

UNIVERZA NA PRIMORSKEM
FAKULTETA ZA MANAGEMENT KOPER
Dodiplomski univerzitetni študijski program Management

Diplomska naloga
MOTIVACIJA IN IZOBRAŽEVANJE ZAPOSLENIH

Mentor:	doc. dr. Irena Gorenak
Somentor:	doc. dr. Nada Trunk Širca
Obravnavana organizacija:	policija
Strokovni sodelavec iz organizacije:	pom. kom. Peter Dular



POVZETEK

Hiter razvoj znanosti in tehnologije nas je pripeljal do spoznanja, da se bomo kljub doseženi izobrazbi po končani šoli morali še naprej izobraževati. Vendar pa za nadaljnjo izobrazbo potrebujemo motivacijo – tako organizacije kot zaposlenih v njej. Vsaka organizacija mora zato sestaviti ustrezno izobraževalno politiko, s katero bo aktivno sodelovala pri razvoju in izobraževanju lastnega kadra, saj bo le tako vrednost kadra za organizacijo naraščala. Da bodo v organizaciji dobili uspešen kader, je treba ljudi motivirati z različnimi motivacijskimi dejavniki, saj vsakogar motivirajo drugačne stvari.

Ključne besede: motivacija, izobraževanje, zadovoljstvo, zaposleni, motivacijske teorije, organizacija

ABSTRACT

A fast development of science and technology results in a knowledge that we will have to educate permanently although we had already finished are regular studies. But for the future education we need the motivation not only from the organization side but also from the side of the employee in the organization. Each organization has to form its own suitable education policy with that will active cooperate in the field of development and education of its own trained specialists. Only in that way will for the organization devalue of the workers group up. On purpose to get the trained specialists it is necessarily to motivate workers with different motivating factors. Anyone is motivated by different things (subjects).

Key words: motivation, education, satisfaction, employees, motivations theorys, organization

UDK 658.3 (043.2)



VSEBINA

1	Uvod	1
1.1	Opredelitev področja in opis problema	1
1.2	Namen in izvedba raziskave	1
1.3	Hipoteze	1
1.4	Predstavitev raziskave	2
2	Motivacija	3
2.1	Predstavitev pojma motivacija	3
2.2	Načini motiviranja	3
2.3	Zakovitosti motivacije	3
2.4	Vrste motivacije	4
2.5	Motivacijski dejavniki	4
2.6	Motivacijske teorije	7
2.7	Videz motiviranega človeka	9
2.8	Motiviranje zaposlenih v organizaciji	9
2.9	Pomen motivacije za delovno uspešnost	10
2.10	Vzroki za nemotiviranost – demotivacijo	10
2.11	Motivacija v policiji	10
3	Izobraževanje	13
3.1	Predstavitev pojma izobraževanje	13
3.2	Potrebe po izobraževanju	14
3.3	Oblike in metode izobraževanja	14
3.4	Cilji izobraževanja	16
3.5	Pogoji za izobraževanje zaposlenih	17
3.6	Motivi za izobraževanje	19
3.7	Ekonomski vidik izobraževanja	20
3.8	Izobraževanje v policiji	20
4	Predstavitev organizacije	23
4.1	Predstavitev policije	23
4.2	Zakonska ureditev organiziranosti slovenske policije	23
5	Raziskava motivacije in izobraževanja zaposlenih	27
5.1	Predstavitev izsledkov raziskave	27
5.2	Preverjanje postavljenih hipotez	32

5.3 Predlogi za izboljšanje	33
6 Sklep	35
Literatura	37
Priloge.....	39

TABELE

Tabela 5. 1 Razmerje anketirancev po spolu.....	27
Tabela 5. 2 Razmerje zaposlenih po starosti	27
Tabela 5. 3 Delovna doba v policiji med zaposlenimi	28
Tabela 5. 4 Izobrazbena struktura zaposlenih	28
Tabela 5. 5 Srednja vrednost združenih spremenljivk	29
Tabela 5. 6 Razlike med oceno pomembnosti motivacijskih dejavnikov v policiji glede na spol	30
Tabela 5. 7 Ocena zadovoljstva z motivacijskimi dejavniki pri delu glede na spol.....	31
Tabela 5. 8 Statistično pomembne razlike med združenima spremenljivkama S1 in S2 glede na spol.....	31

KRAJŠAVE

GPU	generalna policijska uprava
MNZ	ministrstvo za notranje zadeve
NOE	notranje organizacijske enote
PA	Policijska akademija
PP	policijska postaja
RS	Republika Slovenija
UL	uradni list
UPB	uradno prečiščeno besedilo

1 UVOD

1.1 Opredelitev področja in opis problema

Zaposleni postajajo vse bolj pomemben vir prednosti organizacije tako v pridobitni kot v nepridobitni organizaciji. Da bi organizacije zaposlene pripravile, da bo njihovo delo vsak dan boljše in konkurenčnejše, pa je treba ljudi motivirati. Ravno tu se postavi vprašanje, kako lahko ljudi pripravimo, da bo njihovo delo boljše, ali je dovolj že motivacija ali je potrebno tudi redno izobraževanje. S pravimi načini motiviranja lahko človeka pripravimo do tega, da bo delal učinkovitejše, vendar se v določeni fazi kljub dobri motiviranosti delo ustavi, saj morajo ljudje slediti napredku. Da bodo ljudje ostali pomembni za organizacijo, jim je treba nuditi tudi izobraževanje. Slednja se mora zavedati, da ljudje ne pomenijo le stroška, ampak da so za njo ena največjih potencialnih vrednot.

V diplomski nalogi sem s pomočjo zaposlenih ugotovila, kakšno pomembnost policija namenja motivacijskim dejavnikom in koliko so zaposleni z omenjenimi motivacijskimi dejavniki zadovoljni. S pomočjo navedenih trditev sem ugotovila, kako zaposleni gledajo na izobraževanje v policiji, kaj jih pri izobraževanju ovira in na kaj izobraževanje vpliva.

1.2 Namen in izvedba raziskave

V organizaciji se je treba zavedati dejstva, da se je nesmotrno zadovoljiti z obstoječim stanjem, če obstajajo možnosti za doseg višjega nivoja kakovosti in boljše uspešnosti. Dobro motivirani delavci bodo delali več in ker bodo v svoje rezultate vgrajevali več kakovosti, bodo ti boljši.

Namen diplomske naloge je zato proučiti, na kakšen način lahko v organizaciji zaposlene motiviramo in izobražujemo, kaj vse vpliva na motivacijo in izobraževanje, in proučiti načine motiviranja in izobraževanja v policiji.

V raziskovalnem delu sem hotela ugotoviti, kaj motivira zaposlene v policiji, ali izobraževanje in motivacija vplivata na kakovost dela, ali je izobraževanja v policiji dovolj in kaj zaposlene ovira pri izobraževanju.

Na osnovi ugotovitev bom predlagala ustrezne ukrepe za spodbudo zaposlenih za največjo mogočo učinkovitost v danih razmerah. S tem pa bi zaposleni dosegli tudi svoje potrebe in zadovoljstvo.

1.3 Hipoteze

Z diplomsko nalogo sem poskušala ugotoviti, ali vodstvo uporablja prave načine za motiviranje in izobraževanje zaposlenih, kar sem preverila z naslednjimi hipotezami:

- Policija namenja ustrezno pozornost motivacijskim dejavnikom zaposlenih.
- Policisti so zadovoljni z motivacijskimi dejavniki pri delu.
- Izobraževanju se v policiji posveča ustrezno pozornost.

- Delovni procesi v policiji pomenijo oviro pri izobraževanju.
- Policisti ocenjujejo, da izobraževanje vpliva na kakovost dela.

1.4 Predstavitev raziskave

Pri pripravi diplomske naloge sem uporabila neeksperimentalno raziskovanje. Metoda zbiranja podatkov je bila terenska študija, tehnika zbiranja podatkov pa anketni vprašalnik. Anketa, ki je bila opravljena samo na eni policijski postaji, je bila razdeljena tako med policiste kot med policiste kriminaliste in ni zajemala vodstvenega kadra. Tako zbrane podatke sem obdelala z uporabo: opisne statistike, t-testa, analize variance in korelacijske analize.

Za potrebe naloge sem sestavila vprašalnik, ki je obsegal 49 vprašanj. Z njim sem merila motivacijske dejavnike in izobraževanje v policiji. Med vprašanji jih je bilo 45 postavljenih v obliki trditev, na katere so anketiranci odgovarjali na petstopenjski lestvici, pri čemer je ocena 1 pomenila najnižjo mogočo oceno, ki pove, da se s trditvijo sploh ne strinjajo, ocena 5 je pomenila najvišjo mogočo oceno, ki pove, da se s trditvijo popolnoma strinjajo, ocene 2, 3 in 4 pa so izražale vmesno stopnjo. V zadnjem delu vprašalnika so anketiranci odgovarjal tudi na štiri vprašanja demografskega značaja, pri čemer so obkroževali vnaprej pripravljene odgovore.

Anketiranje je bilo izvedeno avgusta 2006, anketni vprašalnik je vrnilo 33 anketirancev, kar pomeni 47 % vseh policistov, zaposlenih na policijski postaji. V vzorec so bili zajeti vsi pravilno izpolnjeni in vrnjeni anketni vprašalniki.

Raziskavo v podjetju sem opravila sama s privolitvijo Policijske uprave Ljubljana. Ker sem v organizaciji tudi zaposlena, so bili moji sodelavci in sodelavke pripravljene sodelovati in so si želeli biti seznanjeni s povratno informacijo ankete.

2 MOTIVACIJA

2.1 Predstavitev pojma motivacija

Avtorji poskušajo motivacijo definirati različno. Danny (1997, 10) je zapisal: »Motivacija pomeni, da nekoga pripravite, da bo nekaj storil, ker bo sam hotel to storiti.« Zapisal je tudi: »Ko motivacijo enkrat vzbudimo, ne traja dolgo.« (Danny 1997, 89). Smith (2002, 76) trdi: »Motivacija je notranja sila, to ni nekaj, s čimer lahko vplivate na ljudi od zunaj. Edino, kar lahko storite, je: spremenite okolje ljudi – sestavljajte strukture, ustvarjajte sisteme, urejajte okolje in gradite odnose – s tem jih motivirate.« Anželj (2001, 52) trdi: »Motiviranje je proces spodbujanja delavcev z določenimi sredstvi.« Ferjan (1999, 10) pa je zapisal: »Motiviranje pomeni vplivanje na posameznike, da bi dosegli prostovoljno pripravljenost za določen način ravnanja.«

2.2 Načini motiviranja

Danny (1997,12) je ugotovil, da lahko ljudi motiviramo na različne načine:

➤ motiviranje odnosa

Motiviranje odnosa 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 kažejo svoj pogled na preteklost in prihodnost.

➤ motiviranje s spodbudami

O njem govorimo takrat, ko je posameznik ali kolektiv primerno nagrajen za svoje delo. Ljudi največkrat motiviramo z različnimi nagradami in s plačili ter jih s tem pripravimo do tega, da se nekoliko bolj potrudijo.

➤ motiviranje v pravem okolju

Motiviranje posameznika ali tima je lahko učinkovito le v pravem okolju. Tu gledamo predvsem na to, kakšni so odnosi med posamezniki in kakšen je delovni prostor za delavce. Ustvariti primerno okolje, ki motivira delavce, ni enostavno, saj ljudi poganjajo različna nagnjenja.

2.3 Zakonitosti motivacije

Predstavljam vam nekaj zakonitosti motivacije, ki jih je v svoji knjigi zapisal Danny (1997, 17-28):

- Za motiviranje moramo biti motivirani.
- Za motiviranje je potreben cilj.
- Motivacija, ko jo enkrat vzbudimo, ne traja dolgo.
- Za motiviranje je potrebno priznanje.
- Soudeležba motivira.
- Če vidimo, da napredujemo, nas to motivira.

- Izziv nas motivira samo, če imamo možnost za zmago.
- Vsakdo ima motivacijsko varovalko.
- Pripadnost skupini motivira.

2.4 Vrste motivacije

Pogačnik (1997, 20) ugotavlja, da se človekova trajna motivacijska usmerjenost izraža na različne načine, med katerimi so najpomembnejši:

- *ID motivacija*, ki je komponenta brezpogojne, neposredne, od človekovega nadzora pretežno neodvisne motivacije. Nekaj si želimo in to bomo izpolnili brez zavestnega nadzora.
- *EGO motivacija* upošteva realne možnosti doseganja ciljev in je podvržena zavestnemu nadzoru.
- *SUPEREGO motivacija* je motivacija za cilje, ki so v skladu z družbenoveljavnimi normami, moralnimi načeli, s pričakovanji in z našimi vrednotami.
- *Konfliktna motivacija* je motivacija, ki je blokirana s stanjem notranjega konflikta, kar pomeni, da smo globoko v sebi razdvojeni, ker si več motivov nasprotuje.

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 pa morda ni uresničljiva ali pa jo celo zavestno zanika in usmerja svoje napore za doseganje povsem drugih stvari.

2.5 Motivacijski dejavniki

Temeljno izhodišče za poučevanje 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 (Jurančič 1980, 62).

V splošnem pa lahko rečemo, da so motivacijski dejavniki take vrste spodbujevalci, ki posameznemu zaposlenemu in skupini zaposlenih vlivajo voljo do dela, zagotavljajo strokovnost in kakovost dela ter ustvarjajo občutek zadovoljstva pri delu. Motiviranje dela pomeni tudi pridobivanje zaposlenih za cilje in naloge lastne organizacije in za usklajevanje njihovih interesov in potreb z interesi in s potrebami organizacije kot celote v sistemu in razmerah konkretne družbene ureditve (Anželj 2001, 97).

Izboljšanje motivacijske strukture delavcev je mogoče doseči z ustreznim delovanjem motivacijskih dejavnikov, ki so lahko materialne in nematerialne narave. Obe vrsti zavestno in nezavestno v človeku sprožata neko gibalno za notranje ugodje. Lahko tudi rečemo, da sta materialna in nematerialna motivacija med seboj povezani in medsebojno odvisni, saj ni materialne motivacije brez nematerialne in obratno.

