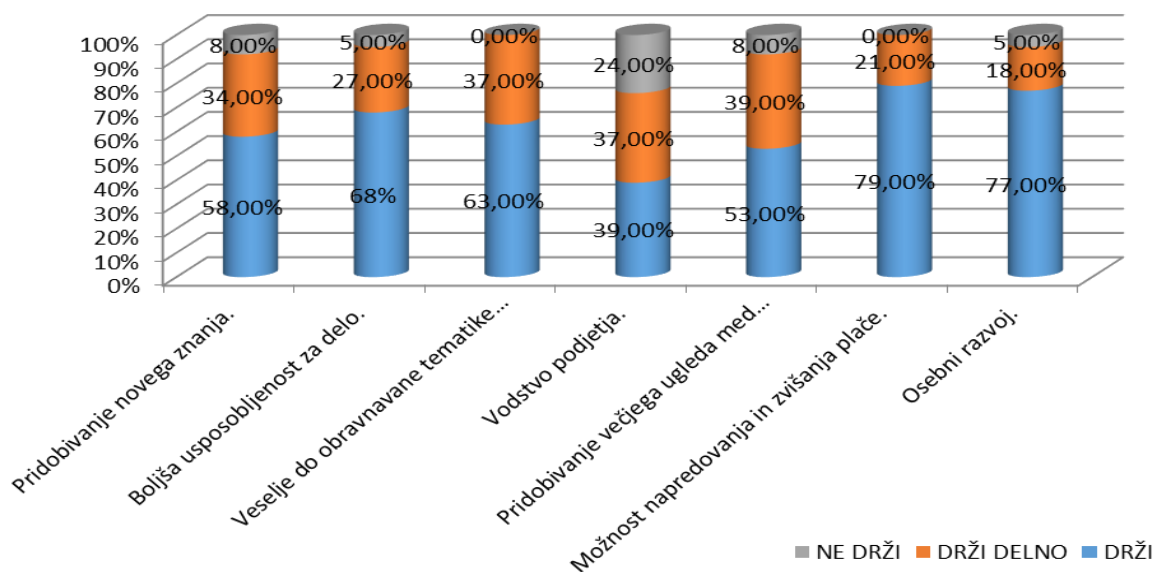


Zanimalo me je, ali se udeleženci ankete v tem trenutku udeležujejo morebitnih dodatnih izobraževanj in katerih. Ugotovljeno je bilo, kot je razvidno s slike 14, da trenutno dobra tretjina vprašanih trenutno ni udeleženih v nobenem dodatnem izobraževanju. Z 21 % sledijo zaposleni, ki prebirajo strokovno literaturo in zaposleni, ki se udeležujejo tistih izobraževanj, na katere jih napotijo nadrejeni. Majhen delež vprašanih se udeležuje izobraževanja ob delu, ki si ga plačujejo sami. V jezikovne tečaje je vključenih manj kot desetina vprašanih, prav toliko jih je odgovorilo tudi, da se udeležujejo izobraževanja ob delu, ki jim ga plača delodajalec.

Motivacijski dejavniki za izobraževanje

Zanimalo me je še, kaj zaposlene najbolj motivira za dodatno izobraževanje. To sem ugotavljala s skupino trditev, zaposleni pa so med temi izbrali, kaj jih najbolj motivira oziroma jih sploh ne motivira.

Slika 15: Primerjava motivacijskih dejavnikov za izobraževanje

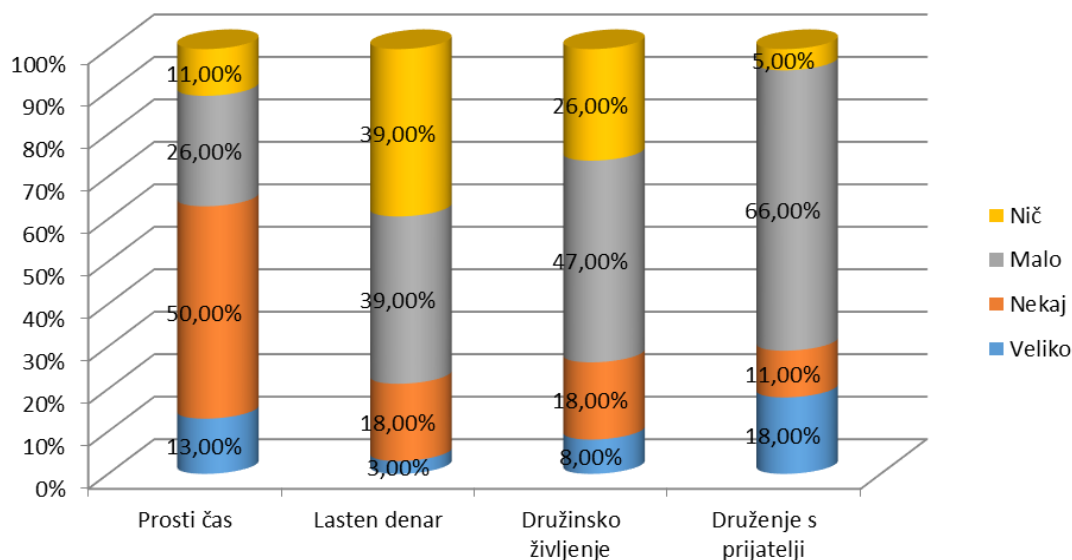


S slike 15 so razvidni deleži, kaj zaposlene motivira za dodatno izobraževanje. Največji motivator za dodatno izobraževanje je za zaposlene možnost napredovanja in zvišanje plače. Sledi osebni razvoj zaposleni, ki so ga vprašani postavili pred usposobljenostjo za delo. Tudi pridobivanje znanja se zaposlenim zdi pomembno, več kot polovici jim veliko pomeni tudi ugled med sodelavci. Edino vodstvo podjetja procentualno nekoliko zaostaja kot motivator zaposlenih. Zaposlenim je bolj kot to, kaj dela vodstvo, pomembno, da dobijo višjo plačo, več znanja in napredovanje na delovnem mestu.

Denar, prosti čas, družinsko življenje in druženje s prijatelji ali izobraževanje

Anketni vprašalnik je zbiral tudi podatke o tem, koliko prostega časa, lastnega denarja in zasebnega časa so anketirani pripravljene nameniti za izobraževanje.

Slika 16: Primerjava dejavnikov za izobraževanje

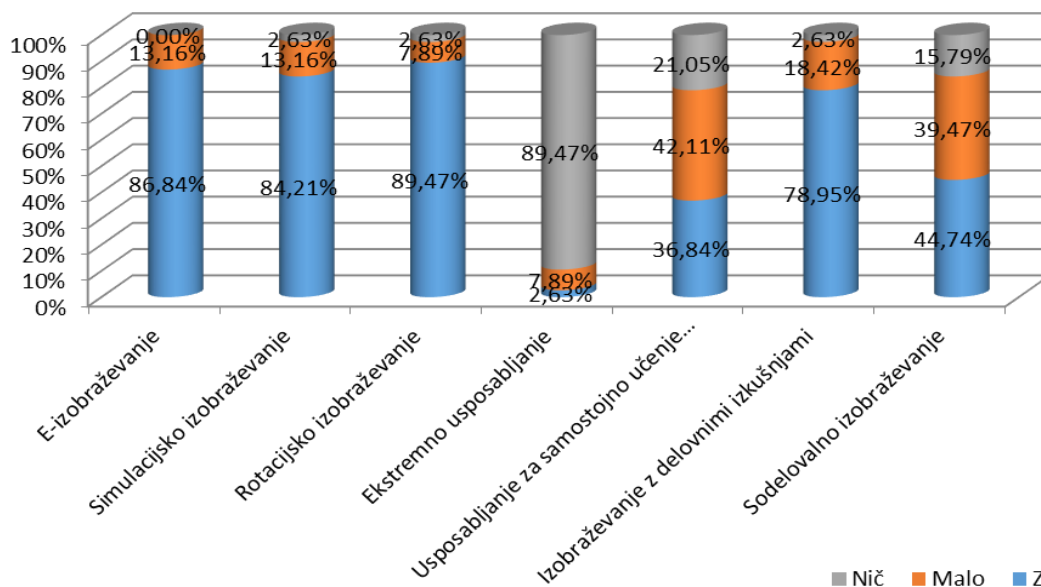


S slike 16 je razvidno, koliko so zaposleni pripravljene žrtvovati za dodatno izobraževanje. Rezultati raziskav so pokazali, da so pripravljene žrtvovati kar nekaj prostega časa, lastnega denarja zelo malo ali nič, prav tako zelo malo tudi družinskega življenja, medtem ko bi bili morda pripravljene izpustiti kakšno druženje s prijatelji.

