

**UNIVERZA V LJUBLJANI  
FAKULTETA ZA UPRAVO**

**Diplomsko delo**

**ANALIZA ZADOVOLJSTVA IN MOTIVACIJE  
UČITELJEV V OSNOVNI ŠOLI**

**Tina Nagode**

**Ljubljana, junij 2016**



**UNIVERZA V LJUBLJANI**  
**FAKULTETA ZA UPRAVO**

DIPLOMSKO DELO

**ANALIZA ZADOVOLJSTVA IN MOTIVACIJE UČITELJEV  
V OSNOVNI ŠOLI**

Kandidatka: Tina Nagode  
Vpisna številka: 04036373  
Študijski program: Univerzitetni študijski program Upravljanje javnega sektorja prva stopnja  
Mentor: red. prof. dr. Miha Brejc

Ljubljana, junij 2016



## **IZJAVA O AVTORSTVU DIPLOMSKEGA DELA**

Podpisana Tina Nagode, študentka univerzitetnega študijskega programa Upravljanje javnega sektorja prva stopnja, z vpisno številko 04036373, sem avtorica diplomskega dela z naslovom: Analiza zadovoljstva in motivacije učiteljev v osnovni šoli.

S svojim podpisom zagotavljam, da:

- je priloženo delo izključno rezultat mojega lastnega raziskovalnega dela;
- sem poskrbela, da so dela in mnenja drugih avtorjev oz. avtoric, ki jih uporabljam v predloženem delu, navedena oz. citirana v skladu s fakultetnimi navodili;
- sem poskrbela, da so vsa dela in mnenja drugih avtorjev oz. avtoric navedena v seznamu virov, ki je sestavni element predloženega dela in je zapisan v skladu s fakultetnimi navodili;
- sem pridobila vsa dovoljenja za uporabo avtorskih del, ki so v celoti prenesena v predloženo delo, in sem to tudi jasno zapisala v predloženem delu;
- se zavedam, da je plagiatorstvo – predstavljanje tujih del, bodisi v obliki citata bodisi v obliki skoraj dobeseidnega parafraziranja bodisi v grafični obliki, s katerimi so tuje misli oz. ideje predstavljene kot moje lastne – kaznivo po zakonu (Zakon o avtorstvu in sorodnih pravicah, Uradni list RS, št. 21/95), kršitev pa se sankcionira tudi z ukrepi po pravilih Univerze v Ljubljani in Fakultete za upravo;
- se zavedam posledic, ki jih dokazano plagiatorstvo lahko predstavlja za predloženo delo in za moj status na Fakulteti za upravo;
- je elektronska oblika identična s tiskano obliko diplomskega dela ter soglašam z objavo dela v zbirki »Dela FU«.

Diplomsko delo je lektorirala: Ksenija Pečnik, prof. slov. jezika.

Ljubljana, 26. 6. 2016

Podpis avtorice:



## POVZETEK

Diplomsko delo obravnava zadovoljstvo pri delu v šolstvu na konkretnem primeru. Cilj raziskave je preveriti nekatera teoretična spoznanja s področja zadovoljstva pri delu in motivacije učiteljev s pomočjo anonimne ankete. Diplomsko delo zajema kratko predstavitev motivacijskih teorij, modelov in zadovoljstva zaposlenih pri delu. Sledijo rezultati raziskave o motivaciji in zadovoljstvu učiteljev pri delu na šoli.

V vprašalniku, izdelanem posebej za diplomsko delo, so anketirani ocenili stopnjo svojega zadovoljstva z izbranimi dejavniki in njihovo pomembnost na 5-stopenjski Likertovi lestvici stališč. Sedem dejavnikov, ki se v šolstvu kažejo najpogosteje, so rangirali glede na to, kateri med njimi jim povzročajo pri delu najmanj težav in kateri največ težav. Obdelava podatkov obsega frekvenčno in strukturno analizo, srednje vrednosti in analizo rangov, rezultati analiz pa so predstavljeni v zbirnih tabelah in grafikonih.

Večina anketiranih je zadovoljna ali zelo zadovoljna z medosebnimi odnosi in odnosi z vodstvom šole. Dobre odnose s sodelavci in z nadrejenimi, zanimivo delo, stalnost ter varnost zaposlitve ocenjujejo anketirani kot najbolj pomembne motivacijske dejavnike. Kot manj pomembne dejavnike ocenjujejo delovni čas, možnost dodatnega izobraževanja in možnost napredovanja. Med dejavnike, ki nudijo manj zadovoljstva, se uvrščajo okrnjene ali celo ničelne možnosti napredovanja, s tem pa je povezana tudi nerealizirana uvrstitev v višji plačni razred skladno z varčevalno naravnano zakonodajo. Delo učiteljev po mnenju anketiranih otežuje prevelik poudarek na urejanju dokumentacije.

Na splošno vlada na šoli pozitivna organizacijska klima, vendar jo je treba z občasnimi meritvami organizacijske klime vzdrževati tudi v prihodnje.

**Ključne besede:** motivacija, motivacijske teorije, zadovoljstvo zaposlenih, dejavniki zadovoljstva zaposlenih, organizacijska klima v šolstvu.

# **SUMMARY**

## **THE ANALYSIS OF SATISFACTION AND MOTIVATION OF TEACHERS IN PRIMARY SCHOOL**

This thesis deals with job satisfaction in education in the specific case of elementary school. The aim of the research is to examine some of the theoretical cognitions in the field of job satisfaction and motivation of teachers through an anonymous survey. The thesis includes a brief presentation of motivational theories, models and employee satisfaction at work, followed by the results of research on motivation and satisfaction of teachers at their work at school.

In the questionnaire, specially designed for this thesis, respondents rated their satisfaction with selected factors and their importance on the 5-point Likert scale. Seven factors that are most frequently in education, respondents ranked according to which between them cause the problems at work at least and which of them the most. Processing of the data comprises the frequency and structural analysis, arithmetic mean and rank analysis. The results of analyzes are presented in the summary tables and charts.

The majority of respondents are satisfied or very satisfied with interpersonal relations and relations with the leadership of the school. Good relationships with colleagues and superiors, interesting work, continuity and job security are rated by respondents as the most important motivational factors. As less important factors they rated working hours, the possibility of further education and the opportunity for advancement. Among the factors which provide less satisfaction is truncated or even zero-chance possibility of advancement, and with this is also related unrealized inclusion in the higher salary bracket in accordance with the savings-oriented legislation. Teachers are forced according to respondents opinion to pay too much attention on editing documents.

Generally it prevails a positive organizational climate in the school, but it must be maintained in the future with periodic measurements of the organizational climate.

**Keywords:** motivation, motivation theories, employee satisfaction, employee satisfaction factors, organizational climate in schools.



# KAZALO

IZJAVA O AVTORSTVU DIPLOMSKEGA DELA .....	iii
POVZETEK.....	v
SUMMARY .....	vi
KAZALO.....	vii
KAZALO PONAZORITEV .....	ix
KAZALO GRAFIKONOV .....	ix
KAZALO SLIK .....	ix
KAZALO TABEL.....	ix
1 UVOD .....	1
2 MOTIVACIJA.....	3
2.1 OPREDELITEV POJMA MOTIVACIJA .....	3
2.2 OPREDELITEV MOTIVOV.....	4
2.3 MEHANIZEM MOTIVIRANJA.....	5
2.4 MOTIVACIJSKI DEJAVNIKI .....	6
2.5 MOTIVACIJSKE TEORIJE.....	9
2.5.1 VSEBINSKE TEORIJE .....	9
2.5.2 PROCESNE TEORIJE.....	14
2.6 MOTIVACIJSKI MODELI .....	15
2.6.1 PRIČAKOVANJE.....	15
2.6.2 ENAKOST .....	16
2.6.3 PRAVIČNOST .....	18
3 ZADOVOLJSTVO ZAPOSLENIH PRI DELU.....	19
3.1 POMEN ZADOVOLJSTVA ZAPOSLENIH.....	19
3.2 DEJAVNIKI, KI VPLIVAJO NA ZADOVOLJSTVO ZAPOSLENIH .....	19
3.3 MERJENJE ZADOVOLJSTVA ZAPOSLENIH .....	20
3.4 NEZADOVOLJSTVO ZAPOSLENIH IN NJIHOVE POSLEDICE.....	20
3.5 POVEZANOST ZADOVOLJSTVA Z MOTIVACIJO.....	22
4 RAZISKAVA ZADOVOLJSTVA UČITELJEV V OŠ IVANA CANKARJA VRHNIKA.....	23
4.1 PREDSTAVITEV ORGANIZACIJE.....	23
4.1.1 O ŠOLI.....	23
4.1.2 ZGODOVINA ŠOLE .....	23
4.1.3 POSLANSTVO ŠOLE.....	24
4.1.4 ČLOVEŠKI VIRI .....	24
4.2 METODOLOGIJA RAZISKOVANJA .....	25
4.3 ANALIZA REZULTATOV .....	27
4.3.1 STRUKTURA ANKETIRANIH PO SPOLU.....	27
4.3.2 STRUKTURA ZAPOSLENIH PO STAROSTI .....	28
4.3.3 STRUKTURA PO STOPNJI IZOBRAZBE .....	29
4.3.4 STRUKTURA GLEDE NA DELOVNO DOBO V OŠ IVANA CANKARJA .....	30

4.3.5	ANALIZA ZADOVOLJSTVA UČITELJEV GLEDE NA MOTIVACIJSKE DEJAVNIKE.....	31
4.3.6	ANALIZA POMEMBNOСТИ MOTIVACIJSKIH DEJAVNIKOV PRI UČITELJIH.....	34
4.3.7	PRIMERJAVA NEKATERIH IZBRANIH MOTIVACIJSKIH DEJAVNIKOV GLEDE NA POMEMBNOST IN ZADOVOLJSTVO .....	38
4.3.8	ANALIZA DEJAVNIKOV, KI UČITELJEM POVZROČAJO NAJVEČ TEŽAV.....	41
4.3.9	SPLOŠNO ZADOVOLJSTVO UČITELJEV PRI DELU .....	42
4.4	UGOTOVITVE IN PREDLOGI ZA IZBOLJŠANJE SLABŠE OCENJENIH DEJAVNIKOV.....	43
5	ZAKLJUČEK.....	44
	LITERATURA IN VIRI.....	45
	PRILOGA .....	46

# KAZALO PONAŽORITEV

## KAZALO GRAFIKONOV

Grafikon 1: Spol.....	27
Grafikon 2: Starost.....	28
Grafikon 3: Izobrazba.....	29
Grafikon 4: Delovna doba.....	30
Grafikon 5: Motivacijski dejavniki glede na zadovoljstvo (prikaz glede na srednjo vrednost).....	33
Grafikon 6: Motivacijski dejavniki glede na pomembnost (prikaz glede na srednjo vrednost oz. povprečno vrednost).....	37
Grafikon 7: Primerjava motivacijskih dejavnikov glede na pomembnost in zadovoljstvo (glede na srednjo vrednost).....	39
Grafikon 8: Dejavniki, ki učiteljem povzročajo največ težav.....	41
Grafikon 9: Splošno zadovoljstvo učiteljev v OŠ Ivana Cankarja.....	42

## KAZALO SLIK

Slika 1: Mehanizem motiviranja.....	5
Slika 2: Hierarhija potreb po Abrahamu Maslowu.....	11
Slika 3: Preprosti model pričakovanja.....	14
Slika 4: Prikaz občutkov zaposlenih glede na vložke in pridobitve.....	17
Slika 5: Organigram OŠ Ivana Cankarja.....	25

## KAZALO TABEL

Tabela 1: Temeljni elementi dvofaktorske teorije.....	13
Tabela 2: Spol.....	27
Tabela 3: Starost.....	28
Tabela 4: Izobrazba.....	29
Tabela 5: Delovna doba.....	30
Tabela 6: Struktura anketiranih glede na zadovoljstvo z motivacijskimi dejavniki.....	31
Tabela 7: Motivacijski dejavniki glede na zadovoljstvo po rangi od 1 do 16.....	32
Tabela 8: Pomembnost motivacijskih dejavnikov.....	35
Tabela 9: Motivacijski dejavniki glede na pomembnost po rangi od 1 do 10.....	36
Tabela 10: Primerjava motivacijskih dejavnikov glede na pomembnost in zadovoljstvo (glede na srednjo vrednost).....	39
Tabela 11: Dejavniki, ki učiteljem povzročajo največ težav.....	41
Tabela 12: Splošno zadovoljstvo učiteljev v OŠ Ivana Cankarja.....	42



# 1 UVOD

»Eden od načinov, da dobite od svojih ljudi kar največ, je ta, da jim nudite kar največ /.../, in to je tudi edini pravi način za delo z ljudmi ...« (Pegg v: Mihalič, 2008, str. 1).

Ta citrat nazorno prikazuje, kako naj bi potekala interakcija med vodilnimi in zaposlenimi v posamezni organizaciji. Zadovoljstvo na delovnem mestu ima zagotovo velik pomen za vsakega zaposlenega. Zadovoljnih delavcev oziroma zaposlenih pa si po mojem mnenju želi vsak delodajalec. Zadovoljni zaposleni so tisti, ki sledijo svojim ciljem, ciljem organizacije ter s svojo učinkovitostjo prispevajo k uspešnosti in konkurenčnosti organizacije na globalnem trgu. Pomemben dejavnik pri zadovoljstvu zaposlenih je motivacija. Za uspešnost delovanja organizacije je pomembno, da vodje znajo ustrezno motivirati svoje zaposlene, vendar se večina organizacij premalo zaveda, kako pomembno je motivirati zaposlene. Glavni problem je torej, da nadrejeni motiviranju zaposlenih še vedno posvetijo premalo svojega časa.

Menim, da je pomembno, da organizacije v izogib slabi klimi in nezadovoljstvu zaposlenih izvajajo meritve organizacijske klime in zadovoljstva zaposlenih, s pomočjo analize rezultatov pa pripravijo ukrepe, ki sproti urejajo kritična področja. V diplomskem delu sem se zato posvetila problemu motiviranja in zadovoljstvu zaposlenih, natančneje temu problemu med učitelji v Osnovni šoli Ivana Cankarja Vrhnika (v nadaljevanju OŠ Ivana Cankarja).

Namen diplomskega dela je ugotoviti, kako motivacija in drugi dejavniki vplivajo na zadovoljstvo učiteljev in predstaviti pojem motivacije ter zadovoljstva v primeru javnega zavoda – OŠ Ivana Cankarja Vrhnika.

Cilj raziskovanja je s pomočjo anonimne ankete teorijo raziskati tudi v praksi in tako ugotoviti, kakšno je mnenje učiteljev o zunanjih in notranjih motivatorjih, torej proučiti njihovo zadovoljstvo. Na podlagi dobljenih rezultatov pa sem želela podati predloge za izboljšanje oziroma povečanje zadovoljstva zaposlenih.

Pri pisanju diplomskega dela sem uporabila več različnih metod. Zbrala in pregledala sem literaturo o obravnavani temi. V poštev je prišlo tudi veliko sekundarnih virov, saj je na to temo že veliko napisanega in raziskanega. Za boljše razumevanje teme sem uporabila tudi interne dokumente obravnavanega javnega zavoda. Najpomembnejša metoda pa je bila analiza anonimne ankete, izvedene med učitelji OŠ Ivana Cankarja.

Diplomsko delo je sestavljeno iz dveh delov, teoretičnega in raziskovalnega dela; oba dela pa se delita na več poglavij in podpoglavij.

Teoretični del vsebuje dve večji poglavji. Prvo poglavje se nanaša na motivacijo, drugo pa na zadovoljstvo. V prvem poglavju sem natančno opredelila pojem motivacije. Motivacija je proces, ki ustvarja vedenje, s katerim potešimo potrebo. Podana je opredelitev motivov, predstavljene pa so tudi vrste motivov glede na vlogo, nastanek in razširjenost

med ljudmi ter mehanizem motiviranja. V nadaljevanju so predstavljeni motivacijski dejavniki in motivacijske teorije. Motivacijske teorije sem razdelila na vsebinske in procesne. Osredotočila sem se na dve teoriji, za kateri menim, da sta pri nas najbolj znani. To sta Maslowova teorija potreb in Herzbergova dvofaktorska teorija. V zadnjem delu tega poglavja pa so opisani motivacijski modeli, ki temeljijo na pričakovanju, enakosti in pravičnosti.

Drugo poglavje se nanaša na zadovoljstvo zaposlenih pri delu. V tem poglavju sem opredelila pomen zadovoljstva zaposlenih, naštela in opisala dejavnike, ki vplivajo na zadovoljstvo zaposlenih, opisala načine merjenja zadovoljstva zaposlenih ter na koncu nekaj besed namenila tudi pojmu nezadovoljstva zaposlenih in njegovim posledicam.

Raziskovalni oziroma empirični del zajema raziskavo motivacije in zadovoljstva učiteljev v OŠ Ivana Cankarja.

## 2 MOTIVACIJA

### 2.1 OPREDELITEV POJMA MOTIVACIJA

Beseda motivacija izhaja iz latinske besede *movere*, ki v slovenskem jeziku pomeni »premik, akcija, gibanje ipd.« (Hodgetts, 1991, str. 129).

Motivacijo pojmuje kot vzpodbudo za delo ali za izvajanje določene aktivnosti. Človekove dejavnosti so motivirane oziroma so posledica številnih potreb, vzgibov in gibal obnašanja (Hosta & Les-Majerle, 2004, str. 58).

Motivacija ima najmanj dva pomena, če jo proučujemo v povezavi z organizacijo. Prvi pomen se nanaša na eno izmed strategij menedžmenta. Motivacija je pomembna aktivnost menedžmenta, s katero si menedžerji prizadevajo čim bolj prepričati svoje zaposlene, da bodo svoje delo opravljali hitro, dobro, učinkovito in z veliko prizadevnostjo (Treven, 1998, str. 106).

Brez motivacije je težje opraviti aktivnosti in tako zadovoljiti svoje potrebe, zato je motivacija za delo izrednega pomena, saj morajo zaposleni dobiti občutek, da jim je delo izziv, ki od njih zahteva največ in najboljše glede na njihove zmožnosti in odgovornosti za doseganje osebnih ciljev in ciljev organizacije (Adair, 1998, str. 140–155).

Ko si zastavljamo vprašanje, zakaj ljudje delamo, se sprašujemo po silnicah, ki človeka motivirajo, da se psihično in fizično napreza, porablja svojo energijo in si prizadeva za kaj. Motivacija pomeni doseganje dobrih rezultatov z zaposlenimi ali »dobiti iz ljudi najboljše« (Everard & Morris, 1996, str. 429).

Drugi pomen motivacije izhaja iz psihološkega koncepta in se nanaša na psihološko obravnavanje ter na notranje stanje posameznika. S tega vidika različni avtorji opredeljujejo motivacijo takole (Treven, 1998, str. 106):

- Robbins opredeljuje motivacijo kot pripravljenost posameznika za akcijo, da bi zadovoljil svojo potrebo,
- Feldman pravi, da motivacija vključuje dejavnike, ki usmerjajo in uravnavajo vedenje ljudi in drugih organizmov,
- Možina trdi, da je problem motivacije v bistvu problem mobilizacije in usmerjanja energije k postavljenemu cilju,
- za Luthansa je motivacija proces, ki izhaja iz nezadovoljene potrebe in se nadaljuje z določenim vedenjem, da bi dosegli želeni cilj ter s tem zmanjšali ali v celoti zadovoljili potrebo.

