

UNIVERZA NA PRIMORSKEM
FAKULTETA ZA MANAGEMENT

DIPLOMSKA NALOGA

TONKA CESAR

2015

DIPLOMSKA NALOGA

TONKA CESAR

KOPER, 2015

UNIVERZA NA PRIMORSKEM
FAKULTETA ZA MANAGEMENT

Diplomska naloga

ZADOVOLJSTVO IN MOTIVACIJA ZAPOSLENIH
V ŠOLSTVU

Tonka Cesar

POVZETEK

V diplomski nalogi smo preučevali zadovoljstvo in motivacijo pri delu na vzorcu zaposlenih na Tretji osnovni šoli Slovenj Gradec. V vzorec smo zajeli 22 zaposlenih, pri katerih smo ugotavljali stopnjo splošnega zadovoljstva pri delu ter stopnjo motivacije za delo. Ugotavljali smo tudi, kateri motivacijski dejavniki so jim pomembnejši ter kako so zadovoljni s posameznimi dejavniki, ki vplivajo na delo. Rezultati analize odgovorov so pokazali, da so zaposleni na Tretji osnovni šoli Slovenj Gradec v splošnem zadovoljni z delom, prav tako pa tudi motivirani. Zaposleni radi prihajajo na delo, prav tako pa delo tudi z veseljem opravljajo.

Ključne besede: zadovoljstvo, motivacija, teorije, dejavniki, oblike, vrste, vidiki, merjenje.

SUMMARY

In this thesis we have studied satisfaction and motivation at work on a sample of employees in Third Elementary School Slovenj Gradec. The sample included 22 employees. We determined the level of overall job satisfaction and the levels of motivation to work. We also determined which motivational factors are important to them and how satisfied they are with individual factors that affect the work. The results of the analysis of the questionnaire showed that the employees in the Third Elementary School Slovenj Gradec are generally satisfied with the work and also motivated. Employees love to come to work, and also perform their work with pleasure.

Keywords: satisfaction, motivation, motivation theories, motivation factors, forms of satisfaction, satisfaction factors, types of motivation, aspects of motivation, satisfaction survey.

UDK: 331.101.32:37.091.321(043.2)

VSEBINA

1 Uvod	1
1.1 Opredelitev obravnavanega problema in teoretičnih izhodišč	1
1.2 Namen in cilji diplomskega dela	2
1.3 Predvidene metode za doseganje ciljev diplomskega dela	3
1.4 Predvidene predpostavke in omejitve pri obravnavanem problemu	4
2 Motivacija	5
2.1 Pojem motivacije	5
2.2 Motivacijski krog.....	6
2.3 Motivacijske kartice	6
2.4 Čustveni in kognitivni vidik motivacije	6
2.4.1 Čustveni vidik.....	7
2.4.2 Kognitivni vidik.....	7
2.5 Človekova trajna motivacijska usmerjenost.....	7
2.6 Vrste motivacije.....	8
2.6.1 Zavedna in nezavedna motivacija	8
2.6.2 Notranja in zunanja motivacija.....	9
2.6.3 Potisna in privlačnostna motivacija.....	9
2.7 Vrste motivov	10
2.8 Dejavniki, ki učinkujejo na motivacijo.....	11
2.8.1 Razlike med posamezniki.....	11
2.8.2 Lastnosti dela.....	11
2.9 Motivacijske teorije	12
2.10 Motivacijski modeli.....	15
2.11 Negativni vplivi na motivacijo	17
3 Zadovoljstvo	18
3.1 Pojem zadovoljstvo zaposlenih	18
3.2 Oblike zadovoljstva zaposlenih.....	18
3.3 Ključni dejavniki zadovoljstva zaposlenih.....	19
3.4 Lestvica delovnega zadovoljstva	20
3.5 Merjenje zadovoljstva zaposlenih	21
3.6 Povezanost uspešnosti in zadovoljstva	23
3.7 Upravljanje zadovoljstva zaposlenih.....	24
3.8 Predstavitev Tretje osnovne šole Slovenj Gradec	25

4 Raziskovalni del: Predstavitev motivacije in zadovoljstva zaposlenih v šolstvu (Tretja osnovna šola Slovenj Gradec).....	27
4.1 Namen in cilji vprašalnika.....	27
4.2 Analiza in rezultati vprašalnika.....	27
4.3 Vzorec anketirancev.....	28
4.4 Rezultati anketnega vprašalnika o zadovoljstvu zaposlenih.....	29
4.5 Rezultati anketnega vprašalnika o motivaciji zaposlenih.....	32
5 Sklep.....	36
Literatura in viri.....	39
Priloga.....	41

SLIKE

Slika 1: Motivacijski sistem	6
Slika 2: Motivacijski dejavniki	12
Slika 3: Hierarhija potreb po Maslowu	13
Slika 4: Higieniki in motivatorji.....	14
Slika 5: Logotip Tretje osnovne šole Slovenj Gradec.....	25
Slika 6: Leta delovne dobe zaposlenih.....	28
Slika 7: Zadovoljitev pričakovanj zaposlenih	30
Slika 8: Veselje zaposlenih do dela.....	31
Slika 9: Denarni in nedenarni dejavniki motivacije.....	33
Slika 10: Vzroki za menjave zaposlitve zaposlenih.....	34
Slika 11: Motivacija zaposlenih	35

PREGLEDNICE

Preglednica 1: Dejavniki zadovoljstva.....	29
Preglednica 2: Dejavniki motivacije	32

1 UVOD

V uvodu vam bomo predstavili opredelitve obravnavanega problema, namen in cilje diplomske naloge, predvidene metode za doseganje ciljev diplomske naloge ter predvidene predpostavke in omejitve pri obravnavanem problemu.

1.1 Opredelitev obravnavanega problema in teoretičnih izhodišč

Motivacija so vsi procesi spodbujanja, ohranjanja in usmerjanja telesnih in duševnih dejavnosti, zato da bi uresničili cilje. Obsega vsa gibanja našega vedenja: potrebe, nagone, motive, želje, cilje, vrednote, ideale, interese, voljo. Nagoni in potrebe nas spodbujajo, nas potiskajo in ženejo v vedenje. V naši osebnosti imajo pomembno vlogo kot motor v avtomobilu, zato nagone in potrebe imenujemo tudi motivacijska potiskanja. Cilji, ideali in vrednote pa nam pomagajo izbrati način, kako bomo naše potrebe zadovoljili (Kompore idr. 2004, po Stevanović 2009, 8).

»Motivacija je tisto, zaradi česar ljudje delajo ob določenih sposobnostih in znanju. Motivacija je povezana z interesi tistega, ki dela, in s pokrivanjem njegovih potreb. Koristi nastajajo kot poplačilo za delo v podjetju, torej na temelju izidov in doseganja ciljev podjetja.« (Kralj 2003, 445).

Pojem motivacije že torej sam po sebi povezuje motivacijo z delom. Motivacija torej usmerja ljudi, jih spodbuja, da delo uspešno in učinkovito opravijo, kar je v današnjem poslovnem svetu izjemnega pomena, saj uspešno opravljeno delo pomeni, da s popravljanjem le-tega ne bomo izgubljali nepotrebnega časa in zviševali stroškov dela.

Raziskave kažejo, da s primernim oblikovanjem dela, lahko povečamo motivacijo delavcev za delo, kar po eni strani izboljšuje delovne dosežke, po drugi pa povečuje zadovoljstvo delavec. Dosežki in zadovoljstvo delavcev pa tudi pozitivno spodbujajo drug drugega. Zveze med navedenimi dejavniki so številne in ne vedno neposredne. Če ne drugega, je dokazano, da je zadovoljen delavec mnogo bolj dovzeten za motivatorje, s katerimi ga spodbujamo k delu, kot nezadovoljen. Na splošni ravni zveze med oblikovanjem dela na eni strani ter delovno uspešnostjo in zadovoljstvom z delom pojasnjujejo teorije motivacije (Svetlik 2002, 152).

Brez motivacije ni mogoče uspešno opraviti nobenih aktivnosti in zadovoljiti svojih potreb, zato je pomembna motivacija za delo, saj morajo zaposleni dobiti občutek, da jim je delo izziv, ki od njih zahteva najboljše in največ, glede na njihove zmožnosti, s prevzemanjem odgovornosti za doseganje osebnih ciljev in ciljev organizacije (Adair 1998, po Jakopec 2007, 37).

