

UNIVERZA V NOVI GORICI
POSLOVNO-TEHNIŠKA FAKULTETA

**MOTIVACIJA ZA IZOBRAŽEVANJE IN
USPOSABLJANJE V SLOVENSKI VOJSKI**

DIPLOMSKO DELO

Mito Smerdelj

Mentor: pred. Tomica Dumančič, prof. soc.

Nova Gorica, 2012

NASLOV

Motivacija za izobraževanje in usposabljanje v Slovenski vojski

IZVLEČEK

Vprašanje motivacije kot procesa, ki usmerja posameznikovo vedenje k določenemu cilju, povečuje njegovo vztrajnost in uspešnost pri doseganju zastavljenih ciljev, je nedvomno v ospredju, ko govorimo o pripravljenosti zaposlenih pri vključevanju v različne oblike izobraževanj in usposabljanj. Še posebno pomembna je motivacija v vojaški organizaciji, v kateri je človek odločilni dejavnik tako vsakodnevnega kot tudi bojnega delovanja. Stopnja usposobljenosti pripadnikov je odraz motiviranosti posameznika, saj vojaška moč kljub visokemu razvoju vojaške tehnike in tehnologije temelji na posameznikih. Namen diplomske naloge je ugotoviti, zakaj se pripadniki Slovenske vojske odločajo za pridobivanje novih znanj in dopolnjevanje starih; kaj jih pri tem spodbuja in kaj jih ovira pri vključevanju v različne oblike izobraževanj in usposabljanj. Vse to zagotovo odločilno vpliva na uspeh, ki ga posameznik pri tem doseže. S pomočjo anketnega vprašalnika je bila izvedena raziskava, katere rezultati kažejo, da zaposlene v Slovenski vojski še posebej pri izobraževanju in usposabljanju motivira predvsem želja po pridobitvi novega znanja, ki jim bo omogočilo lasten razvoj, boljši zaslužek in kvalitetnejše opravljanje dela. Najbolj jih pri tem ovirajo naslednji dejavniki: družinske obveznosti, pomanjkanje časa, slaba informiranost o možnostih izobraževanja in usposabljanja in pomanjkanje podpore nadrejenih. Glavna naloga poveljujočih je, da z ustreznimi načini motiviranja usmerjajo svoje podrejene k doseganju ciljev celotne vojaške organizacije.

KLJUČNE BESEDE

motivacija, motiv, izobraževanje, usposabljanje, demotivacija, Slovenska vojska

TITLE

Motivation in education and qualification in the Slovenian army

ABSTRACT

The question of motivation as a process directing individual behaviour towards a certain aim and increasing persistence and success in reaching goals is important as far as employees' readiness in involving in different sorts of education and qualification is concerned. Motivation in the army is important especially when man is essential factor in everyday military life and fight activities. Its members' qualification level depends on their own motivation, because military power, despite high developed military technics and technology, is still based on individuals. The main goal of this diploma thesis is finding out the reason why members of Slovenian army are deciding to acquire new knowledges or supplementing the old ones as well as what is stimulating on the one hand and impeding them on the other hand when involving in different sorts of education and qualification. This has a decisive influence on individual success. According to results of questionnaire-based research among employees, they are motivated by the wish of new knowledges, which helps to their personal development, higher incomes and better work quality. When talking about obstacles they meet in involving in different sorts of education and qualification there are: family obligations, lack of time, bad information about the possibilities for education and qualification and lack of support from the employer. Main employer's duty is to motivate them in a suitable way and direct their employees towards reaching aims of whole military organisation.

KEYWORDS

motivation, reason, education, demotivation, Slovenian army

KAZALO VSEBINE

1	UVOD	1
2	OPREDELITEV SPLOŠNIH POJMOV	2
2.1	Motiv in motivacija	2
2.1.1	Delovna motivacija	4
2.2	Učenje in izobraževanje	5
2.2.1	Cilji izobraževanja	6
2.3	Usposabljanje	7
2.3.1	Cilji usposabljanja	8
3	MOTIVACIJSKE TEORIJE	9
3.1	Maslowa teorija motivacije	10
3.2	Herzbergova teorija motivacije	11
3.3	Mcgregorjeva teorija motivacije	12
3.4	Motivacija z vidika socialnokognitivne teorije Alberta Bandure	13
3.5	Skinnerjeva teorija podkrepitve	13
4	MOTIVACIJA V IZOBRAŽEVANJU IN USPOSABLJANJU	15
4.1	Načini motiviranja	15
4.2	Zakovitosti motivacije	16
4.3	Vrste motivacije	16
4.4	Dejavniki, ki vplivajo na motivacijo zaposlenih za izobraževanje	17

4.5	Motivi za izobraževanje	20
4.6	Dejavniki, ki vplivajo na demotivacijo za izobraževanje	20
5	PREDSTAVITEV SLOVENSKE VOJSKE.....	23
5.1	Poslanstvo in naloge Slovenske vojske.....	23
5.2	Razvoj Slovenske vojske.....	24
5.3	Sestava Slovenske vojske.....	25
5.4	Organiziranost Slovenske vojske	26
6	IZOBRAŽEVANJE IN USPOSABLJANJE V SLOVENSKI VOJSKI	31
6.1	Pomen vojaškega izobraževanja in usposabljanja.....	31
6.2	Zakonska ureditev izobraževanja in usposabljanja v Slovenski vojski	33
6.3	Vrste in ravni vojaškega izobraževanja in usposabljanja.....	34
6.4	Cilji vojaškega izobraževanja in usposabljanja.....	36
7	ZNAČILNOSTI IN VLOGA MOTIVACIJE V IZOBRAŽEVANJU IN USPOSABLJANJU V VOJAŠKI ORGANIZACIJI.....	38
7.1	Dejavniki, ki vplivajo na motivacijo za izobraževanje in usposabljanje vojakov	39
8	RAZISKAVA O MOTIVIRANOSTI ZA IZOBRAŽEVANJE V SV	40
8.1	Čas poteka in vsebina raziskave.....	40
8.2	Opis enot vključenih v raziskavo	40
8.3	Metodološka izhodišča in predpostavke	42
8.3.1	Namen raziskave	42

8.3.2	Metoda zbiranja podatkov	42
8.3.3	Sestava in struktura vprašalnika	43
8.3.4	Obdelava podatkov	44
8.3.5	Hipoteze	44
8.4	Rezultati raziskave	45
8.4.1	Značilnosti analiziranega vzorca	45
8.4.1.1	Delovno mesto	45
8.4.1.2	Spol	46
8.4.1.3	Starost	47
8.4.1.4	Stopnja izobrazbe	48
8.4.1.5	Delovna doba v Slovenski vojski	49
8.4.1.6	Enota, v kateri so trenutno zaposleni	51
8.4.1.7	Zadovoljstvo s trenutno stopnjo izobrazbe	52
8.4.1.8	Zadovoljstvo z zasedenim delovnim mestom	53
8.4.1.9	Motivi, ki zaposlene spodbujajo k izobraževanju in usposabljanju	54
8.4.1.10	Motivacija za izobraževanju in usposabljanje, ki poteka v internih oblikah	55
8.4.1.11	Motivacija za izobraževanju in usposabljanje, ki poteka v eksternih oblikah	57
8.4.1.12	Kdo zaposlene motivira in spodbuja za izobraževanje in usposabljanje	58

8.4.1.13	Ovire pri odločanju za izobraževanje in usposabljanje.....	61
8.4.1.14	Udeležba zaposlenih na izobraževanjih in usposabljanjih	62
8.4.1.15	Vpliv na udeležbo v izobraževanjih ali usposabljanjih.....	63
8.4.1.16	Kvaliteta izobraževanj in usposabljanj.....	64
8.4.1.17	Bodoči predavatelji	65
8.4.1.18	Vpliv predavatelja na motivacijo za izobraževanje ali usposabljanje	67
8.4.2	Preverjanje hipotez.....	68
8.5	Sklepne ugotovitve.....	70
9	ZAKLJUČEK.....	72
10	LITERATURA	75
	PRILOGA 1: ANKETNI VPRAŠALNIK	79
	PRILOGA 2: REZULTATI ANALIZE.....	83

KAZALO SLIK

Slika 1: Motivacijski proces (Kobal in Musek, 2009)	3
Slika 2: Shema organizacijske strukture SV	27
Slika 3: Vrste vojaškega izobraževanja in usposabljanja (MORS 2004).....	36
Slika 4: Porazdelitev anketirancev glede na delovno mesto	45
Slika 5: Porazdelitev anketirancev po spolu	46
Slika 6: Porazdelitev anketirancev po spolu glede na dolžnost	46
Slika 7: Porazdelitev anketirancev po starosti	47
Slika 8: Porazdelitev anketirancev po starosti glede na dolžnost	47
Slika 9: Porazdelitev anketirancev po stopnji izobrazbe.....	48
Slika 10: Porazdelitev anketirancev po stopnji izobrazbe glede na dolžnost.....	49
Slika 11: Porazdelitev anketirancev glede na delovno dobo v SV.....	50
Slika 12: Porazdelitev anketirancev glede na delovno dobo v SV upoštevajoč dolžnost	51
Slika 13: Število anketiranih glede na enoto in dolžnost	52
Slika 14: Porazdelitev anketirancev glede na zadovoljstvo s trenutno stopnjo izobrazbe	52
Slika 15: Porazdelitev anketirancev glede zadovoljstva s trenutno stopnjo izobrazbe glede na dolžnost.....	53
Slika 16: Porazdelitev anketirancev glede na zadovoljstvo z delovnim mestom.....	53
Slika 17: Zadovoljstvo anketirancev z delovnim mestom glede na dolžnost	54

Slika 18: Porazdelitev anketirancev glede na motivacijo za izobraževanje in usposabljanje, ki poteka v internih oblikah.....	55
Slika 19: Porazdelitev anketirancev glede na motivacijo za izobraževanje in usposabljanje, ki poteka v internih oblikah v odvisnosti od dolžnosti.....	56
Slika 20: Porazdelitev anketirancev glede na motivacijo za izobraževanje in usposabljanje, ki poteka v eksternih oblikah.....	57
Slika 21: Porazdelitev anketirancev glede na motivacijo za izobraževanje in usposabljanje, ki poteka v eksternih oblikah v odvisnosti od dolžnosti	58
Slika 22: Porazdelitev anketirancev glede na skupine, ki zaposlene motivirajo za izobraževanje in usposabljanje.....	59
Slika 23: Porazdelitev anketirancev glede na skupine, ki vojake motivirajo za izobraževanje in usposabljanje.....	60
Slika 24: Porazdelitev anketirancev glede na skupine, ki podčastnike motivirajo za izobraževanje in usposabljanje.....	60
Slika 25: Porazdelitev anketirancev glede na skupine, ki častnike motivirajo za izobraževanje in usposabljanje.....	61
Slika 26: Porazdelitev anketirancev glede na to, ali so zaposleni deležni dovolj izobraževanj in usposabljanj	62
Slika 27: Porazdelitev anketirancev glede na dolžnost o udeležbi izobraževanj in usposabljanj.....	63
Slika 28: Porazdelitev anketirancev glede vpliva na udeležbo v izobraževanju ali usposabljanju.....	64
Slika 29: Porazdelitev anketirancev glede na dolžnost pri vplivu na udeležbo v izobraževanju ali usposabljanju	64

Slika 30: Porazdelitev anketirancev glede na kvaliteto izobraževanj ali usposabljanj	65
Slika 31: Porazdelitev anketirancev o kvaliteti udeleženih izobraževanj ali usposabljanj glede na dolžnost.....	65
Slika 32: Porazdelitev anketirancev glede na upoštevanje, kdo so bodoči predavatelji, pri odločanju za izobraževanje ali usposabljanje	66
Slika 33: Porazdelitev anketirancev glede na dolžnost in upoštevanje, kdo so bodoči predavatelji, pri odločanju za izobraževanje ali usposabljanje	66
Slika 34: Porazdelitev anketirancev glede na vpliv predavatelja na motivacijo za izobraževanje ali usposabljanje.....	67
Slika 35: Porazdelitev anketirancev glede na dolžnost pri vplivu predavatelja na motivacijo za izobraževanje ali usposabljanje	68

KAZALO TABEL

Tabela 1: Sestava Slovenske vojske.....	25
Tabela 2: Sestava stalne sestave Slovenske vojske.....	25

1 UVOD

Nobeno človeško ravnanje ni samo sebi umevno oz. samo sebi namen. Ravnanje ljudi je vedno usmerjeno k določenemu cilju, usmerja ga vedno nek impulz oz. motiv. Vprašanje motivacije kot procesa, ki usmerja posameznikovo vedenje k določenemu cilju in povečuje njegovo vztrajnost ter intenzivnost, je v vseh vojskah, še posebno v vojnem stanju, v ospredju. Prav tako je vprašanje motivacije v ospredju ko govorimo o pripravljenosti zaposlenih za vključevanje v različne oblike izobraževanj in usposabljanj. Če posameznik izobraževanja ali usposabljanja ne vidi kot sredstvo za doseganje pomembnih ciljev, za izobraževanje ali usposabljanje ni motiviran. Celo sposobnosti posameznika velikokrat ne zadostujejo za doseganje želenih rezultatov, če ni motivacije. Motivirati posameznika za nekaj, pomeni razumeti, kaj ga žene in spodbuja k določenemu ravnanju. Pri tem so seveda pomembne potrebe posameznika in pomen, ki ga posameznik pripisuje posamezni potrebi.

Še posebno pomembna je motivacija v vojaški organizaciji, v kateri je človek zagotovo najpomembnejši oz. odločilni dejavnik tako vsakodnevnega kot tudi bojnega delovanja. Najsodobnejša vojaška tehnika se obrestuje le v rokah tistih vojakov, ki svoje cilje in s tem cilje celotne vojaške organizacije dosegajo z odlično usposobljenostjo. Stopnja usposobljenosti pripadnikov je odraz motiviranosti posameznika, saj vojaška moč kljub visokemu razvoju vojaške tehnike in tehnologije temelji na posameznikih.

Namen diplomskega dela je ugotoviti, zakaj se pripadniki Slovenske vojske (SV) odločajo za pridobivanje novih znanj in dopolnjevanje starih, kaj jih pri tem spodbuja in kaj jih ovira pri vključevanju v različne oblike izobraževanj in usposabljanj. Omenjeno zagotovo odločilno vpliva na uspeh, ki ga posameznik ob tem doseže. Zagotovo velja, da pripadniki, ki so močno motivirani za izobraževanje in usposabljanje, dosegajo nedvomno dobre rezultate.

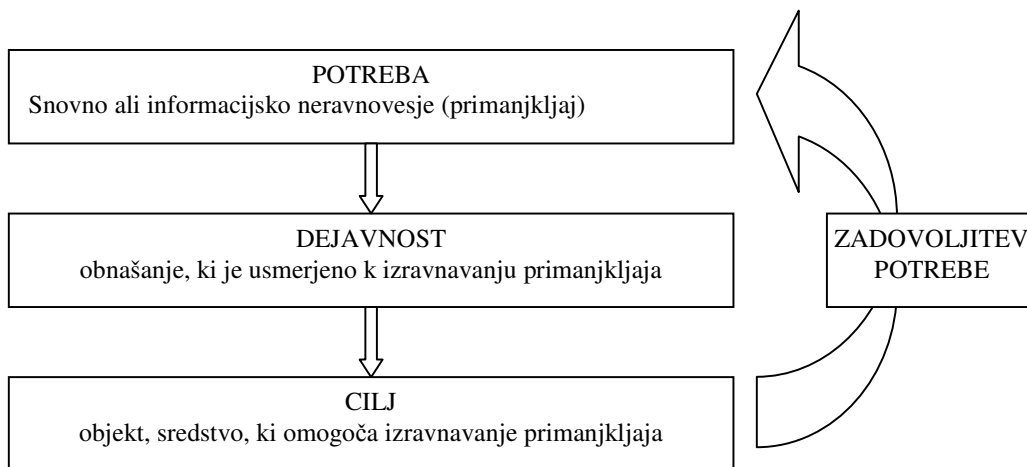
2 OPREDELITEV SPLOŠNIH POJMOV

2.1 Motiv in motivacija

Različni avtorji opredeljujejo pojem motiv in pojem motivacija na različne načine oz. z različnimi definicijami. Slovar slovenskega knjižnega jezika razlaga pojem motiv kot nekaj, kar povzroča neko dejanje, ravnanje, nagib, spodbudo; pojem motivirati pa opisuje kot navdušiti oz. spodbuditi nekoga za nekaj (Slovar slovenskega knjižnega jezika, 1998). Beseda motivacija izhaja iz besede motiv.

Uhan opredeljuje motiv kot razlog in hotenje, da človek deluje. Motivacijo pojmuje kot usmerjanje človekove aktivnosti k želenim ciljem s pomočjo njegovih motivov. Motivacija je torej spodbujanje motivov, nastalih na podlagi človekovih potreb. Uspešnost delovanja vsakega posameznika je odvisna od njegovega znanja, usposobljenosti, psihofizičnih in spoznavnih sposobnosti, kar lahko uporabi pri uresničevanju svojih ciljev (Uhan, 2000).

Motivacija ni obstoječe stanje, temveč je proces, ki poteka v zaporednih fazah kot je prikazano na sliki 1. Najprej ima človek določeno potrebo, kateri sledi motivacijska dejavnost, ko se usmeri k iskanju sredstev in objektov, ki bi odpravili nastali primanjkljaj. V tretji fazi doseže cilj, s katerim se zadovolji potrebo. Motivacije ni mogoče meriti neposredno, temveč preko vedenjskih sprememb (Kobal in Musek, 2009).



Slika 1: Motivacijski proces (Kobal in Musek, 2009)

O motivaciji se sprašujemo takrat, kadar želimo pojasniti izvore človekovega delovanja. Motivacija ima dve temeljni funkciji: spodbujanje in usmerjanje (Radovan, 2003).

Motivacija je nedvomno zelo kompleksen pojav, saj se posameznik navadno ne zaveda, kateri dejavnik ga potiska v določeno smer oz. proti dosegu določenega cilja. Za doseganje želenih rezultatov niso dovolj zgolj posameznikove sposobnosti, ampak tudi motivi, ki usmerjajo k zastavljenim ciljem.

Motivi izzovejo določeno aktivnost, jo usmerjajo in vodijo k določeni vrsti dejavnosti in k določeni vrsti ciljev. Usmerjajo torej vedenje in imajo različne vloge v posameznikovem življenju (Lipičnik, 1998). Preko aktivnosti, ki jo izzove motivacija, posameznik uresničuje svojo individualno (osebne potrebe, vrednote, interesi) in družbeno komponento (življenje v družbi). Motivacije posameznika se ne da neposredno opazovati, ampak se lahko o njej zgolj sklepa na podlagi njegovih dejanj oz. njegovega ravnanja v določeni situaciji in na podlagi tistega, kar o lastni motivaciji in seveda o lastnih ciljih pove sam.

Različni avtorji uporabljajo različne kriterije za razvrščanje motivov, kar je odvisno predvsem od tega, kako opredeljujejo posamezne motive. Lipičnik uporablja tri glavne kriterije za razvrstitev motivov. Prvi kriterij se nanaša na vlogo, ki jo ima posamezni motiv v človekovem življenju. Glede na to Lipičnik loči: primarne motive (motivi, ki

usmerjajo k tistim ciljem, ki omogočajo preživetje) in sekundarne motive (motivi, ki v primeru, da so zadovoljeni, v človeku zbujejo zadovoljstvo; v primeru, da jih človek ne zadovolji, pa ne ogrožajo njegovega življenja). Glede na nastanek loči motive na podedovane in na pridobljene. Tretji kriterij za razvrstitev motivov se nanaša na razširjenost med ljudmi. Na podlagi tega se lahko loči:

- motive, ki jih imajo vsi (univerzalni motivi),
- motive, ki so značilni le za posamezna področja (regionalni motivi) in
- motive, ki so značilni za posameznike (individualni motivi) (Lipičnik, 1998).

Ločimo tri skupine silnic, ki sprožajo motive in s tem usmerjajo človekovo aktivnost (Lipičnik, 1998, str. 157):

- primarne biološke potrebe, ki omogočajo preživetje (podedovane in univerzalne),
- primarne socialne potrebe, ki jih posameznik mora zadovoljevati, če želi nemoteno življenje v družbi (potreba po uveljavljanju, potreba po druženju,...); te potrebe so večinoma pridobljene iz okolja,
- interesi, stališča in navade (ti motivi so individualni, pridobljeni in se nanašajo na socialni del človekovega življenja).

2.1.1 Delovna motivacija

Delovna motivacija se ukvarja z vprašanjem, kateri dejavniki so za zaposlene v neki organizaciji pomembni in kako so s temi dejavniki zadovoljni. Motivacija v organizaciji je skupno delovanje za vzajemno korist, motiviranje pa je spodbujanje zaposlenih z določenimi motivacijskimi sredstvi (nagrade, priznanja ali druge oblike stimulacije, ki delujejo v smeri pozitivnega motiviranja in ki zadovoljujejo osebne potrebe zaposlenih), da bodo učinkovito in z lastnim pristankom opravili dane naloge ali delovali v smeri določenih ciljev (Turk, 1987).

2.2 Učenje in izobraževanje

Izobraževanje je danes nepogrešljiv sestavni del našega življenja in predstavlja ključni element tako razvoja vsakega posameznika kot celotne družbe. Pomembno je poudariti, da izobraževanje ni zgolj dejavnost, ki je povezana z otroštvom oz. z obdobjem mladosti, temveč poteka v vseh obdobjih človekovega življenja. Človek se uči in izobražuje do konca svojega življenja (vseživljenjsko izobraževanje), saj nenehno potrebuje novo znanje.

Glede na kontinuiteto življenja lahko celotno obdobje izobraževanja razdelimo na dve fazi (Jelenc, 1996, str. 43):

- a) faza začetnega izobraževanja, ki traja od vstopa v šolo do izstopa iz šolanja na katerikoli stopnji, ko posameznik opusti izobraževanje, kot dejavnost, ki jo opravlja s polnim časom (fazo imenujemo tudi izobraževanje otrok in mladine, ki je namenjeno predvsem pridobitvi splošne in poklicne izobrazbe),
- b) faza nadaljevalnega izobraževanja, ko se posameznik po prekinitvi začetnega izobraževanja ponovno vključi v namerno in organizirano izobraževanje odraslih, ki služi pridobivanju višjih stopenj izobrazbe, dodatnega usposabljanja in izpopolnjevanja za življenje in delo.

Pomembno je razlikovati pojma učenje in izobraževanje, saj se lahko zgodi, da se pojma med seboj pomešata, zaradi pojmovanja učenja kot procesa, ki se izvaja zgolj v organiziranih oblikah izobraževanja.

Učenje lahko opredelimo kot vsako namerno, nenamerno ali naključno dejavnost, s katero posameznik spreminja samega sebe. Pri tem nanj vplivajo družbeno okolje, vse dejavnosti, ki se jih udeležuje oz. jih zgolj spremlja, oz. njegova načrtna dejavnost, da vire učenja iz okolja prilagodi svojim potrebam. Izobraževanje pa je sestavljeno iz bolj ali manj organiziranih položajev, ki posamezniku omogočajo učenje in sprejemanje informacij (Jelenc, 1996).

»S pojmom učenje zajemamo najširši proces spreminjanja človeka in njegove dejavnosti pod vplivom izkušenj, načrtno in nenačrtno pridobljenega znanja, doživetij in spoznanj. Izobraževanje je samo del tega procesa: zanj je značilna načrtnost in sistematičnost, s katero osvajamo novo znanje, si pridobivamo spretnosti in navade, ob tem pa si oblikujemo tudi celotno osebnost« (Valentinčič, 1983, str. 32).

Natančne ločnice med pojmom učenje in izobraževanje ni. Oba pojma vključujeta pridobivanje novega znanja in spretnosti. Nedvomno je pojem učenje širši od pojma izobraževanje, saj je izobraževanje del učenja, prav tako pa učenje obsega tudi izobraževanje. Poleg procesa izobraževanja obsega pojem učenje tudi vsakršno načrtno ali nenačrtno prizadevanje, da bi pridobili nove informacije, da bi razumeli nove stvari in pridobili nove izkušnje.

Izobraževanje odraslih lahko na splošno razdelimo na formalno in neformalno. Po Unescovi definiciji je formalno izobraževanje tisto, ki nam omogoča doseganje formalno potrjenih izobraževalnih rezultatov, torej pridobitev javno veljavne izobrazbe, diplome ali poklicne kvalifikacije, neformalno pa tisto izobraževanje, ki se ne dokazuje z uradnim potrdilom o javni veljavnosti izobraževanja (Jelenc, 1996).

Neformalno izobraževanje je kljub temu, da se ne dokazuje s formalno veljavno listino, namenjeno pridobivanju, obnavljanju, poglobljanju, razširjanju in posodabljanju znanja. Posameznik se glede na lastne potrebe in želje odloči, katero izobraževanje je zanj najprimernejše.

2.2.1 Cilji izobraževanja

Cilji izobraževanja, ki izhajajo iz razvojnih teženj organizacije in osebostnega razvoja posameznika, so temeljni kamen in izhodišče celotnega izobraževalnega dela v organizaciji.

Področje ciljev izobraževanja delimo na tri skupine, in sicer:

- a) kognitivne cilje, ki pokrivajo razum, oblikovanje in obvladanje znanj, pojmov in zakonitosti,

- b) motorične cilje, ki pokrivajo gibanje, razvoj raznih globalnih spretnosti in veščin in
- c) afektivne cilje, ki pokrivajo vedenje, oblikovanje odgovornosti, stališč in vrednot.

Posamezna področja izobraževalnih ciljev se med seboj prepletajo in dopolnjujejo. Določanje izobraževalnega cilja je posebej pomembno, da se udeleženi v izobraževanju pokaže glavni namen izobraževanja (Jereb, 1998).

2.3 Usposabljanje

Usposabljanje predstavlja zelo pomembno področje razvoja zaposlenih, katerega temeljni cilj je dodajanje vrednosti najpomembnejšemu viru vsake organizacije, ki ga predstavljajo zaposleni. Če je usposabljanje v organizaciji učinkovito organizirano, so njegovi učinki lahko naslednji (Treven, 1998):

- zmanjšanje stroškov učenja,
- izboljšanje dela posameznikov, timov in celotnega podjetja z vidika kakovosti,
- učinkovitosti, hitrosti in produktivnosti,
- povečanje različnih sposobnosti in pridobivanje visoko usposobljenih zaposlenih,
- pomoč pri razvoju ustrezne kulture v organizaciji,
- zagotavljanje storitev porabnikom na višji ravni,
- pridobivanje zaupanja zaposlenih v smoter in cilje organizacije,
- pomoč pri upravljanju sprememb oskrbovanja zaposlenih z znanjem in sposobnostmi, ki so potrebne za prilagoditev organizacije novim razmeram.

Programi usposabljanja v organizaciji se določijo v okviru načrtovanega procesa usposabljanja. Proces je sestavljen iz naslednjih faz (Treven, 1998):

- določitev potreb po usposabljanju,
- določitev ciljev usposabljanja,
- oblikovanje plana programov usposabljanja,
- zagotovitev izvedbe usposabljanja,

- izvedba usposabljanja,
- ocenitev usposabljanja,
- izboljšava ali razširitev usposabljanja.

