



UNIVERZA V MARIBORU  
FAKULTETA ZA ORGANIZACIJSKE VEDE

Diplomsko delo visokošolskega strokovnega študija  
Smer: Organizacija in management kadrovskih in  
izobraževalnih procesov

**MOTIVACIJA ZA IZOBRAŽEVANJE V  
PODJETJU X, d.o.o.**

Mentor: izr. prof. dr. Eva Jereb

Kandidat: Alen Olevič

Kranj, maj 2009

## **ZAHVALA**

Zahvaljujem se mentorici dr. Evi Jereb za strokovno pomoč in spodbudne besede pri izdelavi diplomskega dela ter za zelo zanimiva predavanja, podjetju X d.o.o., ki mi je omogočilo obravnavati izbrano tematiko, na koncu pa še družini in prijateljem, ki so mi stali ob strani v času študija.

## **POVZETEK**

Zanima me, kaj podjetja v današnjem času naredijo za motivacijo in izobraževanje svojih zaposlenih. Trenutno gospodarsko stanje v svetu močno vpliva na ljudi, njihovo počutje, pogled in razumevanje trenutnega dogajanja v njihovem delovnem okolju. V diplomskem delu bom to njihovo videnje skušal prikazati. V enem večjih podjetij v Sloveniji bom skušal pokazati različne občutke zaposlenih v proizvodnji in tistih v pisarnah.

V prvem delu diplomske naloge bom na kratko opisal in pokazal nekaj teorij o motivaciji in izobraževanju. Te sem pridobil iz domače in tuje literature.

V drugem raziskovalnem delu, ki sem ga opravil s pomočjo ankete, bom predstavil rezultate in poglede zaposlenih v podjetju X d.o.o. na trenutno situacijo. Z anketo bom poskušal odgovoriti na vprašanja v zvezi z motivacijo in izobraževanjem ter raziskati, kaj zaposlene ovira oziroma spodbuja k izobraževanju. Predvsem pa prikazati razliko med zaposlenimi v proizvodnji in tistimi zaposlenimi v pisarnah.

V zaključnem delu sem napisal ugotovitve raziskave in nekaj predlogov za izboljšavo v podjetju.

### **KJUČNE BESEDE:**

- motivacija
- izobraževanje
- razlika
- proizvodnja
- pisarna
- gospodarska kriza

## **SUMMARY**

I wonder what the companies today do for motivation and education for their employees. The current economic situation in the world has a significant impact on people, their well-being, a view and understanding of current developments in their work area. In my diploma work I will try to show their view. In one of the major firms in Slovenia, I will try to show the different views of the people employed in the production area and those in the offices.

In the first part of my diploma, I will briefly describe and demonstrate a few theories on motivation and education. I have gained these theories from domestic and foreign literature.

In the second part, which I gained through research work, with the a poll, I will present the results and views, to the current situation of the employed in a company X d.o.o.. With this poll I will try to answer to the questions related to motivation and education and discover, what encourages or deters them from educating. But before all try to show the different view of the people working in the production and those in the offices.

For the conclusion, I wrote the research findings and offered some suggestions for improvement in the company.

### **KEY WORDS:**

- Motivation
- Education
- The difference
- Production
- Office
- Economic crisis

## KAZALO

<b>1 UVOD</b> .....	<b>1</b>
<b>2 IZOBRAŽEVANJE</b> .....	<b>3</b>
<b>2.1 Oblike in metode izobraževanja</b> .....	<b>4</b>
<b>2.2 Odrasli v procesu izobraževanja</b> .....	<b>6</b>
2.2.1 Sociološke in ekonomske osnove izobraževanja odraslih .....	7
2.2.2 Psihofizične sposobnosti odraslih .....	7
2.2.3 Motivi in odnos odraslih do izobraževanja .....	9
<b>2.3 Cilji in vsebina izobraževanja</b> .....	<b>10</b>
<b>2.4 Motivacija za izobraževanje</b> .....	<b>11</b>
<b>3 MOTIVACIJA</b> .....	<b>12</b>
<b>3.1 Definicija motivacije</b> .....	<b>13</b>
<b>3.2 Motivacijski dejavniki</b> .....	<b>14</b>
<b>3.3 Motivacijske teorije</b> .....	<b>16</b>
3.3.1 Maslowa teorija potreb.....	17
3.3.2 Herzbergova dvofaktorska motivacijska teorija .....	18
3.3.3 Teorija ERG.....	19
3.3.4 Hackman – Oldhamerjev model obogatitve dela .....	20
3.3.5 Frommova teorija motivacije .....	22
3.3.6 Likertova teorija motivacije.....	22
3.3.7 Teorija ekonomske motivacije.....	23
<b>4 RAZISKAVA MOTIVACIJE ZA IZOBRAŽEVANJE V PODJETJU, X d.o.o.</b> .....	<b>24</b>
<b>4.2 Namen in cilj raziskave</b> .....	<b>25</b>
<b>4.3 Metode in tehnike raziskovanja</b> .....	<b>26</b>
<b>4.4 Analiza rezultatov</b> .....	<b>26</b>
<b>4.5 Ugotovitve in predlogi za izboljšavo</b> .....	<b>45</b>
<b>5 Zaključek</b> .....	<b>48</b>
<b>6 LITERATURA</b> .....	<b>49</b>
<b>PRILOGA</b> .....	<b>51</b>

## 1 UVOD

Izobraževanje in motivacijo potrebujejo vsi, tako uspešna podjetja kot tista v težavah. Uspešna podjetja jih potrebujejo zato, da bodo še boljša, ter da bodo dohajala konkurenco. Za podjetja v težavah pa je prav izobraževanje in uspešno motiviranje zaposlenih način, da se rešijo iz njih. Dileme o tem, ali je izobraževanje koristno ali ne, dejansko sploh ni. Nova znanja so kot nova energija za ohranjanje kondicije in za rast. Kakor hitro omejimo sprejemanje novih energij, prične kondicija padati, to pa sčasoma pripelje do propadanja.

Podobna situacija se odvija s stališča zaposlenih, kjer tudi zaposleni povsod po svetu kmalu pridejo do spoznanja, da v današnjem obdobju formalno začetno izobraževanje ne zadošča potrebam trga, zato morajo dodatno znanje pridobivati z nadaljnjim izobraževanjem. Uspešna podjetja morajo razviti tiste dejavnike, ki v največji meri vplivajo na motiviranost zaposlenih, da so pripravljeni del svojega prostega časa žrtvovati za širjenje svojega znanja.

Na pričetku svoje izobraževalne poti se podjetja in zaposleni v njih spopadajo še s trenutno temo po celem svetu, in to je gospodarska kriza. Evropska Unija se je na gospodarsko krizo odzvala hitro in predložila predloge za sodelovanje vlad v njihovih prizadevanjih v boju proti gospodarskemu nazadovanju. Vzpostavljen je bil načrt za oživitvev gospodarstva, ki med drugim predvideva vlaganja v višini 200 milijard evrov za namen spodbujanja povpraševanja in obnove zaupanja. Finančno je Evropska Unija ukrepala pri zagotavljanju prihrankov ljudi, medtem ko je evro pomagal državam prebroditi gospodarski pretres.

Evropska Unija si prizadeva za zmanjšanje izgube delovnih mest in spodbuja ustvarjanje delovnih mest na rastočih področjih, kot sta zdravstveno varstvo in socialne storitve. Cilj drugih ukrepov je pomoč nezaposlenim pri hitrejšem in cenejšem zagonu podjetij in spodbujanje prožne varnosti (prožnosti in varnosti) pri delu.

Kljub vsem grozečim dejstvom, ki prežijo na gospodarsko situacijo v svetu, se vsa podjetja trudijo normalno delovati in naprej izobraževati in motivirati svoje zaposlene. Tako bom tudi jaz prikazal, kako se podjetje X d.o.o. znajde v dani situaciji.

## 2 IZOBRAŽEVANJE

Izobraževanje kot družbena dejavnost in dejavnost posameznika je ključnega pomena za razvoj vsake družbe. Njegova vloga in pomen sta se v zgodovini sicer spreminjala in izobraževanje je bilo temu primerno različno cenjeno in zaželeno, zmeraj pa povezano z razvojem in napredkom (Jelenc, 1996).

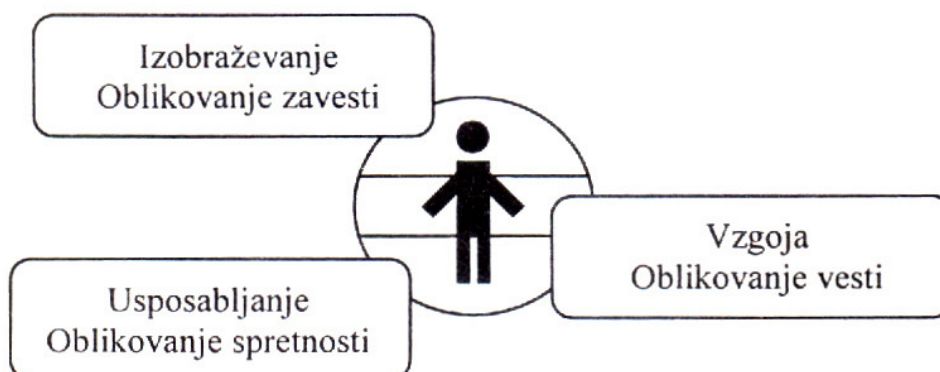
Izobraževanje je dolgotrajen in načrten proces razvijanja posameznikovih znanj, sposobnosti in navad, ki mu omogočajo vključitev v družbeno življenje in delo ter oblikujejo znanstveni pogled na svet.

Proces razvijanja sposobnosti, ki jih človek potrebuje pri opravljanju nekega konkretnega dela v okviru določene dejavnosti, najbolj pogosto označujemo s pojmom usposabljanje. Daljši in krajši čas usposabljanja je danes nujna sestavina vsakega vzgojno izobraževalnega procesa. Pri tem ne gre prezreti dejstva, da je vsako usposabljanje povezano z vzgojo in izobraževanjem, da so vzgoja, izobraževanje in usposabljanje v medsebojnem odnosu. Ko namreč govorimo o razvijanju znanja, spretnosti in navad kot osnovnih sestavin vsakega izobraževanja, imamo v mislih vedno tudi usposabljanje človeka za izvajanje določenih poklicnih in življenjskih nalog in opravil.

Narava temeljnih pojmov pedagogike in andragogike je deloma specifična, kot je specifičen predmet njenega preučevanja in raziskovanja. Obe navedeni disciplini vključujeta vzgojo in izobraževanje med svoje temeljne pojme v njuni dialektični povezanosti, vanj pa vključujeta tudi pojem usposabljanje. Če bi navedene pojme skušali opredeliti po njihovem dominantnem namenu, bi lahko rekli, da je *temeljni cilj vzgoje* oblikovanje vesti, *izobraževanja* oblikovanje zavesti, *usposabljanja* pa razvijanje sposobnosti, ki jih posameznik potrebuje za življenje in delo v družbi.

Slika 1 prikazuje povezanost prej omenjenih pojmov.





*Slika 1: Povezanost temeljnih pojmov (Jereb, 1998)*

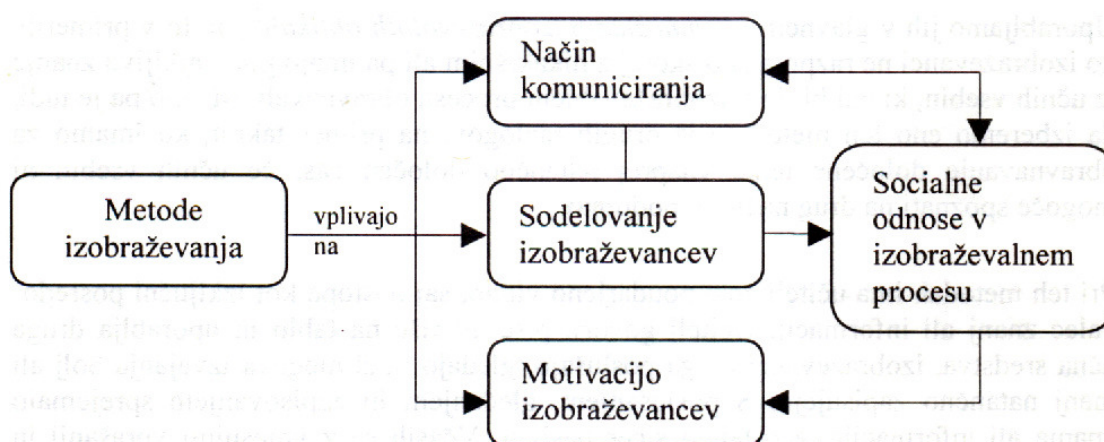
## **2.1 Oblike in metode izobraževanja**

Temeljna oblika izobraževalnega dela je ponavadi opredeljena z razmerjem med temeljnimi dejavniki pouka in s številom izobraževancev, vključenih v nek izobraževalni proces. S tega vidika lahko govorimo o množični, skupinski in individualni obliki izobraževanja.

Izobraževalna metoda je del izobraževalnega procesa, ki se kaže v določenem načinu ravnanja učitelja in/ali izobraževancev v tem procesu. Z uporabo ustreznih izobraževalnih metod skušamo v izobraževalnem procesu na čim bolj učinkovit način doseči zastavljene vzgojno-izobraževalne cilje.

Izobraževalne metode so raznovrstne; med seboj jih ločimo po različnih vidikih. Najbolj smiselna se zdi klasifikacija, pri kateri vzamemo za temeljni kriterij obliko komuniciranja med učiteljem in izobraževanci. Po tem kriteriju razlikujemo tri skupine izobraževalnih metod:

- *pretežno pasivne metode*: metode, pri katerih učitelj neposredno posreduje informacije izobraževancem,
- *pasivno-aktivne metode*: del informaciji posreduje učitelj, del informacij pa morajo izobraževanci pridobiti sami,
- *pretežno aktivne metode*: izobraževanci na podlagi ustreznih virov, informacije osvojijo sami, ob neposredni ali posredni pomoči učitelja.



