

Jovan Miljković<sup>1</sup>  
Filozofski fakultet, Univerzitet u Beogradu

## Obrazovanje zaposlenih u kontekstu percepcije lokusa kontrole sopstvenog položaja u organizaciji<sup>2</sup>

**Apstrakt:** U radu se na osnovu rezultata empirijskog istraživanja ukazuje na značaj percepcije lokusa kontrole sopstvenog položaja zaposlenog u organizaciji za andragošku teoriju i praksu. Navedena pojava, u zavisnosti od percepcije, deluje kao motivator ili barijera obrazovanju zaposlenih, uslovljavajući intenzitet, vrstu i obim obrazovnih aktivnosti zaposlenih.

**Ključne reči:** obrazovanje zaposlenih, lokus kontrole, položaj zaposlenih.

### Uvod

Opstanak i razvoj savremene civilizacije uslovljen je generisanjem i transmisijom znanja. To su neprekidni, međusobno uslovljeni procesi čija sinergija obećava blagostanje, a asinhronost prethodi uništenjem sveta kakav nam je poznat. Brzina generisanja novog znanja i njegovo opredmećivanje u obliku novih tehnologija, proizvoda i usluga su veliki. To ubrzano stvaranje novih načina i uslova življenja prisiljava savremenog čoveka da im se prilagodi. Međutim, i pomenutu akomodaciju moramo posmatrati kao razvojni fenomen, jer je brzina promena tolika da je samo dinamička ravnoteža optimalno stanje. Učenje i obrazovanje su jedini mehanizmi neprekidnog održanja te ravnoteže, a mera u kojoj im društvo poklanja pažnju (i ulaže resurse) jeste mera njegove razvijenosti.

Različite organizacije su nosioci razvoja svakog društva, a osobe koje u njima rade su, nesumnjivo, njegovi najfunkcionalniji članovi. Organizacija, kao

---

<sup>1</sup> Mr Jovan Miljković, asistent na Filozofskom fakultetu u Beogradu, Odeljenje za pedagogiju i andragogiju; doktorand na Grupi za andragogiju.

<sup>2</sup> Rad je nastao u okviru projekta „Obrazovanje i učenje – pretpostavke evropskih integracija“ (broj: 149015), koji finansira Ministarstvo za nauku i tehnološki razvoj Republike Srbije.

mesto na kome najproduktivniji deo odrasle populacije provodi najveći deo svog svesnog bitisanja, jeste kontekst u kome se odvija veliki, ako ne i najveći deo njihove obrazovne aktivnosti. Ako se i ne odvija u potpunosti u organizaciji u kojoj je radnik zaposlen, obrazovanje odraslih je čvrsto povezano sa radom i mestom čoveka u njemu. Jer, „u mnogim zemljama najvitalniji oblici obrazovanja odraslih su oni koji organizuju obrazovanje za one koji rade za zaradu” (Savićević, 2003, str. 121).

S obzirom na to da je obrazovanje zaposlenih od esencijalne društvene važnosti, pokušali smo da doprinesemo davanju odgovora na pitanje čime je pomenuti fenomen sve determinisan, skretanjem pažnje naučne javnosti na fenomen percepcije lokusa kontrole. Smatramo da je percepcija lokusa kontrole sopstvenog položaja u organizaciji pojava i pojam od velikog značaja za andragogiju, jer uslovljava ili inhibira javljanje učenja i obrazovanja odraslih.

### „Volja za moć”

Ova čuvena i kontroverzna Ničeova sintagma poslužiće nam samo kao ilustracija praiskonske težnje čoveka da ovlada svetom koji ga okružuje. Čovek se kao evoluciono (u fizičkom smislu) inferiornno biće opredelio za intelekt kao sredstvo svakodnevnog preživljavanja. U tom kontekstu, promenio je svoju okolinu, stvorio je nove predmete i potrebe, ali je stvorio i kompleksne društvene odnose, kao nešto što mu nije dato samom ljudskom prirodom i sa čime se čovek ne rađa kao sa datošću. Čovek je učio kako da ovlada svojom okolinom, kao što uči i kako da ovlada sopstvenim ponašanjem i postizanjem onoga što Vigotski naziva „kulturni nivo” – nivo karakterističan isključivo za ljudska bića. Dakle, možemo reći da je sve što je čovek učio tokom svoje dugogodišnje istorije bilo usmereno na poboljšanje i unapređenje sopstvenog položaja, odnosno bio je pokušaj da se ovlada faktorima koji su uticali na njegovu poziciju. Čovek će preduzeti brojne akcije (uključujući i obrazovne) za koje smatra da će poboljšati njegov položaj. Slična razmišljanja možemo naći i kod brojnih autora. Tako Kid deli mišljenje Angvala i Snygga, koji su istakli da se ljudski organizam razvija u izvesnom smislu koji je predvidljiv. „Čini se da se kreće prema većoj nezavisnosti i samoodgovornosti. To je kretanje prema sve većem samoupravljanju, samouređenju i autonomiji, a udaljavanje od povjerenja u kontrolu vanjskih sila” (Kid, 1969, str. 21). Sličnog je mišljenja i psiholog Tolman, koji, razmatrajući različite ljudske aktivnosti, postavlja pitanje njihove motivacije. „Za ono što čovjek ili životinja čini značajno je: zašto to on čini. Učenik bira sredstva ili oruđe kako bi postigao svoju svrhu. Učenje se ne dešava slučajno. I tu postoji princip najmanjeg napora. Učenik na-

stoji da bira ona sredstva kojima će najlakše i najbrže postići svoju svrhu” (Ibid, str. 21). Humanistički orijentisani psiholozi kao Horney, Reisman i Rogers smatraju da je pomenuta težnja sastavni deo ljudske prirode. Carl Rogers tvrdi, na osnovu svoje kliničke karijere, da nije „naišao na nekoga tko bi, dobro ispitavši svoju situaciju i smatrajući da je shvaća, svjesno odabrao ovisnost, svjesno odlučio da drugi upravlja njime” (Ibid, str. 22-23). Ovakva razmišljanja su imala značajan uticaj prilikom razmatranja osobenosti obrazovanja odraslih u odnosu na obrazovanje dece, ali i u formulisanju nekih osobenih andragoških principa (kao što je princip dobrovoljnosti) koji imaju značajnih implikacija i na andragošku didaktiku. Urbanzyk, razmatrajući slučajeve kada odrastao čovek postaje akter obrazovanja pod uticajem pritiska (na primer, zakonske prisile, ili pritiska radne organizacije), konstatuje: „Ako je naime već s djecom, koja neće učiti, teško kod učenja postići nešto ozbiljnije, onda je to sa odraslima upravo beznadan slučaj” (Urbanzyk, 1967, str. 67).