2.3.1 Cilji usposabljanja

Cilji usposabljanja nam povedo, kaj naj bi udeleženec znal ali zmogel ob koncu usposabljanja in kako bo dokazal, da je zadani cilj dejansko dosegel (Možina in drugi, 1998). Temeljni cilj usposabljanja je v dodajanju vrednosti najpomembnejšemu viru organizacije, ki ga pomenijo v njej zaposleni delavci, da bi s tem omogočili ali pripomogli k doseganju njenega smotra in temeljnih ciljev (Treven, 1998). Eden izmed ciljev usposabljanja je obenem čim hitrejše usposabljanje delavca za vključitev v delo. Organizacije si glede na svojo dejavnost zadajo različne cilje, ki jih želijo z usposabljanjem doseči. Cilje lahko delimo na tri skupine (Jereb, 1980):

- organizacijske,
- človeške in
- ekonomske cilje (izboljšanje kakovosti dela, večja produktivnost idr.).

Miglič (2002, povz. po Jelenc, 1996) razlaga, da je mogoče cilje usposabljanja deliti tudi na splošne in programske. Prvi so navadno bolj načelni in ohlapni, programski cilji pa so specifični in opredeljujejo dejavnosti, ki usmerjajo h konkretnemu programu usposabljanja. Programske cilje je mogoče deliti še na operativne in učne. Operativni določajo obveznosti in naloge organizacije (npr. zagotavljanje sredstev, časa), učni cilji pa opredeljujejo vrste znanja, ki naj bi si jih posameznik pridobil med usposabljanjem.

3 MOTIVACIJSKE TEORIJE

Motivacija je kompleksen pojem, ki se ga lahko obravnava z vidika različnih ved, saj nanjo vplivajo različne socialne, ekonomske in psihološke okoliščine. Strokovnjaki proučujejo motivacijo iz različnih zornih kotov oz. v okviru različnih disciplin. Razvili so številne teorije, katerih namen je razložiti, zakaj se reagira na določen način in kaj spodbuja k določenemu ravnanju. Posamezniki se med seboj razlikujejo in zato je tudi motivacija različna. Zagotovo se ne da nobene izmed obstoječih teorij opredeliti kot najboljšo oz. najprimernejšo za vsakogar. Izobraževanje je dejavnost, h kateri silijo določeni motivi, ki vplivajo tako na odločitev posameznika za vključitev v izobraževanje kot na vztrajnost za dokončanje določenega izobraževalnega programa in s tem na doseganje zastavljenih ciljev na področju izobraževanja.

Pri proučevanju motivacije se je razvilo več skupin motivacijskih teorij, med katere se lahko izpostavi tri večje skupine:

- a) vsebinske teorije,
- b) procesne teorije in
- c) behavioristične teorije.

Vsebinske teorije temeljijo na razlagi človeških potreb in pri tem poudarjajo predvsem karakteristike posameznika. Pojasnjujejo, zakaj nekateri ljudje želijo določene faktorje (samostojnost, varnost, odgovornost, višjo plačo, ipd) in zakaj jih ostali ne želijo. Osredotočajo se na cilje, ki jih posameznik želi doseči in prav cilji so temelj za analizo potreb. Med te teorije se uvršča tudi Maslowo in Herzbergovo teorijo motivacije.

Procesne motivacijske teorije proučujejo ključne procese ravnanja ljudi, ki vodijo do določenih ciljev. Teorije izhajajo iz zavestnega in premišljenega ravnanja posameznika, ki stremi k doseganju določenega rezultata; imenujemo jih tudi kognitivne teorije, ker se nanašajo na posameznikovo percepcijo okolja in na načine, kako to percepcijo interpretira. Takšni sta McGregorjeva teorija in teorija Alberta Bandure.

Behavioristične teorije (npr.: Skinnerjeva teorija) so usmerjene k ravnanju ljudi in iščejo vzroke za človeško ravnanje v zunanjem svetu. Poleg vzrokov obravnavajo tudi posledice ravnanja, saj človek ravna glede na posledice, ki ravnanju sledijo (Marzel, 2000).

3.1 Maslowa teorija motivacije

Maslow je kot eden prvih avtorjev podrobneje opredelil teorijo motivacije. Menil je, da je človeško obnašanje na nek način povezano z njegovimi potrebami in da si človekove potrebe sledijo v določenem zaporedju. Hierarhijo potreb je razdelil na pet stopenj (Uhan, 2000):

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

Maslow trdi, da potrebe nastajajo v naštetem zaporedju in se jih v omenjenem zaporedju zadovoljuje. Posameznik mora najprej zadovoljiti svoje fiziološke potrebe, zato da lahko preživi. Dokler te potrebe niso zadovoljene, drugih potreb človek nima. Ko so zadovoljene fiziološke potrebe, se aktivirajo potrebe po varnosti, nato socialne potrebe in tako naprej - do potreb po samouresničevanju in samopotrjevanju. Potreba, ki je zadovoljena, ne motivira več, ampak se pojavi naslednja (višja) potreba, ki deluje kot motivacijski dejavnik. Lahko se zgodi, da se, kljub temu da je bila že zadovoljena, nižja potreba ponovno aktivira. V tem primeru se posameznik pomakne po lestvici navzdol (Uhan, 2000).

Maslowova hierarhija potreb predvideva naslednje: če se posameznik iz nižjega družbenega razreda odloči za izobraževanje, bo izbral tak program in vsebino, ki mu omogočata izpolnjevanje osnovnih življenjskih potreb. To pomeni, da bo izbral izobraževanje, ki vsebuje krajše programe in ki mu bo omogočalo uporabo znanja v

praksi. Ljudje, ki imajo osnovne življenjske potrebe zadovoljene (predvsem so to pripadniki srednjega in višjega razreda), bodo iskali takšne izobraževalne programe, ki jim bodo omogočili uspešno samorealizacijo, samorazumevanje in osebni razvoj (Cross, 1981). Potreba po izobraževanju je torej v veliki meri odvisna od socialnega okolja, v katerem posameznik živi. Če se posameznik srečuje s težavami pri zadovoljevanju svojih osnovnih življenjskih potreb (npr. fiziološke potrebe), bo njegova potreba po pridobivanju znanja in izobraževanju majhna, ali pa je sploh ne bo.

3.2 Herzbergova teorija motivacije

Herzbergova motivacijska teorija (tudi dvofaktorska teorija), razlaga motiviranost na podlagi ugotovitve, da določene okoliščine povzročajo nezadovoljstvo, če so odsotne, a njihova prisotnost ne povzroča zadovoljstva. Na podlagi tega je potrebe razdelil na:

- a) higienike (ali satisfaktorje) in
- b) motivatorje.

Higieniki so dejavniki, ki povzročajo nezadovoljstvo, če so odsotni, po drugi strani pa njihova prisotnost ne prinaša zadovoljstva (denar, položaj, varnost). Higieniki sami ne spodbujajo k aktivnosti, ampak odstranjujejo napetosti, neprijetnosti, preprečujejo nezadovoljstvo in s tem ustvarjajo pogoje za motiviranost.

Motivatorji so tisti dejavniki, ki povzročajo zadovoljstvo, če so, če jih ni nezadovoljstva ne povzročajo. Neposredno spodbujajo k določeni aktivnosti oz. neposredno motivirajo. Med motivatorje se šteje: priznanje za dosežene rezultate, odgovornost, pridobivanje novega znanja, osebni razvoj, ipd. (Uhan, 2000).

Upoštevajoč Herzbergovo teorijo je za povečanje motivacije v izobraževanju potrebno usmeriti potek izobraževanja tako, da postane bolj zanimivo in da posamezniku daje možnost za večjo avtonomijo in osebni razvoj. Motivatorji so pri izobraževanju lahko:

- možnost uporabe pridobljenega znanja in sposobnosti,

- možnost za pridobitev odgovornejšega, zanimivejšega ali bolje plačanega delovnega mesta, ki bo posamezniku dostopno z novim znanjem oz. višjo stopnjo izobrazbe. Pomembno je, da izobraževanje posamezniku prinaša zadovoljstvo, kar bo zagotovo vplivalo na uspešnost pri študiju.

Herzbergova in Maslowa teorija sta si podobni v tem, da obe poudarjata rast potreb posameznika in demokratičen način vodenja oz. usmerjanja posameznika. Maslow je osredotočen na individualne potrebe in na njihovo prepoznavanje, Herzberg pa te potrebe razširi tudi na delovno mesto. Poglavitna razlika med dvema teorijama je v tem, da prva trdi, da je vsaka potreba lahko motivator, druga pa, da lahko samo potrebe višje stopnje služijo kot motivatorji (Lipičnik, 1998).

3.3 McGregorjeva teorija motivacije

McGregorjeva teorija izhaja iz prepričanja, da je motivacija zaposlenih pomembna za uspešnost organizacije, pri kateri imajo ključno vlogo vodilni delavci. Teorija se torej nanaša bolj na področje dela, vendar pa se nekatere njene značilnosti lahko prenesemo tudi na področje izobraževanja. McGregor je ljudi razdelil na dva osnovna tipa: tip X in tip Y. Iz te delitve je oblikoval dve teoriji:

- a) teorija X pravi, da ljudje po naravi ne delajo radi, da so leni, nimajo ambicij, zanimajo jih zgolj lastni interesi in jih je k delu potrebno prisiliti. K izobraževanju jih je potrebno nenehno siliti, jih nadzorovati, jim določati cilje, jih nagrajevati in jim groziti s sankcijami (Brajša, 1995).
- b) teorija Y pravi, da ljudi ni potrebno siliti k delu in tudi ne nadzorovati. Načeloma so ljudje delavni, disciplinirani in sposobni dosegati lastne cilje. V izobraževanju jih je torej potrebno zgolj usmerjati, jim svetovati in jim tako omogočiti samouresničevanje.

3.4 Motivacija z vidika socialnokognitivne teorije Alberta Bandure

Socialnokognitivne teorije motivacije obravnavajo predvsem tiste vidike motivacije, ki so povezani z načinom sprejemanja, dekodiranja in predelave informacij. Hkrati gre za poudarek na interpretaciji informacij in s povezanostjo posameznika s socialnim okoljem (Radovan, 2000).

Po Banduri socialnokognitivna teorija povezuje motivacijo s sposobnostjo samoregulacije, ki kot sestavni deli sistema jaza posamezniku omogočajo vzpostavljanje kontrole nad lastnim mišljenjem, čustvovanjem in aktivnostjo. Človekovo delovanje je zato odvisno od medsebojne interakcije med sistemom jaza in povratnimi informacijami iz okolja (Radovan, 2000). Obnašanje torej ni zgolj reagiranje na izzive iz okolja in prav tako ni pogojeno genetsko, ampak večinoma temelji na zmožnosti samoregulacije in samomotivacije glede na cilje, ki se posamezniku zdijo pomembni in glede na prepričanja o lastni učinkovitosti. Temeljna predpostavka Bandurove teorije je torej ta, da posameznik v svojem vedenju ni determiniran s prirojenimi danostmi ali z okoljem. Pri tem ne gre za odsotnost vseh notranjih ali zunanjih vplivov, temveč za zmožnost zavestnega vplivanja na lastne odločitve in vedenje in s tem vplivanja na lastno motivacijo (Radovan, 2000).

Po tej teoriji je v procesu izobraževanja ključnega pomena dejstvo, da imajo udeleženci realistične predstave o lastni učinkovitosti oz. o lastnih sposobnostih. Ključni element predstav so posameznikove izkušnje. Prepričanja o lastni učinkovitosti imajo ključno vlogo pri sprejemanju odločitev glede vključevanja v proces izobraževanja in glede na napor, ki ga bo posameznik vložil v izobraževanje, pa tudi koliko časa bo pri tem vztrajal (Radovan, 2000).

3.5 Skinnerjeva teorija podkrepitve

Teorija predpostavlja, da so za izvajanje in ponavljanje določenega ravnanja pomembne njegove posledice. Skinner je učenje opredelil kot spremembo v vedenju, ki jo lahko odkrijemo z opazovanjem in nanjo vplivamo s podkrepitvijo, ki sledi vedenju.

Motivacija je po tej teoriji funkcija podkrepitve; kar zadeva izobraževanje, pa ima po tej teoriji posameznik večjo spodbudo, če je njegova aktivnost pozitivno podkrepljena s pohvalo ali z nagrado. Povratna informacija ima motivacijsko funkcijo, ki posameznika spodbudi, da vztraja in da dosega čim boljše rezultate, kar pomeni, da je posameznikovo vedenje vodeno od zunaj - s sistemom nagrad in kazni (Marentič, 2000).

4 MOTIVACIJA V IZOBRAŽEVANJU IN USPOSABLJANJU

Od motivacije je odvisno, ali bo pridobljeno znanje dolgotrajno in kako ga bo mogoče uporabiti v drugih življenjskih situacijah. Pri proučevanju in spodbujanju motivacije za izobraževanje, je pomembno razlikovati tri stvari:

- a) razlog, zakaj se posameznik izobraževanja sploh loteva,
- b) odločitev, da bo v izobraževanje vložil čas in
- c) napor in vztrajanje, da izobraževanje izpelje do konca (Marentič, 2000).

Motivi, ki odrasle usmerjajo v izobraževanje, so zelo raznoliki, saj vključujejo različne cilje. Uspeh pri doseganju ciljev pa je močno odvisen od vrste in stopnje motivacije.

4.1 Načini motiviranja

Danny je ugotovil, da lahko ljudi motiviramo na različne načine (Danny, 1997):

- A. Prvi način je motiviranje odnosa, ki se kaže v načinu, kako ljudje mislijo in čutijo. Odvisno je, koliko samozaupanja ima človek, kakšen je njegov odnos do življenja in kakšna je njegova vera vase. Z odnosom ljudje kažejo pogled na preteklost in prihodnost.
- B. Drugi način je motiviranje s spodbudami. O njem se govori takrat, ko sta posameznik ali kolektiv primerno nagrajena za svoje delo. Ljudi se največkrat motivira z različnimi nagradami in s plačili ter se jih s tem pripravi, da se bolj potrudijo.
- C. Tretji način je motiviranje v pravem okolju. Motiviranje posameznika ali tima je lahko učinkovito le v pravem okolju. Pomembno je, kakšni so odnosi med posamezniki in kakšen je delovni prostor za delavce. Ustvariti primerno okolje, ki motivira delavce, ni enostavno, saj imajo ljudje različna nagnjenja.

4.2 Zakonitosti motivacije

Nekaj zakonitosti motivacije, ki jih je predstavil Danny v svoji knjigi *Kaj moramo vedeti: O motivaciji za uspeh* (Danny, 1997):

- A. Za motiviranje moramo biti motivirani.
- B. Za motiviranje je potreben cilj.
- C. Ko enkrat vzbudimo motivacijo, ne traja dolgo.
- D. Za motiviranje je potrebno priznanje.
- E. Soudeležba motivira.
- F. Če se napreduje, napredovanje motivira.
- G. Izziv motivira samo, če se ima možnost zmage.
- H. Vsakdo ima motivacijsko varovalko.
- I. Pripadnost skupini motivira.

4.3 Vrste motivacije

Pogačnik ugotavlja, da se človekova trajna motivacijska usmerjenost izraža na različne načine, med katerimi so najpomembnejši (Pogačnik, 1997):

- A. ID motivacija, ki je komponenta brezpogojne, neposredne, od človekovega nadzora pretežno neodvisne motivacije. Če si človek nekaj želi, to izpolni brez zavestnega nadzora.
- B. EGO motivacija upošteva realne možnosti doseganja ciljev in je podvržena zavestnemu nadzoru.
- C. SUPEREGO motivacija je motivacija za cilje, ki so v skladu z družbenoveljavnimi normami, moralnimi načeli, s pričakovanji in z našimi vrednotami.
- D. Konfliktna motivacija je motivacija, ki je blokirana s stanjem notranjega konflikta, kar pomeni, da je človek globoko v sebi razdvojen, ker prihaja do nasprotovanja motivov.

To, da se isti motiv lahko izraža na različne načine, je vzrok za navidezne nedoslednosti v vedenju ljudi. Človek ima lahko močno notranjo potrebo po nečem, ki morda ni uresničljiva ali jo zavestno zanika in usmerja napore k doseganju povsem drugih stvari.

4.4 Dejavniki, ki vplivajo na motivacijo zaposlenih za izobraževanje

Na motivacijo posameznika za izobraževanje vplivajo številni dejavniki. Pogojujejo jo:

- starost,
- spol,
- socialno okolje,
- predhodna izobrazba,
- izobraževalne izkušnje,
- želja po novem znanju in novih spretnostih,
- želja po dokončanju prekinjenega izobraževanja,
- spremembe v organizaciji,
- medosebni odnosi v organizaciji,
- podpora organizacije, v kateri je posameznik zaposlen in
- želja po napredovanju in višjem dohodku.

Uspeh v izobraževanju ni toliko odvisen od tega, kakšni so posameznikovi motivi za izobraževanje, ampak od tega, kakšen pomen jim pripisuje oz. od stopnje motivacije. Doseganje zelenih rezultatov in ciljev ni zgolj odvisno od sposobnosti in spretnostih, ampak tudi od motivacije za doseganje le-teh.

Temeljno izhodišče za preučevanje delovanja motivacijskih dejavnikov so človekove želje in potrebe. Nastajanje, spreminjanje in stopnja zadovoljitve človekovih potreb je odvisna od socialnega in ekonomskega položaja človeka v določeni družbeni skupnosti (Juranič, 1980).

Strokovnjaki v splošnem delijo dejavnike, ki vplivajo na motivacijo odraslih za izobraževanje, v dve skupini:

- a) notranji ali subjektivni dejavniki in
- b) zunanji ali objektivni dejavniki.

Na podlagi takšne delitve je mogoče razlikovati dve vrsti motivacije: notranjo in zunanjo motivacijo.

a) Notranji dejavniki motivacije za izobraževanje

Med notranje dejavnike uvrščamo tiste, ki so v človeku samem oz. tiste, ki izvirajo iz posameznika. Gre za pridobljene ali prirojene sposobnosti, ki jih posameznik potrebuje za izobraževanje.

Želja po znanju in nadaljnem izpopolnjevanju je ena od ključnih prvin, ki vplivajo na motivacijo odraslih za izobraževanje, le-ta pa izvira največkrat iz dela, iz poklicne ali iz družbene aktivnosti. Povezana je z interesi, doživetimi izkušnjami in s potrebami posameznika po osebnem in poklicnem napredovanju (Valentinčič, 1983).

Za večjo motivacijo pri izobraževanju je potrebno v posamezniku spodbujati notranje dejavnike motivacije (željo po pridobivanju novega znanja ali dopolnjevanju starega, željo po osebnem bogatenju, uspehu, razvijanju svojih sposobnosti, interesov, idr.). Na razvoj notranjih dejavnikov imajo močan vpliv zunanji dejavniki motivacije za izobraževanje, sledijo v nadaljevanju.

b) Zunanji dejavniki motivacije za izobraževanje

Zunanji dejavniki motivacije za izobraževanje so tisti dejavniki, ki izhajajo iz okolja, v katerem posameznik živi oz. tisti, na katere le-ta nima neposrednega vpliva. Eden teh dejavnikov je Socialno okolje. Krajnc pravi, da se hierarhija socialno pogojenih motivov za izobraževanje spreminja v odvisnosti od okolja, v katerem živi posameznik. Bolj je socialno okolje razvito, tembolj je izobraževanje odvisno od notranjih motivov posameznika. V manj razvitem okolju imajo večji vpliv zunanji motivi (Krajnc, 1982). Valentinčič opredeljuje »družbeno vrednotenje izobraževanja« kot enega dejavnikov, ki odločilno vpliva na motivacijo odraslih za izobraževanje. Družba, ki z različnimi ukrepi

daje večjo veljavo znanju in izobrazbi, vpliva tudi na večjo motivacijo posameznikov za izobraževanje (Valentinčič, 1983).

Zaposlitev in delodajalec sta zelo pomemben vir motivacije za izobraževanje. Delodajalci danes namenjajo veliko več sredstev za izobraževanje zaposlenih kot v preteklosti, kar pojasnjuje zvišanje udeležbe zaposlenih v različnih izobraževalnih programih. Hkrati pa sta delodajalčeva pripravljenost finančno podpreti posameznikovo izobraževanje in posameznikova lastna pobuda za vključitev v izobraževanje, močno odvisni od možnosti za uporabo znanja pri delu. Na vključevanje zaposlenih v izobraževanje in usposabljanje odločilno vplivajo obenem velikost podjetja, vrsta dela in sektor zaposlitve. (Drofenik, 1999).

Tudi družina je eden tistih dejavnikov, ki močno vplivajo na motivacijo odraslih za izobraževanje. Odnos do vseživljenjskega učenja se oblikuje v družini in se na podlagi tega krepi v šolskem sistemu. (Drofenik, 1999). Družinske vloge imajo ključen vpliv na posameznikovo pripravljenost za udeležbo v izobraževanju. Obveznosti v okviru družine lahko odločilno vplivajo na odločanje posameznika glede vključevanja v izobraževanje. Po drugi strani je lahko družina odločilen dejavnik, ki posameznika spodbuja in motivira za izobraževanje. Najti v družini spodbudo in čutiti, da njegovi bližnji verjamejo v njegov uspeh, posamezniku pomeni veliko oporo.

Posameznikova osebna odločitev za izobraževanje je nedvomno pomemben dejavnik, ki vpliva na kakovost izobraževanja. Svobodna in premišljena izbira vpliva na pripravljenost za vključitev v izobraževanje in na uspeh pri izobraževanju. Izobraževanje kljub temu ni vedno popolnoma svobodna izbira posameznika. Odrasle velikokrat prisiljujejo v izobraževanje številne zunanje okoliščine. Mednje se šteje delodajalce in zahteve delovnega mesta po nenehnem pridobivanju novega znanja ter različne življenjske vloge. Dejavniki motivacije so med seboj povezani in zato je motivacija za izobraževanje velikokrat odvisna od mnogih součinkovitih dejavnikov.

Na podlagi opredelitve nekaterih dejavnikov motivacije za izobraževanje se opredeljuje motive odraslih za izobraževanje.

4.5 Motivi za izobraževanje

Motivi za izobraževanje so zelo različni in se velikokrat med seboj prepletajo in dopolnjujejo.

Kranjčeva je motive za izobraževanje razdelila na (Krajnc, 1982):

- a) notranje motive (samostojnost in odvisnost, biti usposobljen za življenje, preizkusiti svoje sposobnosti, pridobiti si nove prijatelje, nov poklic, priti v stik z ljudmi, tekmovanje z drugimi, izmikati se težavam, ipd.),
- b) zunanje motive (boljše delovno mesto, boljši zaslužek, kvalitetnejše delo v poklicu, večji ugled, spodbuda v delovnem kolektivu, podpora lastne družine, ipd.).

Mnenja različnih strokovnjakov o prevladujočih motivih pri vključevanju odraslih v izobraževanje, so zelo različna. Jelenc pravi, da sta napredovanje in prestiž veliko redkeje v ospredju, kot bi si lahko na prvi pogled mislili. Osebna rast, osebno zadovoljstvo, razvijanje lastnih sposobnosti, uresničevanje lastnih aspiracij in uspešno delovanje so še vedno motivi, ki jim odrasli pripisujejo večji pomen (Jelenc, 1996).

4.6 Dejavniki, ki vplivajo na demotivacijo za izobraževanje

Poleg motivov, ki posameznika spodbujajo k izobraževanju, je potrebno poudariti tudi pomen ovir, pred katerimi se znajde posameznik pri odločanju o vključevanju v različne oblike izobraževanja. Obravnavanje ovir je pomembno, ker lahko močno vplivajo na zmanjšanje motivacije za izobraževanje, ali pa lahko posameznika celo odvrnejo od želje po izobraževanju.

Ovire pri izobraževanju odraslih lahko razdelimo v tri glavne skupine (Jelenc, 1996):

- a) situacijske ovire: izhajajo iz posameznikovega trenutnega položaja in se izražajo skozi prezaposlenost - pomanjkanje časa, pomanjkanje denarja (zlasti brezposelne osebe ali osebe z nizkimi dohodki), družinski problemi (zlasti ženske – varstvo otrok) in oddaljenost kraja izobraževanja;

- b) institucijske ovire: gre za problem neustreznosti ponudbe izobraževalnih programov, možnosti vpisnih pogojev, za neprilagojeno organizacijo programov (urniki, lokacija, vsebina, način posredovanja znanja) in neinformiranost o možnostih izobraževanja;
- c) dispozicijske ovire: povezane so s psihološkimi značilnostmi posameznika, kot so negativna samopodoba »prestar sem za študij«, nizka samozavest (dvom v lastne zmogljivosti in sposobnosti za učenje, strah pred preizkušnjami), nizka stopnja aspiracije, negativen odnos in stališča do izobraževanja, pomanjkljiva predhodna izobrazba, ipd.

Izkušnje, ki jih imajo posamezniki v zvezi z izobraževanjem, so velikokrat pomemben dejavnik, ki vpliva na zmanjšanje motivacije za izobraževanje. Neuspešnost v šoli ali slabi spomini nanjo tudi močno vplivajo na poznejše odločitve glede izobraževanja.

Kot razlog zakaj se ne udeležijo izobraževanja ali usposabljanja navajajo posamezniki velikokrat pomanjkanje časa. Velikokrat je to zgolj izgovor, s katerim prikrijejo dejanske ovire, zaradi katerih se ne odločijo za izobraževanje (slabe izkušnje z izobraževanjem, strah pred neuspehom, premalo energije in veselja do izobraževanja, ipd.).

»Raziskave na splošno kažejo, da dovolj časa ne pomeni tudi večje aktivnosti ali vključevanja v izobraževanje. Po navadi se posamezniki, ki so zelo zaposleni, odločijo še za izobraževanje, ki poteka v njihovem prostem času, saj imajo jasne izoblikovane cilje in zato tudi veliko motivacijo za izobraževanje« (Jelenc, 1996, str. 33).

Raven dosežene izobrazbe je pomemben dejavnik, ki vpliva na motiviranost za izobraževanje. Odrasli z nižjo izobrazbo imajo zagotovo drugačen odnos do izobraževanja kot odrasli z višjo izobrazbo. Razlike se kažejo v interesih, aspiracijah, vrednotah in posledično v obnašanju. Posamezniki z nižjo izobrazbo so bolj usmerjeni v sedanost in se zaradi tega skušajo izogibati naporom, ki bi jim prinesli koristi šele čez nekaj let.

Družina pogojuje skoraj vse življenjske odločitve posameznika. Odločitev odrasle osebe glede vključitve v izobraževanje je pomembna odločitev, ki tako ali drugače vpliva na družinsko življenje.

»Če posameznik, ki se poteguje za novo znanje, ne najde opore v svojih najbližjih, potem je v nevarnosti, da se bo začelo postopoma tudi njemu zdeti celotno prizadevanje nesmiselno, in bo začel učenje opuščati, da bi na ta način zbrisal konfliktno situacijo v skupini, ki ji pripada« (Krajnc 1982, str. 287).