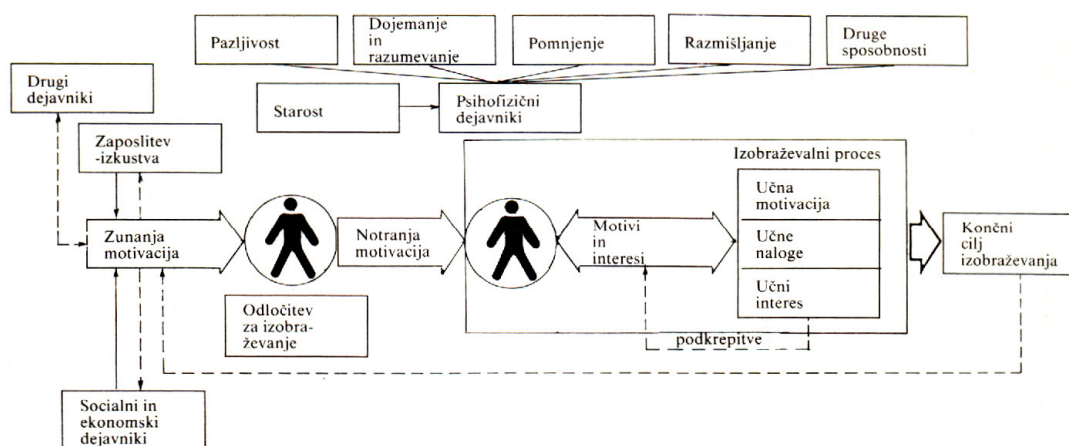
Slika 2: Vpliv izobraževalnih metod (Jereb, 1998)

Izobraževalne oblike je treba razlikovati od izobraževalnih metod. Pri tem nam izobraževalna oblika pomeni predvsem temeljni organizacijski okvir izobraževalnega procesa, v katerem za dosego vzgojno-izobraževalnih ciljev uporabljamo različne izobraževalne metode, kot je prikazano na sliki 2. Ponavadi nas določena izobraževalna oblika tudi omejuje glede izbire izobraževalnih metod in obratno (Jereb, 1998).

## 2.2 Odrasli v procesu izobraževanja

V razvoju andragoške teorije in prakse sprva niso posvečali posebne pozornosti značilnostim in posebnostim, ki nastopajo v procesu izobraževanja odraslih in ki ta proces ločujejo od procesa izobraževanja otrok in mladine. Danes pa lahko ugotovimo, da bolj ko so postajala pota andragoške prakse izhojena, bolj se je v teoriji te prakse kazala potreba po pravilnem upoštevanju številnih posebnosti andragoškega procesa. Čeprav je namreč res, da veljajo za vsak izobraževalni proces neke skupne zakonitosti, pa starost izobraževancev, njihov družbeni status in številne druge okolnosti, med katerimi igra zlasti pomembno vlogo zaposlenost, gotovo vplivajo na celoten izobraževalni proces na poseben način, saj ima odrasel in zaposlen človek v tem procesu kot izobraževanec svojstveno mesto.

Slika 3 prikazuje, kaj vse vpliva na uspešnost izobraževanca v izobraževalnem procesu.



Slika 3: Odrasli v izobraževalnem procesu (Jereb, 1989)

### **2.2.1 Sociološke in ekonomske osnove izobraževanja odraslih**

Človek je kot družbeno bitje proizvajalec materialnih in kulturnih dobrin, potrošnik teh dobrin in pri nas še človek, ki o teh dobrinah odloča, z njimi upravlja in hkrati načrtuje ves njihov nadaljnji razvoj. To pa so mnogo večje naloge, kakor jih je človek imel kdajkoli v kateremkoli družbenoekonomskem sistemu. In za takšne naloge ga mora pripravljati izobraževanje, pri čemer je jasno, da samo izobraževanje v mladosti ne bi bilo zadostno. V svoje obveznosti odraslega človeka mora le-ta poleg zaposlenosti vključiti tudi izobraževanje. Kakšno bo to izobraževanje, v katerega se bo vključil, pa je seveda odvisno od njegovih potreb, potreb njegove sredine in možnosti, ki jih ima sam ali ki mu jih nudi njegova sredina.

Če obravnavamo izobraževanje odraslih s stališča njegove ekonomske vrednosti, imamo pri tem v mislih predvsem njegove vplive na povečanje produktivnosti dela, na boljšo organizacijo dela, na boljšo izkoriščenost delovnih sredstev in delovnega časa, na boljšo kakovost dela, na zmanjševanje nesreč pri delu, na boljše razumevanje procesov dela, na večjo sposobnost in učinkovitost pri samoupravljanju in drugih področjih človekove dejavnosti.

Izobraževanje odraslih v današnjih razmerah izredno hitro napredujoče tehnologije in drugih delovnih pogojev ni le najbolj kratkoročno, ampak tudi z drugih stališč najmanj tvegano vlaganje. Kadar je izobraževanje odraslih posledica dobro raziskanih izobraževalnih potreb, je s pravilno pripravo programa ter ustrezno organizacijo investicija, ki hitro ali celo takoj pokaže svojo vrednost v večji in boljši produkciji (Jereb, 1989).

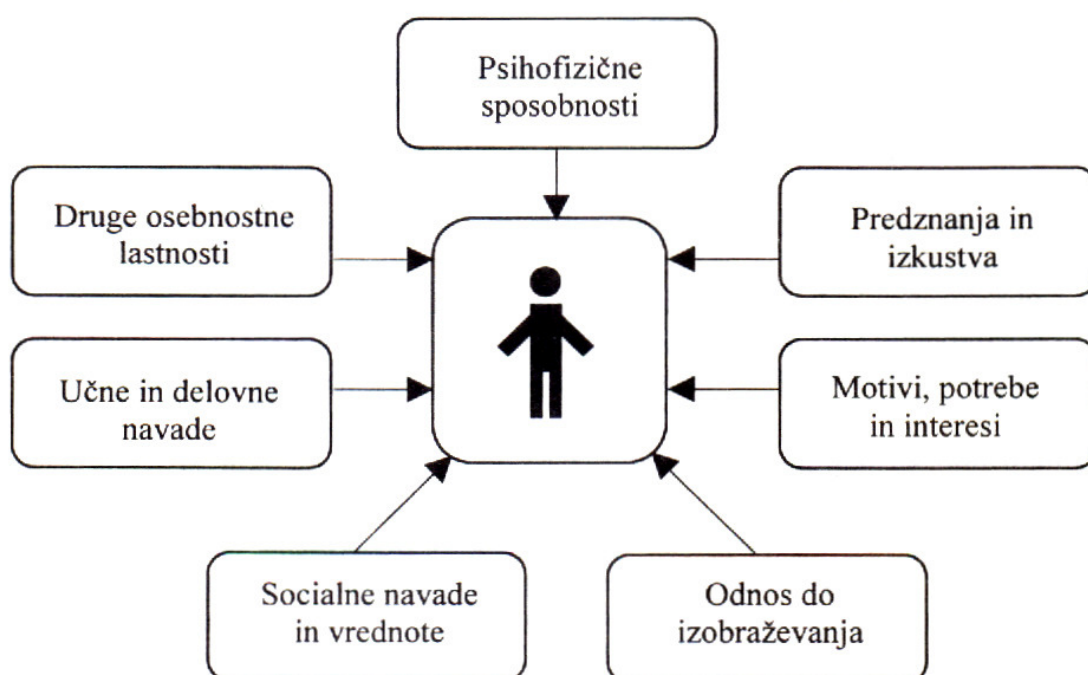
### **2.2.2 Psihofizične sposobnosti odraslih**

Številne raziskave o psihofizičnih lastnostih oziroma sposobnostih in zmogljivostih človeka za učenje so potrdile stališče, da med mladino in odraslimi ni bistvenih razlik pri

doseganju učnih uspehov, če so izpolnjeni nekateri osnovni pogoji glede njihovih fizičnih in psihičnih svojstev, ki so za učenje pomembna.

Pazljivost je pri odraslem človeku lahko mnogo večja kot pri mladostniku. Odrasli razpolaga z namerno in nenamerno pazljivostjo, ki je trajnejša kot pri otroku. Odrasli se raztresenosti in nepazljivosti lahko upre. Njegova pazljivost je tudi bolj trdna in manj vezana na čustva, bolj je zasnovana na intelektu, bolj je miselna in tudi lažje prilagodljiva.

V primerjavi z mladostniki imajo odrasli večjo sposobnost dojetanja in razumevanja in iz slike 4 lahko razberemo, zakaj. To velja za dojetanje konkretnega, še bolj pa za dojetanje abstraktnega sveta.



Slika 4: Izobraževanec v izobraževalnem procesu (Jereb, 1998).

Eno najpomembnejših svojstev človeka z vidika učenja je sposobnost pomnjenja. Z leti sposobnost pomnjenja slabi, vendar pri ljudeh, ki so intelektualno aktivni in fizično zdravi, komaj omembe vredno. V izobraževanju bi se morali truditi, da osvajanje znanj gradimo kar najbolj mogoče na logičnem pomnjenju.

Uspešnost učenja je odvisna tudi od sposobnosti razmišljanja. Odrasli razmišljajo drugače kot otroci, ker je njihov miselni svet povezan z mnogimi delovnimi in življenjskimi izkušnjami (Jereb, 1998).

### **2.2.3 Motivi in odnos odraslih do izobraževanja**

Kadar se človek vključi v izobraževanje, hoče doumeti najprej njegov pomen in smisel zanj, za njegovo delo in življenje, za njegovo sedanost in prihodnost.

Odrasli se ponavadi vključijo v izobraževalni proces z določenimi motivi. Če so motivi, ki jih v izobraževanje vodijo važni, vredni in trajni, je to precejšnje zagotovilo, da bo izobraževanje tudi uspešno.

Motive ločimo glede na vrsto, moč in njihovo trajnost. Motivi nastanejo iz različnih potreb in če gre za motive sodobnega človeka, lahko te motive razdelimo v tri skupine:

- v prvo bi šteli tiste, ki jih porajajo *potrebe poklicnega dela*,
- v drugo skupino bi uvrstili motive, ki nastajajo zaradi *potrebe po smotrnem preživljanju prostega časa*,
- v tretjo skupino pa naj bi spadali motivi, ki jih porajajo še *druge* potrebe človeka.

Motivi so pogosto dejavniki, ki prebudijo v človeku zanimanje za določeno vrsto izobraževanja. Z interesom ponavadi označujemo psihološki pojav, ki človeka sili k določeni aktivnosti, spoznavanju nečesa, boljši informiranosti o nekem področju, pojmu in dogajanju. Če človeka kaj zanima, mu to povečuje njegovo pazljivost, hitrejše je njegovo dojetje in razumevanje, boljše in lažje je njegovo pomnjenje.

Iz zavestnega odnosa izobraževancev do izobraževanja raste dvoje značilnosti:

- želja po kar najbolj samostojnem obravnavanju problemov in njihovem razreševanju,
- prizadevanja po aktivnem sodelovanju v izobraževalnem procesu.

Obe značilnosti sta za izobraževalne rezultate zelo pomembni in ju moramo znati pri izobraževancih spodbujati in razvijati.

Izobraževanci se odlikujejo s svojo samostojnostjo posebno takrat, ko aktivno posegajo v izobraževalni proces s svojimi stališči, predlogi in mnenji, z originalnimi rešitvami izobraževalnih nalog in problemov s področja tehnologije in organizacije njihovega izobraževanja (Jereb, 1998).

## **2.3 Cilji in vsebina izobraževanja**

Izobraževalni cilji, ki upoštevajo posebnosti in potrebe izobraževancev ter strukturo posameznih področij znanja in znanosti, so temeljni kamen in izhodišče celotnega izobraževalnega dela. Da bi lahko opravili svojo usmerjevalno funkcijo, morajo biti oblikovani dovolj konkretno in enopomensko. S konkretizacijo učnih ciljev želimo doseči čim bolj smotrno upravljanje izobraževalnega procesa.

Najbolj znan poizkus klasifikacije vzgojno-izobraževalnih ciljev, ki je doživel v svetu tudi najširšo uporabo, je prav gotovo taksonomija vzgojnih ciljev, po kateri delimo celotno področje vzgojno-izobraževalnih ciljev v tri skupine kategorij, in sicer na:

- pretežno kognitivno ali spoznavno-izobrazbeno področje (znanje, obvladovanje pojmov, zakonitosti itd.),
- pretežno motorično ali gibalno-spretnostno področje (učenje ravnanja z različnimi orodji, stroji, napravami itd.),
- pretežno afektivno ali čustveno-motivacijsko področje (obsega vzgojne smotre v ožjem pomenu).

Vzgojno-izobraževalne cilje, ki so opredeljeni v učnih programih in učnih načrtih, uresničimo v izobraževalnem procesu s pomočjo ustreznih učnih vsebin (Jereb, 1998).

## 2.4 Motivacija za izobraževanje

Odrasle spodbuja k učenju veliko dejavnikov, od interakcije z drugimi ljudmi do užitka, zadovoljstva, želje, da bi preskusili svoje znanje, radovednost ali želja po dokončanju prekinjenega izobraževanja. Ponavadi vpliva na odločitev za vnovično izobraževanje več motivov, ki se med seboj prepletajo in spodbujajo (Jelenc, 1996).

Motivacija je sestavljen duševni proces, ki vključuje potrebe, motivacijske težnje in cilje. Temelj motiviranosti posameznika za izobraževanje predstavlja neka motivacijska težnja k zadovoljitvi določene potrebe. Zadovoljitev določene potrebe je povezana z motivacijskimi cilji, kot je prikazano na sliki 5. Pri tem nam motivacijski cilj pomeni neko situacijo, h kateri posameznik teži, da bi zadovoljil svojo potrebo (Jereb, 1999, vaja 9).