Sodobni pristopi v izobraževanju in motiviranost anketiranih zanje

Eno izmed ključnih vprašanj v raziskavi se je posvetilo tudi ugotavljanju, kateri sodobni pristopi v izobraževanju delujejo spodbudno na anketirane in tudi to, koliko so motivirani zanje. Vprašani so tako izbirali med več možnostmi sodobnih pristopov, za vsakega izmed njih pa so izbrali svojo stopnjo motiviranosti na lestvici od najvišje motiviranosti (zelo motiviran) do povsem nezainteresiranosti (če jih dejavnik ni motiviral, so izbrali vrednost Nič).

Slika 17: Analiza motiviranosti anketiranih za sodobne pristope v izobraževanju

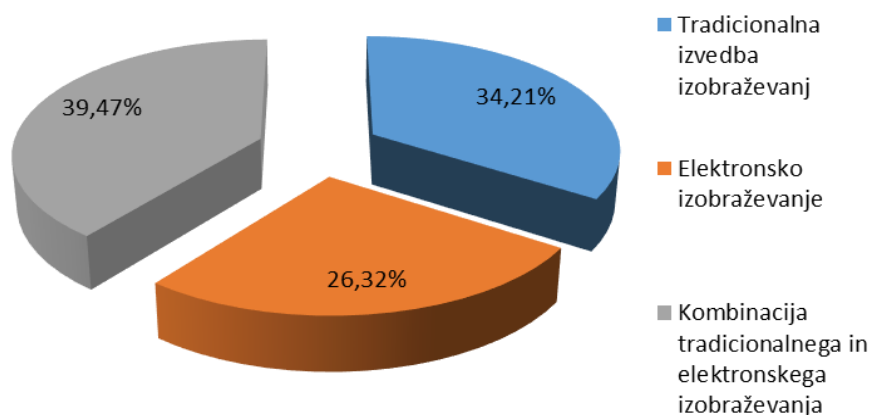


Kot je razvidno (slika 17), je mogoče ugotoviti, da se anketirani močno zanimajo za rotacijsko izobraževanje in e-izobraževanje, zelo jih zanimata tudi simulacijsko izobraževanje in izobraževanje, ki temelji na delovnih izkušnjah. Poudariti kaže tudi neodločenost pri usposabljanju za samostojno izobraževanje in sodelovalno izobraževanje, ta dva pristopa sta anketirane najbolj razdvojila, saj sta deleža motiviranih in tistih, ki še omahujejo zanj, približno enaka. Morda je malo presenetljivo izrazito močan odklon za ekstremno usposabljanje, čeprav ni bilo mogoče na prvi pogled pričakovati zanimanja zanj, je zanimivo, kako soglasni so anketirani pri zavračanju takega pristopa.

Najljubši načini izobraževanja anketiranih

Anketirani so premislili še, katere načine izobraževanja izvajajo v njihovem podjetju in kateri načini so torej najljubši.

Slika 18: Primerjava najljubših načinov izobraževanja anketiranih

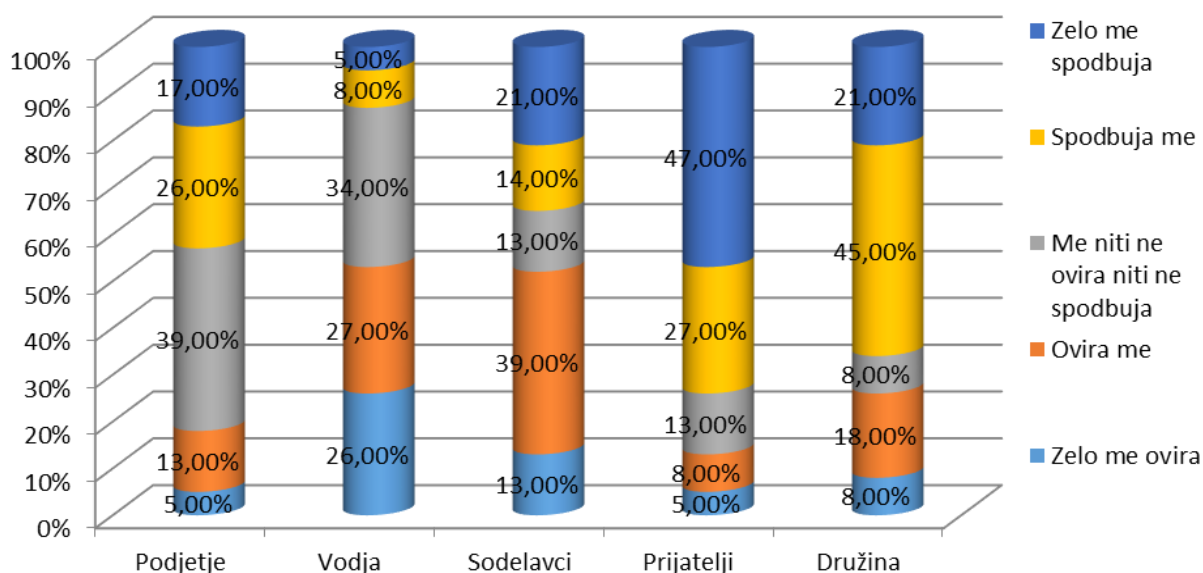


S slike 18, ki prikazuje najljubše načine izobraževanja anketiranih, je razvidno, da prevladuje kombinacija tradicionalnega in elektronskega izobraževanja. 40 % oziroma 15 zaposlenim je ta način izobraževanja najljubši. Dobra tretjina vprašanih še vedno prisega za tradicionalno izvedbo izobraževanj, dobra četrtina vprašanih pa raje izkoristi prednosti elektronsko vodenega izobraževanja. Prednost elektronskega izobraževanja je predvsem v tem, da nismo toliko vezani na uro izobraževanja, ampak se lahko učimo takrat, kadar smo sami pri najboljši volji za izobraževanje.

Ovire in spodbude za izobraževanje anketiranih

V raziskavi me je zanimalo še, kaj zaposlene, ki so sodelovali v raziskavi, ovira oziroma spodbuja pri izobraževanju.

Slika 19: Pregled ovir in spodbud za izobraževanje anketiranih

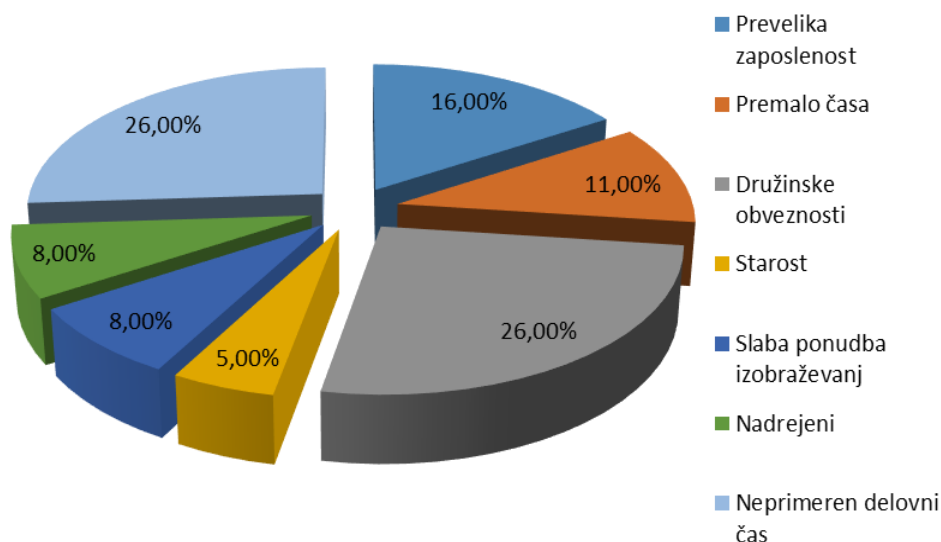


Z raziskavo sem ugotovila (slika 19), da vodja in sodelavci najmanj vplivajo na spodbujanje zaposlenih, medtem ko podjetje kot organizacija nekoliko bolj. Menim, da bi morali vodje bolj vplivati na zaposlene, da se udeležujejo dodatnih izobraževanj. Zaposlene zelo spodbujajo prijatelji, ter družina. Torej bolj kot organizacija, v kateri so zaposleni, jim je pomembno, da s svojo odločitvijo ustrezajo prijateljem in družini. Razlog za takšne rezultate je mogoče tudi dvig ugleda v družbi ali pričakovanje napredovanja po izobraževanju, s tem višja plača in nudenje ugodnejšega življenja za družino.