Zagotovo se vpliv, ki ga ima družina na odločanje posameznika, razlikuje od posameznika do posameznika, kar seveda velja tudi za druge dejavnike demotivacije. Odločilnega pomena je, kaj vsak posameznik postavlja v ospredje oz. katerim ciljem daje prednost.

5 PREDSTAVITEV SLOVENSKE VOJSKE

Slovenska vojska (v nadaljevanju SV) predstavlja obrambne sile Republike Slovenije. Vojaško obrambo izvaja samostojno ali v sodelovanju z zavezništvom na podlagi mednarodnih pogodb (O Slovenski vojski, 2011).

SV so vojaška poveljstva, enote, zavodi in druge vojaške sestave, ki so pod enotnim poveljstvom, z enotnimi oznakami pripadnosti SV in ki odkrito nosijo orožje (5.člen ZObr).

SV je konkretna oblika obrambne sile Slovenske države za izvajanje vojaške obrambe. Ustavni položaj SV je določen s 124. členom ustave Republike Slovenije, po katerem vrsto, obseg in organizacijo obrambne nedotakljivosti in celovitosti državnega ozemlja ureja Zakon o obrambi, ki ga sprejme Državni zbor z dvotretinjsko večino glasov navzočih poslancev. Vrhovni poveljnik SV je predsednik republike, ki svojo funkcijo uresničuje v skladu z ustavo in zakoni. Razvoj SV je bil vseskozi pogojen s spreminjanjem političnega sistema, spreminjanjem politično-varnostnega položaja v regiji, spreminjanjem družbe po osamosvojitvi in s procesom vključevanja R Slovenije v evroatlantske integracije. SV je v celoti pod civilnim nadzorom. Vse odločitve o vojaški obrambi in nacionalni varnosti sprejema parlament na predlog ministra, ki je civilist in odgovoren parlamentu in vladi. SV je postala depolitizirana. Odpravljene so vse strankarske dejavnosti znotraj vojske in verska diskriminacija (Grizold, 2005).

5.1 Poslanstvo in naloge Slovenske vojske

Poslanstvo in naloge SV so določene z Zakonom o obrambi. Poslanstvo SV je v sodelovanju z zavezniki odvrniti vojaško agresijo na Republiko Slovenijo in prispevati k mednarodnemu miru in stabilnosti v mejah in zunaj meja zavezništva. Bistvene naloge SV, ki izhajajo iz njenega poslanstva, so vzdrževanje pripravljenosti, aktiviranje in mobiliziranje sil, premestitev sil v območje delovanja, izvajanje defenzivnih in ofenzivnih delovanj ter ohranjanje vzdržljivosti sil. Z ostalimi nalogami SV prispeva k

mednarodnemu miru, varnosti in stabilnosti, ter podpira državne organe in javne inštitucije pri zagotavljanju varnosti in blaginje državljanov Slovenije (Furlan, 2006).

5.2 Razvoj Slovenske vojske

Razvoj SV lahko kronološko razdelimo na (Grizold, 2005):

Obdobje osamosvajanja (1990 - 1991): Poglavitna značilnost tega obdobja je bila oblikovanje manevrske strukture narodne zaščite ter preoblikovanje Teritorialne obrambe (TO) v oborožene sile Slovenske države. TO kot obrambna sila Slovenije je imela temeljno nalogo zaščititi izvedbo plebiscitarne odločitve državljanov Slovenije za samostojno državo. Namen je bil preoblikovati TO v vojaške formacije velikosti brigad, čet, vodov, rodov in specialnih enot. Organiziranost je bila izvedena po teritorialnem načelu in se je delila na Republiški štab TO, prištabne enote, pokrajinske štabe TO in območnimi poveljstvi.

Poosamosvojitveno obdobje (26. oktober 1991 – 29. marec 1994): Namen tega obdobja je bilo oblikovati nacionalne obrambe po vzoru zahodnih držav. TO je bila sestavljena iz štabov, enot in zavodov, ki so imele mirnodobni sestav. Sestavljali so jo pripadniki stalne sestave TO in vojaki na služenju vojaškega roka ter vojna sestava, ki je bila popolnjevana z obvezniki iz rezervne sestave ter materialnimi sredstvi s popisa. Organizacijska struktura obrambnih sil je bila po funkcionalnem principu sestavljena iz manevrskih in prostorskih sil in se do 1994 ni bistveno spreminjala.

Obdobje izvajanja programa Nata Partnerstva za mir (30. marec 1994 - 29. marec 2004): Leta 1994 se je Slovenija vključila v program zveze Nato Partnerstva za mir in postala pridružena partnerica Severno atlantske skupščine. SV so v tem obdobju sestavljali Generalštab SV, operativna in vojaška teritorialna poveljstva, enote s poveljstvi in zavodi. Leta 1998 je SV pričela z reorganizacijo, s katero je vzpostavila po obsegu majhno, po opremljenosti in oborožitvi sodobno, po usposobljenosti učinkovito vojsko, ki bi bila sposobna delovati samostojno kot tudi sodelovati v mednarodnih obrambnih povezavah, vajah in operacijah v okviru zavezniških sil in operacijah za podporo miru. Z novelo zakona o obrambi je bila leta 2002 uveljavljena nova struktura

sil SV, in sicer: sile za bojevanje, sile za bojno podporo, sile za zagotovitev bojnega delovanja in poveljstvo sil.

5.3 Sestava Slovenske vojske

Slovensko vojsko sestavljajo pripadniki stalne in rezervne sestave. Razmerje sestave pripadnikov SV prikazuje tabela 1. Stalna sestava so poklicni pripadniki SV, med katere spadajo vojaki, podčastniki, častniki in vojaški uslužbenci (vojaške osebe), ter civilne osebe, ki delajo v vojski, vendar ne opravljajo vojaške službe, razmerje le-teh pa prikazuje tabela 2. Rezervna sestava vključuje državljane, ki sklenejo pogodbo o službi v rezervni sestavi, in vojaške obveznike, ki so dolžni služiti v rezervni sestavi (O Slovenski vojski, 2011).

Tabela 1: Sestava SV (O Slovenski vojski, 2011)

SESTAVA SV - podatki za januar 2011	Število	Delež
Stalna sestava	7593	82 %
Pogodbena rezerva	1624	18 %
Skupaj	9217	100 %

Tabela 2: Sestava stalne sestave SV (O Slovenski vojski, 2011)

STALNA SESTAVA SV - podatki za januar 2011	Število	Delež
Častniki	1181	15,6 %
Podčastniki	1977	26,1 %
Vojaki	3243	42,8 %
Vojaški uslužbenci	673	8,9 %
Civilne osebe	482	6,4 %
Uradniki	14	0,2 %
Skupaj	7570	100 %

5.4 Organiziranost Slovenske vojske

SV ima stalno, mirnodobno in vojno sestavo. Vojna sestava obsega pripadnike stalne, mirnodobne in rezervne sestave (38. Člen Zakona o obrambi (v nadaljevanju ZObr)).

SV je organizirana kot enotna vojska brez delitve na zvrsti in deluje na strateški, operativni in taktični ravni. Iz slike 2 je razvidno, da je na strateški ravni organiziran Generalštab SV kot najvišje strateško poveljstvo. Kot podrejena Generalštabu SV pa sta na operativni ravni organizirana Poveljstvo sil in Poveljstvo za doktrino, razvoj, izobraževanje in usposabljanje (PDRIU) ter organizacijske enote pri Generalštabu. Na taktični ravni delujejo brigade ter bataljoni (Struktura, 2011a).

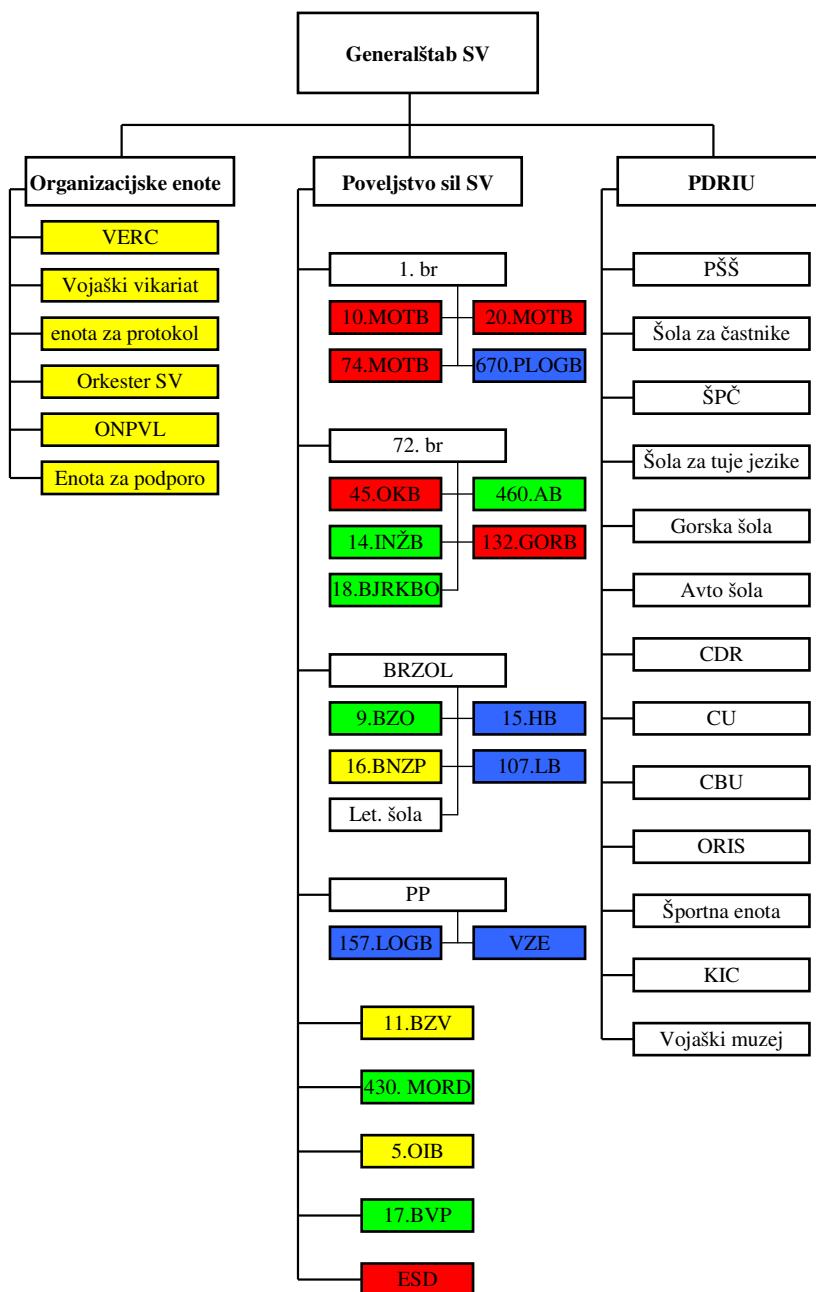
Glede na namen je SV sestavljena iz (40. člen ZObr):

- A. Sil za posredovanje, ki so namenjene zagotavljanju enot za posredovanje pri zaščiti ali podpori nacionalnih interesov ter nudenju pomoči ob naravnih in drugih nesrečah. Uporabljene so lahko v nalogah za podporo miru, za hitro posredovanje in okrepitev enot glavnih obrambnih sil ter omogočajo operativni razvoj glavnih sil.
- B. Glavne sile so oblikovane, opremljene, usposobljene in namenjene za vse vrste bojnega delovanja v vseh pogojih na celotnem ozemlju države in izven nje. Sestavljene so iz bojnih enot (brigade), enote za podporo (bataljoni, polki, eskadrilje, čete) in enot za nebojno in logistično podporo.
- C. Dopolnilne sile so sestavljene iz enot, teritorialnih logističnih elementov ter dopolnilnih centrov. Organizirane so po teritorialnem načelu in so namenjene za bojni nadzor ozemlja, bojnega zavarovanja objektov posebnega pomena za obrambo, oviranje, logistično oskrbo. Določene enote dopolnilnih sil so namenjene za sprejem, nastanitev in po potrebi logistično podporo zavezniških sil.

Glede na vlogo v delovanju se sile SV delijo na (Struktura, 2011a):

- sile za bojevanje,

- sile za bojno podporo,
- sile za zagotovitev delovanja in
- sile za podporo poveljevanja.



Slika 2: Shema organizacijske strukture SV

Legenda:

AB - artilerijski bataljon

BJRKBO - bataljon jedrskega, radiološkega, kemičnega orožja

BNZP - bataljon za nadzor zračnega prostora

br - brigada

BRZOL - brigada zračne obrambe in letalstva

BVP - bataljon vojaške policije

BZO - bataljon zračne obrambe

BZV - bataljon za veze

CBU - center za bojno usposabljanje

CDR - center za doktrino in razvoj

CU - center za usposabljanje

ESD - enota za specialno delovanje

GORB - gorski bataljon

HB - helikopterski bataljon

INŽB - inženirski bataljon

KIC - knjižnično informacijski center

LB - letalska baza

LOGB - logistična baza

MOD - mornariški divizion

MOTB - motoriziran bataljon

OIB - obveščevalno izvidniški bataljon

OKB - oklepni bataljon

ONPVL - oddelek za nadzor plovnosti in varnosti letenja

ORIS - oddelek za raziskave in simulacije

PDRIU - poveljstvo za doktrino, razvoj, izobraževanje in usposabljanje

PLOGB - poveljniško logistični bataljon





PP - poveljstvo za podporo

PŠŠ - poveljniško štabna šola

ŠPČ - šola za podčastnike

VERC - verifikacijski center

VZE - vojaška zdravstvena enota

-  Sile za bojevanje
-  Sile za bojno podporo
-  Sile za zagotovitev delovanja
-  Sile za podporo poveljevanju

Poveljstvo sil je združeno poveljstvo na operativni ravni, odgovorno za pripravljenost ter usposobljenost podrejenih poveljstev in enot SV. Njegove naloge so (Struktura, 2011b):

- usposabljanje in urjenje podrejenih poveljstev in enot, ter zagotavljanje zahtevane pripravljenosti le-teh,
- vzdrževanje pripravljenosti sil za bojevanje,
- pripravlanje, organiziranje in izvajanje vojaške operacije na območju odgovornosti,
- izvajanje civilno-vojaškega sodelovanja,
- sodelovanje z enotami pri nalogah zaščite in reševanja,
- vodenje in izpolnjevanje vseh obveznosti, ki izhajajo iz sodelovanja SV v mednarodnih operacijah in misijah.

Poveljstvo sil vključuje tri poveljstva brigadne ravni (1. brigada, 72. brigada in brigada zračne obrambe in letalstva), poveljstvo za podporo, tri samostojne bataljone (17. bataljon vojaške policije, 11. bataljon za zveze in 5. obveščevalno-izvidniški bataljon), 430. mornariški divizion in enoto za specialno delovanje. Slike št. 1 prikazuje enote, ki so podrejene poveljstvu sil in imajo različno vlogo v bojnem delovanju (Struktura, 2011b).

Poveljstvo za doktrino, razvoj, izobraževanje in usposabljanje (PDRIU) je temeljni nosilec vojaškega izobraževanja in usposabljanja ter znanstvenoraziskovalnega dela in tehnološkega razvoja SV. Temeljne naloge poveljstva so: izvajanje temeljnega, osnovnega, dopolnilnega in funkcionalnega vojaškega izobraževanja in usposabljanja,

ter podpora drugim poveljstvom in enotam pri izvedbi usposabljanja vojakov, podčastnikov častnikov in vojaških uslužbencev SV. Skrbi za delovanje in razvoj SV, tako da zagotavlja doktrinarne, razvojne in druge podlage. Izvaja pa tudi muzejske in knjižničarske dejavnosti. PDRIU je strokovno zelo razvejena organizacija, ki so ji podrejene naslednje enote: poveljniško-štabna šola, šola za častnike, šola za podčastnike, šola za tuje jezike, gorska šola, avto šola, center za doktrino in razvoj, center za usposabljanje, center za bojno usposabljanje, oddelek za raziskave in simulacije, športna enota, knjižnično-informacijski center in vojaški muzej (Struktura, 2011c)

6 IZOBRAŽEVANJE IN USPOSABLJANJE V SLOVENSKI VOJSKI

6.1 Pomen vojaškega izobraževanja in usposabljanja

Vojaško izobraževanje omogoča posamezniku razvoj znanj, spretnosti, sposobnosti, navad, strokovni razvoj in zagotavlja pogoje za opravljanje kakovostnejšega dela ter pogoje za povišanje v činu. Z vojaškim usposabljanjem si posameznik zagotovi znanje, spretnosti in veščine, naučene skozi izkušnje, da bi dosegel večjo učinkovitost (Priročnik za pripadnike Slovenske vojske, 2004). Vojaško izobraževanje in usposabljanje posameznikov ter vojaško usposabljanje poveljstev, enot in zavodov je prva in prednostna naloga SV v miru. Z vojaškim izobraževanjem in usposabljanjem SV načrtno in vodeno pripravi vojaka, podčastnika, častnika in vojaškega uslužbenca za delovanje v miru in vojni.

»Vojaško izobraževanje je sistematičen, organiziran, načrten in ciljno usmerjen proces pridobivanja in razvijanja znanja in sposobnosti ter vojaških vrednot pri posamezniku za opravljanje vojaškega poklica oz. vojaških dejavnosti« (Lavrič, 2003, str. 95).

»Vojaško usposabljanje je sistematičen, organiziran, načrten in ciljno usmerjen proces pridobivanja in razvijanja znanja, veščin, spretnosti, sposobnosti in vojaških vrednot posameznika, poveljstev, enot in zavodov za določene dejavnosti, vloge, delovanje in opravljanje vojaškega poklica« (Lavrič, 2003, str. 95).

Zgornji definiciji prikazujeta, da sta pri izobraževanju pomembna teoretično znanje in spoznavanje etičnih načel, pri usposabljanju pa je v ospredju razvijanje posebnih sposobnosti in praktičnega znanja, pridobljenega v postopkih urjenja. Čeprav teorija razlikuje med vojaškim izobraževanjem in usposabljanjem, se v strokovnih besedilih pogosto uporablja samo termin vojaško usposabljanje, upoštevajoč obenem pridobivanje teoretičnega znanja (Pešec, 2005).

Prof. Kramar ugotavlja, da lahko izobraževanje poteka tudi izven izobraževalno-vzgojnega procesa in se pri tem prepleta s širšo človekovo dejavnostjo. Takšno izobraževanje postane sestavina vsakdanjega življenja posameznika in je poimenovano

funkcionalno izobraževanje. V današnjem času se funkcionalno izobraževanje vse bolj širi in govori se o vseživljenjskem izobraževanju (Kramar, 1997). »V življenju posameznika ima vseživljenjsko učenje dve razsežnosti, razsežnost trajanja, ki označuje, da se človek uči od rojstva dalje, ter razsežnost širine, ki označuje, da se oseba uči povsod (ne le v šoli) in karkoli (ne le šolskih predmetov, temveč tudi za vse druge majhne in velike, življenjske in delovne ter druge potrebe)« (Orel, 2007, str. 18). Učenje je pot h kakovostnejšemu življenju, ker se s tem ne razvijamo le intelektualno, temveč tudi osebnostno, čustveno in duhovno. Le na tak način lahko uspešno in kakovostno delamo in živimo v skupnosti ali kot posameznik in zato je vseživljenjsko učenje in izobraževanje pomemben dejavnik pri razvoju družbe kot celote. (Orel, 2007)

Usposabljanje vključuje predvsem učenje določene dejavnosti (ravnanje z orožjem), učenje vloge (poveljevanje) in učenje delovanja (borbeno delovanje). V središču je pridobivanje konkretnega praktičnega znanja, ki je potrebno za izvajanje konkretnih nalog, zato tudi usposabljanje postaja nenehni proces, ki poteka v okviru nadaljnjega in dodatnega izobraževanja (Kramar, 1997).

Nadaljnje izobraževanje pomeni pridobivanje javno veljavne izobrazbe v programih pooblaščenih izobraževalnih institucij v Sloveniji in tujini, na katere so napoteni zaposleni v ministrstvu.

Izpopolnjevanje po pravilniku pomeni razširjanje, poglobljanje in prilagajanje sedanje formalne izobrazbe, ali kako drugače pridobljenega znanja zaposlenih.

SV razvija sodobno organiziran in celovit sistem vojaškega izobraževanja in usposabljanja, ki ni samozadosten, temveč je dopolnjen s programi javnega šolstva in tujih izobraževalnih ustanov. V primerih, ko sta izobraževanje ali usposabljanje doma neracionalni ali za to ni možnosti, se posameznike napoti v tuje vojaške izobraževalne ustanove. Pripadnikom se »zagotavlja pridobivanje vojaške izobrazbe, vojaških in drugih strokovnih znanj ter vojaške in druge strokovne usposobljenosti, pridobivanje vojaških poklicnih kvalifikacij, kontinuirano dopolnjevanje znanj ter oblikovanje posameznika v smislu razvijanja njegovih sposobnosti, iniciativnosti, samostojnosti ter

profesionalnega odnosa do opravljanja vojaškega poklica« (Furlan in drugi, 2006, str. 35-36).

Usposabljanje pripadnikov SV poteka po predpisanih učnih načrtih, ki izhajajo iz programov in učnih programov. Vsebine in postopki izobraževanja in usposabljanja, predpisani z učnimi načrti, se navezujejo na izvajanje nalog po končanem vojaškem šolanju. Programi se ustrezno spreminjajo in dopolnjujejo glede na spremembe v delovanju SV. Najbolj očitni mejniki v delovanju SV so vstop Republike Slovenije v Severnoatlantsko zaveznitvo NATO in prehod iz naborniškega v poklicno sestavo SV. V obeh primerih so se naloge SV dopolnile in spremenil se je pristop k usposabljanju pripadnikov SV za delovanje.

Usposabljanje posameznika iz vojaških veščin temelji na poslanstvu enote, seznamu bistvenih in kolektivnih nalog enote ter izvedene analize potreb po usposabljanju (Priročnik za usposabljanje poveljstev in enot Slovenske vojske, 2011).

6.2 Zakonska ureditev izobraževanja in usposabljanja v Slovenski vojski

Izobraževanje in usposabljanje pripadnikov SV se izvaja v skladu z Zakonom o obrambi (ZObr, 2004), Zakonom o javnih uslužbencih (ZJU, 2007) in Pravilnikom o izobraževanju, usposabljanju in izpopolnjevanju v Ministrstvu za obrambo. Za realizacijo načrtov vojaškega izobraževanja in usposabljanja v SV so izdelani sledeči dokumenti:

- A. Usmeritve Vlade Republike Slovenije za izobraževanje in usposabljanje v obrambnem sistemu ter sistemu varstva pred naravnimi in drugimi nesrečami,
- B. Smernice ministra za obrambo za izobraževanje in usposabljanje v obrambnem sistemu ter sistemu varstva pred naravnimi in drugimi nesrečami,
- C. Direktiva za načrtovanje, organiziranje ter izvedbo izobraževanja in usposabljanja v SV,
- D. Direktiva za vzpostavitev in delovanje sistema učenja iz izkušenj v SV,
- E. Pravilnik o izobraževanju, usposabljanju in izpopolnjevanju v ministrstvu za obrambo,

- F. Izhodišča za načrtovanje in organizacijo ter izvedbo usposabljanja v poveljstvih in enotah Slovenske vojske v letih 2011 – 2012,
- G. Izhodišča za načrtovanje, organizacijo in izvedbo VIU in VU v Slovenski vojski v letu 2011,
- H. Priročnik za usposabljanje poveljstev in enot Slovenske vojske,
- I. Letni načrt izvedbe izobraževanja in usposabljanja,
- J. Katalog programov vojaškega izobraževanja in usposabljanja,
- K. Katalog splošnih individualnih veščin (nivo za vojake, podčastnike in častnike),
- L. Objava za izvedbo izobraževanja in usposabljanja,
- M. Organizacijski ukaz za izobraževanje in usposabljanje v Slovenski vojski,
- N. Začasna navodila in program streljanja s pehotno oborožitvijo,
- O. Analiza izvedbe programa,
- P. Letno poročilo o izvedbi izobraževanja in usposabljanja,
- R. Evidence o izobraževanju in usposabljanju.

6.3 Vrste in ravni vojaškega izobraževanja in usposabljanja

Vojaško izobraževanje in usposabljanje se izvajata na dveh ravneh. Prva raven je izobraževanje in usposabljanje posameznika, druga raven pa je usposabljanje poveljstev in enot (Poles, 2008). Proces usposabljanja posameznika je neposredno povezan s skupinskim usposabljanjem in temelji na izoblikovanem sistemu, ki je sistematičen in zahteva postopnost. Omogoča neprekinjeno usposabljanje posameznika na sledeče načine (Priročnik za usposabljanje poveljstev in enot Slovenske vojske, 2011):

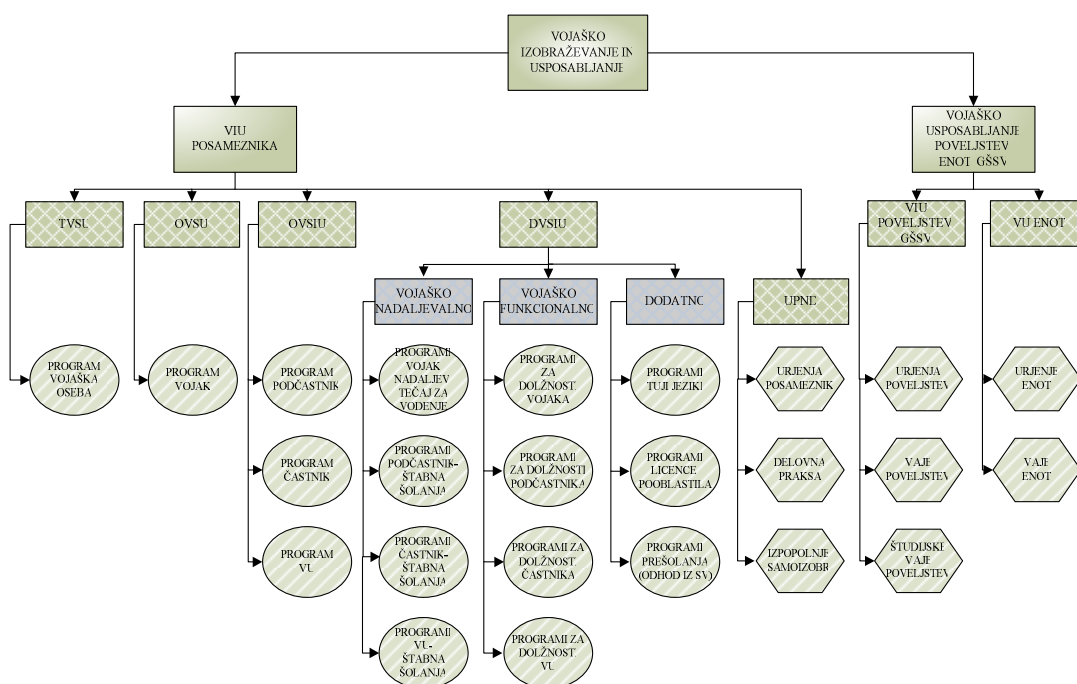
- v temeljnih veščinah (TVSU),
- v osnovnih veščinah (OVSU),
- iz specialističnih vsebin (glede na specialnost vojaške dolžnosti rodu ali službe),
- usposabljanje poveljujočih in posameznikov na ključnih dolžnostih.