Med **materialne oblike** motivacije štejemo:

- osebni dohodek – plačo

Delavčev osebni dohodek pomeni denarno povračilo za vloženi trud. Osebni dohodek je merilo standarda delavca in njegove družine. Povečanje njegovega osebnega dohodka deluje pozitivno na njegovo motivacijo, zato je pripravljen v delo vložiti več truda. Vendar pa to ni vedno gotovo – če so v organizaciji odnosi slabi, povečanje osebnega dohodka nima nikakršnega uspeha pri delu. Kadar osebni dohodek delavca ne ustreza njegovemu vložnemu delu, zgubi motivacijsko vrednost in deluje celo negativno (Jurman 1981, 52).

- denarne in blagovne nagrade

Ko uporabimo besedo nagrada, skoraj vedno pomislimo na denar. So občasne in se dajejo posameznim zaposlenim in skupinam zaposlenih za vzorno opravljeno delo, nalogo, projekt, sodelovanje, ob jubilejih, srečanjih, proslavah in drugih priložnostih. Ne dobiš tega, kar si upal, zahteval, želel ali prosil, ampak to, kar nagradiš (Danny 1997, 16). Anželj (2001, 98) pravi, da bo tisto, kar bo nagrajeno, tudi narejeno.

Nematerialne oblike motivacije so številčnejše kot materialne in jih lahko imenujemo tudi moralne oblike motivacije. Nekatere nematerialne oblike motivacije lahko prerastejo v materialno obliko, kot na primer napredovanje. Nematerialne oblike motivacije so:

- zanimivo in pomembno delo

Motiviranega uslužbenca zanimajo rezultati in pomembnost njegovega dela, zato mu je treba dati povratno informacijo, kako je njegovo delo pomembno za organizacijo in ali je bilo opravljeno dobro, slabo ali povprečno. Če je ne bo dobil, mu bo postalo za njegovo delo vseeno, prav tako od njega v prihodnje ne bomo pričakovali boljšega dela. Delo mora biti zanimivo, saj bodo le tako delavci izkoristili svoje sposobnosti (Hemingway 1991, 17, 21).

- primerno delovno okolje

Motivacija je učinkovita za posameznika ali kolektiv le v pravem okolju. Pri tem je pomembno predvsem, kakšni so odnosi v kolektivu, možnosti in pripomočki za delo. Pomembno je tudi, da so jim njihovi nadrejeni pri delu lahko za zgled in da je med nadrejenimi in podrejenimi vzpostavljena dobra komunikacija in učinkovito vodenje, kjer vodje ne zanima samo organizacija, temveč tudi delavčeva zasebna sreča (Hemingway 1991, 20–24).

- razporeditev delovnega časa

H kakovosti delovnega življenja lahko precej prispevajo tudi raznovrstne razporeditve delovnega časa, kot sta gibljiv delovni čas in krajši delovni teden. Gibljiv delovni čas omogoča delavcem izbiro začetka in konca delovnega dne, obsega dela v dnevu in določeno število delovnih ur na mesec. Krajši delovni teden pa je oblika

delovnega časa, ki delavcu omogoča, da dela manj dni po več ur na dan (Svetlik 1998, 161–162).

➤ možnost strokovnega usposabljanja in izobraževanja

Z vlaganjem v izobraževanje in kariero posameznikov bodo delavci dobili pozitiven odnos do organizacije, saj ta vlaga v prihodnost delavcev in organizacije.

Zaradi novih znanj se morajo zaposleni stalno izobraževati, saj le tako lahko organizacija sledi razvoju. Največkrat se ljudje želijo izobraževati za delovno mesto, ki ga zasedajo in zanj nimajo ustrezne izobrazbe, ali pa zaradi želje po napredovanju na višje delovno mesto, za katerega sedanja izobrazba ne zadostuje (Jereb 1998, 177–179).

➤ možnost napredovanja

Posamezniki, ki so pri delu uspešni in so pogosto dobro ocenjeni in nagrajeni, lahko v urejeni organizaciji računajo na to, da bo njihova prizadevnost eden izmed kriterijev, ko se bo presojalo o možnosti napredovanja na zahtevnejša mesta ali višji plači. S tem jih bo motivirala za še boljše delo (Merkač Skok 2005, 207).

Nagrada za uspeh posameznika je lahko napredovanje v karieri. To je lahko vertikalno ali horizontalno in lahko poteka v strokovni ali vodstveni hierarhiji. Napredovanje je dolgoročni vidik nagrajevanja za uspeh in motivacije (Merkač Skok 2005, 211).

➤ medsebojni odnosi s sodelavci

Kadar ljudje delajo kot kolektiv, drug drugega motivirajo in posledica je večja storilnost. Vendar mora za dober kolektiv skrbeti vodja, ki se zanje zavzema, jim zaupa in skrbi za njihov medsebojni odnos. V organizaciji mora vsak posameznik dobiti občutek, da je del organizacije in kolektiva (Hemingway 1991, 25).

Še vedno velja moder nasvet – do ljudi se obnašaj tako, kot želiš, da bi se oni obnašali do tebe. Če želimo ljudi spremeniti, se moramo do njih obnašati tako, kot da bi že bili osebnost, katera želijo postati. Za dobre in delujoče odnose je treba ljudi spoštovati, z njimi moramo biti sočutni in iskreni, saj se bodo le tako razvili odkriti in zaupni odnosi. Podrejeni bodo vodji bolj zaupali in postopoma prevzeli več nalog in odgovornosti zanje (Smith 2002, 28–29).

➤ možnost polnega uveljavljanja delovnih sposobnosti

Možnost uporabe ter pridobivanja znanja in sposobnosti so odvisne predvsem od vodij, saj je od njih odvisno, kako bodo razdeljevali delo. Prav z dodeljevanjem nalog, pri katerih se delavci učijo, in s sistematičnim izpopolnjevanjem delavcev se njihove sposobnosti povečujejo (Svetlik 1998, 154).

➤ soodločanje o delu in gospodarjenju

Z vključevanjem delavcev v odločanje o stvareh, ki se nanašajo na njihovo delo in njih same, se dvigne kakovost delovnega življenja. Pri delavcih se oblikuje občutek odgovornosti in avtorstva sprejetih odločitev. Vendar je odločanje uspešno le takrat, ko se to pogosto ponavlja in ne pomeni enkratnega dogodka (Svetlik 1998, 164).

- ustne in pisne pohvale in priznanja za dobro opravljeno delo

Izkušnje so pokazale, da pohvala načelno deluje tako, da pohvaljeni delavec poveča svoj trud in zato doseže večji učinek. Pohvala je lahko individualna ali skupinska, a vedno deluje pozitivno. Največji uspeh ima individualna pohvala delavca pred skupino ljudi. Pri priznanjih velja načelo, da nikdar ne smemo pozabiti na nikogar od tistih, ki si priznanje resnično zaslužijo. Najbolje za organizacijo je, da pokaže svoje priznanje posamezniku ali kolektivu organizacije na sestankih ali zborovanjih, kjer se jim zahvali za njihovo kakovostno delo, zvestobo in dosežke. S pohvalo dobi človek občutek, da je za organizacijo pomemben, zaželen in potreben, kar mu daje motivacijo (Jurman 1981, 51).

2.6 Motivacijske teorije

Motivacijske teorije poskušajo razložiti vedenje ljudi in vzroke, ki posameznika spodbudijo k določenemu ravnanju. Teh teorij je veliko in se v nekaterih stvareh razlikujejo, drugje dopolnjujejo, skupno pa jim je, da iščejo odgovor na vprašanje, kaj žene človeka na delovnem mestu k delu (Jurančič 1980, 59–67).

Jurančič (1980, 59-67) je v svojem delu Vrednotenje dela motivacijske teorije razdelil na:

- teorijo ekonomske motivacije

Ta teorija je nastajala in se dopolnjevala daljše časovno obdobje in se pojavlja v različicah. Izhodišče te teorije je trditev, da človek dela zato, da bi zaslužil. Človek opravi določeno aktivnost, da bi dobil denar ali druge materialne dobrine. Pri tej teoriji ni bilo ugotovljeno, katera oblika denarne motivacije v resnici najmočneje spodbuja delavca.

Vendar pa ekonomska motivacija ne deluje enako na vse strukture delavcev. Tisti, ki opravljajo lažja in enostavnejša dela in ki s svojim zaslužkom komaj pokrivajo potrebe po svoji eksistenci in eksistenci družine, so veliko bolj občutljivi za materialno motivacijo kot delavci, katerih eksistenca ni ogrožena zaradi večjega zaslužka.

Na zadovoljstvo poleg materialnih virov vpliva še narava dela, saj so delavci bolj zadovoljni z delom, ki je različno, strokovno in zahtevno.

V praksi je bilo ugotovljeno, da so najboljši rezultati takrat, ko je ekonomska motivacija kombinirana s hkratnim in celovitim delovanjem večjega števila izbranih motivacijskih dejavnikov.

- Maslowo motivacijsko teorijo

Ta teorija temelji na hierarhiji in pomembnosti človeških potreb. Maslow jih je razdelil na pet stopenj, in sicer na fiziološke potrebe, potrebe po varnosti in zaščiti, socialne potrebe (pripadnost, prijatelji), potrebe po spoštovanju in samospoštovanju in potrebe po samouresničevanju. Omenjene potrebe nastajajo v naštetem zaporedju.

Naslednja potreba se pojavi kot motivacijski dejavnik, ko je prejšnja potreba zadovoljena in ne motivira več.

Vendar pa je omenjeno razvrščanje v pet skupin s togimi mejami preveč poenostavljeno, saj ima zadovoljitev določene človekove potrebe razmeroma širok razpon možnosti, ki je časovno in regionalno opredeljen, saj se potrebe zaradi napredka pri ljudeh sčasoma spreminjajo. Kasnejši teoretiki so pokazali, da potrebe niso tako enovite in celovite ter hierarhično toge.

Kljub poenostavitvi je imela Maslowa teorija velik vpliv na poučevanje delovanja motivacijskih dejavnikov po svetu in je učinkovit pripomoček pri poučevanju motivacijskih dejavnikov in možnosti za bolj učinkovito motiviranje delavcev.

➤ Herzbergovo motivacijsko teorijo

Herzberg je razvil teorijo o delovni motiviranosti na podlagi ugotovitve, da določene delovne okoliščine povzročajo nezadovoljstvo, kadar so odsotne, njihova prisotnost pa ne povzroča zadovoljstva.

Ugotovil je, da največje zadovoljstvo povzročijo **notranji dejavniki**, ki dajejo delu vrednost že samo po sebi, ti pa so: delovni dosežki, delo samo po sebi, odgovornost pri delu, priznanje za opravljeno delo, napredovanje in osebna rast. Največje nezadovoljstvo pa je povzročila odsotnost **zunanjih dejavnikov**, kot so: ustrezna politika in upravljanje v organizaciji, odnosi z nadrejenim, vodenje, delovne razmere, plača in odnosi s sodelavci.

Na podlagi teh ugotovitev je Herzberg sklepal, da eni dejavniki motivirajo, drugi pa vzdržujejo normalno raven zadovoljstva. Odsotnost **motivatorjev** ne povzroča nezadovoljstva, prisotnost **higienikov** pa ne povečuje zadovoljstva nad normalno raven.

Z uvedbo motivatorjev lahko vodstvo računa na nadpovprečne delovne rezultate in zadovoljne delavce, medtem ko higieniki le odpravljajo neprijetnosti in če niso izpolnjeni, povzročajo nezadovoljstvo.

Na podlagi Herzbergerjeve teorije lahko za motiviranje zaposlenih uporabimo motivatorje, s katerimi izzovemo odziv ali aktivnost pri posamezniku, in higienike, s katerimi lahko odpravimo nepotrebne napetosti in usmerimo človekovo aktivnost k delu. Za povečanje učinkovitosti zaposlenih uporabimo motivatorje, za zmanjševanje nezadovoljstva in težav pa higienike.

➤ Vroomovo motivacijsko teorijo

Izhodišče Vroomove motivacijske teorije je teza o nasprotujočih si ciljnih organizacije in delavcev, ki v njej delajo. Vroom razlikuje med individualnimi cilji organizacije, ki želi čim večjo delovno in dohodkovno učinkovitost, in svojimi lastnimi cilji delavcev, ki so med posamezniki različni. Z dosego nekaterih ciljev organizacije lahko svoje cilje dosežejo tudi delavci, vendar jih bodo dosegali na ta način le v primeru, če niso na voljo kakšne druge, enostavnejše možnosti za doseg lastnih ciljev.

2.7 Videz motiviranega človeka

Motiviran človek bo gotovo videti urejen in bo dajal videz nekoga, ki skrbi zase. Svoj zanos in navdušenje lahko pokaže tudi z govoricom telesa, kot so na primer vesel obraz, sijoče oči in nasmeh na obrazu. Prav tako je pomembna njegova govorica, kako se bo sporazumeval z drugimi. Motiviran človek bo govoril navdušeno in veliko o prihodnosti, svojih načrtih in ciljih – ima torej veselje do življenja in je poln pozitivnih misli, s katerimi navdušuje vse ljudi okoli sebe.

Stopnja motiviranosti delavcev v posamezni organizaciji neposredno vpliva na aktivnost in s tem na delovno učinkovitost delavcev, posredno in na daljši rok pa tudi na usposobljenost delavcev za delo in na tehnologijo, opremljenost in organiziranost delovnega procesa (Denny 1997, 14).

2.8 Motiviranje zaposlenih v organizaciji

Carnegil (1995, 37-46) je v svojem delu napisal, da ljudje v vsakdanjem življenju svoja hotenja in namere izražajo z besedami ali pa s svojim vedenjem. Te namere izražajo zavestno ali nezavestno.