Najpogostejše ovire, ki negativno vplivajo na motivacijo zaposlenih za izobraževanje

S končnim, zadnjim vprašanjem sem ugotavljala, kaj zaposlene najbolj ovira pri izobraževanju. Izbirali so med zaposlenostjo, pomanjkanjem časa, družinskimi obveznostmi, starostjo, slabo ponudbo izobraževanj, nadrejenimi in neprimernim delovnim časom, svojim odgovorom pa so pripisali različne vrednosti.

Slika 20: Pregled največjih ovir za izobraževanje anketiranih



Rezultati raziskave (slika 20) kažejo, da se največ zaposlenih, ki so sodelovali v raziskavi, zaradi prezasedenosti in pomanjkanja časa ne udeležuje dodatnih izobraževanj. Nekaterim vprašanim delovni čas ne dopušča, da bi se udeleževali dodatnih izobraževanj – po vsej verjetnosti imajo izmenični delovnik ali deljeni delovni čas, kar je res težko uskladiti z udeležbo na izobraževanjih. 3 zaposleni se zaradi nadrejenih ne udeležujejo izobraževanj – morda jim nadrejeni nalagajo preveč delovnih nalog in jim za izobraževanje zmanjkuje časa. Nekateri anketiranci so odgovorili, da se izobraževanj ne udeležujejo zaradi preslabe ponudbe izobraževanj, dva pa menita, da ju za izobraževanje ovira njuna starost.

3.3.2 Preverjanje temeljne teze in raziskovalnih vprašanj

Namen raziskave je bil preveriti **temeljno tezo** in **raziskovalna vprašanja**, ki sem si jih zastavila pred samo raziskavo.

Temeljna teza, da lahko z ustreznimi motivacijskimi dejavniki spodbudimo motivacijo za izobraževanje zaposlenih, zagotovo **drži**. To hipotezo sem nekako potrdila že s proučevanjem teorije, dokončno potrditev pa je lahko dala le raziskava. Z raziskavo sem ugotovila, da so zaposleni v večinskem deležu zainteresirani za dodatno izobraževanje. Zavedajo se, da je to pomembno za učinkovito izpolnjevanje delovnih nalog ter tudi osebni razvoj. V okviru raziskovanja motivacijskih dejavnikov, ki spodbujajo zaposlene za dodatno izobraževanje, sem

ugotovila, da jim je največji motiv povečanje plače in možnost napredovanja. Če podjetje torej vsem, ki se udeležujejo dodatnih izobraževanj za boljšo usposobljenost na delovnem mestu, nameni nagrado, stimulacijo, višjo plačo ali morda celo višje delovno mesto, to zagotovo pozitivno vpliva in zaposleni bodo še bolj motivirani in imeli še večjo željo po znanju in napredovanju. Ne samo, da se z motivacijskimi dejavniki lahko sproži večja vnema zaposlenih za izobraževanje. Zaposleni so pripravljeni žrtvovati tudi nekaj svojega časa, denarja in medosebnih odnosov za udeleževanje izobraževanj. Ključno je poudariti še, da bo podjetje sprejelo zelo dobro odločitev, če bo v svoj okvir izobraževanja vključilo sodobne pristope oziroma bo svoje izobraževanje načrtovalo in izvedlo tako, da bo vanj vključilo tiste sodobne pristope, ki se mu kažejo, kot najbolj relevantni glede na potrebe delovnih postopkov. Poleg temeljne teze sem po končanem proučevanju odgovorila še na raziskovalna vprašanja.

Prvo raziskovalno vprašanje: Kateri motivacijski dejavniki za izobraževanje imajo največji vpliv na zaposlene?

Odgovor na to vprašanje sem dobila z zbranimi odgovori na šesto vprašanje v drugem delu anketnega vprašalnika. Anketirani so se odločali med motivacijskimi dejavniki: pridobivanje novega znanja, boljša usposobljenost za delo, veselje do obravnavane tematike izobraževanja, vodstvo podjetja kot spodbujevalni dejavnik, pridobivanje večjega ugleda med sodelavci, možnost napredovanja in zvišanja plače in osebni razvoj.

Iz rezultatov raziskave je razvidno, da sta anketiranim najpomembnejša motivacijska dejavnika možnost napredovanja in možnost zvišanja plače. Sledita osebni razvoj in boljša usposobljenost zaposlenega za delo.

Drugo raziskovalno vprašanje: Ali so zaposleni motivirani za izobraževanje?

Odgovor na to vprašanje sem dobila z zbranimi odgovori na četrto vprašanje v drugem delu anketnega vprašalnika. Anketirani so med možnostmi, da so zelo motivirani, srednje motivirani, malo motivirani ali sploh niso motivirani, navedli, da so večinoma dobro motivirani za izobraževanje. Za podjetje je lahko spodbuden podatek, da je kar 84 odstotkov anketiranih motiviranih za izobraževanje. Malo manj kot tretjina anketiranih je zelo motiviranih, približno polovica anketiranih pa bi potrebovala malce dodatne spodbude. Presenetljiv je razmeroma velik delež (malce manj kot petina) tistih anketiranih, ki sploh niso motivirani ali so zelo malo motivirani za dodatno izobraževanje.

Tretje raziskovalno vprašanje: Katere so najpogostejše ovire, ki negativno vplivajo na motivacijo zaposlenih za izobraževanje?

Odgovor na to raziskovalno vprašanje sem dobila z zbranimi odgovori na enajsto vprašanje v drugem delu anketnega vprašalnika. Anketirani so med ponujenimi možnostmi, in sicer prevelika

zaposlenost, premalo časa, družinske obveznosti, starost, slaba ponudba izobraževanj, nerazumevanje nadrejenih in neprimeren delovni čas, izbirali dejavnik, ki se kaže, kot največja ovira za motiviranost pri izobraževanju. Iz odgovorov je razvidno, da na zaposlene pri izobraževanju najbolj negativno vplivajo prezasedenost, pomanjkanje časa in družinske obveznosti. Ti dejavniki so na prvem mestu, ki negativno vplivajo na zaposlene pri odločitvah za dodatno izobraževanje.

Četrto raziskovalno vprašanje: Za katere sodobne pristope v izobraževanju so zaposleni najbolj motivirani?

Za odgovor na to vprašanje sem anketiranim pomagala s strokovnimi pojasnili, ki sem jih zbrala v okviru strokovnega raziskovanja. Ugotoviti je mogoče, da med sodobne pristope uvrščamo: e-izobraževanje, pri katerem je pomembno upoštevati, da se potencialne prednosti e-izobraževanja lahko uveljavijo le v celostnem e-izobraževanju, simulacijsko izobraževanje, ki temelji na pridobivanju znanj na podlagi simuliranja različnih situacij pri opravljanju del in nalog, rotacijsko izobraževanje, ki temelji na sistematičnem rotiranju zaposlenih med posameznimi timi in delovnimi mesti ter načrtnem usvajanju raznih veščin in kompetenc, ekstremno usposabljanje, ki se izvaja v naravi in praviloma v ekstremnih razmerah, usposabljanje za samostojno izobraževanje in vodenje samega sebe, izobraževanje, temelječe na delovnih izkušnjah, ter razne tehnike, ki kar najbolj spodbujajo sodelovanje učečih se posameznikov, na primer sodelovalno izobraževanje v skupinskih projektih.

Iz odgovorov anketiranih na osmo vprašanje pa je razvidno, da se anketirani močno zanimajo za rotacijsko izobraževanje in e-izobraževanje, zelo so motivirani tudi za simulacijsko izobraževanje in izobraževanje, ki temelji na delovnih izkušnjah. Podjetju bi bilo tako zanesljivo priporočati, da bi v izobraževalni sistem uvedli rotacijsko izobraževanje, e-izobraževanje in simulacijsko izobraževanje. Odsvetovala bi glede na rezultate raziskave in narave dela morebitno ekstremno usposabljanje, saj je odklon anketiranih zanj precej enoten.