Vrste vojaškega izobraževanja in usposabljanja so prikazane shematsko na sliki 3. Najnižja oz. temeljna stopnja usposabljanja posameznika v SV se imenuje temeljno vojaško strokovno usposabljanje (TVSU). Program TVSU je namenjen vsem, ki se

želiyo zaposliti v SV in postati vojaška oseba (vojak, podčastnik, častnik in vojaški uslužbenec). Namen usposabljanja je pridobivanje in razvijanje vojaško strokovnih znanj, veščin, spretnosti in sposobnosti in vojaških vrednot posameznika za nadaljnje usposabljanje in delo v sistemu. Po uspešno opravljenem temeljnem usposabljanju se pripadniki vključijo v osnovno vojaško strokovno usposabljanje (OVSU), kjer pridobijo strokovna znanja, spretnosti in veščine za opravljanje vojaških dolžnosti posameznega rodu ali službe oz. vojaškega poklica. Programi OVSU so programi za pridobitev vojaške evidenčne dolžnosti (VED). Pripadniki SV, ki izpolnjujejo zahtevane pogoje za častnike se nadalje vključujejo v programe osnovnega vojaškega strokovnega izobraževanja in usposabljanja (OVSIU), prav tako kandidati za podčastnike po uspešnem večletnem službovanju na mestu za vojake. Programi se izvajajo na Šoli za podčastnike in Šoli za častnike. Po končanem šolanju na Šoli za častnike ali podčastnike se pripadniki usposobijo za poveljevanje vodu oz. oddelku posameznega rodu ali službe. Pripadniki SV nadaljujejo svoje usposabljanje v okviru Programa dopolnilnega vojaško strokovnega izobraževanja in usposabljanja (DVSIU), s katerim pripadniki SV pridobijo nova vojaško strokovna znanja, ter se tako dodatno usposobijo za opravljanje nalog na delovnem mestu, kjer jim poleg opravljanja višjih in zahtevnejših dolžnosti omogoča napredovanje oz. karierni razvoj. DVSIU se izvaja kot nadaljevalno, funkcionalno in dodatno. V nadaljevalnem izobraževanju za vojake je program za desetnike; za podčastnike je organiziran štabni tečaj in tečaj za vodne podčastnike; za častnike je program štabnega šolanja, višještabno vojaško izobraževanje in usposabljanje ter generalštabno vojaško izobraževanje in usposabljanje; za vojaške uslužbence je organiziran program za nižje in višje vojaške uslužbence. Funkcionalno je namenjeno splošnim programom in programom po rodovih oz. službah, kjer se pripadniki SV usposobijo za opravljanje povsem določene vrste opravil in delovnih nalog na določenem delovnem mestu. Dodatno DVSIU je organizirano za pridobivanje drugih spretnosti in znanj, ki niso nujno vojaške, so pa nujne za opravljanje nalog. V omenjeni izobraževalni program spadajo programi za tuje jezike, voditeljstvo, inštruktorje in drugi tečaji (Priročnik za pripadnike Slovenske vojske, 2004).

Proces vojaškega usposabljanja se na vseh naštetih ravneh ocenjuje oz. vrednoti. Na ta način se dobi vpogled v kvaliteto procesa usposabljanja in vpogled usposobljenosti

posameznikov in enot (Priročnik za usposabljanje poveljstev in enot Slovenske vojske, 2011).



Slika 3: Vrste vojaškega izobraževanja in usposabljanja (Priročnik za pripadnike Slovenske vojske, 2004).

6.4 Cilji vojaškega izobraževanja in usposabljanja

Med glavnimi cilji vojaškega usposabljanja je zagotavljanje vojaškega uspeha. Slednji se dosega preko nagrajevanja dobrih rezultatov in spodbujanja podrejenih k vedno boljšim dosežkom. Kakovostno usposabljanje omogoča ustvarjanje dobrih kolektivov in vzpostavlja zaupanje posameznikov in enot v poveljnike, organizacij in vojaško doktrino nasploh. Vojaško usposabljanje oblikuje posameznike in vojaške formacije tako, da so dobro izurjeni, motivirani in da so čim bolj sposobni izpolniti vojaške cilje (Pešec, 2005).

Postopek določanja ciljev izobraževalnega procesa poteka v dveh fazah:

- A. Prva faza: predstavitev potreb, želja, možnosti in pričakovanj uporabnika (države, SV, civilne obrambe, zaščite in reševanja itn.),
 - B. Druga faza: identifikacija etapnih in končnih ciljev, metod in sredstev za njihovo doseganje (izobraževalne institucije in posamezniki).
-
- A. V prvi fazi ima prevladujočo vlogo uporabnik s predstavitvijo svojih vsebinskih, organizacijskih in finančnih zahtev in z določanjem pričakovanih učinkov, ki jih izvajalec lahko omejuje ali odpravi le s strokovnimi ali zakonskimi argumenti.
 - B. V drugi fazi projekta in njegovi poznejši uresnitvi prevladuje izvajalec s svojo strokovno avtoriteto in suverenostjo, medtem ko uporabnik le izbira ponujene rešitve (Fekonja, 2006).

7 ZNAČILNOSTI IN VLOGA MOTIVACIJE V IZOBRAŽEVANJU IN USPOSABLJANJU V VOJAŠKI ORGANIZACIJI

Vojaška organizacija je posebna po svoji družbeni vlogi in po aktivnostih, ki jih opravlja. Za zaposlene v vojaški organizaciji velja, da je za uspešno opravljanje nalog v miru in v vojni zelo pomembna visoka osebna motivacija, upoštevajoč dejstvo, da je človek ne le najpomembnejši, temveč odločilni dejavnik vsakodnevnega in (kar je cilj vojaške organizacije) bojnega delovanja.

Odgovor na vprašanje kaj posameznike v vojski motivira za izobraževanje in usposabljanje, je potrebno iskati na treh ključnih področjih:

- v osebnosti (potrebe in težnje k doseganju določenih ciljev),
- v aktivnosti oz. obnašanju in
- v okolju.

Od motiviranosti posameznika sta obenem odvisni uspešnost in učinkovitost izobraževanj in usposabljanj.

Motivacijo v izobraževanju in usposabljanju vojakov se opredeljuje kot pripravljenost oz. kot odločenost vojakov, da bodo s svojimi aktivnostmi uresničili postavljene cilje. V ospredju je vprašanje, kako doseči, da bodo vojaki aktivni v procesih izobraževanja in usposabljanja in da bodo pri tem dosegli čim boljše in trajne rezultate. Upoštevati je potrebno, da delo v vojski vključuje posebne psihične in telesne napore. Pripravljenosti vojakov za izobraževanje in usposabljanje zato ni mogoče enostavno zahtevati, temveč je potrebno postopno razvijati in krepiti etične in moralne moči kot pomemben vir človekove pripravljenosti za sodelovanje v obrambi domovine, osebne svobode in suverenosti (Kramar, 1997).

Damnjanović v knjigi Motivacija vojnika u obuci i vaspitanju opredeljuje motivacijo vojakov za izobraževanje in usposabljanje kot proces začetka usmerjanja, vzdrževanja aktivnosti in njen nadaljnji razvoj. Proces razvijanja motivacije za izobraževanje in usposabljanje vojakov opredeljuje kot dosledno upoštevanje principov, strokovno in

metodično pripravo, uporabo primernih kombinacij izobraževalnih metod in različnih virov znanja. Rezultate je potrebno sproti in kritično evalvirati. Strokovna in metodična usposobljenost izvajalcev izobraževanj in usposabljanj ima velik vpliv na motivacijo vojakov, še posebej pri manj motiviranih (Damnjanović, 1989).

7.1 Dejavniki, ki vplivajo na motivacijo za izobraževanje in usposabljanje vojakov

Temeljni dejavniki, ki vplivajo na motivacijo vojakov za izobraževanje in usposabljanje so (Kramar, 1997):

- a) medsebojni odnosi v vojski, kar vključuje odnose med častniki, podčastniki in vojaki ter med vojaki samimi,
- b) poznavanje in sprejemanje realnih ciljev izobraževanja in usposabljanja (v začetni fazi izobraževanja in usposabljanja je potrebno vojakom na zanimiv in privlačen način prikazati cilje in njihov pomen),
- c) zbujanje interesa in pričakovanj glede obravnavane tematike ter odkrivanje in prikazovanje zanimivosti (kar se doseže z ustreznimi metodičnimi postopki in dinamičnim prikazovanjem vsebine),
- d) ustvarjanje ugodnih ciljnih situacij (dosežene cilje je potrebno sproti ugotavljati in vrednotiti).

Le vrhunsko usposobljeni, dobro izurjeni in motivirani pripadniki, ki najdejo v svojem delu poklicni izziv in osebno zadovoljstvo, lahko prispevajo k ustvarjanju močnega kolektivnega duha, ki je ena izmed temeljnih vrednot SV.

8 RAZISKAVA O MOTIVIRANOSTI ZA IZOBRAŽEVANJE V SV

8.1 Čas poteka in vsebina raziskave

Po spoznanju različnih teoretičnih izhodišč in obravnnav problematike motivacije za izobraževanje in usposabljanje zaposlenih v SV, smo s pomočjo anonimnega anketnega vprašalnika ugotavljali njeno empirično pojavnost in značilnosti. Raziskavo smo izvajali v mesecu februarju 2011. Osredotočili smo se na pet različno lociranih enot SV, ki opravljajo različne naloge in se zaradi tega vključujejo v različne oblike izobraževanj in usposabljanj. V raziskavo smo vključili 17. bataljon vojaške policije in 460. artilerijski bataljon, ki sta locirana v Postojni, 16. bataljon za nadzor zračnega prostora iz Brnika, 430. mornariški divizion v Ankaranu in center za usposabljanje v Vipavi. V centru za usposabljanje sem razdelil ankete zgolj zaposlenim in ne kandidatom za vojake. V raziskavo so bili vključeni vojaki, podčastniki in častniki. Enote smo izbrali zato, ker opravljajo različne naloge in so v skladu z omenjenim deležne različnih oblik usposabljanj.

8.2 Opis enot vključenih v raziskavo

17. bataljon vojaške policije (17. BVP) je neposredno podrejen Poveljstvu sil. Bataljon je sestavljen iz poveljstva bataljona, poveljniško-logističnega voda in dveh čet, ki so nastanjeni v Ljubljani, ena četa v Postojni ter ena četa v Celju. Bataljon je namenjen izvajanju vojaško-policijskih nalog skladno z zakonsko opredeljenimi pravicami in pooblastili po Sloveniji in v tujini, obenem opravlja nalogo protidiverzantske in protiteroristične zaščite v vojaških objektih in okolici. Med temeljne naloge vojaške policije spadajo: skrb za vojaški red in disciplino in za vojaški promet, preprečevanje, preiskovanje in odkrivanje kaznivih dejanj v vojski, varovanje objektov in okolišev posebnega pomena za obrambo, varovanje vojaških, civilnih oseb, vojaških delegacij, poveljstev in enot. Obenem skrbi za varnost vrhovnega poveljnika v vojnem stanju oz. v miru, kadar je prisoten v vojaških poveljstvih, enotah ali zavodih oz. v objektih in njihovih okoliših, ki so posebnega pomena za obrambo. Naloge izvajajo samostojno ali v sodelovanju z drugimi enotami SV in zavezništva v Republiki Sloveniji in zunaj nje

(Kladnik, 2006). V bataljonu so poleg oddelka posebne enote specialne taktike še specialisti ostrostrelci, varnostniki, motoristi, vodniki službenih psov, bombni tehniki in kriminalisti.

460. artilerijski bataljon (460. AB) je podrejen 72. brigadi in glede na vlogo delovanja spada med sile za bojno podporo. Bataljon je osnovna taktična, administrativna in ognjena enota artilerije. Njegova temeljna naloga je zagotavljanje neposredne in ustrezne ognjene podpore združenim taktičnim enotam SV, opravlja pa tudi druge naloge v okviru zaščite in reševanja ob naravnih in drugih nesrečah (Kladnik, 2006). Bataljon je sestavljen iz poveljstva, poveljniške baterije, treh artilerijskih baterij in logistične čete, nastanjeni pa so v Postojni (460. artilerijski bataljon, 2011).

430. mornariški divizion (430. MOD) je neposredno podrejen Poveljstvu sil in glede na vlogo delovanja spada med sile za bojno podporo. Enota je namenjena zagotavljanju vojaške obrambe slovenskega akvatorija. Namenjen je hkrati hidronavigacijski in hidrometeorološki podpori ter sodelovanju v združenem boju na akvatoriju, obalnem robu in v zaobalju, sodeluje tudi v sistemu zaščite, reševanja in pomoči na morju. Med njegove temeljne naloge spada boj proti pomorskemu desantu; izvaja protiladijski, protiminski in protidiverzantski boj izvaja in deluje pomorskodiverzantsko v primeru potreb. Divizion je nastanjen v Ankaranu, sestavljajo ga poveljstvo, odred za podvodna dejstva (potapljači) in patroljna plovila ter odred za podporo delovanju (logistika) (430. mornariski divizion, 2011).

Center za usposabljanje (CU) je vstopna točka za zaposlitev v SV s sedežem v Vipavi. Podrejen je Poveljstvu za doktrino, razvoj, izobraževanje in usposabljanje. Naloge centra so, da usposablja kandidate za vojaške osebe, vojake na prostovoljnem služenju vojaškega roka, pripadnike pogodbene rezerve in vojake stalne sestave za pridobitev vojaškoevidenčne dolžnosti. Center sodeluje pri izvajanju specialističnega dela programov usposabljanja podčastnikov, častnikov in vojaških uslužbencev. V okviru programa vojaških modulov na fakultetah izvajaj CU vojaško prakso. CU sestavljajo poveljstvo, enota temeljnega vojaškostrokovnega usposabljanja, enota osnovnega in dopolnilnega vojaškostrokovnega usposabljanja, oddelek za podporo usposabljanja, poveljniško-logistični vod in enota za vzdrževanje (center za usposabljanje, 2011).

Center sodeluje pri vojaškem usposabljanju in izmenjavi izkušenj tujih vojsk, pomembno vlogo ima pri vzpostavljanju in izdelavi standardov za urjenje posameznika, skupine in oddelka pehote (Kladnik, 2006).

16. bataljon za nadzor zračnega prostora (16. BNZP) deluje v sestavi Brigade zračne obrambe in letalstva. Bataljon je namenjen neprekinjenemu nadzoru in kontroli slovenskega zračnega prostora in okolice, kjer zrakoplove identificirajo in klasificirajo ter podatke obdelajo in izdelajo slike razmer. Omenjeno nato posredujejo uporabnikom v SV, izmenjujejo pa si jih tudi z Natovimi centri in organi civilne kontrole. Enota zagotavlja obenem navigacijsko pomoč zrakoplovov v sili in usposabljanje strokovnjakov na področju nadzora zračnega prostora. Bataljon sestavljajo poveljstvo, poveljniško-logistična četa, center za nadzor in kontrolo zračnega prostora, radarski postaji dolgega dosega in radarska četa kratkega dosega (16. bataljon za nadzor zračnega prostora, 2011).

8.3 Metodološka izhodišča in predpostavke

8.3.1 Namen raziskave

Namen raziskave je ugotoviti, kakšna je stopnja motiviranosti za izobraževanje in usposabljanje pripadnikov, glede na vojaške, podčastniške in častniške dolžnosti v izbranih enotah v SV; kateri so dejavniki, ki jih motivirajo za izobraževanje in usposabljanje in kateri so dejavniki, ki jih pri tem ovirajo. Osredotočili smo se na vprašanje, ali so vojaki, podčastniki in častniki znotraj izbranih enot deležni dovolj izobraževanj in usposabljanj in kdo jih najbolj oz. najmanj spodbuja za izobraževanje in usposabljanje.

8.3.2 Metoda zbiranja podatkov

Za zbiranje podatkov smo uporabili anonimni pisni anketni vprašalnik. Anketiranje je potekalo tako, da smo ankete osebno razdelili v izbrane enote, sodelujoči pripadniki enot

so bili izbrani naključno. V vsako izmed izbranih enot sem razdelil 20 anket, tako da je bilo skupno vrnjenih 100 izpolnjenih anket.

Metoda anketiranja se nam je zdela najprimernejša, saj anketirancem omogoča anonimno odgovarjanje in s tem izogibanje strahu, da se nad njimi izvaja kontrola s strani organizacije. Dejstvo omogoča večjo iskrenost pri odgovarjanju in s tem pridobitev realnejših podatkov. Anketiranci si pri odgovarjanju lahko vzamejo več časa za razmislek, kar pripomore k temu, da so odgovori bolj premišljeni in realnejši. Poleg dobrih lastnosti pa ima anketiranje velikokrat tudi slabe strani. Anketiranci velikokrat niso razpoloženi za reševanje ankete, na vprašanja odgovarjajo površno ali pa vprašanj ne razumejo, omenjena dejstva pa nedvomno pripomorejo k manj realnim rezultatom raziskave.

8.3.3 Sestava in struktura vprašalnika

Anketni vprašalnik je bil sestavljen iz devetnajstih vprašanj (priloga 1). Vprašanja so bila zaprtega tipa, pri dveh vprašanjih smo anketirancem ponudil tudi možnost dodatnega odgovora. Takšni sta bili vprašanja o motivih, ki jih spodbujajo k izobraževanju in usposabljanju in vprašanje o ovirah za izobraževanje in usposabljanje.

Prvih šest vprašanj je bilo namenjenih pridobitvi demografskih podatkov o anketirancih. Povprašali smo jih po spolu, starosti, stopnji izobrazbe, delovni dobi, enoti, v kateri so zaposleni, in delovnem mestu.

Sledili sta vprašanja o zadovoljstvu s trenutno stopnjo izobrazbe in o zadovoljstvu z delovnim mestom.

Osrednji del vprašalnika je vseboval vprašanja, ki so se nanašala na motivacijo za izobraževanje in usposabljanje. Pri devetem vprašanju so anketiranci označevali, koliko jih posamezni motiv spodbuja k izobraževanju in usposabljanju. Ocenjevali so pomen petnajstih motivov z lestvico od »nepomembno« do »zelo pomembno«. Pri naslednjih dveh vprašanjih so anketiranci ocenjevali svojo splošno motivacijo za izobraževanje v internih in eksternih oblikah. Na voljo so jim bili trije odgovori, ki so prehajali od

»vedno dovolj motivirani« do »mi je vedno primanjkuje«. Vprašani dvanajst in trinajst smo anketirancem postavili z namenom, da bi ugotovili, kdo jih motivira za izobraževanje in usposabljanje in kaj jih pri tem ovira. Ocenjevali so pomen posameznih akterjev in ovir z lestvico od »nič« do »zelo«. V nadaljevanju smo jih povprašali o tem, ali menijo, da so deležni dovolj izobraževanj in usposabljanj. Sledili sta vprašani, ali imajo tudi sami vpliv na udeležbo v izbranem izobraževanju ali usposabljanju in o kvaliteti izobraževanj ali usposabljanj, v katerih so bili vključeni. Zadnji dve vprašanji sta bili namenjeni ugotavljanju pomena in vloge predavatelja pri motivaciji za izobraževanje in usposabljanje.

8.3.4 Obdelava podatkov

Podatke, pridobljene z anketnim vprašalnikom, smo računsko in grafično obdelovali s pomočjo programa MS excel. Rezultate posameznega vprašanja smo najprej predstavili kot celoto, nato še za vojaške, podčastniške in častniške dolžnosti. Pri devetem in trinajstem vprašanju smo v opisu predstavili le odgovore v skrajnih mejah in sicer prve tri in zadnje tri. Vsi rezultati (glede na dolžnost in kot celota) so grafično predstavljeni v prilogi 2.

8.3.5 Hipoteze

Postavili smo štiri hipoteze, ki jih bomo z analizo podatkov, dobljenih iz raziskave, potrdili ali zavrnil. Hipoteze so naslednje:

Hipoteza 1: Pridobivanje znanja za lasten razvoj je pomembnejši motiv za izobraževanje in usposabljanje kot potrebe organizacije.

Hipoteza 2: Posamezniki, ki so v SV zaposleni do 5 let, so za izobraževanje in usposabljanje bolj motivirani kot tisti, ki so v SV zaposleni dlje časa.

Hipoteza 3: Častniki in podčastniki so bolj motivirani za izobraževanje in usposabljanje kot vojaki.

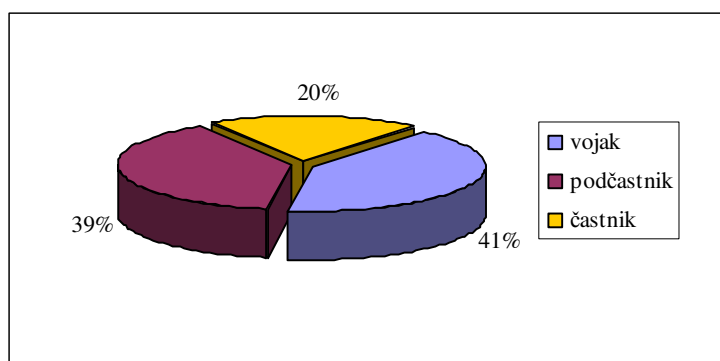
Hipoteza 4: Zaposleni v SV so bolj motivirani za izobraževanje in usposabljanje, ki poteka v eksternih oblikah (izvajalci iz drugih enot oz. druge organizacije) kot za izobraževanje in usposabljanje, ki poteka v internih oblikah (usposabljanje poteka znotraj lastne enote)

8.4 Rezultati raziskave

8.4.1 Značilnosti analiziranega vzorca

8.4.1.1 Delovno mesto

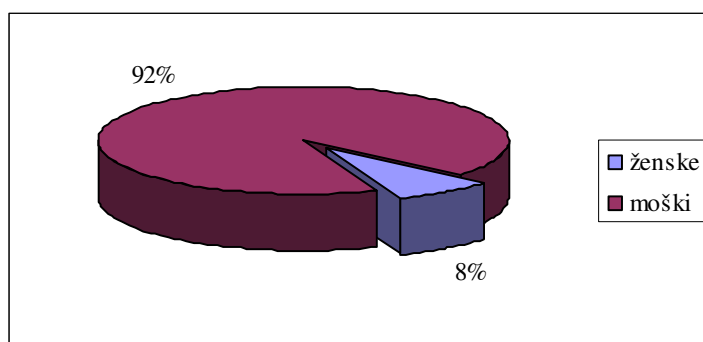
V raziskavi je sodelovalo 100 pripadnikov SV, od tega je 41% na dolžnosti vojaka, nekaj manj (39%) je podčastnikov, najmanj je anketirancev na častniških dolžnostih (20%), kar je razvidno na sliki 4. Taka procentualna razdelitev je logična, saj kot je razvidno iz tabele 2 je v stalni sestavi SV največ zaposlenih ravno na vojaških dolžnostih, najmanj pa je častnikov.



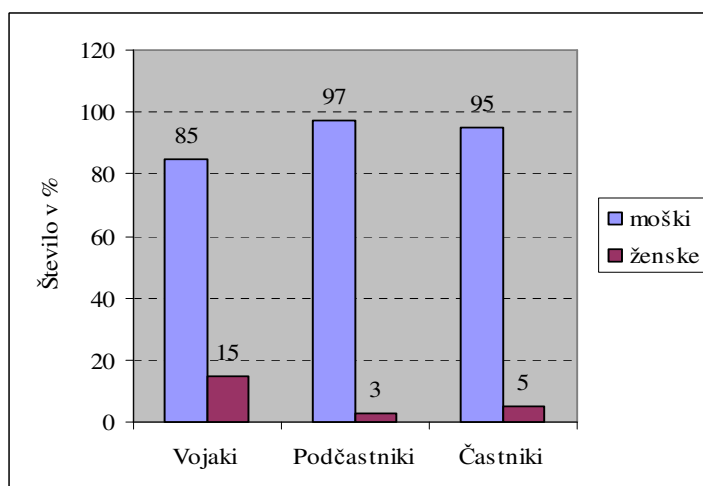
Slika 4: Porazdelitev anketirancev glede na delovno mesto

8.4.1.2 Spol

V SV močno prevladuje moška populacija, kar je posledično vplivalo tudi na število žensk, ki so bile vključene v raziskavo. Kot prikazuje slika 5 je v raziskavo vključenih le 8 žensk (8%) in 92 moških (92%). Iz slike 6 lahko razberemo, da je največji delež žensk pri vojakih (6 oz. 15%), ena ženska je podčastnica, kar predstavlja 3% med vsemi podčastniki in ena ženska je častnica, kar predstavlja 5% med vsemi častniki.



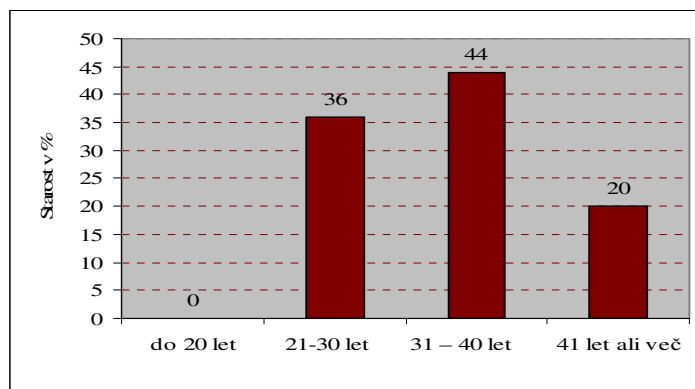
Slika 5: Porazdelitev anketirancev po spolu



Slika 6: Porazdelitev anketirancev po spolu glede na dolžnost

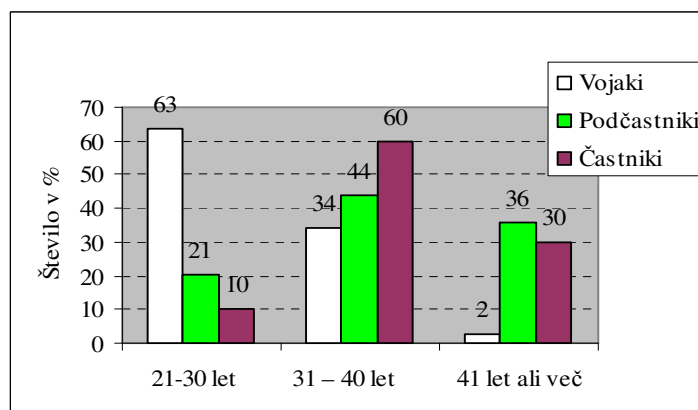
8.4.1.3 Starost

Starostna struktura anketirancev (slika 7) je bila sledeča: 44% je starih med 31 in 40 let, 36% je starih med 21 in 30 let, starejših od 41 let je 20% anketirancev. Mlajši od 21 let ni bil nobeden od anketirancev.