Razmatrajući optimalne preduslove i ishode učenja odraslih, Kulić i Despotović konstatuju da „odrasli postižu najbolje rezultate u učenju kada je ono u funkciji rešavanja njihovih problema i kad imaju povratnu informaciju o uspehu u učenju” (Kulić, Despotović, 2005, str. 73), ali i „kada osećaju odgovornost za ono što uče i kako uče” (Ibid, str. 75). Ovo nam jasno ukazuje i na potrebu da odrasli kontrolišu (koliko god je to moguće) i celokupnu obrazovnu situaciju, jer ne može neko biti odgovoran za ono nad čime nema kontrolu.

S obzirom na to da smo u ovom radu fokusirani na zaposlene osobe, izložićemo neka viđenja autora o njihovoj motivaciji za učenjem. Urbanzyk pravi jasnu distinkciju između motiva zaposlenih koji su zadovoljni svojim poslom i motiva onih koji to nisu. „Ako već učesnik radi, te je svojim zanimanjem zadovoljan, onda je njegov glavni motiv najčešće želja za poboljšanjem svoje kvalifikacije. Neki učesnici ove kategorije žele teoretsku kvalifikaciju koja im nedostaje, drugi dopuniti svoje obrazovanje, ostali pak žele povicati svoju kvalifikaciju, da bi napredovali; katkada se radi o proširenju mogućnosti zarade. Ako učesnik nije zadovoljan svojim poslom, onda obično nastoji promijeniti mjesto ili vrstu posla, a obrazovanje će mu na neki način to omogućiti. To je motiv koji se osobito često javlja kod fizičkih ili kod slabo nagrađenih radnika.” (Urbanzyk, 1967, str. 34) U slučaju kada zaposleni dobije bolji položaj, on čini sve kako bi ga zadržao, što uključuje i razvijanje i usavršavanje različitih kompetencija. Sve nam ovo govori o motivaciji radnika za obrazovanjem koja je instrumentalnog karaktera. Zaposleni će preduzimati obrazovne akcije onda kada pretpostavljaju da će preduzeta akcija biti generator promena koje će im doneti ili bolju zaradu, ili veći ugled, ili veću sigurnost posla ili lakše radno mesto. Naravno, ovim nije ni izdaleka iscrpna lista motiva započinjanja obrazovnih aktivnosti odraslih, kao ni oblasti u kojima se

motivi operacionalizuju (porodica, društvo, politika, religija...). Ono što smatramo zajedničkim navedenim motivima i oblastima obrazovanja jeste problemska situacija koja odraslog stavlja u poziciju onoga koji mora nešto da nauči, onoga koji mora da se promeni, kako bi ovladao problemom i uspešno ga rešio. Ovo nas dovodi do pitanja da li odrasli (u našem slučaju zaposleni) vide obrazovanje i učenje kao instrument i alat za popravku sopstvenog položaja, odnosno da li zaposleni percipiraju obrazovanje kao mehanizam kojim mogu ovladati vlastitom životnom situacijom. Odgovor na ovo pitanje pokušaćemo da damo na osnovu empirijskog istraživanja, u redovima koji slede.

### Opis empirijskog istraživanja<sup>3</sup>

U ovom istraživanju koristili smo deskriptivnu, neeksperimentalnu, empirijsku metodu. Tehnike koje smo koristili jesu anketiranje i skaliranje. Istraživanje je sprovedeno na slučajnom uzorku od 593 zaposlenih osoba koje rade na teritoriji grada Beograda. Podaci su prikupljeni u periodu od marta do juna 2008. godine. Statistička obrada dobijenih podataka podrazumevala je: izračunavanje Hi-kvadrata, koeficijenta kontingencije (C) i jednosmerne analize varijanse.

U kontekstu ovoga rada, kao nezavisnu varijablu možemo identifikovati percepciju lokusa kontrole sopstvenog položaja zaposlenih u organizaciji, dok se kao zavisna varijabla javlja obrazovanje zaposlenih. „Ajtemi upitnika za ispitivanje lokusa kontrole sopstvenog položaja su aranžirani kao pitanja o tome šta uslovljava karijeru, zarađivanje, profesionalni ugled, materijalnu sigurnost, podršku organizacije, i to tako da su za svako od ovih pet pitanja bila ponuđena po dva modaliteta odgovora koji znače unutrašnji, i po dva koji znače spoljašnji lokus kontrole” (Čukić, Kurbalija, Kosanović, 2002, str. 276). Dobijeni odgovori ukazuju na iskustveno naučene, kulturno uslovljene obrasce ponašanja koji su karakteristični za organizaciju u kojoj ispitanik radi. Odgovori koji ukazuju na verovanje ispitanika da njegovu karijeru, prihod, ugled u organizaciji kontroliše on sam, odnosno da su posledica njegovih sopstvenih sposobnosti, obrazovanja i zalaganja na poslu, svrstali smo u kategoriju unutrašnjeg lokusa kontrole. Spoljašnji lokus kontrole predstavlja verovanje zaposlenog da u organizaciji kojoj pripada njegov položaj zavisi od podrške i naklonosti uticajnih ljudi, sticaja okolnosti ili opšte situacije, a ne od njegovog vlastitog zalaganja.

Obrazovanje zaposlenih, kao izuzetno složenu varijablu, operacionalizovali smo kroz sledećih devet indikatora: kvantiteta obrazovanja u organizacijama, vr-

<sup>3</sup> Više o istraživanju i njegovim karakteristikama u: Miljković, J. (2009). *Organizaciona kultura i obrazovanje zaposlenih*, magistrski rad, Beograd.

ste sadržaja koji se preferira u obrazovanju u organizacijama, mesta sticanja obrazovanja, organizacionih oblika obrazovanja zaposlenih, značaja koji obrazovanju pridaju zaposleni, planiranja obrazovanja u organizacijama, motiva participacije zaposlenih u obrazovnim aktivnostima, percepcije zaposlenih o korisnosti učenog sadržaja i barijera za participaciju zaposlenih u obrazovanju.

U želji da što detaljnije istražimo proučavani fenomen, uveli smo još jednu nezavisnu varijablu, koju smatramo komplementarnom percepciji lokusa kontrole sopstvenog položaja, a to su *organizacijske vrednosti*. Na ovom mestu je nužno definisati šta zapravo podrazumevamo pod „vrednostima”. Odlučili smo se za Olportovu definiciju po kojoj su vrednosti „verovanja u skladu sa kojima čovek deluje, preferirajući određene postupke u odnosu na neke druge njima suprotne” (Ibid, str. 272). Ovako definisane organizacijske vrednosti usmeravaju različite oblike ljudskog ponašanja u okviru organizacije, pa i one aktivnosti koje nas sa aspekta ovoga rada najviše zanimaju, a to su obrazovne aktivnosti. Odgovori na ovo pitanje kazuju nam da li su organizacijske vrednosti u konkretnoj organizaciji saobrazne *poštovanju obaveza, unutrašnjem lokusu kontrole, planiranju, timskom radu i obrazovanju*.