Motivacija je psihološki element, ki spodbuja posameznika, da ravna v skladu s svojimi potrebami, cilji, željami in notranjo kontrolo. Lahko bi rekli, da gre za neko gonilno silo, ki ustvarja vedenje, s katerim potešimo potrebo (Kim, 2001, str. 9).

## 2.2 OPREDELITEV MOTIVOV

Motiv je razlog in hotenje, da posameznik lahko deluje. Uspešno delovanje posameznika je odvisno tudi od njegovega znanja, usposobljenosti, psihofizičnih in spoznavnih sposobnosti ter vedenja. Vse te sposobnosti in znanja skuša posameznik uporabiti pri uresničevanju svojih ciljev v okolju, kjer biva in dela, deluje (Uhan, 2000, str. 11).

Strokovnjaki v strokovni literaturi razvrščajo motive na več načinov in uporabljajo različne kriterije, s katerimi opredeljujejo pomen posameznih motivov (Lipičnik & Možina, 1993, str. 37).

Glede na pomen oz. vlogo, ki jo imajo motivi v človekovem življenju, ločimo primarne in sekundarne motive. Primarni so motivi, ki usmerjajo človekovo aktivnost k tistim ciljem, ki omogočajo človekov obstoj. V tem primeru govorimo tudi o potrebah, ki so lahko biološke ali socialne. Sekundarni pa so tisti motivi, ki v posamezniku zbudijo zadovoljstvo, če so zadovoljeni, ne ogrožajo pa njegovega življenja, če niso zadovoljeni (Lipičnik, 1998, str. 156).

Motive glede na nastanek ločimo na podedovane in pridobljene. Podedovani so tisti motivi, ki jih je posameznik prinesel s seboj ob rojstvu, pridobljeni pa so tisti, ki si jih je pridobil v svojem življenju.

Glede na razširjenost med ljudmi razlikujemo: univerzalne, regionalne in individualne motive. Za univerzalne motive je značilno, da se pojavljajo pri vseh ljudeh. Regionalne motive opazimo samo pri določeni skupini ljudi na določenem območju, individualne pa srečujemo samo pri določenih posameznikih (Lipičnik, 1998, str. 156).

Pomen motiva, njegov nastanek in razširjenost so kriteriji, ki jih v navedenem primeru uporabljajo za oblikovanje treh skupin silnic, ki usmerjajo človekovo aktivnost. Prvo motivacijsko skupino predstavljajo primarni biološki motivi.

Med primarne biološke motive spadajo: potrebe po snoveh (voda, hrana), potrebe po izločanju, potrebe po fizični celovitosti, potrebe po spanju, počitku. Za to skupino motivov je značilno, da morajo biti vsi ti motivi zadovoljeni, da človek kot organizem lahko preživi. Tako jim pravimo kar primarni motivi. Ker se te potrebe nanašajo tudi na človekovo biološko zgradbo, so dobile ime biološke. Poleg tega so to podedovane potrebe in jih najdemo pri vsakem posamezniku, kar pomeni, da so univerzalne (Lipičnik, 1998, str. 157).

V drugi skupini motivov so primarni socialni motivi. Med te motive prištevamo: potrebe po uveljavljanju, potrebe po družbi, potrebo po spremembi, potrebo po simpatiji, potrebo po socialnem konformizmu itd. Vsi zgoraj naštetni motivi so še vedno primarni motivi, saj je njihovo zadovoljevanje nujno, sicer lahko pride do motenj v človekovem življenju v družbi. Druga značilnost primarnih socialnih motivov je, da so v večini pridobljeni in se jih je človek navzel iz okolja, v katerem deluje, verjetno že v rani mladosti. Po svojih



značilnostih spada ta skupina motivov med tiste, na katere lahko zavestno vplivamo (Lipičnik & Možina, 1993, str. 39).

V zadnjo, tretjo skupino motivov spadajo sekundarni motivi. To so interesi, stališča in navade. Ti motivi so osebne narave ter so pridobljeni in se nanašajo na socialni del človekovega življenja. Če jih ne zadovoljimo, to ne ogroža obstoja organizma. Značilnost sekundarnih motivov je, da jih ljudje zadovoljujejo bolj ali manj hote. To pomeni, da vplivajo tudi na posameznikovo hotenje (Lipičnik & Možina, 1993, str. 39).

### 2.3 MEHANIZEM MOTIVIRANJA

Motivacija je proces, ki izhaja iz nezadovoljene potrebe in se nadaljuje z določenim delovanjem, da bi dosegli želeni cilj in s tem zadovoljili potrebo (Treven, 1998, str. 107).

Motivacija je nenehen spodbujevalen proces osebnega delovnega življenja. Mehanizem motiviranja je sestavljen iz treh faz (Uhan, 2000, str. 27):

- potreb (primanjkljaj, ki aktivira organizem in predstavlja vir motivov),
- dejavnosti/aktivnosti (usmerjajo potrebe, ki jih imajo posamezniki),
- cilja (kot sredstvo za zadovoljitev potrebe).

Motivacijski proces poteka v zaporednih fazah. Prva stopnja mehanizma motiviranja so potrebe. Potreba je neuravnoteženo stanje, ki se pojavi ob nezadovoljstvu organizma. Naslednja stopnja/faza je aktivnost oz. dejavnost, kjer se usmerimo k iskanju sredstev, s pomočjo katerih bi lahko zadovoljili svoje potrebe. Zadnja faza motivacijskega procesa pa se imenuje cilj. S ciljem želimo zadovoljiti potrebo. Cilj je lahko pozitiven ali negativen. Pozitivni cilji nas privlačijo in s tem spodbudijo k doseganju teh ciljev. Negativni cilji pa nas odbijajo. V tem primeru se takim ciljem poskušamo izogniti (Kobal Grum & Musek, 2009, str. 17).

**Slika 1: Mehanizem motiviranja**



Vir: Uhan (2000, str. 27)

## 2.4 MOTIVACIJSKI DEJAVNIKI

Pri vprašanju, zakaj ljudje delamo, se sprašujemo po dejavnikih/silnicah, ki nas motivirajo, da vložimo ves svoj, trud in napor v neko delo. Cilj vsakega menedžerja je iz »ljudi dobiti najboljše« (Everard & Morris, 1996, str. 429). Menedžerji si zato zelo prizadevajo prepričati zaposlene, da bi s svojo prizadevnostjo in kakovostnim delom dosegli dobre rezultate za njihovo organizacijo (Treven, 1997, str. 104).

Veliko menedžerjev meni, da je motiviranje znanje, ki naj bi ga imeli vsi vodilni delavci. Sposobnost motiviranja se ne pridobi med izobraževanjem, ampak je sestavni del osebnosti. Najboljši možni način, da vodja ugotovi, kaj zaposlene motivira, je, da jih preprosto vpraša. Poznamo dve vrsti ljudi:

- ljudi, ki želijo nekaj imeti,
- ljudi, ki želijo nekaj biti in postati.

Prvi skupini je največji motivator denar. Drugi skupini pa mnogo več pomenijo položaj, funkcija in delo, ki ga opravljajo. Njim sta največja izziva napredovanje in izobraževanje ter ne dobro plačilo kot prvi skupini ljudi (Ivanuša-Bezjak, 2006, str. 92).

Ljudje imajo različne poglede na reči in si postavljajo različne cilje. Nekaterim predstavlja denar vse. Drugi so zadovoljni z majhno plačo, le da lahko v miru razrešujejo organizacijska in tehnična vprašanja, ki jim predstavljajo osebni izziv. Spet tretji sprejemajo raznovrstne naloge brez izbire, samo da lahko ostanejo v varnem okolju organizacije (Možina, 2002, str. 184).

Za zaposlene niso pomembni le cilji, ampak tudi verjetnost njihovega prizadevanja. Če je verjetnost za napredovanje zaposlenega majhna, v primeru, da se za isto delovno mesto poteguje veliko sodelavcev, kjer je moč pričakovati napredovanje šele čez pet ali več let, je verjetnost, da si posameznik ne bo posebej prizadeval dosežati boljših delovnih rezultatov. V primeru, da dodatek za delovno uspešnost znaša le nekaj odstotkov, za kar je potrebno kar nekaj tveganj in prizadevanj, bo prizadevanje zaposlenega najverjetneje majhno (Možina, 2002, str. 184).

Posamezni motivacijski dejavniki so različni glede na okolje, v katerem delujejo, glede na različna obdobja in ne nazadnje za različne ljudi (delavce) in skupine, ki se med seboj različno dopolnjujejo, prekrivajo in nadomeščajo. Pomembno je, da v vsaki organizaciji v posameznem obdobju ugotovimo, kateri izmed dejavnikov delujejo in kakšna je njihova pomembnost. S pomočjo te ugotovitve je mogoče vzpostaviti ukrepe in osebe, ki naj bi zagotovili čim bolj optimalno delovanje motivacijskih dejavnikov. S tem pa je mogoče doseči čim boljšo delovno učinkovitost in s tem večjo produktivnost in dobičkonosnost v danih razmerah delovnega procesa (Uhan, 2000, str. 31).

Če se sprašujemo, kako doseči različne motivacijske učinke, se moramo najprej vprašati po svoji motivaciji oziroma kaj želimo doseči. Dognano je namreč, da nemotivirani delavci neučinkovito poskušajo motivirati druge.

Dejavniki, na podlagi katerih je moč motivirati zaposlene za delo (Lipičnik & Možina, 1993, str. 46–49), so naslednji:

- **Koristnost dela**  
Delavec je za svoje delo motiviran, ko vidi, da je njegovo delo koristno oziroma da njegovo delo nekomu koristi. S tem ugotovi pomembnost svojega dela.
- **Poznavanje cilja**  
Poznavanje cilja je pomembno. Bolj ko delavec vidi cilj svojega dela, bolj bo produktiven, s tem pa bo tudi večja storilnost. Pogosto se dogaja, da delavec ne vidi svojega dela ali je zelo oddaljen in s tem zgublja voljo do dela. Cilj mora biti jasen, čim bližji delavcu in konkretno opredeljen.
- **Poznavanje rezultatov svojega dela**  
Delo hitro in vztrajno narašča, če so delavci seznanjeni z delom, ki ga opravljajo v organizaciji. To pomeni, da so s strani nadrejenih obveščeni o tem, kaj so s svojim delom prispevali oziroma ali so sploh dosegli postavljeni cilj. To načelo v celoti vključuje tehnike timskega dela in tehnike za spodbujanje ustvarjalnosti.

Vsak človek ima misli o svojih zmožnostih, sposobnostih in znanju, ki jih želi potrditi s svojim delom v organizaciji. Če mu pri tem ne gre ravno najbolje, si zahteve sam pri sebi toliko časa zmanjšuje, da jih doseže.

- **Delovne razmere**  
Slabe fizikalne delovne razmere imajo po navadi negativen učinek na zavzetost pri delu. Raziskave pa so pokazale, da imajo slabi medsebojni odnosi ali socialne delovne razmere še večji negativen učinek kot slabe fizikalne razmere. Socialne delovne razmere včasih poimenujemo tudi kot socialno klimo.
- **Pohvala in graja**  
Mnogi so mnenja, da samo pohvala pozitivno učinkuje na storilnost delavcev, graja pa naj bi imela ravno nasprotni učinek, negativnega. Prepričanost gre tako daleč, da naj bi uporabljali samo hvale za učinkovite stimulatorje, graj pa naj bi se izogibali. Vendar to v praksi ne drži najbolj. Eksperimenti so dokazali, da tako pohvala kot graja navadno pozitivno učinkujeta na posameznikovo dejavnost, vendar je učinek pri graji nekoliko manjši. To načelo ne velja za vse posameznike, odvisno je od aktivnosti in tudi od posameznika samega.
- **Navodila za delo**  
Ustrezno vodenje posameznika pri delu lahko največkrat dosežemo že z jasnimi in razumljivimi navodili za delo. Pri tem mora vodja natančno vedeti, kaj hoče od delavca. Svoje zahteve mu mora nedvoumno sporočiti. Vodja, ki ne ve, kaj hoče, ali ne zna dajati točnih navodil za delo, ne more pričakovati pozitivnih rezultatov dela.

- Tekmovanje  
Raziskave so pokazale, da ima tekmovanje s samim seboj pozitivne učinke. Veliki učinki se kažejo, če človek tekmuje z namenom, da preseže svoje določene cilje. Pri tem ne utegne priti v spor s sodelavci in ne potrebuje priznanj drugih ljudi.

Tekmovanje z drugimi oziroma tekmovanje s sodelavci se potrjuje v mnenju okolice ali v dosežkih sotekmovalcev. Tudi to tekmovanje lahko ima velike učinke motivacije, če so tekmovalci dovolj enakih zmožnosti in sposobnosti. V nasprotnem primeru pa se je izkazalo, da storilnost pada, če tekmovalec nima resnega tekmeca ali če se posledice zmage ne občutijo.

- Sodelovanje  
Gre za pomembno načelo, brez tega načela skupinsko delo ne bi imelo smisla. Z dobrim sodelovanjem pri delu je mogoče dvigniti storilnost celotne skupine in ne samo enega samega človeka. Gre za izredno dober mehanizem, kjer je dobro sodelovanje tudi dobra organizacijska klima.
- Ustvarjanje problemov  
Problem je stanje, ki človeka po svoji naravi sili v akcijo. Nekateri so zato poskušali v ljudeh namerno ustvariti problem, da bi s tem usmerili aktivnost v pravo smer. Probleme naj bi ustvarjali z vprašanji in ne z ukazi. Vodja naj bi tako vedno nagovoril svoje podrejene z vprašanjem, kako bi se dalo kaj storiti. Pri tem načinu motiviranja ljudi pa morajo vodje strogo paziti, da bi delali prave probleme, torej tiste, katerih rešitev je nujna.
- Plača  
Plača ne spada med dejavnike motivacije, ampak bolj med dejavnike, ki povzročajo zadovoljstvo ali nezadovoljstvo pri ljudeh. Raziskave so pokazale, da delavec zaradi večje plače ne bo delal nič več in nič bolj kakovostno, drugače je, ko je plača nižja, takrat delavec zaradi majhne plače ne bo veliko delal, po navadi manj ali celo nič.

Denar je posredno sredstvo pri zadovoljevanju motivov, saj je zaslužen denar posrednik, ker človek zanj kupi marsikatero stvar in si tako zadovolji določene motive.

Plača je sredstvo, s katerim se skuša od ljudi dobiti največ v zameno za denar. Raziskave so pokazale, da z različnimi načini plačevanja delavcev lahko iz njih izvabimo različne aktivnosti.

Teh načinov je v praksi veliko in vedno znova nastajajo novi sistemi, s katerimi želijo spodbuditi različne odzive delavcev. Poznamo dva sistema, ki jih uporabljajo v večini podjetij: plačevanje po času in plačevanje po učinku.

Poznamo še druge, ki se merijo glede na staž, uspešnost posameznikov in dobičkonosnost:

- a) po času: plačevanje po času je sistem plačevanja delavcev glede na čas, ki ga preživijo na delovnem mestu. Podjetja se z delavci dogovorijo, kakšna bo njihova urna postavka, potem pa jim podjetje vsako uro, ki so jo delavci oddelali na svojem delovnem mestu, plača po dogovorjeni ceni. Ker je delavec plačan po času, sta zelo pomembna njegov prihod in odhod z dela. Če dalj časa dela, bo več zaslužil. Ta sistem ni ravno najbolj pravičen, saj vsi, ki so oddelali enako število ur na delovnem mestu, dobijo enako plačilo, ne glede na storilnost. S tem sistemom so tako nekako bolj zaščiteni tisti z nekoliko manjšimi zmožnostmi za delo. Sistem plačevanja zato radi kombinirajo s sistemom uspešnosti. To pomeni, da delavec, ki je bil dalj časa na delovnem mestu in je svoje delo tudi uspešno opravil, dobi večjo plačo;
- b) po učinku: plačevanje po učinku pomeni, da je delavec plačan glede na količino narejenih izdelkov v določenem obdobju. Vsak izdelek pa ima že vnaprej določeno ceno. Višina plače se določi glede na količino narejenih izdelkov in množi s ceno izdelka. S tem sistemom poskušajo podjetja bolj spodbuditi zavzetost zaposlenih za delo. Tisti, ki imajo večje sposobnosti in večje zmožnosti, naredijo več izdelkov in si s tem pridobijo boljše plače. Tako količina narejenih izdelkov v določenem obdobju pokaže, kdo je bolj sposoben in kdo manj. Pri tem sistemu ugotovimo razlike med sposobnostmi posameznih delavcev.

## **2.5 MOTIVACIJSKE TEORIJE**

Že v preteklosti so ljudje hoteli ugotoviti in pojasniti dogajanja v času motivacije. Za lažje oblikovanje oziroma izbiranje motivacijskega modela so se rodile različne motivacijske teorije (Jakopec, 2007, str. 41).

Motivacijske teorije nam pomagajo razložiti vzroke za vedenje ljudi in procese, ki povzročijo vedenje. Poznamo vsebinske in procesne teorije. Vsebinske teorije so tiste, ki se ukvarjajo s tem, kaj je tisto, kar motivira vedenje. Procesne pa so bolj osredotočene na vprašanje, kako motivirati vedenje (Treven, 1998, str. 113).

V zadnjih desetletjih sta pri nas najbolj znani Maslowova teorija potreb in Herzbergova dvofaktorska teorija, zato se bom osredotočila predvsem na ti dve teoriji, ki ju uvrščamo med vsebinske motivacijske teorije.

### **2.5.1 VSEBINSKE TEORIJE**

So ene izmed prvih teorij, ki so nastale kot pomoč pri analizi vedenja zaposlenih v podjetjih in naj bi bile v pomoč menedžerjem.

Vsebinske teorije proučujejo človekove potrebe ali posebne motive, ki povzročijo določeno obliko vedenja. Za lažje razumevanje bom podala primer: »Jana je motivirana za svoje delo zaradi visoke plače« ali »Luka je opravil nalogo, ker je zanj značilna velika potreba po

moči«. V obeh primerih sem navedla, kaj je vzrok za njuno vedenje, s čimer se, kot sem napisala, ukvarjajo vsebinske motivacijske teorije (Treven, 1998, str. 113).

Poleg že dveh omenjenih vsebinskih motivacijskih teorij (Maslowova motivacijska teorija in Herzbergova motivacijska teorija) poznamo še Adelferjevo teorijo ERG in McClellandovo motivacijsko teorijo.

### **2.5.1.1 Maslowova teorija potreb**

Maslowova teorija potreb je ena izmed najbolj znanih motivacijskih teorij. Psiholog Abraham Maslow se je ukvarjal s proučevanjem motivov z vidika človeških potreb, njihove ravni in pomena časovne razsežnosti (Treven, 1998, str. 113).