Medtem ko imamo na eni strani pojem motivacije, pa je na drugi strani pojem zadovoljstva zaposlenih z delom oz. delovnim mestom. Pojma se prav tako povezujeta, saj če je motivacija

velika, je tudi uspešnost delavca večja, kar pa velikokrat vpliva tudi na to, da je delavec z delom veliko bolj zadovoljen, kot v primeru neuspešno opravljenega dela.

Zadovoljstvo pri delu lahko pojmuje kot občutek, ki preveva posameznika, na osnovi katerega se z veseljem odpravi na delo, se veseli delovnih izzivov in se rad vrača med sodelavce. Poleg tega že sama misel na delo in delovno mesto pri posamezniku sproži prijetne občutke in lepe spomine na dogodke pri delu ter tako odpre optimistični pogled na karierno prihodnost. Zadovoljni zaposleni so največ kar si vodstvo oziroma organizacija lahko želi, saj so le zadovoljni zaposleni lahko resnično učinkoviti na delovnem mestu (Wikipedija b. l.).

Dejavnikov, ki pogojujejo stopnjo zadovoljstva oziroma nezadovoljstva je več. Če bi šlo pri zadovoljstvu z delom samo za prisotnost enega dejavnika, bi na primer določena višina plače predstavljala tisto količino, ki zagotavlja zadovoljstvo delavca. Vemo pa, da določena vsota, ki jo dobijo različni posamezniki za enako količino in kvaliteto istovrstnega opravljenega dela, ne povzroča pri vseh enakega zadovoljstva (Jež in Mohor 1985, po Mihačič 2009, 5).

Ljudje težijo in si želijo, da bi se približali zadovoljstvu in se izognili nezadovoljstvu. Velika pričakovanja so začetek velike motivacije, velika razočaranja pa negativna posledica premajhnih pričakovanj, in zaradi tega ljudem ne bi smeli buditi napačnih pričakovanj ter jim obljubljeni nekaj, česar ni moč izpolniti. Takšno razmišljanje pa nam da zaključek, da bi bilo zadovoljstvo mogoče uporabiti za doseganje boljših rezultatov, če bi bile obljube vedno izpolnjene.

Delovno zadovoljstvo je torej odvisno od tega, koliko svojih sposobnosti in spretnosti lahko pokažemo in uporabimo, koliko se lahko poistovetimo z nalogami, ki jih opravljamo, kako pomembno delo opravljamo, koliko smo pri tem avtonomni in koliko povratnih informacij dobimo (Jakopec 2007, 33-34).

1.2 Namen in cilji diplomskega dela

Namen pisanja in ustvarjanja tega diplomskega dela je bil ugotoviti, kako motivirani so ljudje v šolstvu kot javnem sektorju države, kako vrsta motivacije vpliva na motiviranost zaposlenih, kakšno je njihovo zadovoljstvo z delom ter delovnim mestom ter kakšna je povezava med uspešnostjo in motivacijo zaposlenih.

Cilji diplomske naloge so bili:

- preučiti domačo in tujo literaturo s področja zadovoljstva zaposlenih, motivacije oz. motiviranja;
- na vzorcu 22 vprašalnikov, ki so jih izpolnili zaposleni na Tretji osnovni šoli Slovenj Gradec, preučiti njihovo zadovoljstvo kot uslužbencev javnega sektorja Slovenije;

- na podlagi opravljene raziskave in njenih rezultatov ugotoviti, kakšno je stanje zadovoljstva in motivacije na osnovni šoli, kjer sem delala raziskavo, saj vzorca ni mogoče splošiti na vse osnovne šole;
- pojasniti osnovne pojme povezane z motivacijo in motivacijskim procesom;
- predstaviti motivacijske teorije;
- opredeliti vrste motivacij in motivov;
- pojasniti kateri so dejavniki, ki vplivajo na motivacijo;
- opisati različne motivacijske modele;
- pojasniti osnovne pojme povezane z zadovoljstvom zaposlenih;
- predstaviti kateri so ključni dejavniki zadovoljstva zaposlenih;
- pokazati kako merimo zadovoljstvo zaposlenih.

1.3 Predvidene metode za doseganje ciljev diplomskega dela

Pri pisanju diplomske naloge smo se posvetili različnim raziskovalnim metodam, ki so nam pomagale pridobiti ustrezne podatke ter informacije ter doseči zastavljene cilje diplomske naloge.

Diplomska naloga je sestavljena iz teoretičnega in empiričnega dela. V teoretičnem delu je poudarek na proučevanju izbrane literature, analiziranju in primerjavi različnih teorij o motivaciji in zadovoljstvu. V teoretičnem delu smo torej uporabili deskriptivni oziroma opisni pristop, s pomočjo katerega smo podrobneje opredelili in opisali osnovne pojme, procese, metode, teorije, dejavnike, ki se pojavljajo v povezavi z motivacijo in zadovoljstvom zaposlenih, vse te pojme pa smo podrobneje opisali s pomočjo literature različnih avtorjev.

V empiričnem delu diplomske naloge je uporabljena metoda zbiranja primarnih podatkov in sicer odgovorov s pomočjo anketnega vprašalnika, ki je primer terenske raziskave. Ta je sestavljen v pisni obliki, vprašanja pa so zaprtega in odprtega tipa. Poleg tega je vprašalnik tudi anonimen. Vprašalnikov je bilo 22.

V empiričnem delu diplomske naloge smo se usmerili na Tretjo osnovno šolo s prilagojenim programom Slovenj Gradec, ki smo jo tudi na kratko opisali. Uporabili smo primarni vir podatkov in s pomočjo anketnega vprašalnika poskušali ugotoviti, kakšna je motivacija zaposlenih na tej šoli ter kakšno je splošno zadovoljstvo zaposlenih z delom in delovnim mestom. Vprašalnik smo sestavili s pomočjo virov, vsebuje pa vprašanja zaprtega tipa. Z uporabo statistične metode smo pridobljene podatke zbrali in obdelali. Analizo pridobljenih podatkov oziroma rezultatov smo prikazali s pomočjo preglednic in grafov.

Z anketnim vprašalnikom smo torej ugotavljali predvsem stališča anketirancev s posameznimi trditvami, njihova prepričanja, vedenja in lastnosti ter s pomočjo rezultatov ugotovili dejansko stanje v šolstvu.

1.4 Predvidene predpostavke in omejitve pri obravnavanem problemu

Ko se lotimo raziskovanja, vedno že vnaprej nekaj predvidevamo (npr. kakšni bodo rezultati). Vendar se lahko naša predvidevanja izkažejo kot pravilna ali napačna. Zavedati se moramo tudi, da lahko pri raziskovanju naletimo na težave oz. ovire, ki nas lahko omejijo pri našem raziskovanju.

Pri obravnavanem primeru diplomske naloge predvidevamo naslednje predpostavke in omejitve.

Predpostavke:

- predpostavljam, da je motivacija ključnega pomena za uspešno delo;
- vrsta motivacije ne vpliva na motiviranost;
- uspešnost in zadovoljstvo sta tesno povezana;
- zadovoljstvo z delovnim mestom je pomembnejše kot zadovoljstvo z delom.

Omejitve:

- zaposleni ne bi želeli odgovarjati na anketni vprašalnik.

Pri izvajanju anketiranja smo se osredotočili na Tretjo osnovno šolo Slovenj Gradec, pri tem pa predpostavljam, da bodo anketiranci želeli sodelovati pri anketiranju in mi podali verodostojne odgovore.

2 MOTIVACIJA

V nadaljevanju bomo predstavili pojme povezane z motivacijo, njene dejavnike, motive, vidike ter druga poglavja povezana z motivacijo.

2.1 Pojem motivacije

Motivacija ljudi pri delu v različnih državah ni vedno enaka. To kar motivira ljudi v Sloveniji, da vlagajo v svoje delo veliko energije, ne pomeni, da motivira tudi Indijce in Kitajce. Enako je mogoče ugotoviti tudi v nasprotni smeri (Treven 2001, po Žontar 2008,4).