### **Analiza i interpretacija dobijenih rezultata**

Rezultati dobijeni empirijskim istraživanjem ukazuju na to da više od četvrtine naših ispitanika (25,9%) nikada nije preduzelo nijednu obrazovnu akciju u periodu od kada su se zaposlili. To znači da navedeni zaposleni nisu nikada sistematski bili upoznati sa sadržajem posla koji obavljaju u organizaciji u kojoj trenutno rade, odnosno da nisu imali nikakvu obuku koja bi ih uputila u sadržaj i način optimalnog obavljanja posla za koji su angažovani. Razloge za ove rezultate potražili smo u motivaciji i barijerama zaposlenih za preduzimanje obrazovnih aktivnosti, ali i u percepciji lokusa kontrole položaja zaposlenog u organizaciji i organizacijskim vrednostima. *Motivi* koji su naveli naše ispitanike na obrazovanje dati su u tabeli br. 1.

Tabela br. 1: Motivi participacije zaposlenih u obrazovanju

	Frekvencije	Procenti	Validni procenti	Kumulativni procenti
Veća plata	35	5,9	10,2	10,2
Bolje radno mesto	103	17,4	29,9	40,1
Veći ugled	18	3,0	5,2	45,3
Strah od gubljenja posla	11	1,9	3,2	48,5
Želja za radom u drugoj organizaciji	10	1,7	2,9	51,5
Voli da uči	28	4,7	8,1	59,6
Želja za upoznavanjem ljudi	2	,3	,6	60,2
Prilika da nauči nešto što želi a nije imao priliku	71	12,0	20,6	80,8
Zahtev organizacije	55	9,3	16,0	96,8
Nešto drugo	11	1,9	3,2	100,0
<b>UKUPNO</b>	<b>344</b>	<b>58,0</b>	<b>100,0</b>	

Možemo videti da je pojedinačno najznačajniji motiv za obrazovanjem bilo dobijanje boljeg radnog mesta, koji je pokrenuo na obrazovanje gotovo trećinu ispitanika (29,9%) koji su se obrazovali tokom svoje karijere. Ovo je u skladu sa tezom o instrumentalnoj motivaciji obrazovanja u odrasloj dobi. U ovu kategoriju možemo svrstati i 10,2% onih koji su se u obrazovanje uključili sa željom da poboljšaju svoju finansijsku situaciju. Na zahtev organizacije obrazovalo se 16% ispitanika, što nam se učinilo dosta sličnim i povezanim sa organizacionim oblikom instruktaze, koja nam se čini jednim od prirodnih oblika obrazovanja u organizacijama. Ukrstivši ova dva indikatora našli smo statistički značajnu, nisku povezanost, na nivou značajnosti 0,05, što nam govori da je značajan deo ispitanika koji je pod pritiskom organizacije ušao u proces obrazovanja učinio to u obliku instruirane obuke. Kada govorimo o motivaciji, ne treba zanemariti ni značajnu petinu ispitanika (20,6%) koji su se obrazovali, a koji su to učinili iz želje da nauče nešto što su želeli a što nisu imali priliku da nauče. Ovo govori o ljudskoj potrebi za samoaktuelizacijom, za širenjem identiteta i dostizanjem integriteta ličnosti, odnosno o dostizanju promenljive kategorije zrelosti, koja bi trebala da je u relaciji sa pojmom odraslost. Sa ovom kategorijom povezali bismo i 8,1% ispitanika koji su izjavili da su participirali u obrazovnim aktivnostima vođeni ljubavlju prema učenju, odnosno tvrdnjom da je učenje sastavni deo njihovog života (kako mi tumačimo ovaj podatak). Za većim ugledom teži 5,2% ispitanika, što može biti posledica želje da dobiju ili legitimišu već stečenu moć, ali i psihološka potreba koja nije nužno povezana sa prethodnim razlogom.

*Barijere* koje su ometale (ili sprečile) zaposlene u njihovom obrazovnom angažovanju podeli smo u dve grupe: barijere onih koji se nikada nisu obrazovali od kada su se zaposlili i barijere onih koju su bili angažovani u obrazovnim aktivnostima u navedenom periodu.

Ispitanici koji *nikada* nisu preduzimali obrazovne aktivnosti (tabela br. 2) od kada su se zaposlili (25,9% od ukupnog uzorka) u najvećem broju (34,5%) izjavljuju da je glavni razlog bilo to što nemaju potrebu za novim znanjima. Postavlja se otvoreno pitanje da li je to samo njihova percepcija odsustva sopstvenog obrazovnog deficita ili oni zaista nemaju potrebu za novim znanjima. Čini nam se da je reč o jednom neosvešćenom delu populacije, koji ne uviđa da se društvo radikalno promenilo i da je obrazovna intervencija u nekoj od oblasti življenja (a najverovatnije u svim) nužna i neophodna. Na drugom mestu razloga za nepreduzimanje obrazovnih akcija (28,6% ispitanika) istaknuto je nepodržavanje obrazovanja od strane organizacije. Na ovo može da se gleda kao na činioce koji fizički sprečavaju zaposlenog da izostane iz obrazovnih akcija (kruto i nepogodno radno vreme, premor i sl.) i činioce koji psihički inhibiraju osobu da preduzme obrazovnu akciju, što spada u domen fenomena organizacione kulture. Manifestacija takve kulture je odsustvo bilo kakve nagrade za preduzetu obrazovnu akciju (čak i pohvale) i omalovažavanje takvih napora od strane kolega i nadređenih. Smatramo da je naročito u ovom delu uzorka moguć veliki obrazovni progres koji bi bio generisan adekvatnom promenom organizacione kulture. Ovoj grupi ispitanika uslovno bismo mogli dodati i 16% onih koju su kao razlog naveli nedostatak vremena, jer organizacija koja na obrazovanje gleda kao na generator razvoja tretira obrazovanje kao radnu aktivnost.

Samo 5% ispitanika smatra da ne može da izdvoji novac za neki vid obrazovanja, dok se 3,4% ispitanika ne oseća sposobno za učenje. Moramo naglasiti da nam enigmu predstavlja 12,6% ispitanika koji su zaokruživši opciju „nešto drugo” sugerisali da postoje brojni razlozi koji sprečavaju ovu populaciju da se obrazuje, a koje mi nismo predvideli. Analizom dopisanih odgovora, nismo uspele da dođemo do konzistentnog zaključka.