Peto raziskovalno vprašanje: Kateri so motivi za izobraževanje z vidika zaposlenih in vidika podjetja?

Odgovor na to raziskovalno vprašanje sem dobila z zbranimi odgovori na šesto vprašanje v drugem delu anketnega vprašalnika v kombinaciji s četrtem vprašanjem iz prvega, demografskega dela. Gre namreč za navzkrižno proučevanje števila odgovorov o posameznem motivacijskem dejavniku pri šestem vprašanju tistih anketiranih, ki so pri četrtem vprašanju označili ustrezen položaj na delovnem mestu, in sicer nižji manager, prodajalec, administrativni delavec oziroma samostojni strokovni kader (brez podrejenih) ali vodstveno delo. Prve tri kategorije je mogoče šteti kot mnenje zaposlenih, zadnji dve kategoriji pa kot mnenje podjetja.

Iz odgovorov je razvidno, da so motivi za izobraževanje z vidika zaposlenih seveda višja plača, napredovanje, osebni razvoj, ugled med sodelavci in znanci ter pridobivanje novega znanja za boljše izpolnjevanje nalog. Med motive podjetja pa se uvrščajo pridobivanje novega znanja za boljše obvladovanje področja dela, boljša usposobljenost pri delu, hitrejše delo.

3.3.3 Vrednotenje in omejitve dela

Pri delu nisem naletela na pomembnejše ovire in menim, da je bilo dobro izvedeno. Teoretičnih spoznanj je tako v slovenskem kot tujih jezikih dovolj na voljo, ključno je temeljito proučiti razpoložljivo strokovno in znanstveno literaturo in zbrati posebno relevantne izsledke. Izvajanje raziskave je bilo vnaprej dogovorjeno, usklajeno in najavljeno. Tako pri zbiranju odgovorov z anketnim vprašalnikom nisem imela posebnih težav. Zaposleni so bili pripravljene sodelovati in ker smo se dogovorili, da bo naziv podjetja ostal anonimen, menim, da so odgovori še bolj iskreni.

3.4 Sklepne ugotovitve raziskave in priporočila za vodstvo podjetja

Vsako podjetje na trgu se mora zavedati, da so zaposleni intelektualni kapital podjetja, ki ustvarjajo vrednost podjetja ter da v današnjem svetu ni nič dokončnega in za današnja vprašanja ne zadostujejo več včerajšnji odgovori, za kar pa je seveda pomembna iztočnica motivacija zaposlenih, ki mogoča aktiven proces učenja in hkrati ohranja pozitivno osredotočenost in koncept učeče se organizacije, ki se nanaša na vzorce mišljenja po vseživljenjskem izobraževanju, izmenjavo znanj med zaposlenimi ter prispeva k večji moči reševanja problemov in stalnemu izboljševanju procesov, proizvodov in storitev. Ustvarjanje vrednosti v sodobnih organizacijah je torej najbolj odvisno od zaposlenih, od njihovega znanja in sposobnosti, oziroma od človeškega kapitala, pri katerem gre za kakovost človeškega dejavnika – to so posameznikove storilnostne spretnosti, izurjenost, nadarjenost in znanje. Človeški kapital je tudi sedanja vrednost minulega investiranja v izobraževanje ljudi. Ozaveščen pomen izobraževanja na osebni in profesionalni ravni zaposlenih in vodstva podjetja pomeni, da v svoje življenje in v življenje podjetja uvedejo sodobne pristope v izobraževanju, kot je tudi vseživljenjsko izobraževanje, ter s tem sebi in podjetju zagotovijo obstoj in uspešen razvoj v prihodnosti.

Za podjetje je lahko spodbuden podatek, da analiza raziskave nakazuje na zasledovanje koncepta vseživljenjskega izobraževanja, saj se kar 66 odstotkov anketiranih zaposlenih zaveda pomena dodatnega izobraževanja, prav tako so zaposleni v 61 odstotkih mnenja, da je izobraževanje pomembno za osebni razvoj. 84 odstotkov anketiranih je motiviranih za izobraževanje, od teh jih je malo manj kot tretjina anketiranih zelo motiviranih, približno polovica anketiranih pa bi potrebovala malce dodatne spodbude za morebitno izobraževanje. Presenetljiv je razmeroma velik delež (malce manj kot petina) tistih anketiranih, ki sploh niso motivirani ali so zelo malo motivirani za dodatno izobraževanje.

Podjetje namenja pozornost izobraževanju zaposlenih z možnostjo udeležbe na številnih predvsem internih izobraževanjih. Spodbuja jih uporabljati elektronsko izobraževalni sistem E-cho, ki jim omogoča izobraževanje ob času, ki zaposlenim najbolj ustreza. Podjetje se torej v neki meri zaveda pomena izobraževanja zaposlenih za uspešno in dolgoročno delovanje. Poleg tega, da namenja sredstva za izobraževanje zaposlenih, jih spodbuja k udeležbi izobraževanj pa tudi odkriva vse nadarjene sodelavce, ki lahko v prihodnje prevzamejo ključna mesta v podjetju. Čeprav je podjetje razmeroma naklonjeno izobraževanju, sem z raziskavo ugotovila, da vodstvo zaposlene premalo motivira. Razlog je mogoče v tem, da zaposleni za trud, ki ga pokažejo, niso ustrezno nagrajeni in tako nimajo niti motivacije niti želje za dodatno izobraževanje. Iz tega pogleda je vloga vodstva in vodij pri motivaciji zaposlenih za izobraževanje zelo pomembna. Skladno z analizo rezultatov raziskave zaposleni niso pripravljeni nameniti skoraj nič svojega denarja in žrtvovati družinsko življenje za dodatno izobraževanje, to pomeni da vloga vodstva še bolj tehtna pri motiviranju zaposlenih za izobraževanje. Vodstvo bi torej moralo paziti, da izobraževanje zaposlenih ne spodbuja samo z organiziranjem izobraževanj in spodbujanjem za uporabo elektronskega izobraževanja v sistemu E-cho, ampak tudi s svojim odnosom do zaposlenih.

Izsledki raziskave so pokazali, da je zaposlenim ključna ovira za izobraževanje vodja. Podjetju bi bilo priporočljivo vpeljati izobraževanje za vodje s področja avtentičnega vodenja, motiviranja podrejenih ali sodelavcev, da se začnejo zavedati pristopa, kako spodbujati ambicioznost, verjeti v zaposlene in jim izkazati zaupanje v njihove sposobnosti in njihovo doseganje uspešnosti ustrezno nagraditi. Da vodja lahko dobro opravlja svojo nalogo, mora poznati motivacijske dejavnike na individualni ravni, ki so za posameznika pomembni in kažejo, kateri so tisti motivi, želje in potrebe zaposlenega, ki ga bodo motivirali. Vodje naj bi zaposlene vodili z zgledom. Vodja naj bi predvsem poskrbel za dobre medsebojne odnose s sodelavci in da se posameznik počuti zadovoljen, spoštovan in samozavesten, nato je motivacija najboljše uresničljiva in zaposleni lahko lažje začne uporabljati tudi svojo osebnost oziroma je samomotiviran za izobraževanje in doseganje višjih ciljev. Zaposleni lahko postanejo zelo učinkoviti in so se pripravljene izobraževati, ko se počutijo motivirani za doseg cilja, seveda je vse to tudi posledica njihovega interesa in zadovoljstva. Podjetju tudi predlagam, da bi vodje oddelka, v katerem so zaposleni najboljše motivirani za izobraževanje in opravijo največ ur izobraževanja, ustrezno nagradilo.