Različne smeri in raziskovalni pristopi pojem motivacije razlagajo zelo različno, pa vendar se vsi skladajo v opredelitvi, da je motivacija (Kobal Grum in Musek 2009, 15-16):

- občutena oziroma doživljena napetost, ki je usmerjena k ali proti nekemu ciljnemu objektu;
- notranji proces, ki vpliva na smer, vztrajnost in intenzivnost k cilju usmerjenega vedenja;
- specifična potreba, želja ali hotenje, kot npr. lakota, žeja ali dosežek, ki spodbudi k cilju usmerjeno vedenje.

»Z drugimi besedami, motivacija je psihološki proces, ki se nanaša na vedenje in z njim povezana čustva, misli, stališča, pojmovanja, prepričanja in druge psihične vsebine.« (Kobal Grum in Musek 2009, 16).

Pri motivaciji nas zanimajo predvsem vzroki in namen našega vedenja. Poleg tega motivacije ni mogoče meriti neposredno, temveč je to mogoče le prek vedenjskih sprememb, prepričanj itd. Učinki motivacije pa niso stalni, temveč so žal samo začasni.

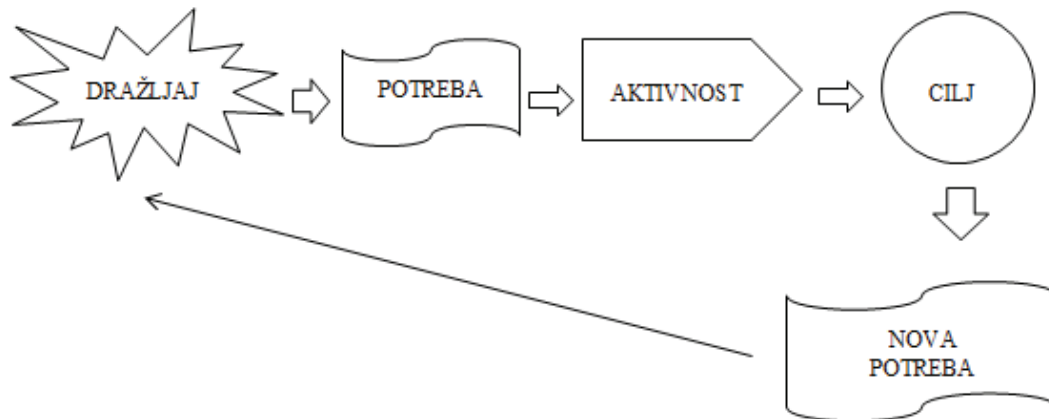
Glavne sestavine motiviranega vedenja so (Lamovec 1986, po Kobal Grum in Musek 2009, 16):

- povečano delovanje energije;
- vztrajnost, moč in učinkovitost vedenja;
- usmerjenost k cilju;
- sprememba vedenja.

2.2 Motivacijski krog

»Motivacija je krožen proces, ki se ponavlja.« (Černetič 2007, 221).

Bistvo motivacijskega kroga je zadovoljevanje potreb posameznika. Motivacijski krog se začne z dražljajem, ki vzbudi posameznikovo potrebo, te potrebe pa se od posameznika do posameznika razlikujejo. Krog se nadaljuje, če je dražljaj dovolj močan. Človek začne namreč z aktivnostjo, ki mu omogoča, da bi prišel do cilja in zadovoljil svojo potrebo. Ko pa posameznik zadovolji potrebo, pa se znova pojavijo novi dražljaji, ki zahtevajo novo potešitev. Motivacijski krog se torej ves čas vrti okoli in se nikoli ne preneha (Černetič 2007, 221).



Slika 1: Motivacijski sistem

Vir: Černetič 2007, 222.

2.3 Motivacijske kartice

So kartice na katere navedemo motivacijska sporočila in vzpodbudne slogane. Motivacijske kartice izdelujemo za vse zaposlene, in sicer predvsem glede na posameznikove značilnosti, načine dela, sposobnosti, glede na vrsto psihološke pogodbe zaposlenega in podobno. Motivacijska kartica mora biti namreč v čim večji meri individualizirana, zato jo praviloma izdelujejo neposredni vodje, ki tudi najbolj poznajo svoje sodelavce in najustreznejši način motiviranja posameznika (Mihalič 2006, 218-219).

2.4 Čustveni in kognitivni vidik motivacije

V nadaljevanju bomo predstavili dva vidika motivacije in sicer čustveni, ki je vezan na emocionalni proces, ter kognitivni vidik, ki je vezan na kognicijo.

2.4.1 Čustveni vidik

Motivacijski in emocionalni procesi so med seboj tesno prepleteni. Oseba pojavljanje potrebe navadno doživlja z občutji emocionalne napetosti in nezadovoljstva, podobno kot doživlja motivacijsko dejavnost in zadovoljevanje potreb s pozitivnimi emocijami ugodja, sprostitve in zadoščenja. Posameznikovo čustveno doživljanje daje motivacijskim ciljem emocionalni predznak, valenco. Ta je pozitiven, če gre za pozitivne oziroma negativen, če gre za negativne spremembe. Čeprav je posameznik nenehno pod vplivom teh ali onih motivov in emocionalnih stanj, pa posamezni motivi in emocionalna stanja trajajo le določen čas (Kobal Grum in Musek 2009, 19).

2.4.2 Kognitivni vidik

Podobno kot emocije spremlja motivacijo tudi kognicija. Potreba začne delovati šele, ko jo posameznik zazna. Pogosto se zgodi, da delovanje potrebe sprožijo šele ustrezni dražljaji, t.i. ključni dražljaji. Brez kognicije posameznik ne bi mogel iskati in zaznavati motivacijskih ciljev ter usmerjati svoje motivacijske dejavnosti. Kognicija pomeni reprezentanco realnosti, vključuje reprezentativni in simbolni odnos do realnosti, motivi in emocije pa vključujejo čustveni in hotenjski odnos do realnosti (Kobal Grum in Musek 2009, 20).

2.5 Človekova trajna motivacijska usmerjenost

Človekova trajna motivacijska usmerjenost se izraža na različne načine. Govorimo o načinih ekspresije človekove motivacije. Psihometrija¹ je odkrila, da so najpomembnejši naslednji načini (Pogačnik 2003, 14):

- ID motivacija je komponenta brezpogojne, neposredne, od človekovega nadzora pretežno neodvisne motivacije. Nekaj si želimo, ne da bi se spraševali, ali tisto lahko dosežemo ali ne, ali je moralno sprejemljivo ali ne, skratka naravnost, brez zavestnega nadzora. Na primer: spomnimo se, kako nekateri moški ob pogledu na brhka dekleta izgubijo ves nadzor nad seboj, kričijo, žvižgajo itd., čeprav jih morda sploh ne poznajo in jih vidijo prvič v življenju.
- EGO motivacije je komponenta motivacije, ki upošteva realne možnosti doseganja ciljev in je podvržena zavestnemu nadzoru. Nekaj si želimo, ker vemo, da tisto lahko dosežemo, da je v skladu z našimi potrebami in realnimi možnostmi. Na primer: nekdo svojo težnjo po statusu uresniči takoj, ko podeduje večjo vsoto denarja in sicer tako, da si kupi prestižen avto.
- SUPEREGO motivacija je motivacija za cilje, ki so v skladu z družbeno veljavnimi normami, moralnimi načeli in pričakovanji. Za nečim težimo zato, ker je to v skladu z našimi vrednotami, ker smo prepričani, da je v skladu z etiko, moralo, družbenimi

¹ Psihometrija je veda znotraj psihologije, ki se ukvarja z merjenjem psihičnih pojavov (Pogačnik 2003, 98).

normami. Na primer: čeprav nas je strah in čeprav vemo, da jo lahko skupimo, bomo neznanca skušali izvleči iz razbitega avtomobila, ki ga je zajel ogenj.

- KONFLIKTNA motivacija je motivacija, blokirana s stanjem notranjega konflikta. Za nečim težimo, a smo globoko v sebi razdvojeni, ker si več motivov nasprotuje. Na primer: mladenič bi dekle, ki mu je všeč, rad zaprosil za ples, a se hkrati boji, da ga bo zavrnilo in da ga bodo prijatelji zaradi tega zasmehovali.