Slika 7: Porazdelitev anketirancev po starosti

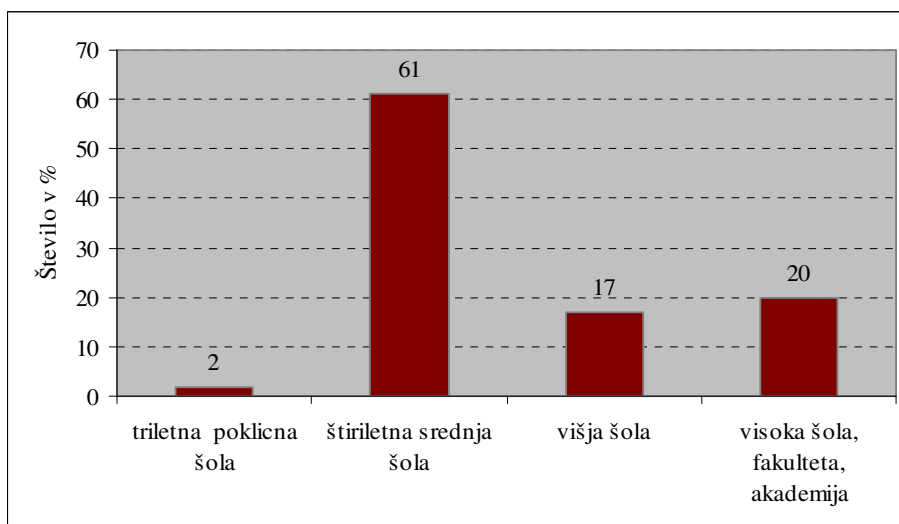
Iz slike 8 je razvidno, da je bilo največ vojakov (63%) v starostni skupini med 21 in 30 let, le eden (2%) pa je bil star 41 let ali več. Med podčastniki jih je bilo največ (44%) starih med 31 in 40 let, le nekaj manj (36%) jih je starih 41 let ali več. Najmanj (21%) jih je bilo starih med 21 in 30 let. Častnikov je bilo 60% v starostni skupini med 31 in 40 let, starejših od 40 let je bilo 30%, 10% je bilo starih med 21 in 30 let.



Slika 8: Porazdelitev anketirancev po starosti glede na dolžnost

8.4.1.4 Stopnja izobrazbe

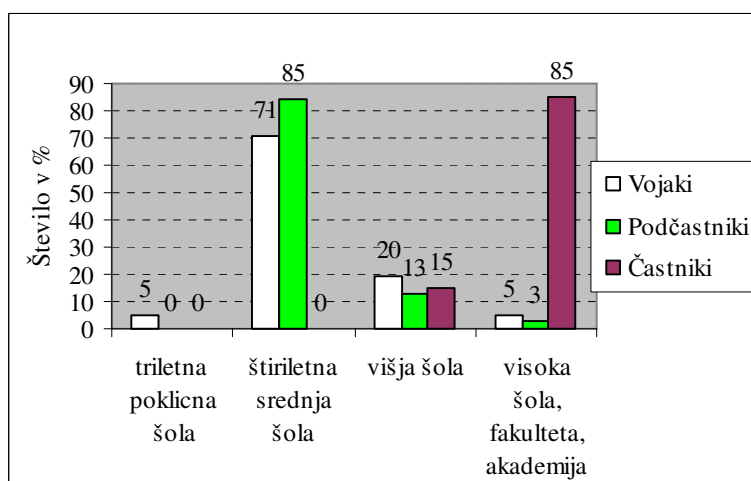
Kot prikazuje slika 9 ima 61% anketiranih oseb končano peto stopnjo izobrazbe, 20% anketirancev ima sedmo stopnjo izobrazbe, sledijo anketiranci s šesto stopnjo izobrazbe (17%). Le dve anketirani osebi, ki zasedata delovno mesto vojaka imata četrto stopnjo izobrazbe, kar predstavlja 2% vseh anketiranih oseb. Takšna porazdelitev je logična, saj so določene zahteve glede stopnje izobrazbe odvisne od formacijske dolžnosti, ki jo zaposleni opravlja. Za vojaka je zahtevana poklicna šola, za pridobitev čina (poddesetnik, desetnik ali naddesetnik) je zahtevana srednja šola. V enoti vojaške policije in pri podčastnikih je zahtevana srednja šola, za višje podčastnike je zahtevana najmanj višja izobrazba.



Slika 9: Porazdelitev anketirancev po stopnji izobrazbe

Porazdelitev po stopnji izobrazbe glede na status prikazuje slika 10. Med vojaki prevladuje srednja šola (71%), 20% jih ima končano višjo šolo, 5% jih ima končano visoko šolo. Tudi podčastnikov je največ, 85%, s srednjo šolo, 13% jih ima višjo šolo, dva podčastnika pa imata visoko šolo. Velika večina častnikov (85%) ima končano visoko šolo, saj je za častniške dolžnosti potrebno imeti najmanj visoko strokovno izobrazbo. 15% častnikov ima kljub temu končano le višjo šolo. Razlog za to najdemo v Zakonu o obrambi, ki določa, da se ustrezne stopnje splošne izobrazbe za poklicno delo

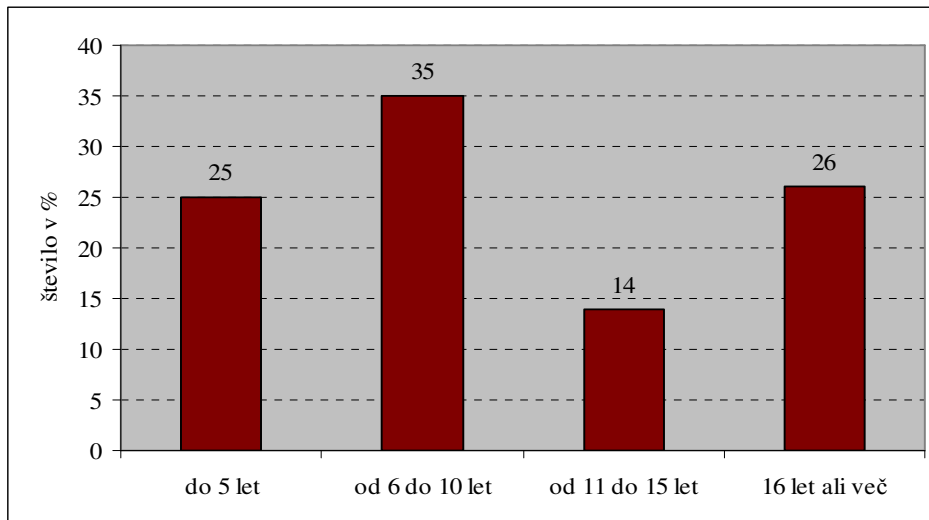
v vojski ne upoštevajo za tiste, ki so bili pripadniki stalne sestave Teritorialne obrambe na dan 18. 7. 1991 in če so ob uveljavitvi omenjenega zakona imeli najmanj 15 let skupne zavarovalne dobe. Pripadniki, ki ne izpolnjujejo pogoja skupne zavarovalne dobe, morajo manjkajočo stopnjo splošne izobrazbe pridobiti v desetih letih po uveljavitvi omenjenega zakona (109. člen ZObr).



Slika 10: Porazdelitev anketirancev po stopnji izobrazbe glede na dolžnost

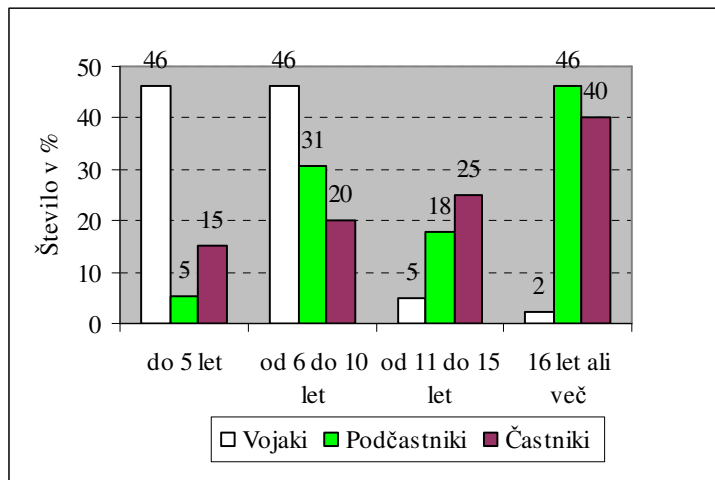
8.4.1.5 Delovna doba v Slovenski vojski

Kot je razvidno iz slike 11 je bilo v raziskavo vključenih največ (35%) oseb, ki so v SV zaposleni od 6 do 10 let, sledijo zaposleni 16 let ali več (26%) in zaposleni do 5 let (25%). Najmanj (14%) je pri anketiranju sodelovalo tistih, ki so v SV zaposleni od 11 do 15 let.



Slika 11: Porazdelitev anketirancev glede na delovno dobo v SV

Slika 12 prikazuje, da je imelo 46% anketiranih vojakov do 5 let delovne dobe v SV, enak odstotek (46%) anketiranih vojakov je bilo zaposlenih od 6 do 10 let. Skoraj vsi anketirani vojaki (92%) so bili torej zaposleni v SV do 10 let. Od 11 do 15 let je bilo zaposlenih zgolj 5% anketiranih vojakov, 2% pa jih je imelo 16 let ali več let delovne dobe. Največ anketiranih podčastnikov (46%) in častnikov (40%) je ravno nasprotno v skupini »16 let ali več«. 31% anketiranih podčastnikov je v SV zaposlenih od 6 do 10 let, 18 % je zaposlenih od 11 do 15 let, najmanj (5%) pa je takih z delovno dobo do 5 let. Najmanj (15%) anketiranih častnikov ima do 5 let delovne dobe, 20% ima od 6 do 10 let in 25% od 11 do 15 let delovne dobe v SV.

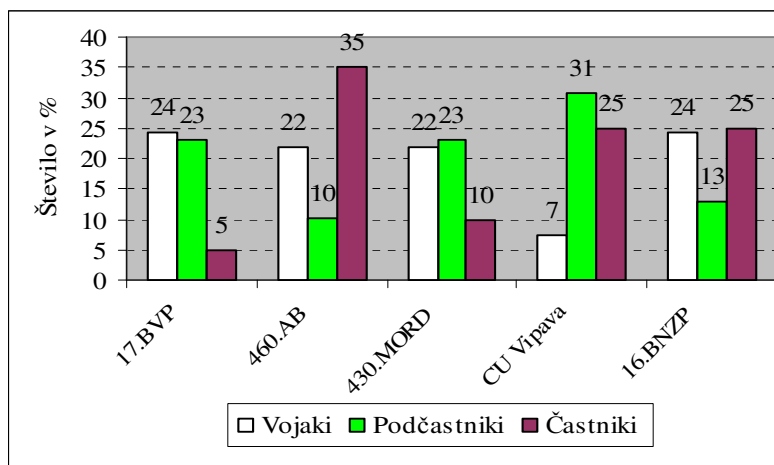


Slika 12: Porazdelitev anketirancev glede na delovno dobo v SV upoštevajoč dolžnost

8.4.1.6 Enota v kateri so trenutno zaposleni

Iz vsake enote, vključene v raziskavo (17. BVP, 460.AB, CU Vipava, 430. MOD in 16. BNZP), smo dobili dvajset izpolnjenih anket.

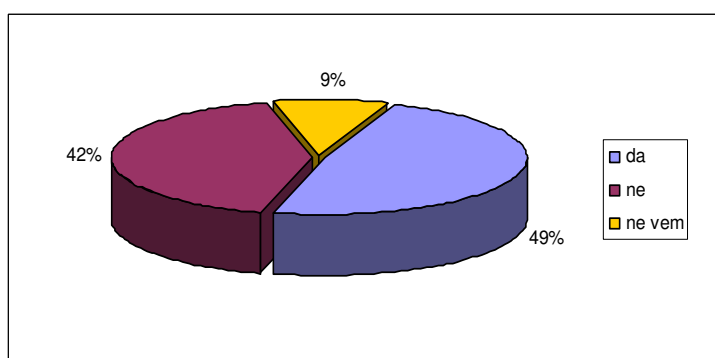
Število anketiranih vojakov je bilo v vseh enotah približno enako, kar je razvidno iz slike 13, razen v CU v Vipavi, kjer zaradi poslanstva enote prevladuje predvsem podčastniški in častniški kader in so bili zato v raziskavo vključeni le trije vojaki. Podčastnikov je največ (31%) anketiranih v CU Vipava, najmanj pa v 460.AB in 16. BNZP. Na častniških dolžnostih je največ anketiranih v 460.AB (35%), najmanj pa v 17. BVP (5%).



Slika 13: Število anketiranih glede na enoto in dolžnost

8.4.1.7 Zadovoljstvo s trenutno stopnjo izobrazbe

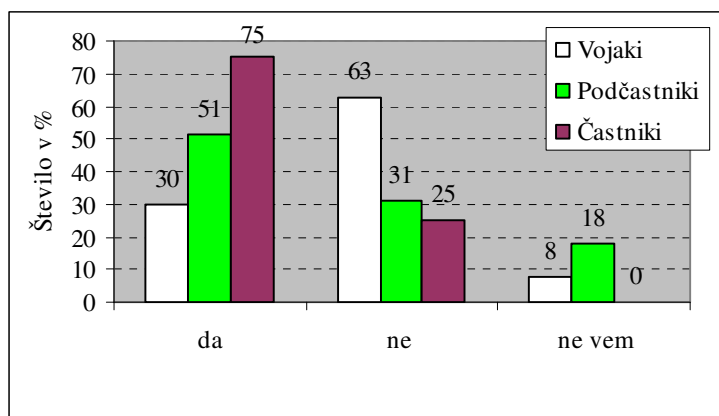
Na vprašanje »Ali ste zadovoljni s trenutno stopnjo izobrazbe?«, je približno polovica (49%) vseh anketiranih oseb odgovorila z »da«. Kot »nezadovoljni s trenutno stopnjo izobrazbe« se je opredelilo 42% anketirancev, 9% anketirancev pa je odgovorilo z »ne vem« (slika 14).



Slika 14: Porazdelitev anketirancev glede na zadovoljstvo s trenutno stopnjo izobrazbe

Porazdelitev glede zadovoljstva s trenutno stopnjo izobrazbe glede na dolžnost prikazuje slika 15. Nezadovoljstva s stopnjo izobrazbe je največ (63%) med anketiranimi vojaki, najmanj pa med anketiranimi častniki (25%). Največ zadovoljnih s trenutno stopnjo

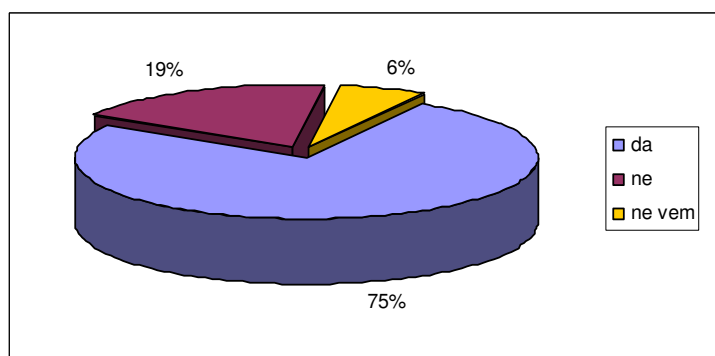
izobrazbe je častnikov (75%), najmanj zadovoljnih je vojakov (30%). Polovica (51%) podčastnikov je s stopnjo izobrazbe zadovoljna, 31% pa jih s trenutno stopnjo izobrazbe ni zadovoljnih.



Slika 15: Porazdelitev anketirancev glede zadovoljstva s trenutno stopnjo izobrazbe glede na dolžnost

8.4.1.8 Zadovoljstvo z zasedenim delovnim mestom

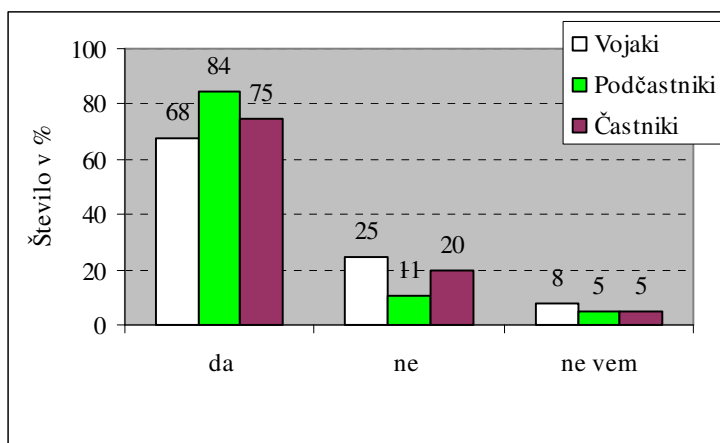
Na vprašanje o zadovoljstvu z zasedenim delovnim mestom je 75% anketirancev odgovorilo, da so zadovoljni, 19% je nezadovoljnih, za odgovor »ne vem« pa se je odločilo 6% anketirancev, kar je prikazano na sliki 16.



Slika 16: Porazdelitev anketirancev glede na zadovoljstvo z delovnim mestom

Iz slike 17 lahko razberemo, da je večina vojakov, podčastnikov in častnikov z delovnim mestom zadovoljna. Najmanjši delež (68%) med zadovoljnimi z delovnim mestom

pripada vojakom, kar se kaže pri nezadovoljstvu, kjer jih je največ (25%). Kot nezadovoljni jim sledijo častniki z 20%, najmanj nezadovoljnih (11%) pa je podčastnikov.



Slika 17: Zadovoljstvo anketirancev z delovnim mestom glede na dolžnost

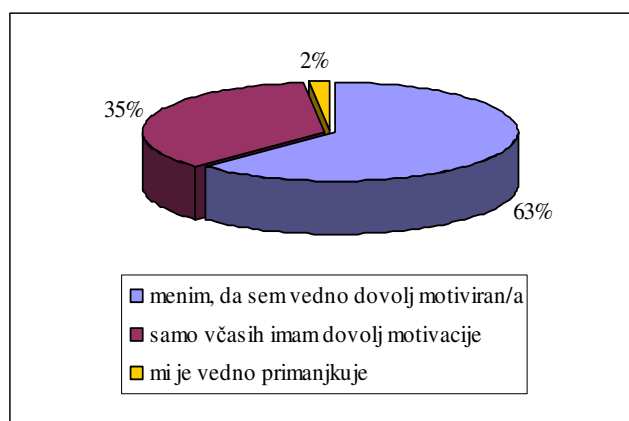
8.4.1.9 Motivi, ki zaposlene spodbujajo k izobraževanju in usposabljanju

Pri vprašanju o pomembnosti različnih motivov, ki spodbujajo k izobraževanju in usposabljanju, so anketiranci pomen posameznega motiva ocenili s pomočjo lestvice: »nepomembno«, »malo pomembno«, »srednje pomembno« in »zelo pomembno«. Ocenjevali so pomen petnajstih motivov; grafična analiza je prikazana na sliki v prilogi 2. Pri motivih, ki zaposlene najmanj spodbujajo k izobraževanju in usposabljanju so si bili vojaki, podčastniki in častniki enotni. Motiva, ki jih najmanj motivirata sta »tekmovanje z drugimi« in »razlika v izobrazbi med sodelavci in vami«. Sledi motiv »zahteve nadrejenih«, kjer se delež odgovorov »nepomembno« giblje med 10% in 16%. Tudi pri določitvi zelo pomembnih motivov so bili vojaki, podčastniki in častniki podobnega mnenja. Podčastniki in vojaki so kot zelo pomemben motiv, ki jih spodbuja k izobraževanju in usposabljanju označili »boljši zaslužek«, tako je odgovorilo 78% vojakov in 76% podčastnikov. 65% častnikov je kot zelo pomemben motiv opredelilo »pridobitev novega znanja za lasten razvoj«, sledi »boljši zaslužek«, ki ga je kot zelo pomemben motiv označilo 55% častnikov. Velik odstotek vojakov (73%) in podčastnikov (66%) meni, da sta zelo pomembna motiva »pridobitev novega znanja za

lasten razvoj« in »kvalitetnejše delo v poklicu«. Slednji motiv je kot zelo pomembnega označilo 61% vojakov in 66% podčastnikov. Polovico anketiranih častnikov bolj kot kvalitetnejše delo v poklicu, motivira možnost napredovanja. Kot pomembne motive pri odločanju za izobraževanje in usposabljanje pojmujejo anketiranci tudi: »možnost napredovanja«, »priti na boljše delovno mesto«, »izboljšanje stopnje izobrazbe« in »uspešna kariera«. Kot pomemben motiv so častniki izpostavili tudi preizkušanje svojih sposobnosti.

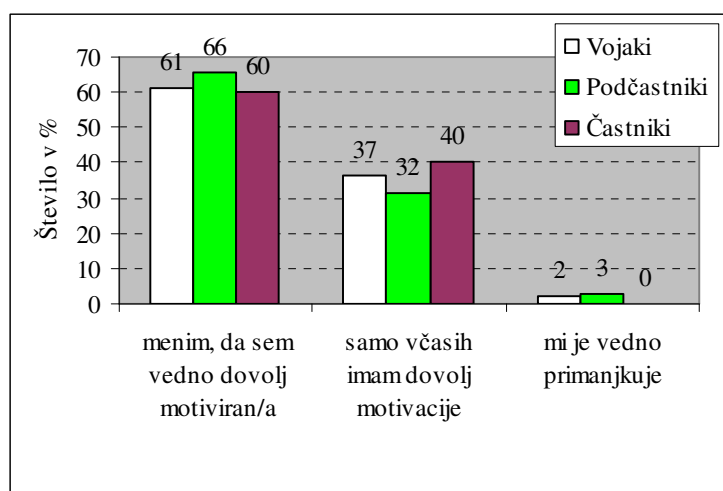
8.4.1.10 Motivacija za izobraževanje in usposabljanje, ki poteka v internih oblikah

Slika 18 prikazuje motivacijo zaposlenih za izobraževanje in usposabljanje, ki poteka v internih oblikah. Rezultati se nanašajo na celoten vzorec zaposlenih. Interne oblike izobraževanja in usposabljanja temeljijo na poslanstvu posamezne enote in so prilagojene potrebam po usposabljanju glede bistvenih in kolektivnih nalog enote. Vedno motiviranih je 63% anketirancev, približno tretjina (35%) je odgovorila, da so samo včasih dovolj motivirani. Le 2% zaposlenih meni, da jim motivacije vedno primanjkuje.



Slika 18: Porazdelitev anketirancev glede na motivacijo za izobraževanje in usposabljanje, ki poteka v internih oblikah

Najpogostejši nosilci izvajanj internih oblik usposabljanj so podčastniki. Z analizo je bilo ugotovljeno, da je delež motivacije za usposabljanje v internih oblikah (slika 19) pri vojaki in častnikih približno enak (60%), le pri podčastnikih je za malenkost višja. Tudi pri tistih, ki so samo včasih dovolj motivirani, je delež približno enak in ne presega 40%. Med častniki ni bilo nikogar, ki bi menil, da mu motivacije vedno primanjkuje, med podčastniki je bilo takih 3%, med vojaki pa 2%.

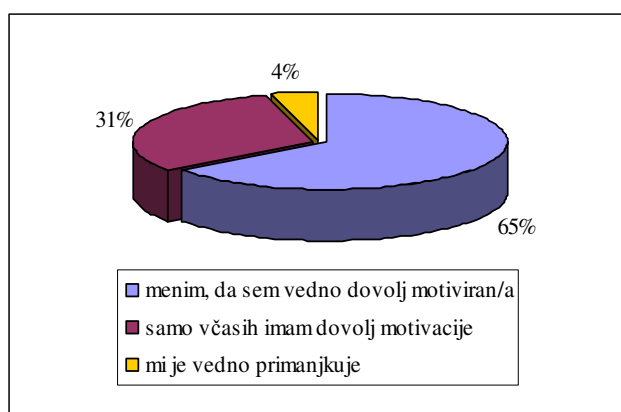


Slika 19: Porazdelitev anketirancev glede na motivacijo za izobraževanje in usposabljanje, ki poteka v internih oblikah v odvisnosti od dolžnosti

Analiza je pokazala, da so za izobraževanje in usposabljanje, ki poteka v internih oblikah najbolj motivirani pripadniki iz CU Vipava, kjer je 70% vedno motiviranih, nobenemu nikoli ne primanjkuje motivacije. Na drugem mestu so pripadniki iz 16. BNZP in 17. BVP, kjer je delež motivacije povsem enak (65% je vedno dovolj motiviranih, 35% ima samo včasih dovolj motivacije). Sledijo pripadniki iz 430.MOD z 63% vedno dovolj motivirani, 32% ima samo včasih dovolj motivacije, 5% pa motivacije vedno primanjkuje. Najslabšo oceno, ki se nanaša na motivacijo za interno izobraževanje in usposabljanje so navedli pripadniki iz 460. AB, kjer je polovica anketirancev vedno dovolj motiviranih, nekaj manj (45%) jih ima samo včasih dovolj motivacije, 5% pa motivacije vedno primanjkuje.

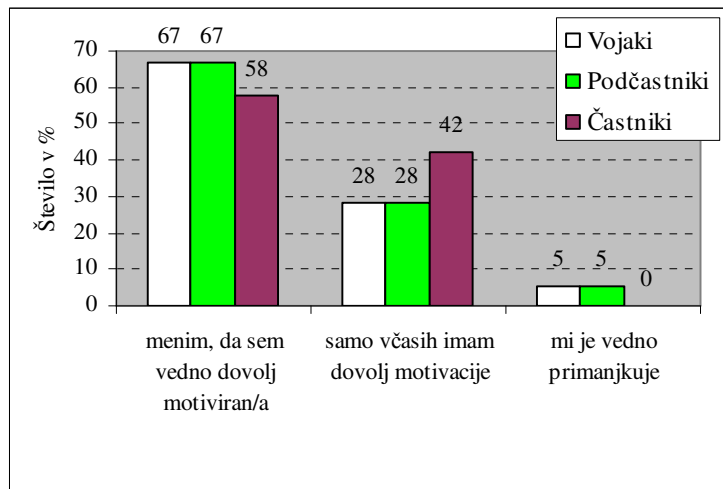
8.4.1.11 Motivacija za izobraževanje in usposabljanje, ki poteka v eksternih oblikah

Slika 20 prikazuje motivacijo za izobraževanje in usposabljanje v eksternih oblikah, kar pomeni, da so izvajalci izobraževanj ali usposabljanj iz drugih enot oz. iz različnih civilnih institucij. Rezultati so podobni kot pri motivaciji v internih oblikah. Takih, ki so vedno dovolj motivirani je 65%, 31% ima le včasih dovolj motivacije, za odgovor »mi je vedno primanjkuje« pa se je odločilo 4% anketirancev.



Slika 20: Porazdelitev anketirancev glede na motivacijo za izobraževanje in usposabljanje, ki poteka v eksternih oblikah

Iz slike 21 razberemo rezultate o motivaciji za izobraževanje in usposabljanje, ki poteka v eksternih oblikah, glede na dolžnost. 67% vojakov in podčastnikov je vedno dovolj motiviranih za izobraževanje in usposabljanje, ki poteka v eksternih oblikah, 28% pa ima samo včasih dovolj motivacije. Vojakov in podčastnikov, ki jim motivacije vedno primanjkuje je 5%. Večina častnikov je vedno dovolj motiviranih (58%), 42% jih ima samo včasih dovolj motivacije, noben častnik pa ni odgovoril, da mu motivacije vedno primanjkuje.