Tabela br. 2: Barijere za participaciju u obrazovanju

Razlozi zašto se nikada niste obrazovali:	Frekvencije	Procenti	Validni procenti	Kumulativni procenti
Nemam potrebu za novim znanjima	41	6,9	34,5	34,5
Nedostatak vremena	19	3,2	16,0	50,4
Nedostatak novca	6	1,0	5,0	55,5
Nisam sposoban za učenje	4	0,7	3,4	58,8
Organizacija ne podržava obrazovanje zaposlenih	34	5,7	28,6	87,4
Nešto drugo	15	2,5	12,6	100,0
<b>UKUPNO</b>	<b>119</b>	<b>20,1</b>	<b>100,0</b>	

Ispitanici koji su *preduzimali obrazovne akcije* (tabela br. 3) od kada su se zaposlili, njih 44,7%, kao glavni razlog za nepovećavanje intenziteta participacije u obrazovanju navode da su potpuno zadovoljili svoje obrazovne aspiracije. Ovotlikiprocenat onih koji su već „naučili” sve što ih u životu interesuje ne uliva nam naročiti optimizam. Za ovim ispitanicima, po brojnosti (24,5%) slede oni koji bi se više obrazovali kada bi imali više vremena, a na trećem mestu po brojnosti (12,8%) nalaze se polaznici koje organizacija ne podržava u naporima da sistematski stiču znanja. Polaznici koje nedostatak novca sprečava da se više obrazuju sačinjavaju 10,6% uzorka koji se obrazovao, dok je 7,4% ispitanika izjavilo da ih nešto drugo od ponuđenog sprečava da se više obrazuju. U vezi sa slučajem ispitanika koji su naveli „neke druge razloge” za nepreduzimanje više obrazovnih akcija moramo naglasiti da smo analizom dopisanih odgovora došli do zaključka koji ukazuje na to da ih u obrazovanju najviše ometa organizacija, odnosno rukovodstvo organizacije u kojoj rade. Ali ako je tako, nije nam jasno zašto taj odgovor nisu i zaokružili (nalazi se u instrumentu samo jedan red iznad ovoga u kome su pomenute odgovore ispisali), tako da se ne bismo usudili da generalizujemo ove druge razloge.

Analizirajući dobijene rezultate o razlozima koji sprečavaju ispitanike da nastave obrazovanje i nakon pronalaska posla, nalazimo dosta prostora za unapređenje obrazovne prakse, a koji svoje poreklo imaju u organizacionoj kulturi. Neverovatno deluje podatak da ne tako mali deo ispitanika percipira organizaciju ne samo kao nestimulativni, već i inhibirajući faktor obrazovanja. Takođe, razlozi vremenskog i finansijskog deficita u organizaciji koja uči nisu jednostavno mogućí, jer ovaj tip organizacije živi upravo kroz učenje i ulaže različite tipove svojih resursa u dostizanje obrazovnih ciljeva.



Tabela br. 3: Barijere za nastavljajanje obrazovnih aktivnosti

Razlozi zbog kojih se niste više obrazovali:	Frekvencije	Procenti	Validni procenti	Kumulativni procenti
Nema ih, učestvovao sam onoliko koliko sam želeo	168	28,3	44,7	44,7
Nedostatak vremena	92	15,5	24,5	69,1
Nedostatak novca	40	6,7	10,6	79,8
Organizacija ne podržava obrazovanje zaposlenih	48	8,1	12,8	92,6
Nešto drugo	28	4,7	7,4	100,0
<b>UKUPNO</b>	<b>376</b>	<b>63,4</b>	<b>100,0</b>	

Tražeci sumarne barijere obrazovanja zaposlenih došli smo do rezultata da najveću prepreku za obrazovanje zaposlenima čine situacione barijere (67,7%), za njima slede dispozicione barijere (20,7%), dok je 11,6% izjavilo da su neke druge barijere, koje mi nismo naveli, uzrok njihovog nedovoljnog obrazovanja. Vredi napomenuti da smo prepreke koje nastaju neodobravanjem obrazovanja zaposlenih od strane organizacije klasifikovali u situacione barijere i da, tretirane nezavisno, one čine bitnih 24,3% uzroka neobrazovanja u organizacijama. Ovo govori da organizaciona kultura direktno, u slučaju četvrtine naših zaposlenih, predstavlja inhibirajući faktor učenja i stvara potrebu za urgentnom andragoškom i upravljačkom intervencijom.

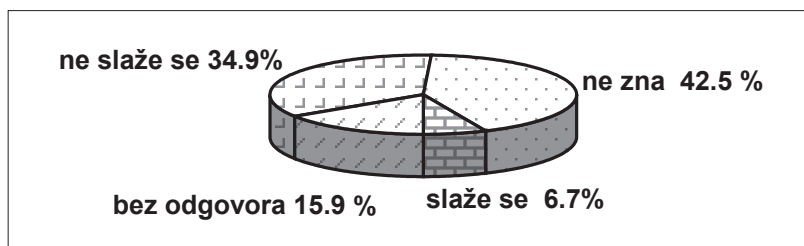
*Percepcija lokusa kontrole položaja zaposlenog u organizaciji* kao indikator organizacione kulture istražena je preko sledećih dimenzija: karijere zaposlenog, njegovog zarađivanja, profesionalnog ugleda, materijalne sigurnosti i podrške koju mu organizacija pruža, odnosno mišljenja zaposlenog o tome ko upravlja navedenim dimenzijama (i ko ih kontroliše), koje neposredno utiču na njegov život. Sumiranjem pomenutih kategorija dobili smo podatak da *velika većina naših ispitanika smatra da nije „gospodar svoje sudbine”*, barem ne u profesionalnom smislu (tabela br. 4).