2.6 Vrste motivacije

V splošnem razlikujemo več vrst motivacij. Podrobneje bomo predstavili nezavedno in zavedno, notranjo in zunanjo ter potisno in privlačnostno motivacijo.

2.6.1 Nezavedna in zavedna motivacija

Že stari avtorji so radi razlikovali nagonno delovanje, ki naj bi bilo »slepo«, nebrzdano in prikrito, od volje, ki je zavestna in kontrolirana. Ta podoba človekove »dvojne narave« je živa še danes: na eni strani nagoni in čustva, neukročena »živalska« narava posameznika, na drugi strani volja in razum, kultivirana in civilizirana narava (Kobal Grum in Musek, 2009, 254).

Nezavedna motivacija

Po Freudu so prvotni izvor nezavedne motivacije prvinske nagonne težnje in impulzi. Nagonni impulzi so neposredni, brez ovinkov in ozirov se usmerjajo k takojšnji in brezpogojni zadovoljitvi. Kot da bi zanje obstajala samo gola težnja, zaradi katere se slepo, brez upoštevanja okoliščin zaletavajo proti cilju (Kobal Grum in Musek 2009, 254).

Naša volja in zavest torej po Freudu nista neodvisni od nezavednih, gonskih motivov. Gonskih teženj ni mogoče povsem zatreti, pogosto jih samo potlačimo, to pa pomeni, da jih odrinemo s področja zavestnega. Čeprav se jih ne zavedamo, še naprej delujejo in vplivajo na naše obnašanje. Po drugi strani se naša zavestna volja nezavedno uklanja tudi moralnim zahtevam, ki so nam jih privzgajali od malega. Naše ravnanje, tudi tisto, ki je zavestno in hoteno, je tako po Freudu pogosto nezavedno motivirano. Njegovo prvo gibalno so nezavedni nagonni impulzi ter nezavedno delujoče družbene in moralne norme, ki smo jih sprejeli in ponotranjili v zgodnjem otroštvu (Kobal Grum in Musek 2009, 254-255).

Zavedna motivacija

Zadovoljevanje nekaterih potreb, zlasti fizioloških (npr. potrebe po kisiku), poteka običajno avtomatično, torej brez zavestne kontrole. Za to poskrbijo zlasti naši goni (nagoni). Gre za biološke mehanizme delovanja, ki so se razvili v teku evolucije. Zlasti fiziološke potrebe zadovoljujemo nagonno. To ne velja le za posameznike, temveč za vse ljudi. Podobno lahko rečemo tudi za druga živa bitja (Musek in Pečjak 2001, 91).

Zavedna motivacija pa je tesno povezana z voljo, ki je proces, v katerem zavestno spodbujamo svojo dejavnost in jo zavestno usmerjamo k ciljem ter izpolnjevanju psihosocialnih motivov.

Smisel volje in sploh zavestnega delovanja je v tem, da nam omogoča obvladovanje nagonov, v kolikor je to nujno za obstanek in medsebojno sožitje. Zavestna volja je nekakšno orodje za prilagoditev realnosti, zaradi nje lahko nagonske potrebe, na primer spolne in agresivne težnje, zadovoljujemo na sprejemljiv način (Kobal Grum in Musek 2009, 254).

2.6.2 Notranja in zunanja motivacija

»Notranja motivacija: motivacija, ki se povezuje z aktivnostmi, ki same po sebi predstavljajo nagrado za posameznika; intrinzična motivacija.« (Woolfolk 2002, 321).

»Zunanja motivacija: motivacija, ki jo ustvarjajo zunanji dejavniki, kot sta nagrada ali kazen; ekstrinzična motivacija.« (Woolfolk 2002, 321).

Človeka lahko motivirajo tako notranje kot zunanje spodbude.

Govorimo o notranji in zunanji motivaciji: notranje smo motivirani tedaj, kadar naredimo nekaj »iz veselja«, zato ker nam je všeč; zunanje pa smo motivirani zaradi zunanjih spodbud, nagrade, denarja, pohvale itd. (Musek in Pečjak 2001, 97).

Motivacija in čustvovanje sta še posebej pomembna pri važnih življenjskih opravilih. Pomembno je, kako smo motivirani za učenje in delo. Čeprav sta naša učna in delovna uspešnost odvisna tudi od drugih dejavnikov (npr. sposobnosti in marljivosti), nanju močno vpliva motivacija. Če smo motivirani, posebno če je močna naša notranja motivacija, se bomo bistveno bolj potrudili. Psihološke raziskave kažejo, da sta naše učenje in delo bolj kakovostna, če smo zanju notranje motivirani. Prav nič presenetljivo ni torej, če najdemo izjemno visoko notranjo motiviranost pri vrhunskih ustvarjalcih, recimo pri ljudeh, ki so dosegli izjemne dosežke v umetnosti in znanosti (Musek in Pečjak 2001, 97-98).

2.6.3 Potisna in privlačnostna motivacija

»Push« ali potisna motivacija se nanaša na notranje spremembe, ki vplivajo na specifična motivacijske stanja (Encyclopædia Britannica 2007, po Kobal Grum in Musek, 2009, 21).

Nekatere potrebe osebo potiskajo v določeno ravnanje. »Push« motivacija je tista, ki lačnega človeka sili k potešitvi lakote. »Pull« ali privlačnostna motivacija pa pomeni zunanje cilje, ki usmerjajo vedenje posameznika. Če ima lačen človek možnost izbire med odlično ali neokusno jedjo, bo verjetno izbral okusnejšo, saj je ta zanj bolj privlačna (Kobal Grum in Musek 2009, 21).

Med potisne motive, ki vplivajo na »push« ali potisno motivacijo sodijo nagoni, potrebe, instinkti ter drugo vedenje, med motive privlačnosti, ki pa vplivajo na »pull« ali privlačnostno motivacijo pa spadajo, vrednote, cilji, načela, ideali itd.

2.7 Vrste motivov

Lipičnik in Mežnar (1998, 156) ugotavljata, da strokovnjaki razvrščajo motive na več načinov in uporabljajo svojevrstna merila, s katerimi opredeljujejo pomen posameznih motivov.

Motivi se delijo (po Lipičnik in Mežnar 1998, 156):

- glede na vlogo, ki jih imajo motivi v človekovem življenju (primarni in sekundarni motivi);
- glede na nastanek (podedovani in pridobljeni motivi);
- glede na razširjenost med ljudmi (univerzalni in regionalni motivi).

Vloga motiva, njegov nastanek in razširjenost so sodila, ki jih v tem primeru uporabljajo strokovnjaki za oblikovanje treh skupin silnic, ki usmerjajo človekovo aktivnost. Prvo skupino silnic sestavljajo primarne biološke potrebe, med katere spadajo: potreba po snoveh (vodi, hrani), potreba po izločanju, potreba po fizični celovitosti, potreba po spanju, počitku, seksualna potreba itd. (Lipičnik in Mežnar 1998, 157).

Za omenjeno skupino silnic je značilno, da vodijo človeka do takšnih ciljev, ki mu omogočajo preživetje, zato pa so tudi dobile ime primarne oz. biološke potrebe.

Drugo skupino silnic sestavljajo primarne socialne potrebe, med katere štejemo: potrebo po uveljavljanju, potrebo po družbi, potrebo po spremembi, potrebo po simpatiji, potrebo po socialnem konformizmu itd. (Lipičnik in Mežnar 1998, 158). Za to skupino silnic je značilno to, da so te potrebe še vedno primarne, kar pomeni, da je nujno njihovo zadovoljevanje, saj lahko v nasprotnem primeru pride do usodnih motenj pri človekovem življenju v družbi. Druga značilnost je ta, da so po večini primarne socialne potrebe pridobljene in se jih je človek naučil iz okolja.

V tretjo skupino silnic, ki vplivajo na človekovo vedenje, spadajo med drugim tudi interesi, stališča, navade. Tem silnicam, ki spodbujajo človekovo aktivnost, lahko rečemo tudi motivi. Mednje spadata tudi potreba po alkoholu in narkomanija, ki v tem okviru lahko dobita dimenzijo potrebe (Lipičnik in Mežnar 1998, 159). Značilnost te skupine silnic je ta, da dokazuje, da so motivi individualni, so pridobljeni iz okolja in se nanašajo na socialno življenje človeka.