Pri naslednjem priporočilu sem izhajala iz predpostavke analize rezultatov, da so za zaposlene najpomembnejši motivacijski dejavniki za izobraževanje napredovanje, višja plača in osebna rast. Podjetje lahko na motivacijo za izobraževanje vpliva z različnimi materialnimi in nematerialnimi motivacijskimi dejavniki, vendar naj bi drugi učinkovali šele takrat, ko so zaposleni zadovoljni s plačo. Z vidika materialnih dejavnikov bi podjetje lahko spodbudilo zaposlene k izobraževanju s sistemom denarnega nagrajevanja, ki bi izviralo iz variabilnega dela plače in uvedbe nagrad v primeru doprinosov izboljšav delovnega procesa in uspešnosti organizacije. Vendar mora podjetje za doseganje zelenih učinkov denarnega nagrajevanja povezati nagrajevanje in motiviranje s sistemi pridobivanja in širjenja znanj, dodane vrednosti v

podjetju, inoviranja in ocenjevanja. Glede na to, kateri materialni in nematerialni motivacijski dejavniki so po mnenju zaposlenih v podjetju najpomembnejši, lahko podjetje vpliva posredno na motivacijo zaposlenih že z uvedbo ustreznega sodobnega pristopa v izobraževanju, s katerim zaposlenim lahko omogoči lažjo dosego napredovanja, možnosti za višjo plačo in osebno rast. Tako podjetju lahko zanesljivo svetujem uvedbo rotacijskega izobraževanja, saj so ga sodelujoči v raziskavi izbrali kot najbolj zaželen sodobni pristop v izobraževanju. Zaposleni v okviru rotacijskega izobraževanja usvojijo znanje in kompetence za različna področja dela, tako bi lahko tudi ugotovili, katero delovno mesto je zanje najustrežnejše, ob tem bi lahko posameznik razširil svoj profil ustreznosti za različna delovna mesta, razumevanje delovanja organizacije in možnosti izboljšanja. Posledično bi zaposleni dobili močnejšo motivacijo za izobraževanje, saj bi le tako imeli večje možnosti za napredovanje ali zasedbo ustrežnejšega delovnega mesta, s katerim se bolje ujemajo oziroma imajo večje možnosti za uresničitev želja in boljše plače. To bi imelo pozitiven vpliv na samomotivacijo in občutek zadovoljstva, samozavesti in varnosti zaposlenih. Rotacijsko izobraževanje prinese zaposlenim možnosti za fleksibilen delovnik in da si na primer dva ali več zaposlenih delijo delovni čas. Podjetje pridobi tudi v tem pogledu, saj zaposleni dobijo večjo moč pri reševanju problemov in na takšen način združujejo in izmenujejo znanje.

Torej, če se bo podjetje odločilo za dodatno izobraževanje, lahko zanesljivo načrtuje rotacijsko in e-izobraževanje, saj so zaposleni odprti za takšena pristopa v izobraževanju, koristno bo tudi, če bo podjetje izobraževanje povežalo z morebitnimi delovnimi izkušnjami in s tem bo stopilo na pot sodobnih pristopov v izobraževanju in si tako lahko obeta dobre rezultate za nadaljnje delo, zaposleni pa bodo po vsej verjetnosti sledili odločitvam podjetja.

Rezultati raziskave kažejo, da se zaposleni zaradi neprimerne delovnega časa in prevelike zaposlenosti ne udeležujejo dodatnih izobraževanj, predvidevam pa, da gre za močno povezavo z rezultatom raziskave: da vodja večini zaposlenim, ki so sodelovali v raziskavi, pomeni največjo oviro. Zaposleni se zaradi nadrejenih ne udeležujejo izobraževanj – morda jim nadrejeni nalagajo preveč delovnih nalog in jim za izobraževanje zmanjkuje časa? Predlagala bi tehtni razmislek vodstva o razporeditvi delovnih nalog znotraj delovnega časa in obenem strateško planiranje izobraževalnega načrta, katerega je moč izvesti brez večjih stresnih obremenitev ter časovnih stiskah zaposlenih. Smisel k širšemu in tehtnem pristopu k motiviranju zaposlenih in smisel pri spremembah v izobraževalnem sistemu bo pridobilo na pomenu, ko bo podjetje poskušalo razumeti in se zavedati prednosti učeče se organizacije.

SKLEP

Zaradi izredno hitro in nenehno se spreminjajočega poslovnega okolja, uvajanja novih tehnologij, ki zahtevajo sveža znanja, in velikega konkurenčnega boja zaradi globalizacije ter velike odprtosti slovenskega gospodarstva za mednarodne gospodarske tokove in odvisnosti od

velikih gospodarskih partneric, kot je Nemčija z izjemno razvojno usmerjenim in tehnološko prodornim gospodarstvom, sta motiviranje zaposlenih in izobraževanje strateško pomembna za obstoj, razvoj in konkurenčno prednost podjetij. V zahodni Evropi in ZDA je zasledovanje koncepta učeče se organizacije že dobro uveljavljeno, tudi slovenskim podjetjem bi sledenje učeči se organizaciji prineslo številne prednosti.

Glavni cilj raziskovalnega dela magistrske naloge je bil v strokovni in znanstveni literaturi proučiti in nato predstaviti motivacijo in sodobne pristope v izobraževanja na primeru obravnavanega podjetja. Obravnavano tematiko sem proučevala s teoretičnega in raziskovalnega vidika. Temu sem sledila tudi v strukturi magistrskega dela, to se deli na dva strukturno samostojna, a povezana dela.

Tako sem v prvem in drugem poglavju, teoretičnem delu v uvodnem poglavju nanizala predstavitev temeljne tematike in temeljna vprašanja, na katera sem odgovorila v nadaljevanju. **Prvo poglavje** je namenjeno proučevanju motivacije, pozornost je bila namenjena predvsem njenemu pomenu in učinkom za organizacijo, pojasnilo je vrstne in učinke motivacijskih teorij in dejavnikov, vezanih na izobraževanje, skladno s tematiko magistrskega dela pa je bil poseben poudarek namenjen še motivaciji za izobraževanje zaposlenih in vodstva.

Od znanja zaposlenih in od zmožnosti njegovega udejanja v praksi sta odvisna preživetje podjetja in njegov razvoj. Cilj podjetja mora biti, da postane učeča se organizacija in da zaposleni sprejmejo vseživljenjsko izobraževanje kot del svojega bivanja. Izobraževanje zaposlenih v podjetju je uspešno in učinkovito, če je strateško načrtovano in če upošteva vse zakonitosti motivacije zaposlenih. V učeči se organizaciji je zelo pomembna vloga vodje, da zaposlenim omogoči, da osebno rastejo, se počutijo spoštovani, samozavestni in samomotivirani. S svojim vedenjem vpliva na obnašanje sodelavcev v skupini in raven motivacije. Strateško pomembno je, da vodja prenaša svoja znanja na sodelavce sistematično in hkrati zagotovi, da tudi sodelavci prenašajo svoja znanja nanj in na druge sodelavce. Danes vodje poleg tega pridobivajo čedalje več odgovornosti pri zagotavljanju ustrezne ravni znanj, veščin in drugih kompetenc, ki jih sodelavci potrebujejo za uspešno in učinkovito delo.

V aktualnih gospodarskih razmerah nikakor ni lahko, toda brez uspešnega in učinkovitega izobraževanja gospodarske krize ni mogoče uspešno prestat, še manj pa iz nje priti kot zmagovalec. Za uvajanje sprememb, ki naj iz podjetij ustvarijo učeče se organizacije, iz celotne družbe pa učečo se družbo, je v aktualnih gospodarskih razmerah potrebna preiščljena nematerialna motivacija, s katero naj se zaposlene spodbudi k zavzetemu delu in izobraževanju, temu pa mora nato ob izpolnjenih ciljih slediti ustrezna materialna nagrada kot človekov osnovni motivacijski dejavnik za delo. Temeljni pogoj za preboj v težkih časih je tako po mojem mnenju ustrezen in spoštljiv odnos do posameznikov in njihovega dela.

V **drugem poglavju** sem proučevala izobraževanje in med drugim utemeljila, zakaj je znanje ključno za uspešnost podjetja. Posebno pozornost sem namenila sodobnim pristopom v izobraževanju ter pomenu vseživljenjskega izobraževanja in vlogi učeče se organizacije, posebno v razmerju s klasično organizacijo. Drugo poglavje je samostojno, a je povezano s prvim. Tako so me v povezavi s prvim poglavjem med drugim zanimali tudi motivacijski dejavniki za izobraževanje. Poskušala sem še utemeljiti, zakaj so izobraženi zaposleni največja vrednost podjetja in ključni dejavnik za njegovo uspešnost. Za podjetja je poznavanje in razumevanje učeče se organizacije prednost in dodana vrednost, če jo upoštevajo pri vsakodnevnih odločitvah. Koncept učeče se organizacije je potreben z več vidikov: omogoča vseživljenjsko izobraževanje, večjo moč zaposlenih pri iskanju rešitev za probleme in izmenjavo znanja med zaposlenimi. Pri tem je ključna povezanost zaposlenih z vodji, s čimer se zagotovi vzajemno delovanje z zaposlenimi s strokovnim znanjem in ustreznimi izkušnjami. Čedalje bolj je pomemben prehod k trendu poglobljenega povezovanja vodij in učečih se posameznikov ter izmenjavo znanja med njimi.