Shematični prikaz motivacijske strukture pri izobraževanju

POTREBE	+	MOTIVACIJSKI DEJAVNIKI	=	AKTIVNOST DEJAVNOST
motivacijske težnje in cilji izobraževancev; motivacijska struktura posameznika		materialne in socialne možnosti ter sredstva za zadovoljevanje potreb, ki jih omogoča in nudi izobrazba		k izobraževalnim ciljem usmerjena učna aktivnost izobraževancev

*Slika 5: Shematični prikaz motivacijske strukture pri izobraževanju (Jereb, 1999, vaja 9)*

Kadar se posameznik odloči za izobraževanje, ga največkrat v to vodijo določeni motivi. Če je za nekoga določen motiv pomemben in trajen, je to tudi največkrat zagotovilo, da bo pri izobraževanju uspešen. V nasprotnem primeru pa, če je motiviranost posameznika po izobraževanju negativna, ali če je v izobraževanje prisiljen proti svoji volji, je velika verjetnost, da bo izobraževanje neuspešno.



### **3 MOTIVACIJA**

Motivacija je za socialno vedenje ena najpomembnejših psihičnih funkcij in daje vsakemu človeku značilen pečat posebnosti ali celo enkratnosti. Pri nobenem človeku se povsem isti motivi ne ponovijo. Je proces, ki sproži človekovo aktivnost, jo usmerja na določene objekte, uravnava obnašanje in ga poenoti, poveže v celoto v prizadevanju za dosego ciljev, ki si jih je zadal.

Obnašanje človeka uravnava tako, da določa stopnjo njegove aktiviranosti, stalnosti in usmerjenosti. Individuum predstavlja integrirano in organizirano celoto (Krajnc, 1982).

Storilnost je močno odvisna od vsakokratne motivacije. Motivacija pa je zadeva emocij; vsaj toliko kot razuma. Motivacija sloni namreč na potrebah, potrebe pa doživlja organizem na emocionalni podlagi (Trstenjak, 1981).

Motivacija je usmerjanje človekove aktivnosti k želenim ciljem s pomočjo njegovih motivov. Motivacija je zbujanje hotenj, motivov, nastalih v človekovi notranjosti ali v njegovem okolju na podlagi njegovih potreb, ki usmerjajo njegovo delovanje k cilju s spreminjanjem možnosti v resničnost. Potrebo razumemo kot razliko med želenim in dejanskim stanjem.

Motivacija je nenehen spodbujevalen proces osmišljanja osebnega delovnega (poslovnega) življenja in doživljanja zadovoljstva, ki ga omogoča ustvarjalno delo v podjetju, naravnano k uspešnosti, osebostni in strokovni rasti zaposlenih ter prispevkom posameznikov in skupin k odličnosti (Uhan, 2000).

Tako je pojem motivacije, ki je imel nekoč le bolj stranski pomen v celotni psihologiji, postal eden temeljnih pojmov, iz katerega potem izvajajo razne druge pojave in zakonitosti (Krajnc, 1982).

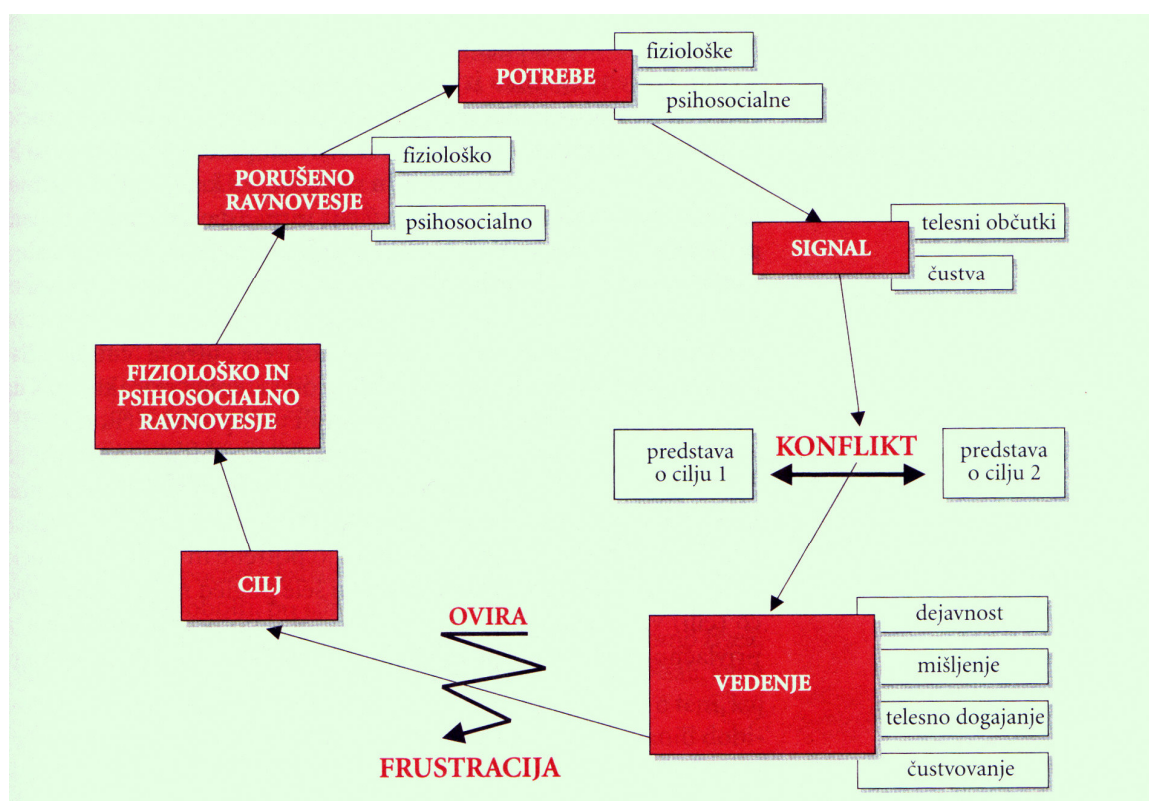
V novejšem času poudarjajo, da človekovo gibalno niso samo motivi pomanjkanja, pač pa tudi motivi razvoja – težnja po aktivnem poseganju v okolje. V večini primerov ti motivi ne potrebujejo zunanje podkrepitve, prav tako zadovoljevanje motivov razvoja ne zmanjšuje težnje po aktivnosti, pač pa jo še povečuje.

Motivacija vzpostavlja pripravljenost pri izobraževanju. Raziskave so pokazale, da se ljudje izobražujejo pod vplivom homeostatskih motivov ali »motivov deficita« prav tako, kot se uče pod vplivom heterostatičnih motivov ali »motivov rasti«. Druga pot motivacije se pojavi predvsem pri bolj razvitih osebnostih in pri višji stopnji izobrazbe. Na nižjih stopnjah izobraževanja narekuje učenje predvsem neki občutek deficita in nezadovoljena potreba – porušeno ravnovesje (Černetič, Komac, 1980).

### **3.1 Definicija motivacije**

Beseda motivacija izhaja iz latinske besede *movere*, kar pomeni gibati se. Psihologija motivacije se ukvarja z vprašanjem, kaj nas pripelje do tega, da nekaj naredimo ali pa ne. Motivacija povzroča in usmerja naša dejanja. Je eden od pomembnih dejavnikov, ki vplivajo na to, da ljudje s približno enakimi sposobnostmi ne dosegajo približno enakih ciljev.

Motivacija so vsi procesi spodbujanja, ohranjanja in usmerjanja telesnih in duševnih dejavnosti, zato da bi uresničili cilj. Obsega vsa gibalna našega vedenja: potrebe, nagone, motive, želje, cilje, vrednote, ideale, interese, voljo. Nagoni in potrebe nas spodbujajo, nas potiskajo in ženejo v vedenje (slika 6).



Slika 6: Od potreb k ciljem (Kompore, 2001)

### 3.2 Motivacijski dejavniki

Motivacija sodi med najbolj zapletene in hkrati najpomembnejše vidike duševnega življenja. Motivacijski dejavniki namreč določajo smer, intenzivnost in trajanje človekovih dejanj.

Da bi manager lahko učinkovito deloval, mora premisliti, kako interaktivno delovanje teh treh dejavnikov vpliva na uspešnost pri delu. Poleg tega se je treba zavedati, da manager ne more kontrolirati posameznih dejavnikov, ki vplivajo na delavčevo uspešnost.

Slika 7 kaže interakcijo med temi tremi dejavniki. Dobro moramo premisliti, kako

interaktivno delovanje teh treh dejavnikov vpliva na uspešnost pri delu.



Slika 7: Dejavniki, ki vplivajo na motivacijo (Lipičnik, 1998)

Po Lipičniku smo dejavnike, ki učinkujejo na motivacijo, razdelil v tri:

- **individualne razlike**

Vsak človek je edinstven. Individualne značilnosti, kot so osebne potrebe, vrednote, stališča in interesi, človek prinese s seboj na delo. Ker se te lastnosti razlikujejo od posameznika do posameznika, se sprašujemo, kaj ljudi motivira. Nekatere zaposlene motivira denar in zavlačujejo z delom, da bi dobili višjo plačo. Druge motivira varnost in sprejemajo manj plačano delo, da bi se izognili tveganju, da bodo ostali nezaposleni. Tretji sprejemajo izzive, ki jih pripeljejo na rob njihovih zmogljivosti. Na splošno bi ljudem lahko ponudili nekatere priložnosti, da bi se oprijeli nečesa novega. Recimo učenja ravnati s priložnostmi, ki bi delavcu omogočile napredovanje v današnji čedalje celovitejši organizaciji.

-    ***lastnosti dela***

Lastnosti dela so dimenzije dela, ki ga določajo, omejujejo in izzivajo. Te značilnosti vključujejo tudi zahteve po različnih zmožnostih, določajo, kateri delavec lahko naloge opravi od začetka do konca, pogojuje pomembne lastnosti dela, avtonomijo pri delu in določajo vrsto in širino povratnih informacij, ki jih dobi delavec o svoji uspešnosti. Nekatera dela zelo cenimo po določenih značilnostih in manj po drugih ter narobe.

-    ***organizacijska praksa***

Organizacijsko prakso sestavljajo pravila, splošna politika, managerska praksa in sistem nagrajevanja v organizaciji. Politika definira nekatere ugodnosti (plačilo počitnic, skrb za otroke in ostarele, itd.), z nagradami pa definiramo (bonitete in/ali provizije), kar lahko privlači nove delavce in preprečuje starejšim, da bi zapustili organizacijo. Nagrade lahko motivirajo zaposlene, vendar morajo temeljiti na uspešnosti (Lipičnik, 1998).

### **3.3 Motivacijske teorije**

Človek dela zato, ker želi zadovoljiti svoje potrebe in potrebe najbližjih. Zaradi njihovega razvoja in vpliva v okolju srečujemo v literaturi različne motivacijske teorije, ki se ukvarjajo z vprašanjem, kaj ljudi motivira pri njihovem delu in kateri dejavniki vplivajo nanj. Različni avtorji v svojih teorijah dajejo poudarek različnim dejavnikom in elementom mehanizma motiviranja tako, da se njihove motivacijske teorije med seboj razlikujejo in tudi dopolnjujejo (Uhan, 2000).

Vsaka motivacijska teorija si prizadeva razložiti vzroke za vedenje ljudi in procese, ki povzročajo vedenje. Tiste, ki se ukvarjajo s tem, »kaj« motivira vedenje, imenujemo vsebinske teorije. Teorije, ki so bolj osredotočene na to, »kako« motiviramo vedenje, pa označujemo kot procesne teorije (Černetič, 2001).

V nadaljevanju bom bolj podrobno predstavil Maslowo teorijo potreb, Herzbergovo dvofaktorsko motivacijsko teorijo, teoriji ERG, Hackman – Oldhamerjev model obogatitve dela, Frommovo teorijo motivacije, Likertovo teorijo motivacije, Teorijo ekonomske motivacije.

### **3.3.1 Maslowa teorija potreb**

Motivacijska teorija Maslowa temelji na hierarhiji in pomembnosti človeških potreb. Uhan je človekove potrebe razdelil na pet stopenj:

- fiziološke potrebe,
- potrebe po varnosti in zaščiti,
- socialne potrebe (prijateljstvo, ljubezen, pripadnost),
- potrebe po spoštovanju in samospoštovanju, ugledu,
- potrebe po samouresničevanju, samopotrjevanju (razvoj sposobnosti, kreativnost).

A. H. Maslow je postavil trditev, da človekove potrebe nastajajo v naštetem vrstnem zaporedju. Potreba, ki je zadovoljena, ne motivira več, pač pa se ob tem pojavi naslednja potreba, ki deluje kot motivacijski dejavnik.

Fiziološke potrebe so temeljne človekove potrebe. Dokler te niso zadovoljene, drugih potreb človek praktično nima. Brž, ko pa so te potrebe vsaj primerno zadovoljene, se sprožijo in postanejo motivacijski dejavnik potrebe po varnosti. Ko so te zadovoljene, nastanejo socialne potrebe in tako naprej do pete stopnje človekovih potreb. Pomembna za proučevanje motivacije in motiviranosti je trditev, da zadovoljena potreba ne motivira več. Po teoriji Maslowa je na prvem mestu tisti motivacijski dejavnik, ki je aktiviran in najmanj zadovoljen (Uhan, 2000).

Maslow je menil, da je človekova dejavnost zmeraj usmerjena navzgor, k privlačnejšim ciljem. S preučevanjem stopnje zadovoljevanja motivov svojih delavcev želijo v organizacijah ugotoviti, k čemu bodo delavci težili v naslednjem obdobju. Zanje je to pomembno, da bodo delavcem pri tem pomagali.

Motivacijska teorija Maslowa je za managerje uporabna, saj lahko z njo na podlagi navadnih vprašalnikov, kaj motivira ljudi v določeni organizaciji in v določenem času, ugotovijo, na kaj so ljudje tisti trenutek najbolj občutljivi (Lipičnik, 1998).