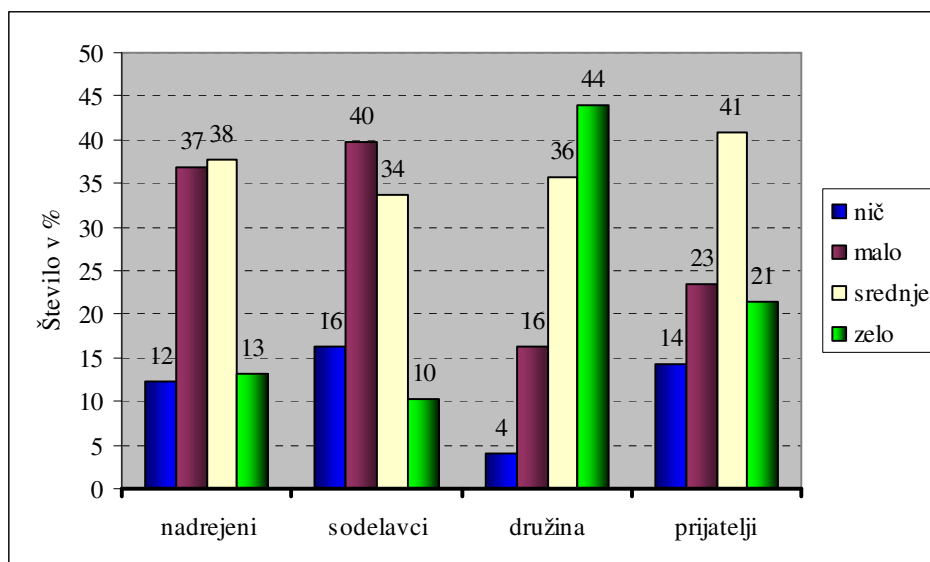
Slika 21: Porazdelitev anketirancev glede na motivacijo za izobraževanje in usposabljanje, ki poteka v eksternih oblikah v odvisnosti od dolžnosti

Analiza je pokazala, da so za izobraževanje in usposabljanje, ki poteka v eksternih oblikah najbolj motivirani pripadniki iz 17. BVP, kjer je 84% vedno motiviranih, nobenemu nikoli ne primanjkuje motivacije. Na drugem mestu so pripadniki iz 460.AB, kjer je 80% vedno dovolj motiviranih, 15% ima samo včasih dovolj motivacije, 5% je takih, ki jim je vedno primanjkuje. Na tretjem mestu so pripadniki iz CU Vipava s 60% vedno dovolj motiviranih in 40% samo včasih dovolj motiviranih. Z nekoliko slabšimi rezultati sledijo pripadniki iz 430.MOD s prav tako 60% vedno dovolj motiviranih in nekoliko manjšim deležem (35%) občasno motiviranih, 5% pa motivacije vedno primanjkuje. Najmanj so za eksterna izobraževanja in usposabljanja motivirani pripadniki iz 16. BNZP, kjer je 39% anketirancev vedno dovolj motiviranih, polovica jih ima samo včasih dovolj motivacije, 11% pa motivacije vedno primanjkuje.

8.4.1.12 Kdo zaposlene motivira in spodbuja za izobraževanje in usposabljanje

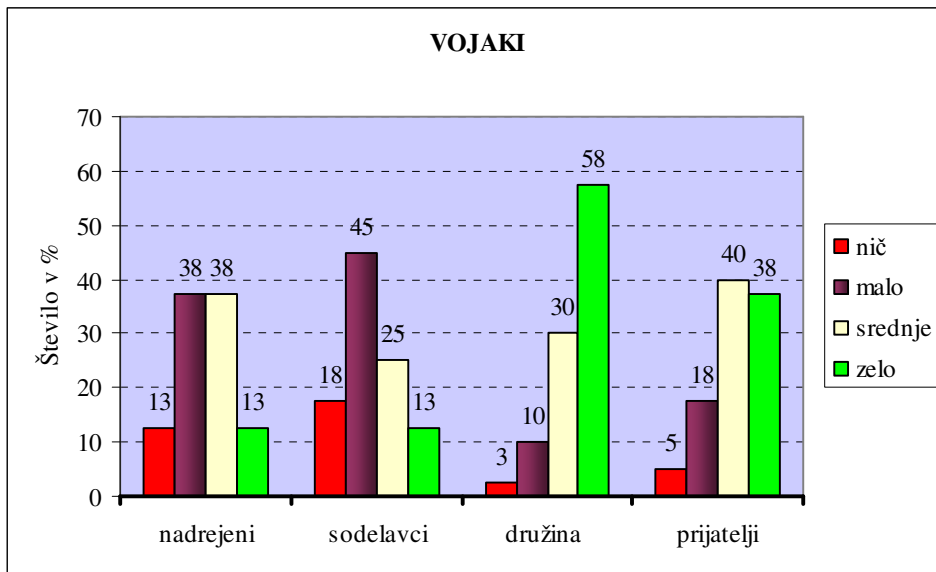
Anketiranci so pri dvanajstem vprašanju ocenjevali, koliko jih posamezne skupine spodbujajo k izobraževanju in usposabljanju. Pomen vsake skupine so ocenili z lestvico od »nič« do »zelo«. Rezultati kažejo (slika 22), da jih motivira za izobraževanje in usposabljanje najbolj družina. Skoraj polovica (44%) jih meni, da jih družina zelo spodbuja. 21% anketirancev meni, da jih zelo spodbujajo k izobraževanju in

usposabljanju prijatelji, na tretjem mestu pa so nadrejeni. Najmanjšo vlogo pri motivaciji imajo sodelavci.

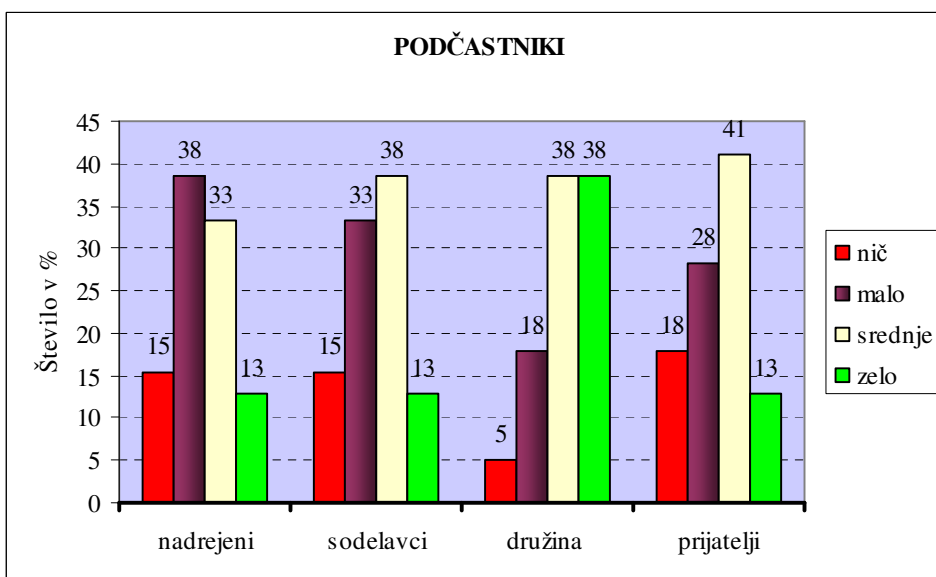


Slika 22: Porazdelitev anketirancev glede na skupine, ki zaposlene motivirajo za izobraževanje in usposabljanje

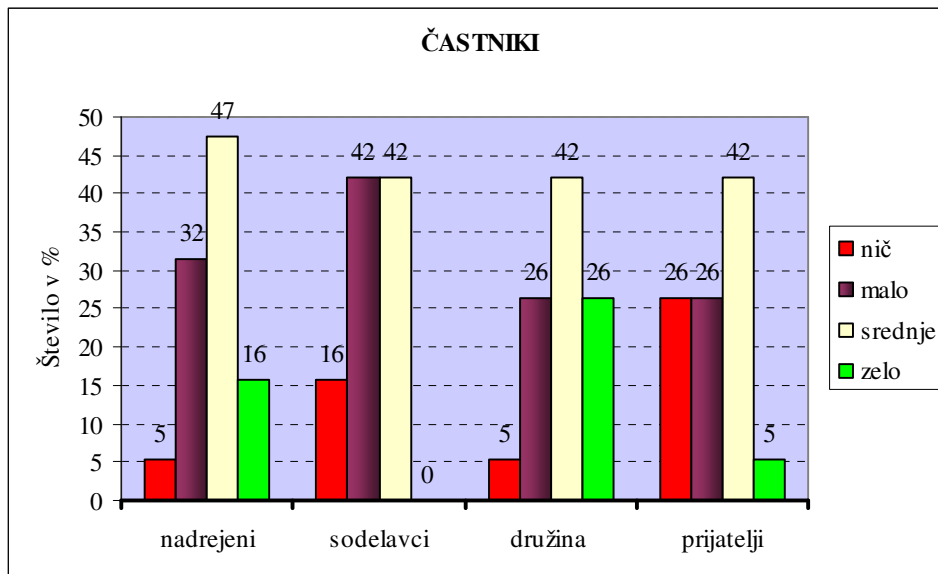
Tako pri vojakih, podčastnikih in častnikih ima najpomembnejšo vlogo pri motivaciji za izobraževanje in usposabljanje družina. Pri vojakih (slika 23) sledijo prijatelji, najmanj pa jih spodbujajo nadrejeni in sodelavci. Prav tako so tudi pri podčastnikih (slika 24) prijatelji na drugem mestu skupaj s sodelavci, najmanj pa jih spodbujajo nadrejeni. Obratno je pri častnikih (slika 25), kjer jih takoj za družino najbolj motivirajo nadrejeni, najmanj pa jih za izobraževanje in usposabljanje motivirajo prijatelji in sodelavci.



Slika 23: Porazdelitev anketirancev glede na skupine, ki vojake motivirajo za izobraževanje in usposabljanje



Slika 24: Porazdelitev anketirancev glede na skupine, ki podčastnike motivirajo za izobraževanje in usposabljanje



Slika 25: Porazdelitev anketirancev glede na skupine, ki častnike motivirajo za izobraževanje in usposabljanje

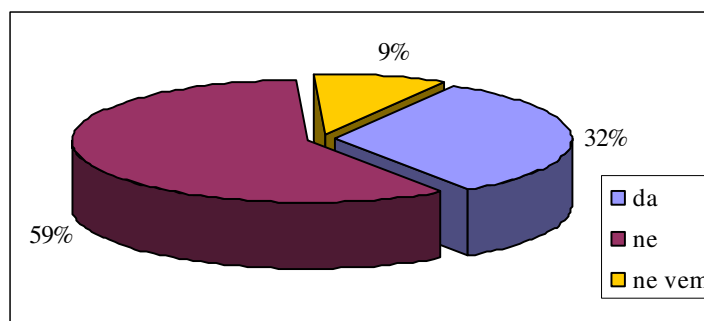
8.4.1.13 Ovire pri odločanju za izobraževanje in usposabljanje

Vojake, podčastnike in častnike smo povprašali po dejavnikih, ki jih ovirajo pri odločanju za vključitev v izobraževanje in usposabljanje. Pomen posamezne ovire so ocenili z lestvico od »nič« do »zelo«, ki je grafično prikazan v prilogi 2. Najmanj jih pri izobraževanju in usposabljanju ovirajo zdravstveni razlogi, saj je 70% vojakov in častnikov menilo, da jih to nič ne ovira, podčastnikov pa je 10% manj. Nekaj manj (65%) vojakov meni, da jih nič ne ovira pomanjkanje želje oz. interesa za izobraževanje in usposabljanje in da jih ne ovirajo jezikovni razlogi. Pri podčastnikih in častnikih je kot najmanjša ovira na drugem mestu strah pred neuspehom. Pri podčastnikih sledi kot najmanjša ovira izvajanje izobraževanja ali usposabljanja v tujini, pri častnikih pa slaba informiranost in pomanjkljiva poprejšnja izobrazba. Največja ovira pri častnikih in podčastnikih so pomanjkanje časa in družinske obveznosti, častnike ovira neprimeren čas poteka izobraževanja, podčastniki pa so nezadovoljni tudi z informiranostjo o možnostih izobraževanja in usposabljanja. Kot največjo oviro so vojaki opredelili slabo

informiranost o izobraževanjih in usposabljanjih ter pomanjkanje časa in pomanjkanja podpore nadrejenih.

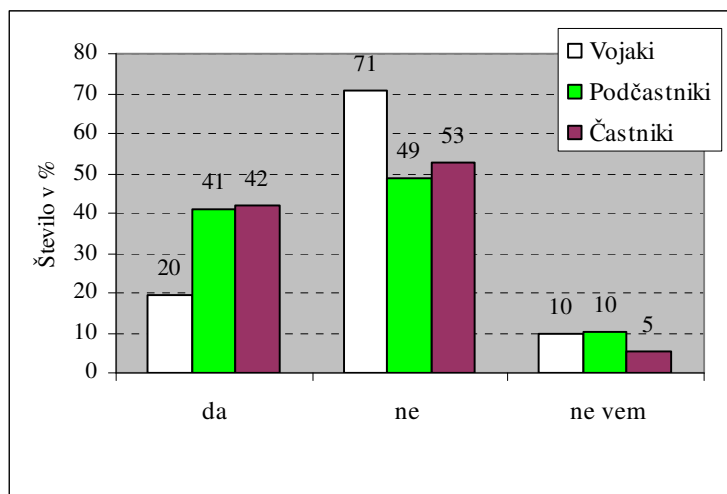
8.4.1.14 Udeležba zaposlenih na izobraževanjih in usposabljanjih

Zanimalo nas je tudi, ali so zaposleni v SV po njihovem mnenju deležni dovolj izobraževanj in usposabljanj. 59% meni, da niso dovolj deležni, tretjina (32%) meni, da imajo dovolj izobraževanj in usposabljanj (slika 26).



Slika 26: Porazdelitev anketirancev glede na to, ali so zaposleni deležni dovolj izobraževanj in usposabljanj

Razlika v zadovoljstvu, ali so anketiranci deležni dovolj izobraževanj in usposabljanj, glede na dolžnost, ki jo opravljajo (slika 27), se je pokazala predvsem pri vojakih, saj jih kar 71% meni, da niso deležni dovolj izobraževanj, le 20% meni, da so izobraževanj in usposabljanj deležni dovolj. Rezultati med podčastniki in častniki se bistveno ne razlikujejo in približno polovica meni, da niso deležni dovolj izobraževanj in usposabljanj, dobrih 40% pa meni da so jih deležni dovolj izobraževanj. Razlog, da je udeležba pri podčastnikih in častnikih za 20% večja kot pri vojakih, bi lahko iskali v tem, da se podčastniki in častniki udeležujejo več eksternih oblik izobraževanj, z namenom, da pridobljena znanja nato posredujejo podrejenim.

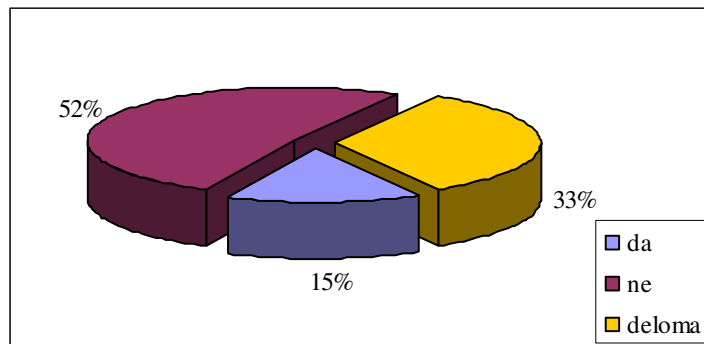


Slika 27: Porazdelitev anketirancev glede na dolžnost o udeležbi izobraževanj in usposabljanj

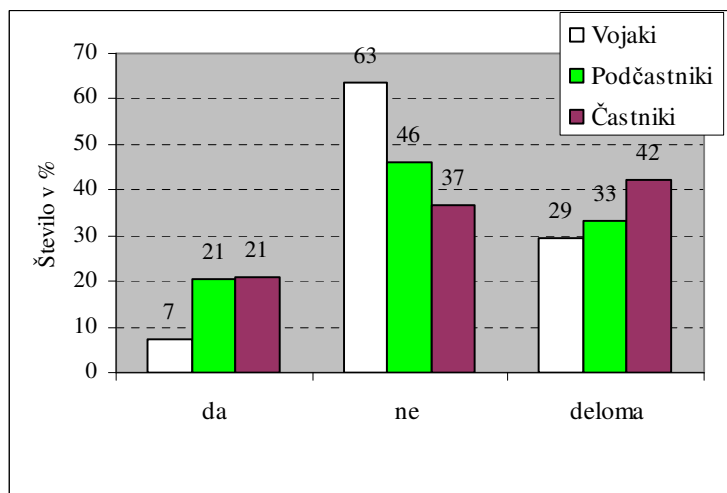
8.4.1.15 Vpliv na udeležbo v izobraževanjih ali usposabljanjih

Iz slike 28 se razbere, da je delež vseh anketirancev, ki menijo, da imajo vpliv na udeležbo pri izbranem izobraževanju ali usposabljanju le 15%. Kar polovica vseh anketirancev (52%) meni, da nima vpliva, 33% anketirancev pa meni, da lahko zgolj deloma vplivajo.

Slika 29 prikazuje vpliv glede na dolžnost, ki jo anketiranci opravljajo. Najmanj vpliva imajo vojaki, kar 63% meni, da nimajo vpliva in samo 7% lahko vpliva na udeležbo. Največ vpliva imajo častniki, ker je njihov delež odgovorov, da nimajo vpliva najmanjši (37%) in hkrati imajo največji delež odgovorov, da lahko deloma vplivajo (42%). Podčastniki imajo več vpliva kot vojaki in nekaj manj vpliva kot častniki pri udeležbi na izobraževanjih oz. usposabljanjih. Takšna porazdelitev je glede na hierarhijo v vojaški organizaciji povsem logična, vendar se lahko po drugi strani iz rezultata sklepa, da vodje ne dajejo dovolj pozornosti željam podrejenih.



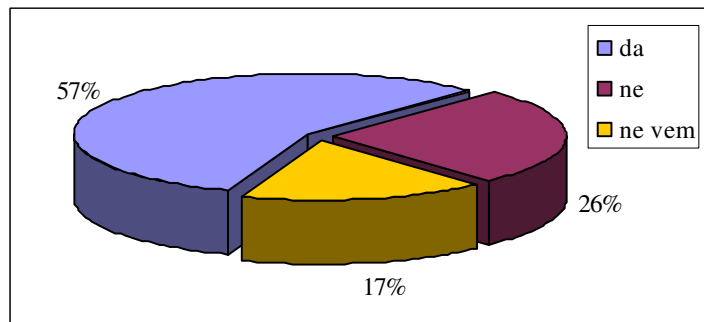
Slika 28: Porazdelitev anketirancev glede vpliva na udeležbo v izobraževanju ali usposabljanju



Slika 29: Porazdelitev anketirancev glede na dolžnost pri vplivu na udeležbo v izobraževanju ali usposabljanju

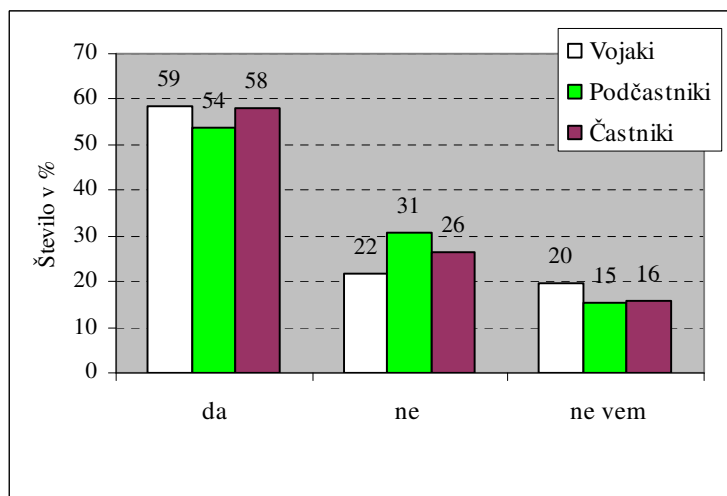
8.4.1.16 Kvaliteta izobraževanj in usposabljanj

Porazdelitev glede na kvaliteto izobraževanj in usposabljanj prikazuje slika 30. Več kot polovica (57%) vprašanih meni, da so bila izobraževanja in usposabljanja ki so jih bili deležni, dovolj kvalitetna, 26% pa meni, da niso bili zadovoljni s kvaliteto izobraževanj in usposabljanj.



Slika 30: Porazdelitev anketirancev glede na kvaliteto izobraževanj ali usposabljanj

Analiza o kvaliteti izobraževanj in usposabljanj, ki so jih bili anketiranci deležni, glede na dolžnost, prikazuje slika 31. Mnenje o kvaliteti med častniki, podčastniki in vojaki se ne bistveno razlikuje. Več kot polovica častnikov, podčastnikov in vojakov je s kvaliteto izobraževanj in usposabljanj zadovoljna. Najmanj (22%) nezadovoljnih glede kvalitete je vojakov, največ (31%) pa podčastnikov.



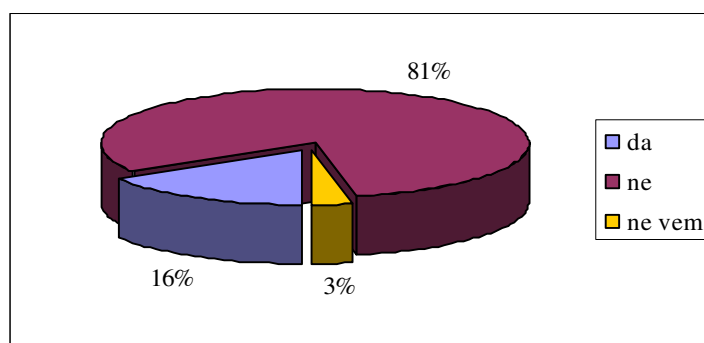
Slika 31: Porazdelitev anketirancev o kvaliteti udeleženih izobraževanj ali usposabljanj glede na dolžnost

8.4.1.17 Bodoči predavatelji

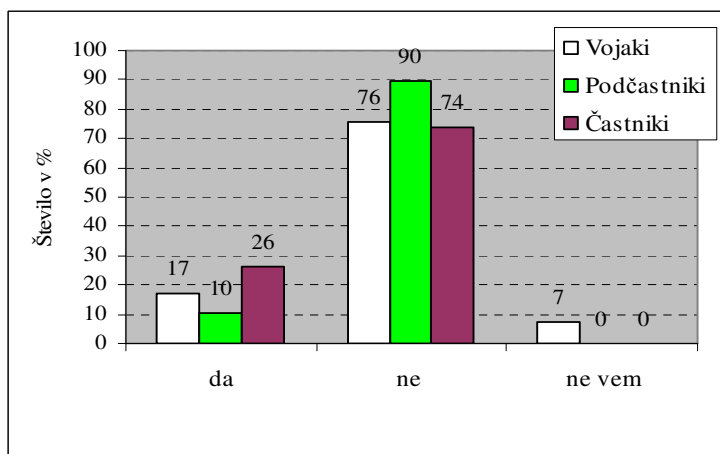
Zadnji dve vprašanji v anketi smo namenili pomenu, ki ga zaposleni pripisujejo svojim predavateljem oz. inštruktorjem. Osemnajsto vprašanje se je glasilo tako: »Ali se pri odločanju za izobraževanje ozirate tudi na to, kdo so vaši bodoči predavatelji?« Rezultati kažejo (slika 32), da se anketiranci ne ozirajo na to, saj jih je 81% na to vprašanje

odgovorilo z »ne«. 16% anketirancev se pri izbiri izobraževanja odloča na podlagi tega, kdo so bodoči predavatelji.

Glede na dolžnost (slika 33) so podčastniki tisti, ki se najmanj ozirajo na bodoče predavatelje oz. inštruktorje (90%). Največji poudarek predavateljem dajejo častniki, saj se 26% odloča za izobraževanja in usposabljanja glede na to, kdo so bodoči predavatelji.



Slika 32: Porazdelitev anketirancev glede na upoštevanje, kdo so bodoči predavatelji, pri odločanju za izobraževanje ali usposabljanje

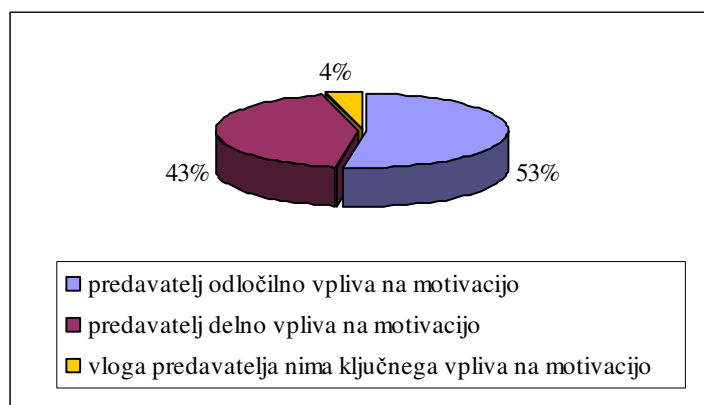


Slika 33: Porazdelitev anketirancev glede na dolžnost in upoštevanje, kdo so bodoči predavatelji, pri odločanju za izobraževanje ali usposabljanje

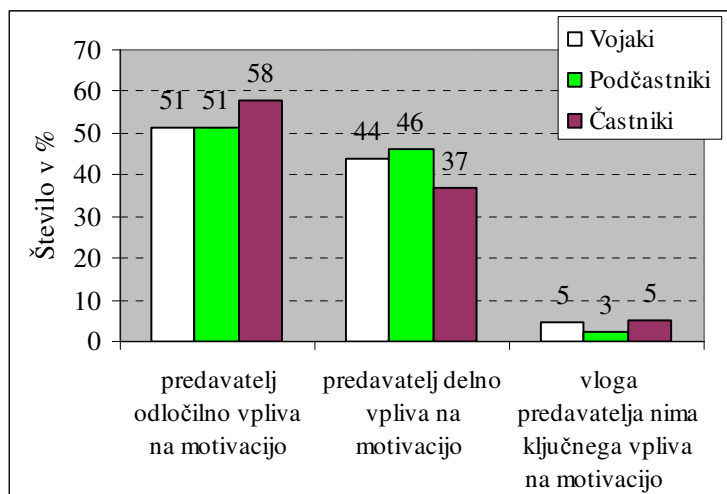
8.4.1.18 Vpliv predavatelja na motivacijo za izobraževanje ali usposabljanje

Odgovore na vprašanje o tem, kakšna je vloga predavatelja pri motivaciji za izobraževanje in usposabljanje prikazuje slika 34. Polovica vseh vprašanih (53%) je odgovorila, da predavatelj odločilno vpliva na motivacijo, 43% meni, da ima predavatelj delni vpliv na motivacijo, medtem ko le 4% vprašanih meni, da vloga predavatelja nima ključnega vpliva na motivacijo za izobraževanje in usposabljanje.