Človeka je razumel kot celovito osebnost, ki v sebi hrepeni po osebni rasti. V življenju ljudje osebno rast različno realizirajo, najbolj se izrazi po samouresničitvi (Hosta & Les-Majerle, 2004, str. 62).

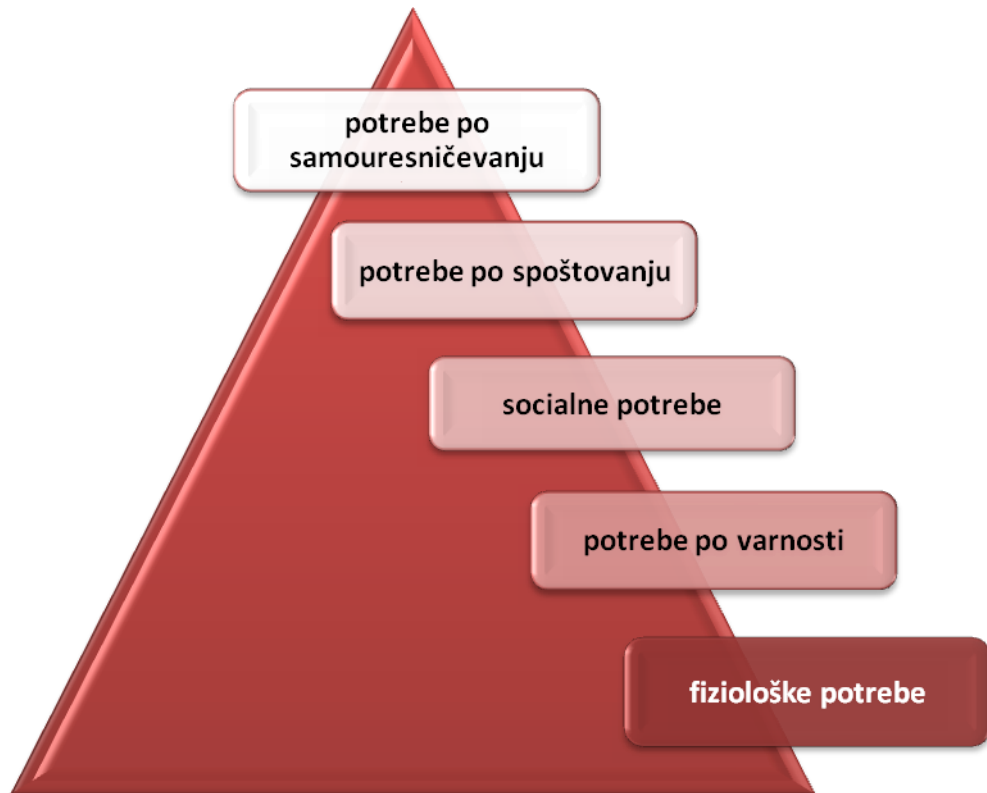
Maslow je v svoji teoriji potreb razvil dva koncepta (Treven, 1998, str. 113):

- obstaja pet temeljnih skupin potreb,
- potrebe so med seboj v hierarhičnem razmerju.

Teorija temelji na hierarhiji in na pomembnosti človeških potreb. Maslow je človekove potrebe razdelil na pet stopenj, kamor po njegovem mnenju spadajo fiziološke potrebe, potrebe po varnosti in zaščiti, socialne potrebe (prijateljstvo, ljubezen, pripadnost), potrebe po spoštovanju (ugledu) in potrebe po samouresničevanju (samopotrjevanju – razvoju sposobnosti, kreativnosti).

Vse zgoraj naštetе človekove potrebe, ki so prikazane na sliki 2, nastajajo v naštetem zaporedju. Potreba, ki je zadovoljena, nima več motivacijskega učinka, pač pa se ob tem pojavi potreba, ki ji sledi in deluje kot motivacijski dejavnik (Uhan, 2000, str. 23).

**Slika 2: Hierarhija potreb po Abrahamu Maslowu**



Vir: Treven (1998, str. 114)

Kratka predstavitev posameznih ravni piramide potreb (Treven, 1998, str. 114):

- **Fiziološke potrebe**  
Fiziološke potrebe so temeljne človekove potrebe in temeljna raven v hierarhiji. Po večini jih poistovetimo s primarnimi potrebami. To so potrebe, ki se jih ne da naučiti, temveč se jih pridobi ob rojstvu. Ko so te potrebe primerno zadovoljene, se sprožijo in postanejo motivacijski dejavnik potrebe po varnosti. Primer: lačna oseba si prizadeva dobiti hrano. Ko zaužije večerjo, ni več lačna in ni več motivirana za pridobitev hrane.
- **Potrebe po varnosti**  
Fiziološkim potrebam sledijo potrebe po varnosti. Potrebe po varnosti so v splošnem podobne sekundarnim potrebam. Te potrebe odsevajo željo človeka, da se zaščiti pred izgubo bivališča, hrane in drugih dobrin, ki so potrebne za njegovo preživetje. Povezane so s težnjo ljudi, da živijo v stabilnem in predvidljivem okolju.
- **Socialne potrebe**  
Socialne potrebe ali potrebe po pripadnosti so tesno povezane z željo človeka po ljubezni. Pri večini ljudi je prisotna potreba po interakciji z drugimi pa tudi potreba po tem, da so priznani in cenjeni. Nekaterim ljudem je dovolj že, da zadovoljijo svojo potrebo, ko se pridružijo določeni skupini ljudi. Spet drugim je dovolj že podpora družinskih članov ali prijateljev.

- **Potrebe po spoštovanju**  
Tukaj gre že za višje potrebe ljudi. Potrebe po spoštovanju se nanašajo na željo človeka, da ga drugi ljudje cenijo in spoštujejo. Temu sledi, da zna spoštovati tudi samega sebe. Za večji ugled in višji položaj v družbi si vsak posameznik po svoje prizadeva izboljšati svoj status in pozitivno podobo. Če ima človek zadovoljene te potrebe, ima večje zaupanje v lastne sposobnosti. Če potrebe po spoštovanju niso zadovoljene, se pojavi občutek podrejenosti in nezaupanja v svoje sposobnosti.
- **Potrebe po samouresničevanju**  
Je najvišja in zadnja raven potreb, ki se pri človeku pojavi takrat, ko je v pretežni meri zadovoljil predhodne štiri vrste potreb. Potrebe te ravni odsevajo željo, da bi delal stvari, za katere je sposoben. Zato lahko posamezniki, ki dosegajo zeleno stopnjo samouresničitve, razvijejo svoje sposobnosti in jih uporabljajo. Potrebe po samouresničevanju človeka motivirajo, da transformira percepcijo o samem sebi v stvarnost.

Za vse zgoraj naštetih potrebe velja, da se višje potrebe razvijejo šele, ko so nižje vsaj približno zadovoljene. Dokler je človek lačen in išče hrano, mu druge potrebe niso tako pomembne. Če pa ima človek te potrebe normalno zadovoljene, mu ne predstavljajo neke visoke vrednosti (Hosta & Les-Majerle, 2004, str. 63).

Maslowova teorija v svoji hierarhiji deli motive na nižje ležeče – na potrebe pomanjkanja. Če jih človek ne uspe zadovoljiti, to težko prenaša, saj vse te potrebe postanejo neodložljive. Skupne so vsem ljudem in njihova zadovoljenost je nujno potrebna za življenje vsakega posameznika.

Višje ležeči motivi in potrebe, ki so zadovoljene, pa prinašajo osebno zadovoljstvo in razvoj. Gre za potrebe bivanja, kot jih poimenuje Maslow. Bolj ko so zadovoljene potrebe na dnu piramide, več je možnosti, da zadovoljimo potrebe na vrhu piramide. Posebno mesto ima prav gotovo potreba po uresničevanju, to je težnja po uresničevanju najboljših potencialov, kar jih posameznik premore (Hosta & Les-Majerle, 2004, str. 63).

### **2.5.1.2 Herzbergova dvofaktorska teorija**

Psiholog Frederick Herzberg je v svoji študiji proučeval, kako zadovoljstvo pri delu vpliva na motiviranost in učinkovitost človeka. Pri tem je ugotovil, da je mogoče vse motivacijske dejavnike razdeliti v dve veliki skupini. Ena skupina so higieniki, druga pa motivatorji. Zaradi teh dveh velikih skupin se njegova teorija imenuje dvofaktorska teorija. Vsaka skupina na drugačen način vpliva na zaposlene v njihovem delovnem okolju.

Motivatorji neposredno spodbujajo zaposlene k delu, medtem ko higieniki sami ne spodbujajo zaposlenih k dejavnosti. Njihova naloga je odpraviti neprijetnosti v delovnem okolju ali kako drugače ustvariti pogoje za motiviranje (Treven, 1998, str. 117).



**Tabela 1: Temeljni elementi dvofaktorske teorije**

<b>Higieniki</b>	<b>Motivatorji</b>
<b>1. Nadzor</b>	<b>1. Odgovornost</b>
<b>2. Odnos do vodje</b>	<b>2. Uspeh</b>
<b>3. Plača</b>	<b>3. Napredovanje</b>
<b>4. Delovne razmere</b>	<b>4. Samostojnost</b>
<b>5. Status</b>	<b>5. Pozornost</b>
<b>6. Politika podjetja</b>	<b>6. Razvoj</b>
<b>7. Varnost pri delu</b>	
<b>8. Odnos do sodelavcev</b>	

Vir: Treven (1998, str. 117)

Če so v delovnem okolju navzoči higieniki, je nezadovoljstva med zaposlenimi manj. Vplivajo na zmanjšanje nezadovoljstva med zaposlenimi, saj npr. lepo opremljene pisarne, ugodnosti v organizaciji, vnaprej pripravljene letni načrt dopustovanja in še bi lahko naštevali pozitivno vplivajo na posameznika. Vsi zgoraj naštetih dejavniki pa ne vplivajo na večjo učinkovitost ali motiviranost, zgolj zmanjšujejo dejavnike nezadovoljstva.

Ravno obratno kot higieniki delujejo motivatorji. Motivatorji vplivajo na zadovoljstvo in učinkovitost v delovnem okolju. Spodbujajo zaposlene k večji pripravljenosti, da svoje delo dobro opravijo. Če motivatorji niso prisotni v delovnem okolju, to še ne pomeni nezadovoljstva pri zaposlenih. Da si bomo lažje predstavljali, bom podala primer: posameznik, ki mu njegovo delo pomeni veliko in mu predstavlja nek izziv, je motiviran in zadovoljen, če svoje delo opravlja čim bolj kakovostno in produktivno. V primeru, da posameznik ne vidi izziva za delo, to ne povzroča njegovega nezadovoljstva, ampak samo nenavzočnost zadovoljstva (Treven, 1998, str. 118).

Herzbergovo motivacijsko teorijo uporabljajo menedžerji predvsem zato, ker lahko uporabljajo dve vrsti sredstev za motiviranje zaposlenih: motivatorje, s katerimi je mogoče izzvati aktivnosti pri posameznikih, in higienike, s katerimi je mogoče povzročiti predvsem zadovoljstvo. Katero sredstvo bodo menedžerji najuspešneje uporabili, je odvisno od konkretnega stanja, ki vlada v organizaciji. Če je posameznik nezadovoljen v delovnem okolju, manager odpravi njegove težave, tako da poveča higienike. V primeru, ko želi manager povečati učinkovitost zaposlenih, uporabi motivatorje (Lipičnik, 1998, str. 169).

## 2.5.2 PROCESNE TEORIJE

Pri teh teorijah je velik poudarek na načinu, kako se pojavi sprememba v vedenju, in ne toliko na posebnih dejavnikih, ki povzročijo vedenje. Gre za nadgradnjo vsebinskih motivacijskih teorij, pri katerih se vprašamo, kako spodbujati in voditi posameznikovo vedenje (Armstrong, 2003, str. 96).

Med bolj poznane procesne teorije prištevamo Vroomovo teorijo pričakovanja ter teorijo spodbujanja in teorijo pravičnosti.

**Vroomova teorija pričakovanja** je ena od najbolj sprejetih in uporabljenih teorij. Posameznikove težnje za določeno vedenje so odvisne od dveh dejavnikov. Prvi dejavnik je povezan s pričakovanjem. Vsak posameznik se zaveda, da bo njegovemu vedenju sledila določena posledica. Drugi dejavnik pa se nanaša na privlačnost posledice, ki sledi posamezniku. Teorija pričakovanja vključuje naslednje spremenljivke (Treven, 1998, str. 123):

- privlačnost: pomen, ki ga posameznik pripisuje posledici ali nagradi za opravljeno delo,
- povezava vedenje-posledica: stopnja, do katere je posameznik prepričan, da bo določeno vedenje pripeljalo do želene posledice/cilja,
- povezava napor-vedenje: verjetnost, s katero posameznik predvideva, da bo določen napor privedel do vedenja.

**Slika 3: Preprosti model pričakovanja**



Vir: Treven (1998, str. 124)

Teorija pričakovanja poudarja več problemov, s katerimi se posamezniki srečujejo v različnih organizacijah. Močno poudarja pomen nagrad. V organizaciji bi morali biti seznanjeni s tem, kakšno vrednost zaposleni pripisujejo različnim nagradam, ki imajo pozitiven učinek. Mednje vsekakor sodijo: plača, varnost, dobri odnosi, zaupanje in možnost uporabe lastnih sposobnosti. Naslednji problem, ki ga obravnava ta teorija, se nanaša na pričakovano vedenje pri posamezniku. Dober vodja je tisti, ki da jasna navodila za delo in zaposlene seznanja s tem, kakšna so njegova pričakovanja in kako bodo za to delo nagrajeni. Tretji problem se nanaša na posameznikova pričakovanja (Treven, 1998, str. 124).

## 2.6 MOTIVACIJSKI MODELI

»Motivacijski model je zavestna konstrukcija, sestavljena iz različnih elementov, ki spodbujajo ravnanje, da bi lahko pri ljudeh izzvali reakcijo, ki jih želimo« (Lipičnik, 1998, str. 171).

Različne motivacijske teorije nam ne pomagajo pri reševanju vprašanja, zakaj imajo ljudje toliko različnih vedenjskih vzorcev, ko želijo zadovoljiti svoje potrebe, da bi prišli do zelenega cilja. Ponujajo nam samo različne elemente, ki jih lahko uporabimo pri sestavi motivacijskega modela. Pri vsaki teoriji motivacije dobimo sliko vedenja zaposlenega, ki ga pričakujemo.

Z uporabo teh ugotovitev lahko dosežemo bolj zahtevno sliko vedenjskih lastnosti vseh zaposlenih in tako sestavimo model. Pri tem upoštevamo vse vzorce vedenja, ki jih ponujajo različne motivacijske teorije. Vsak posameznik doživlja svoje delo drugače, na kar vplivajo različni občutki, čustva in ostale lastnosti.

Doživljanje lastnega dela pa bistveno vpliva na željo po aktivnosti, ki se ponavlja, če želimo, da bi pri ljudeh izzvali določeno aktivnost. Tako lahko uporabimo mehanizem, ki smo ga dobili kot razlago posamezne motivacijske teorije. Če želimo, da bi ljudje aktivnost ponavljali, pravimo, da želimo oblikovati vzorec vedenja pri posameznikih v delovnem okolju. V tem primeru je treba oblikovati motivacijski model, ki bo izzval zeleno vedenje in hkrati omogočil, da se bo to, ko bo primeren čas za določeno vedenje, tudi ponovilo.

Motivacijski model mora upoštevati nekatere lastnosti. V naslednjih točkah bom podrobneje opisala najpomembnejše, med katere vsekakor sodijo pričakovanje, pravičnost in enakost.

### 2.6.1 PRIČAKOVANJE

Model, ki temelji na pričakovanju, temelji na Vroomovi motivacijski teoriji in njegovi predpostavki o tem, da so ljudje sposobni odločati o tem, kaj želijo oziroma hočejo, in bi naredili vse, da bi dosegli svoje cilje, pripravljeni so spremeniti tudi svoje vedenje vzorce.

Veliko strokovnjakov s področja motivacije trdi, da je pričakovanje rezultat motivacije. Največje zadovoljstvo nam prestavlja, ko se pričakovanje uresniči. Večje kot je zadovoljstvo, bolj je izpolnjen motiv za tistega, ki ga doživlja. Zadovoljstvo in nezadovoljstvo sta le dve skrajnosti iste lestvice, saj se v praksi srečujemo še z vmesnimi stanji.

Večina ljudi teži k čim večjemu zadovoljstvu in se izogiba nezadovoljstva. Velika pričakovanja naj bi bila potemtakem posledica velike motivacije, posledica premajhnih pridobitev pa velika razočaranja. Zato je pomembno, da posameznikom nikoli ne podamo napačnih pričakovanj ali obljubimo nečesa, česar ni moč izpolniti. Iz vseh treh trditev lahko sklepamo, da bi se zadovoljstvo dalo uporabiti kot sredstvo, ki nam bi služilo, da bi dosegali boljše rezultate, pod pogojem, da bi bile obljube vedno izpolnjene.

Številne raziskave so pokazale, da veliko zadovoljstvo ni nujno vedno povezano s produktivnostjo. Vsi ti ukrepi naj bi zagotavljali, da bomo z njimi koristili tako učinku kot zadovoljstvu in ne samo enemu od njiju na račun drugega. Prednost učinku je treba priznati samo v primeru, ko je organizacija v slabem finančnem položaju. Ko pa je organizacija v dobrem stanju oziroma položaju, si prizadeva predvsem za zadovoljstvo posameznika oz. celotnega kolektiva (Lipičnik, 1998, str. 172).

Učinkovitost lahko označimo z razumskimi cilji, zadovoljstvo pa s čustvenimi cilji.

### **2.6.2 ENAKOST**

Lipičnik definira enakost kot osnovni princip ravnanja s človeškimi zmogljivostmi. Vsak, ki dela v neki organizaciji, pričakuje, da bo od organizacije dobil približno tolikšno »vrednost«, kakršno je sam s svojim trdom in sposobnostmi vložil v delo v organizaciji.

Pomen enakosti oziroma neenakosti nam pove, kako se ljudje odzivajo, če občutijo, da so po določenem motivacijskem modelu dobili več ali manj, kot si zaslužijo.