V Sloveniji smo z vstopom v Evropsko unijo leta 2004 sprejeli tudi zavezo družbi znanja, v katero se je Evropska unija usmerila z Lizbonsko deklaracijo. Da bi v Sloveniji to lahko uspešno udeležili, moramo preiti od tradicionalnih oblik izobraževanja in izobraževanja k sodobnim, pri katerih je poudarek na implicitnem oziroma tihem znanju, ne več toliko na eksplicitnem oziroma izraženem, že znanem. In ker tako slovenski izobraževalni sistem kot tudi gospodarstvo še vedno precej zazamujejo tradicionalne oblike izobraževanja in izobraževanja, se moramo tako na ravni celotne države kot v samem gospodarstvu zavedati pomena izobraževanja za prihodnost in takoj uvesti spremembe, ki so potrebne za prehod v učečo se družbo.

Proučevanje zadevne tematike se je nadaljevalo v **tretjem poglavju**. Jedro tega poglavja tvori kvalitativna raziskava, opravljena med zaposlenimi, o motivaciji in izobraževanju, o tem, kaj menijo o izobraževanju v svojem podjetju in o motivaciji zanj, ali se vodstvo zaveda pomena izobraževanja za uspešnost podjetja in ali zaposlene za izobraževanje motivira, vse to je proučevano na primeru obravnavanega podjetja. Pri tem je ključno izpostaviti osrednje podpoglavje, ki obravnava analizo izsledkov empirične raziskave, prinaša pa tudi preverjanje hipoteze in raziskovalnih vprašanj. Empirični del je sklenjen s sklepnimi ugotovitvami raziskave in priporočili za vodstvo podjetja.

Sklepne ugotovitve raziskave in priporočila za vodstvo podjetja so sestavljeni iz ključnih ugotovitev na podlagi spoznanj iz proučevanja teorije in opravljene raziskave, ki sem jih zbrala v tem magistrskem delu, koristi vodstvu podjetja in posameznim vodjem, da ozavestijo vlogo vodje pri motiviranju zaposlenih za izobraževanje, pomembnosti motivacije in izobraževanja ter zase in za svoje podjetje tako v svoje življenje kot v življenje podjetja uvedejo koncepte učeče se organizacije in vseživljenjskega izobraževanja.

S proučevanjem v okviru magistrskega dela sem izpolnila zastavljeni **glavni cilj**, to proučevanje mi je omogočilo tudi uresničiti zastavljene pomožne cilje. Ob tem sem preverjala tudi na začetku proučevanja postavljeno **temeljno tezo**, in sicer da lahko z ustreznimi motivacijskimi dejavniki spodbudimo motivacijo za izobraževanje zaposlenih. Po končanem proučevanju je mogoče postavljeno hipotezo v celoti **potrditi**. Temeljno tezo sem lahko deloma potrdila že s proučevanjem teorije, dokončno potrditev pa je lahko dala le raziskava. Iz analize odgovorov na anketni vprašalnik sem ugotovila, da so zaposleni večinoma zainteresirani za dodatno izobraževanje. Zavedajo se, da je to pomembno za učinkovito izpolnjevanje delovnih nalog ter tudi osebni razvoj. Na podlagi teoretičnega proučevanja in empiričnega raziskovanja sem lahko tudi odgovorila na postavljena **raziskovalna vprašanja**. Ugotoviti je mogoče, da so zaposleni načeloma zainteresirani za dodatno izobraževanje, pri tem pa si najbolj želijo napredovanje in višjo plačo, ta dva motivacijska dejavnika sta se pokazala kot ključna pri več preverjanjih. Zanimivo je proučevanje tudi ovir, ki zaposlenim onemogočajo možnosti za izobraževanje. V okviru raziskave je mogoče trditi, da zaposlene pri izobraževanju najbolj ovirata preobremenjenost in pomanjkanje časa, ob tem se želijo posvetiti tudi družinskim obveznostim, prav tako po drugi strani tudi vodja negativno vpliva na motivacijo zaposlenih za izobraževanje. To za podjetje ne bi smelo biti presenetljivo, pomembneje pa je, da se zna podjetje ustrezno odzvati na iskreno mnenje zaposlenih in uporabiti nematerialne ali materialne motivacijske dejavnike, s katerim namerava spodbuditi zaposlene, ter na ustrezen način vodjem predstaviti njihovo vlogo pri motiviranju zaposlenih in primerno poseči v izobraževalni načrt.

LITERATURA IN VIRI

1. Ankli, E. R., & Balliam, R. (2012). Enabling a motivated workforce: exploring the sources of motivation. *Development and Learning in Organizations*, 26(2), 7–10.
2. Arnold, J., Silvester, J., & Cooper, C. (2005). *Work Psychology*. Harlow: Pearson Education Limited.
3. Atherton J. S. (2013). *Learning and Teaching; Motivation to Learn*. Najdeno 20. septembra 2013 na spletnem naslovu <http://www.learningandteaching.info/learning/motivation.htm>
4. Baraniuk, R. (2009). *A modern approach to Teaching and Learning*. Houston: Rice University.
5. Bhattacharya, P. (2011). *Workplace learning most valued by employers*. Najdeno 10. septembra 2013 na spletnem naslovu <http://info.shine.com/Career-Advice-Articles/Career-Advice/Workplace-learning-most-valued-by-employers/5354/cid2.aspx>
6. Blundell, J. (2009). Work-based Learning: an Engineer's Perspective. V D. Young & J. Garnett (ur.), *Work-based Learning Futures III*. (str. 98–104). Derby: University Vocational Awards Council.
7. Braham, J., & Pickering, J. (2009). Widening Participation and Improving Economic Competitiveness: the Dual Role of Work-Based Learning within Foundation Degrees. V D. Young & J. Garnett (ur.), *Work-based Learning Futures III*. (str. 45–52). Derby: University Vocational Awards Council.
8. Brecke, R., & Jensen, J. (2007), Cooperative Learning, Responsibility, Ambiguity, Controversy and Support in Motivating Students. *InSight: A Collection of Faculty Scholarship* 2(2), Student Motivation, 57–63.
9. Bregar, L., Zgajster, M., & Radovan, M. (2010). *Osnove e-izobraževanja. Priročnik*. Ljubljana: Andragoški center Slovenije.
10. Challis, M. (2009). Higher Education and the 'Caring' Employer: Developing a Sectoral Approach to Work-based Learning. V D. Young & J. Garnett (ur.), *Work-based Learning Futures III*. (str. 37–44). Derby: University Vocational Awards Council.
11. Cleveland, L. V. (2007). Extension Education and Volunteer Service: Assessing Motivation and Action. *Journal of Extension*. Najdeno 20. septembra 2013 na spletnem naslovu <http://www.joe.org/joe/2007february/rb1.php>
12. Cope, S., & Seden, R. (2009). Personal Pedagogies and Professional Standards: One Story So Far. V D. Young & J. Garnett (ur.), *Work-based Learning Futures III*. (str. 78–83). Derby: University Vocational Awards Council.
13. Council for Industry and Higher Education (2005). Work-Based Learning. Najdeno 20. septembra 2013 na spletnem naslovu <http://geoclasses.tamu.edu/geography/sbednarz/websites/igu-cge/workbased.pdf>
14. Critten, P., & Moteleb, A. A. (2009). Towards a Second Generation of Work-based Learning – Supporting Social Knowledge. V D. Young & J. Garnett (ur.), *Work-based Learning Futures III*. (str. 141–150). Derby: University Vocational Awards Council.