Tabela br. 4: Kontrola sopstvene karijere – percepcija zaposlenih

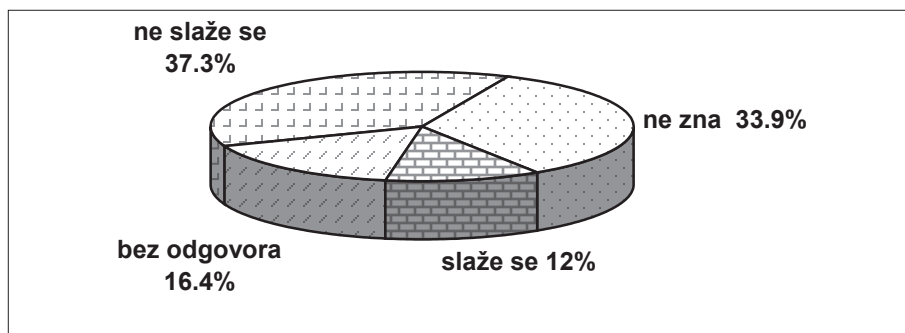
	Frekvencije	Procenti	Validni procenti	Kumulativni procenti
Ne slažem se	165	27,8	32,9	32,9
Ne znam	287	48,4	57,2	90,0
Slažem se	50	8,4	10,0	100,0
Ukupno	502	84,7	100,0	
Bez odgovora	91	15,3		
<b>UKUPNO</b>	<b>593</b>	<b>100,0</b>		

Ispitanici u velikom broju, čak 32,9% zaposlenih koji su se izjasnili po ovom pitanju, smatraju da ne kontrolišu sopstvenu karijeru. Ako ovom broju dodamo i 57,2% onih koji nisu sigurni da li njihovo zalaganje, trud, efikasnost i kompetencije utiču na njihov položaj u organizaciji, što tumačimo takođe kao percepciju odsustva kontrole nad svojom profesionalnom sudbinom, situacija postaje još alarmantnija. To znači da samo 10% naših ispitanika veruje da će od njihovih karakteristika i performansi zavisiti njihov profesionalni status, kao i sve implikacije koje iz njega proizlaze (novac, ugled, položaj). Ova činjenica ima bitne implikacije i na obrazovne akcije koje ispitanici mogu preduzeti u kontekstu prezentovanih podataka. Jer, ako 90% ispitanika smatra da njihovo obrazovanje, znanje, veštine i lične karakteristike, koliko god se unapredile, neće imati posledica na njihov profesionalni život i karijeru, možemo očekivati da će odsustvo ove vrste motiva instrumentalne prirode uticati i na obim, ali i na vrstu učenja na koje ispitanici usmeravaju svoje snage.

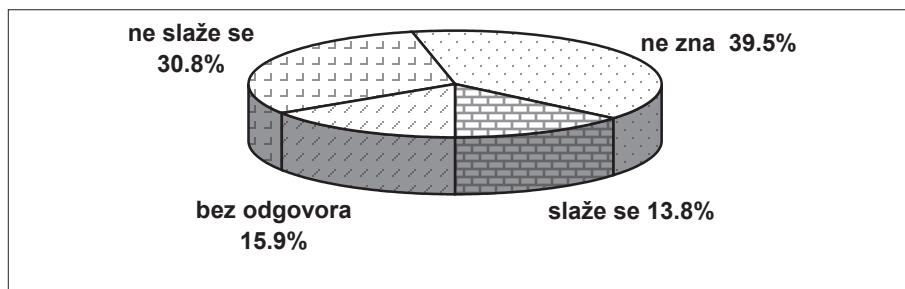
Zanimljive su nam i percepcije radnika o pojedinačnim indikatorima loka kontrole. Skorovi tri indikatora su prilično konzistentni i saglasni skoru opisane varijable (slike br. 1, 2 i 3), ali se jedan značajno razlikuje (tabela br. 4).



Slika br. 1: Razumevanje i pomoć zaposlenom od strane organizacije zavise od njegovih sposobnosti i zalaganja

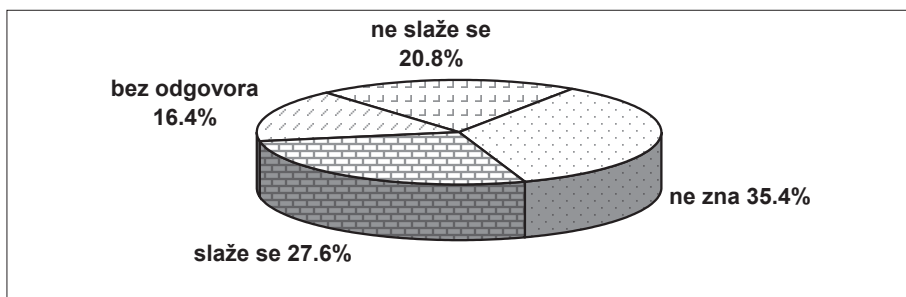


Slika br. 2: Zarada zaposlenog zavisi od njegovih sposobnosti, obrazovanja i zalaganja



Slika br. 3: Materijalna sigurnost zaposlenog zavisi od njegovih sposobnosti, obrazovanja i zalaganja

Naime, na postavljena četiri pitanja u vezi sa lokusom kontrole u organizaciji, ispitanici su odgovorili na sledeći način: najmanje ispitanika (6,7%) veruje da od njihovih umeća, njihovog obrazovanja i njihovih karakteristika zavisi pomoć i razumevanje organizacije u kojoj su zaposleni (slika br. 1). Ovako nizak stepen poverenja u zaštitu od strane organizacije objašnjavamo lošim iskustvima koje su radnici imali, i još uvek imaju tokom perioda tranzicije, ali i pojačanom nesigurnošću u vezi s radnim mestom uzrokovanom aktuelnom ekonomskom krizom. Malo više ispitanika (12%) tvrdi da od njih samih zavise njihova zarada (slika br. 2) i materijalna sigurnost (13,8%), ali je drugačija situacija kada ih pitamo za profesionalni ugled. Po pitanju njihovog profesionalnog ugleda, 27,5% ispitanika tvrde da on zavisi od ličnog obrazovanja, osobina i radnog učinka (slika br. 4).



**Slika br. 4:** Profesionalni ugled zaposlenog zavisi od njegovih sposobnosti, obrazovanja i zalaganja

Znači, naši ispitanici veruju da pomoć organizacije zaposlenom, njihova materijalna sigurnost i zarada ne zavise od njihovih karakteristika, dok gotovo jedna trećina smatra da njihov profesionalni ugled zavisi od njih lično. Ovo nam sugerise da zaposleni ipak lično cene obrazovanje i znanje, ali ne misle da je to način da se napreduje u karijeri. Nije nam poznato koji su to načini i mehanizmi kojima zaposleni nastoje da napreduju, ali je izvesno da oni koji hoće da poprave svoj položaj u organizaciji to verovatno neće pokušati da ostvare uz pomoć obrazovanja.

*Vrednosti* koje društvo pripisuje učenju i obrazovanju determinišu i javljanje ovih dveju međusobno povezanih pojava. Nuisl tvrdi da „ako se učenje više vrednuje, ono će steći i više poštovanja i prihvatanja u društvu kao celini i postaće glavni zadatak svih delova društva” (Pejatović, 2005, str. 73).