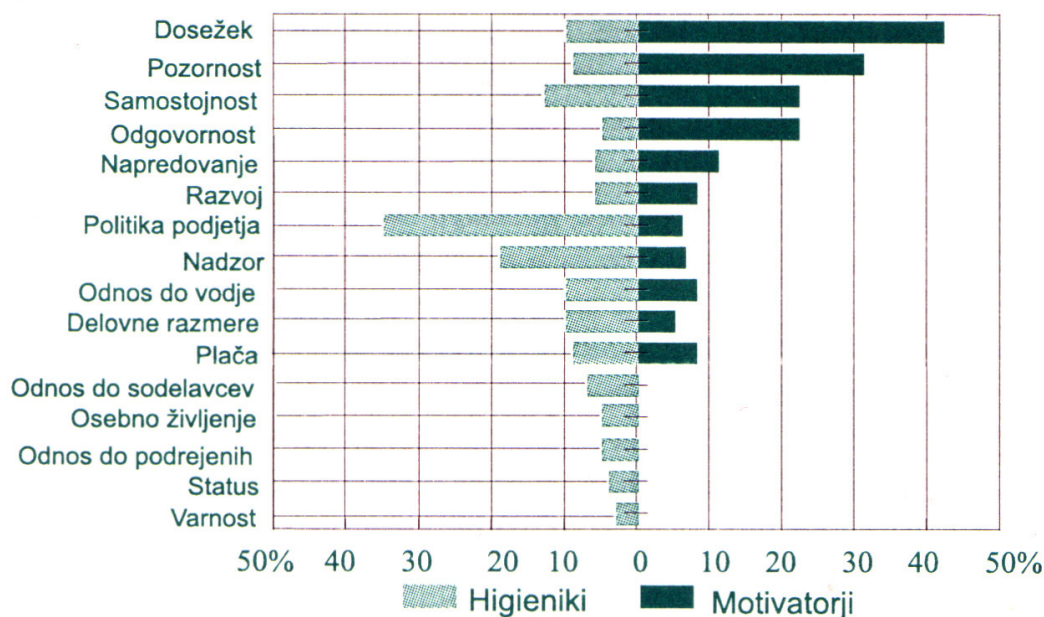
### **3.3.2 Herzbergova dvofaktorska motivacijska teorija**

Psiholog Frederic Herzberg je razvil posebno teorijo o delovni motiviranosti na podlagi ugotovitve, da določene delovne okoliščine povzročajo nezadovoljstvo. Preučil je, kako vpliva zadovoljstvo pri delu na učinkovitost in motiviranost človeka. V svoji študiji je ugotovil, da je mogoče vse motivacijske faktorje razdeliti v dve veliki skupini, in sicer na higienike in motivatorje (Slika 8).

Higieniki sami ne spodbujajo ljudi k dejavnosti, temveč odpravljajo neprijetnosti ali kako drugače ustvarjajo okoliščine za motiviranje, motivatorji pa neposredno spodbujajo ljudi k delu.

Higieniki povzročajo nezadovoljstvo, če niso ustrezno urejeni. Če so navzoči v delovnem okolju, je nezadovoljstvo manjše, vendar pa zadovoljstvo zaradi njih ni nič večje.

Motivatorji pa drugače kot higieniki vplivajo na zadovoljstvo v delovnem okolju in na večjo pripravljenost zaposlenih, da se potrudijo pri svojem delu. Če teh faktorjev ni v organizaciji, zaposleni zaradi tega niso nezadovoljni (Černetič, 2001).



Slika 8: Rezultati Herzbergovega raziskovanja (Lipičnik, 1998)

Za managerje je teorija uporabna predvsem zato, ker se lahko zaveda dveh vrst orodja za motiviranje zaposlenih (Lipičnik, 1998).

### 3.3.3 Teorija ERG

Clayton Alderfer je dopolnil Maslowo in Herzbergovo motivacijsko teorijo tako, da je oblikoval model potreb, ki je bolj usklajen s sodobnimi empiričnimi raziskavami. Določil je tri skupine temeljnih potreb. Iz angleških besed za te skupine potreb (existence, relatedness, growth) izhaja ime teorija ERG. Te skupine potreb so:

- potrebe po obstoju,
- potrebe po povezovanju z drugimi ljudmi,
- potrebe po razvoju.



Potrebe **prve skupine** se nanašajo na izpolnjevanje osnovnih materialnih in eksistenčnih zahtev. (Maslow – fiziološke potrebe in potrebe po varnosti) .

**Drugo skupino** potreb sestavljajo potrebe, ki so povezane z željo ljudi po vzdrževanju pomembnih medsebojnih odnosov (Maslow – socialne potrebe in potrebe po spoštovanju).

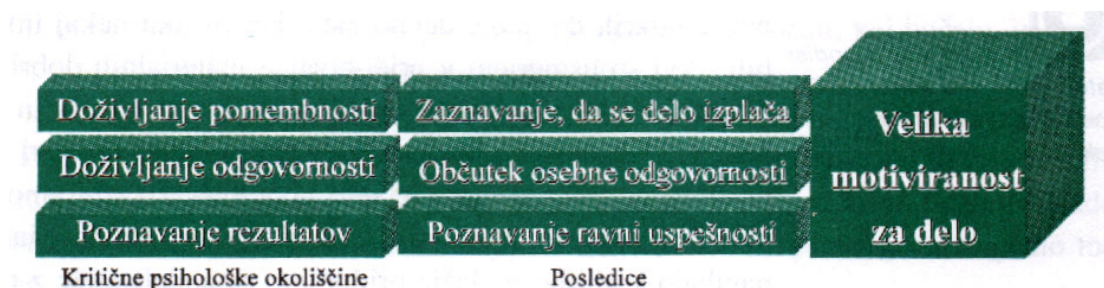
V **tretjo skupino** pa spadajo potrebe po razvoju, ki odsevajo človekovo željo po osebni razvoju. (Maslow – potrebe po spoštovanju in potrebe po samouresničevanju).

Teorija ERG ne predvideva pri zadovoljevanju potreb tako stroge hierarhije kot Maslowova. Po tej teoriji si posameznik lahko prizadeva za osebni razvoj, čeprav nima zadovoljenih potreb po obstoju ali potreb po povezovanju z drugimi ljudmi, mogoče pa je tudi, da se vse tri skupine potreb pojavijo hkrati. Ta teorija upošteva individualne razlike med ljudmi in dejstvo, da vpliva na prednost zadovoljevanja potreb tudi različno kulturno okolje, posameznikova izobrazba in njegove družinske vezi (Černetič, 2001).

### **3.3.4 Hackman – Oldhamerjev model obogatitve dela**

Model obogatitve dela temelji na Herzbergovih ugotovitvah in si postavlja osnovno vprašanje, kako lahko manager spremeni lastnosti dela, da bo motiviral zaposlene in dosegel njihovo zadovoljstvo.

Hackman – Oldhamov model ponazarjajo tri kritične psihološke okoliščine, ki vplivajo na motivacijo na delovnem mestu. Če je ena od okoliščin na nizki ravni, je tudi motivacija zaposlenih nizka.



Slika 9: Hackman – Oldhamov model psiholoških okoliščin, ki vplivajo na motivacijo (Lipičnik, 1998)

S slike 9 je razvidno, da zato, ker doživlja pomembnost dela, zaposleni zazna, da se delo splača in da ga je vredno delati. Doživljanje odgovornosti povzroči, da delavec dobi občutek osebne odgovornosti pri delu; poznavanje rezultatov pripomore k temu, da spozna raven svoje uspešnosti. Zaznavanje vrednot dela, občutek osebne odgovornosti in poznavanje ravni uspešnosti pa so elementi, ki skupaj vplivajo na motiviranost za delo (Lipičnik, 1998).

Ustrezno motivacijo za delo omogočajo naslednje značilnosti oz. zahteve dela kot navajajo (Možina, Bernik, Svetic, 2004):

- raznolikost sposobnosti, kar pomeni več znanja za določeno delo, večji občutek pomembnosti,
- istovetenje z delom, kar pomeni kvalitetnejše opravljanje dela v primeru istovetenja z njimi,
- pomembnost dela, kar pomeni povečanje občutka pomembnosti v primeru dobro opravljenega dela na boljše fizično in psihično počutje drugih,
- samostojnost pri delu, kar se kaže kot posledica v povečani odgovornosti za uspeh,
- povratne informacije, ki predstavljajo obveščenost o rezultatih dela.

### **3.3.5 Frommova teorija motivacije**

Erich Fromm je skušal odgovoriti na vprašanje, zakaj ljudje delajo. Pri proučevanju je odkril, da ljudje delajo zato, ker bi radi nekaj imeli, ali zato, ker bi radi nekaj bili. Prvi so usmerjeni v pridobivanje materialnih dobrin, drugi pa bi se radi tako ali drugače uveljavili, dosegli ugled v družbi itd. »Biti« in »imeti« pa se ne izključujeta. Sta dve skrajnosti na isti lestvici. Zato se nekateri lahko nagibajo k eni strani, drugi k drugi. Teorija je zelo uporabna, ko izbiramo orodje za motiviranje. Ljudi, ki se bolj nagibajo k »imeti«, lažje motiviramo z materialnim orodjem. Ljudi, ki se bolj nagibajo k »biti«, pa lažje pridobimo za sodelovanje z nematerialnim orodjem.

Ta teorija je predvsem uporabna za to, da zna manager izbrati motivacijsko orodje za vsakega delavca posebej, in sicer da nagradi tiste, ki bi radi bili nekaj z napredovanjem, in tiste, ki bi radi nekaj imeli materialno. Tudi v ne povsem skrajnih primerih je pomembno izbrati ustrezno razmerje med moralnimi in materialnimi dejavniki za motiviranje zaposlenih (Lipičnik, 1998).

### **3.3.6 Likertova teorija motivacije**

Pomembnejše ideje te teorije so, da je produktivnost skupine precej odvisna od načina vodenja in od stališč članov skupine in njihovih vodij. Način vodenja je v tesni povezanosti s porazdelitvijo vpliva in moči v organizaciji. To pomeni, da so stališča, zaznavanja, čustva in interesi članov postavljeni v širši organizacijski okvir. V organizacijskem okviru igra pomembno vlogo njihov sistem komuniciranja oziroma informiranja, kjer ločimo individualni in skupinski način odločanja.

Likertova teorija ni zanemarila vpliva organizacije kot celote na motivacijske dejavnike, ki so povezani s posameznimi njenimi elementi in se kažejo v organizacijskem procesu. Pri tej teoriji gre za to, da so organizacije z demokratičnim načinom vodenja bolj produktivne kot tiste, ki so deležne avtokratičnega vodenja. Način vodenja mora biti prilagojen razmeram v organizaciji. Demokratični način vodenja bo povzročil povečanje

produktivnosti le, če bo imela organizacija ustrezen komunikacijski in informativni sistem in če bo oblast v organizaciji ustrezno razporejena. Nizka raven kontrole v organizaciji pa lahko demokratični način vodenja pripelje do anarhije (Možina, 1994).

### **3.3.7 Teorija ekonomske motivacije**

Poglavitno izhodišče teorije predstavlja trditev, da je človek delal zato, da bi zaslužil. Denar ali materialne dobrine so po tej teoriji energija oziroma spodbude, ki motivirajo človeka, da opravi isto aktivnost, ki se zahteva kot pogoj za plačilo in zaslužek.

Nesporno je ugotovljeno, da ekonomska motivacija učinkuje spodbudno, ni pa dovolj natančno proučeno, katera oblika denarne spodbude deluje na delavca najmočneje. Participacija pri delitvi dobička praviloma nima stimulativnega učinka, če je izvedena le enkrat letno in če ni zanesljiva.

Ekonomska motivacija ne deluje enako na vse skupine delavcev. Delavci, ki opravljajo enostavna, lahka in malo zahtevna dela in s svojimi zaslužki komaj pokrivajo potrebe za svojo eksistenco in obstoj svojih družin, so veliko bolj občutljivi glede materialne motivacije od delavcev, ki prejemajo tolikšne zaslužke, da njihov obstoj ni ogrožen.

Teorija ekonomske motivacije ustreza zlasti za naslednje skupine delavcev:

- delavci z nizkimi zaslužki,
- mladi delavci, ki si ustvarjajo družino in dom ter imajo zategadelj velike potrebe,
- posebna vrsta ljudi, ki so jim materialne dobrine smisel življenja, kot so tako imenovani materialisti v potrošniški družbi (Uhan, 2000).

## **4 RAZISKAVA MOTIVACIJE ZA IZOBRAŽEVANJE V PODJETJU, X d.o.o.**

### **4.1 Opis raziskovalnega problema**

Recesija prinaša spremembe v razmišljanju in poslovanju podjetij. Predstavlja priložnost in obveznost našemu podjetju X d.o.o., da prilagodi svoj izobraževalni in motivacijski proces. Mene predvsem zanima, v kolikšni meri, če sploh v tem kriznem času, to uspeva podjetju, ki ga raziskujem.

V časopisih, na televizijskih sprejemnikih, internetu in preko drugih medijev govorijo samo o eni stvari, in to je recesija. Kriza, ki jo tako na veliko opevajo, ima negativen vpliv na naše zaposlene v proizvodnjah, kot tudi na zaposlene v pisarnah in na vodilnih mestih. Taki in podobni pogovori, izjave ne samo o našem X podjetju, ampak tudi o slovenskem gospodarstvu negativno vplivajo na ljudi v Sloveniji. Najbolj negativno pa vplivajo na zaposlene v podjetju, ki je bilo tistega dne omenjeno v časopisu.

Zaradi gospodarske recesije, sprememb v industriji in sprememb na trgu delovne sile se vse bolj povečuje brezposelnost. Za brezposelne se štejejo vse osebe, ki so v določenem času brez dela, ki so pripravljene delati in ki iščejo delo. Vključujejo se tudi osebe, ki so stalno ali začasno odpuščene in ne dobivajo plač.

Trenutno stanje v gospodarstvu je eden glavnih dejavnikov, ki zmanjšuje motiviranost zaposlenih v današnjem času. Med drugim tudi slabe delovne razmere, nezadovoljstvo, ponavljajoče se delo, strah pred odpuščanji in vedno večji pritisk nadrejenih.