2.8 Dejavniki, ki učinkujejo na motivacijo

Na motivacijo učinkujejo različni dejavniki, zato bomo v nadaljevanju predstavili štiri najpogostejše.

2.8.1 Razlike med posamezniki

Vsak človek je edinstven. Individualne značilnosti, kot so osebne potrebe, vrednote, stališča in interesi, človek prinese s seboj na delo. Ker se te lastnosti razlikujejo od posameznika do posameznika, se sprašujemo, kaj ljudi motivira (Lipičnik in Mežnar 1998, 162). Ljudi lahko razvrstimo v tri skupine. V prvi skupini so ljudje, ki jih motivira denar in zavračajo z delom, da bi dobili čim višjo plačo. V drugi skupini so ljudje, ki jih motivira varnost zaposlitve ter so pripravljeni sprejeti manj plačano delo, da bi se s tem izognili tveganju, da bodo ostali brez službe. V tretjo skupino pa spadajo ljudje, ki z veseljem sprejemajo izzive, ki jih pripeljejo na rob njihovih zmogljivosti.

2.8.2 Lastnosti dela

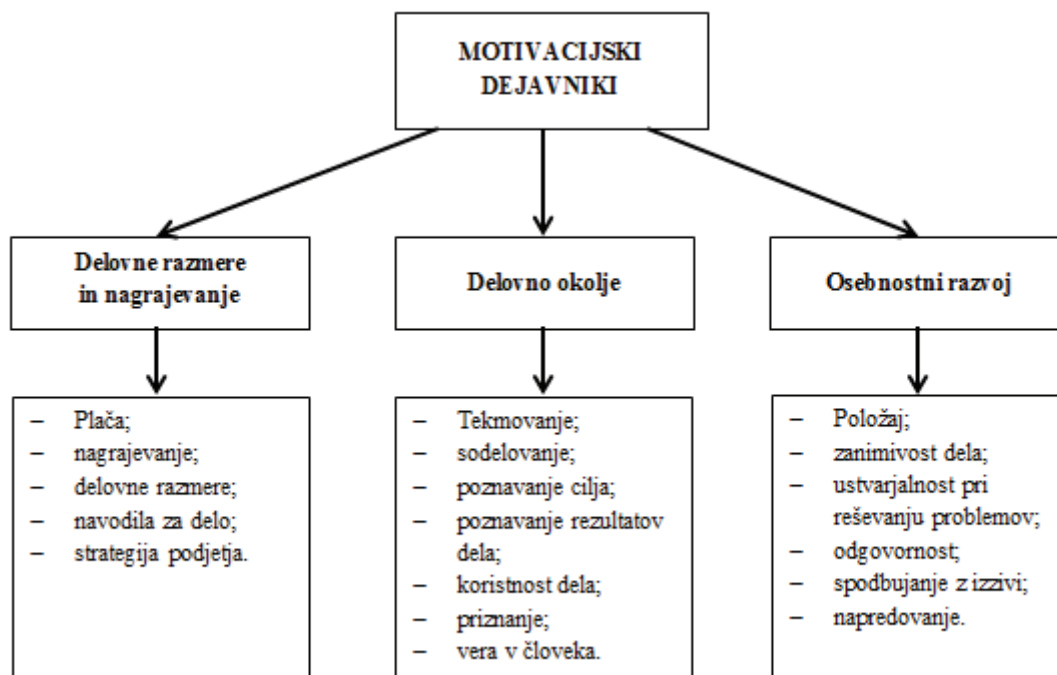
Lastnosti dela so dimenzije dela, ki ga določajo, omejujejo in izzivajo. Te značilnosti vključujejo tudi zahteve po različnih zmožnostih, določajo, kateri delavec lahko naloge opravi od začetka do konca, pogojujejo pomembne lastnosti dela, avtonomijo pri delu in določajo vrsto in širino povratnih informacij, ki jih dobi delavec o svoji uspešnosti (Lipičnik in Mežnar 1998, 163).

2.8.3 Organizacijska praksa

Organizacijsko prakso sestavljajo pravila, splošna politika, managerska praksa in sistem nagrajevanja v organizaciji (Lipičnik in Mežnar 1998, 163). Politika znotraj organizacije definira ugodnosti kot so plačilo počitnic, zavarovanje, skrb za otroke in ostarele itd., z nagradami pa določimo nekaj (npr. bonitete), kar lahko privlači nove delavce in preprečuje starim, da bi odšli iz organizacije.

2.8.4 Interakcija dejavnikov

Lipičnik in Mežnar (1998, 163) ugotavljata, da poglobitno interakcijo oblikujejo: 1. človekove odlike, ki ga pripeljejo na delovno mesto, 2. aktivnost zaposlenega, kako deluje v delovni situaciji in 3. organizacijski sistem, ki pogojuje delavčeve učinke na delovnem mestu.



Slika 2: Motivacijski dejavniki

Vir: Černetič 2007, 265.

2.9 Motivacijske teorije

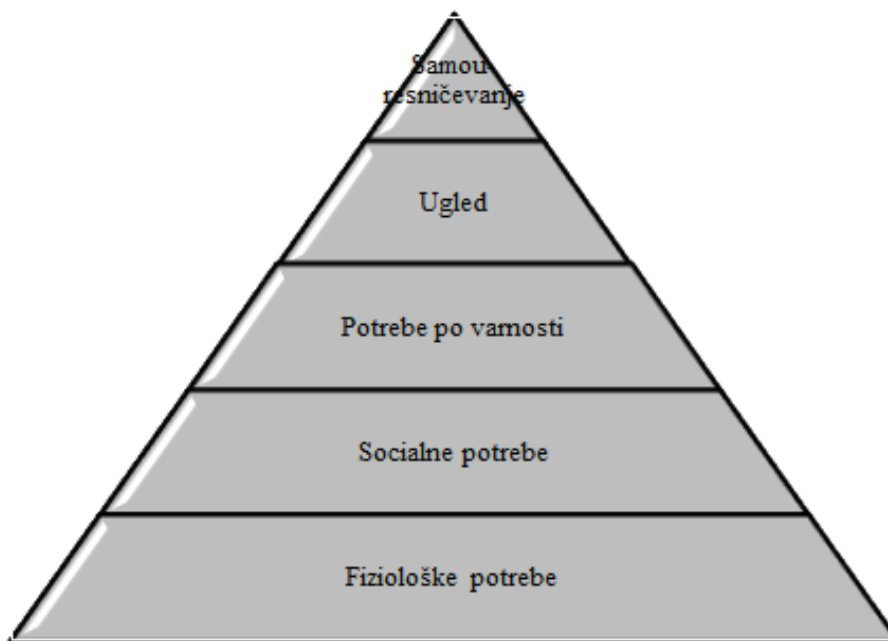
V nadaljevanju bomo opisali nekatere motivacijske teorije.

2.9.1 Motivacijska teorija Maslowa

Bistvo te teorije temelji na potrebah kot jih je določil psiholog Abraham Maslow. Vedno višje gremo v piramidi potreb, manj pomembne so te potrebe za življenje in bolj za človekov ugled. Potreb se lotimo zadovoljevati na dnu, in na naslednjo potrebo lahko preidemo šele takrat, ko je predhodna zadovoljena.

Maslow (po Černetič 2007, 224) je razdelil potrebe hierarhično na pet stopenj:

- fiziološke potrebe (potreba po hrani, pijači, počitku), ki so prisotne v človeku od rojstva, dokler te niso zadovoljene, drugih potreb človek nima in ne more imeti;
- potrebe po varnosti (potreba po stabilnosti eksistence, zavarovanju pred psihološko in fizično škodo) se pojavijo takoj, ko so zadovoljene fiziološke potrebe. Šele ko pa so zadovoljene potrebe po varnosti, lahko človek zadovoljuje višje potrebe;
- socialne potrebe (potreba po pripadnosti, druženju, ljubezni, prijateljstvu itd.);
- potreba po ugledu (potrebe povezane z napredovanjem, nagradami, zaupanjem, statusom itd.);
- potreba po samouresničevanju oz. samoaktualizaciji pri kateri gre za težnji po razvoju svojega talenta, sposobnosti itd.