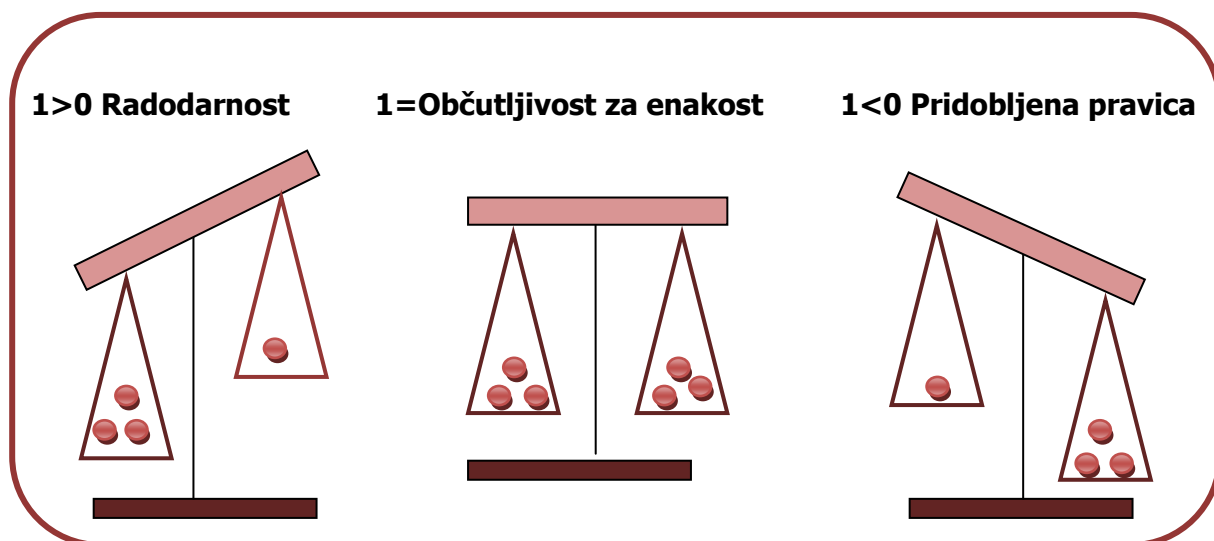
Občutek neenakosti ima nekako večjo težnost, ki sili zaposlene, da ta občutek zmanjšujejo in ga tako skušajo nevtralizirati, da je njihova neprijetnost manjša. Vsaka aktivnost, ki daje občutek neenakosti, je za posameznika neprijetna in se mu upira.

Razlogov za neenakost je več. Najbolj je izrazita pri plačilu zaposlenih, torej pri plači. Plača sodi med bolj pomembne dejavnike. V primeru, ko ima posameznik v organizaciji občutek, da organizaciji daje več, kot dobiva od nje v obliki plačila, v njem nastaja občutek neenakosti. S časom se ta občutek spreminja. Starejši delavec pričakuje za svoje delo večje plačilo kot mlajši, saj smatra, da poleg konkretnega dela zasluži večje plačilo za svojo zvestobo organizaciji, izgubljene živce in pripadnost. Poleg že zgoraj omenjene delitve med starejšimi in mlajšimi poznamo primerjavo tudi med moškimi in ženskami. Vse te primerjave dodatno vplivajo na občutek pravičnosti.

Zaposleni skušajo občutke neenakosti zmanjšati na različne načine (Lipičnik, 1998, str. 172):

- ovirajo delovni proces,
- zmanjšujejo intenziteto dela,
- zahtevajo pravičnejše plačilo, kar pomeni večje oz. takšno, ki ustreza njihovemu zaznavanju višine plače glede na vložke,
- predčasno prekinejo delo in povečujejo odsotnost z dela,
- skušajo prepričati kolege, naj si pri delu manj prizadevajo.

**Slika 4: Prikaz občutkov zaposlenih glede na vloške in pridobitve**



Vir: Lipičnik (1998, str. 173)

Slika 4 prikazuje različne občutke zaposlenih glede na njihove vloške in tisto, kar so od organizacije dobili. Občutek enakosti se pojavlja, kadar zaposleni dobijo toliko, kot jim po občutkih pripada glede na njihov vložek.

V prvem primeru so zaposleni vložili več, kot so po svojem občutku dobili, pri tem gre za vlogo dobrotnika. To vlogo se po navadi sprejme, ko delavci opazijo, da je organizacija v stiski, in ne želijo pomagati. Na ta dejanja so ponosni. To stanje velikokrat privede do občutkov zaslužnosti, saj posamezniki zahtevajo privilegije od svoje organizacije, če se je zaradi njihove pomoči izkopal iz težav.

V zadnjem primeru, ko delavec dobi več, kot meni, da si je zaslužil, si to razlaga s pravico, ki si jo je nekako pridobil. To stanje zaposlenim povzroča občutek zadovoljstva, poleg zadovoljstva pa tudi težnjo, da tega privilegija ne bi nikoli več izgubili. Vnovična vzpostavitev ravnotežja med vložki in dobljenim povzroča občutek neenakosti in nepravilnosti pri posameznikih. Posameznik se zato prične vesti kot v zgoraj omenjenem primeru, ko posameznik zazna neenakost (Lipičnik, 1998, str. 172–173).

Neenakost, bolj natančno občutek neenakosti, lahko povzroči resne težave pri produktivnosti organizacije. Zato je treba s posameznimi ukrepi zmanjšati ta neprijeten občutek. Sherman in Bohlander priporočata naslednje ukrepe (Lipičnik, 1998, str. 174):

- poudarjanje enakosti nagrad za zaposlene,
- prepoznavanje osnove za doživljanje neenakosti pri primerjavi med danim in dobljenim,
- pozorno poslušanje zaposlenih, da bi razumeli njihove osnovne primerjave,
- posamično odgovarjanje zaposlenim,
- poročanje zaposlenim o prispevkih drugih,

- primerjanje trenutnih in preteklih dosežkov zaposlenih,
- natančno opisovanje dobitkov glede na različne ravni uspešnosti,
- organiziranje sestankov, da bi spoznali zaposlene.

### **2.6.3 PRAVIČNOST**

Pravičnost ali njen nasprotni pomen, nepravičnost, sta izraza, s katerima zaposleni izražajo svoja občutenja glede razlik med prejemki, plačilom. Če posameznik za enako delo, enak vložek, dobi enako kot ostali, bodo zaposleni to občutili kot pravično in bodo imeli občutek, da organizacija obravnava vse zaposlene enako.

V nasprotnem primeru, ko zaposleni za enako delo dobijo različno plačilo, pa dobijo občutek, da organizacija vsakega posameznika obravnava drugače, neenako, kar povzroča neprijetno vzdušje v organizaciji.

Za zmanjšanje nepravičnosti zaposleni uporabljajo različne načine, ki pripomorejo k večji pravičnosti in s tem k večjemu zaupanju organizaciji (Lipičnik, 1998, str. 175):

- povečujejo svoje vložke, da bi s tem opravičili večje nagrade, ko občutijo, da so nagrajeni bolje kot drugi,
- zmanjšujejo svoje vložke, da bi nadomestili manjšo nadgrajenost, kadar čutijo, da so manj nagrajeni kot drugi,
- skušajo doseči nadomestilo po zakonitih ali drugačnih poteh, kot so predčasno zapuščanje z dela, kraja imetja iz organizacije itd.,
- z izbiro druge osebe za primerjavo,
- resničnost želijo izkriviti tako, da bi bila različna obravnava zaposlenih videti pravična,
- zapuščajo delodajalce, če nepravičnost ni odpravljena.

## **3 ZADOVOLJSTVO ZAPOSLENIH PRI DELU**

### **3.1 POMEN ZADOVOLJSTVA ZAPOSLENIH**

Zadovoljstvo pri delu si lahko razlagamo kot občutek, ki ga občuti posameznik, na osnovi katerega se z veseljem odpravi na delo, se veseli dodatnih izzivov, se rad vrača med sodelavce, se dobro in varno počuti na delovnem mestu. Pri vseh zgoraj naštetih občutkih gre tudi za to, da že misel na delo in delovno okolje pri posamezniku sproži prijetne občutke.

Hollenbeck in Wright definirata zadovoljstvo pri delu kot »prijeten občutek, ki ga posameznik zaznava na temelju izpolnitve njegovih pričakovanj, ki so povezane z delom« (Hollenbeck & Wright v: Treven, 1998, str. 131).

Zadovoljstvo pri delu vsebuje tri pomembne vidike: vrednost, pomembnost in zaznavanje. Prvi vidik se nanaša na zadovoljstvo pri delu. Zadovoljstvo pri delu je funkcija vrednosti, ki jo po navadi označimo kot tisto, kar si posameznik na vso moč prizadeva doseči tako zavestno kot podzavestno. Naslednji vidik je pomembnost. Vsak posameznik v organizaciji ima o pomenu posameznih vrednosti drugačno mišljenje, kar močno vpliva na stopnjo njihovega zadovoljstva. Nekdo veliko bolj pri svojem delu ceni dober zaslužek kot pa na primer potovanja, ki so povezana z opravljanjem njegovega dela. Spet drugega bolj privlačijo potovanja kot plača. Zadnji pomembni vidik – zaznavanje se nanaša na to, kako posameznik zaznava trenutne razmere in jih primerja s svojimi vrednostmi (Treven, 1998, str. 131–132).

Delovno zadovoljstvo je odvisno tudi od tega, koliko svojih sposobnosti in spretnosti lahko pokažemo in uporabimo, da pridemo do želenega cilja. Odvisno je tudi od težavnosti dela, koliko smo pri tem avtonomni in koliko povratnih informacij dobimo (Jakopec, 2007, str. 33).

### **3.2 DEJAVNIKI, KI VPLIVAJO NA ZADOVOLJSTVO ZAPOSLENIH**

Na delovnem mestu se srečujemo z različnimi dejavniki, ki vplivajo na posameznika. Ti dejavniki se nanašajo predvsem na sodelavce, fizične pogoje dela, možnosti strokovnega in osebnega razvoja, nadrejene, delovno okolje, plačo, načine dela ipd.

Možina je dejavnike, ki prispevajo k zadovoljstvu z delom, posplošil in združil v šest skupin (Možina, 2002, str. 184):

- vsebina dela: možnost uporabe znanja, možnost učenja in strokovne rasti, zanimivost dela,
- samostojnost pri delu: možnost odločanja o tem, kaj in kako bo delavec delal, samostojno razporejanje delovnega časa, vključenost v odločanje o splošnejših vprašanjih dela in organizacije,

- vodenje in organizacija dela: ohlapen nadzor, dajanje priznanj in pohval ter izrekanje pripomb in graj, usmerjenost vodij k ljudem ali v delovne naloge, skrb za nemoten potek dela,
- odnos pri delu: dobro delovno vzdušje, skupinski duh, razreševanje sporov, sproščena komunikacija med sodelavci, podrejenimi in nadrejenimi,
- delovne razmere: majhen telesni napor, varnost pred poškodbami in obolenji, odpravljanje motečih dejavnikov fizičnega delovnega okolja, kot so vlaga, neugodna temperatura, prah, hrup in podobno.

### **3.3 MERJENJE ZADOVOLJSTVA ZAPOSLENIH**

Merjenje zadovoljstva zaposlenih je bogat vir povratnih informacij, ki jih želimo proučiti. Z merjenjem zadovoljstva pridobimo informacije o trenutnem stanju, ki vlada v določeni organizaciji. Vodstvu omogoča povratne informacije, ki so zelo pomembne, saj je mogoče na njihovi osnovi ugotoviti, kaj je treba spremeniti in katera so tista področja, ki so najbolj problematična v neki organizaciji. S pomočjo pridobljenih rezultatov lahko potem podamo predloge za izboljšave (Mihalič, 2008, str. 90).

Za proučevanje zadovoljstva imamo na razpolago kar nekaj pisnih in grafičnih tehnik. Najlažje in najhitreje merjenje opravimo z anketiranjem. Priporočljivo je, da vsaka organizacija izvede merjenje zadovoljstva vsaj enkrat letno in takrat, ko so v organizaciji prisotne velike radikalne spremembe (večja odpuščanja, obsežnejše reorganizacije). S pomočjo izpolnjenih anket lahko dobimo jasno sliko o tem, kako so posamezne spremembe sprejeli zaposleni in kakšen učinek so povzročile na zadovoljstvo. Potrebno je omeniti, da je treba v merjenje stopnje zadovoljstva zaposlenih vključiti vse zaposlene (Mihalič, 2008, str. 90).

Za proučevanje zadovoljstva pri delu lahko uporabimo tudi lestvico obrazov. Gre za eno izmed najstarejših grafičnih oblik merjenja. Pri tej vrsti merjenja mora zaposleni obkrožiti obraz, ki najbolj označuje njegove občutke, ki jih občuti pri delu. Na voljo ima sedem različnih obrazov, ki označujejo različna razpoloženja: številka sedem prikazuje najbolj vesel in zadovoljen obraz, številka ena pa najmanj zadovoljen obraz. Pri številki štiri nismo ne zadovoljni ne nezadovoljni (Treven, 1998, str. 133).

### **3.4 NEZADOVOLJSTVO ZAPOSLENIH IN NJIHOVE POSLEDICE**

Protipomenka zadovoljstva je nezadovoljstvo. Danes je v različnih organizacijah opaziti kar nekaj nezadovoljenih delavcev. Eden izmed dejavnikov, ki povzroča nezadovoljstvo, je prav gotovo slabo cenjeno delo. To pomeni, da zaposleni za svoje delo, svoj trud, prizadevanja in za delovne dosežke ne dobijo ustrezne pohvale. Vzrok za to je treba iskati predvsem v tem, da so vodje usmerjene bolj v delovne naloge kot k ljudem (Možina, 2002, str. 183).

V vsaki organizaciji si je treba prizadevati za večje zadovoljstvo zaposlenih in tudi za to, da se v čim večji meri izogibamo njihovem nezadovoljstvu. Nezadovoljstvo se kaže v več



oblikah. Glavni posledici, ki sta največkrat vzrok nezadovoljstva, sta absentizem in fluktuacija (George & Jones, 1996, str. 81–82):

- absentizem je beseda, ki označuje odsotnost z dela, delovnega mesta. Poznamo prostovoljno in neprostovoljno odsotnost z dela. Neprostovoljna odsotnost pomeni odsotnost na podlagi konkretnih razlogov, med katere prištevamo bolezni, poškodbe in druge osebne razloge, ki se jim ne moremo izogniti. Prostovoljna odsotnost pa predstavlja odsotnost, za katero velja, da vsi zgoraj naštetih vzroki ne veljajo. K izvedbi takega dejanja nas najpogosteje pripelje nezadovoljstvo, ki ga občutimo na delovnem mestu, saj raziskave kažejo, da imajo zaposleni, ki so nezadovoljni, manjšo motivacijo prihajanja na delovno mesto;
- fluktuacija pomeni gibanje zaposlenih, ki se kaže predvsem v odhodih posameznikov iz organizacije. Vsi ti odhodi za organizacijo predstavljajo velike stroške. Nastajajo stroški prekinitve delovnega razmerja, stroški nadomeščanja dela, stroški kadrovanja in stroški izgube posla. Če bo delavec zadovoljen, je manj verjetnosti za odhod, kot če bo nezadovoljen. Absentizem je začasna oblika neprisotnosti za razliko od fluktuacije, ki je dokončna in tako v veliki meri vpliva na življenje posameznika.

Poleg že zgoraj omenjenih vzrokov se nezadovoljstvo kaže tudi v izgubi volje za delo, namernem zmanjševanju delovnih prizadevanj, širjenju nezadovoljstva med sodelavci, pri zamujanju prihodov na delo. Vse to slabo vpliva na velike finančne rezultate organizacije in na negativno organizacijsko klimo. Da bi se v podjetjih izognili vsem tem posledicam, je potrebno stalno vzdrževanje visoke stopnje zadovoljstva zaposlenih (Treven, 1998, str. 131).

Najboljša strategija je odstranitev vseh vzrokov za nezadovoljstvo. Tu pa nastane problem, ker se nezadovoljstva ne more popolnoma izključiti, tako da se mora organizacija sama spopasti s tem problemom. Za lažje »spopadanje« imajo organizacije posebej izdelane postopke svetovanja in postopke za pritoževanje (Možina, 2002, str. 183).

Postopki svetovanja so namenjeni vprašanjem, kot so razvoj kariere, izboljšanje discipline, pomoč zaposlenim, skupno postavljanje ciljev, razreševanje sporov med zaposlenimi itd.

Postopki za pritoževanje so namenjeni predvsem hitremu odpravljanju napak za preprečitev njihovega kopičenja, ki se lahko v primeru, ko se napake ne odpravlja sproti, pojavi v obliki protestov.

V primeru, ko nezadovoljstvo povzroči disciplinske prekrške, mora organizacija sprejeti tudi kazni, kot so sredstva za prepričevanje škode, ki nastajajo zaradi nedovoljenega obnašanja. Organizacije imajo tristopenjski sistem odvratanja nedopustnega vedenja, med katere prištevamo ustna opozorila, pisna opozorila in odpustitve. Katerega bomo uporabili, je odvisno od tega, kako hude posledice imajo prekrški za organizacijo (Možina, 2002, str. 184).

### **3.5 POVEZANOST ZADOVOLJSTVA Z MOTIVACIJO**

Raziskave v zvezi z motivacijo pogosto kažejo, da je rezultat motivacije pričakovanje. Zato imamo občutek zadovoljstva, če se pričakovanja uresničijo. Bolj ko je izpolnjena potreba posameznika, tem večje je zadovoljstvo.

Večina ljudi teži k zadovoljstvu in se izogiba nezadovoljstva. Po tej logiki so velika pričakovanja posledica velike motivacije, velika razočaranja pa posledica premajhnih pridobitev.

Zadovoljstvo in učinek naj bi bila dva enakovredna in neodvisna cilja. Številne raziskave so pokazale, da veliko zadovoljstvo ni vedno povezano z večjim učinkom. Učinku bi morali priznati prednost pred zadovoljstvom v primeru, ko se mora organizacija boriti za svoje preživetje. Bolj kot je varen položaj organizacije, bolj si organizacija prizadeva za zadovoljstvo zaposlenih. Problem nastane, če bi si na račun zadovoljstva članov kolektiva prizadevali za doseganje učinkovitosti. Nujno prednost učinkovitosti lahko povzročijo razumski cilji, nujno prednost zadovoljstva pa čustveni cilji (Lipičnik & Možina, 1993, str. 44–45).

## **4 RAZISKAVA ZADOVOLJSTVA UČITELJEV V OŠ IVANA CANKARJA VRHNIKA**

### **4.1 PREDSTAVITEV ORGANIZACIJE**

OŠ Ivana Cankarja Vrhnika je javni vzgojno-izobraževalni zavod. Njegova osnovna dejavnost je obvezno osnovnošolsko izobraževanje, načrtno in sistematično posredovanje znanja, občin civilizacijskih in kulturnih vrednot ter drugo, opredeljeno v Odloku o ustanovitvi zavoda. V zavodu je zaposlenih 120 uslužbencev. Šola izvaja dejavnost osnovnošolskega izobraževanja, omogoča pripravo šolske prehrane za učence in učitelje ter zunanje odjemalce, organizira kulturne, športne in druge javne prireditve. Dejavnost šole je javna služba, katere izvajanje je v javnem interesu.