In zaradi trenutne situacije v gospodarstvu in vse večjega negativnega pritiska me predvsem zanima, kaj vodilni v podjetju naredijo za motivacijo zaposlenih v proizvodnji in zaposlenih v pisarnah.

## **4.2 Namen in cilj raziskave**

Izobraževanje kot družbena dejavnost in dejavnost posameznika je izhodišče ter ključnega pomena za razvoj vsake dejavnosti v družbi.

Poizkusil bom prikazati razliko med zaposlenimi v proizvodnji in tistimi v pisarnah. Koliko dejansko sami dajo na svojo izobrazbo, kolikšne ambicije imajo za nadaljnjo izobrazbo in seveda, kolikšen trud vložijo X d.o.o. v izobraževanje svojih zaposlenih na obeh nivojih (proizvodnja, pisarna). Mislim, da je to zanimivo predvsem sedaj v tem času, ko nas z vseh strani bombardirajo z izrazi, kot so: kriza, odpuščanja, recesija, vrhunec krize poleti 09 itd.

Cilj izobraževanja je osebni razvoj posameznika pri delu v skladu z njegovimi delovnimi možnostmi in interesi ter potrebami in interesi podjetja, v katerem je zaposlen. Proces izobraževanja (in usposabljanja) mora slediti razvoju podjetja, njegove dejavnosti in prisotne problematike.

Odgovoriti bom poskušal na naslednja vprašanja:

- Kaj zaposlene motivira za nadaljnje izobraževanje?
- Ali se je njihova želja po izobraževanju povečala v obdobju recesije?
- Kako so zaposleni zadovoljni z izobraževalnim programom?
- Ali podjetje poskrbi za dobro motivacijo v podjetju?
- Na kakšen način podjetje poskrbi za motivacijo?
- Ali podjetje v času »recesije« bolj motivira svoje zaposlene?
- V kolikšni meri nadrejeni spodbujajo k izobraževanju?
- Ali imajo zaposleni enake pogoje za izobraževanje?

### 4.3 Metode in tehnike raziskovanja

Za zbiranje, interpretacijo podatkov, povezanih s temo diplomskega dela, sem v raziskavi uporabil deskriptivno ali opisno metodo. Literaturo sem pridobil iz domačih in tujih virov. Uporabil sem tehniko anketiranja zaposlenih v podjetju. Ankete so zelo razširjen način pridobivanja podatkov, moja anketa je sestavljena iz dveh delov.

Prvi uvodni del ankete je vseboval splošne podatke: starost, spol, stopnja izobrazbe. V drugem delu sem ugotavljal koliko delavci sami naredijo za svojo izobrazbo, in pridobil njihova mnenja, kaj delodajalec naredi za njihovo izobrazbo - motivacijo.

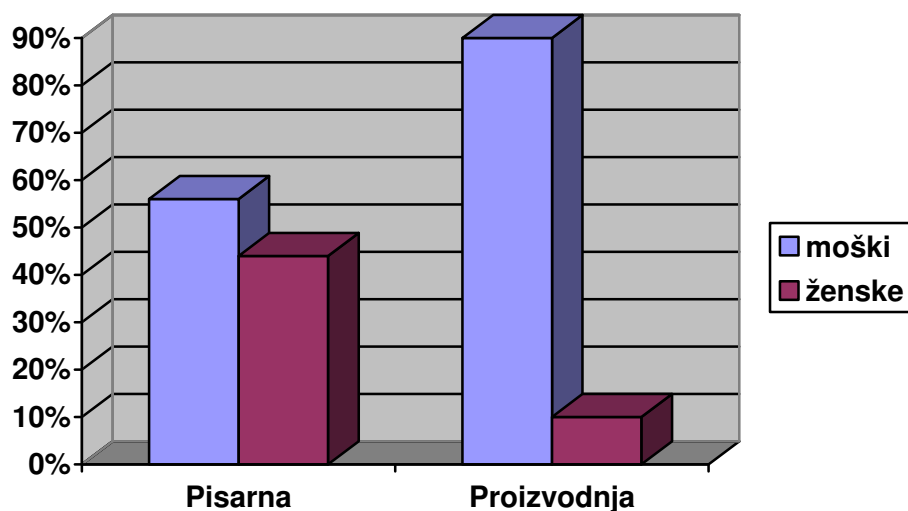
### 4.4 Analiza rezultatov

#### SPOL

Med zaposlenimi v podjetju X d.o.o. bom poskušal prikazati različen pogled zaposlenih v pisarni in proizvodnji na izobraževalno shemo njihovega podjetja in pridobiti njihova mnenja, kaj podjetje naredi za motivacijo. Med zaposlene je bilo razdeljenih 134 anket. Pravilno rešenih anket je bilo 74,63%. Od napačno rešenih 25,37% jih je večina prispela iz proizvodnega oddelka. Iz grafa je razvidno, da je v pisarnah veliko večji odstotek zaposlenih žensk (44%). Med tem ko jih je v proizvodnji veliko manj, le 10% (graf 1, tabela 1).

<b>Spol</b>	<b>Pisarna</b>	<b>%</b>	<b>Proizvodnja</b>	<b>%</b>
moški	28	56	45	90
ženske	22	44	5	10

*Tabela1: Spol anketirancev*



Graf 1: Spol anketirancev

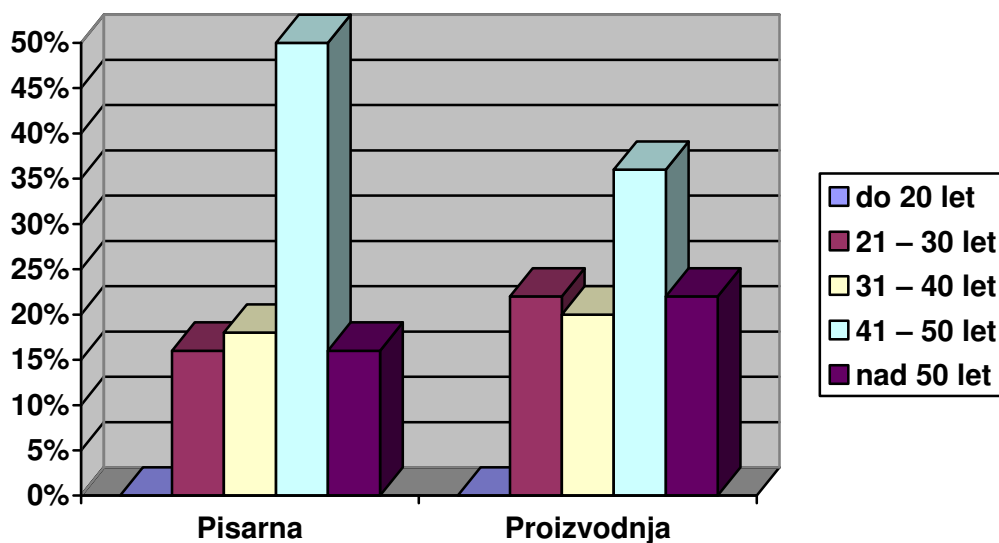
## **STAROST**

V obeh delovnih sektorjih prevladujejo zaposleni, stari 41 – 50 let. S to starostjo jih je v pisarni kar 50%, kar je precej več kot v proizvodnji s 36%. V proizvodnji so si preostale odstotke razdelili na sledeči način: 22% jih je starih 21 – 30 let in nad 50 let, 20% jih je starih 31 – 40 let. V pisarni pa na sledeči način: po 16% 21 – 31 let in nad 50 let, 18% jih je starih 31 – 40 letom. Do 20 let starosti ni bilo nobenega anketiranca (graf 2, tabela 2).

Starost	Pisarna	%	Proizvodnja	%
do 20 let	/	/	/	/
21 – 30 let	8	16	11	22
31 – 40 let	9	18	10	20
41 – 50 let	25	50	18	36
nad 50 let	8	16	11	22

Tabela 2: Starost anketirancev





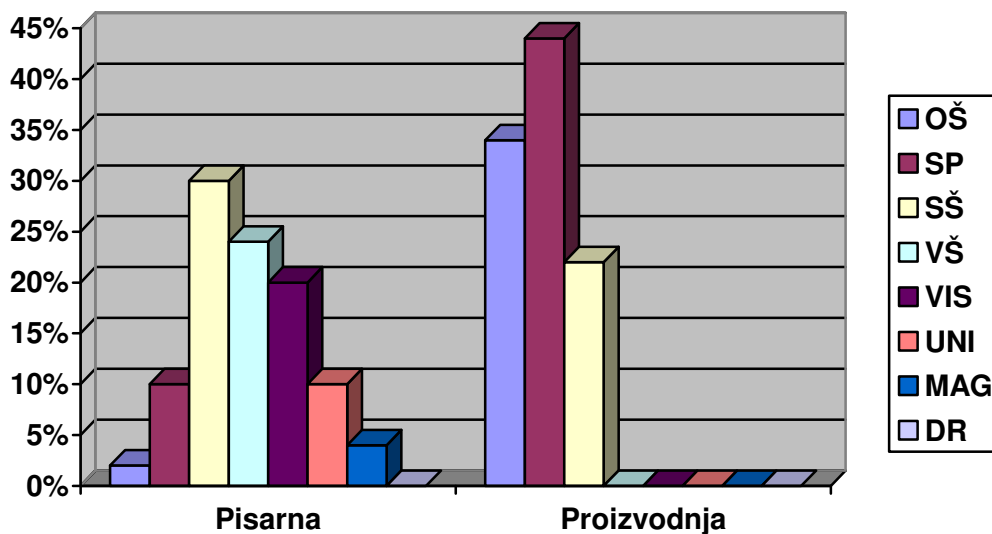
Graf 2: Starost anketirancev

### **STOPNJA IZOBRAZBE**

Kot je razvidno, ima največ zaposlenih v proizvodnji srednješolsko poklicno izobrazbo (44%), s končano osnovno šolo jih je 34% in srednjo šolo 22%. To je tudi najvišja izobrazba anketirancev v proizvodnji. S končano srednjo šolo pa prednjačijo v pisarni s 30%. Sledijo jim: višja šola 24%, visoka šola 20%, srednja poklicna in univerzitetni program sta si razdelila vsak po 10%, našel se je pa celo nekdo s samo osnovnošolsko izobrazbo (graf 3, tabela 3).

Stopnja izobrazbe	Pisarna	%	Proizvodnja	%
OŠ	1	2	17	34
SP	5	10	22	44
SŠ	15	30	11	22
VŠ	12	24	/	/
VIS	10	20	/	/
UNI	5	10	/	/
MAG	2	4	/	/
DR	/	/	/	/

Tabela 3: Stopnja izobrazbe anketirancev



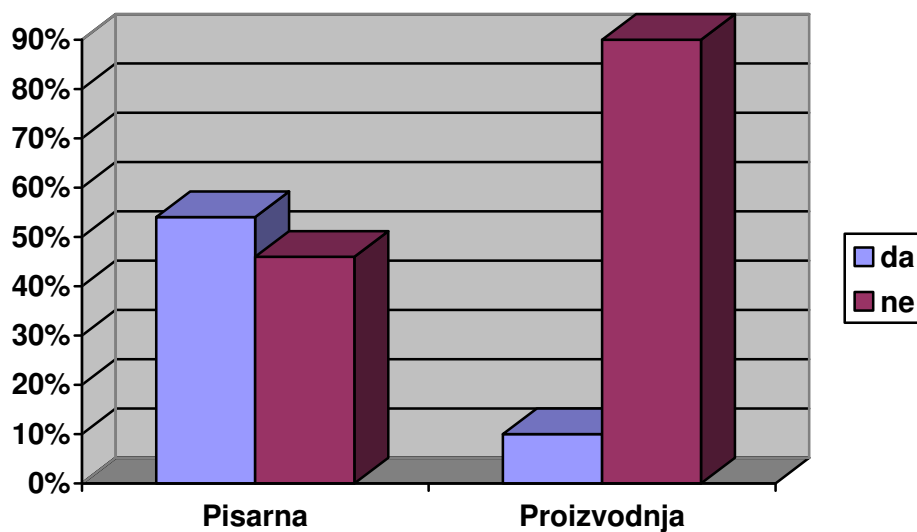
Graf 3: Stopnja izobrazbe anketirancev

### **Ali se izobražujete ob delu?**

Graf prikazuje, da se zaposleni v proizvodnji zelo malo izobražujejo (10%), med tem ko se v pisarni izobražuje večji del (54%) zaposlenih (graf 4, tabela 4).

<b>Se izobražujete ob delu</b>	<b>Pisarna</b>	<b>%</b>	<b>Proizvodnja</b>	<b>%</b>
da	27	54	5	10
ne	23	46	45	90

*Tabela 4: Izobraževanje ob delu*



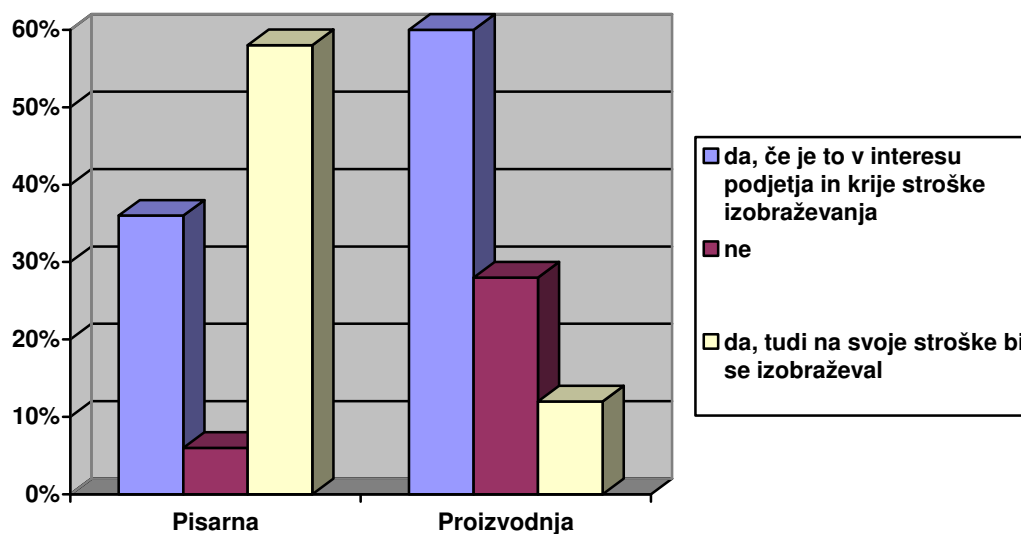
*Graf 4: Izobraževanje ob delu*

**Ali ste se pripravljene izobraževati?**

Iz grafa 6 je razvidno, da se je v pisarnah velika večina pripravljena izobraževati na svoje stroške (58%). V proizvodnji pa prav obratno, le 12%. Največ bi se jih izobraževalo, če bi bilo to v interesu podjetja in bi krili stroške izobraževanja (60%). V pisarni je takih 36%. Najmanj pa je tistih, ki se nebi izobraževali (6%), med tem ko je takih v proizvodnji 28% (graf 5, tabela 5).