Za motiviranje zaposlenih je danes najpomembnejše to, da si za ljudi vzamemo čas in da jih navdušimo za svoje poglede, predstave, sanje, fantazijo in tisto, kar pričakujemo od njih. Pridobiti jih moramo na svojo stran in stran organizacije, za kar pa sta potrebna čas in trud. Velja, da s pridobitvijo ene osebe lahko postopoma pridobimo še druge. Ljudje morajo dobiti občutek, da so združeni, da so del skupine, da je to, kar delajo, dragoceno in pomembno. Vendar pa morajo biti za vsak trud pošteno poplačani.

Danes se moramo vprašati, kaj si ljudje resnično želijo. To je lahko ugled, pomembnost... Ljudem je treba ves čas dajati priznanje, jih spodbujati in vključevati v organizacijo, učiti, spraševati za mnenje, hvaliti ... Treba jim je pokazati, da jim zaupate, jih spoštujete in se zanimate zanje ter da je podjetje njihovo, saj bo uspeh podjetja prinesel uspeh tudi njim. Prepričati jih morate, da si to želijo narediti.

Carnegil (1995, 37-46) v svoji knjigi navaja, da so temelj za motiviranje ljudi naslednji trije koncepti človeškega vedenja:

- Uslužbenca je treba pritegniti k vsem stopnjam delovnega procesa, ključ do tega pa je skupinsko delo in ne hierarhija. Uslužbenci, ki sodelujejo pri temeljnih odločitvah, se bolj odzivajo na želje vodstva kot tisti, ki ne sodelujejo.
- Ljudi moramo obravnavati kot posameznike. Vedno je treba poudarjati njihov pomen in jim izkazovati spoštovanje. Najprej so ljudje in šele potem uslužbenci. Spodbujamo jih lahko tako, da jim postavimo nova, večja pričakovanja, iz katerih bodo nastali boljši rezultati in posledično večji dobiček.
- Spodbujati je treba kakovostno delo, katerega cenimo in nagrajujemo. Če ljudem pokažemo, da smo prepričani, da zmorejo in da so iznajdljivi, bodo tako

tudi ravnali. Zato je njihovo dobro opravljeno delo treba tudi pohvaliti in nagraditi.

2.9 Pomen motivacije za delovno uspešnost

Motiviranost za učinkovito storilnost je bistvenega pomena, saj je odvisno, ali so ljudje predani svojemu delu in koliko si zanj prizadevajo. Da ljudi lahko motiviramo, moramo poznati njihove lastnosti. V njih moramo vzbuditi hotenje, da bodo z delovanjem zadovoljevali potrebe in dosegali cilje. Interesi ljudi, njihovi cilji in potrebe so določeni:

- iz psihe in fiziologije posameznika;
- z njihovim znanjem in načinom, kako ga uporabiti za oblikovanje cilja;
- z razmerji med interesi in cilji posameznikov.

Stopnja motiviranosti delavcev v posamezni organizaciji neposredno vpliva na njihovo delovanje in s tem učinkovitost. Veliko teorij obstaja o tem, kaj v resnici človeka motivira, in ena izmed njih je teorija potreb. Motivi potreb spodbujajo aktivnosti in odzive v človeku, ki se izražajo v vedenju preko motivatorjev. Ti vplivajo na proizvodnost in splošno zadovoljstvo (Florjančič in Novak 2002, 100).

2.10 Vzroki za nemotiviranost – demotivacijo

Poleg motivacije je v organizaciji zelo dobro poznati vzroke demotivacije. Ugotoviti je treba, kateri vzroki demotivirajo posameznika, in narediti vse, da bi jih odstranili in se jim izogibali.

Demotivacija je velikokrat kot posledica pisnih in ustnih opozoril zaradi slabo opravljenega dela, graj in kazni zaradi kršitve delovne obveznosti in zaradi povzročanja notranjih konfliktov subjektivne narave. Razraščanje te negativne motivacije lahko deluje razdiralno na delovne odnose in razvoj organizacije kot celote. Zato je treba pri procesu vodenja nenehno skrbeti za minimiziranje negativnih vplivov na motivacijo (Anželj 2001, 99).

Eden od negativnih motivatorjev je tudi graja kot kazen, ki deluje negativno v primeru, ko je izrečena javno ali v obliki poroga in zasmehovanja, posebno če je to pred skupino (Jurman 1981, 51).

2.11 Motivacija v policiji

Merjenje policijskega dela je nedvomno največji problem policijskih organizacij. Celotna zamisel upravljanja policijskih organizacij in oblikovanja njihove organizacijske strukture temelji na načinu, kako merimo policijsko delo. Značilno ocenjevanje policijske uspešnosti, to je z uporabo policijskih statistik, ne upošteva že omenjenega dejstva, da ni vzročno-posledičnih odnosov med policijskimi prizadevanji in pojavi, ki jih policijska statistika meri.

Zaradi prepričanja, da je mogoče policijsko delo kvantitativno meriti, pa tudi zato, ker si policijski menedžerji prizadevajo predvsem za ustvarjanje lastne formalne avtoritete, razvija policijsko vodstvo take sisteme ocenjevanja in nagrajevanja dela policistov, ki spodbujajo vedenja, ki nimajo nič skupnega z uspešnostjo policijskega dela. Posamezniki se v takih razmerah odtujijo organizaciji, kar je tudi posledica neustreznih nadzornih mehanizmov. Prav tako tudi nova spoznanja pod vprašaj postavljajo uspešnost direktivnega vodenja s stališča motiviranosti podrejenih ter medčloveških odnosov (Anželj 2001, 162–163).



3 IZOBRAŽEVANJE

Jereb (1998, 177) je zapisal: »Izobraževanje je dolgotrajen in načrten proces razvijanja posameznikovih znanj, sposobnosti in navad, je proces razvijanja človeških sposobnosti, ki jih posameznik potrebuje pri opravljanju dela.«

3.1 Predstavitev pojma izobraževanje

Sodobni razvoj zahteva nenehno izobraževanje in učenje od vsakogar, in sicer v vseh starostnih obdobjih in na vseh področjih človekovega delovanja (Jereb 1998, 181).

Ferjan (1999, 10) v svojem delu razlaga, da pojem izobraževanje v najožjem pomenu besede pomeni zgolj pridobivanje znanj. Toda izobraževanje vsebuje tudi vzgojno komponento. Vsako usposabljanje pa vključuje tudi izobraževanje v smislu pridobivanja znanj. V nadaljevanju ima s pojmom izobraževanje v mislih dolgotrajen in načrten proces razvijanja posameznikovih znanj, spretnosti in navad, ki poteka v šolah, drugih izobraževalnih ustanovah pa tudi zunaj njih.

S spoznanjem, da lahko delovni ljudje odločilno vplivajo na pogoje in rezultate svojega dela, postaja delovni proces vedno bolj temeljni nosilec in pglavitni dejavnik vsega razvoja in napredka. Hiter gospodarski in družbeni razvoj, kot ga omogoča napredek znanosti in tehnike, terja od delovnega človeka vedno več znanja in strokovne usposobljenosti. Torej je treba v organizaciji spreminjati, izpolnjevati in prilagajati izobrazbeno in poklicno sestavo zaposlenega kadra. Spoznanje, da se ne učimo samo v šoli, pač pa skozi vse življenje in delo, je ena od najstarejših pedagoških resnic. Če to klasično misel uporabimo pri strokovnem izobraževanju, pomeni, da slednjega ne pridobimo samo v šoli, pač pa tudi pri delu, pri opravljanju delovnih nalog. Torej se izobraževanje običajno nanaša na neko obsežnejšo vrsto pouka, katerega cilj je uspešnost v prihodnosti in ki ustvarja podlago za učenje iz izkustva ali za nadaljnje usposabljanje (Florjančič 1981, 157–158).

Vendar lahko izobraževanje razdelimo na splošnega in strokovnega. Pri splošnem izobraževanju govorimo o razvoju znanj in sposobnosti, ki jih vsak človek nujno potrebuje za življenje, pri strokovnem izobraževanju pa gre za posredovanje znanj, sposobnosti in navad, ki jih posameznik potrebuje za opravljanje določenega poklicnega dela. Kljub temu se obe vrsti izobraževanja med seboj prepletata in jih je med seboj težko ločiti (Jereb 1998, 177).

Kadar izobraževanje poteka v izobraževalnih ustanovah (po določenih znanstvenih metodah), ga izvaja in vodi ustrezno strokovno in pedagoško-andragoško usposobljen izvajalec. Znanost o izobraževanju odraslih imenujemo andragogika, ki proučuje posebnosti izobraževanja v različnih življenjskih obdobjih (Ferjan 1999, 15).

3.2 Potrebe po izobraževanju

Industrija je v zadnjih desetletjih doživela nepričakovan razvoj in številne s tem povezane spremembe, prav tako je tudi proces globalizacije vse bolj očiten. Nekatere gospodarske panoge so ponekod dobesedno odmrle, druge pa so se zelo razvile. Izobraževanje ljudi vse življenje je nujno, zato ker:

- Spremembe v družbi omogočajo, včasih pa celo terjajo nov način življenja.
- Sprejeti moramo dejstvo, da prihaja do novih odkritij, čas od odkritja do uporabe pa se drastično krajša.

Po drugi strani je, kot rečeno, prišlo do nepričakovanih dimenzij napredka v razvoju znanosti in tehnologije. Napredek je spodbujen k včasih zelo krutim tekmovanjem za naklonjenost kupcev blaga in storitev.

Zaradi tega lahko rečemo, da se izobraževanje ne konča z zaključnim izpitom ali diplomo, saj je izobraževanje v uspešnih družbah življenjski proces in ni le domena kadrovske strokovnjakov (Ferjan 2005, 12).

3.3 Oblike in metode izobraževanja

Izobraževalna oblika pomeni temeljni organizacijski okvir izobraževalnega procesa, v katerem za dosego ciljev uporabimo različne izobraževalne metode.

Temeljna oblika izobraževalnega dela je opredeljena z medsebojnimi odnosi med temeljnimi dejavniki pouka in s številom v izobraževalni proces vključenih udeležencev. Jereb (1998) jih je razdelil v več izobraževalnih oblik:

- množična izobraževalna oblika

V njej udeleženci izobraževanja pridobivajo učno snov z učiteljevo pomočjo in njegovim poučevanjem tako, da učitelj frontalno nastopa pred celotno skupino in sočasno komunicira z vsemi udeleženci.

- skupinska izobraževalna oblika

V njej se večjo skupino udeležencev izobraževanja razdeli na več manjših skupin, katere nato opravljajo enake ali različne naloge sestavnega dela izobraževalnega procesa.

- individualna izobraževalna oblika

Temelji na samostojnem delu udeležencev izobraževanja, tako da posameznik pri dobljenih nalogah ne sodeluje z drugimi. Pri tem lahko delo prilagodi svojemu tempu in načinu, učenje pa poteka pod nadzorom svojega mentorja.

Izobraževalne metode lahko ločimo po različnih vidikih. Tu razlikujemo:

- pasivno izobraževalno metodo

Pri njej ima učitelj zelo poudarjeno vlogo, saj nastopa kot izključni posredovalec znanja in informacij. Ta metoda se uporablja predvsem pri množičnih izobraževalnih oblikah, posebno takrat, ko imajo udeleženci izobraževanja pomanjkljivo predznanje.

Kot pasivne metode izobraževanja največkrat uporabljamo predavanja, pripovedovanja, opisovanja, pojasnjevanja, poročanja in kazanja. Omenjene metode so si med seboj izrazito blizu in se pogostokrat med seboj prepletajo.

➤ pasivno-aktivno izobraževalno metodo

Omenjena metoda se od pasivne razlikuje po izvoru znanja in da je bolj upoštevana skupna dejavnost subjektov izobraževalnega procesa, kot so učitelj in udeleženci izobraževanja. Tu največkrat uporabljamo metode, kot so razgovor, diskusija, vaje, proučevanje primerov, igranje vlog in urjenje.

➤ aktivno izobraževalno metodo

Tu izvor znanja ni učitelj in prav tako so delovne izkušnje udeležencev izobraževanja majhne. Tu si udeleženec izobraževanja pridobiva znanje iz drugih virov, pri tem pa mu učitelj pomaga z nasveti in različnimi navodili. Med aktivne izobraževalne metode štejemo dela z besedili, dogodek, projektno metodo, programiranje učenja in učenje z računalnikom.

Posebne oblike in metode izobraževanja v organizacijah

Med sodobne oblike izobraževanja v organizacijah spadajo:

➤ študijski sestanki

Tu izbrana skupina zaposlenih obravnava določene aktualne teme in probleme, povezane z njihovimi izkušnjami, delovnimi zahtevami in s potrebami. Pri tem si teme in probleme izberejo udeleženci sami. Na sestankih, ki ga lahko vodi eden izmed sodelavcev ali zunanji sodelavec, se udeleženci postopoma usposablajo za skupinsko delo in odprto komuniciranje. S sestankom udeleženci pridobivajo novo znanje, izkušnje in sposobnosti ter rešijo konkretni problem.

➤ krožki za kakovost

Ti so v organizaciji oblikovani zato, da bi izboljšali organizacijo dela, izrabo delovnega časa, materiala, delovnih sredstev in kakovost izdelkov. Posamezni krožek po navadi sestavljajo zaposleni v istem oddelku ali delovni skupini. Glavni cilj krožka, ki ga vodi izbrani član, je, da z izmenjavo izkušenj prihaja do novega znanja in sposobnosti, spreminja se odnos do dela, izboljšujejo se medsebojni odnosi, poleg tega pa se manjšajo težave pri delu.

➤ programsko usmerjeni krožki

Ti krožki delajo po vnaprej opredeljenem programu dela, poleg tega pa posameznik deluje v njih le toliko časa, dokler ne izpolni svoje naloge.

➤ simulacijske metode

Uporabljajo se predvsem zato, da bi olajšali prehod teorije v prakso. Tu s pomočjo modela oz. simulatorja oponašamo delovanje pravega sistema. Tako usposabljanje se

Izobraževanje

uporablja predvsem za pridobivanje posebnih sposobnosti in veščin, kar zaposlenim omogoča manjše tveganje ob nepravilnem postopanju ali odzivanju.