Sve procenjivane vrednosti (poštovanje obaveza, planiranje, timski rad, lokus kontrole vlastitog položaja u organizaciji i obrazovanje) u velikoj su meri prisutne kod ispitivanog uzorka. Ispitanici se u 83,2% dobijenih odgovora slažu da je obrazovanje vrednost. Vrlo nam je zanimljivo da čak 86,6% ispitanika smatra kontrolu vlastitog ponašanja za vrednost, što nije u skladu sa pomenutih 10% ispitanika koji smatraju da kontrolišu sopstvenu karijeru. Ovo ukazuje i na mogući izvor frustracija koji se može i negativno odraziti na motivaciju za obrazovanjem. Dalje, 91,2% ispitanika smatra poštovanje obaveza za vrednost, a još veći broj njih (93%) to isto misli i za planiranje. Među ponuđenim vrednostima u vezi sa funkcionisanjem organizacije, kao najvredniji procenjen je timski rad, koji je 94,2% ispitanika procenilo kao vrednost. Ovo ukazuje na visoku svest ispitanika o neophodnosti koordinisanog delovanja više ljudi kako bi se postigao željeni cilj. S obzirom na to da vrednosti usmeravaju naše ponašanje, postavlja se pitanje: kako to da zaposleni u velikoj meri smatraju obrazovanje vrednošću, a mnogo manji broj njih aktivno deluje kako bi dostigao pomenutu vrednost. Mo-

gući odgovor daje nam Kuzmanović, kroz pojavu suspenzije vrednosti. „U nekim slučajevima može doći do suspenzije vrednosti – kada osoba zadržava svoj vrednosni sistem, ali ga stavlja u zagradu i u praktičnom životu se ne rukovodi njime već nekim elementarnijim potrebama i realnošću” (Radović, 2007, str. 319-320).

Rezultati istraživanja vezani za vrednosti zaposlenih objašnjavaju nam i neke podatke u vezi sa motivacijom zaposlenih za daljim obrazovanjem (tabela br. 1). Naočigled mali procenat ispitanika (3,2%), s obzirom na aktuelnu tranziciju i svetsku ekonomsku krizu, koji strahuju od gubitka posla, pa iz toga razloga preventivno povećavaju svoje kompetencije, jeste razumljiv ako uzmemo u obzir činjenicu da većina ispitanika veruje da njihove kompetencije ne utiču na sigurnost zadržavanja posla, odnosno kontrolisanja sopstvene karijere. S tim dovodimo u vezu i 2,9% ispitanika koji su se obrazovali da bi promenili radno mesto, ali i kompaniju u kojoj rade. To je verovatno zbog verovanja da njihove sposobnosti neće biti razlog njihovog angažovanja, već će to biti drugi faktori (lična poznanstva, npr.).

Iako velika diskrepancija između želje za posedovanjem kontrole sopstvenog položaja u organizaciji i percipirane realnosti verovatno dovodi do frustracije zaposlenih, ipak ostavlja prostora za andragoški optimizam, jer nam ukazuje na želju zaposlenih da kontrolu preuzmu u svoje ruke, kao i na rasprostranjenost obrazovanja kao vrednosti među proučavanim uzorkom. To znači da će se učešće u obrazovnim aktivnostima znatno povećati onda kada obrazovanje bude mehanizam za kontrolu sopstvenog položaja u organizaciji (ili makar bude percipirano kao takvo).

### **Povezanost percepcije lokusa kontrole sopstvenog položaja u organizaciji i obrazovanja zaposlenih**

Na osnovu analize dobijenih rezultata istraživanja možemo konstatovati da je percepcija lokusa kontrole sopstvenog položaja zaposlenih u organizaciji povezana sa njihovim obrazovnim aktivnostima. Do tog zaključka došli smo na osnovu pronađene statistički značajne povezanosti između percepcija lokusa kontrole sopstvenog položaja zaposlenih u organizaciji i četiri indikatora obrazovanja: kvantiteta, mesta, organizacionog oblika obrazovanja i percepcije posedovanja obrazovnih planova (tabela br. 5).

Tabela br. 5: Kontrola sopstvene karijere i obrazovanje zaposlenih

Statistički značajne korelacije između percepcije kontrole sopstvene karijere i ...	$\chi^2$	c
kvantiteta obrazovanja	0,01	.239
organizacije kao mesta obrazovanja	0,01	.171
nekog drugog organizacionog oblika	0,01	.279
		.222

Ovo nam je od velike važnosti za naš rad jer smo ubeđeni da preduzimanje obrazovne akcije u određenoj meri odnosno nepreduzimanje zavisi od percepcije da li naša profesionalna karijera zavisi od nas ili ne. Naime, kako smo u prethodnom delu istakli, motivacija za obrazovanjem odraslih je najvećim svojim delom instrumentalne prirode, tako da smo mišljenja da će zaposleni, ukoliko misle da svojim aktivnostima utiču na svoj položaj u organizaciji, češće i intenzivnije preduzimati obrazovne akcije koje će dovesti do željene promene.

Pronašli smo statistički značajnu nisku *povezanost*, na nivou značajnosti 0,01, između *percepcije lokusa kontrole* iskazanog u kategorijama: kontrolišem, ne znam da li kontrolišem i ne kontrolišem sopstvenu karijeru i *kvantiteta obrazovanja*.

Analizom obrađenih podataka dobili smo prilično kontroverzne rezultate. Očekivanim nam se čini dobijeni rezultat po kome se među onima koji smatraju da kontrolišu svoju karijeru javlja upadljivo (u odnosu na druge dve kategorije) manje osoba (14,3%) koje se nikada nisu obrazovale od kada rade. U kategoriji onih koji ne kontrolišu svoju karijeru znatno je veći procenat onih koji se nikada nisu obrazovali – 25%, a najveći je u kategoriji onih koji nisu sigurni da li kontrolišu svoju profesionalnu sudbinu, 29,2%. To objašnjavamo time što smatramo da oni koji misle da kontrolišu svoju profesionalnu karijeru koriste obrazovanje kao jedan od vidova kontrole i tako se ređe javljaju kao skupina koja nikada nije učestvovala u obrazovanju u periodu od kada radi.

Podatak koji nas je začudio jeste da se u grupi onih koji smatraju da ne kontrolišu svoju sudbinu javlja najveći procenat (31,3%) onih koji se svakodnevno obrazuju, dok je znatno manji procenat (23,8%) u grupi onih koji nisu sigurni da li kontrolišu svoju profesionalnu sudbinu. Najmanji je u grupi onih koji smatraju da kontrolišu svoju karijeru: 22,4%. Mislimo da bi nam u interpretaciji ovih podataka od pomoći mogao biti rezultat istraživanja prema kome se najveći broj (26,5%) onih koji smatraju da kontrolišu svoju karijeru obrazuje jednom mesečno, znatno više nego drugi pojedinačni skorovi drugih kategorija (ako izuzmemo kategoriju svaki dan). Ovo nas upućuje na mogući zaključak da ovo predstavlja

optimalnu frekvenciju obrazovanja ove kategorije zaposlenih, mada bi nam za donošenje logički konzistentnog zaključka bili potrebni dodatni podaci u vezi sa ovom kategorijom, kojima mi ne raspoložemo (kao npr. istaživanje subjektivnih i objektivnih obrazovnih potreba).