<b>Pripravljenost za izobraževanje</b>	<b>Pisarna</b>	<b>%</b>	<b>Proizvodnja</b>	<b>%</b>
da, če je to v interesu podjetja in krije stroške izobraževanja	18	36	30	60
ne	3	6	14	28
da, tudi na svoje stroške bi se izobraževal	29	58	6	12

*Tabela 5: Pripravljenost za izobraževanje*



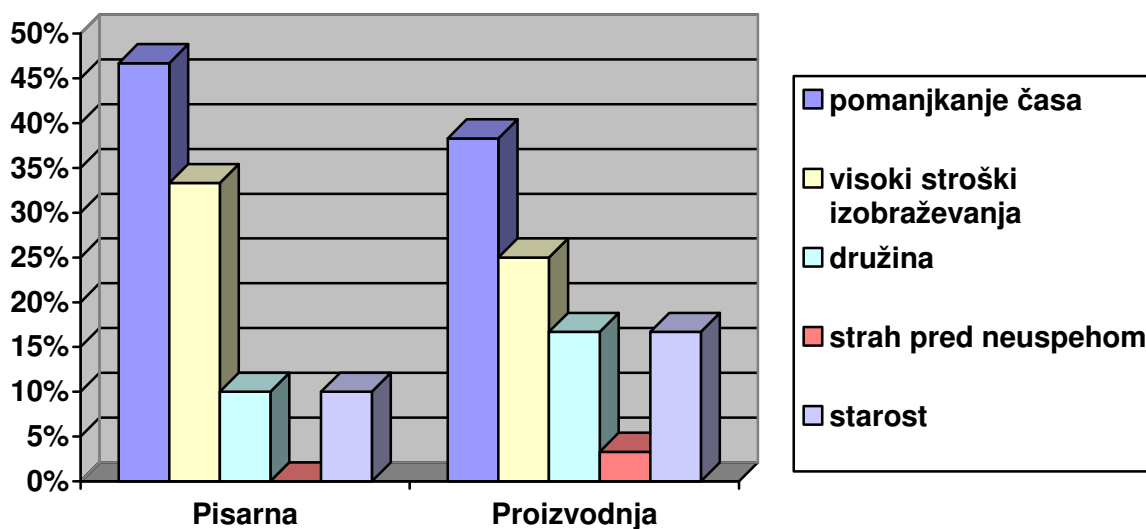
Graf 5: Pripravljenost za izobraževanje

### **Kaj vas najbolj ovira pri odločitvi za izobraževanje?**

Tu je razvidno, da so si tokrat zaposleni v proizvodnji in pisarnah vrstni red odgovorov razdelili v enakem vrstnem redu. Najbolj jih ovira pomanjkanje časa. Na drugem mestu so visoki stroški izobraževanja. Tretje mesto si delita starost in družina. Na koncu pa zaposleni v proizvodnji imajo malce strahu pred neuspehom, medtem ko so tisti zaposleni v pisarnah neustrašni (graf 6, tabela 6).

Ovire pri izobraževanju	Pisarna	%	Proizvodnja	%
pomanjkanje časa	28	46,7	23	38,3
visoki stroški izobraževanja	20	33,3	15	25
družina	6	10	10	16,7
strah pred neuspehom	/	/	2	3,3
starost	6	10	10	16,7

Tabela 6: Ovire pri izobraževanju



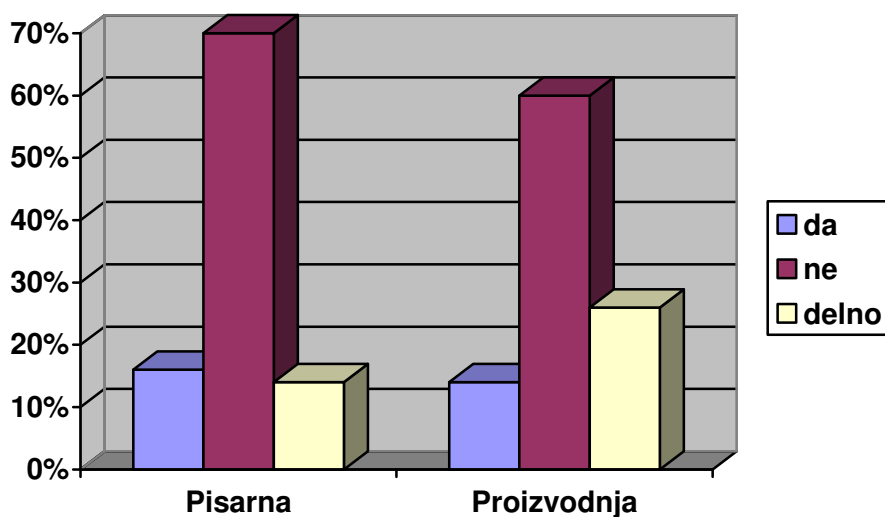
Graf 6: Ovire pri izobraževanju

**Se je vaša želja po izobraževanju povečala v času gospodarske krize (»recesije«)?**

V obdobju gospodarske krize nimajo zaposleni nobene povečane želje - potrebe po dodatnem izobraževanju. V proizvodnem oddelku se jim je želja delno povečala, vendar še vedno prednjači odgovor ne s 60% (graf 7, tabela 7).

<b>Povečana želja po izobraževanju v času gospodarske krize</b>	<b>Pisarna</b>	<b>%</b>	<b>Proizvodnja</b>	<b>%</b>
da	8	16	7	14
ne	35	70	30	60
delno	7	14	13	26

*Tabela 7: Želja po izobraževanju v času gospodarske krize*



*Graf 7: Želja po izobraževanju v času gospodarske krize*

### **Kaj vam je bolj pomembno za motivacijo na vašem delovnem mestu?**

Pri delavcih v proizvodnji je očitno, da dajejo v ospredje športne aktivnosti (32%), ki jih podjetje organizira. Na tretjem mestu so družabne prireditve (npr. družinski dan) s 24%. Izobraževalne aktivnosti pa so postavili na zadnje mesto s 16%. Prav te so zaposleni v pisarnah dali na suvereno prvo mesto (44%). Na zadnja dva pa prav obratno kot proizvodni sodelavci. Na tretje so dali športne aktivnosti (16%) in zadnje četrto pa družabne prireditve (6%). Oba sektorja sta se poenotila v eni stvari in to je, da sta na drugo mesto dala isti motivacijski dejavnik. Pod ta dejavnik je bilo potrebno napisati, kaj drugo je pomembno za motivacijo v njihovem delovnem okolju.

Napisali so sledeče:

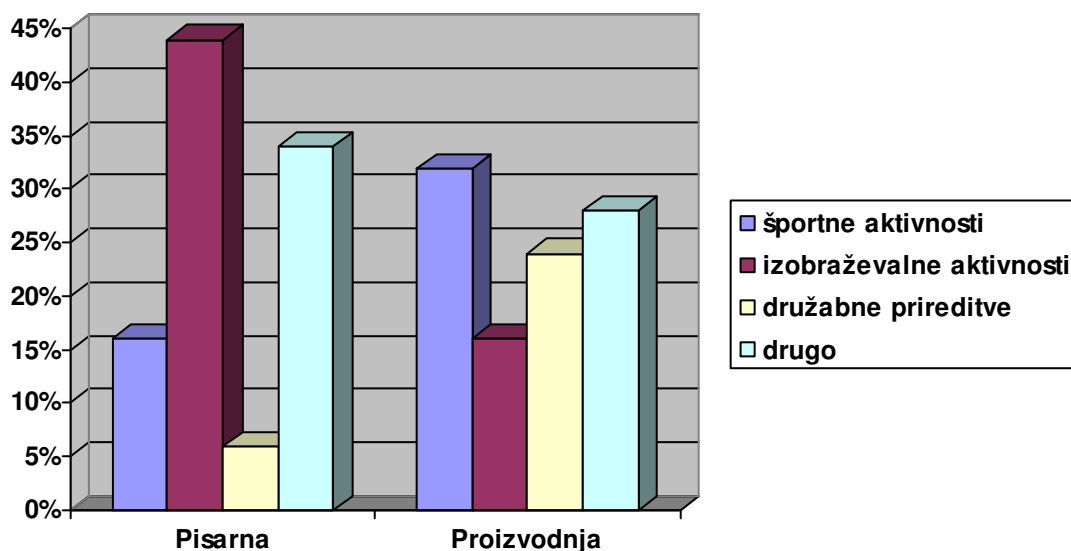
- boljši medsebojni odnosi
- plača
- ustrezno plačilo
- druženje ob pivu (petki)
- višji dohodek
- teambuliding activities
- občutek, da nekaj prispevaš k uspehu
- uspeh, reputacija
- nič od tega
- zdravi odnosi
- denarna nagrada
- skupno reševanje nalog
- moji osebni hobiji
- denar
- denarna stimulacija
- lepo sodelovanje
- finančne nagrade itd.



Večina se jih je ponovila vsaj enkrat. Največ je bilo komentarjev na finančno izplačilo. To je bilo bolj opazno v proizvodnem sektorju, kjer se je tovrsten komentar pojavil v večini primerov (graf 8, tabela 8).

<b>Kaj je bolj pomembno za motivacijo</b>	<b>Pisarna</b>	<b>%</b>	<b>Proizvodnja</b>	<b>%</b>
športne aktivnosti	8	16	16	32
izobraževalne aktivnosti	22	44	8	16
družabne prireditve	3	6	12	24
drugo	17	34	14	28

Tabela 8: Kaj je bolj pomembno za motivacijo



Graf 8: Kaj je bolj pomembno za motivacijo

Pri naslednjem vprašanju sem želel od anketirancev, naj razvrstijo po pomembnosti, katera trditev jih najbolj motivira pri odločitvi za izobraževanje. S številko ena so označili tisto, ki jim je najpomembnejša in na zadnje mesto s številko osem označili tisto trditev, ki jim je bila najmanj pomembna.

Trditev	Pisarna	%	Proizvodnja	%
višji dohodek	19	38	29	58
pridobljeni naziv	12	24	10	20
samopotrditev	17	34	13	26
napredovanje	14	28	18	32
pridobljeno znanje	22	44	12	24
eksistenca	9	18	16	32
ugled	18	32	9	18
družina	10	20	11	22

*Tabela 9: Razvrstitev trditev po pomembnosti*

Trditev – *višji dohodek* se največkrat pojavi na **prvem** mestu v obeh oddelkih. Se pravi, da so jo postavili kot najpomembnejšo trditev, ki jih motivira pri njihovi odločitvi za izobraževanje. Zelo izstopa pri zaposlenih v proizvodnji, in to kar z 58%. Zaposleni v

pisarni so bili bolj naklonjeni neki drugi trditvi in ji namenili več prvih mest, kar bom pokazal malce kasneje.

*Pridobljen naziv* so v pisarni postavili na **četrto** mesto in v proizvodnji na **peto**.

*Samopotrditvev* je v pisarni končala na **drugem** mestu s kar 34% vseh anketirancev. Zaposleni v proizvodnji so jo največkrat (26%) postavili na **sedmo** mesto.

Zanimivo, da so *napredovanje* oboji postavili na **tretje** mesto s to razliko, da so bili zaposleni v proizvodnji bolj enotni (32%) in jo dali na to mesto večkrat.

*Pridobljeno znanje* je tista prava trditev, ki so jo so zaposleni v pisarni največkrat (44%) dali na **prvo** mesto. Zaposlenim v proizvodnji ta trditev ni pomenila veliko, zato so jo s 24% postavili na **četrto** mesto.

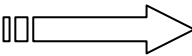
*Eksistenca* ni kaj veliko pomenila nobeni skupini zaposlenih, saj so jo v proizvodnji postavili na zadnje **osmo** mesto (32%) in v pisarnah na **sedmo** (18%).

*Ugled* so zaposleni v pisarni postavili na zadnje **osmo** mesto (32%), zaposleni v proizvodnji pa so jo postavili malce višje na **šesto** mesto (18%).

*Družina* veliko pomeni zaposlenim v proizvodnji, saj so jo dali na **drugo** mesto (22%), kar je veliko več kot pri zaposleni v pisarnah, ki so jo postavili na **peto** mesto z 20% (tabela 9).

Pri zadnji nalogi sem anketirancem postavil šest vprašanj. Prva tri so se navezovala na trenutno tematiko v svetu (gospodarska kriza) in njihove občutke v tem času na delovnem mestu. Druga tri pa predvsem o izobraževalni shemi v podjetju in njihovi vlogi v njej.