➤ senzitivni trening

Njegov cilj je, da se izboljšajo odnosi med zaposlenimi. Pri takem izobraževanju sodeluje manjša skupina ljudi, ki med seboj veliko sodeluje. Trening je obvezno zunaj organizacije, stran od vsakodnevnih delovnih obremenitev. Tu se zaposleni naučijo boljšega razumevanja sodelavcev in sprejemanja povratnih informacij o tem, kako jih dojemajo drugi.

➤ metoda opazovanja in posnemanja

Ta oblika izobraževanja je ena najstarejših, saj se zaposleni s pomočjo opazovanja že usposobljenega delavca s posnemanjem nauči opravljanja nekega dela. Pri tem mora biti zaposleni, ki uvaja novega zaposlenega, za delo posebej usposobljen.

➤ delovno mesto za urjenje

Tu gre za posebno delovno mesto v proizvodnji, ki je namenjeno izključno usposabljanju, oz. za delovno mesto, ki je občasno prosto in ga v tem času uporabljamo za uvajanje novih zaposlenih.

➤ metoda menjave dela

Tu se zaposleni določen čas izmenično usposabljujejo na različnih delovnih mestih v organizaciji. Glavni namen omenjene metode je, da zaposleni spozna različna delovna mesta in delovanje organizacije in tako dobi pregled nad delovanjem organizacije.

➤ sodelovanje s šolami

Zelo pogosto organizacije pri izvajanju izobraževalnih programov sodelujejo s šolami, tako da usmerjajo mladino in zaposlene k izobraževanju ter jim zagotavljajo pogoje za uspešno poklicno izobraževanje.

Poleg vsega pa izobraževanje odraslih velikokrat temelji na samostojnem izobraževanju in obsega razna neformalna izobraževanja, kot so multimedijsko izobraževanje, izobraževanje na daljavo, samoizobraževanje, izobraževanje ob delu in iz dela.

Da zaposleni pridobi vse potrebno znanje, se mora izobraževati iz različnih virov. Delavcu moramo omogočiti, da lahko izbira načine izobraževanja.

Za izobraževanje obstaja veliko različnih izobraževalnih inštitucij. Te nudijo različne programe, ki so prilagojeni starosti, izkušnjam in številnim drugim okoliščinam.

3.4 Cilji izobraževanja

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

Področje ciljev izobraževanja delimo na tri skupine, in sicer:

- Kognitivne cilje, ki pokrivajo razum, oblikovanje in obvladanje znanj, pojmov in zakonitosti.
- Motorične cilje, ki pokrivajo gibanje, razvoj raznih globalnih spretnosti in veščin.
- 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 udeleženi v izobraževanju pokažemo njihov glavni namen izobraževanja (Jereb 1998, 182).

3.5 Pogoji za izobraževanje zaposlenih

Pogoji za izobraževanje odraslih se neprestano spreminjajo. Prepleta se več subjektivnih in objektivnih dejavnikov v najrazličnejših kombinacijah, tako da so za uresničevanje izobraževalnega programa razmere bolj ali manj ugodne. Za doseg določenega vzgojnega učinka morajo biti zagotovljeni vsaj temeljni pogoji (Kranjc 1979, 120).

Med **subjektivnimi pogoji** za izobraževanje je med najpomembnejšimi motivacija za izobraževanje, saj se le z njo lahko rešujejo tudi neugodni pogoji za učenje. Ni dovolj, da imajo ljudje samo dovolj prostega časa, ampak mora biti človek motiviran za izobraževanje. V svojem početju mora videti smisel in cilj za dejavnost, ki se je lotevajo. Kranjčeva (1979, 120-131) med subjektivne pogoje prišteva:

- prosti čas

Kot prosti čas pogosto opredelimo tisti del dneva, tedna ali meseca, ki ni izpolnjen z neko sistematično in relativno trajno aktivnostjo. Prosti čas ljudje pogosto zapolnijo z raznimi kratkimi aktivnostmi, ki si sledijo. Večinoma se v prostem času ukvarjajo s stvarmi, ki jih veselijo. Pri tem ne računajo na zaslužek, ugled ali nagrado, saj jih delajo zgolj iz veselja. Izobraževanje uvrstimo med aktivnost prostega časa le takrat, ko to opravljamo z veseljem, vendar pa po navadi pomeni določen napor, ki poteka po zavestno izbranih metodah.

Preveč prostega časa ljudi preseneti, tako da zaidejo v neprilagojene oblike obnašanja, ki pomenijo predvsem beg iz položaja, ki mu niso dorasli (Kranjc 1979, 121-123).

- stopnjo obremenjenosti

K stopnji obremenjenosti poleg porabljenega časa za neko dejavnost štejemo še težavnost in zahtevnost opravljenega dela. Zahtevno in odgovorno delo prevzame vso človekovo pozornost. Z njim se miselno spoji, tako da se z njim ukvarja tudi zunaj dela in v prostem času. Povečana stopnja obremenjenosti pomeni vse, kar za dlje časa odtegne pozornost in miselno zbranost ter čustvovanje človeka, tako da se trenutno ne

more za izobraževanje primerno miselno zbrati in čustveno ogreti, saj so njegovi motivi in misli obrnjeni čisto drugam. Tudi osebne in družinske težave nas lahko za nekaj časa za izobraževanje povsem ohromijo in ga moramo preložiti. Stopnja obremenjenosti pa niso samo intelektualni, temveč tudi fizični napor, pri katerih nastopi utrujenost, ki je največji sovražnik uspešnega učenja odraslih (Kranjc 1979, 123–125).

➤ družinski status

Družina in s tem tudi družbena vloga moža in žene se hitro spreminjata. Sodobna vloga slednjih je v družini grajena na partnerskih odnosih in enakovrednih funkcijah. Zaradi teh sprememb imata oba spola enake možnosti za nastopanje in uveljavljanje v javnem življenju in poklicnem ustvarjanju. Družinski status pomembno vpliva na motivacijo za izobraževanje. Opazimo lahko, da se žena včasih ne upa izobraževati, ker bi se mož počutil ogroženega, lahko pa vpliva ravno obratno, da višja izobrazba partnerja motivira drugega za nadaljnje izobraževanje. Nanj lahko vpliva tudi število otrok in njihove interesne dejavnosti, saj to staršem vzame veliko prostega časa. Prekomerno izobraževanje, zlasti če traja dlje časa, lahko odnose v družini razrahlja, tako da mora vsakdo, ki živi v družini, svoje izobraževanje prilagoditi drugim članom (Kranjc 1997, 126–130).

➤ socialni status

Socialni status pomeni položaj človeka v družbi na splošno. Opredelimo ga lahko na podlagi vrste dela, ki ga nekdo opravlja, in glede na bolj ali manj vodilno mesto. Poleg tega socialni status določa še družbeni ugled in vpliv funkcije, ki jih oseba ima, ter materialno stanje. Različen socialni status ljudi daje izobraževanju različne možnosti. Pri nižjem socialnem statusu ljudje pogosto ne čutijo potrebe po njem, če jo začutijo, pa ne vedo, kako si bodo izobraževanje plačevali in koliko jim bo služba nudila ugodnosti pri izobraževanju, kot so šolnine, prosti dnevi... Pri višjem socialnem statusu ni težav s financiranjem, prav tako sta njihova potreba in pobuda za izobraževanje višji, vendar so ljudje nekoliko prisiljeni, da se stalno izobražujejo, saj njihovo znanje hitreje zastareva (Kranjc 1979, 130–131).

Brez ustreznih vpeljanih in ustaljenih oblik dela, ki so se do potrebne stopnje tudi že formalizirale, si nekih sistematičnih andragoških programov ne moremo zamisliti. Kranjčeva (1979, 131-138) med **vnaprej dane objektivne pogoje** prišteva:

➤ ekonomsko bazo

Za uresničevanje vzgoje izobraževanja odraslih je izrednega pomena ekonomska baza, ki pa ima zaradi nerednega dotekanja sredstev negotov ekonomski položaj. Vsakršne prevelike novosti in spremembe v programih bi lahko pomenile preveliko ekonomsko tveganje za zaposlene v andragoški ustanovi in ogrozile njihovo lastno eksistenco. Zato so se morali večjim posegom po novih programih in oblikah dela zaradi svoje varnosti pogosto izogibati. Nova ekonomska baza za andragoško dejavnost je nastala v svobodni menjavi dela, kjer se za izobraževalno dejavnost oblikuje cena

storitev kot za katerokoli drugo dejavnost. Tako se je začelo izobraževanje odraslih obravnavati enakovredno s šolami za otroke in mladino ter pridobilo nov družbeni položaj in enakovredno mesto v permanentnem (nepretrganem) izobraževanju. Izobraževanje odraslih je tako dobilo vso družbeno podporo. Redna šola brez tega ne bi mogla živeti, saj so vsa področja permanentnega izobraževanja obojestransko povezana (Kranjc 1979, 131–133).

➤ **prostorske razmere**

Prostorske razmere so objektivni pogoj, ki ga ne moremo spreminjati sproti. Vsaka nova zgradba pomeni veliko investicijo. Ta je zaradi načina predavanj velikokrat videti neupravičena, saj so večji del dneva prostori prazni. Vendar bi lahko tako opremljene prostore uporabljali tudi za različne seminarje, ki so se do zdaj izvajali v hotelih. Prostore, ki so na voljo, se prilagaja velikosti in številu učnih skupin, predvideva se metode in tehnike ter sredstva izobraževalnega dela. Notranja oprema prostorov bistveno spreminja njihovo funkcijo. Prostor za izobraževanje odraslih bi moral spominjati na okolje, v katerem ti delajo in živijo, saj je izobraževanje odraslih naš stalni spremljevalec in del vsakdanjega življenja ljudi. S primerno in z moderno opremo lahko pospešimo razvoj ustrezne učne klime (Kranjc 1979, 134–135).

➤ **zakonodajo in pomembne družbene dokumente**

Z zakonom ali drugimi pomembnimi družbenimi dokumenti, ki urejajo vzgojo in prakso poenotijo, nadzorujejo in usklajujejo, hkrati pa zagotavljajo, da ne bo delovala v nasprotju z drugimi družbenimi dejavnostmi. Izobraževanje odraslih je bilo dolgo časa le prostovoljna in dobrodelna družbena aktivnost. Tudi ob pojavu prvih ustanov in centrov za izobraževanje odraslih je bila še vedno le podaljšek posvetnih, delavskih društev, knjižnic in šol. Šele s sistemom vzgoje in izobraževanja odraslih smo dobili tudi prve zakone za izobraževanje odraslih, kot sta zakon o delavskih univerzah in zakon o izobraževalnih centrih, ki zelo specifično določa vlogo, ki jo imajo andragoške ustanove v naši družbi. Z zakonodajo določamo vzgojne cilje in naloge za delovanje andragoške prakse ter organizacijske okvire. Zakonodaja prav tako določa pravice in dolžnosti učencev in predvideva andragoške kadre (Kranjc 1979, 136–138).

3.6 Motivi za izobraževanje

Odrasle k učenju spodbuja veliko dejavnikov, od sodelovanja z drugimi ljudmi do užitka, zadovoljstva, želje, da bi preizkusili svoje znanje, radovednosti ali želje po dokončanju prekinjenega izobraževanja. Po navadi na odločitev za ponovno izobraževanje vpliva več motivov, ki se med seboj prepletajo in spodbujajo. V raziskavah je bilo ugotovljeno, da je najpogostejši motiv prav uporabnost znanja, saj ga odrasli želijo uporabiti (Jelenc 1996, 39–40).

3.7 Ekonomski vidik izobraževanja

Brez investicij v izobraževanje ne družba ne organizacije ne morejo slediti znanosti in tehniki. V sistemu izobraževanja imajo investicije različne pojavne oblike. Vlaganje v izobraževanje večinoma prinaša dolgoročne koristi, koristi posamezne investicije na kratke roke pa je navadno nekoliko težje izračunati. Investicije v izobraževanje je mogoče obravnavati vsaj na dva načina:

- izobraževanje kot potrošnja prispeva k izboljšanju standarda posameznikov;
- izobraževanje kot investicija prispeva k povečanju dohodka organizacije oziroma nacionalnega dohodka in družbenega bogastva.

Zaradi omejenosti virov je pri odločanju o investiranju v izobraževanje treba upoštevati načelo optimalne koristnosti (Ferjan 1999, 63).

3.8 Izobraževanje v policiji

Anželj (2005, 6) navaja, da poznamo v policiji naslednje oblike izpopolnjevanja in usposabljanja:

- lastne oblike;
- individualne oblike;
- skupne oblike.

Ker ima organizacija in posamezniki v njej potrebe po razvoju, mora vodstvo čez leto ugotoviti, kakšne so potrebe po izobraževanju, izpopolnjevanju in usposabljanju. Te potrebe morajo biti skrbno pretehtane in načrtovane, saj za organizacijo pomenijo večjo investicijo in krajšo ali daljšo odsotnost z dela.

Izobraževanje v policiji poteka v skladu s 103. členom Zakona o policiji po javno veljavnih programih izobraževanja odraslih za pridobitev poklica, javno veljavnih izobraževalnih programih za pridobitev višje strokovne izobrazbe in programih poklicnega izpopolnjevanja in usposabljanja ter specializacije.

Ker morajo policisti v skladu z 9. členom Zakona o javnih uslužbencih izvrševati javne naloge strokovno, vestno in pravočasno, pri svojem delu pa morajo delovati po pravilih stroke, so se dolžni v ta namen stalno izpopolnjevati in usposablјati, pri čemer mora pogoje za strokovno izpopolnjevanje in usposabljanje zagotoviti delodajalec.