#### **4.1.1 O ŠOLI**

Šola nosi ime po slovenskem pisatelju Ivanu Cankarju, ki je bil rojen na Vrhniki. Pouk poteka v štirih stavbah. Tri poslopja se nahajajo na Vrhniki, podružnična šola pa stoji na Drenovem Griču. Pouk na Drenovem Griču poteka v prostorih tamkajšnjega gasilskega doma. Centralno šolo obiskujejo učenci od četrtega razreda dalje, učenci do drugega razreda obiskujejo pouk v stari t. i. Mrakovi šoli. Tretji razred poteka v prenovljenih prostorih nekdanje šivalnice Industrije usnja Vrhnika. Na Drenovem Griču učenci obiskujejo pouk do četrtega razreda osnovne šole, nato pa se selijo na glavno centralno šolo. Trenutno šolo obiskuje kar 860 učencev in učenk, ki so razporejeni v 34 oddelkov, kar šolo uvršča med eno večjih osnovnih šol pri nas.

Šola veliko pozornosti namenja organizaciji kulturnih, športnih in naravoslovnih dni. Ponuja bogato izbiro interesnih dejavnosti. Ima bogato založeno knjižnico, sodobno opremljene učilnice in kabinete (OŠ Ivana Cankarja, 2016).

#### **4.1.2 ZGODOVINA ŠOLE**

Prvi začetki šole na Vrhniki segajo v dobo Marije Terezije, v 18. stoletje. To so bili težki časi, saj ni bilo primernih prostorov, učbenikov, knjig, primanjkovalo pa je tudi učiteljev. Domneve kažejo, da so se otroci bogatih Vrhnčanov šolali v bistrškem samostanu, vse do tedaj, ko so na Vrhniki ustanovili prvo šolo.

Prva šola, enorazrednica je bila ustanovljena leta 1796. Pouk je potekal v mežnariji na Hribu. Prvi učitelj, ki je poučeval takrat, je bil Janez Ozidek, ki je hkrati opravljal delo cerkvnika in organista. Čez 30 let se je šola razširila v dvorazrednico. Prostore so uredili v Jelovškovi hiši.

Vrhniška občina je leta 1852 dobila svoje šolsko poslopje, ki so ga uredili v prostorih nekdanje mežnarije. Naredili so dve učilnici in stanovanje za učitelja. Ker je bila šola kmalu premajhna, so jo razširili v štirirazrednico, vpeljali pa so tudi poldnevni pouk. Za časa županovanja Gabrijela Jelovška so se odločili za zidavo novega poslopja in tako leta

1903 pričeli z zidavo. Eno leto kasneje je bila šola že opremljena z modernimi, svetlimi učilnicami z veliki okni in najmodernejšo kurjavo daleč naokoli. Stavba še danes stoji v enaki podobi. Ko je nastopila prva svetovna vojna, so šolsko poslopje zavzeli vojaki, tako je takrat pouk potekal na treh različnih lokacijah. Enako kot med prvo svetovno vojno so šolski prostori služili vojakom tudi med drugo svetovno vojno. Prostori so služili kot vojaška bolnica, pisarna in bivališče.

Šele po letu 1945 se je pričel redni pouk v skromno opremljenih učilnicah. Nekaj let kasneje je na šoli pričela delovati Državna nižja gimnazija. Pomemben dogodek se je zgodil leta 1958, ko sta se osnovna šola in gimnazija združili v eno OŠ Janeza Mraka. Tako sta bili v eni stavbi dve osnovni šoli, Cankarjeva in Mrakova. Zaradi prevelike stiske s prostorom so pričeli z gradnjo novega šolskega poslopja. Leta 1961 se je Cankarjeva šola preselila v nove prostore. Potrebno je bilo 20 let, da sta se Mrakova in Cankarjeva šola združili in tako postali ena največjih šol v Sloveniji, pod imenom OŠ Ivana Cankarja. Šola se je reorganizirala in razdelila na razredno stopnjo in predmetno stopnjo. Razredna stopnja je potekala v starem poslopju, predmetna pa v novo zgradbi. Tako poteka še danes, organizacijsko se šola ni spremenila, še vedno nosi pisateljevo ime in sodi med večje šole v državi (OŠ Ivana Cankarja, 2016).

#### **4.1.3 POSLANSTVO ŠOLE**

Poslanstvo obravnavane osnovne šole je ponuditi učencem kakovosten, posamezniku prilagojen pouk ter jim omogočiti udeleževanje v širokem spektru dejavnosti. Vizija šole temelji na uresničevanju idej in na znanju ter na odgovornosti vseh udeležencev.

Najpomembnejša in osnovna dejavnost osnovne šole je odličen vzgojno-izobraževalni proces – pouk, ki slehernemu učencu nudi optimalne pogoje vsestranskega razvijanja njegovih potencialov. Temu cilju je treba primarno slediti, ob tem pa vzpodbujati strokovne delavce šole, da v najboljši meri poskrbijo za čim boljšo realizacijo tega cilja, ki zajema vse obvezne šolske in obšolske dejavnosti, predvidene v poslanstvu zavoda. Pomembni konstantni cilji zavoda so tudi načrtovanje in nudenje čim širšega spektra stalnega strokovnega izpopolnjevanja učiteljev in strokovnih delavcev šole, zagotavljanje ustrezne klime in družabnosti tako med učenci kot med zaposlenimi v kolektivu, zagotavljanje optimalnih delovnih pogojev zaposlenim kot tudi bivalnih pogojev in standardov učencem (OŠ Ivana Cankarja, 2016).

#### **4.1.4 ČLOVEŠKI VIRI**

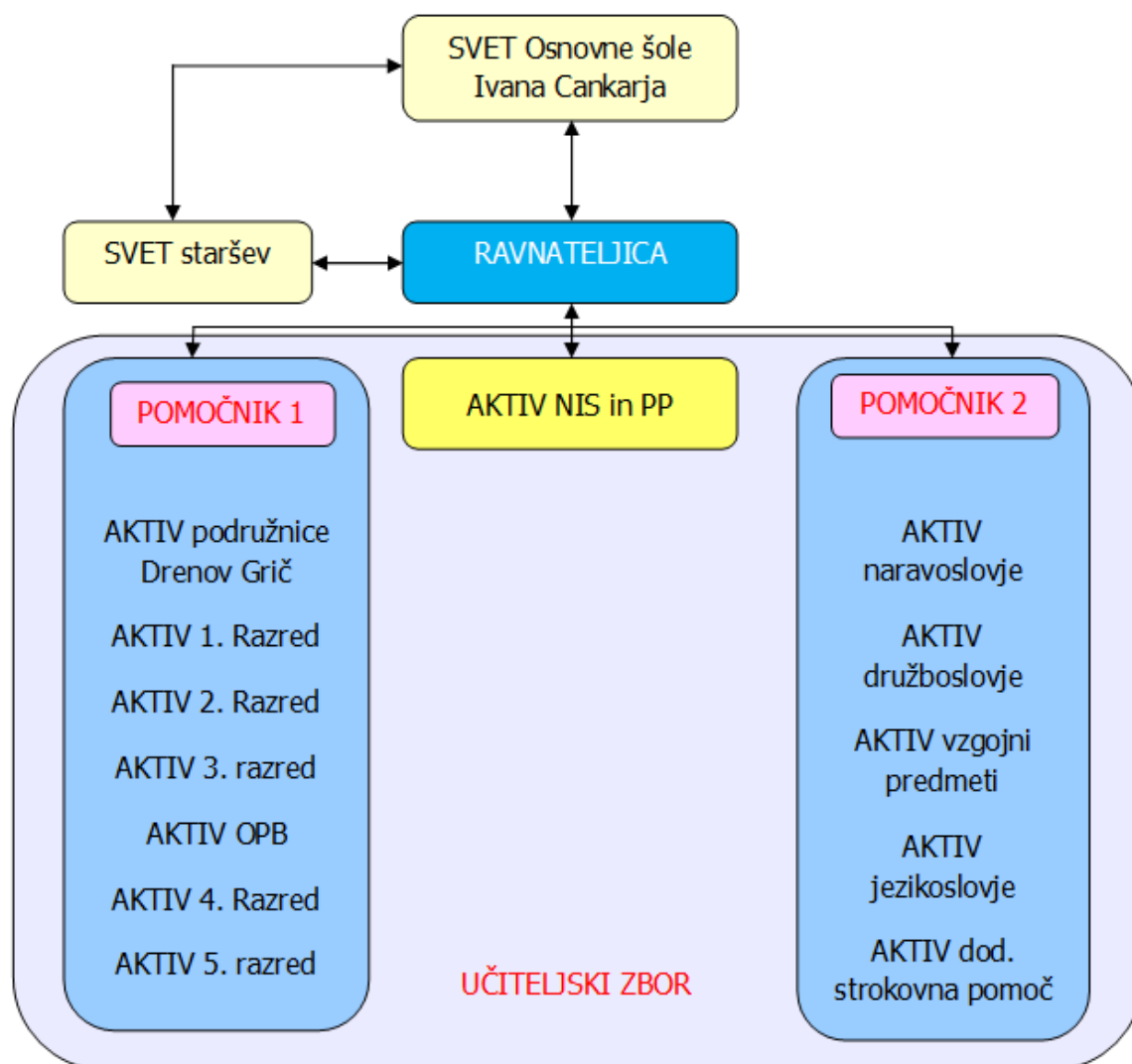
Osnovno šolo vodijo ravnateljica in dva pomočnika ravnatelja. Pomočnik 1 je pomočnik za prvo triletno, 4. in 5. razred ter podaljšano bivanje. Na predmetni stopnji pa je pomočnik 2.

Zaposleni v šoli se delijo v dve skupini. Prva skupina so strokovni delavci, druga skupina pa so tehnični delavci. V skupino strokovnih delavcev spadajo vsi učitelji, svetovalna služba, učitelji dodatne strokovne pomoči, knjižničarki ter računalničarja. V skupino tehničnih delavcev pa spadajo računovodstvo, tajništvo, hišnika, vodja šolske prehrane,

kuharji in pomočniki ter čistilke. Na šoli je tako zaposlenih 95 strokovnih in 25 tehničnih delavcev.

V raziskavi sem se osredotočila na učitelje, ki predstavljajo največji delež (62,5 %) med zaposlenimi. Razredni pouk poučuje 36 učiteljev. Na predmetni stopnji pa je zaposlenih 39 učiteljev, skupaj torej 75 učiteljev.

**Slika 5: Organigram OŠ Ivana Cankarja**



Vir: OŠ Ivana Cankarja (2016)

## 4.2 METODOLOGIJA RAZISKOVANJA

Raziskavo sem izvedla marca 2015 na OŠ Ivana Cankarja. Za pridobivanje podatkov sem uporabila metodo pisnega anketiranja. V anketo so bili vključeni vsi učitelji, ki poučujejo na OŠ Ivana Cankarja, tudi učitelji na podružnični šoli na Drenovem Griču. Ankete sem poslala vsem učiteljem kar prek šolske spletne pošte. Ker odziv ni bil ravno velik, sem jih nato še enkrat osebno razdelila posameznim aktivom. Razdeljenih je bilo 75 anketnih vprašalnikov, od katerih je bilo vrnjenih 58 vprašalnikov, kar predstavlja 77 %.

Anonimni anketni vprašalnik, ki je v prilogi, je razdeljen na dva dela. Sestavljen je iz 8 vprašanj zaprtega tipa (6 vprašanj izbirnega tipa in 2 sklopa vprašanj s 5-stopenjsko Likertovo lestvico stališč), kar omogoča lažjo analizo in interpretacijo rezultatov. V prvem delu sem z vprašanji od zaposlenih želela pridobiti splošne podatke, kot so podatki o spolu, starosti, izobrazbi in delovni dobi.

V drugem delu pa si sledijo vprašanja, ki se navezujejo na temo zadovoljstva in motivacije na delovnem mestu. Pri petem vprašanju so anketirani ocenili svoje zadovoljstvo z naslednjimi dejavniki (na podlagi 5-stopenjske Likertove lestvice stališč):

- odnos s sodelavci,
- delovni čas,
- zanimivo delo,
- materialni pogoji za delo,
- možnost dodatnega izobraževanja,
- uspeh pri delu,
- splošna klima v šoli,
- možnost napredovanja,
- možnost strokovne avtonomnosti,
- sodelovanje z vodstvom šole,
- delo s kolegi znotraj aktivov,
- komunikacija z učenci,
- sodelovanje s starši,
- varnost zaposlitve,
- plača glede na izobrazbo in
- plača glede na opravljeno delo.

S tem sem želela ugotoviti obstoječe stanje zadovoljstva oz. nezadovoljstva učiteljev.

Šesto vprašanje se navezuje na temo motivacije. Zaposleni so morali opredeliti pomembnost motivacijskih dejavnikov glede na vrednostno lestvico. Tu sem želela ugotoviti, kateri so tisti dejavniki, ki učitelje pri delu najbolj motivirajo.

Pri naslednjem vprašanju pa so anketirani razvrstili različne dejavnike, ki jim pri delu povzročajo največ težav, po rangu od 1 do 7. S tem sem želela ugotoviti, kateri so tisti dejavniki, ki se pogosto pojavljajo pri tem poklicu in povzročajo nezadovoljstvo.

Pri zadnjem vprašanju sem skušala ugotoviti splošno zadovoljstvo zaposlenih pri delu.

Pridobljene rezultate sem grafično obdelala v računalniškem programu Excel, s pomočjo katerega sem analizirala dobljene podatke. V nadaljevanju jih bom predstavila opisno in grafično (s tabelami in z grafikoni).

## 4.3 ANALIZA REZULTATOV

### 4.3.1 STRUKTURA ANKETIRANIH PO SPOLU

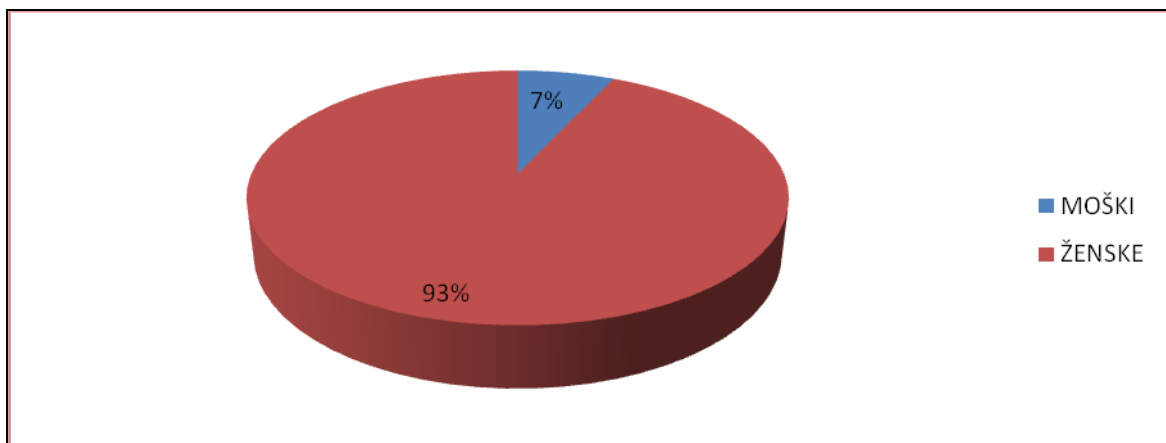
V raziskavi je sodelovalo 58 učiteljev OŠ Ivana Cankarja, od tega je kar 54 predstavnic ženskega spola, kar predstavlja 93 % vseh anketirancev, ter le 4 moški predstavniki, kar predstavlja 7 % vseh anketirancev. Glede na strukturo spola zaposlenih na OŠ Ivana Cankarja lahko trdim, da se ujema z dejstvom, da poklic osnovnošolskega učitelja v naši državi opravljajo predvsem ženske.

**Tabela 2: Spol anketiranih**

Spol	Št. anketirancev	Delež anketiranih (%)
<b>Moški</b>	4	7 %
<b>Ženski</b>	54	93 %
<b>Skupaj</b>	58	100 %

Vir: lasten

**Grafikon 1: Spol anketiranih**



Vir: lasten

### 4.3.2 STRUKTURA ZAPOSLENIH PO STAROSTI

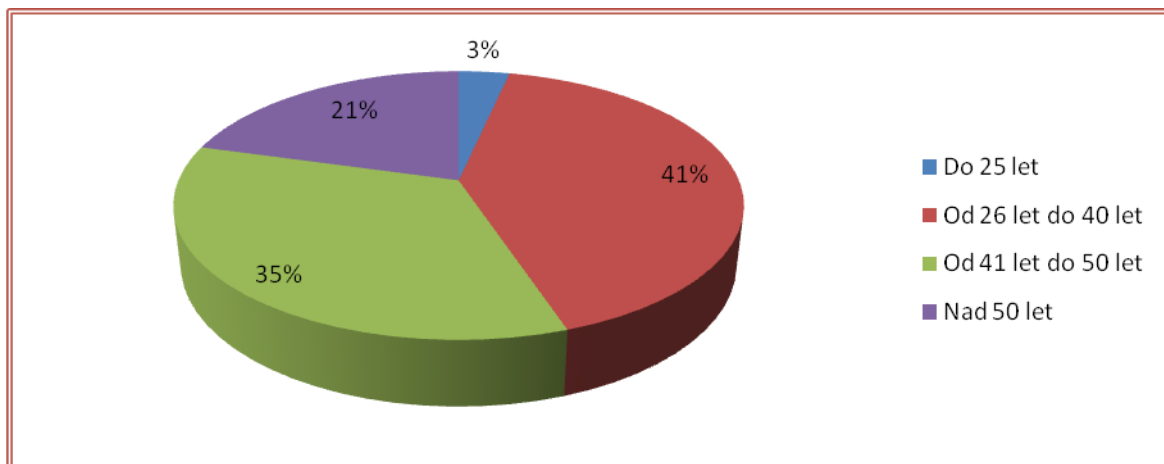
Strukturo zaposlenih glede na starostne skupine prikazujeta tabela 3 in grafikon 2.

**Tabela 3: Starost anketiranih**

Starost	Št. anketirancev	Delež anketiranih (%)
<b>Do 25 let</b>	2	3 %
<b>Od 26 do 40 let</b>	24	41 %
<b>Od 41 do 50</b>	20	35 %
<b>Nad 50 let</b>	12	21 %
<b>Skupaj</b>	<b>58</b>	<b>100 %</b>

Vir: lasten

**Grafikon 2: Starost anketiranih**



Vir: lasten

Grafikon 2 prikazuje starostno strukturo vseh anketirancev. Učitelje sem razdelila v štiri starostne skupine. Iz grafikona je moč razbrati, da je največ učiteljev starih od 26 do 40 let, teh je kar 41 %. S 35 % jim sledi starostna skupina od 41 do 50 let. Starejših nad 50 let je 21 %. Mlajših od 26 let je le slabe 3 %. Iz tega lahko razberemo, da imajo na šoli zelo mlad kolektiv.