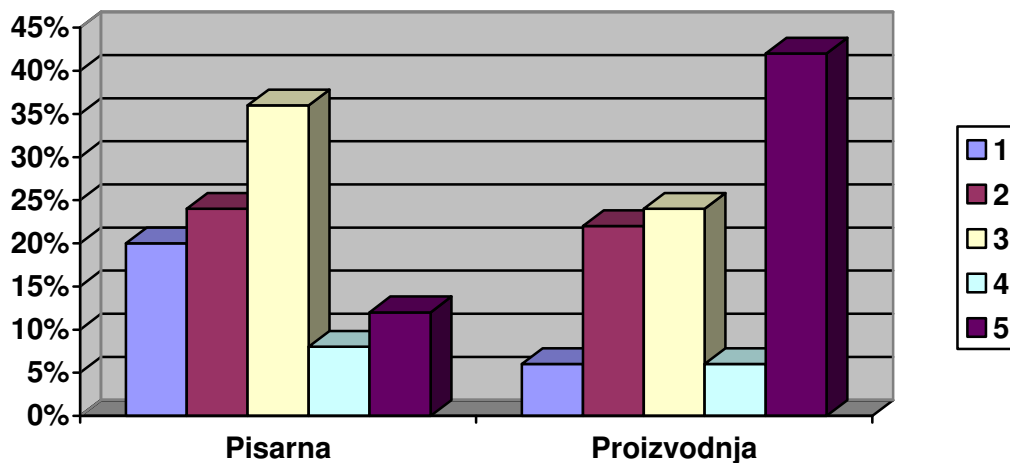
Anketirani so pri vsaki trditvi imeli na razpolago pet polj, kjer so enega med njimi označili z X. Njihova oznaka je pomenila oceno trditve, kjer polje 1 pomeni: nikakor se ne strinjam, polje 5 pa pomeni: popolnoma se strinjam s trditvijo.

		nikakor se ne strinjam  popolnoma se strinjam				
<b>Poročanja medijev o »recesiji« name vplivajo negativno.</b>						
Pisarna		1	2	3	4	5
%		20	24	36	8	12
Proizvodnja		1	2	3	4	5
%		6	22	24	6	42
<b>Podjetje se bolj trudi in nas motivira v tem obdobju (»recesije«).</b>						
Pisarna		1	2	3	4	5
%		10	30	42	14	4
Proizvodnja		1	2	3	4	5
%		28	20	26	12	14
<b>Med sodelavci opazim bolj negativno vzdušje kot prej.</b>						
Pisarna		1	2	3	4	5
%		10	18	30	24	18
Proizvodnja		1	2	3	4	5
%		6	20	26	14	34
<b>Zaposleni nimamo enakih pogojev za izobraževanje.</b>						
Pisarna		1	2	3	4	5
%		12	24	34	16	14
Proizvodnja		1	2	3	4	5
%		20	14	16	18	32

Nadrejeni nas premalo spodbujajo k izobraževanju.					
Pisarna	1	2	3	4	5
%	10	18	40	20	12
Proizvodnja	1	2	3	4	5
%	24	8	24	8	36
Zadovoljen sem z izobraževalno shemo v podjetju.					
Pisarna	1	2	3	4	5
%	12	14	38	30	6
Proizvodnja	1	2	3	4	5
%	40	14	26	14	6

Tabela 10: V kolikšni meri se zaposleni strinjajo z določeno trditvijo

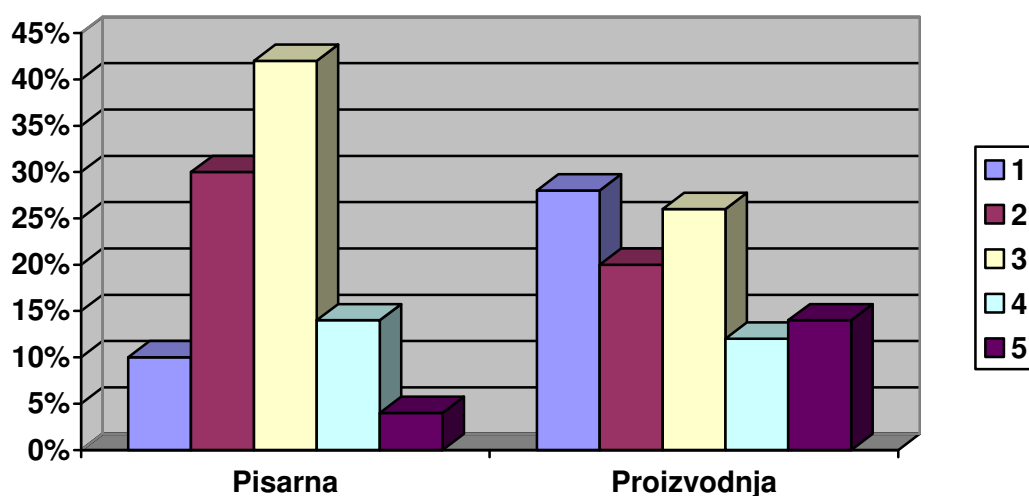
**Poročanja medijev o »recesiji« name vplivajo negativno.**



Graf 9: Vpliv medijev

Mediji očitno bolj negativno vplivajo na zaposlene v proizvodnji, saj jih je kar 42% označilo peto polje in se popolnoma strinjajo s trditvijo. V pisarnah so bili bolj nevtralni in večina (36%) se delno strinja (graf 9, tabela 10).

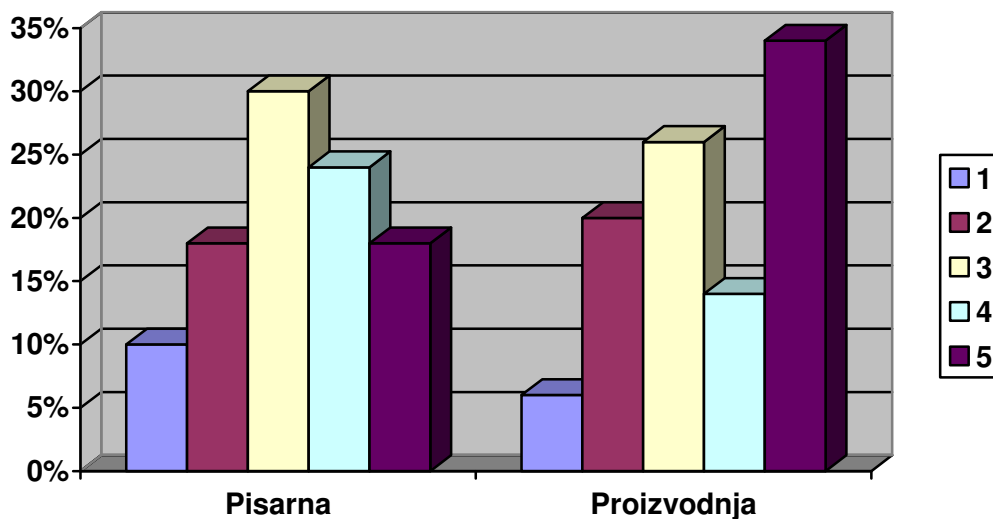
**Podjetje se bolj trudi in nas motivira v obdobju »recesije«.**



Graf 10: Podjetje bolj motivira v času gospodarske krize

V pisarnah se večji del (42%) delno strinjajo s tem, da jih podjetje v času gospodarske krize bolj motivira. V proizvodnji se jih večina strinja (28%), da jih podjetje v tem času prav nič več ne motivira. Drugi največji delež so zaposleni v proizvodnji dali tretji opciji (26%) in se delno strinjajo s to trditvijo. Vendar se jih večina še vedno strinja, da podjetje X ni naredilo kaj več za motivacijo v času »recesije« (graf 10, tabela 10).

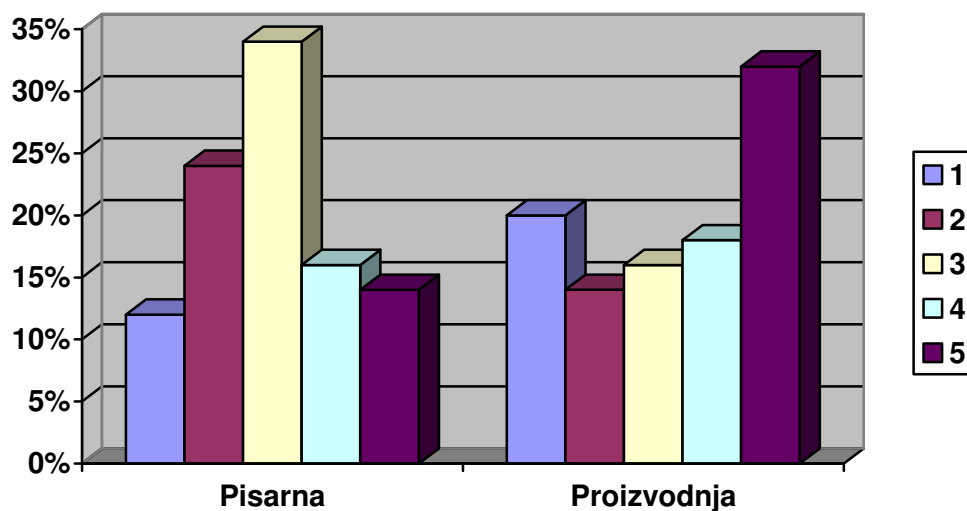
**Med sodelavci opazim bolj negativno vzdušje kot prej.**



*Graf 11: Bolj negativno vzdušje kot prej*

V pisarnah je zlata sredina spet prevladala, in to s 30%. Očitno je v proizvodnji veliko več negativne energije, saj se jih je kar 34% strinjalo s tem, da je vzdušje veliko slabše kot pa pred gospodarsko krizo (graf 11, tabela 10).

**Zaposleni nimamo enakih pogojev za izobraževanje.**

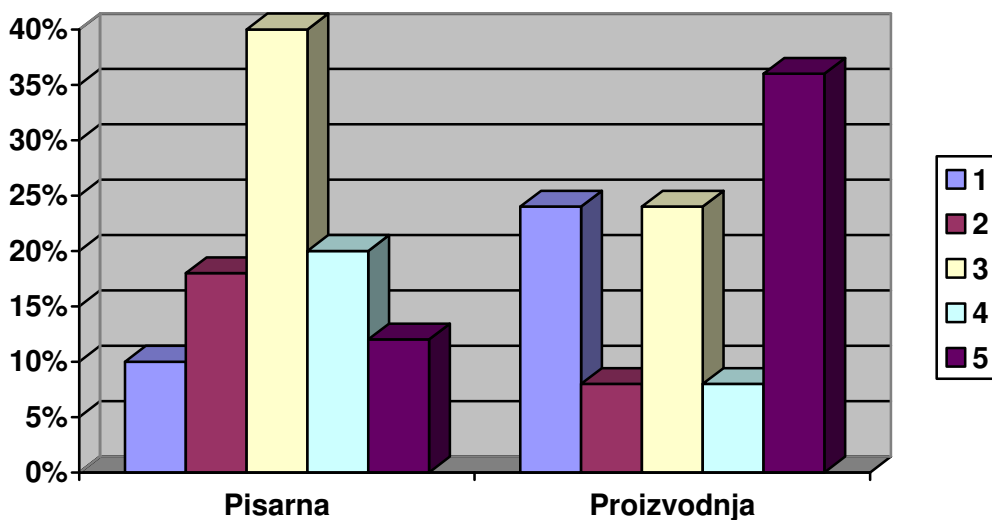


Graf 12: Ni enakih pogojev za izobraževanje

Jasno je, da se večina zaposlenih (34%) ponovno delno strinja s trditvijo, mogoče kot celota malce bolj nagnjena proti številki ena. Čisto nasprotje pa so zaposleni v proizvodnji, kjer se v veliki večini (32%) strinjajo s trditvijo, da zaposleni nimajo enakih pogojev za izobraževanje (graf 12, tabela 10).



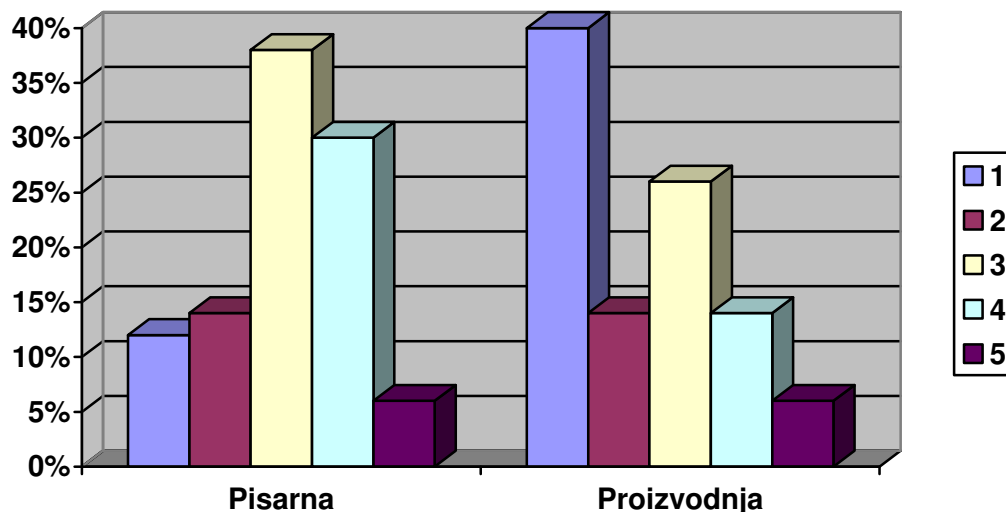
**Nadrejeni nas premalo spodbujajo k izobraževanju.**



Graf 13: Nadrejeni premalo spodbujajo

Če pogledamo graf zaposlenih v pisarni, nam očitno kažejo »sredinca« (40%) in nam mogoče hočejo povedati, da so zadovoljni z izobraževalno shemo v podjetju X d.o.o.?! Vendar jim zaposleni v proizvodnji še vedno nasprotujejo in se z veliko večino (36%) ne strinjajo s tem, da jih nadrejeni spodbujajo k izobraževanju (graf 13, tabela 10).