V skladu s 101. členom Zakona o javnih uslužbencih generalni direktor policije pred začetkom postopka načrtovanja kariere objavi interni natečaj za nadaljnje izobraževanje policistov, ki poteka ob delu v naslednjem letu. Tu se navede vrste izobraževanja, za katere je zainteresirana Policija. Na ta razpis se lahko prijavijo policisti, ki so zainteresirani za nadaljnje izobraževanje. Ob odobritvi se z njimi sklene pogodbo o nadaljnjem izobraževanju.

Ugotavljanje in načrtovanje potreb po izobraževanju je odvisno od fluktuacije kadra in politike načrtovanja zamenjav ter nadomeščanja policistov na posameznih delovnih

mestih, za katere se zahteva višješolska, visokošolska ali univerzitetna izobrazba. Najprej se upošteva potrebo po izobraževanju za tiste policiste, ki nimajo ustrezne stopnje ali smeri izobrazbe za delo na delovnem mestu, ki ga zasedajo. Nato se ugotovi potrebo po pridobivanju izobrazbe med policisti, katerih delo je ocenjeno kot nadpovprečno in ki si želijo in so ocenjeni za sposobne prevzeti zahtevnejše naloge na delovnih mestih.

Nadrejeni s skupinskimi razvojnimi načrti načrtujejo predvsem kratkoročne razvojne dejavnosti, namenjene več policistom v enoti. Temeljni namen teh dejavnosti je zagotavljanje stalnega izpopolnjevanja in usposabljanja delavcev za delo, ki ga trenutno opravljajo.

Notranje organizacijske enote generalne policijske uprave načrtujejo tudi skupne oblike izpopolnjevanja in usposabljanja, namenjene lastnim policistom, ki so potrebne zaradi prilagajanja spremembam organizacijske strategije na določenih delovnih mestih, v odnosu do zakonodaje, zaradi uvajanja novih materialno-tehničnih sredstev za delo.

Program izobraževanja policistov prouči in potrdi generalni direktor policije. Temeljne vrste posameznih programov izpopolnjevanja ali usposabljanja glede na njegov namen so:

- Osnovno, ki je namenjeno novozaposlenim ali premeščenim na drugo delovno področje in delavcem, ki so bili dlje časa odsotni.
- Nadaljevalno, ki je namenjeno zaposlenim za še strokovnejše in učinkovitejše opravljanje dela.
- Redno, ki je namenjeno zaposlenim zaradi sprememb zakonodaje, nalog in tehnologije.
- Izredno, ki je namenjeno zaposlenim, ki ne dosegajo postavljenih standardov.

Kljub temu pa vseh znanj, sposobnosti in veščin, ki jih bodo posamezniki potrebovali pri uresničitvi ciljev, po navadi ni mogoče zagotoviti znotraj Policije. Zato se v del izobraževanja, usposabljanja in izpopolnjevanja vključijo tudi druge, razvitejše organizacije ter zunanje izobraževalne in raziskovalne institucije doma in v tujini.

Finančna sredstva za izobraževanje se načrtujejo za nekaj let naprej. Če bi se odobrena finančna sredstva porabila za druge potrebe, se v programu najprej razvrstijo prioritete.

V skladu z 18. členom akta o notranji organizaciji, sistematizaciji, delovnih mestih in nazivih v Policiji in Policijski akademiji izvaja višja policijska šola izobraževalni program višji policist in druge naloge v skladu z ustanovitvenim aktom, šola za policiste pa izvaja izobraževalni program za odrasle za pridobitev srednje strokovne izobrazbe policist.

V skladu z 72. členom akta o notranji organizaciji, sistematizaciji, delovnih mestih in nazivih v Policiji so delavci Policije dolžni sodelovati pri usposabljanju delavcev in

Izobraževanje

izvajati programe izpopolnjevanja in usposabljanja na področju, za katerega so zadolženi in usposobljeni.

4 PREDSTAVITEV ORGANIZACIJE

4.1 Predstavitev policije

Zgodovinsko gledano je varnost temeljna vrednota medčloveških odnosov. Zagotavljanje varnosti se institucionalizira z nastankom suverene države in sistema držav na globalni ravni. Varnost se nanaša tako na posameznika, družbo in državo v celoti kot tudi na mednarodni sistem. Sodobna varnostna paradigma se navzven obravnava v obliki treh temeljnih konceptualnih okvirov, kot so individualna varnost, nacionalna varnost in mednarodna varnost (Anželj 2001, 112).

4.2 Zakonska ureditev organiziranosti slovenske policije

Policija opravlja svoje naloge na treh ravneh: državni, regionalni in lokalni ravni. Organizacijsko jo sestavljajo generalna policijska uprava, policijske uprave in policijske postaje. Sedež policije je v Ljubljani (Policija, Bl.).

Na državni ravni naloge policije opravlja **generalna policijska uprava**, in sicer:

- Spremlja, analizira in ocenjuje varnostne razmere, ugotavlja stanje pri izvrševanju policijskih nalog, vodi, usmerja in usklajuje delo policijskih uprav, zagotavlja strokovno in tehnično pomoč, nadzoruje njihovo delo, skrbi za izpopolnjevanje organiziranosti sistema in metod dela, skrbi za delovanje policije v izrednem stanju ali vojni, skrbi za zakonito izvrševanje predpisov s področja dela policije in izvaja ukrepe za učinkovito delovanje policije.
- Ukrepa pri zatiranju kriminalitete, varnosti prometa, mejnih zadevah in tujcih, javnem redu v primerih, ko je potrebno usklajeno delovanje na širšem območju, in na drugi stopnji odloča o zadevah prehajanja čez državno mejo.
- Organizira, vodi in izvaja varovanje določenih oseb, organov, objektov, okolišev, delovnih mest in tajnih podatkov.
- Opravlja kriminalističnotehnična in laboratorijska raziskovanja ter daje strokovna mnenja s tega področja.
- Skrbi za izvajanje mednarodnih sporazumov s področja nalog policije.
- Sodeluje s policijami drugih držav in z mednarodnimi organizacijami s področja dela policije.
- Zbira, obdeluje, posreduje in hrani podatke s področja dela policije ter upravlja z informacijskim in telekomunikacijskim sistemom policije.
- Skrbi za informiranje pristojnih organov in javnosti o delu policije, o aktualnih varnostnih vprašanjih in varnostnih razmerah.
- Skrbi za zaposlovanje policistov in drugih delavcev v policiji, jih razporeja ter organizira in vodi strokovno izobraževanje, izpopolnjevanje in usposabljanje.
- Predlaga in izvaja finančne načrte in predlaga načrte nabav policije, upravlja in skrbi za tekoče vzdrževanje zgradb, naprav in opreme, zagotavlja oskrbo

policijskih enot, odloča o reševanju stanovanjskih vprašanj delavcev policije ter opravlja naloge s področja pisarniškega poslovanja, določa sistemizacijo, standardizacijo in tipizacijo materialno-tehničnih sredstev in opreme policije ter poslovnih in drugih prostorov in njihove opreme.

- Z odobrenimi finančnimi sredstvi načrtuje, razporeja in skrbi za racionalno in namensko porabo.
- Opravlja druge naloge s področja dela policije, ki jih določa zakon ali drug predpis, izdan na podlagi zakona.

Slovenija je razdeljena na 11 **policijskih uprav**, ki na regijski ravni skrbijo za varnost ljudi in njihovega premoženja. Vodijo jih direktorji, katere imenuje in razrešuje minister na predlog generalnega direktorja policije (Policija, Bl.).

Policijska uprava je območna organizacijska enota policije, ki jo vlada ustanovi na določenem območju države, določi pa tudi njen sedež. Policijske uprave so z generalno policijsko upravo povezane organizacijsko in funkcionalno. Členitev strokovnih služb na policijskih upravah je namreč prilagojena strukturi strokovnih služb generalne policijske uprave (Policija, Bl.).

Policijska postaja je osnovna organizacijska celica, območna organizacijska enota policije, ustanovljena za neposredno opravljanje nalog policije na določenem območju ali za določeno področje dela policijske uprave. Njeno območje in sedež postaje določi minister. Vodi jo **komandir**, ki ga imenuje in razrešuje generalni direktor policije na predlog direktorja policijske uprave. Komandir policijske postaje je za svoje delo, stanje na policijski postaji in delo policijske postaje odgovoren direktorju policijske uprave. Policijska postaja neposredno opravlja naloge javne varnosti, kot so:

- varovanje življenja ljudi in premoženja;
- vzdrževanje javnega reda in miru;
- preprečevanje in odkrivanje kaznivih dejanj;
- odkrivanje in prijemanje storilcev kaznivih dejanj;
- druge naloge, ki jih določa zakon.

Posebna metoda policijskega dela so **policijske pisarne**. To je delovni prostor, namenjen policijskemu delu. Poudarek pri tej metodi dela je na svetovanju, sprejemanju obvestil, zbiranju informacij in drugih opravilih, ki niso vezana na interventno ukrepanje policije. Tipičen primer lokacije policijske pisarne je na primer smučišče (Policija, Bl.).

Tam, kjer je ustanovitev policijske postaje z vso spremljajočo infrastrukturo in kadrovskim potencialom neracionalna, policijska pisarna pa glede na varnostne razmere ni ustrezna oblika policijskega dela, se ustanovi **policijski oddelek** kot notranja organizacijska enota policijske postaje. Na območju postaje je lahko eden ali več, kar je odvisno od velikosti postajnega območja in razlogov za varnost (Policija, Bl.)

Policijske postaje in policijske uprave sodelujejo v sklopu svojih pristojnosti z organi lokalnih skupnosti za izboljšanje varnosti v lokalni skupnosti. Prav tako sodelujejo z drugimi organi, organizacijami in institucijami, katerih dejavnost je usmerjena k zagotavljanju večje varnosti oziroma spodbujanju varnostnega samoorganiziranja prebivalcev, ter jim v sklopu svojih pristojnosti in možnosti ponujajo pomoč (Zakon o policiji, 1998).

Policija obvešča javnost o zadevah s svojega delovnega področja, če s tem ne škodi svojemu delu ali upravičenim koristim drugih (Zakon o policiji, 1998) .



5 RAZISKAVA MOTIVACIJE IN IZOBRAŽEVANJA ZAPOSLENIH

5.1 Predstavitev izsledkov raziskave

Analiza demografskih podatkov

V anketi je sodelovalo 29 moških, ki predstavljajo 87,9 % anketirancev, in 4 ženske, ki predstavljajo 12,1 % anketirancev. Glede na to, da je v organizaciji zaposlen pretežno moški del populacije, me rezultat udeleženih anketirancev ni presenetil, saj se delež žensk šele z uvedbo šolanja v Policijski akademiji iz leta v leto povečuje.

Tabela 5. 1 Razmerje anketirancev po spolu

Spol	Število anket	Odstotek
Moški	29	87,9
Ženska	4	12,1
Skupaj	33	100

Glede starosti sem ugotovila, da je v anketi sodelovalo največ zaposlenih starih med 25 in 30 let, to je kar 48,5 % anketirancev. Omenjeno mi pove, da v policiji prevladuje mlad kolektiv, kar je posledica bonificiranega delovnega staža, ki je moškim in ženskam omogočil, da so se upokojili zelo mladi. Ker je bil bonificiran delovni staž pred leti ukinjen, se bo po vsej verjetnosti starost zaposlenih zviševala.

Tabela 5. 2 Razmerje zaposlenih po starosti

Starost anketirancev	Število anket	Odstotek
20–25 let	8	24,2
25–30 let	16	48,5
30–40 let	6	18,2
40 let in več	3	9,1
Skupaj	33	100

Ker je v policiji zaposlen izredno mlad kolektiv, je tudi delovna doba zaposlenih v policiji krajša. Prevladujejo zaposleni, ki so v policiji zaposleni od 5 do 10 let in pomenijo 51,5 % anketirancev.

Tabela 5. 3 Delovna doba v policiji med zaposlenimi

Delovna doba	Število anket	Odstotek
Manj kot eno leto	1	3
1–5 let	11	33,3
5–15 let	17	51,5
15–25 let	3	9,1
25 let in več	1	3
Skupaj	33	100

Med anketiranci so sodelovali zaposleni, ki so končali srednjo šolo in predstavljajo 93,9 % anketirancev, in zaposleni, ki so končali visoko šolo in predstavljajo 6,1 % anketirancev.

Tabela 5. 4 Izobrazbena struktura zaposlenih

Izobrazba	Število anket	Odstotek
Srednja šola	31	93,9
Visoka šola	2	6,1
Skupaj	33	100

Analiza združenih spremenljivk

Trditve sem združila v pet smiselnih sklopov. V prvi sklop sem združila trditve osebni dohodek – plača, zanimivo in pomembno delo, primerno delovno okolje, razporeditev časa, možnost strokovnega usposabljanja, možnost izobraževanja, možnost napredovanja, medsebojni odnosi s sodelavci, možnost polnega uvajanja delovnih sposobnosti, denarne nagrade, ustne in pisne pohvale za dobro opravljeno delo. S temi trditvami sem merila, kako anketiranci ocenjujejo, kakšno pomembnost policija posveča motivacijskim dejavnikom. To združeno spremenljivko sem označila kot S1.

V drugi sklop sem prav tako združila trditve osebni dohodek – plača, zanimivo in pomembno delo, primerno delovno okolje, razporeditev časa, možnost strokovnega usposabljanja, možnost izobraževanja, možnost napredovanja, medsebojni odnosi s sodelavci, možnost polnega uvajanja delovnih sposobnosti, denarne nagrade, ustne in pisne pohvale za dobro opravljeno delo. S temi trditvami sem merila zadovoljstvo anketirancev z motivacijskimi dejavniki. To združeno spremenljivko sem označila kot S2.

V tretji sklop sem združila trditve, kot so izobraževanje prispeva k izboljšanju delovnih rezultatov, v policiji dobro poskrbijo za izobraževanje zaposlenih, zaradi dobrega izobraževanja lahko opravljam delo kakovostno, znanja, pridobljena na izobraževanjih, dobro uporabljam v praksi, če bi imel možnost, bi se udeležil dodatnega izobraževanja, izobraževanja je v policiji dovolj, policija podpira izobraževanje in z

izobraževanjem je napredovanje v policiji zagotovljeno. S temi trditvami sem merila odnos anketirancev do izobraževanja. To združeno spremenljivko sem označila kot S3.