### 4.3.3 STRUKTURA PO STOPNJI IZOBRAZBE

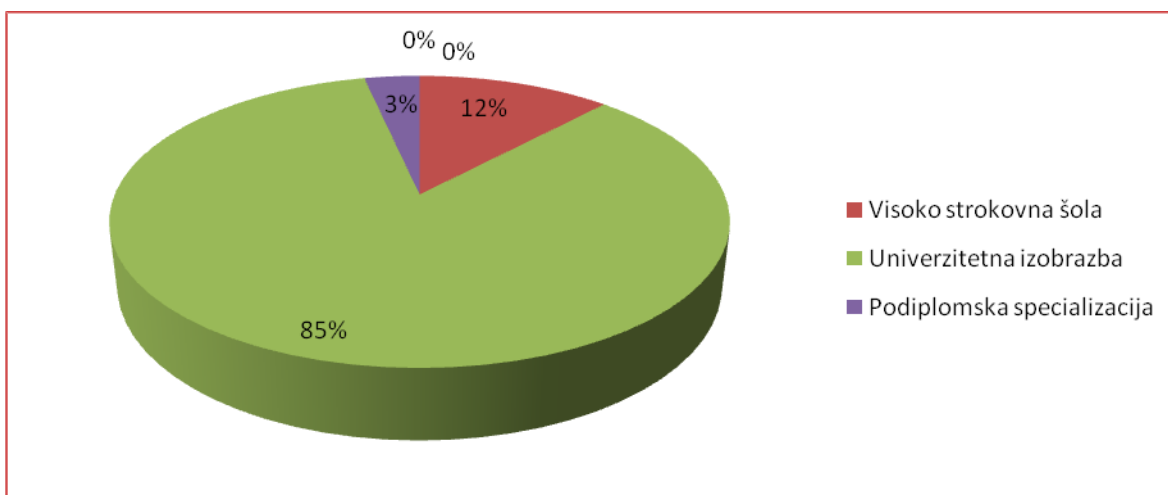
Tabela 4 in grafikon 3 prikazujeta strukturo anketiranih glede na doseženo stopnjo izobrazbe.

**Tabela 4: Izobrazba anketiranih**

Stopnja izobrazbe	Št. anketirancev	Delež anketiranih (%)
Visoko strokovna šola	7	12 %
Univerzitetna izobrazba	49	85 %
Podiplomska specializacija	2	3 %
<b>Skupaj</b>	<b>58</b>	<b>100 %</b>

Vir: lasten

**Grafikon 3: Izobrazba anketiranih**



Vir: lasten

Grafikon 3 prikazuje stopnjo izobrazbe anketiranih učiteljev. Iz grafikona lahko razberemo, da je stopnja izobrazbe učiteljev zelo visoka. Večina vseh vprašanih ima univerzitetno izobrazbo. Le slabih 12 % ima visoko strokovno šolo. 3 % vprašanih imajo celo magisterij.

#### 4.3.4 STRUKTURA GLEDE NA DELOVNO DOBO V OŠ IVANA CANKARJA

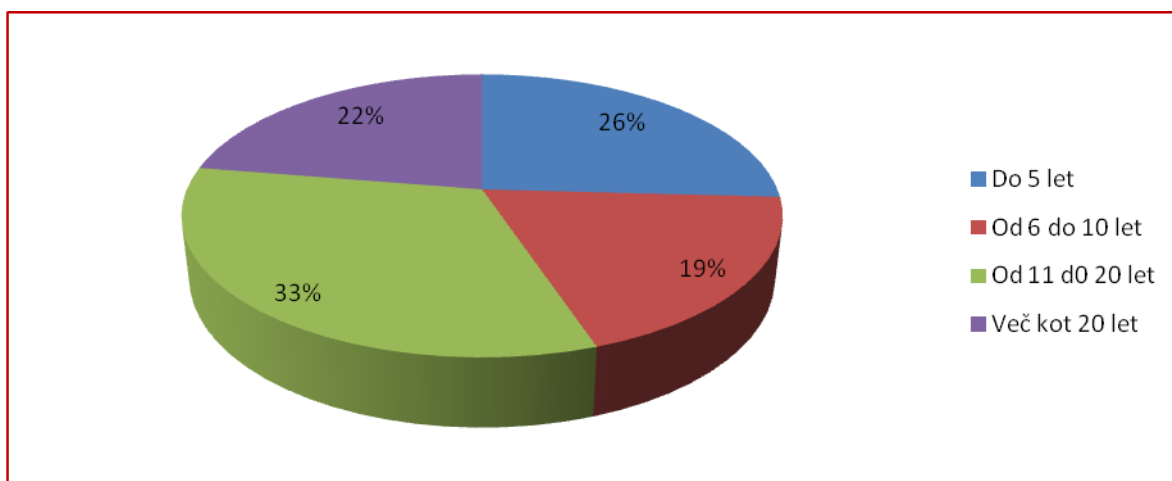
Delovna doba anketiranih je prikazana s tabelo 5 in grafikonom 4.

**Tabela 5: Delovna doba**

Delovna doba	Št. anketirancev	Delež anketiranih (%)
<b>Do 5 let</b>	15	26 %
<b>Od 6 do 10 let</b>	11	19 %
<b>Od 11 do 20 let</b>	19	33 %
<b>Več kot 20 let</b>	13	22 %
<b>Skupaj</b>	<b>58</b>	<b>100 %</b>

Vir: lasten

**Grafikon 4: Delovna doba**



Vir: lasten

Iz grafikona 4 lahko razberemo, da je največ anketiranih učiteljev oz. učiteljic v OŠ Ivana Cankarja zaposlenih od 11 do 20 let. Teh je kar 33 %. Sledijo tisti, ki na omenjeni šoli poučujejo manj kot 6 let. Zaposlenih z več kot 20 let delovne dobe je 22 %. Najmanj (19 %) je učiteljev, ki na šoli poučujejo od 6 do 10 let. Vsi ti podatki kažejo na to, da je veliko učiteljev zaposlenih že več kot 10 let.

#### 4.3.5 ANALIZA ZADOVOLJSTVA UČITELJEV GLEDE NA MOTIVACIJSKE DEJAVNIKE

Pri petem vprašanju me je zanimalo, kako določeni motivacijski dejavniki vplivajo na trenutno stanje zadovoljstva učiteljev na delovnem mestu oz. kateri so tisti dejavniki, ki najbolj vplivajo na zadovoljstvo, in kateri so tisti, ki prinašajo najmanj zadovoljstva. V tabeli 6 je zapisanih 16 dejavnikov. Anketiranci so presodili vsak posamezni dejavnik z Likertovo 5-stopenjsko lestvico, pri čemer 1 pomeni »sploh nisem zadovoljen«, 2 »nisem zadovoljen«, 3 »delno zadovoljen«, 4 »sem zadovoljen« in 5 »sem zelo zadovoljen«.

**Tabela 6: Struktura anketiranih glede na zadovoljstvo z motivacijskimi dejavniki**

Kako bi ocenili:	Sploh nisem zadovoljen.	Nisem zadovoljen.	Delno zadovoljen.	Sem zadovoljen.	Sem zelo zadovoljen.
<b>Odnos s sodelavci</b>	0	0	8	29	21
<b>Delovni čas</b>	0	4	5	39	10
<b>Zanimivo delo</b>	0	5	13	21	19
<b>Materialni pogoji za delo (oprema, prostori)</b>	0	2	11	39	6
<b>Možnost dodatnega izobraževanja</b>	0	21	17	15	5
<b>Uspeh pri delu</b>	0	3	14	28	13
<b>Splošna klima v šoli</b>	0	5	9	37	7
<b>Možnost napredovanja</b>	5	16	25	12	0
<b>Možnost strokovne avtonomnosti</b>	0	5	27	18	8
<b>Sodelovanje z vodstvom šole</b>	0	0	5	27	26
<b>Delo s kolegi znotraj aktivov</b>	0	4	7	21	26
<b>Komunikacija z učenci</b>	0	5	15	25	13
<b>Sodelovanje s starši</b>	0	5	14	39	0
<b>Varnost zaposlitve</b>	0	3	17	32	6
<b>Plača glede na izobrazbo</b>	6	10	15	25	2
<b>Plača glede na opravljeno delo</b>	10	8	24	13	3

Vir: lasten

Na podlagi frekvenčne analize sem za vsak motivacijski dejavnik izračunala srednjo vrednost (ponderirano aritmetično sredino), nato pa sem motivacijske dejavnike rangirala glede na srednjo vrednost od najvišje (rang 1), ki prinaša največ zadovoljstva pri učiteljih, do najnižje (rang 16), ki prinaša najmanj zadovoljstva. Rezultate analize rangov prikazuje tabela 7.

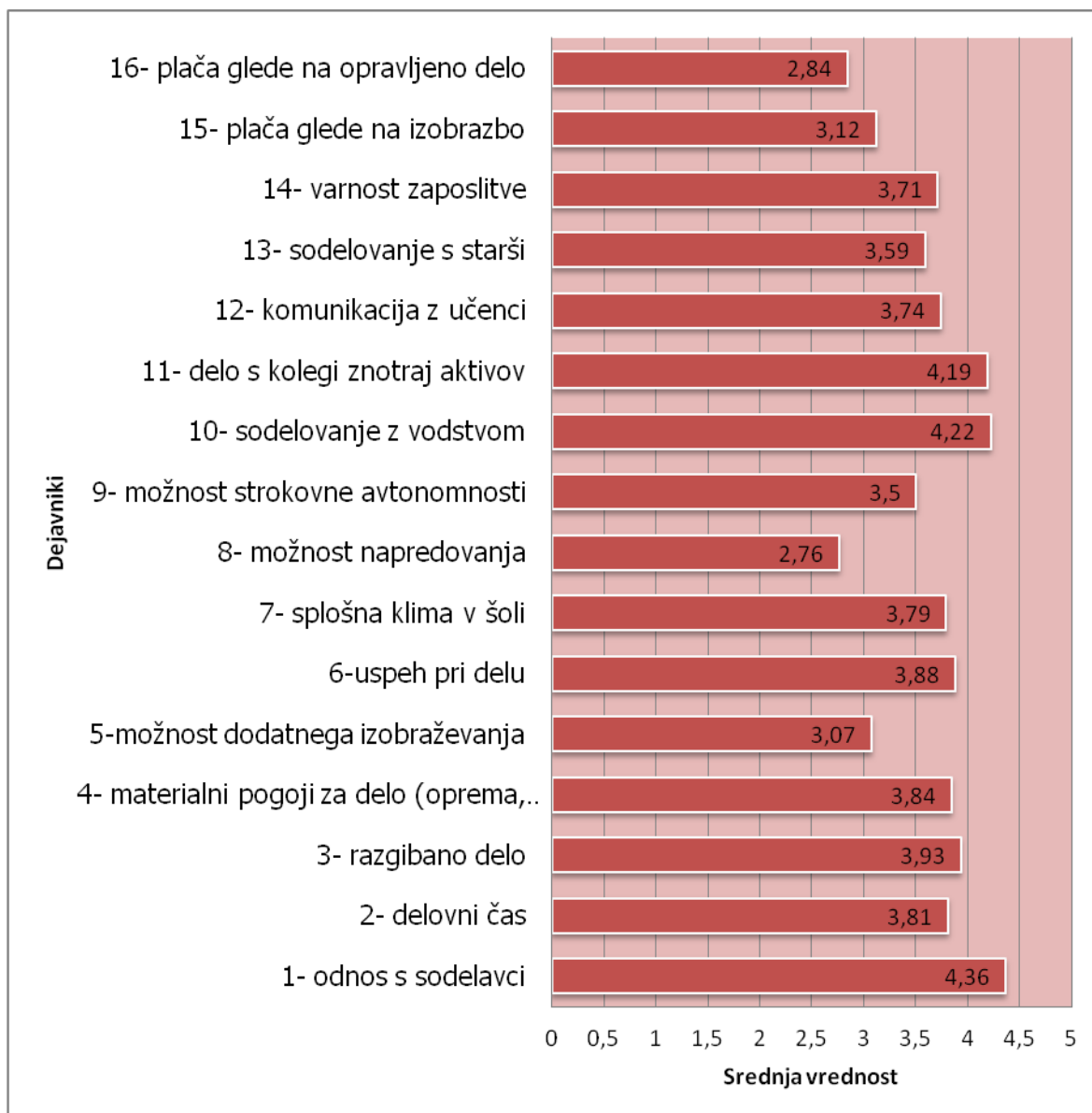
**Tabela 7: Motivacijski dejavniki glede na zadovoljstvo po rangi od 1 do 16**

<b>Motivacijski dejavnik</b>	<b>Srednja vrednost</b>	<b>Rang zadovoljnosti</b>
<b>Odnos s sodelavci</b>	4,36	<b>1</b>
<b>Sodelovanje z vodstvom</b>	4,22	<b>2</b>
<b>Delo s kolegi znotraj aktivov</b>	4,19	<b>3</b>
<b>Razgibano delo</b>	3,93	<b>4</b>
<b>Uspeh pri delu</b>	3,88	<b>5</b>
<b>Primerno delovno okolje (oprema, prostori)</b>	3,84	<b>6</b>
<b>Delovni čas</b>	3,81	<b>7</b>
<b>Splošna klima v šoli</b>	3,79	<b>8</b>
<b>Komunikacija z učenci</b>	3,74	<b>9</b>
<b>Varnost zaposlitve</b>	3,71	<b>10</b>
<b>Sodelovanje s starši</b>	3,59	<b>11</b>
<b>Možnost strokovne avtonomnosti</b>	3,5	<b>12</b>
<b>Plača glede na izobrazbo</b>	3,12	<b>13</b>
<b>Možnost dodatnega izobraževanja</b>	3,07	<b>14</b>
<b>Plača glede na opravljeno delo</b>	2,84	<b>15</b>
<b>Možnost napredovanja</b>	2,76	<b>16</b>

Vir: lasten

Rezultate analize rangov glede na povprečne vrednosti ocen anketiranih na 5-stopenjski Likertovi lestvici stališč grafično prikazuje grafikon 5.

**Grafikon 5: Motivacijski dejavniki glede na zadovoljstvo (prikaz glede na srednjo vrednost)**



Vir: lasten

V tabelah 6 in 7 so prikazani izbrani motivacijski dejavniki, ki vplivajo na zadovoljstvo zaposlenih. Iz obeh tabel in izdelanega grafikona je moč razbrati, da so učitelji najbolj zadovoljni z medsebojnimi odnosi, vodstvom šole in delom, ki ga opravljajo znotraj aktivov.

Vsi ti dejavniki imajo povprečno vrednost več kot 4, kar pomeni, da se učitelji med seboj dobro razumejo, si pomagajo in odlično sodelujejo z nadrejenimi. Gre za dobro delovno vzdušje.

Učitelji so zadovoljni z delom, ki ga opravljajo. Delo jemljejo kot zanimivo, razgibano in nemonotono. Z delovnim časom je kar 39 anketiranih zadovoljnih, 10 zelo zadovoljnih, 5 delno zadovoljnih in le 4 z njim niso zadovoljni.

Splošna klima v šoli med učitelji je ocenjena kot dobra. Rezultati ankete kažejo, da je kar 37 zadovoljnih, 7 pa zelo zadovoljnih. Delno zadovoljnih in nezadovoljnih je skupaj 14.

Kot deveto po rangi so učitelji iz OŠ Ivana Cankarja ocenili komunikacijo med učenci, na desetem mestu sledi varnost zaposlitve, na enajstem pa sodelovanje s starši. Sodelovanja s starši ni nihče od anketirancev ocenil kot dejavnik, s katerim so zelo zadovoljni. 39 je zadovoljnih, 14 le delno, 5 pa nezadovoljnih.

Anketiranci so ocenili, da jim možnost strokovne avtonomnosti ne prinaša največjega zadovoljstva, saj so ta dejavnik postavili šele na 12. mesto.

Temu dejavniku sledi plača glede na izobrazbo učiteljev. Iz grafikona 3 na strani 29 lahko razberemo, da je izobrazba med učitelji zelo visoka; več kot 85 % vseh anketiranih ima univerzitetno izobrazbo. S plačo, ki jo prejema, glede na svojo izobrazbo, pa niso najbolj zadovoljni. Le 2 sta zelo zadovoljna, 25 je zadovoljnih, delno zadovoljnih je 15, nezadovoljnih 10, zelo nezadovoljnih pa 6. Povprečna vrednost znaša 3,12.

Prav tako niso najbolj zadovoljni z možnostjo dodatnega izobraževanja. Nezadovoljnih je kar 21, delno zadovoljnih 14, zadovoljnih 15 ter 5 zelo zadovoljnih. Vzrok za tak rezultat je moč iskati v krčenju seminarjev in drugih izobraževanj zaradi varčevalnih ukrepov, ki jih pripravlja Ministrstvo za šolstvo.

Na predzadnjem mestu se je znašel dejavnik »plača glede na opravljeno delo«. Tu je še večje nezadovoljstvo kot pri plači glede na izobrazbo. 10 anketiranih učiteljev je zelo nezadovoljnih, 8 nezadovoljnih, 24 delno zadovoljnih, 13 zadovoljnih, 3 od 58 pa so celo zelo zadovoljni. Mislim, da je v času gospodarske krize le malokdo zadovoljen s plačilom, ki ga dobi za svoj trud, napor, odgovornost in požrtvovalnost na svojem delovnem mestu.

Zadnje mesto pa pripada možnosti napredovanja. Anketirani so najbolj nezadovoljni z napredovanjem. Od vseh 58 vprašanih je kar 5 zelo nezadovoljenih, 16 nezadovoljenih, 25 delno zadovoljnih in le 12 zadovoljnih.

#### **4.3.6 ANALIZA POMEMBNOСТИ MOTIVACIJSKIH DEJAVNIKOV PRI UČITELJIH**

Pri šestem vprašanju me je zanimalo, kateri motivacijski dejavniki so najbolj pomembni, kateri najmanj in v kakšnem zaporedju si sledijo glede na pomembnost. Anketiranci so dejavnike ocenjevali z Likertovo lestvico od 1 do 5, pri čemer 1 pomeni, da dejavnik sploh ni pomemben, 2 predstavlja dejavnik, ki ni pomemben, 3 delno pomemben, 4 pomemben in 5 zelo pomemben dejavnik. Izbrala sem 10 dejavnikov, za katere menim, da imajo velik vpliv na motivacijo zaposlenih. Ti dejavniki so: razgibano delo, primerno delovno okolje, možnost dodatnega izobraževanja, dobri odnosi z nadrejenimi, dobri odnosi s sodelavci,

možnost napredovanja, stalnost in varnost zaposlitve, plača, pohvala ravnatelja in delovni čas.

**Tabela 8: Pomembnost motivacijskih dejavnikov**

<b>Motivacijski dejavnik</b>	<b>Sploh ni pomemben.</b>	<b>Ni pomemben.</b>	<b>Je delno pomemben.</b>	<b>Je pomemben.</b>	<b>Zelo pomemben.</b>
<b>Zanimivo delo</b>	0	0	2	29	36
<b>Primerno delovno okolje (oprema, prostori)</b>	0	0	5	27	26
<b>Možnost dodatnega izobraževanja</b>	0	0	10	36	12
<b>Dobri odnosi z nadrejenimi</b>	0	0	0	19	39
<b>Dobri odnosi s sodelavci</b>	0	0	2	15	41
<b>Možnost napredovanja</b>	0	4	9	34	11
<b>Stalnost in varnost zaposlitve</b>	0	0	1	29	28
<b>Plača</b>	0	0	2	34	22
<b>Pohvala ravnatelja</b>	0	0	2	30	26
<b>Delovni čas</b>	0	0	3	39	16

Vir: lasten

Analizo rangov glede na srednjo vrednost ocene vsakega motivacijskega dejavnika prikazuje tabela 9. Rang 1 predstavlja dejavnik, ki je najbolj pomemben, 10 pa dejavnik, ki je najmanj pomemben pri motivaciji učiteljev.