Pronašli smo statistički značajnu nisku *povezanost*, na nivou značajnosti 0,01, između *percepcije lokusa kontrole sopstvenog položaja u organizaciji i organizacije kao mesta obrazovanja*. U okviru ove povezanosti ističu se zaposleni koji smatraju da imaju kontrolu nad svojom karijerom, svojim obrazovnim angažovanjem u organizaciji. Čak 73,2% njih je izjavilo da svoje obrazovanje stiže i u okviru organizacije u kojoj radi. Za njima slede oni koji nisu sigurni da li kontrolišu svoju profesiju (56,4% njih je izjavilo da se obrazuje u organizaciji), a na trećem se mestu nalaze oni koji smatraju da ne kontrolišu tok svoje karijere, od kojih se u organizaciji obrazuje 43,3%. Jednosmernom analizom varijanse pronašli smo i statistički značajnu razliku, na nivou značajnosti 0,05, po pitanju organizacije kao mesta obrazovanja, između onih koji smatraju da imaju kontrolu nad svojom karijerom i onih koji smatraju da je nemaju. Ovo nam kazuje da će zaposleni koji smatraju da imaju kontrolu nad svojom karijerom značajnije participirati u obrazovnim aktivnostima koje se odvijaju u organizaciji, upravo koristeći obrazovanje kao instrument kontrole svoje karijere. Uočljivo je da oni u značajnoj meri participiraju u obrazovanju koje se odvija u organizaciji, koristeći je i kao izvor relevantnog znanja, očigledno u želji da ovladaju organizacionim znanjem, ali i željom da kolegama i prepostavljenima dokažu svoje znanje i time utiču na svoj položaj.

Pronašli smo statistički značajnu nisku *povezanost*, na nivou 0,01, između *percepcije lokusa kontrole i organizacionog oblika obrazovanja* (neki drugi organizacioni oblik). U ovom slučaju, ispitanici koji smatraju da nemaju kontrolu nad svojom karijerom participiraju u prilično visokom procentu (27,1%) u nekom organizacionom obliku koji nije bio ponuđen. To su u manjem procentu (14,6%) izjavili i ispitanici koji nisu sigurni da li kontrolišu svoju profesionalnu karijeru, dok nijedan ispitanik koji je izjavio da kontroliše svoju karijeru nije participirao u nekom organizacionom obliku koji mi nismo ponudili. Pronašli smo takođe statistički značajnu razliku, na nivou značajnosti 0,05, po pitanju učenja u nekom drugom organizacionom obliku, između onih koji ne kontrolišu svoju karijeru i onih koji nisu sigurni da li je kontrolišu, ali i između onih koji ne kontrolišu svoju karijeru i onih koji je kontrolišu. Iluziju o masovnom korišćenju nekih novih hibridnih organizacionih oblika raspršila je analiza dopisanih odgovora onih koji su zaokružili „neki drugi organizacioni oblik obrazovanja”. Ispostavilo se da najveći broj dobijenih odgovora ukazuje da je „neki drugi organizacioni oblik” sticanja obrazovanja u organizacijama u stvari praksa, odnosno neposredni rad ispitanika, mada je bilo odgovora koji su upućivali i na neke druge organizacione

oblike. S obzirom na to da je više od polovine ispitanika koji su nešto dopisali u instrument u vezi sa ovim pitanjem odgovorilo „praksa”, smatramo da možemo, uz određenu ogradu, ovaj „drugi organizacioni oblik” smatrati uobičajenim obavljanjem svakodnevnih radnih obaveza. Skloni smo mišljenju da su na ovaj način ispitanici dali socijalno poželjan odgovor, a da ne možemo govoriti o sistematskom promišljenom naporu usmerenom na usvajanje novih znanja.

Pronašli smo statistički značajnu nisku *povezanost*, na nivou 0,01, između *percepcije lokusa kontrole i percepcije posedovanja obrazovnih planova*. Rezultati ANOVA postupka pokazali su da postoji statistički značajna razlika, na nivou značajnosti 0,05, između onih koji smatraju da nemaju kontrolu nad svojom karijerom i onih koji smatraju da je imaju, ali i između onih koji nemaju kontrolu i onih koji nisu sigurni da li je poseduju. To znači da se kategorija onih koji smatraju da nemaju kontrolu nad svojom karijerom i u ovom slučaju pokazala kao relativno nezavisna i osobena kategorija. Pokazalo se, shodno našem očekivanju, da oni koji misle da imaju kontrolu nad svojom karijerom u znatno većoj meri (49,3%) percipiraju postojanje obrazovnih planova, što je i razumljivo ukoliko obrazovanje posmatramo kao oruđe promene. Naime, onaj ko misli da svojim (obrazovnim) akcijama utiče na svoj položaj, trebalo bi i da raspoláže obrazovnim planovima, kao strategijom dostizanja željenog stanja. Ovo ukazuje ne samo na postojanje ličnih obrazovnih planova, već i percepcije radne sredine kao strukturiranog entiteta sa izraženom osobinom planiranja. Oni koji smatraju da ne upravljaju svojom karijerom u znatno manjoj meri (12,6%) percipiraju ukupno postojanje obrazovnih planova, dok to čini 27,1% onih koji nisu sigurni u vlastitu kontrolu svog profesionalnog položaja.

Na osnovu iznetih podataka i analiza možemo rezimirati neke obrazovne karakteristike kategorija koje se međusobno razlikuju po kriterijumu percepcije posedovanja lokusa kontrole nad sopstvenom karijerom u organizaciji.

Ispitanici koji smatraju da kontrolišu svoju profesionalnu karijeru:

- zauzimaju 10% ukupnog broja ispitanika;
- manje od ostalih kategorija „izbegavaju” obrazovne situacije (14,3% ispitanika iz ove kategorije nikada se nisu obrazovali od kada rade);
- najviše pripadnika ove skupine (26,5%) preduzima obrazovne akcije jednom mesečno;
- izrazito više u odnosu na pripadnike drugih grupa (73,2%) obrazuje se u organizaciji u kojoj radi;
- niko iz ove kategorije nije zaokružio opciju kojom bi tvrdio da je u obrazovanju koristio neke druge organizacione oblike obrazovanja od ponuđenih;



- više od ostalih skupina (49,3%) percipiraju posedovanje planova obrazovanja.