15. Černetič, M. (2004a). *Vrednotenje dela in motivacija – ravnanje z ljudmi pri delu*. Kranj: Univerza v Mariboru, Fakulteta za organizacijske vede.
16. Černetič, M. (2004b). *Upravljanje in vodenje*. Maribor: Univerza v Mariboru, Pedagoška fakulteta.
17. Černetič, M. (2006). *Management ekonomike izobraževanja*. Kranj: Moderna organizacija.
18. Černetič, M. (2007). *Management in sociologija organizacij*. Kranj: Moderna organizacija.
19. Davenport, T. H., & Prusak, L. (2005). *Working Knowledge: How Organizations Manage What They Know*. Boston: Harvard Business School Press.
20. Department for Business, Innovation & Skills. (2013). *Motivation and Barriers to Learning for Young People not in Education, Employment or Training*. London: Department for Business, Innovation & Skills.
21. Dimovski, V., & Penger, S. (2008). *Temelji managementa*. Harlow: Pearson Education.
22. Dimovski, V., Penger, S., & Škerlavaj, M. (2007). *Organiziranje in odločanje. Izbrana poglavja za podiplomski študij*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
23. Dimovski, V., Penger, S., Škerlavaj, M., & Žnidaršič, J. (2005). *Učeca se organizacija. Ustvarite podjetje znanja*. Ljubljana: GV Založba.
24. Edmunds, J. (2009). A Personal View of Work-based Learning: Policy and Practice from Both Ends of the Telescope. V D. Young & J. Garnett (ur.), *Work-based Learning Futures III*. (str. 125–140). Derby: University Vocational Awards Council.
25. European Commission (2013). *Work-Based Learning in Europe. Practices and Policy Pointers*. Najdeno 7. julija 2013 na spletnem naslovu http://ec.europa.eu/education/lifelong-learning-policy/doc/work-based-learning-in-europe_en.pdf
26. Ferjan, M. (2005). *Management izobraževalnih procesov*. Kranj: Moderna organizacija.
27. Garnett, J. (2009). Challenging the Structural Capital of the University to Support Work-based Learning. V D. Young & J. Garnett (ur.), *Work-based Learning Futures III*. (str. 21–27). Derby: University Vocational Awards Council.
28. Gomezelj Omerzel, D. (2008). *Znanje zaposlenih ter poslovna uspešnost malih in srednje velikih podjetij*. Koper: Fakulteta za management.
29. Gomezelj Omerzel, D. (2009). *Management znanja v majhnih in srednjih podjetjih*. Koper: Fakulteta za management.
30. Graham, S., & Rhodes, G. (2009). Critical Reflection in the 21st Century Workplace – towards an interactive discussion area for practitioners. V D. Young & J. Garnett (ur.), *Work-based Learning Futures III*. (str. 162–168). Derby: University Vocational Awards Council.
31. Haldane, A., Meijer, R., Newman, C., & Wallace, J. (2009). To What Extent can the APEL Process be Facilitated Through the Use of Technology?. V D. Young & J. Garnett (ur.), *Work-based Learning Futures III*. (str. 151–161). Derby: University Vocational Awards Council.

32. Harvey, M. (2009). The Changing Power Balance between Learners, Universities and Work Contexts. V D. Young & J. Garnett (ur.), *Work-based Learning Futures III*. (str. 28–36). Derby: University Vocational Awards Council.
33. Helyer, R., & Hooker, E. (2009). Employer/Employee Engagement – Who Pays?. V D. Young & J. Garnett (ur.), *Work-based Learning Futures III*. (str. 70–77). Derby: University Vocational Awards Council.
34. Hess, T. (2005). *Human Capital Management: Leveraging Your Human Assets*. Najdeno 20. junija 2013 na spletnem naslovu http://www.hrconsult.com/HTMLobj-3693/Human_Capital_Management-Leveraging_Your_Human_Assets.pdf
35. Hozjan, D. (2010). Models of recognition of knowledge in higher education in the European Union: transformation from the European Union to Mediterranean countries. *International journal of Euro-Mediterranean studies*, 3(2), 251–267.
36. Ivanko, Š., & Stare, J. (2007). *Organizacijsko vedenje*. Ljubljana: Univerza v Ljubljani, Fakulteta za upravo
37. Komisija Evropske skupnosti in Ministrstvo za šolstvo in šport (2003). *Memorandum o vseživljenjskem učenju*. Najdeno 22. maja 2013 na spletnem naslovu <http://linux.acs.si/memorandum/html>
38. Kyong-Jee K. (2004). *Motivational Influences in Self-Directed Online Learning Environments: A Qualitative Case Study*. Indiana University, Association for Educational Communications and Technology. Najdeno 20. junija 2013 na spletnem naslovu http://www.eric.ed.gov/ERICDocs/data/ericdocs2/content_storage_01/0000000b/80/1b/a7/33.pdf
39. Lucas, M., Minton, A., & Perrin, D. (2009). The RAF Foundation Degrees: Meeting Employer Need – a Consortium Approach. V D. Young & J. Garnett (ur.), *Work-based Learning Futures III*. (str. 53–64). Derby: University Vocational Awards Council.
40. Lyon, J. (2009). Work-based Learning – a Learner’s Perspective. V D. Young & J. Garnett (ur.), *Work-based Learning Futures III*. (str. 105–113). Derby: University Vocational Awards Council.
41. Macleod, L., & Lyon, J. (2009). Facilitation of Work-based Learning in Health Care Settings. V D. Young & J. Garnett (ur.), *Work-based Learning Futures III*. (str. 65–69). Derby: University Vocational Awards Council.
42. Merkač Skok, M. (2005). *Osnove managementa zaposlenih*. Koper: Fakulteta za management.
43. Meško Štok, Z. (2009). *Management znanja v sodobnih organizacijah*. Koper: Fakulteta za management.
44. Mihalič, R. (2006). *Management človeškega kapitala*. Škofja Loka: Založba Mihalič in Partner.
45. Mihalič, R. (2007). *Uporabimo psihološko pogodbo zaposlenih*. Škofja Loka: Založba Mihalič in Partner.
46. *Modern Approaches in Education* (2011). Najdeno 11. septembra 2013 na spletnem naslovu <http://ourhappyschool.com/philippine-studies/modern-approaches-education>

47. Možina, S., Kovač, J., Jaklič, M., Tavčar, M., Sitar, A. S., Černelič, M., Maček, M., Kovač, J., Možina, S., Kos, M., Peršak, M., Vinšek, V., Češnovar, T., Berginc, J., Plut, D., Bulc, V., Erčulj, J., Miglič, G., Bahun Pirnat, M., Fink, T., Ploštajner, A., Čebulj, N., Kozar, V., Kajič, B., Obid Kosič, Zu., Paradiž, M., Vild, V., Dervarič, E., Jelovčan, M., & Mitič, D. (2006). *Menedžment znanja. Znanje kot temelj razvoja: na poti k učečemu se podjetju*. Maribor: Založba Pivec.
48. Myciunka, M. (2009). Implications for Futures of Work-based Learning: a Learner's Auto-ethnographical Study. V D. Young & J. Garnett (ur.), *Work-based Learning Futures III*. (str. 114–124). Derby: University Vocational Awards Council.
49. Newstrom, J. (2010). *Organizational Behavior: Human Behavior at Work*. New York: McGraw-Hill/Irwin.
50. Panitz, T. (b. l.). Benefits of Cooperative Learning In Relation to Student Motivation. Najdeno 10. septembra 2013 na spletnem naslovu <http://home.capecod.net/~tpanitz/tedsarticles/motivation.htm>
51. Petkovšek, J. (2009, 17. oktober). Učimo se od ljudi, s katerimi se ne strinjamo, pogovor z Ichakom Adizesom. *Dnevnik*, str. 27.
52. Planet GV (2009). *TOP 10 Izobraževalni management 2009*. Najdeno 20. junija 2013 na spletnih straneh <http://www.planetgv.si/index.php?page=event&awid=15&cid=8>
53. Planet GV (2010). *TOP 10 Izobraževalni management 2010*. Najdeno 20. junija 2013 na spletnih straneh <http://www.planetgv.si/index.php?page=event&awid=15&cid=37>
54. Planet GV (2011). *TOP 10 Izobraževalni management 2011*. Najdeno 20. junija 2013 na spletnih straneh <http://www.planetgv.si/index.php?page=event&awid=15&cid=45>
55. Planet GV (2012). *TOP 10 Izobraževalni management 2011*. Najdeno 4. septembra 2013 na spletnih straneh <http://www.planetgv.si/index.php?page=event&awid=15&cid=56>
56. Portwood, D. (2009). Towards an Epistemology of Work-based Learning: Eliciting Clues from Work-based Learning Projects. V D. Young & J. Garnett (ur.), *Work-based Learning Futures III*. (str. 8–20). Derby: University Vocational Awards Council.
57. Podjetje X (2013). Letno poročilo 2012 podjetja X. Koper: podjetje X.
58. Sulčič, V., Lesjak, D., & Balde, A. (2004). *Uvod v ekonomiko e-izobraževanja*. Koper: Fakulteta za management.
59. Svetlik, I., Zupan, N., Stanojević, M., Možina, S., Kohont, A., & Kaše, R. (2009). *Menedžment človeških virov*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
60. Svetlik, I., Ilič, B., Černigoj Sadar, N., Ignjatovič, M., Kanjuo Mrčela, A., Kohont, A., Kopač, A., Kramberger, A., Makarovič, M., Andolšek Mesner, D., Nadoh, J., Podnar, K., Stanojević, M., Štebe, J., Trbanc, M., & Vladimirov, P. (2004). *Razpoke v zgodbi o uspehu*. Ljubljana: Založba Sophia.
61. Svetlik, I., & Pavlin, S. (2004). Izobraževanje in raziskovanje za družbo znanja. *Teorija in praksa*, 41(1-2), 199–211.
62. Štiblar, F. (2008). *Svetovna kriza in Slovenci. Kako jo preživeti*. Ljubljana: Založba ZRC, ZRC SAZU.