Analiza podatkov zaposlenih glede na dolžnost, ki jo zasedajo pokaže (slika 35), da le častniki z nekoliko višjim odstotkom menijo, da predavatelj odločilno vpliva na motivacijo za izobraževanje in usposabljanje. Zanimljivo je odstotek tako pri vojakih kot pri podčastnikih in častnikih, ki menijo, da vloga predavatelja nima ključnega vpliva na motivacijo.



Slika 34: Porazdelitev anketirancev glede na vpliv predavatelja na motivacijo za izobraževanje ali usposabljanje



Slika 35: Porazdelitev anketirancev glede na dolžnost pri vplivu predavatelja na motivacijo za izobraževanje ali usposabljanje

8.4.2 Preverjanje hipotez

Hipoteza 1: Pridobivanje znanja za lasten razvoj je pomembnejši motiv za izobraževanje in usposabljanje kot potrebe organizacije.

Hipoteza je potrjena.

Motiv, ki spodbuja zaposlene k izobraževanju in usposabljanju za potrebe organizacije, sem v vprašalniku opredelil kot zahteve nadrejenih, saj se zahteve zaradi potreb organizacije posredujejo na nižje ravni preko vodij. Da je omenjeni motiv zelo pomemben, meni 15% anketirancev, kot nepomembnega ga je opredelilo 13% anketirancev. Pridobivanje znanja za lasten razvoj je zelo pomemben motiv za 69% anketirancev, kot nepomembnega pa ga ni opredelil nihče izmed anketiranih oseb.

Hipoteza 2: Posamezniki, ki so v SV zaposleni do 5 let, so za izobraževanje in usposabljanje bolj motivirani kot tisti, ki so v SV zaposleni dlje časa.

Hipoteza je potrjena.

Izmed pripadnikov, ki so v SV zaposleni do 5 let, je 81% vedno dovolj motiviranih za izobraževanje in usposabljanje, 19% jih ima samo včasih dovolj motivacije, noben

pripadnik, ki je v SV zaposlen do 5 let pa ni menja, da bi mu motivacije vedno primanjkovalo. Izmed pripadnikov, ki so v SV zaposleni nad 5 let, je vedno dovolj motiviranih 58%, samo včasih ima dovolj motivacije 38%, 4% pa meni, da jim motivacije za izobraževanje in usposabljanje vedno primanjkuje.

Hipoteza 3: Častniki in podčastniki so bolj motivirani za izobraževanje in usposabljanje kot vojaki.

Hipoteza ne more biti ne potrjena ne zavržena.

Zaposlenih, ki so na dolžnosti vojaka, je vedno dovolj motiviranih za izobraževanje in usposabljanje - 64%, 32% ima samo včasih dovolj motivacije, 4% je takih, ki menijo, da jim motivacije vedno primanjkuje. Podčastnikov in častnikov, ki so vedno dovolj motivirani, je glede na delež enako kot vojakov (64%), takih, ki imajo le včasih dovolj motivacije je 33% in 3% je vodij (podčastnikov in častnikov), ki menijo, da jim motivacije za izobraževanje in usposabljanje vedno primanjkuje.

Hipoteza 4: Zaposleni v SV so bolj motivirani za izobraževanje in usposabljanje, ki poteka v eksternih oblikah (izvajalci iz drugih enot oz. druge organizacije).

Hipoteza ne more biti ne potrjena ne zavržena.

Zaposlenih, ki so vedno dovolj motivirani za izobraževanje in usposabljanje, ki poteka v internih oblikah, je 63%; samo včasih ima dovolj motivacije 35% in 2% jim je vedno primanjkuje. Za izobraževanje in usposabljanje, ki poteka v eksternih oblikah, je vedno dovolj motiviranih 65% zaposlenih, samo včasih ima dovolj motivacije 31%, vedno pa primanjkuje motivacije 4% anketirancem. Zaradi majhne razlike v odstotkih med internimi in eksternimi usposabljanji oz. izobraževanji, hipoteze ne moremo ne potrditi ne zavriniti. Kljub dejstvu je resnično potrebno poudariti, da je razlika res minimalna, vendar se glede na poznavanje problematike v konkretnem socialnem okolju nagibamo k temu, da bi hipotezo potrdili, čeprav pridobljeni podatki ne kažejo na visoko stopnjo gotovosti k taki potrditvi.

8.5 Sklepne ugotovitve

Rezultati raziskave kažejo, da so anketiranci v izbranih enotah SV relativno visoko motivirani za izobraževanje in usposabljanje. Skoraj dve tretjini anketiranih meni, da so vedno dovolj motivirani, tretjina je včasih dovolj motiviranih, zanemarljiv pa je odstotek takih, ki menijo, da jim motivacije za izobraževanje in usposabljanje vedno primanjkuje. Rezultati so pokazali, da so odstopanja glede na enoto, dolžnost, ki jo anketirani opravljajo (vojak, podčastnik, častnik), čas zaposlitve v SV ter drugo.

Polovica anketirancev je zadovoljna s trenutno stopnjo izobrazbe. Izmed vseh so najzadovoljnejši častniki, pri katerih je tudi zahtevana najmanj visoka strokovna izobrazba (ali prva bolonjska stopnja). Za najmanj zadovoljne s trenutno stopnjo izobrazbe so se opredelili vojaki. Čeprav je pri njih zahtevana najmanj četrta oz. peta stopnja izobrazbe (odvisno od čina in delovnega mesta, ki ga opravljajo), jih ima četrtnina končano višjo ali visoko šolo. Veliko je vojakov, ki se šolajo na višji ali pa visoki šoli in so šele v fazi pridobivanja višje stopnje izobrazbe. Menim, da je smiselno iskati razlog za večje nezadovoljstvo v trenutni stopnji izobrazbe. Zanimiv je podatek, da je več zaposlenih z višjo ali visoko šolo na vojaških kot na podčastniških dolžnostih, saj slednjim karierni sistem omogoča tudi napredovanja z višjo in visoko šolo.

Rezultati, ki se nanašajo na zadovoljstvo z delovnim mestom, kažejo na to, da je velik del anketiranih (tri četrtine) z delovnim mestom zadovoljnih; takih primerv je največ na podčastniških dolžnostih, najmanj zadovoljni pa so vojaki.

Spodbudno je spoznanje, da zaposleni v SV želijo dopolnjevati svoje znanje in s tem razvijati svojo osebnost in svoje sposobnosti pri opravljanju dela. Na to nakazuje dejstvo, da je velik odstotek anketirancev označil, da jih zelo motivira za izobraževanje in usposabljanje predvsem želja po pridobitvi novega znanja, ki jim bo omogočilo lasten razvoj. Za podčastnike in vojake je pomembnejši motiv boljši zaslužek. Podčastniki in vojaki so kot zelo pomemben motiv za izobraževanje in usposabljanje označili kvalitetnejše opravljanje svojega dela, ki pa mu častniki ne predpisujejo tako pomembne vloge. Precej velik odstotek (predvsem častnikov) je tistih, ki jih motivira ta želja po boljšem delovnem mestu in želja po napredovanju.

Najmanj pomembni motivi za izobraževanje in usposabljanje so povezani s »tekmovanjem« z drugimi in razlike v izobrazbi v primerjavi s sodelavci. Med najmanj pomembnimi najdemo tudi motiv »zahteve nadrejenih«. Slednje potrjuje moje začetno razmišljanje, da se zaposleni v SV izobražujejo predvsem zaradi lastnih interesov in manj zaradi zahtev ali teženj okolja.

Pri spodbujanju k izobraževanju in usposabljanju ima pri vojaki in častnikih ter podčastnikih največjo vlogo družina. Pri podčastnikih in častnikih so družinske obveznosti in pomanjkanje časa tudi najpogostejša ovira pri odločanju za izobraževanje in usposabljanje. Vojakom pred pomanjkanjem časa predstavlja večjo oviro slaba informiranost o možnostih izobraževanja in usposabljanja. Vojakom in podčastnikom predstavlja oviro tudi pomanjkanje podpore nadrejenih. Častniki imajo večjo naklonjenost nadrejenih za izobraževanje in usposabljanje kot podrejeni vojaki in podčastniki. Anketirance najmanj pri izobraževanju in usposabljanju ovirajo zdravstveni razlogi. Podčastnike in častnike ne ovira »strah pred neuspehom«, za vojake pa ni ovira pomanjkanje interesa oz. želje za izobraževanje in usposabljanje, kar spet kaže visoko željo po izobraževanju in usposabljanju pri vojaki. Vsi, ne glede na dolžnost, ki jo opravljajo pa pri izobraževanju in usposabljanju pogrešajo podporo sodelavcev.

Velika večina zaposlenih, sodelujočih v raziskavi, se pri odločanju za vključitev v dodatne oblike izobraževanja in usposabljanja ne ozira na to, kdo so bodoči predavatelji. Zanimiva je ugotovitev, da polovica vprašanih meni, da ima predavatelj vpliv na motivacijo za izobraževanje in usposabljanje. Največ vpliva za udeležbo na izbrano izobraževanje ali usposabljanje imajo častniki, ki se tudi najbolj ozirajo na to, kdo je predavatelj, v najslabšem položaju glede tega pa so vojaki. Predavatelj je torej pomemben akter pri motiviranju zaposlenih za izobraževanje in usposabljanje, kljub temu pa je delež tistih zaposlenih, ki se predhodno pozanimajo, kdo jim bo posredoval znanje, zelo majhen, saj je možnost vplivanja na udeležbo izbranega izobraževanja ali usposabljanja, majhna.

9 PREDLOGI ZA IZBOLJŠANJE IN ZAKLJUČEK

Motivacija je kompleksen pojav, kar nam potrjuje dejstvo, da so bile v teku njenega proučevanja izoblikovane številne teorije in pristopi, s katerimi skušajo številni avtorji proučiti njene značilnosti. Motivacija predstavlja pojem, s katerim označujemo vse tiste psihološke dejavnike, ki usmerjajo obnašanje ljudi. Z njo se vse pogosteje ukvarja sodobna psihologija s tem, da poskuša pojasniti človekovo obnašanje, ki izhaja iz njegovih potreb. Ena izmed potreb je želja po pridobivanju novega znanja. Znanje posamezniku omogoča razvoj in je hkrati sredstvo, s katerim se neprestano prilagajamo novim zahtevam, ki se pojavljajo na vseh področjih življenja. Izobraževanje in usposabljanje sta dva temeljna vira pridobivanja novih sposobnosti in spretnosti.

Produktivnost organizacije ni odvisna le od ustaljenega dela, ampak tudi od tega, kakšne možnosti imajo zaposleni, da lahko razvijajo nove zmožnosti in ustvarjajo novo znanje. Upravljanje znanja, intelektualni kapital in učeča se organizacija so trije temeljni koncepti, na katerih slonita izobraževanje in usposabljanje (Ličen, 2006).

Motivacija je zelo pomemben psihološki fenomen tudi za vojaško organizacijo. Uspešnost vojaške organizacije je odvisna od tega, kako so podrejeni vodeni in usmerjeni. Kako motivirati vojake, da bodo vztrajnejši in pogumnejši v boju, pri opravljanju vsakodnevnih vojaških dolžnosti in na usposabljanjih ter urjenjih, je eno ključnih vprašanj, s katerim se ukvarjajo poveljujoči. Osnovni pogoj za uspešno motiviranje podrejenih pri izobraževanju in usposabljanju je poznavanje narave pojma motivacije kot psihološkega procesa in hkrati naravo motivov kot gibal posameznikovih aktivnosti.

Za poveljujočega je pomembno, da postavi v ospredje subjektivne človeške dejavnike oz. posameznika, ki je del vojaške organizacije kot celote. Vsak posameznik je namreč edinstven in se na določeno situacijo odziva na svojstven način, naloga poveljujočih pa je, da to edinstvenost sprejmejo in z ustreznimi načini motiviranja usmerjajo svoje podrejene na poti k doseganju ciljev celotne vojaške organizacije. Potrebno je torej, da nadrejeni nenehno preučujejo potrebe in želje podrejenih po usposabljanju in izobraževanju in jim pri oblikovanju le-teh omogočijo sodelovanje. Ena od metod, ki to

omogočajo, so letni razgovori, ki pa nimajo učinka, če se v praksi ne upošteva pridobljenih informacij. Kandidati za izobraževanje morajo biti izbrani, upoštevajoč zahtevnost programa in individualnih sposobnosti.

Pri doseganju večje motivacije pri izobraževanjih in usposabljanjih je potrebno posvetiti večjo pozornost organizaciji izobraževanj. Izjemno pomemben element učnega okolja sta izvajalec in temeljita priprava izvajalca na izobraževanje oz. usposabljanje. Pomemben je tudi izbor ustreznih učnih oblik in metod izobraževanja in usposabljanja, ki naj vključuje čim več praktičnega dela in naj poteka v pogojih, ki so čim bolj podobni realnemu okolju. Le z uporabo takšnih metod so lahko usposabljanja in izobraževanja zanimivejša.

SV teži k temu, da pridobi čim bolj sposobne in perspektivne kadre, hkrati pa je pomembno, da neprestano vlaga v izobraževanje in usposabljanje zaposlenih. Za doseganje uspeha na tem področju je potrebno, da poveljujoči oblikujejo najrazličnejše prijeme, ki bodo v zaposlenih spodbudili željo po pridobivanju novih znanj in izkušenj. Eden takih prijemov je odstranjevanje ovir, ki pripadnikom otežujejo vključevanje v določeno izobraževanje oz. usposabljanje. Raziskava je pokazala, da so med ovirami pomanjkanje časa, slaba informiranost o možnostih izobraževanja in usposabljanja in pomanjkanje podpore nadrejenih. Sklepamo, da se pomanjkanje časa nanaša predvsem na tiste oblike pridobivanja novega znanja, ki potekajo izven vsakodnevnih vojaških aktivnosti (izobraževanje za pridobitev višje stopnje izobrazbe, podčastniška šola, častniška šola, štabna in višja štabna šolanja, ipd.). Pomanjkanje podpore nadrejenih se kot ovira pojavlja pri vojaki in podčastnikih. Potrebna je večja informiranost podrejenih s strani častnikov o možnostih za izobraževanje in usposabljanje, saj očitno informacije včasih ostajajo pri nadrejenih.

Zanimiva je ugotovitev raziskave, izvedene v okviru diplomskega dela, da zaposlene v SV zelo motivira želja, da bi si z izobraževanjem in usposabljanjem pridobili novo znanje, ki bi jim omogočilo lasten razvoj. Med zaposlenimi najdemo težnjo, da bi preko izobraževanja in usposabljanja dosegli svoje lastne cilje in s tem osebno rast. Motive, ki zaposlene spodbujajo k izobraževanju, lahko opredelimo kot silnice, ki jih vodijo k samomotivaciji. Samomotivacija oz. notranja motivacija je ključ do uspešnega soočanja

z izobraževanjem in usposabljanjem, kar zaposlenim v SV omogoča, da znajo vrednotiti znanje in s tem vanj vlagajo več napora. Pomembno je, da se zaposleni v SV zavedajo nujnosti vseživljenjskega pridobivanja novih znanj in spretnosti v skladu s potrebami celotne vojaške organizacije.

10 LITERATURA

Brajša, P. (1995). Sedem skrivnosti uspešne šole. Maribor: Doba.

Center za usposabljanje. Pridobljeno 15.2.2011 s svetovnega spleta:

(<http://www.slovenskavojska.si/struktura/generalstab-poveljstva-in-enote-slovenske-vojske/poveljstvo-za-doktrino-razvoj-izobrazevanje-in-usposabljanje/center-za-usposabljanje/>).

Cross K., P. (1981). Adults al Learners: Increasing Participation and Facilitating Learning. San Francisco: Jossey-Bass Publishers.

Damnjanović, D. (1989). Motivacija vojnika u obuci i vaspitanju. Beograd: Vojnoizdavački i novinski centar.

Denny, R. (1997). Kaj moramo vedeti: O motivaciji za uspeh. Ljubljana: Gospodarski vestnik.

Drofenik, O. (1999). Nacionalni program izobraževanja odraslih: strokovne podlage (zvezek 2). Ljubljana: Andragoški center Republike Slovenije.

Fekonja, M. (2006). Vizija razvoja izobraževanja in usposabljanja v obrambnem sistemu. Bilten Slovenske vojske, 8 (3), str. 11-24.

Furlan, B in drugi (2006). Vojaška doktrina. Ljubljana: Ministrstvo za obrambo.

Grizold, A. (2005). Slovenija v spremenjenem varnostnem okolju. Ljubljana: Narodna in univerzitetna knjižnica.

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

- Jereb, J.** (1980). Organizacija strokovnega usposabljanja. Kranj: Moderna organizacija.
- Jereb, J.** (1998). Teoretične osnove izobraževanja. Kranj: Moderna organizacija.
- Kladnik, T.** (2006). Slovenska vojska v službi domovine. Ljubljana: Defensor.
- Kobal G., D. in Musek, J.** (2009). Perspektive motivacije. Ljubljana: Znanstvena založba Filozofske fakultete.
- Krajnc, A.** (1982). Motivacija za izobraževanje. Ljubljana: Delavska enotnost.
- Kramar, M.** (1997). Vojaška didaktika. Ljubljana: Ministrstvo za obrambo, Uprava za razvoj.
- Lavrič, A.** (2003). Terminologija vojaškega izobraževanja in usposabljanja. Vojaškošolski zbornik, 1 (2), str. 93-99.
- Ličen, N.** (2006). Uvod v izobraževanje odraslih. Ljubljana: Filozofska fakulteta, Oddelek za pedagogiko in andragogiko.
- Lipičnik, B.** (1998): Ravnanje z ljudmi pri delu. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- Marentič P., B.** (2000). Psihologija učenja in pouka. Ljubljana: Državna založba Slovenije.
- Možina, S.** in drugi (1998). Management kadrovskih virov. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
- Orel, K.** (2007). Uresničevanje strategij vseživljenjskega učenja v Mestni knjižnici Izola. V: Center vseživljenjskega učenja Obalno-kraške regije: utiramo nove poti do znanja. Koper: Ljudska univerza = Capodistria, str. 18.
- O Slovenski vojski.** Pridobljeno 20.3.2011 s svetovnega spleta:
<http://www.slovenskavojska.si/o-slovenski-vojski/>
- Pešec, M.** (2005). Pomen vojaškega izobraževanja in usposabljanja kot sestavine vojaške doktrine. Bilten Slovenske vojske, 7 (2), str. 21-38.

- Pogačnik, V.** (1997). Lestvice delovne motivacije. Ljubljana: Produktivnost, Management Consulting, Center za psiholohistična sredstva.
- Poles, L.** (2008). Koncept vojaškega izobraževanja častnika slovenske vojske-stanje in vizija. Bilten Slovenske vojske, 10 (1), str. 121-129.
- Pravilnik** o izobraževanju, usposabljanju in izpopolnjevanju v ministrstvu za obrambo (2006). Interno gradivo. Ljubljana: MORS.
- Priročnik** za pripadnike Slovenske vojske (predstavitev organizacije, ravnanje s človeškimi viri, karierni sistemi) (2004). Interno gradivo. Ljubljana: MORS.
- Priročnik** za usposabljanje poveljstev in enot Slovenske vojske (2011). Interno gradivo. Ljubljana: MORS.
- Radovan, M.** (2003). Motivacija zaposlenih za izobraževanje: aplikacija TpV v izobraževanju odraslih. Ljubljana: Andragoški center Republike Slovenije.
- Slovar** slovenskega knjižnega jezika 1998. Ljubljana: Državna založba Slovenije.
- Struktura (a).** Pridobljeno 4.1.2011 s svetovnega spleta:
<http://www.slovenskavojska.si/struktura/>
- Struktura (b).** Pridobljeno 4.1.2011 s svetovnega spleta:
<http://www.slovenskavojska.si/struktura/generalstab-poveljstva-in-enote-slovenske-vojske/poveljstvo-sil/>
- Struktura (c).** Pridobljeno 6.1.2011 s svetovnega spleta:
<http://www.slovenskavojska.si/struktura/generalstab-poveljstva-in-enote-slovenske-vojske/poveljstvo-za-doktrino-razvoj-izobrazevanje-in-usposabljanje/>
- Treven, S.** (1998). Management človeških virov. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- Turk, I.** (1987). Pojmovnik poslovne informatike. Ljubljana: Društvo ekonomistov.
- Uhan, S.** (2000). Vrednotenje dela II. Kranj: Moderna organizacija.

Valentinčič, J. (1983). Sodobno izobraževanje odraslih. Ljubljana: Dopisna delavska univerza Univerzum.

Zakon o javnih uslužbencih (UPB3). Uradni list RS, št. 63/2007, 2007.

Zakon o obrambi. Uradni list RS, št. 103/04, 2004.

16. bataljon za nadzor zračnega prostora. Pridobljeno 15.2.2011 s svetovnega spleta: (<http://www.slovenskavojska.si/struktura/sile-za-podporo-poveljevanja/16-bataljon-za-nadzor-zracnega-prostora/>).

430. mornariški divizion. Pridobljeno 15.2.2011 s svetovnega spleta: (<http://www.slovenskavojska.si/struktura/sile-za-bojno-podporo/430-mornariski-divizion/>).

460. artilerijski bataljon. Pridobljeno 15.2.2011 s svetovnega spleta: (<http://www.slovenskavojska.si/struktura/sile-za-bojno-podporo/460-artilerijski-bataljon/>).

PRILOGA 1: ANKETNI VPRAŠALNIK

V prilogi 1 je podana anketa, s katero smo anketirali zaposlene v izbranih enotah SV.

ANKETNI VPRAŠALNIK

Sem Mito Smerdelj, študent na poslovno-tehniški fakulteti na Univerzi v Novi Gorici in opravljam diplomsko nalogo na temo **Motivacija za izobraževanje in usposabljanje v Slovenski vojski**. Prosim Vas, da si vzamete nekaj časa in izpolnite anonimen vprašalnik. Vaši odgovori so za mojo nalogo zelo pomembni, zato Vas prosim, da ste pri odgovarjanju iskreni, podatki pa bodo uporabljeni izključno za diplomsko nalogo.

- 1) Spol: 1. M 2. Ž

- 2) Starost: 1. do 20 let 2. 21-30 let 3. 31 – 40 let 4. 41 let ali več

- 3) Dosežena stopnja izobrazbe:
 1. osnovna šola
 2. triletna poklicna šola
 3. štiriletna srednja šola
 4. višja šola
 5. visoka šola, fakulteta, akademija
 6. magisterij
 7. doktorat

- 4) Delovna doba v Slovenski vojski?
 1. do 5 let
 2. od 6 do 10 let
 3. od 11 do 15 let
 4. 16 let ali več

- 5) Enota, v kateri ste trenutno zaposleni:
 1. 17.BVP 2. 460.AB 3. 430.MOD 4. CU Vipava 5. 16.BNZP

6) Delovno mesto: 1. vojak 2. podčastnik 3. častnik

7) Ste zadovoljni z doseženo stopnjo izobrazbe?

1. da 2. ne 3. ne vem

8) Ste zadovoljni z delovnim mestom, ki ga zasedate?

1. da 2. ne 3. ne vem

9) Ocenite pomembnost spodaj navedenih motivov, ki vas vzpodbujajo k izobraževanju in usposabljanju:

	nepomembno	malo pomembno	srednje pomembno	zelo pomembno
1. pridobitev novega znanja za lasten razvoj				
2. izboljšanje stopnje izobrazbe				
3. kvalitetnejše delo v poklicu				
4. boljši zaslužek				
5. družabni stiki				
6. preizkusiti svoje sposobnosti				
7. ustvariti si večji ugled in vpliv				
8. možnost napredovanja				
9. uspešna kariera				
10. priti na boljše delovno mesto				
11. večja možnost zaposlitve				
12. tekmovanje z drugimi				
13. želja, veselje do učenja in izobraževanja				
14. zahteve nadrejenih				
15. razlika v izobrazbi med sodelavci in vami				
16. drugo (vpišite):				

10) Kako bi na splošno ocenil/a svojo motivacijo za izobraževanje in usposabljanje v internih oblikah (izvajalci znotraj lastne enote)?

1. menim, da sem vedno dovolj motiviran/a,
2. samo včasih imam dovolj motivacije,
3. mi je vedno primanjkuje.

11) Kako bi na splošno ocenil/a svojo motivacijo za izobraževanje in usposabljanje v eksternih oblikah (izvajalci iz drugih enot oz. civilne institucije)?

1. menim, da sem vedno dovolj motiviran/a,
2. samo včasih imam dovolj motivacije,
3. mi je vedno primanjkuje.

12) Koliko se po vašem mnenju spodaj navedene skupine zavzemajo za Vaše izobraževanje in usposabljanje in Vas pri tem vzpodbujajo?

	nič	malo	srednje	zelo
nadrejeni				
sodelavci				
družina				
prijatelji				

13) Ocenite pomen spodaj naštetih dejavnikov, ki Vas najpogosteje ovirajo pri odločanju za izobraževanje in usposabljanje.

	nič	malo	srednje	zelo
1. pomanjkljiva poprejšnja izobrazba				
2. pomanjkanje časa				
3. ni podpore nadrejenih				
4. prezahtevni pogodbeni pogoji				
5. strah pred neuspehom				
6. neprimeren čas poteka izobraževanja				
7. neustreznost ponujenih programov				
8. družinske obveznosti				

9. slaba informiranost o možnostih izobraževanja in usposabljanja				
10. prezahtevno izobraževanje oz. usposabljanje				
11. jezikovni razlogi				
12. zdravstveni razlogi				
13. ni interesa/želje za izobraževanje				
14. izobraževanje in usposab. se izvaja v tujini				
15. drugo (vpišite):				

14) Menite, da ste deležni dovolj izobraževanja in usposabljanja v Slovenski vojski?

1. da 2. ne 3. ne vem

15) Ali imate vpliv na to, da se udeležite izbranega izobraževanja ali usposabljanja?

1. da 2. ne 3. deloma

16) Menite, da so izobraževanja in usposabljanja katerih ste bili deležni dovolj kvalitetna?

1. da 2. ne 3. ne vem

17) Ali se pri odločanju za izobraževanje ozirate tudi na to, kdo so vaši bodoči predavatelji?

1. da 2. ne 3. ne vem

18) Kakšna je po Vašem mnenju vloga predavatelja pri motivaciji za izobraževanje in usposabljanje? Obkrožite samo en odgovor.