**Tabela 9: Motivacijski dejavniki glede na pomembnost po rangi od 1 do 10**

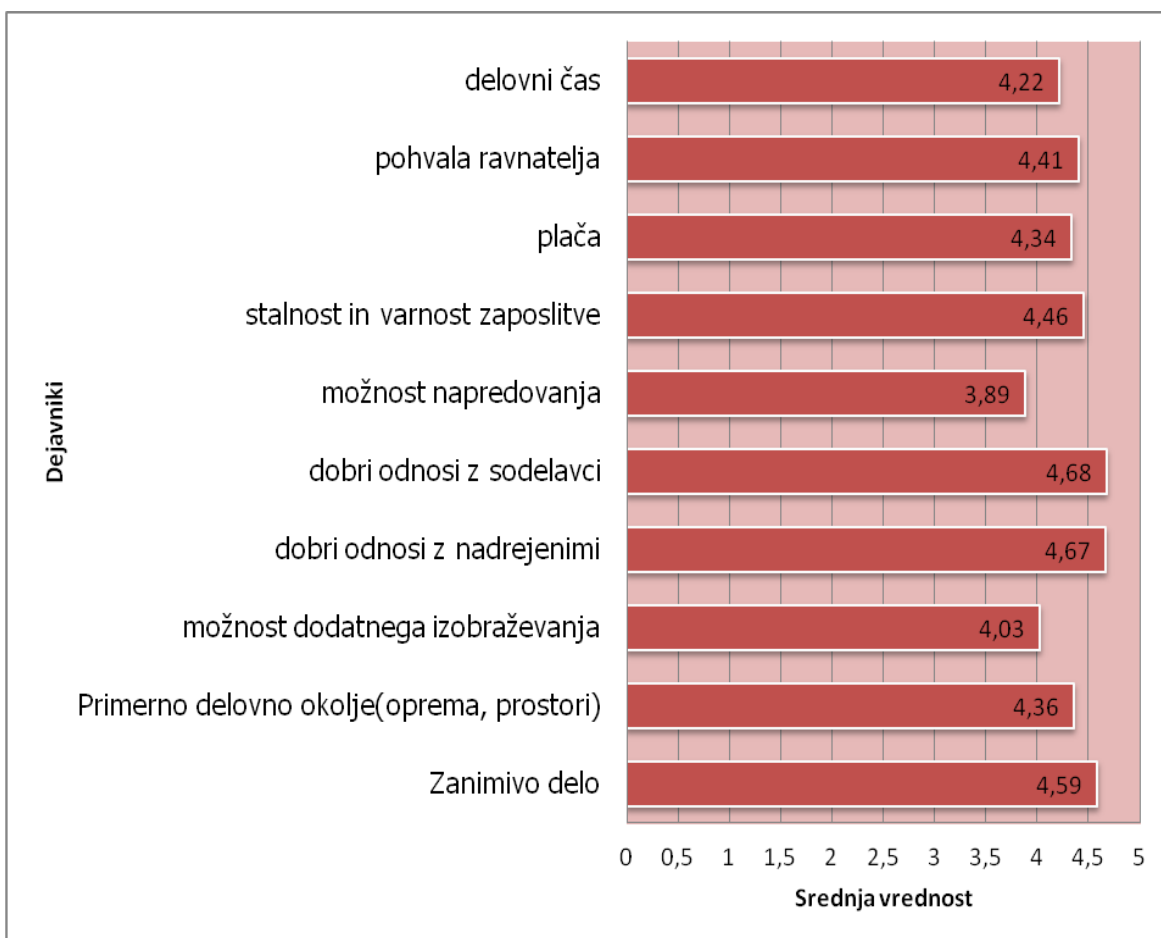
<b>Motivacijski dejavnik</b>	<b>Srednja vrednost</b>	<b>Rang zadovoljenosti</b>
<b>Dobri odnosi s sodelavci</b>	<b>4,69</b>	<b>1</b>
<b>Dobri odnosi z nadrejenimi</b>	<b>4,67</b>	<b>2</b>
<b>Zanimivo delo</b>	<b>4,59</b>	<b>3</b>
<b>Stalnost in varnost zaposlitve</b>	<b>4,46</b>	<b>4</b>
<b>Pohvala ravnatelja</b>	<b>4,41</b>	<b>5</b>
<b>Primerno delovno okolje (oprema, prostori)</b>	<b>4,36</b>	<b>6</b>
<b>Plača</b>	<b>4,34</b>	<b>7</b>
<b>Delovni čas</b>	<b>4,22</b>	<b>8</b>
<b>Možnost dodatnega izobraževanja</b>	<b>4,03</b>	<b>9</b>
<b>Možnost napredovanja</b>	<b>3,89</b>	<b>10</b>

Vir: lasten

Iz tabel 8 in 9 ter grafikona 6 lahko razberemo, da med najpomembnejše motivacijske dejavnike sodijo dobri odnosi s sodelavci. 2 anketiranci menita, da je ta dejavnik le delno pomemben, 19 jih meni, da je pomemben, ostalih 41 pa je mnenja, da je ta dejavnik zelo pomemben.



**Grafikon 6: Motivacijski dejavniki glede na pomembnost (prikaz glede na srednjo vrednost oz. povprečno vrednost)**



Vir: lasten

Drugo mesto pripada dobremu odnosu z nadrejenimi. Kar 39 anketiranih učiteljev meni, da je dober odnos z nadrejenim zelo pomemben. Preostalih 19 jih je mnenja, da je dober odnos z nadrejenimi sicer pomemben, vendar ne zelo. Na prvi dve mesti sta se tako uvrstila dejavnika, ki se nanašata na medsebojne odnose na delovnem mestu. Bolj pomemben se jim zdi dober odnos med sodelavci kot pa dober odnos z nadrejenimi.

Na tretjem mestu je zanimivo delo. 2 anketirana menita, da je delno pomemben dejavnik, 29, da je pomemben in 36, da je zelo pomemben.

Stalnost in varnost zaposlitve sta zasedli četrto mesto. Dejavnik je za enega anketiranega delno pomemben, za 29 vprašanih pomemben in za 28 zelo pomemben. Vzrok za tako visoko uvrstitev je moč iskati predvsem na trgu delovne sile, ki je vse bolj nestabilen. Vsi, ki so zaposleni, so manj obremenjeni in bolj motivirani za delo, če pri tem nimajo občutka, da lahko kadarkoli izgubijo to delovno mesto.

Stalnosti in varnosti sledi pohvala ravnatelja. Pohvala ravnatelja motivira učitelje pri njihovem delu, saj je kar 30 vprašanih odgovorilo, da je pohvala pomemben motivator za

delo. Le štirje manj pa so mnenja, da je dejavnik zelo pomemben. Za 2 vprašana pa je pohvala le delno pomembna.

Primerno okolje za delo je po pomembnosti zasedlo šesto mesto. Oprema, ustrezni pripomočki, urejeni in čisti prostori so za 5 anketiranih učiteljev delno pomembni, za 27 pomembni in za 26 zelo pomembni.

Naslednji dejavnik je plača, ki je dosegla šele sedmo mesto. Za 22 od 58 vseh vprašanih je plača zelo pomemben motivacijski dejavnik, pomemben za 34 in delno pomemben za 2 učitelja. Če med seboj primerjamo dejavnika pohvala ravnatelja in plača, lahko vidimo, da je pohvala bolj pomembna kot dobro plačilo. Tukaj je dobro razvidno, da zaposlenim več pomenijo pohvala, lepa beseda in pozornost kot materialna nagrada ali dobro plačilo.

Plači sledi delovni čas. Srednja vrednost dejavnika je 4,22, kar pomeni, da je za večino delovni čas pomemben. Na predzadnjem mestu se je znašel dejavnik, ki omogoča možnost dodatnega izobraževanja. Učitelji so ocenili, da je dejavnik pomemben, saj povprečna vrednost znaša 4,03.

Zadnje mesto pa pripada dejavniku, ki omogoča možnost napredovanja. Od vseh naštetih dejavnikov so mu vprašani namenili najslabše ocene. Za 4 vprašane dejavnik ni pomemben, za 9 je delno pomemben, za 34 pomemben ter za 11 zelo pomemben. Ta dejavnik najmanj motivira učitelje pri njihovem delu.

Vsi zgoraj naštetih dejavniki so po izračunanih povprečnih vrednostih pomembni za učitelje. Med njimi so le majhna odstopanja. Med prvouvrščenim (dobri odnosi s sodelavci – 4,69) in zadnjevrščenim (možnost napredovanja – 3,89) dejavnikom je le 0,8 točke razlike.

#### **4.3.7 PRIMERJAVA NEKATERIH IZBRANIH MOTIVACIJSKIH DEJAVNIKOV GLEDE NA POMEMBNOST IN ZADOVOLJSTVO**

Za lažje ugotavljanje zadovoljstva zaposlenih sem med seboj primerjala grafikona 5 in 6.

Grafikon 5 predstavlja motivacijske dejavnike glede na zadovoljstvo, grafikon 6 pa motivacijske dejavnike glede na njihovo pomembnost. V to primerjavo sem vključila vse njune skupne dejavnike. Ti so: delovni čas, plača, stalnost in varnost zaposlitve, možnost napredovanja, odnos z nadrejenimi, odnos s sodelavci, možnost dodatnega izobraževanja, primerno delovno okolje in razgibano delo.

**Tabela 10: Primerjava motivacijskih dejavnikov glede na pomembnost in zadovoljstvo (glede na srednjo vrednost)**

Motivacijski dejavniki	Pomembnost (srednja vrednost)	Zadovoljstvo (srednja vrednost)	Razlika (pomembnost/zadovoljstvo)
<b>Razgibano delo</b>	4,59	3,93	0,66
<b>Primerno delovno okolje</b>	4,36	3,84	0,52
<b>Možnost dodatnega izobraževanja</b>	4,03	3,07	0,96
<b>Odnos s sodelavci</b>	4,68	4,36	0,32
<b>Odnos z nadrejenimi</b>	4,67	4,22	0,45
<b>Možnost napredovanja</b>	3,89	2,76	1,13
<b>Stalnost in varnost zaposlitve</b>	4,46	3,71	0,75
<b>Plača</b>	4,34	2,84	1,50
<b>Delovni čas</b>	4,22	3,81	0,41

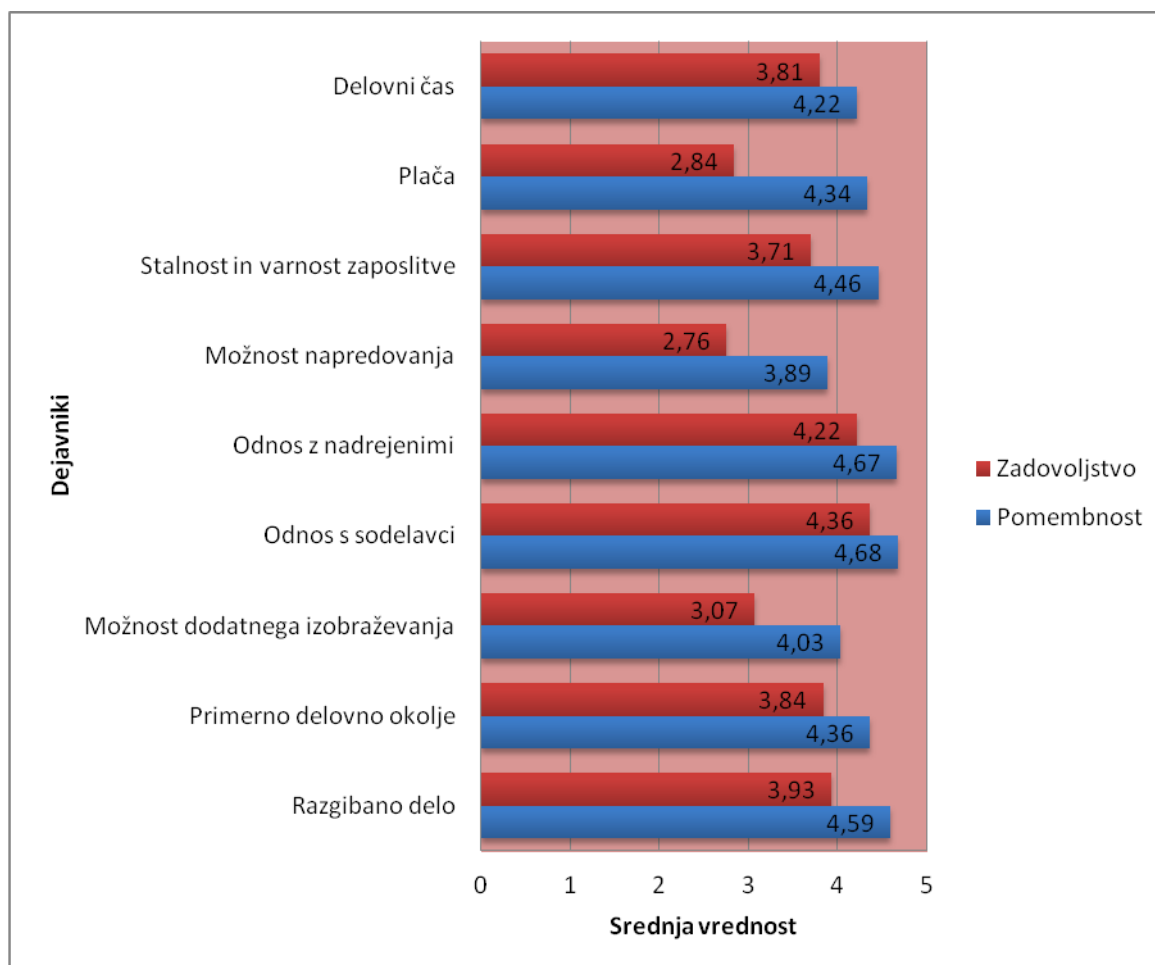
Vir: lasten

Iz grafikona 7 lahko razberemo, da prihaja do manjših razlik pri dejavnikih glede na zadovoljstvo in pomembnost. Večja je razlika med pomembnostjo motivacijskih dejavnikov in zadovoljstvom motivacijskih dejavnikov, večje je trenutno nezadovoljstvo zaposlenih. Do razlik prihaja, ker imajo zaposleni večje želje in pričakovanja, kot je trenutno stanje v organizaciji.

Iz tabele in grafikona je razvidno, da učitelji z delom niso najbolj zadovoljni. Pri vseh zgoraj naštetih motivacijskih dejavnikih imajo namreč zaposleni večja pričakovanja, kot je dejansko stanje. Najbolj so zadovoljni z odnosi s sodelavci. Pri tem dejavniku je najmanj odstopanja med pomembnostjo in zadovoljstvom. Sledita mu dejavnika delovni čas in odnosi z nadrejenimi.

Do največje razlike v odgovorih anketiranih prihaja pri plači. Zaposleni menijo, da je plačilo pomemben dejavnik pri zadovoljstvu zaposlenih, vendar sami niso najbolj zadovoljni s plačo, ki jo prejema za svoje delo. Največ nezadovoljstva je tudi pri možnosti napredovanja in možnosti dodatnega izobraževanja. Pri nobenem dejavniku ocena zadovoljstva zaposlenih ni večja od ocene pomembnosti motivacijskih dejavnikov ali pa je enaka.

**Grafikon 7: Primerjava motivacijskih dejavnikov glede na pomembnost in zadovoljstvo (glede na srednjo vrednost)**



Vir: lasten

Napredovanje kadrov v šolstvu kot javnih uslužbencev in plače, odvisne od plačnega razreda, so v okviru varčevalnih ukrepov Vlade Republike Slovenije določeni z zakoni in podzakonskimi akti. Ti so:

- Zakon o ukrepih na področju plač in drugih stroškov dela v javnem sektorju za leto 2015 (ZUPPJS15, Uradni list RS, št. 95/14),
- Zakon o ukrepih na področju plač in drugih stroškov dela v javnem sektorju za leto 2016 (ZUPPJS16, Uradni list RS, št. 90/15),
- Uredba o napredovanju javnih uslužbencev v plačne razrede (Uradni list RS, št. 51/08, 91/08, 113/09).

V skladu s 7. členom ZUPPJS15 javni uslužbenci in funkcionarji, ki v letu 2016 izpolnijo pogoje za napredovanje v višji plačni razred, naziv in višji naziv, napredujejo v višji plačni razred, naziv in višji naziv, vendar pridobijo pravico do plače v skladu z višjim plačnim razredom, pridobljenim nazivom ali višjim nazivom z zamikom. In sicer pridobijo javni uslužbenci in funkcionarji, ki napredujejo v višji plačni razred, naziv ali višji naziv v letu 2016, pravico do plače na podlagi napredovanj s 1. 12. 2016.

#### 4.3.8 ANALIZA DEJAVNIKOV, KI UČITELJEM POVZROČAJO NAJVEČ TEŽAV

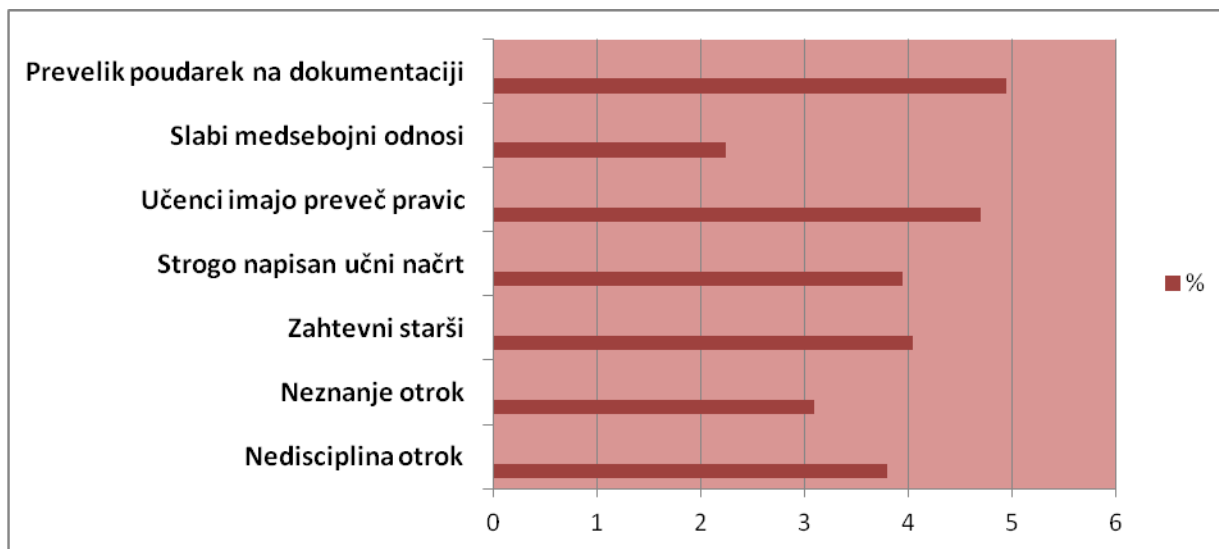
Dejavnikom v tabeli 11 sem pripisala rang od 1 do 7 (1 – povzroča najmanj težav, 7 – povzroča največ težav).