63. Trakalo, J. (2013). *Adult Education Principles*. Najdeno 14. julija 2013 na spletnem naslovu <http://www3.algonquincollege.com/healthandcommunity/preceptorship/module-two/module-two-adult-education-principles>
64. Vadnjal, S. (2011). *Koliko podjetja namenjajo za izobraževanje zaposlenih?* [televizijski prispevek] Ljubljana: RTV Slovenija.
65. Vukovič, G., & Miglič, G. (2006). *Metode usposabljanja kadrov*. Kranj: Moderna organizacija.
66. Zorko, M. (2010, 7. avgust). Na trgu dela si lahko konkurenčen le z znanjem. *Dnevnik, Objektiv*, str. 4.
67. Wellington, P. (2011). *Effective people management*. London: Kogan Page.
68. Wise, D. (2003) Characteristics of Effective Training: Developing a Model to Motivate Action. *Journal of Extension*. Najdeno 20. septembra 2013 na spletnem naslovu <http://www.joe.org/joe/2003april/a5.php>
69. Young, D., & Garnett, J. (ur.) (2009). *Work-based Learning Futures III. Introduction*. Derby: University Vocational Awards Council.
70. Young, D., & Stephenson, J. (2009). The Use of an Interactive Learning Environment to Support Learning Through Work. V D. Young & J. Garnett (ur.), *Work-based Learning Futures III*. (str. 84–97). Derby: University Vocational Awards Council.

PRILOGA

Priloga 1: Anketni vprašalnik

ANKETNI VPRAŠALNIK

Spoštovani,

Sem študentka Ekonomske fakultete v Ljubljani in pišem zaključno delo – magistrsko nalogo s področja motivacije in sodobnih pristopov za izobraževanje zaposlenih. Z anketo bi rada ugotovila, katere dejavnike motivacije uporabljajo v vašem podjetju, ali so ti dejavniki ključni za spodbujanje izobraževanja, koliko ste motivirani za izobraževanje ter kaj negativno vpliva na vas pri izobraževanju.

Prvi del anketnega vprašalnika je splošen in vsebuje splošna vprašanja, ki se nanašajo na vaš spol, starost, delovno mesto. Drugi del se nanaša na motivacijske dejavnike. Prosim, da obkrožite podatek, ki ustreza za vas.

Upam, da boste odgovarjali iskreno, saj bom le tako pridobila resnične podatke, ki jih bom nato analizirana. Če želite lahko seveda dodate tudi svoje mnenje. Vsi pridobljeni podatki bodo uporabljeni samo za raziskavo in bodo ostali anonimni.

Že vnaprej se Vam zahvaljujem za sodelovanje.

Katarina Bukovnik

1. Splošni podatki udeleženca ankete (prosim, če obkrožite ustrezen odgovor):

Spol:

- a) moški
- b) ženski

Starost v letih:

- a) do 25
- b) od 25 do 30
- c) od 31 do 35
- d) od 36 do 40
- e) od 41 do 50
- f) nad 50

Dosedanja dosežena stopnja izobrazbe:

- a) manj kot srednja šola
- b) srednja
- c) višja strokovna šola
- d) visoka strokovna, univerzitetna
- e) specializacija, magisterij
- f) doktorska izobrazba

Položaj na delovnem mestu:

- a) nižji manager
- b) prodajalec
- c) administrativni delavec
- d) samostojni strokovni kader (brez podrejenih)
- e) vodstveno delo

Delovna doba v letih:

- a) do 5
- b) od 6 do 15
- c) od 16 do 25
- d) od 26 do 35
- e) nad 36

2. Motiviranost in izobraževanje

1. Ali menite, da je dodatno izobraževanje pomembno za nadaljnji razvoj podjetja? (prosim obkrožite)

- a) je pomembno
- b) ni pomembno
- c) ne vem

2. Ali menite, da je dodatno izobraževanje pomembno za vaš osebni razvoj in ohranjanje konkurenčnosti? (prosim, obkrožite)

- a) je pomembno
- b) ni pomembno
- c) ne vem

3. Koliko ste seznanjeni z dodatnim izobraževanjem?

- a) dobro sem seznanjen/a
- b) niti – niti
- c) nisem seznanjen/a

4. Kako bi ocenili svojo motiviranost za dodatno izobraževanje? (prosim, obkrožite)

- a) Sploh nisem motiviran/a
- b) Sem malo motiviran/a
- c) Sem srednje motiviran/a
- d) Sem zelo motiviran/a

5. Ali se udeležujete dodatnih izobraževanj in katerih? (prosim, obkrožite)

- a) ne udeležujem se dodatnih izobraževanj
- b) udeležujem se izobraževanja ob delu, ki si ga plačujem sam/a
- c) udeležujem se izobraževanja ob delu, ki mi ga plačuje delodajalec
- d) udeležujem se tistih izobraževanj, na katere me napoti nadrejeni oziroma delodajalec
- e) prebiram strokovno literaturo
- f) udeležujem se jezikovnih tečajev
- g) drugo: _____

6. Kaj vas motivira, da se vključite v izobraževanje? (prosim, obkrožite)

	DRŽI	DRŽI DELNO	NE DRŽI
Pridobivanje novega znanja.			
Boljša usposobljenost za delo.			
Veselje do obravnavane tematike izobraževanja.			
Vodstvo podjetja.			
Pridobivanje večjega ugleda med sodelavci.			
Možnost napredovanja in zvišanja plače.			
Osebni razvoj.			

7. Koliko prostega časa, lastnega denarja, zasebnega časa ste pripravljeni žrtvovati za izobraževanje? (prosim, ustrezno označite)

	Veliko	Nekaj	Malo	Nič
Prosti čas				
Lastni denar				
Družinsko življenje				
Druženje s prijatelji				

8. Kateri sodobni pristopi v izobraževanju bi vas najbolj pritegnili in koliko ste motivirani zanje? (prosim, ustrezno označite)

	Zelo	Malo	Nič
E-izobraževanje			
Simulacijsko (pridobivanje znanj na podlagi simuliranja različnih situacij pri opravljanju del in nalog)			
Rotacijsko izobraževanje (rotiranje zaposlenih med posameznimi timi in delovnimi mesti ter načrtno usvajanje raznih veščin in kompetenc)			
Ekstremno usposabljanje (to se izvaja v naravi in praviloma v ekstremnih razmerah)			
Usposabljanje za samostojno učenje in vodenje samega sebe			
Izobraževanje, temelječe na delovnih izkušnjah			
Sodelovalno učenje (v skupinskih projektih)			

9. Kateri načini izobraževanja so vam ljubši? (prosim, obkrožite)

- a) Tradicionalna izvedba izobraževanj
- b) Elektronsko izobraževanje
- c) Kombinacija tradicionalnega in elektronskega izobraževanja

10. Kdo vas pri dodatnem izobraževanju spodbuja oziroma ovira? Kako močno? (prosim, izberite ustrezen odgovor)

	Zelo me ovira	Ovira me	Me niti ne ovira niti ne spodbuja	Spodbuja me	Zelo me spodbuja
Podjetje					
Vodja					
Sodelavci					
Prijatelji					
Družina					

11. Prosim, izberite 5 za vaše izobraževanje najpogostejših ovir. Prosim, označite odgovore od 1 (najmanjša ovira) do 5 (najpogostejša ovira):

- prevelika zaposlenost _____
- premalo časa _____
- družinske obveznosti _____
- starost _____
- slaba ponudba izobraževanj _____
- nadrejeni _____
- neprimeren delovni čas _____