1. predavatelj odločilno vpliva na motivacijo
2. predavatelj delno vpliva na motivacijo
3. vloga predavatelja nima ključnega vpliva na motivacijo

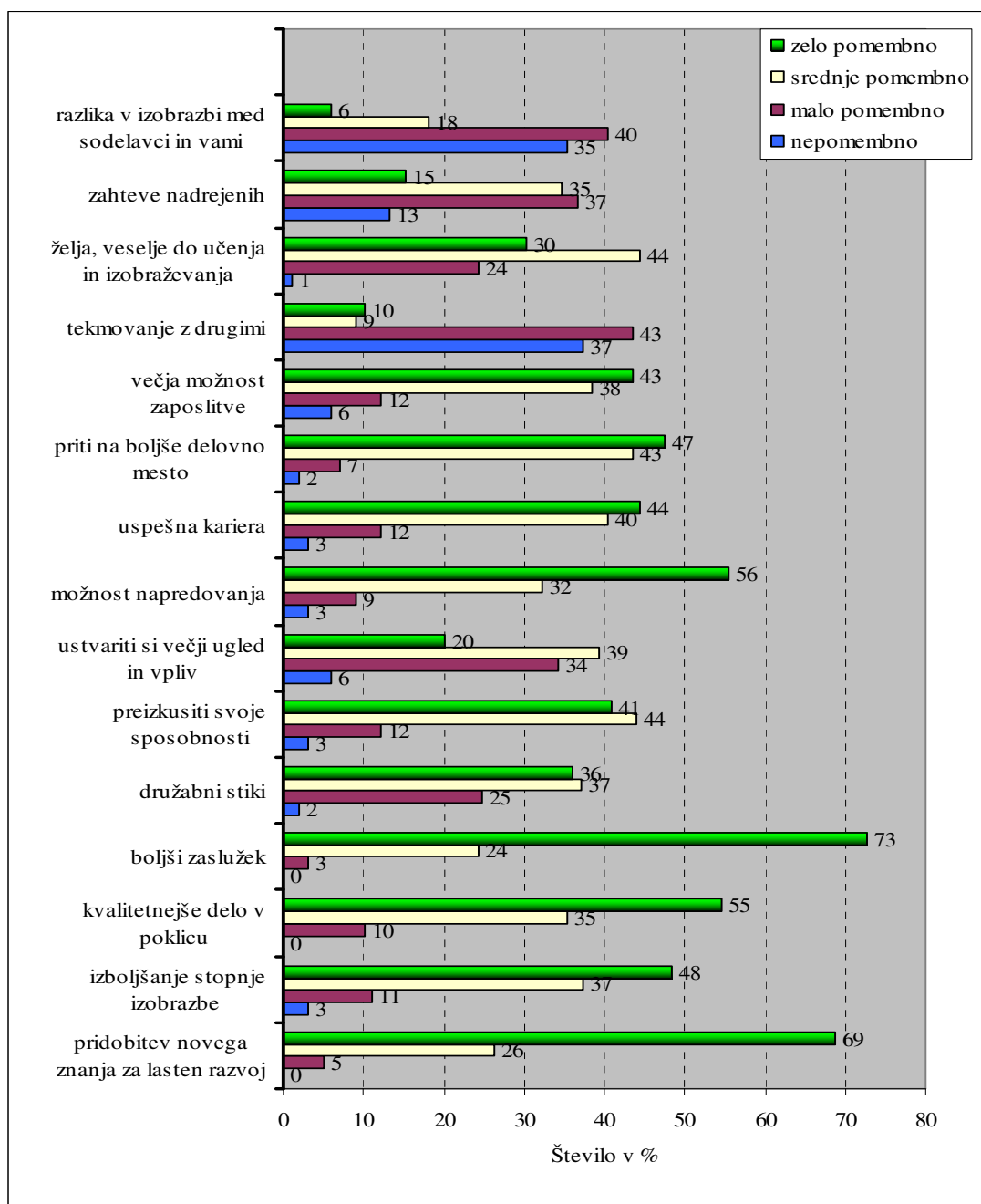
Za sodelovanje se Vam iskreno zahvaljujem,

Mito Smerdelj

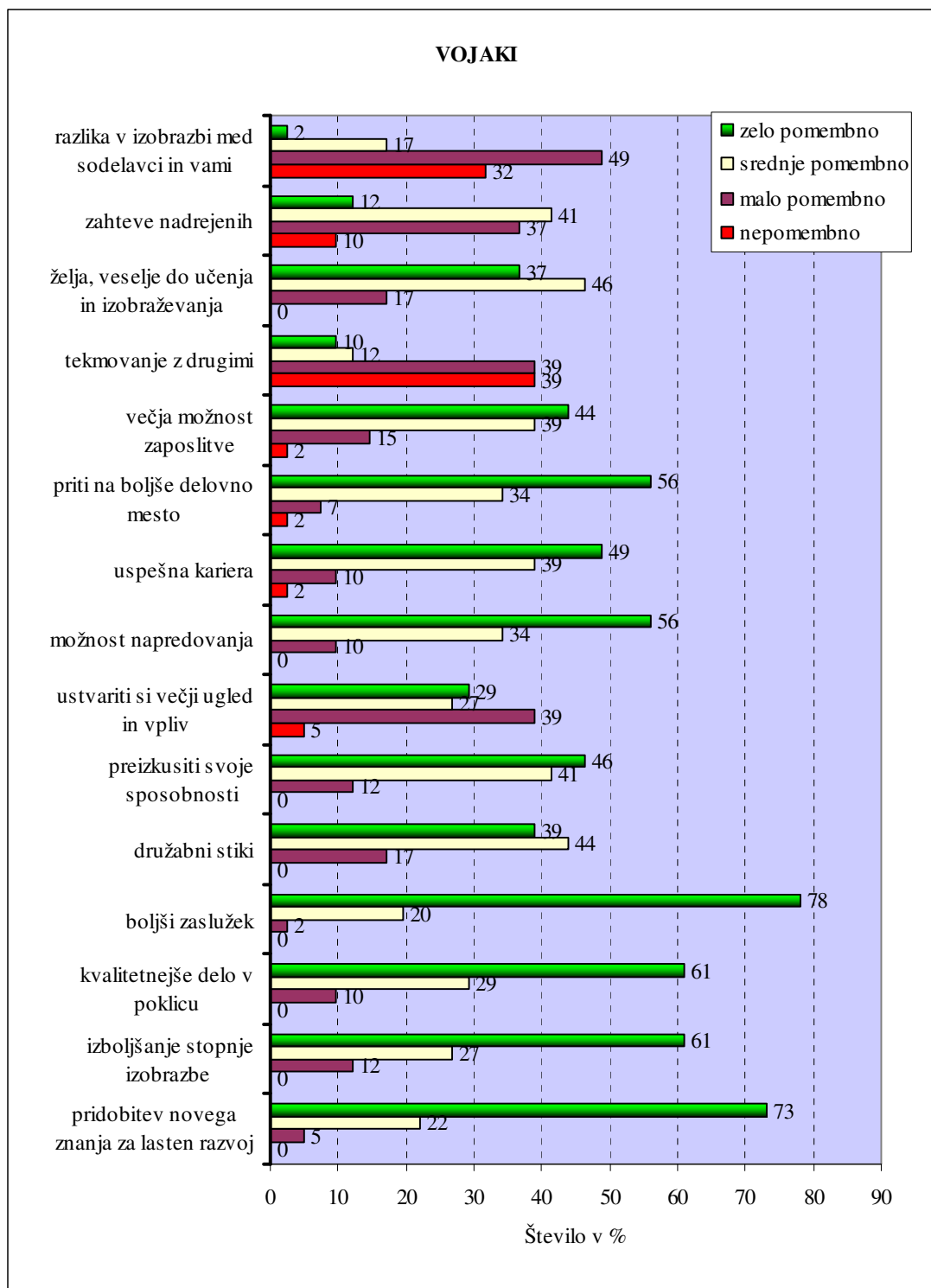
PRILOGA 2: REZULTATI ANALIZE

V prilogi 2 so podani rezultati analize v obliki grafov glede na celoten vzorec anketiranih, ter glede na dolžnost, ki jo zasedajo (vojaki, podčastniki, častniki).

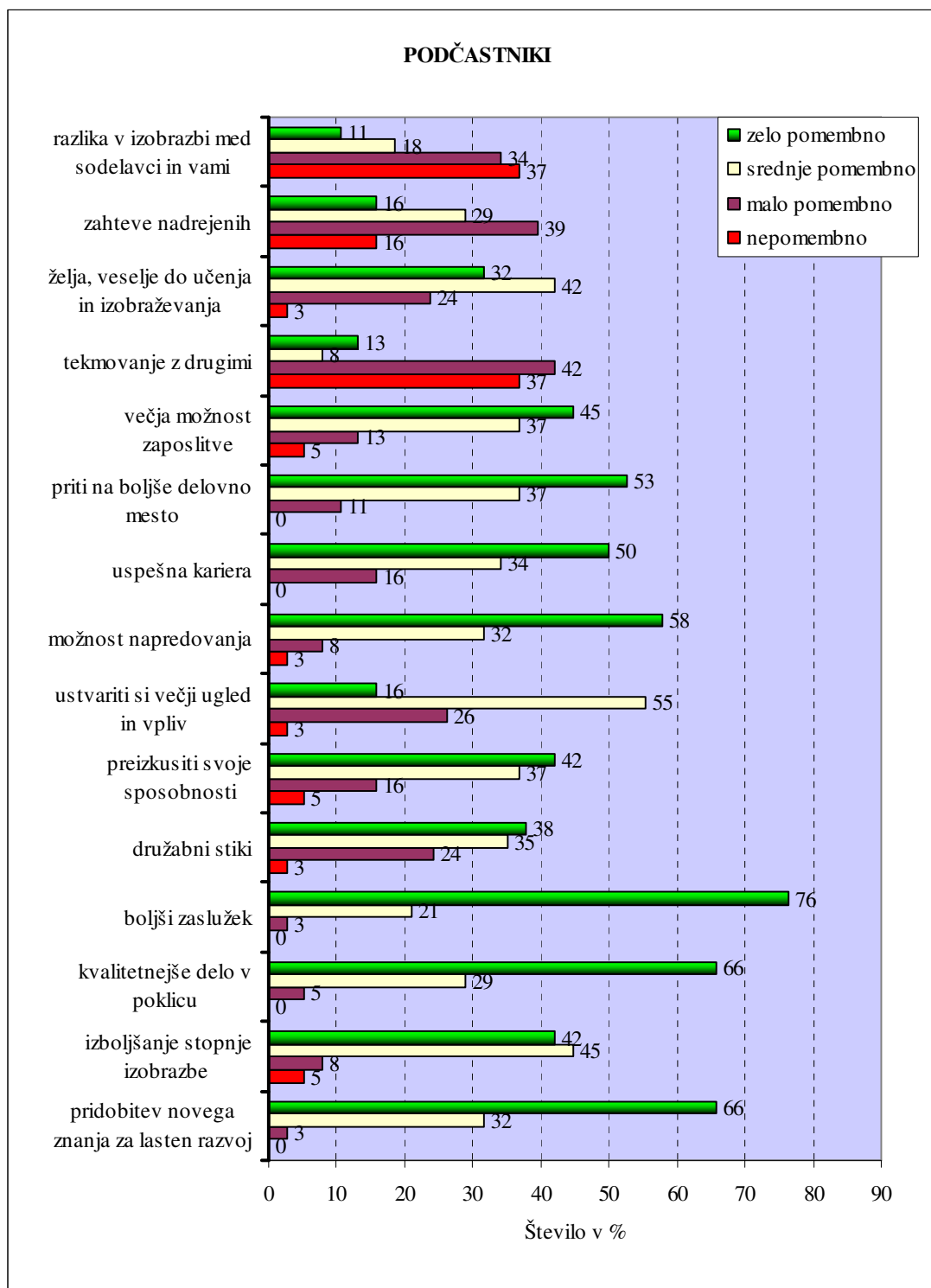
Porazdelitev glede na motive, ki zaposlene v SV vzpodbujajo k izobraževanju in usposabljanju.



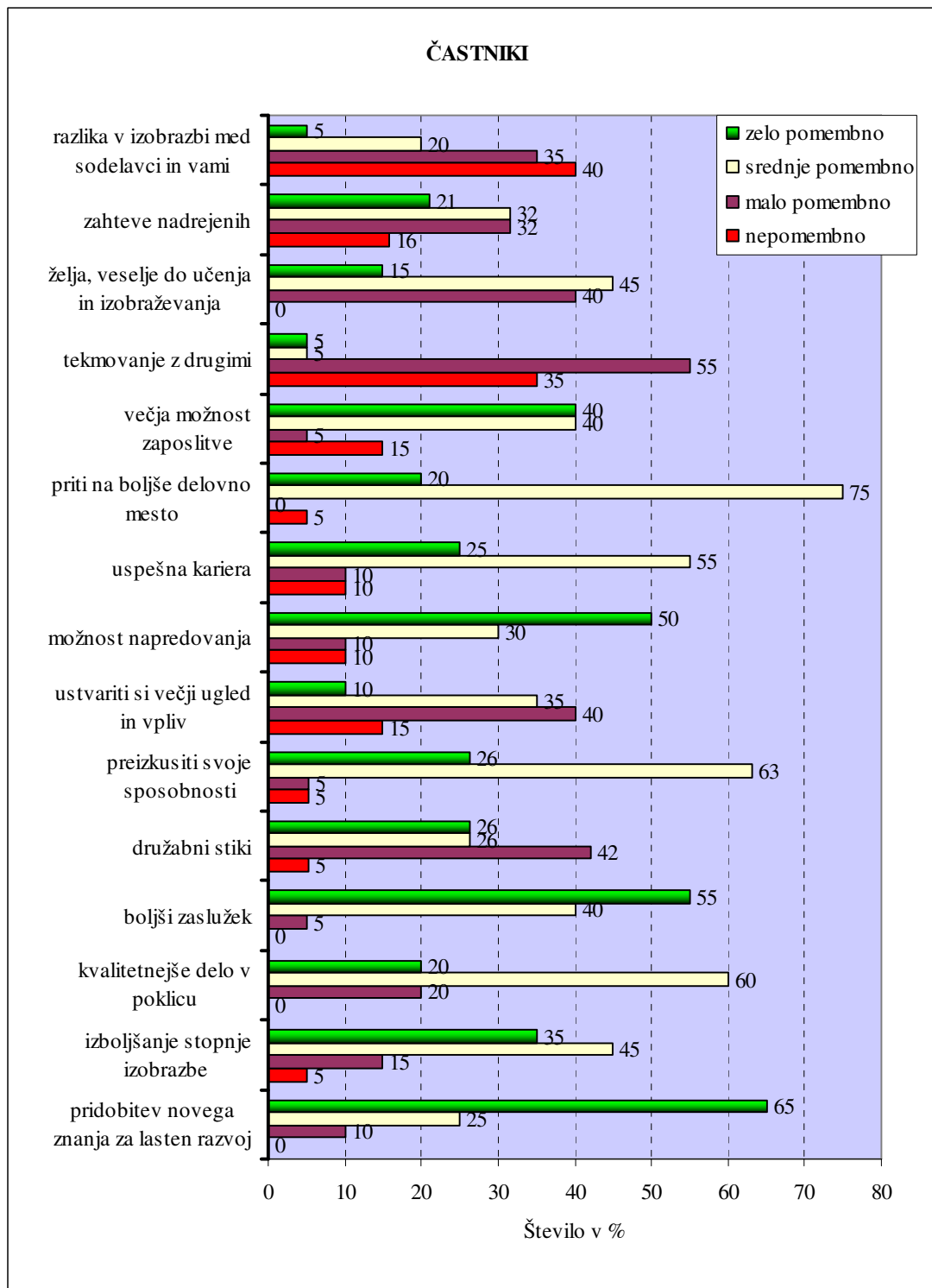
Porazdelitev glede na motive, ki vojake vzpodbujajo k izobraževanju in usposabljanju.



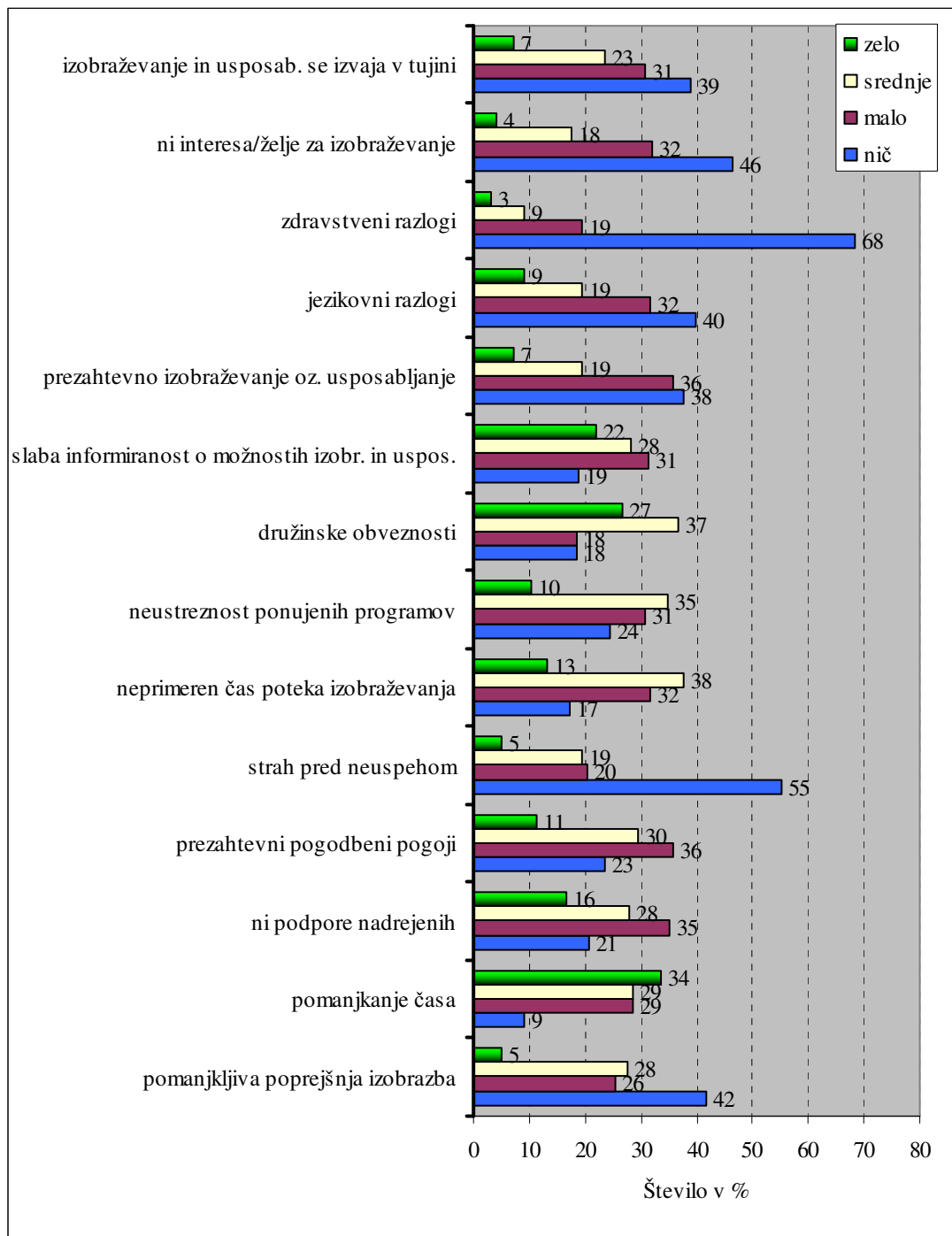
Porazdelitev glede na motive, ki podčastnike vzpodbujajo k izobraževanju in usposabljanju.



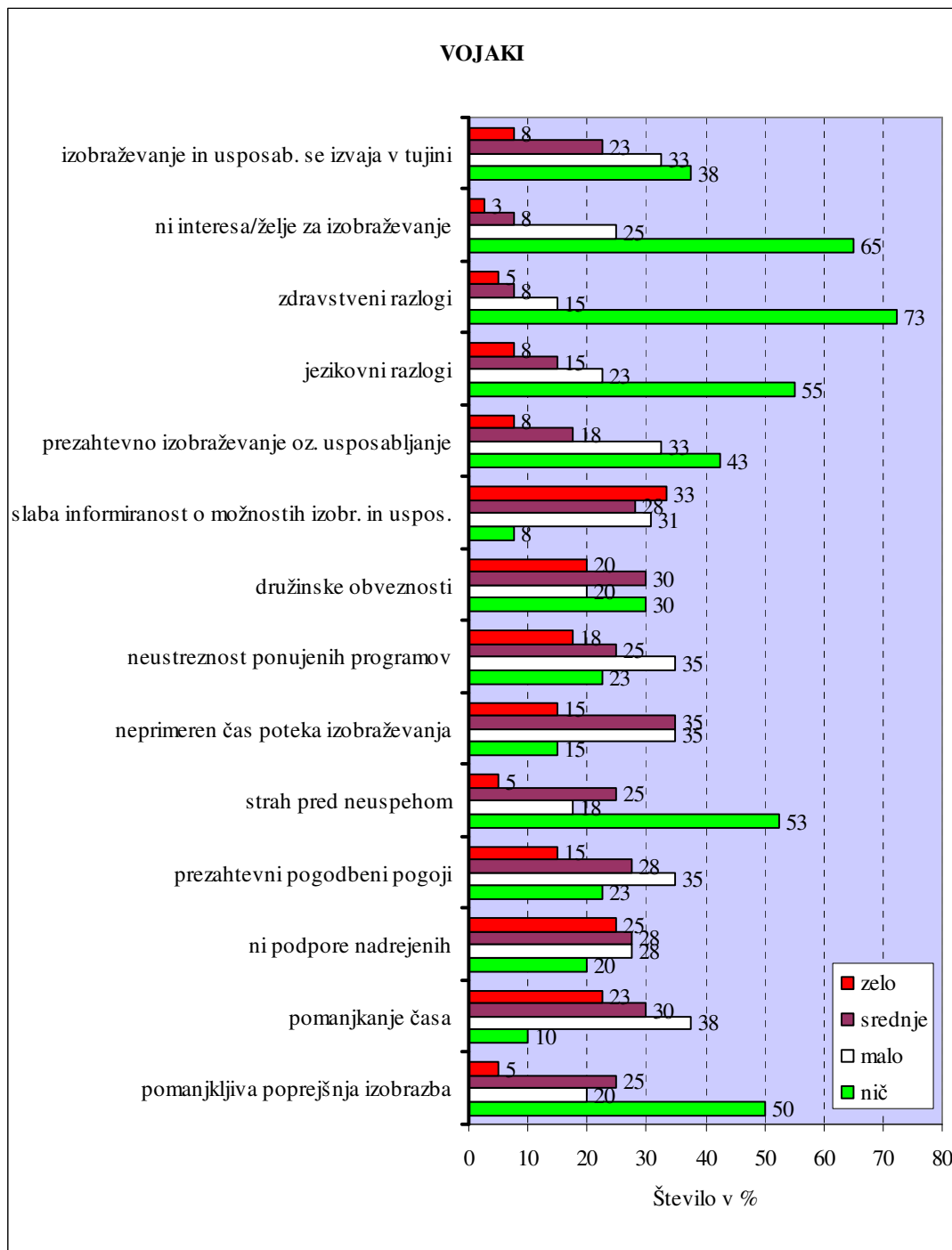
Porazdelitev glede na motive, ki častnike vzpodbujajo k izobraževanju in usposabljanju.



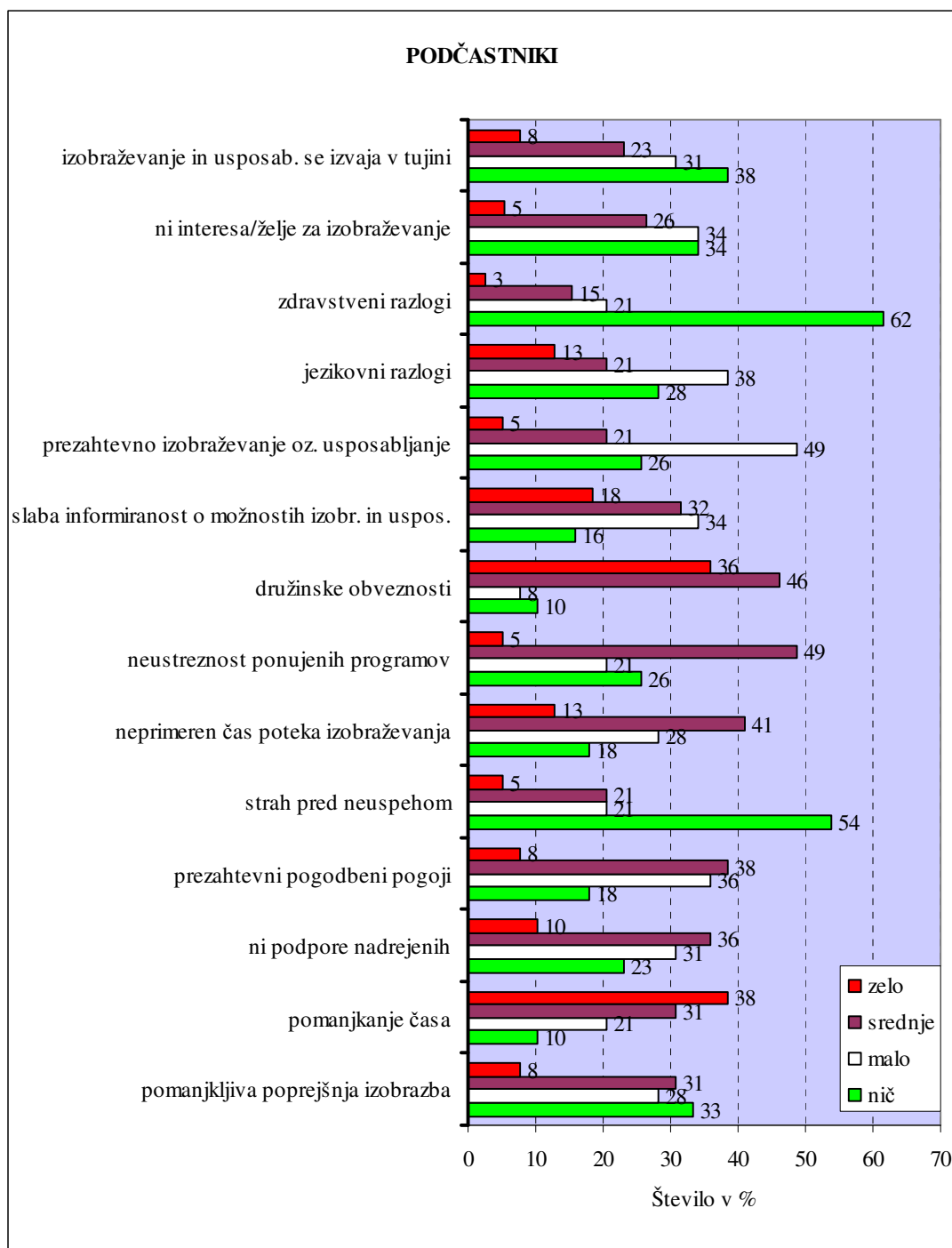
Porazdelitev glede na ovire pri izobraževanju in usposabljanju.



Porazdelitev glede na ovire za izobraževanje in usposabljanje pri vojaki.



Porazdelitev glede na ovire za izobraževanje in usposabljanje pri podčastnikih.



Porazdelitev glede na ovire za izobraževanje in usposabljanje pri častnikih.