**Tabela 11: Dejavniki, ki učiteljem povzročajo največ težav**

Dejavniki	Srednja vrednost	Rang
<b>Slabi medsebojni odnosi</b>	2,25	1
<b>Neznanje otrok</b>	3,10	2
<b>Nedisciplina otrok</b>	3,80	3
<b>Strogo napisan učni načrt</b>	3,95	4
<b>Zahtevni starši</b>	4,05	5
<b>Učenci imajo preveč pravic</b>	4,70	6
<b>Prevelik poudarek na dokumentaciji</b>	4,95	7

Vir: lasten

**Grafikon 8: Dejavniki, ki učiteljem povzročajo največ težav**



Vir: lasten

Anketirance najbolj moti prevelik poudarek na dokumentaciji. Preveč svojega časa namenijo urejanju dokumentov, namesto da bi svoj čas namenili ostalim aktivnostim (poučevanju, pripravi učnega načrta itd.). Učitelji opažajo, da imajo učenci vse več pravic, kar jim povzroča kar nekaj težav pri izvajanju discipline v razredu. Poleg tega so starši postali čedalje bolj zahtevni, kar učiteljem še dodatno otežuje njihovo delo. Nekaj

nevšečnosti anketirancem povzročajo tudi strogo napisan učni načrt ter nedisciplina in neznanje otrok. Najmanj težav pa jim povzročajo medsebojni odnosi.

#### 4.3.9 SPLOŠNO ZADOVOLJSTVO UČITELJEV PRI DELU

Na koncu me je zanimalo, kakšno je splošno zadovoljstvo učiteljev. Rezultati so pokazali, da je več kot 88 % učiteljev zadovoljnih s svojim delovnim mestom. Le eden izmed anketirancev je nezadovoljen, 6 je delno zadovoljnih, 36 zadovoljnih in 15 zelo zadovoljnih. Velik vpliv splošnega zadovoljstva je moč pripisati dobrom odnosom s sodelavci in z nadrejenimi.

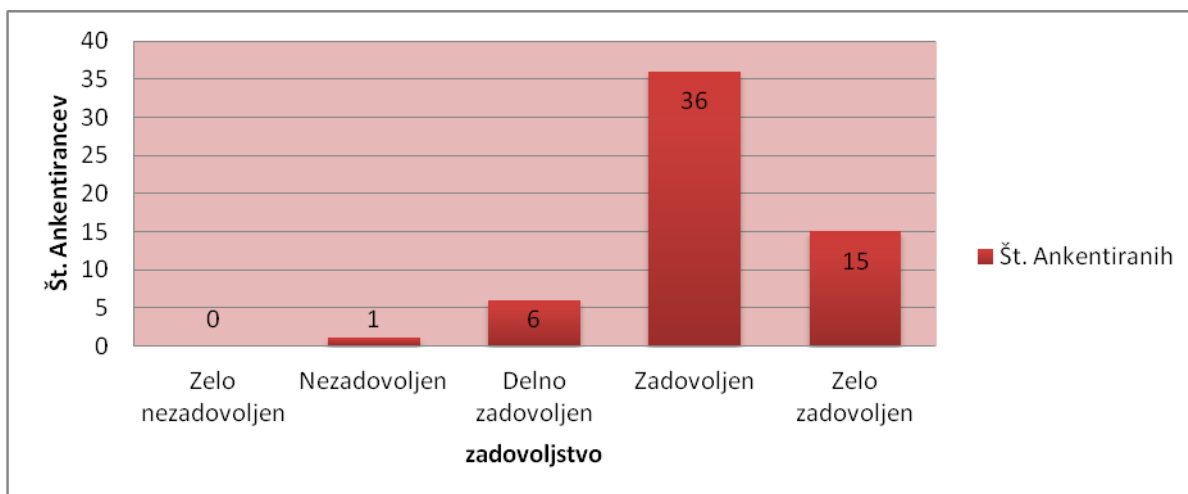
**Tabela 12: Splošno zadovoljstvo učiteljev v OŠ Ivana Cankarja**

Zadovoljstvo	Št. anketiranih	Delež anketiranih (%)
<b>Zelo nezadovoljen</b>	0	0 %
<b>Nezadovoljen</b>	1	2 %
<b>Delno zadovoljen</b>	6	10 %
<b>Zadovoljen</b>	36	62 %
<b>Zelo zadovoljen</b>	15	26 %

Vir: lasten

Iz tabele 12 in grafikona 9 je razvidno, da na šoli vlada pozitivna klima, kjer se zaposleni na splošno dobro počutijo.

**Grafikon 9: Splošno zadovoljstvo učiteljev v OŠ Ivana Cankarja**



Vir: lasten

#### **4.4 UGOTOVITVE IN PREDLOGI ZA IZBOLJŠANJE SLABŠE OCENJENIH DEJAVNIKOV**

V diplomskem delu sem poskušala ugotoviti, kako motivacija in ostali dejavniki vplivajo na zadovoljstvo zaposlenih.

S pomočjo ankete, ki je bila izvedena v OŠ Ivana Cankarja, ter različnih motivacijskih teorij in teorij o zadovoljstvu sem prišla do naslednjih spoznanj:

- zaposleni so ocenili, da jim največ zadovoljstva prinašajo dobri medsebojni odnosi ter dobro sodelovanje z vodstvom šole;
- anketiranci so najmanj zadovoljni z možnostjo napredovanja, v svojem poklicu ne vidijo veliko možnosti za napredovanje;
- večina ni najbolj zadovoljna s plačo, ki jo prejema za svoje opravljeno delo, anketirani menijo, da bi lahko bili za svoje delo, odgovornost in skrb bolje plačani;
- glede na pomembnost motivacijskih dejavnikov je večina mnenja, da so najbolj pomembni motivacijski dejavniki dobri odnosi s sodelavci, dobri odnosi z nadrejenimi ter zanimivo delo in stalnost ter varnost zaposlitve;
- kot manj pomembne so anketirani ocenili delovni čas, možnost dodatnega izobraževanja in možnost napredovanja;
- delo učiteljev otežuje prevelik poudarek na urejanju dokumentacije;
- učitelji so mnenja, da imajo učenci preveč pravic, kar jim še dodatno otežuje njihovo delo;
- na splošno so zaposleni zadovoljni s delom, ki ga opravljajo.

Analiza rezultatov kaže, da so zaposleni v OŠ Ivana Cankarja na splošno zadovoljni s svojim delom. Nekoliko kritično se odzivajo na okrnjeno možnost dodatnega izobraževanja, možnost napredovanja in plačo, ki jo prejmejo za opravljeno delo.

Razlog za slabše ocenjene dejavnike (možnost napredovanja, možnost dodatnega izobraževanja ter plače) je moč iskati v varčevalnih ukrepih Vlade Republike Slovenije. Že nekaj let namreč v javnem sektorju (in s tem tudi v šolstvu) ni možnosti napredovanja.

Napredovanje in plače so bili leta 2015, ko sem izvedla raziskavo, zamrznjeni; sprostitev omejitev pa se skladno z ZUPPJS15 pričakuje šele letos z zamikom izplačil po 1. 12. 2016. Velik problem so mladi učitelji, ki že nekaj let poučujejo, vendar imajo še vedno plačo začetnika. Prihodnje leto bo tako odmrznitev plač ter možnost napredovanja še dodatno motivirala učitelje, ki si želijo napredovanja in s tem višji plačni razred.

Učitelji so mnenja, da preveč svojega časa porabijo za urejanje dokumentov, namesto da bi ta čas namenili učencem in poučevanju. Danes živimo v času, v katerem je birokracija bolj pomembna od primarne dejavnosti organizacij. S tem problemom se srečujemo na vseh področjih, tudi v šolstvu. Treba bi bilo skržiti dokumentacijo ter dati poudarek poučevanju in doseganju dobrih učnih uspehov.

## 5 ZAKLJUČEK

Cilj mojega diplomskega dela je bil ugotoviti, kako motivacija in drugi dejavniki vplivajo na zadovoljstvo zaposlenih. S pomočjo anonimne ankete sem prišla do spoznanja, da sta oba pojma, tako zadovoljstvo kot motivacija, tesno medsebojno povezana, kar sovпада tudi z ugotovitvami Lipičnika in Možine (1993). Motivacija močno vpliva na zadovoljstvo zaposlenih. Motiviran posameznik, ki je pripravljen vložiti ves svoj trud in energijo za doseg zastavljenega cilja, tako zadovolji svoje potrebe, kar posledično pripelje do zadovoljstva.

V svojem raziskovalnem delu sem ugotovila, da so anketirani učitelji v OŠ Ivana Cankarja na splošno zadovoljni in se dobro počutijo na svojem delovnem mestu.

Večina anketiranih je zadovoljna ali zelo zadovoljna z medosebnimi odnosi in odnosi z vodstvom šole. Dobre odnose s sodelavci in z nadrejenimi, zanimivo delo, stalnost ter varnost zaposlitve ocenjujejo anketirani na 5-stopenjski Likertovi lestvici stališč kot najbolj pomembne motivacijske dejavnike. Kot manj pomembne dejavnike ocenjujejo delovni čas, možnost dodatnega izobraževanja in možnost napredovanja. Med dejavnike, ki nudijo manj zadovoljstva, se uvrščajo okrnjene ali celo ničelne možnosti napredovanja (s tem pa je povezana tudi uvrstitev v višji plačni razred) zaradi varčevalnih ukrepov Vlade Republike Slovenije v javnem sektorju, torej tudi na področju šolstva. Delo učiteljev po mnenju anketiranih otežuje prevelik poudarek na urejanju dokumentacije.

Kljub temu, da na šoli na splošno vlada pozitivna organizacijska klima, pa je treba proces motiviranja vzdrževati tudi v prihodnje, kajti hitro lahko pride do nezadovoljstva in posledično do slabše učinkovitosti dela. Pomembno je, da organizacija občasno izvaja meritve zadovoljstva zaposlenih, saj se tako lažje izogne negativni organizacijski klimi. S pomočjo analize rezultatov je možno pripraviti ukrepe, s katerimi se sproti popravljajo ugotovljena kritična področja.

Uspešni nadrejeni svoje zaposlene spodbujajo, motivirajo, cenijo in zadovoljujejo njihove potrebe, saj le na tak način lahko ohranjajo njihovo zadovoljstvo. V nasprotnem primeru v organizaciji prihaja do nezadovoljstva in slabe klime. Vzroki za to so predvsem slabo cenjeno delo, nizko plačilo, preobremenjenost, izčrpanost, nepoštenost delodajalcev in nasprotujoče si vrednote.

Zadovoljstvo pri delu je kompleksen pojav, ki vključuje različna pričakovanja in mišljenja o vrednotah zaposlenih in organizacije. Dejstvo je, da zadovoljni in motivirani zaposleni, ki poistovetijo osebne cilje in interese s cilji in interesi organizacije, delajo bolj kakovostno, so bolj produktivni in s tem pripomorejo k uspešnosti organizacije. V šolstvu se to navsezadnje odraža tudi v višji kakovosti osvojenega znanja in razmišljanja učencev.



# LITERATURA IN VIRI

## LITERATURA

1. Adair, J. (1998). *Effective leadership*. London: Pan Books.
2. Armstrong, M. (2003). *A handbook of human resource management practice*. London: Kogan Page.
3. Everard, B. & Morris, G. (1996). *Uspešno vodenje*. Ljubljana: Zavod RS za šolstvo.
4. George, J. M. & Jones, G. R. (1996). *Understanding and Managing Organizational behaviour*. Addison-Wesley Publishing Company.
5. Hodgetts, R. (1991). *Organizational Behavior*. New York: Macmillan publishing Company.
6. Hosta, I. & Les-Majerle, M. (2004). *Psihologija dela*. Novo mesto: Ekonomska šola.
7. Ivanuša-Bezjak, M. (2006). *Zaposleni – največji kapital 21. stoletja*. Maribor: Proandy.
8. Jakopec, F. (2007). *Vplivi na vodenje in delovno zadovoljstvo zaposlenih v šoli*. Radovljica: Didakta.
9. Kim, S. (2001). *1001 način, kako motivirati sebe in druge, da dobite kar želite*. Ljubljana: Tuma.
10. Kobal Grum, D. & Musek, J. (2009). *Perspektive motivacije*. Ljubljana: Znanstvena založba Filozofske fakultete.
11. Lipičnik, B. (1998). *Ravnanje z ljudmi pri delu*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
12. Lipičnik, B. & Možina, S. (1993). *Psihologija v podjetjih*. Ljubljana: Državna založba Slovenije.
13. Maslow, A. H. (1954). *Motivation and personality*. New York.
14. Mihalič, R. (2008). *Povečajmo zadovoljstvo in pripadnost zaposlenih*. Škofja Loka: Mihalič in partner.
15. Možina, S. (2002). *Odnosi med zaposlenimi v organizaciji*. Kranj: Industrijska demokracija.
16. Treven, S. (1998). *Management človeških virov*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
17. Uhan, S. (2000). *Vrednotenje dela II.: Motivacija, uspešnost, plača (osebni dohodek)*. Kranj: Moderna organizacija.

## VIRI

1. OŠ Ivana Cankarja Vrhnika. (15. 3. 2016). *Pridobljeno iz OŠ Ivana Cankarja Vrhnika*: <http://www.osivanacankarja.si/>
2. Register internih aktov OŠ Ivana Cankarja Vrhnika.
3. Uredba o napredovanju javnih uslužbencev v plačne razrede. *Uradni list RS*, št. 51/08, 91/08, 113/09.
4. Zakon o ukrepih na področju plač in drugih stroškov dela v javnem sektorju za leto 2015 (ZUPPJS15). *Uradni list RS*, št. 95/14.
5. Zakon o ukrepih na področju plač in drugih stroškov dela v javnem sektorju za leto 2016 (ZUPPJS16). *Uradni list RS*, št. 90/15.

# **PRILOGA**

## **Priloga 1: Anketni vprašalnik za zaposlene v osnovni šoli**

### **ANKETNI VPRAŠALNIK**

Pozdravljeni, sem Tina Nagode, absolventka na Fakulteti za upravo in za diplomsko nalogo pripravljam raziskavo na temo: Analiza zadovoljstva in motivacije učiteljev v osnovni šoli. Prosila bi vas, da mi pri tem pomagate in kar se da iskreno izpolnite ta vprašalnik.

Na vprašanje odgovorite tako, da obkrožite črko pred odgovorom, ki ste ga izbrali, ali sledite drugim navodilom. Anketa je anonimna, rezultati ankete pa bodo uporabljeni izključno za raziskavo v diplomskem delu.

Za sodelovanje se vam iskreno zahvaljujem.

#### **1. Spol:**

- a) Moški.
- b) Ženski.

#### **2. Starost:**

- a) Do 25 let.
- b) Od 26 do 40 let.
- c) Od 41 do 50 let.
- d) Nad 50 let.

#### **3. Izobrazba:**

- a) Visoka strokovna šola.
- b) Univerzitetna izobrazba.
- c) Podiplomska specializacija (magisterij, doktorat).

#### **4. Koliko let že poučujete na osnovni šoli?**

- a) Manj kot 5 let.
- b) Od 6 do 10 let.
- c) Od 11 do 20 let.
- d) Več kot 20.

**5. Ocenite vaše zadovoljstvo oz. nezadovoljstvo z vsakim od spodaj naštetih dejavnikov. Obkrožite ustrezno številko glede na lestvico spodaj.**

- 1 – sploh nisem zadovoljen.
- 2 – nisem zadovoljen.
- 3 – sem delo zadovoljen.
- 4 – sem zadovoljen.
- 5 – sem zelo zadovoljen.

<b><i>Kako bi ocenili:</i></b>	<b>Sploh nisem zadovoljen</b>	<b>Nisem zadovoljen</b>	<b>Niti - niti</b>	<b>Sem zadovoljen</b>	<b>Sem zelo zadovoljen</b>
Odnos s sodelavci	1	2	3	4	5
Delovni čas	1	2	3	4	5
Zanimivo delo	1	2	3	4	5
Materialni pogoji za delo (oprema, prostori)	1	2	3	4	5
Možnost dodatnega izobraževanja	1	2	3	4	5
Uspeh pri delu	1	2	3	4	5
Splošna klima v šoli	1	2	3	4	5
Možnost napredovanja	1	2	3	4	5
Možnost strokovne avtonomnosti	1	2	3	4	5
Sodelovanje z vodstvom šole	1	2	3	4	5
Delo s kolegi znotraj aktivov	1	2	3	4	5
Komunikacija z učenci	1	2	3	4	5
Sodelovanje s starši	1	2	3	4	5
Varnost zaposlitve	1	2	3	4	5
Plača glede na izobrazbo	1	2	3	4	5
Plača glede na opravljeno delo	1	2	3	4	5

**6. Opredelite pomembnost naslednjih dejavnikov, ki vplivajo na vaše delo. Obkrožite ustrezno številko glede na lestvico spodaj.**

- 1 – dejavnik sploh ni pomemben.
- 2 – dejavnik ni pomemben.
- 3 – dejavnik je delno pomemben.
- 4 – dejavnik je pomemben.
- 5 – dejavnik je zelo pomemben.

Motivacijski dejavnik	Sploh ni pomemben	Ni pomemben	Je delno pomemben	Je pomemben	Zelo pomemben
Zanimivo delo	1	2	3	4	5
Primerno delovno okolje	1	2	3	4	5
Možnost dodatnega izobraževanja	1	2	3	4	5
Dobri odnosi z nadrejenimi	1	2	3	4	5
Dobri odnosi s sodelavci	1	2	3	4	5
Možnost napredovanja	1	2	3	4	5
Stalnost in varnost zaposlitve	1	2	3	4	5
Plača	1	2	3	4	5
Pohvala ravnatelja	1	2	3	4	5
Delovni čas	1	2	3	4	5

**7. Razvrstite spodaj naštete dejavnike, ki vam povzročajo največ težav pri vašem delu, po rangi od 1 do 7. (1 – povzročča najmanj težav, 7 – povzročča največ težav)**

\_\_\_\_\_Nedisciplina otrok.

\_\_\_\_\_Neznanje otrok.

\_\_\_\_\_Zahtevni starši.

\_\_\_\_\_Strogo napisan učni načrt.

\_\_\_\_\_Učenci imajo preveč pravic.

\_\_\_\_\_Slabi medsebojni odnosi.

\_\_\_\_\_Prevelik poudarek na dokumentaciji, premajhen pri pouku.

**8. Kako ste na splošno zadovoljni z delom v osnovni šoli?**

a) Zelo nezadovoljen.

b) Nezadovoljen.

c) Delno zadovoljen.

d) Zadovoljen.

e) Zelo zadovoljen.