V četrti sklop sem združila ovire za izobraževanje, kot so delo v izmenah, družina, oddaljenost izobraževalnih centrov, denar, premalo podpore vodstva, pomanjkanje časa in starost. S temi ovirami sem merila, kaj anketiranci štejejo za ovire pri izobraževanju. To združeno spremenljivko sem označila kot S4.

V peti sklop sem združila vpliv izobraževanja na strokovnost, kakovost, ustvarjalnost in samostojnost pri delu. Z navedenim sem merila mnenje anketirancev, kolikšen vpliv ima izobraževanje na strokovnost, kakovost, ustvarjalnost in samostojnost pri delu. To združeno spremenljivko sem označila kot S5.

V tabeli 5.5 prikazujem srednje vrednosti združenih spremenljivk.

Tabela 5. 5 Srednja vrednost združenih spremenljivk

	N		Mean	Std. Deviation	Minimum	Maximum
	Valid	Missing				
S1	33	0	2,7809	1,03205	1,08	5,00
S2	33	0	3,0886	1,14550	1,00	5,00
S3	33	0	2,8939	,53228	1,75	3,75
S4	33	0	3,2078	,67677	1,86	4,29
S5	33	0	3,5833	,88093	1,00	5,00

Analiza povezanosti

Pri analizi povezanosti sem s pomočjo Pearsonovega koleracijskega koeficienta ugotovila, da obstaja pozitivna povezanost med izobrazbo in združeno spremenljivko S5 ($r = 0,378$; $p = 0,04$). Ugotovljeno je bilo, da starejši anketiranci pogosteje poročajo, da ima izobraževanje vpliv na strokovnost, kakovost, ustvarjalnost in samostojnost pri delu, kot mlajši anketiranci. Menim, da so zaposleni z dolgoletnimi delovnimi izkušnjami ugotovili, da je izobraževanje bistveno pripomoglo k njihovi kakovosti dela.

Ugotavljanje statistično pomembnih razlik

V nadaljevanju me je zanimalo, ali obstajajo statistično pomembne razlike med posameznimi trditvami glede na spol in stopnjo izobrazbe.

S pomočjo t-testa sem ugotovila, da obstaja statistično pomembna razlika pri oceni vpliva izobraževanja na strokovnost glede na spol ($t = -2,788$; $p = 0,022$), saj moški nižje ocenjujejo (srednja vrednost 3,83), da ima izobraževanje velik vpliv na strokovnost, kot ženske (srednja vrednost 4,75). Taki izsledki mi lahko povedo, da dajejo ženske večji poudarek na izobraževanje kot moški.

Z analizo variance ($F = 4,226$; $p = 0,048$; srednja vrednost = 3,42) pa sem ugotovila, da obstaja statistično pomembna razlika pri oceni vpliva izobraževanja na samostojnost pri delu glede na izobrazbo, saj anketiranci z visoko strokovno izobrazbo nadpovprečno ocenjujejo (srednja vrednost 5,00), da izobraževanje vpliva na

samostojnost pri delu. Anketiranci s srednješolsko izobrazbo pa to trditev ocenjujejo podpovprečno (srednja vrednost 3,32). To mi lahko tudi pove, da se z višjo izobrazbo pričakuje večjo samostojnost pri delu.

Med ovirami za izobraževanje sem ugotovila statistično pomembno razliko glede na spol samo pri trditvi, da pomanjkanje časa pomeni oviro pri izobraževanju ($t = -2,545$; $p = 0,039$), saj moški anketiranci nižje ocenjujejo (srednja vrednost 3,58), da pomanjkanje časa pomeni oviro pri izobraževanju, kot ženske anketiranke (srednja vrednost 4,50). Omenjeni izsledki me niso presenetili, saj morajo ženske posvečati več časa skrbi za družino, prav tako pa se mora ženska za doseg tako dobrega uspeha kot moški veliko bolj dokazati.

S pomočjo t-testa sem ugotovila, da obstaja statistično pomembna razlika pri oceni, koliko policija namenja motivacijskim dejavnikom, osebnemu dohodku – plači ($t = 3,991$; $p = 0,002$) in razporeditvi časa ($t = 2,797$; $p = 0,023$), glede na spol. Pri tem moški ocenjujejo (srednja vrednost 3,13), da policija veliko pomembnost namenja motivacijskemu dejavniku osebni dohodek – plača, ženske (srednja vrednost 1,75) pa, da bistveno premalo. Taki izsledki nam povedo, da ženske ocenjujejo, da so za omenjeno delo premalo plačane. Pri motivacijskem dejavniku razporeditev časa nastajajo glede na spol podobne razlike, saj ga moški višje ocenjujejo (srednja vrednost 2,55) kot ženske (srednja vrednost 1,50). Taki izsledki nam povedo, da bi si ženske želele, da bi bila njihova razporeditev časa drugačna in bolj organizirana, kar je kljub delu na štiri izmene mogoče z različnimi izmenami.

Tabela 5. 6 Razlike med oceno pomembnosti motivacijskih dejavnikov v policiji glede na spol

Motivacijski dejavnik	Spol	t	p	Srednja vrednost
Osebni dohodek – plača	moški	3,991	0,002	3,137
	ženska			1,75
Razporeditev časa	moški	2,797	0,23	2,551
	ženska			1,5

S pomočjo t-testa sem ugotovila, da prav tako obstaja statistično pomembna razlika pri oceni zadovoljstva z motivacijskimi dejavniki, kot so osebni dohodek – plača ($t = 4,964$; $p = 0,001$), primerno delovno okolje ($t = 2,346$; $p = 0,037$), razporeditev časa ($t = 3,587$; $p = 0,006$), možnost napredovanja ($t = 5,144$; $p = 0,000$), denarne nagrade ($t = 4,200$; $p = 0,003$), ustne pohvale za dobro opravljeno delo ($t = 2,622$; $p = 0,049$), pisne pohvale za dobro opravljeno delo ($t = 4,207$; $p = 0,001$), glede na spol. Pri vseh navedenih motivacijskih dejavnikih moški veliko višje ocenjujejo, da so zadovoljni z navedenimi motivacijskimi dejavniki pri delu, kot ženske. Taki izsledki kažejo: ali vodstvo bolj motivira moške ali pa so motivacijski dejavniki prilagojeni moškemu spolu.

Tabela 5. 7 Ocena zadovoljstva z motivacijskimi dejavniki pri delu glede na spol

Motivacijski dejavnik	Spol	t	p	Srednja vrednost
Osebni dohodek – plača	moški	4,964	0,001	3,413
	ženska			1,5
Primerno delovno okolje	moški	2,346	0,037	3,103
	ženska			2,25
Razporeditev časa	moški	3,587	0,006	2,862
	ženska			1,5
Možnost napredovanja	moški	5,144	0	3,206
	ženska			1,25
Denarne nagrade	moški	4,2	0,003	3,103
	ženska			1,5
Ustne pohvale za dobro opravljeno Delo	moški	2,622	0,049	3,206
	ženska			2
Pisne pohvale za dobro opravljeno Delo	moški	4,207	0,001	3,241
	ženska			1,75

S pomočjo t-testa sem primerjala statistično pomembne razlike med združenimi spremenljivkami glede na spol. Ugotovila sem, da obstajajo razlike glede na spol pri združenih spremenljivkah S1 in S2. Izsledke prikazujem v tabeli 5.8.

Tabela 5. 8 Statistično pomembne razlike med združenima spremenljivkama S1 in S2 glede na spol

Združena spremenljivka	t	p	Srednja vrednost	
			moški	ženske
S1	2,333	0,044	2,864	2,173
S2	2,979	0,23	3,222	2,115

Tu ugotovimo, da moški anketiranci višje ocenjujejo združeno spremenljivko S1 kot ženske. Moški so prepričani, da daje policija dovolj veliko pomembnost motivacijskim dejavnikom, ženske pa menijo, da jim policija ne posveča dovolj velike pomembnosti. Prav tako moški ocenjujejo, da so z motivacijskimi dejavniki zadovoljni, ženske pa z njimi niso zadovoljne. Zakaj nastajajo takšne razlike med obema spoloma, nam lahko pove le dejstvo, da je policija, ki jo vodi značilen moški del populacije, za glavne motivacijske dejavnike postavila tiste, ki pomenijo moškemu delu populacije večjo vrednost kot ženskemu. V teoriji smo ugotovili, da vsakemu predstavniku vsak motivacijski dejavnik pomeni drugačno vrednost.

S pomočjo analize variance smo ugotavljali, ali obstajajo statistično pomembne razlike med združenimi spremenljivkami glede na izobrazbo anketirancev. Ugotovili smo, da obstajajo statistično pomembne razlike pri združeni spremenljivki S5 ($F = 5,174$; $p = 0,030$; srednja vrednost = 3,5833). Anketiranci s srednješolsko izobrazbo

nekoliko podpovprečno ocenjujejo S5 (srednja vrednost = 3,500), anketiranci z visoko strokovno izobrazbo pa to spremenljivko ocenjujejo nadpovprečno (srednja vrednost = 4,875).

Iz povedanega lahko ugotovimo, da visoko strokovno izobraženi anketiranci ocenjujejo, da ima izobraževanje velik vpliv na strokovnost, kakovost, ustvarjalnost in samostojnost pri delu, medtem ko dajejo anketiranci s srednješolsko izobrazbo izobraževanju manjši vpliv.

5.2 Preverjanje postavljenih hipotez

Hipoteza 1: Policija namenja ustrezno pozornost motivacijskim dejavnikom zaposlenih.

To hipotezo smo preverjali s pomočjo opisne statistike. Trditve, s katerimi smo ugotavljali, kako anketiranci ocenjujejo, kakšno pomembnost policija posveča motivacijskim dejavnikom, smo združili v spremenljivko S1 in ugotovili, da je srednja vrednost (2,78) odgovorov nižja od povprečne vrednosti 3. Na podlagi teh izsledkov hipotezo, ki se je glasila Policija namenja ustrezno pozornost motivacijskim dejavnikom zaposlenih, zavrnamo.

Hipoteza 2: Policisti so zadovoljni z motivacijskimi dejavniki pri delu.

To hipotezo smo preverjali s pomočjo opisne statistike. Trditve, s katerimi smo ugotavljali, kako so anketiranci zadovoljni z motivacijskimi dejavniki pri delu, smo združili v spremenljivko S2 in ugotovili, da je srednja vrednost (3,08) odgovorov nekoliko višja od povprečne 3. Na podlagi teh izsledkov hipotezo, ki se je glasila Policisti so zadovoljni z motivacijskimi dejavniki pri delu, potrdimo.

Hipoteza 3: Izobraževanju se v policiji posveča ustrezno pozornost.

To hipotezo smo preverjali s pomočjo opisne statistike. Trditve, s katerimi smo ugotavljali, kako anketiranci ocenjujejo, kolikšno pozornost se posveča izobraževanju v policiji, smo združili v spremenljivko S3 in ugotovili, da je srednja vrednost (2,89) odgovorov nižja od povprečne vrednosti 3. Na podlagi teh izsledkov hipotezo, ki se je glasila Izobraževanju se v policiji posveča ustrezno pozornost, zavrnamo.

Hipoteza 4: Delovni procesi v policiji pomenijo oviro pri izobraževanju.

To hipotezo smo preverjali s pomočjo opisne statistike. Trditve, s katerimi smo ugotavljali, kako anketiranci ocenjujejo, ali delovni procesi v policiji pomenijo oviro pri izobraževanju, smo združili v spremenljivko S4 in ugotovili, da je srednja vrednost (3,20) odgovorov višja od povprečne vrednosti 3. Na podlagi teh izsledkov hipotezo, ki se je glasila Delovni procesi v policiji pomenijo oviro pri izobraževanju, potrdimo.

Hipoteza 5: Policisti ocenjujejo, da izobraževanje vpliva na kakovost dela.

To hipotezo smo preverjali s pomočjo opisne statistike. Trditve, s katerimi smo ugotavljali, kako anketiranci ocenjujejo, da izobraževanje vpliva na kakovost dela, smo združili v spremenljivko S5 in ugotovili, da je srednja vrednost (3,58) odgovorov višja

od povprečne vrednosti 3. Na podlagi teh izsledkov hipotezo, ki se je glasila Policisti ocenjujejo, da izobraževanje vpliva na kakovost dela, potrdimo.

5.3 Predlogi za izboljšanje

Z opravljenimi različnimi analizami sem ugotovila, da v organizaciji prevladuje mlad moški kolektiv s kratko delovno dobo v policiji. Ta je z motivacijo in izobraževanjem v policiji v splošnem zadovoljen. Zaposleni si želijo, da bi organizacija bolj podpirala izobraževanje, kar bi lahko storila že z boljšo razporeditvijo časa in vključevanjem izobraževanja v delovni proces. Zaposleni se želijo izobraževati, saj bi bilo s tem njihovo delo strokovnejše, kakovostnejše, ustvarjalnejše in samostojnejše. Vendar pa si za nagrado želijo, da bi bila z izobraževanjem njihova pot do napredovanja dostopnejša.

Organizacija bo morala v prihodnosti večji poudarek dati tako motivaciji kot izobraževanju. Pri motivaciji bo treba motivacijske dejavnike prilagajati posameznikom, saj si ljudje želijo različne spodbude. Prav tako pa bo moralo vodstvo v izobraževanju videti pozitivno stran in ga začeti spodbujati. Na zaposlene ne smejo gledati kot na konkurenco, ampak kot boljšo delovno silo za organizacijo.

Organizaciji zato predlagam, da opravljajo redne razgovore s posamezniki in občasne ankete med zaposlenimi. Ker se zaposlitvene možnosti z vstopom v EU povečujejo, lahko organizacijam, ki slabo skrbijo za zaposlene, dober kader pobegne k drugim organizacijam.