Slika 3: Hierarhija potreb po Maslowu

Vir: Černetič 2007, 225.

2.9.2 Vroomova motivacijska teorija

Vroomova (po Lipičnik in Mežnar 1998, 167) teorija motivacije spada med instrumentalne teorije, za katere je značilno, da motivacijske procese in motivacijo pojasnjujejo kot izbiro vedenja. Prizadevanje in dosežki delavca pri delu se razumejo kot posledica izbire tistega vedenja, ki je po delavčevem mnenju zanj najugodnejše in najkoristnejše. Posameznik torej izbira in se odloča za vedenje na podlagi interakcije med privlačnostjo ciljev (valence) in lastno subjektivno oceno verjetnosti, da ga bo izbrano vedenje pripeljalo do želenega cilja.

V Vroomovi (po Lipičnik in Mežnar 1998, 167) teoriji so pomembni trije izhodiščni pojmi:

- valenca (privlačnost cilja oz. usmerjenost posameznika k cilju);
- instrumentalnost (povezava med dvema ciljema, ki nastane, kadar je posameznik prepričan, da mora doseči cilj zato, da bi lahko dosegel drugega, zanj pomembnejšega);
- pričakovanje (posameznikovo prepričanje, da ga bo neko določeno vedenje pripeljalo do določenega cilja).

2.9.3 Herzbergova dvofaktorska teorija motivacije

Psiholog Frederick Herzberg (po Černetič 2007, 226) je eno najbolj vplivnih imen znanosti v poslovnem managementu. Na podlagi lastnih raziskovanj je ugotovil, da obstajata dve različni kategoriji dejavnikov, ki vplivajo na človekovo zadovoljstvo s svojim delom, in sicer higieniki oz. satisfaktorji in motivatorji. Zaradi tega se tudi teorija imenuje dvofaktorska teorija.

Higieniki oz. satisfaktorji so dejavniki okolja, ki povzročajo nezadovoljstvo, če niso prisotni, a ne povzročajo zadovoljstva s prisotnostjo. Ljudi ne spodbujajo k aktivnosti, ampak odstranjujejo neprijetnosti in s tem ustvarjajo pogoje za motiviranje. To so tisti dejavniki, ki se nanašajo na denar, položaj, varnost zaposlitve, politiko podjetja, organizacijo, delovni nadzor, medsebojne odnose in delovne razmere. Ti dejavniki so zunanji dejavniki in nimajo motivacijskega učinka na posameznika (Černetič 2007, 226).

Motivatorji so dejavniki, ki izvirajo neposredno iz dela in povzročajo zadovoljstvo, če so zadovoljeni, in ne povzročajo nezadovoljstva, če niso zadovoljeni. So dejavniki, ki direktno spodbujajo ljudi k delu, torej povečujejo njihovo motivacijo za delo. Med te dejavnike spadajo uspeh pri delu, priznanje za rezultate, zanimivo delo, delovni dosežki, odgovornost, strokovno usposabljanje, osebni razvoj, napredovanje, zadovoljstvo pri delu (Černetič 2007, 226).

Avtor je s preučevanjem ugotovil še zanimivost, da skoraj ni dejavnika, ki bi bil samo motivator ali satisfaktor (Lipičnik in Mežnar 1998, 168).



Slika 4: Higieniki in motivatorji

Vir: Černetič 2007, 227.

2.9.4 Skinnerjeva teorija okrepitve

Skinnerjeva teorija temelji na predpostavki, da vedenje usmerjajo posledice, ki so bodisi kazen ali nagrada za določeno vedenje. Ta teorija se ukvarja z nagradami, ki naj bi želeno vedenje spodbujale, in kaznimi, ki bi preprečevale nezaželeno vedenje (Černetič 2007, 231).

Obstajajo štiri osnovne strategije, s katerimi lahko managerji spreminjajo vedenje zaposlenih:

- pozitivna okrepitev (tehnika, s katero želimo doseči neko ponavljajoče se želeno vedenje);
- negativna okrepitev (takšno nagrajevanje ljudi, da umaknemo negativne posledice, kadar je njihovo vedenje želeno);
- kazen (način, ko poskušamo zaposlenega s pomočjo negativnih posledic odvrniti od neželenega vedenja);
- ugašanje (tehnika, ko ne uporabimo za neko ravnanje ne kazni in ne nagrade, ampak vedenje prezremo in zaradi tega vedenje ugasne).

2.10 Motivacijski modeli

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

2.10.1 Pričakovanje

Model, ki za motiviranje izrablja pričakovanje, temelji na Vroomovi motivacijski teoriji in na njegovi predpostavki, da so ljudje sposobni odločati, kaj hočejo, in da želijo spremeniti vedenje, da bi dosegli svoje cilje (Lipičnik in Mežnar 1988, 171).

Raziskovalci, ki preučujejo motivacijo, pogosto poudarjajo, da je rezultat motivacije pričakovanje ter da smo zadovoljni, v kolikor se pričakovanje uresniči. Zadovoljstvo je večje v kolikor zadovoljimo čim pomembnejši motiv. Poleg zadovoljstva pa imamo na drugi strani lestvice njegovo obratno vrednost – nezadovoljstvo. Človekova težnja nas sili, da se čim bolj izogibamo nezadovoljstvu in poskušamo čim bolj približati zadovoljstvu. »Velika pričakovanja so po tej logiki posledica velike motivacije, velika razočaranja pa posledica premajhnih pridobitev« ugotavljata Lipičnik in Mežnar (1998, 172).

V tem motivacijskem modelu pa je tudi pomembna povezava zadovoljstva in učinka, ki naj bi bila enakovredna in neodvisna cilja, vendar pa so številne raziskave pokazale, da ni vedno nujno, da je veliko zadovoljstvo povezano z večjim učinkom. Ukrepi naj zagotovijo koristi učinku in zadovoljstvu, ne pa enemu izmed njiju na račun drugega. Zelo narobe pa bi bilo, da bi si na račun zadovoljstva prizadevali za doseganje učinkovitosti. Ena izmed glavnih

prednosti učinkovitosti lahko označimo z razumskim ciljem, medtem ko pa lahko zadovoljstvo označimo s čustvenimi cilji – skupnimi ali posameznikovimi.

2.10.2 Enakost

»Osnovni princip ravnanja s človeškimi zmogljivostmi je enakost.« (Lipičnik in Mežnar 1998, 172).

Zaposleni v organizaciji pričakujejo, da bodo od nje dobili približno tolikšno vrednost, kolikšno so ji dali. Če se to ravnotežje med dobivanjem in dajanjem poruši, pa so zaposleni pripravljeni to ravnotežje ponovno vzpostaviti.

Z občutkom enakosti in predvsem neenakosti lahko pojasnimo, kako se ljudje odzivajo, ko občutijo, da so po določenem motivacijskem modelu dobili več ali manj, kakor zaslužijo.

Občutek neenakosti, ki ga zaposleni poskušajo nevtralizirati in zmanjšati njegovo neprijetnost, lahko nastane iz različnih razlogov. Eden izmed glavnih razlogov je plača, v kolikor zaposleni dobiva manjšo plačo kot meni, da jo je zaslužen dobiti glede na to, kako veliko daje organizaciji. Največji problem pri tem pa je, da lahko občutek neenakosti povzroči zelo resne težave pri produktivnosti, kar negativno vpliva na celotno organizacijo (Lipičnik in Mežnar 1998, 174).

2.10.3 Pravičnost

»Pravičnost ali nepravičnost sta izraza, s katerima zaposleni označujejo svoje občutenje razlik med prejemki.« (Lipičnik in Mežnar 1998, 174).

V kolikor zaposleni za enake vložke dobijo enako kot drugi, bodo to občutili kot pravilno in bodo to razumeli, kot da jih v organizaciji obravnavajo enako.

V kolikor pa za enako delo dobijo različno, bodisi manj kot drugi ali več kot drugi, pa to občutijo kot nepravičnost in dobijo občutek, da jih v organizaciji ne obravnavajo enako.