Statistički značajno se razlikuju, na nivou značajnosti 0,05, od grupe koja percipira da ne poseduje kontrolu nad sopstvenom karijerom u sledećim obrazovnim aspektima:

- izrazito više se obrazuju u organizaciji u kojoj rade;
- ne koriste neke „alternativne” organizacione oblike obrazovanja;
- više percipiraju postojanje obrazovnih planova.

Ispitanici koji nisu sigurni da li kontrolišu svoju profesionalnu karijeru:

- zauzimaju 57,2% ukupnog broja ispitanika;
- najviše ispitanika iz ove kategorije (29,2%) izjavilo je da se nikada nisu obrazovali od kada su se zaposlili u organizaciji u kojoj sada rade;
- 56,4% ispitanika iz ove kategorije, koji su izjavili da su se od kada rade ponekad obrazovali, učinili su to u organizaciji u kojoj rade;
- 14,6% onih koji su se obrazovali učinili su to u nekom nama nepoznatom organizacionom obliku.

Statistički značajno se razlikuju, na nivou značajnosti 0,05, od grupe koja percipira da ne poseduje kontrolu nad sopstvenom karijerom u sledećim obrazovnim aspektima:

- koriste neke „alternativne” organizacione oblike obrazovanja, ali u znatno manjem obimu;
- više percipiraju postojanje obrazovnih planova.

Ispitanici koji smatraju da ne kontrolišu svoju profesionalnu karijeru:

- zauzimaju 32,9% ukupnog broja ispitanika;
- četvrtina zaposlenih sa ovim uverenjima nikada se nije obrazovala od kada radi;
- među onim delom ispitanika iz ove kategorije koji se uopšte obrazovao, najveći broj njih to čini svakodnevno (31,3%);
- manje od ostalih grupa se obrazuju u organizaciji u kojoj rade (43,3% ispitanika koji su se obrazovali učinili su to u organizaciji u kojoj rade);
- više od ostalih ispitanika uče u „nekom drugom organizacionom obliku obrazovanja” (27,1%);
- manje od ostalih percipiraju postojanje obrazovnih planova (12,6%).

Analizom dobijenih podataka nismo pronašli statistički značajne razlike između onih koji smatraju da kontrolišu sopstvenu karijeru i onih koji nisu sigurni u to da li je kontrolišu, ali smo našli nabrojane razlike između pomenute dve grupe i onih koji misle da ne kontrolišu svoju karijeru. Stoga smo skloni da zaključimo kako su ispitanici koji nisu sigurni da li kontrolišu svoju karijeru „sličniji” onima koji misle da je kontrolišu nego onima koji misle suprotno, što bi, ukoliko se potvrdi kao tačno, predstavljalo bogat andragoški potencijal. Svesni smo da ovu tvrdnju treba uzeti sa velikom rezervom.

### Zaključak

Na osnovu pronađenih statistički značajnih korelacija između percepcije lokusa kontrole i između kvantiteta obrazovanja koje preduzimaju zaposleni, mesta na kome uče, organizacionog oblika u kome uče i planiranja obrazovanja, smatramo da ima osnova za tvrdnju da *percepcija lokusa kontrole zaposlenih utiče na obrazovanje koje se odvija u organizacijama*. Smatramo da postoji osnova za tvrdnju da *percepcija posedovanja lokusa kontrole nad sopstvenom profesionalnom karijerom pozitivno utiče na obrazovanje u organizaciji*.

Ono što zabrinjava jeste podatak da samo 10% zaposlenih u našem uzorku smatra da kontroliše svoju karijeru, što tumačimo kao posledicu procesa tranzicije i aktuelne svetske ekonomske krize, ali i nekih osobina nacionalne kulture koje su ranije bile izrazito naglašene (kolektivizam i ženske vrednosti). U svakom slučaju, mišljenja smo da pravilnim korišćenjem organizacione kulture i menjanjem njenog sadržaja možemo uspostaviti mehanizme koji će jasno pokazati zaposlenom da njegova karijera u većoj meri zavisi od raznih oblika njegovog angažovanja u organizaciji u kojoj radi, i da je obrazovanje jedan od vrednovanih oblika aktivnosti i način promene sopstvenog položaja. Naravno, samo pod uslovom da obrazovanje prestane da bude floskula i poštapalica, a da postane priznati mehanizam promene i razvoja društva. Smatramo da postoji osnova od značajnih 57,2% onih koji nisu sigurni da li kontrolišu svoju karijeru, i da je to skupina kod koje bi željena transformacija mogla biti relativno brzo izvedena, jer nam se čini da je ova skupina po svojim karakteristikama sličnija onima koji misle da kontrolišu svoju karijeru nego onima koji misle suprotno. Ovo nam daje osnovu za umereni optimizam povodom mogućnosti inkluzije obrazovanja u set alata koji stoje na raspolaganju odrasle čoveku, a služe za unapređivanje njegovog svakodnevnog života.

---

## Reference

- ČUKIĆ, B., KURBALIJA, D. I KOSANOVIĆ, B. (2002). Merenje organizacione kulture: komponentni pristup. *Sociologija: časopis za sociologiju, socijalnu psihologiju i socijalnu antropologiju*. 3, 271-283.
- KID, J. R. (1969). *Kako odrasli uče*. Rijeka: Fakultet industrijske pedagogije.
- KULIĆ, R., DESPOTOVIĆ, M. (2005). Uvod u andragogiju. Beograd: Svet knjige.
- MILJKOVIĆ, J. (2009). *Organizaciona kultura i obrazovanje zaposlenih*. Magistarski rad, Filozofski fakultet u Beogradu.
- PEJATOVIĆ, A. (2005). *Obrazovanje i kvalitet života*. Beograd: IPA.
- RADOVIĆ, V. (2007). *Feminizacija učiteljskog poziva*. Beograd: Učiteljski fakultet.
- SAVIĆEVIĆ, D. (2003). *Komparativna andragogija*. Beograd: IPA.
- URBANCZYK, F. (1967). *Didaktički problemi u obrazovanju odraslih*. Rijeka: Visoka industrijsko-pedagoška škola.

---

Jovan Miljković<sup>4</sup>  
Faculty of Philosophy, University of Belgrade

# Employee's education in context of locus control perception of employee's position in organization

**Abstract:** This paper, based on empirical research results, tries to indicate on importance of control locus perception of employee's position in organization for andragogical theory and practice. These phenomenon, depending of perception, act as a motivator or obstacle of employee's education, stipulate intensity, category and extent of employee's educational activity.

**Key words:** employees education, control locus, employee's position.

---

<sup>4</sup> Jovan Miljković, M.A. is a teaching assistant at the Faculty of Philosophy, University of Belgrade, The Department for Pedagogy and Andragogy and the PhD student in Andragogy.