Glede na vse ugotovitve lahko rečem, da se bo morala organizacija v prihodnosti bolj truditi za blaginjo zaposlenih in jim glede na veliko željo po izobraževanju nuditi možnost izobraževanja, ki ga bodo z napredovanjem lahko tudi dokazali.



6 SKLEP

Vsakodnevni razvoj terja nagle spremembe in stalno prilagajanje tako zaposlenih kot organizacije. Ljudje se morajo zavedati, da bo organizacija uspešna le, če bodo v njej zaposleni dobro delali in sledili napredku, kar pa je mogoče le s stalnim izobraževanjem. Zaradi hitrega tempa življenja in vse več obveznosti pa jim mora pri izobraževanju pomagati organizacija, tako da jih sama izobražuje med delom ali pa jim nudi ugodnosti za lažje izobraževanje, saj bodo s tem pridobili medsebojno korist. Zaposleni mora imeti pri opravljanju dela občutek, da je za opravljeno delo primerno plačan in da je za organizacijo pomemben. Delo mu mora pomeniti določeni izziv. Omenjeno lahko organizacija doseže le s primernim načinom motiviranja, za katerega mora vodstvo poznati zaposlene in ugotoviti, kateri motivacijski dejavnik posameznika najbolj motivira.

Ljudje se morajo sprijazniti z dejstvom, da ni več dovolj znanje, pridobljeno v šoli, in da je z razvojem postalo pomembno vseživljenjsko izobraževanje. Organizacija mora na podlagi izobraževalnih potreb že vnaprej načrtovati, na kakšen način bo izobraževala, in za to nameniti določen vir sredstev.

Poleg vsega pa je izredno pomembno dejstvo, da morajo organizacije spremeniti tradicionalni potek izobraževanja in biti odprte za nove oblike pridobivanja znanja. Prav zaradi tega so pomembne spremembe v učnih programih in v odnosu do izobraževanja, saj sta široka splošna in strokovna izobrazba temelj nadaljnjega izobraževanja.

Pri svoji diplomski nalogi me izsledki anket niso presenetili. Ugotovila sem, da se organizacija še vedno premalo zaveda vrednosti zaposlenih in da jim posveča premalo pozornosti. Organizacija bi morala izkoristiti željo zaposlenih po izobraževanju in jim nuditi več izobraževanja, saj bodo le tako dobili kakovosten kader.

LITERATURA

- Akt o notranji organizaciji in sistematizaciji, delovnih mestih in nazivih v Policiji*, MNZ RS, Policija, Ljubljana, št. dokumenta: 27-4-011/9-04, z dnem 28.05.2004.
- Anželj, Darko. 2001. *Management v policiji*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
- Anželj, Darko. 2005. *Priporočila za izvedbo postopkov kariernega sistema*. Interno gradivo. MNZ.
- Carnegil, Dale in družabniki. 1995. *Kako uspešno vodimo ljudi*. Ljubljana: Mladinska knjiga.
- Denny, Richard, PREV Breda Longyka. 1997. *Kaj moramo vedeti: O motivaciji za uspeh*. Ljubljana: Gospodarski vesnik.
- Ferjan, Marko. 1999. *Organizacija izobraževanja*. Kranj: Fakulteta za organizacijske vede.
- Ferjan, Marko. 2005. *Management izobraževalnih procesov*. Kranj: Fakulteta za organizacijske vede.
- Florjančič, Jože. 1981. *Planiranje in razvoj kadrov: skripta*. Kranj: Moderna organizacija.
- Florjančič, Jože, Vesna Novak, Mojca Bernik, Igor Bernik, Jože Jesenko, Barbka Rupar, Metod Črnetič at all. 2002. *Organizacija in management: izbrana poglavja*. Kranj: Moderna organizacija v sestavi FOV Kranj.
- Hemingway, John. 1991. *Kjer je volja...: Vodenje in motivacija*. Ljubljana: Videocenter.
- Jelenc, Sabina. 1996. *ABC izobraževanja odraslih*. Ljubljana: Andragoški center RS.
- Jurančič, Ilja. 1980. *Vrednotenje dela*. Kranj: Moderna organizacija.
- Jurman, Benjamin. 1981. *Človek in delo: psihologija dela*. Ljubljana: Mladinska knjiga.
- Kranjc, Ana, 1979. *Izobraževanje ob delu*. Ljubljana: Dopisna delavska univerza.
- Merkač Skok, Marjana. 2005. *Osnove managementa zaposlenih*. Koper: Fakulteta za management.
- Možina, Stane, Jože Florjančič, Janez Jereb, Ivan Svetlik, Franc Jemšek, Bogdan Lipičnik, Zvone Vodovnik, Aleš Svetic, Miroslav Stanojevič, Marjana Merkač. 1998. *Management kadrovskih virov: zbirka profesija*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
- Pogačnik, Vid. 1997. *Lestvice delovne motivacije*. Ljubljana: Produktivnost, Management Consulting d.o.o..
- Policija. Generalna policijska uprava. Bl. <http://www.policija.si/si/> (20.07.2006).
- Smith, Jane. 2002. *Kako povečati produktivnost delovnega tima: primeri in vaje*. Ljubljana: NetGuide d.o.o..
- Zakon o javnih uslužbencih. 2002. *UL RS, št. 56/02, 110/02, 2/04 in 10/04*.
- Zakon o Policiji. 1998 – UPB 2004. *UL RS, št. 23/05*.



PRILOGE

Priloga 1 Anketni vprašalnik uporabljen pri raziskavi

Priloga 2 Opisna statistika - demografija

Priloga 3 Srednja vrednost vseh variabel

Priloga 4 Povezanost Pearsonov korelacijski koeficient

Priloga 5 T-Test Statistično pomembne razlike med združenimi spremenljivkami glede na spol

Priloga 6 ANOVA – glede na izobrazbo

Priloga 7 T-Test Variable 42,43,44 in 45 glede na spol

Priloga 8 ANOVA variable 42,43,44 in 45 glede na izobrazbo

Priloga 9 T-Test

Priloga 1: Anketni vprašalnik uporabljen pri raziskavi

Spoštovani sodelavci in sodelavke!

Ker se moj izredni študij na Fakulteti za management v Kopru počasi zaključuje, sem se odločila, da bom z vašo pomočjo na PP Ljubljana Šiška opravila anketo, katera je sestavni del moje diplomske naloge. Diplomska naloga nosi naslov Motivacija in izobraževanje zaposlenih, kjer je obravnavana organizacija policija in jo opravljam pod vodstvom mentorice dr. Irene Gorenak. Za dovoljenje za opravljanje ankete na naši policijski postaji sem prosila vodstvo PU Ljubljana, kateri so mi anketiranje omogočili.

Prosim vas, da odgovorite na priložena vprašanja.

Pred vami je vprašalnik, ki je namenjen za diplomsko nalogo. Vprašalnik je anonimen in vam zagotavljam, da bo uporabljen izključno za diplomsko nalogo..

Vprašalnik je razdeljen na tri dele in sicer se v prvem delu nanaša na motivacijo, v drugem na izobraževanje in v tretjem na nekatere splošne podatke.

Za izpolnjevanje anketnega lista se vam zahvaljujem.

Petra Bergant

Priloga 1

1. MOTIVACIJA

Kakšno pomembnost po vaši oceni policija namenja naslednjim motivacijskim dejavnikom?

Obkrožite eno od ocen od 1 do 5, kjer ocena 1 pomeni - sploh niso pomembni, ocena 5-so najbolj pomembni, ocene 2, 3 in 4 pa izražajo vmesno stopnjo.

1	osebni dohodek-plača	1	2	3	4	5
2	zanimivo in pomembno delo	1	2	3	4	5
3	primerno delovno okolje	1	2	3	4	5
4	razporeditev časa	1	2	3	4	5
5	možnost strokovnega usposabljanja	1	2	3	4	5
6	možnost izobraževanja	1	2	3	4	5
7	možnost napredovanja	1	2	3	4	5
8	medsebojni odnosi s sodelavci	1	2	3	4	5
9	možnost polnega uvajanja delovnih sposobnosti	1	2	3	4	5
10	denarne nagrade	1	2	3	4	5
11	soodločanje o delu	1	2	3	4	5
12	ustne pohvale za dobro opravljeno delo	1	2	3	4	5
13	pisne pohvale za dobro opravljeno delo	1	2	3	4	5

Ocenite kako ste vi zadovoljni z naslednjimi motivacijskimi dejavniki pri delu?

Obkrožite eno od ocen od 1 do 5, kjer ocena 1 pomeni - sploh niso zadovoljni, ocena 5-so najbolj zadovoljni, ocene 2, 3 in 4 pa izražajo vmesno stopnjo.

14	osebni dohodek-plača	1	2	3	4	5
15	zanimivo in pomembno delo	1	2	3	4	5
16	primerno delovno okolje	1	2	3	4	5
17	razporeditev časa	1	2	3	4	5
18	možnost strokovnega usposabljanja	1	2	3	4	5
19	možnost izobraževanja	1	2	3	4	5
20	možnost napredovanja	1	2	3	4	5
21	medsebojni odnosi s sodelavci	1	2	3	4	5
22	možnost polnega uvajanja delovnih sposobnosti	1	2	3	4	5
23	denarne nagrade	1	2	3	4	5
24	soodločanje o delu	1	2	3	4	5
25	ustne pohvale za dobro opravljeno delo	1	2	3	4	5
26	pisne pohvale za dobro opravljeno delo	1	2	3	4	5

2. IZOBRAŽEVANJE

V naslednjem sklopu so zapisane trditve, ki se nanašajo na izobraževanje. Prosim vas, da ocenite v kolikšni meri se s trditvijo strinjate. Ocena 1 pomeni, da se s trditvijo sploh ne strinjate, ocena 5 pa, da se s trditvijo popolnoma strinjate. Ocene 2, 3 in 4 pa izražajo vmesno stopnjo.

27	izobraževanje prispeva k izboljšanju delovnih rezultatov	1	2	3	4	5
28	v policiji dobro poskrbijo za izobraževanje zaposlenih	1	2	3	4	5
29	zaradi dobrega izobraževanja lahko opravljam delo kakovostno	1	2	3	4	5
30	znanja pridobljena na izobraževanjih dobro uporabljam v praksi	1	2	3	4	5
31	če bi imel možnost bi se udeležil dodatnega izobraževanja	1	2	3	4	5
32	izobraževanja je v policiji dovolj	1	2	3	4	5
33	policija podpira izobraževanje	1	2	3	4	5
34	z izobraževanjem je napredovanje v policiji zagotovljeno	1	2	3	4	5

Koliko od spodaj navedenega štejete med ovire pri izobraževanju?

Obkrožite eno izmed ocen od 1 do 5, pri čemer ocena 1 pomeni – sploh ni ovira, ocena 5 pa pomeni – najbolj ovira, ocene 2, 3 in 4 izražajo vmesno stopnjo.

35	delo v izmenah	1	2	3	4	5
36	družina	1	2	3	4	5
37	oddaljenost izobraževalnih centrov	1	2	3	4	5
38	denar	1	2	3	4	5
39	premalo podpore s strani vodstva	1	2	3	4	5
40	pomanjkanje časa	1	2	3	4	5
41	starost	1	2	3	4	5

Ocenite kolikšen vpliv ima po vašem mnenju izobraževanje na spodaj navedeno.

Obkrožite eno izmed ocen od 1 do 5, pri čemer ocena 1 pomeni – sploh ne vpliva, ocena 5 pa pomeni – najbolj vpliva. Ocene 2, 3 in 4 izražajo vmesno stopnjo.

42	strokovnost	1	2	3	4	5
43	kakovost	1	2	3	4	5
44	ustvarjalnost	1	2	3	4	5
45	samostojnost pri delu	1	2	3	4	5

3. SPLOŠNI PODATKI

46. Obkroži spol: a) moški b) ženska

47. Starost:

- a. 20-25 let
- b. 25-30 let
- c. 30-40 let
- d. 40 in več let

48. Koliko let ste zaposleni v policiji

- a. manj kot leto
- b. od 1 do 5 let
- c. od 5 do 15 let
- d. od 15 do 25 let
- e. več kot 25 let

49. Podatki o vaši izobrazbi

- a. končana srednja šola
- b. končana višja šola
- c. končana visoka šola
- d. končana univerza
- e. drugo

Priloga 2: Opisna statistika - demografija

spol

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	moški	29	87,9	87,9	87,9
	ženska	4	12,1	12,1	100,0
	Total	33	100,0	100,0	

starost

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	20-25	8	24,2	24,2	24,2
	25-30	16	48,5	48,5	72,7
	30-40	6	18,2	18,2	90,9
	40 in več	3	9,1	9,1	100,0
	Total	33	100,0	100,0	

delavpoliciji

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	manj kot eno leto	1	3,0	3,0	3,0
	od 1-5 let	11	33,3	33,3	36,4
	od 5 do 15 let	17	51,5	51,5	87,9
	od 15 - 25 let	3	9,1	9,1	97,0
	več kot 25 let	1	3,0	3,0	100,0
	Total	33	100,0	100,0	

izobrazba

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	SŠ	31	93,9	93,9	93,9
	VIS	2	6,1	6,1	100,0
	Total	33	100,0	100,0	