Občutek nepravičnosti pa lahko zaposleni zmanjšajo na naslednje načine (Lipičnik in Mežnar 1998, 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 nagrajenost, kadar občutijo, da so manj nagrajeni kot drugi;
- skušajo doseči nadomestilo po zakonitih ali drugačnih poteh, kot so predčasno zapuščanje dela, kraja imetja iz organizacije itd.;
- z izbiro druge osebe za primerjavo;
- resničnost želijo izkriviti tako, da bi bila videti različna obravnava zaposlenih pravična.

- zapuščajo delodajalce, če nepravilnost ni odpravljena.

2.11 Negativni vplivi na motivacijo

Kljub temu, da imamo na voljo več različnih načinov motivacije zaposlenih, je mogoče, da pri motiviranju ne bomo uspešni. Lahko se celo zgodi, da bomo z napačnim in neustreznim ravnanjem motivacijo uničili.

Lipičnik (1998, 178) je ugotovil, da za to ne potrebujemo nobenega znanja, dovolj bo če upoštevamo naslednja navodila:

- vsaka nova ideja od spodaj je sumljiva;
- sproščeno kritiziraj: pokaži kaj znaš in koliko veljaš;
- vsako opozarjanje na probleme je znak neuspešnosti;
- obvladuj in kontroliraj situacijo;
- poskrbi, da informacije ne bodo prosto krožile;
- naloži podrejenim, da bodo čim hitreje izvajali tvoje odločitve;
- zavedaj se, da kot manager veš že vse, kar je pomembno za delo.

3 ZADOVOLJSTVO

V drugem delu diplomske naloge smo se osredotočili na vidik zadovoljstva pri delu. Predstavili vam bomo pojem zadovoljstva, oblike zadovoljstva, ključne dejavnike zadovoljstva ter druga poglavja povezana z zadovoljstvom zaposlenih.

3.1 Pojem zadovoljstvo zaposlenih

»Zadovoljstvo zaposlenih predstavlja zadovoljstvo pri delu in s posameznimi elementi dela kot tudi delovnega mesta, in sicer od zadovoljstva z nalogami z neposredno nadrejenimi, z možnostjo izobraževanja, s sodelavci, s fizičnimi pogoji dela in opremljenostjo, z možnostjo napredovanja, z načinom dela, z nagrajevanjem, s plačo, z delovnim časom in podobno.« (Mihalič 2006, 266).

Zadovoljstvo zaposlenega z delom lahko definiramo kot želeno oziroma pozitivno emocionalno stanje, ki je rezultat posameznikove ocene dela ali doživljanja in dosedanjih izkušenj pri delu na delovnem mestu. Pri zadovoljstvu govorimo o individualni efektivni reakciji na delovno okolje, delo in na pogoje dela (Mihalič 2006, 266).

Kakor lahko razberemo je zadovoljstvo zaposlenih najbolj pomemben dejavnik izmed vseh, saj je namreč nezadovoljstvo najpogostejši vzrok za prostovoljni odhod zaposlenih iz neke organizacije. Problem pa je ta, da se organizacija z nezadovoljstvom začne ukvarjati šele takrat, ko posameznik zaradi nezadovoljstva izrazi željo po odhodu, vendar pa je takrat že prepozno.

Elementi zadovoljstva zaposlenih so generalizirani in nam zagotavljajo kolektivno zadovoljstvo oziroma zadovoljstvo velike večine posameznikov, vendar je ob tem pomembno uvesti tudi individualizacijo zadovoljstva zaposlenih. To pomeni, da najprej vedno uvajamo splošne pristope za povečanje zadovoljstva večine zaposlenih, na koncu pa izhajamo še iz analiziranih individualnih dejavnikov zadovoljstva (Mihalič 2008, 5).

3.2 Oblike zadovoljstva zaposlenih

Büssing (1998, 571-574) navaja naslednje oblike zadovoljstva:

- progresivno zadovoljstvo zaposlenih; pri tej obliki zadovoljstva se zaposleni počutijo zadovoljni, višjo stopnjo zadovoljstva lahko dosežemo s povečanjem prizadevanj posameznika;
- stabilno zadovoljstvo zaposlenih; čeprav je zaposleni zadovoljen pri delu, ni motiviran za doseganje višje stopnje zadovoljstva, zaradi premajhnih spodbud se posveča drugim področjem v življenju;

- ravnodušno zadovoljstvo; pri zaposlenem je prisoten občutek nejasnega nezadovoljstva ter zmanjšano prizadevanje za prilagoditev negativnim delovnim situacijam, nezadovoljstvo je mogoče zmanjšati z vzpostavitvijo prejšnjega stanja;
- konstruktivno nezadovoljstvo; kljub temu, da je zaposleni nezadovoljen, teži k reševanju problema in si prizadeva za spremembo situacije;
- fiksirano nezadovoljstvo; zaposleni je nezadovoljen in nima nobene volje ali interesa spopasti se s problemom, za rešitev problema ne vidi nobene možnosti;
- psevdo nezadovoljstvo; tudi pri tej obliki zaposleni čuti nezadovoljstvo, problem nezadovoljstva se nanaša na njegovo delo in to zmanjšuje prizadevanje zaposlenega.

3.3 Ključni dejavniki zadovoljstva zaposlenih

Dejavniki zadovoljstva zaposlenih z delom in delovnim mestom so odvisni od posameznika, vendar obstajajo neki splošni elementi, ki so potrebni za zadovoljstvo zaposlenih na delovnem mestu in pri delu.

Ti ključni dejavniki zadovoljstva zaposlenih so vezani zlasti na sodelavce, fizične pogoje dela, možnosti strokovnega in osebnega razvoja, delovno okolje, nadrejene, plačo, načine dela itd. (Mihalič 2008, 5).

Svetlik (2002, 156) ugotavlja, da so dejavniki, ki prispevajo k zadovoljstvu z delom, naslednji:

- 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;
- plača, dodatki in ugodnosti;
- vodenje in organiziranje 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, nadrejenimi in podrejenimi;
- 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.

»Zavedati se moramo, da navedeni ključni elementi zadovoljstva zaposlenih večinoma niso povezani z velikimi dodatnimi finančnimi investicijami, temveč so prvenstveno neprimerno bolj vezani na spremembe v načinih razmišljanja, pojmovanja in reagiranja, zato jih lahko uvede in osvoji vsaka organizacija.« (Mihalič 2008, 5).

Z raziskavo, ki jo je izvajala Ameriška družba za proučevanje javnega mnenja Gallup Institute in je potekala 20 let, so ugotovili, kateri so osnovni predpogoji za zadovoljstvo zaposlenega na delovnem mestu in povečanje njegove uspešnosti in učinkovitosti pri opravljanju del in nalog.

Ti predpogoji, ki bi jih lahko in tudi mora zagotavljati vsak neposredni vodja in vsaka organizacija v celoti, so prvenstveno naslednji (Gallup Institute 2001, po Mihalič 2006, 267):

- definiranje pričakovanj in jasno predstavljanje ciljev;
- vzpodbujanje sposobnosti in integracije sposobnosti z nadarjenostjo;
- izpostavljanje dosežkov pri delu in vzpodbujanje samoiniciativnosti;
- prispevanje k razvoju organizacije preko osebnega razvoja;
- razvijanje solidarnosti in prijateljstva v medsebojnih odnosih;
- izpostavljanje pomena prispevka posameznika za uspehe organizacije;
- omogočanje odprte in demokratične komunikacije;
- vzpodbujanje zdrave konkurenčnosti med zaposlenimi, motiviranje.

Seveda pa moramo pri tem razumeti, da smo si ljudje različni in imamo različne potrebe in želje. To se npr. pokaže v primeru, ko je nek zaposlen zelo zadovoljen s svojim delovnim mestom, včasih zaradi popolnoma istih razlogov, kot je nek drugi lahko zelo nezadovoljen.

Zaradi tega splošno zadovoljstvo zaposlenih z delom in delovnim mestom proučujemo v okviru klime znotraj organizacije, medtem ko pa je potrebno individualno zadovoljstvo meriti individualno s posebnimi mehanizmi ter tudi v okviru drugih orodij managementa človeškega kapitala.