### Zadovoljen sem z izobraževalno shemo v podjetju.



Graf 14: Zadovoljen sem z izobraževalno shemo v podjetju

In ljudje v pisarnah so tudi tokrat vztrajni in se jih je največ (38%) odločilo za tretjo »sigurno« izbiro. Vendar se je drugi največji del (30%) znašel na številki štiri in so s tem pokazali, da se bolj nagibajo k trditvi, da so v večini zadovoljni z izobraževalno shemo v podjetju. Pričakovano so tisti v proizvodnji čisto nasprotje, saj je kar 40% anketirancev nezadovoljnih z izobraževalno shemo v podjetju (graf 14, tabela10).

## 4.5 Ugotovitve in predlogi za izboljšavo

Dejansko stanje tistih, ki se izobražujejo, je v proizvodnji zelo slabo, le 10%. V pisarnah se jih izobražuje večji del, kar znaša 54% in večina se jih je pripravljena tudi izobraževati na svoje lastne stroške (58%), medtem ko je v proizvodnji takih zelo malo (12%). Veliko bi se jih izobraževalo, če bi to od njih zahtevalo podjetje in bi krilo stroške izobraževanja (60%).

Največjo motivacijo za izobraževanje vidijo ljudje iz proizvodnje v višjem dohodku. Ker avtomatsko pričakujejo večjo plačo za višji nivo izobrazbe. Čeprav so zaposleni v pisarnah dodelili istemu motivacijskemu dejavniku veliko prvih mest, je kljub temu prevladalo pridobljeno znanje, ki jih najbolj motivira za nadaljnjo izobraževanje. Obema nivojema veliko pomeni napredovanje kot eden pomembnejših dejavnikov. Prihaja pa do razhajanj predvsem pri družini, ki tistim iz proizvodnje pomeni veliko več. Med tem ko tiste v pisarni veliko bolj motivira samopotrditve kot motivacijski dejavnik za izobraževanje.

Največji oviri, ki jih zaposleni vidijo pri svoji odločitvi za izobraževanje, sta pomanjkanje časa in visoki stroški izobraževanja. Določen vpliv imata tudi družina in starost zaposlenih. Najmanj pa ji prizadene strah pred neuspehom.

V času gospodarske krize se želja po dodatnem izobraževanju ni pretirano povečala v nobenem oddelku. Je pa konstantno poročanje o gospodarski krizi bolj negativno vplivalo na tiste zaposlene v proizvodnji (42%). V večini tudi niso podprli trditve, da jih podjetje v tem času bolj motivira (28%) in večina je opazila negativno vzdušje med sodelavci (34%). Zaposleni v pisarni se ponovno niso preveč izpostavljali, kar nam pove, da je večinoma za vzdušje in motivacijo malce bolj poskrbljeno.

Največja razlika se opazi pri samem mnenju in občutju zaposlenih, koliko podjetje spodbuja in naredi za izobraževanje v podjetju do vseh zaposlenih. V pisarnah so generalno zadovoljni, saj se jih je večina pri zadnji nalogi ankete držala zlate sredine pri vseh šestih vprašanjih. Med tem ko so zaposleni v proizvodnji dali jasno vedeti, da niso zadovoljni z izobraževalno shemo (40%), da jih nadrejeni premalo spodbujajo k izobraževanju (36%) in da nimajo enakih pogojev za izobraževanje (32%).

Športne aktivnosti, ki jih podjetje X d.o.o. organizira za svoje zaposlene, so zelo pohvalne, saj se v zimskem času organizirajo tudi lige v nogometu in košarki, kjer se oddelki med seboj borijo za najvišje mesto na lestvici. To vzbuja občutek konkurenčnosti med zaposlenimi v proizvodnji in jim razbija monotonost vsakodnevnega ponavljajočega se dela za stroji. Športne aktivnosti so zaposleni v proizvodnji postavili na prvo mesto

(32 %) kot najboljši motivacijski dejavnik v njihovem delovnem okolju. V pisarnah so izpostavili izobraževalne aktivnosti (44%), ki jih podjetje organizira. Le – te jim zelo pomagajo pri njihovih vsakodnevnih pisarniških opravilih in komunikacijah s tujino. Podjetje X d.o.o. ima še veliko načinov in ugodnosti, s katerimi nagradi in motivira svoje zaposlene. Sem spadajo: omogočanje dopustovanja v raznih toplicah po Sloveniji, nagrajevanje delavcev meseca, jubilarov, zaposlene ki niso bili dolgo časa na bolniški, razna izobraževanja, dodatki za uspešno poslovanje itd.

V obdobju gospodarske krize podjetje X d.o.o. ni spreminjalo svojih motivacijskih programov. Kar sodeč po zaposlenih v pisarni tudi ni bilo potrebno. Opaziti je bilo nekaj več nervoze pri ljudeh v proizvodnji, saj so bili mnenja, da bi lahko kaj več naredili v tem času. Sam sem osebno mnenja, da je podjetje ravnalo pravilno, saj kljub vsem pritiskom ni prišlo do večjih sprememb, kar se tiče odpuščanj. Kar pa mislim, da je poglobitvega pomena za tiste v proizvodnji.

V podjetju X d.o.o. niso odpuščali, kot so mediji napovedovali ob koncu prejšnjega in začetku tega leta in vsi zaposleni z vodstvom vred upajo, da odpuščanja ne bodo potrebna. Lovke gospodarske krize pa se vendarle kažejo v drugih oblikah. V podjetju je skoraj prišlo do ukinitve štiriizmenskega dela, prišlo je do padca proizvodnje, prisilnih in dodatnih kolektivnih dopustov, vendar po vsem tem podjetje še vedno trdno stoji z vsemi svojimi zaposlenimi. Upajmo, da bo tako tudi ostalo.

## 5 Zaključek

Razmere na današnjem trgu dela od ljudi, ki želijo uspešno opravljati svoje delo, zahtevajo stalno pridobivanje novih znanj. Z drugimi besedami, govorimo o projektu celoživljenjskega učenja. Zato se v današnjem času vprašamo, ali bom jutri še imel službo. To vprašanje si postavi vsak zaposleni v proizvodnji kot tudi v pisarni. Ne samo v podjetju X d.o.o., ampak povsod v Sloveniji in svetu. Zaradi tega velikega pritiska, nevednosti, kaj nas jutri čaka, se zaposleni močno bojijo izgubiti svoje delovno mesto. Ljudje, ki so v strahu, so vedno lažje in bolj vodljivi in v tem trenutku je taka situacija tudi pri nas.

Celotna slika podjetja X d.o.o. je zelo pohvalna. Svoje ljudi v pisarnah dobro stimulirajo in izobražujejo v smeri, ki je potrebna za njihova delovna mesta. Tako tudi zaposlene v proizvodnji dobro motivirajo in poskrbijo za dobro vzdušje. Edino večje nezadovoljstvo, ki sem ga opazil, je bilo na strani stimulacij in želje po višjem plačilu. Res je tudi, da se tisti bolj izobraženi (srednja šola) v proizvodnji počutijo zapostavljene, ker jim podjetje ne nudi možnosti za nadaljnje izobraževanje. Vendar pa je tudi res, da si večina takih v tem položaju ni pripravljena sama plačevati izobraževanje. Precejšnji del kadra ima precej delovnih izkušenj in delovne dobe, predvsem ti so v velikem strahu pred izgubo delovnega mesta, ker so mnenja, da bodo kasneje težje zaposljivi.

Pri podjetju X d.o.o. se torej odvija kar precej dejavnosti, s katerimi vzpodbujajo tako poklicni razvoj zaposlenih kot razvoj in napredek samega podjetja. Zelo pomembno je namreč ustvariti notranjo klimo, v kateri izobraževanje pomeni priložnost za osebni razvoj, ne pa kazen za posameznika. Zavedajo se namreč, da ni dovolj, da so dobro podjetje s pridnimi delavci – le znanje in neprestano izobraževanje jih bo pripeljalo v korak s časom in vzporedno z najboljšimi, kjer si tudi zaslužijo biti.

## 6 LITERATURA

Černetič, M. in Komac, I. (1980) Razvoj izobraževanja ob delu v SRS in motivacija za študij ob delu; Organizacija in kadri 13. št. 8, str. 601-623

Černetič, M. (2001) Vrednotenje dela in motivacija – ravnanje z ljudmi pri delu, Moderna organizacija, Kranj

Jereb, J. (1989) Strokovno izobraževanje in razvoj kadrov, Moderna organizacija, Kranj

Jereb, J. (1998) Teoretične osnove izobraževanja, Moderna organizacija, Kranj

Jereb, J. (1999) Teoretične osnove izobraževanja – vaje, Moderna organizacija, Kranj

Jelenc, S. (1996) ABC izobraževanja odraslih, Andragoški center Republike Slovenije, Ljubljana

Keenan, K. (1996) Kako motiviramo, Mladinska knjiga, Ljubljana

Kompare, A. (2001) Psihologija (spoznanja in dileme), DZS, Ljubljana

Krajnc, A. (1982) Motivacija za izobraževanje, Delavska enotnost, Ljubljana

Lipičnik, B. (1998) Ravnanje z ljudmi pri delu, Gospodarski vestnik, Ljubljana

Možina, S. (1994) Osnove vodenja, Ekonomska fakulteta, Ljubljana

Možina, S., Bernik, J. in Svetic, A. (2004) Osnove managementa, Visoka šola za podjetništvo, Piran

Rot, N. (1994) Osnovi socijalne psihologije, Zavod za udžbenike i nastavna sredstva, Beograd

Uhan, S. (2000) Vrednotenje dela II. Motivacija, uspešnost, plača (osebni dohodek), Moderna organizacija, Kranj

Trstenjak, A. (1981) Psihologija ustvarjalnosti, Slovenska matica, Ljubljana

Članek o borbi Evropske unije proti gospodarski krizi:

<http://www.dnevnik.si/novice/eu/1042268773> obiskano 23.5.2009





6. Ali ste se pripravljene izobraževati?

- a) da, če je to v interesu podjetja in krije stroške izobraževanja
- b) ne
- c) da, tudi na svoje stroške bi se izobraževal

7. Kaj vas najbolj ovira pri odločitvi za izobraževanje?

- a) pomanjkanje časa
- b) visoki stroški izobraževanja
- c) družina
- d) strah pred neuspehom
- e) starost

8. Ali se je vaša želja po dodatnem izobraževanju povečala v obdobju gospodarske krize (»recesije«)?

- a) da
- b) ne
- c) delno

9. Kaj se vam zdi bolj pomembno za motivacijo na vašem delovnem mestu?

- a) športne aktivnosti katere podjetje organizira
- b) izobraževalne aktivnosti
- c) družabne prireditve (družinski dan)
- d) drugo \_\_\_\_\_

10. V tabeli razvrsti po pomembnosti, katera trditev vas najbolj motivira pri odločitvi za izobraževanje (1 – najbolj pomembno, 8 – najmanj pomembno)

višji dohodek	
pridobljen naziv	
samopotrditev	
napredovanje	
pridobljeno znanje	
eksistenca	
ugled	
družina	

11. Označite z (x), v kolikšni meri se strinjate z določeno trditvijo, kjer ocena 1 pomeni: *nikakor se ne strinjam*, ocena 5: *popolnoma se strinjam*.

	1	2	3	4	5
Poročanja medijev o »recesiji« name vplivajo negativno.					
Podjetje se bolj trudi in nas več motivira v tem obdobju.					
Med sodelavci opazim bolj negativno vzdušje kot prej.					
Zaposleni nimamo enakih pogojev za izobraževanje.					
Nadrejeni nas premalo spodbujajo k izobraževanju.					
Zadovoljen sem z izobraževalno shemo v podjetju.					

**Za sodelovanje se vam najlepše zahvaljujem!**

## KAZALO SLIK, TABEL IN GRAFOV

Slika 1: Povezanost temeljnih pojmov (Jereb, 1998).....	4
Slika 2: Vpliv izobraževalnih metod (Jereb, 1998) .....	5
Slika 3: Odrasli v izobraževalnem procesu (Jereb, 1989) .....	6
Slika 4: Izobraževanec v izobraževalnem procesu (Jereb, 1998). .....	8
Slika 5: Shematični prikaz motivacijske strukture pri izobraževanju (Jereb, 1999, vaja 9).....	11
Slika 6: Od potreb k ciljem (Kompore, 2001) .....	14
Slika 7: Dejavniki, ki vplivajo na motivacijo (Lipičnik, 1998) .....	15
Slika 8: Rezultati Herzbergovega raziskovanja (Lipičnik, 1998) .....	19
Slika 9: Hackman – Oldhamov model psiholoških okoliščin, ki vplivajo na motivacijo (Lipičnik, 1998) .....	21
Tabela 1: Spol anketirancev .....	26
Tabela 2: Starost anketirancev .....	27
Tabela 3: Stopnja izobrazbe anketirancev .....	29
Tabela 4: Izobraževanje ob delu.....	30
Tabela 5: Pripravljenost za izobraževanje .....	31
Tabela 6: Ovire pri izobraževanju .....	33
Tabela 7: Želja po izobraževanju v času gospodarske krize .....	34
Tabela 8: Kaj je bolj pomembno za motivacijo .....	36
Tabela 9: Razvrstitev trditvev po pomembnosti .....	37
Tabela 10: V kolikšni meri se zaposleni strinjajo z določeno trditvijo.....	40
Graf 1: Spol anketirancev .....	27
Graf 2: Starost anketirancev .....	28
Graf 3: Stopnja izobrazbe anketirancev .....	29
Graf 4: Izobraževanje ob delu.....	30
Graf 5: Pripravljenost za izobraževanje .....	32
Graf 6: Ovire pri izobraževanju .....	33
Graf 7: Želja po izobraževanju v času gospodarske krize .....	34
Graf 8: Kaj je bolj pomembno za motivacijo .....	36
Graf 9: Vpliv medijev .....	40
Graf 10: Podjetje bolj motivira v času gospodarske krize .....	41
Graf 11: Bolj negativno vzdušje kot prej .....	42
Graf 12: Ni enakih pogojev za izobraževanje.....	43
Graf 13: Nadrejeni premalo spodbujajo .....	44