Priloga 3

Priloga 3: Srednja vrednost vseh variabel

	N		Mean	Std. Deviation	Minimum	Maximum
	Valid	Missing				
VAR00001	33	0	2,9697	1,31065	1,00	5,00
VAR00002	33	0	3,2121	1,21854	1,00	5,00
VAR00003	33	0	2,7273	1,25680	1,00	5,00
VAR00004	33	0	2,4242	1,27550	1,00	5,00
VAR00005	33	0	2,9697	1,15879	1,00	5,00
VAR00006	33	0	2,8182	1,23629	1,00	5,00
VAR00007	33	0	2,4848	1,39466	1,00	5,00
VAR00008	33	0	3,0000	1,19896	1,00	5,00
VAR00009	33	0	2,7273	1,06867	1,00	5,00
VAR00010	33	0	2,6970	1,35750	1,00	5,00
VAR00011	33	0	2,6970	1,23705	1,00	5,00
VAR00012	33	0	2,8182	1,13067	1,00	5,00
VAR00013	33	0	2,6061	1,14399	1,00	5,00
VAR00014	33	0	3,1818	1,44600	1,00	5,00
VAR00015	33	0	3,3030	1,07485	1,00	5,00
VAR00016	33	0	3,0000	1,36931	1,00	5,00
VAR00017	33	0	2,6970	1,33428	1,00	5,00
VAR00018	33	0	3,0303	1,31065	1,00	5,00
VAR00019	33	0	2,9394	1,36792	1,00	5,00
VAR00020	33	0	2,9697	1,59069	1,00	5,00
VAR00021	33	0	3,5455	1,20133	1,00	5,00
VAR00022	33	0	3,2424	1,19975	1,00	5,00
VAR00023	33	0	2,9091	1,37758	1,00	5,00
VAR00024	33	0	3,2121	1,29319	1,00	5,00
VAR00025	33	0	3,0606	1,17099	1,00	5,00
VAR00026	33	0	3,0606	1,36792	1,00	5,00
VAR00027	33	0	4,2727	,91079	1,00	5,00
VAR00028	33	0	2,1515	,87039	1,00	4,00
VAR00029	33	0	3,0303	1,42489	1,00	5,00
VAR00030	33	0	3,2121	1,24392	1,00	5,00
VAR00031	33	0	4,5455	,66572	3,00	5,00
VAR00032	33	0	1,7879	,81997	1,00	3,00
VAR00033	33	0	2,2727	1,00849	1,00	5,00
VAR00034	33	0	1,8788	1,05349	1,00	5,00
VAR00035	33	0	3,5455	1,25227	1,00	5,00
VAR00036	33	0	2,8182	1,23629	1,00	5,00
VAR00037	33	0	2,5152	1,12142	1,00	5,00
VAR00038	33	0	3,7576	1,27550	1,00	5,00
VAR00039	33	0	4,0000	,93541	2,00	5,00
VAR00040	33	0	3,6970	1,13150	1,00	5,00
VAR00041	33	0	2,1212	1,05349	1,00	5,00
VAR00042	33	0	3,9394	1,14399	1,00	5,00
VAR00043	33	0	3,7576	,96922	1,00	5,00
VAR00044	33	0	3,2121	,99240	1,00	5,00
VAR00045	33	0	3,4242	1,17341	1,00	5,00

Priloga 4: Povezanost Pearsonov korelacijski koeficient

Correlations

	starost	delavpoliciji	izobrazba	S1	S2	S3	S4	S5	
starost	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	1 33	,750(**) ,000	,109 ,544	,051 ,780	,219 ,220	,053 ,771	-,013 ,941	,096 ,595
delavpoliciji	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	,750(**) ,000	1 33	,079 ,662	-,037 ,840	-,017 ,927	-,061 ,734	-,138 ,443	-,138 ,443
izobrazba	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	,109 ,544	,079 ,662	1 33	,136 ,451	,051 ,776	-,052 ,774	,378(*) ,030	,378(*) ,030
S1	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	,051 ,780	-,073 ,687	,151 ,402	,136 ,451	,183 ,309	,112 ,533	-,113 ,530	-,113 ,530
S2	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	,219 ,220	-,037 ,840	,136 ,451	1 33	,328 ,062	,241 ,177	,020 ,910	,020 ,910
S3	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	,053 ,771	-,017 ,927	,051 ,776	,328 ,062	1 33	,035 ,846	,092 ,609	,092 ,609
S4	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	-,013 ,941	-,061 ,734	-,052 ,774	,241 ,177	,035 ,846	1 33	-,328 ,063	-,328 ,063
S5	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	,096 ,595	-,138 ,443	,378(*) ,030	,020 ,910	,092 ,609	-,328 ,063	1 33	1 33

** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Priloga 5

Priloga 5: T-Test Sttistično pomembne razlike med združenimi spremenljivkami glede na spol

Group Statistics

	spol	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
S1	moški	29	2,8647	1,06601	,19795
	ženska	4	2,1731	,44133	,22067
S2	moški	29	3,2228	1,14268	,21219
	ženska	4	2,1154	,61056	,30528
S3	moški	29	2,9224	,53182	,09876
	ženska	4	2,6875	,56366	,28183
S4	moški	29	3,1675	,69888	,12978
	ženska	4	3,5000	,44416	,22208
S5	moški	29	3,5259	,91697	,17028
	ženska	4	4,0000	,40825	,20412

Independent Samples Test

	Levene's Test for Equality of Variances	t-test for Equality of Means								
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
S1 Equal variances assumed Equal variances not assumed	3,654	,065	1,268	31	,214	,69164	,54530	-,42051	1,80380	
S2 Equal variances assumed	2,634	,115	1,883	31	,069	1,10743	,58802	-,09185	2,30671	
S3 Equal variances not assumed Equal variances assumed	,056	,815	2,979	6,438	,023	1,10743	,37178	,21251	2,00235	
S4 Equal variances not assumed Equal variances assumed	1,251	,272	,787	3,776	,478	,23491	,28534	-,34704	,81687	
S5 Equal variances not assumed Equal variances assumed	2,661	,113	-1,009	31	,321	-,47414	,46972	-1,43215	,48387	
			-1,784	8,202	,111	-,47414	,26582	-1,08450	,13622	

Priloga 6: F ANOVA – glede na izobrazbo

Descriptives

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Minimum	Maximum
					Lower Bound	Upper Bound		
S1	31	2,7419	,99813	,17927	2,3758	3,1081	1,08	5,00
	2	3,3846	1,84936	1,30769	-13,2312	20,0004	2,08	4,69
Total	33	2,7809	1,03205	,17966	2,4149	3,1468	1,08	5,00
S2	31	3,0496	1,12240	,20159	2,6379	3,4613	1,00	5,00
	2	3,6923	1,84936	1,30769	-12,9235	20,3081	2,38	5,00
Total	33	3,0886	1,14550	,19941	2,6824	3,4948	1,00	5,00
S3	31	2,8871	,52476	,09425	2,6946	3,0796	1,75	3,75
	2	3,0000	,88388	,62500	-4,9414	10,9414	2,38	3,63
Total	33	2,8939	,53228	,09266	2,7052	3,0827	1,75	3,75
S4	31	3,2166	,66789	,11996	2,9716	3,4616	1,86	4,29
	2	3,0714	1,11117	,78571	-6,9120	13,0549	2,29	3,86
Total	33	3,2078	,67677	,11781	2,9678	3,4478	1,86	4,29
S5	31	3,5000	,84163	,15116	3,1913	3,8087	1,00	4,75
	2	4,8750	,17678	,12500	3,2867	6,4633	4,75	5,00
Total	33	3,6879	,88093	,15335	3,2710	3,8957	1,00	5,00

ANOVA

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
S1	Between Groups Within Groups Total	1 31 32	.776 1,074	.722	.402
S2	Between Groups Within Groups Total	1 31 32	.776 1,329	.584	.451
S3	Between Groups Within Groups Total	1 31 32	.024 .292	.082	.776
S4	Between Groups Within Groups Total	1 31 32	.040 .472	.084	.774
S5	Between Groups Within Groups Total	1 31 32	3,552 .686	5,174	.030
	24,833				

Priloga 7: T-Test Variable 42,43,44 in 45 glede na spol

Group Statistics

	spol	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
VAR00042	moški	29	3,8276	1,16708	,21672
	ženska	4	4,7500	,50000	,25000
VAR00043	moški	29	3,7241	,99630	,18501
	ženska	4	4,0000	,81650	,40825
VAR00044	moški	29	3,2069	1,01346	,18819
	ženska	4	3,2500	,95743	,47871
VAR00045	moški	29	3,3448	1,20344	,22347
	ženska	4	4,0000	,81650	,40825

Independent Samples Test

	Levene's Test for Equality of Variances	t-test for Equality of Means								
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
VAR00042	Equal variances assumed	1,635	,210	-1,544	31	,133	-,92241	,59739	-2,14079	,29596
	Equal variances not assumed			-2,788	8,678	,022	-,92241	,33086	-1,67512	-,16970
VAR00043	Equal variances assumed	,727	,401	-,528	31	,602	-,27586	,52288	-1,34229	,79057
	Equal variances not assumed			-6,15	4,339	,569	-,27586	,44821	-1,48287	,93114
VAR00044	Equal variances assumed	,086	,771	-,080	31	,937	-,04310	,53773	-1,13980	1,05360
	Equal variances not assumed			-,084	3,989	,937	-,04310	,51438	-1,47284	1,38663
VAR00045	Equal variances assumed	1,794	,190	-1,048	31	,303	-,65517	,62489	-1,92965	,61931
	Equal variances not assumed			-1,408	5,019	,218	-,65517	,46541	-1,85019	,53985

Priloga 8: ANOVA variable 42,43,44 in 45 glede na izobrazbo

Descriptives

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Minimum	Maximum
					Lower Bound	Upper Bound		
VAR00042 S\$	31	3,8710	1,14723	,20605	3,4502	4,2918	1,00	5,00
VIS	2	5,0000	,00000	,00000	5,0000	5,0000	5,00	5,00
Total	33	3,9394	1,14399	,19914	3,5338	4,3450	1,00	5,00
VAR00043 S\$	31	3,6774	,94471	,16967	3,3309	4,0239	1,00	5,00
VIS	2	5,0000	,00000	,00000	5,0000	5,0000	5,00	5,00
Total	33	3,7576	,96922	,16872	3,4139	4,1012	1,00	5,00
VAR00044 S\$	31	3,1290	,95715	,17191	2,7779	3,4801	1,00	4,00
VIS	2	4,5000	,70711	,50000	-1,8531	10,8531	4,00	5,00
Total	33	3,2121	,99240	,17275	2,8602	3,5640	1,00	5,00
VAR00045 S\$	31	3,3226	1,13687	,20419	2,9056	3,7396	1,00	5,00
VIS	2	5,0000	,00000	,00000	5,0000	5,0000	5,00	5,00
Total	33	3,3226	1,17341	,20426	3,0082	3,8403	1,00	5,00

ANOVA

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
VAR00042 Between Groups	2,395	1	2,395	1,880	,180
Within Groups	39,484	31	1,274		
Total	41,879	32			
VAR00043 Between Groups	3,286	1	3,286	3,805	,060
Within Groups	26,774	31	,864		
Total	30,061	32			
VAR00044 Between Groups	3,531	1	3,531	3,912	,057
Within Groups	27,984	31	,903		
Total	31,515	32			
VAR00045 Between Groups	5,286	1	5,286	4,226	,048
Within Groups	38,774	31	1,251		
Total	44,061	32			

Priloga 9: T-Test

Group Statistics

	spol	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
VAR00040	moški	29	3,5862	1,15007	,21356
	ženska	4	4,5000	,57735	,28868

Independent Samples Test

	Levene's Test for Equality of Variances	t-test for Equality of Means					95% Confidence Interval of the Difference			
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	Lower	Upper
VAR00040	Equal variances assumed	1,838	,185	-1,547	31	,132	-,91379	,59079	-2,11872	,29114
	Equal variances not assumed			-2,545	6,959	,039	-,91379	,35909	-1,76391	-,06368

T-Test

Group Statistics

	spol	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
VAR00004	moški ženska	29 4	2,5517 1,5000	1,29797 ,57735	,24103 ,28868

Independent Samples Test

	Levene's Test for Equality of Variances	t-test for Equality of Means								
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
VAR00001	Equal variances assumed	3,589	,068	2,087	31	,045	1,38793	,66506	,03153	2,74434
	Equal variances not assumed			3,991	10,270	,002	1,38793	,34776	,61584	2,16002
VAR00004	Equal variances assumed	2,490	,125	1,582	31	,124	1,05172	,66488	-,30432	2,40777
	Equal variances not assumed			2,797	8,213	,023	1,05172	,37607	,18841	1,91504

T-Test

Group Statistics

	spol	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
VAR00014	moški	29	3,4138	1,37626	,25556
	ženska	4	1,5000	,57735	,28868
VAR00016	moški	29	3,1034	1,42290	,26422
	ženska	4	2,2500	,50000	,25000
VAR00017	moški	29	2,8621	1,32891	,24677
	ženska	4	1,5000	,57735	,28868
VAR00020	moški	29	3,2069	1,54410	,28673
	ženska	4	1,2500	,50000	,25000
VAR00023	moški	29	3,1034	1,34549	,24985
	ženska	4	1,5000	,57735	,28868
VAR00025	moški	29	3,2069	1,14578	,21277
	ženska	4	2,0000	,81650	,40825
VAR00026	moški	29	3,2414	1,35370	,25138
	ženska	4	1,7500	,50000	,25000

Independent Samples Test

	Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means							
	F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference		
								Lower	Upper	
VAR00014	Equal variances assumed Equal variances not assumed	3,339	,077	2,718	31	,011	1,91379	,70418	,47761	3,34997
VAR00016	Equal variances assumed Equal variances not assumed	5,881	,021	1,176	31	,249	,85345	,72603	-,62729	2,33419
VAR00017	Equal variances assumed Equal variances not assumed	3,146	,086	2,002	31	,054	1,36207	,68041	-,02564	2,74977
VAR00020	Equal variances assumed Equal variances not assumed	11,410	,002	2,486	31	,019	1,95690	,78709	,35161	3,56219
VAR00023	Equal variances assumed Equal variances not assumed	3,689	,064	2,328	31	,027	1,60345	,68873	,19877	3,00812
VAR00025	Equal variances assumed Equal variances not assumed	1,007	,323	2,024	31	,052	1,20690	,59639	-,00945	2,42324
VAR00026	Equal variances assumed Equal variances not assumed	3,748	,062	2,158	31	,039	1,49138	,69120	,08168	2,90108
				4,207	10,935	,001	1,49138	,35453	,71050	2,27225