3.4 Lestvica delovnega zadovoljstva

Lestvica delovnega zadovoljstva obsega 15 temeljnih motivov (Pogačnik 2003, 35):

- delovne razmere,
- lahko delo,
- možnost napredovanja,
- obveščenost,
- plača,
- sodelavci,
- soodločanje,
- stalnost zaposlitve,
- strokovni razvoj,
- svoboda pri delu,
- ugled dela,
- ustvarjalno delo,
- varno delo,

- dober vodja,
- zanimivo delo.

Zaposleni ne označujejo, kaj oz. kateri motiv je za njih pomemben, ampak v kolikšni meri so s posameznimi motivatorji zadovoljni (npr. koliko so zadovoljni s plačo, z delovnimi razmerami, v katerih opravlja delo, s svojim vodenjem itd.). Ti motivi se ocenjujejo na petstopenjski skali, na kateri so stopnje označene numerično ter tudi grafično. Vsota (ali povprečje) vseh ocen izraža globalno delovno zadovoljstvo.

Pogačnik (2003, 50) ugotavlja, da je lestvica delovnega zadovoljstva torej preprost pripomoček, s katerim lahko ugotavljamo bodisi posameznikovo zadovoljstvo z delovno situacijo bodisi analiziramo organizacijsko klimo podjetij ali manjših skupin v podjetju. Lestvica je ljudem razumljiva, lahko jo izpolnjujejo tudi zaposleni z najnižjimi stopnjami izobrazbe.

3.5 Merjenje zadovoljstva zaposlenih

V nadaljevanju vam bomo predstavili kakšen je namen merjenja zadovoljstva zaposlenih, kako ga sploh merimo ter s kakšnimi vprašalniki merimo zadovoljstvo zaposlenih.

3.5.1 Namen merjenja zadovoljstva

Na osnovi izmerjenega zadovoljstva ali nezadovoljstva zaposlenih pridobimo temeljne informacije o trenutnem stanju zadovoljstva znotraj organizacije (Mihalič 2008, 90).

Dobro je, če izvedemo merjenje kljub temu, da lahko brez merjenja izvajamo zgolj ukrepe za povečanje stopnje zadovoljstva, saj lahko tako ugotovimo, kako velik izziv nas v organizaciji čaka na tem področju. Spoznamo lahko, kje so naše prednosti in slabosti, lahko pa tudi pridobimo temelje za lažje upravljanje in povečevanje zadovoljstva, s periodičnimi merjenji pa lahko spremljamo naš napredek.

Merjenje nam torej omogoča pridobivati pomembne povratne informacije, na osnovi katerih je možno ugotoviti, kje v organizaciji so potrebne spremembe ter večja prizadevanja, kdo izmed neposrednih vodij morda ne vodi optimalno, kaj vpliva na zaposlene, kje je potrebno kaj izboljšati, kakšno je splošno sedanje stanje v organizaciji itd.

3.5.2 Merjenje zadovoljstva zaposlenih

»Merjenje nam nudi pomembne povratne informacije, na osnovi katerih je mogoče ugotoviti, kje in na katerih področjih so potrebne spremembe, kaj slabo vpliva na zaposlene, kje so potrebne izboljšave.« (Mihalič 2008, 89).

Priporočljivo je, da se merjenje stopnje zadovoljstva zaposlenih izvaja vsaj enkrat na leto. Prav tako je priporočljivo, da merjenje zadovoljstva izvedemo tudi pred, med in po uvajanju nekih radikalnih sprememb v organizaciji (obsežnejša reorganizacija, celovito prestrukturiranje, večja odpuščanja zaposlenih itd.). Le tako bomo lahko namreč spremljali, kako so posamezne spremembe sprejeli zaposleni, kakšen učinek so povzročile na zadovoljstvo in podobno (Mihalič 2008, 90).

Če je le mogoče naj organizacija v merjenje stopnje zadovoljstva zaposlenih vključi vse zaposlene oziroma čim večje število njih. V primeru merjenja kolektivnega zadovoljstva je to potrebno že samo zaradi samih rezultatov, poleg tega pa je pomembno tudi, da v sam začetek povečanja zadovoljstva že takoj vključimo vse zaposlene.

Ločimo dve vrsti meritev in sicer merjenje zadovoljstva zaposlenih z delom in merjenje zadovoljstva zaposlenih z delovnim mestom.

V okviru splošnega merjenja zadovoljstva zaposlenih z delovnim mestom merimo zadovoljstvo z naslednjimi elementi (Mihalič 2006, 268):

- z delom in nalogami,
- z neposredno nadrejenimi,
- z ožjimi sodelavci,
- z možnostmi izobraževanja, izpopolnjevanja in usposabljanja,
- s stalnostjo zaposlitve,
- z možnostjo napredovanja,
- z delovnim časom,
- s plačilom za opravljeno delo,
- s svojim statusom v organizacijski enoti in v organizaciji kot celoti,
- z možnostjo razvoja svojih kompetenc,
- z oblikami nagrajevanja in motiviranja,
- s fizičnimi pogoji dela.

3.5.3 Vprašalnik za merjenje zadovoljstva

Vprašalnik za merjenje zadovoljstva je pripravljen tako, da združuje merjenje zadovoljstva zaposlenih z delom, kot tudi zadovoljstvo zaposlenih z njihovim delovnim mestom (Mihalič 2008, 91).

Priporočljivo je, da anketiranje zaposlenih s pomočjo tega vprašalnika, opravi oddelek, ki je pristojen za razvoj človeških virov in človeškega kapitala. Oddelek, ki bo izvajal anketiranje, mora zagotoviti anonimnost, poskrbeti mora za oblikovanje končnih rezultatov anketiranja, skrbno hraniti izpolnjene vprašalnike ter skrbeti tudi za omejen dostop do njih.

V kolikor je to znotraj organizacije mogoče, je najbolje, da k sodelovanju pri merjenju zadovoljstva povabimo čisto vse zaposlene, vendar pa je prav da jim omogočimo, da se sami prostovoljno odločijo ali želijo sodelovati pri merjenju ali ne.

Pri anketiranju moramo poskrbeti, da bo anketiranje izvedeno povsem anonimno in da bomo za izpolnjevanje vprašalnika zaposlenim pustili dovolj časa (na primer en teden). Pri prvem merjenju zadovoljstva zaposlenih le-tega izvedimo v nevtralnem časovnem obdobju, ko je dogajanje v organizaciji čim bolj povprečno oziroma, ko zaposleni niso pod vplivom večjih sprememb (Mihalič 2008, 91).

Vprašalnik naj zaposleni rešujejo tako, da pri vsakem posameznem elementu označijo enega izmed treh možnih odgovorov na desni strani. Ti odgovori so: zadovoljen sem (če si zadovoljen z navedenim elementom), niti zadovoljen niti nezadovoljen (če nisi niti zadovoljen niti nezadovoljen) ter nisem zadovoljen (če si nezadovoljen z navedenim elementom). Odgovorijo tako, da vnesejo npr. križec v prazno okence, pri vsakem posameznem elementu pa je možen samo en odgovor.

3.6 Povezanost uspešnosti in zadovoljstva

»Le zadovoljni zaposleni so lahko učinkoviti in uspešni pri opravljanju del in nalog.« (Mihalič 2008, 10).

Za uspešnost zaposlenih bomo torej naredili največ, če bomo zagotavljali zadovoljstvo pri delu in na delovnem mestu. Vsi ukrepi za večje zadovoljstvo zaposlenih, zato vedno vplivajo potem tudi na večjo uspešnost zaposlenih in v končni posledici na večjo uspešnost organizacije. Ukrepi, ki jih uvajamo morda zgolj v namen večje uspešnosti in učinkovitosti, bodisi posameznikov, bodisi same organizacije, morajo biti posledično vedno pripravljeni in aplicirani tako, da bodo posredno ali neposredno povečevali stopnjo zadovoljstva oziroma, da vsaj ne bodo povzročali nezadovoljstva zaposlenih. Tu je treba opozoriti, da včasih določeni ukrepi najprej povzročijo kratkotrajno nezadovoljstvo zaposlenih, saj je včasih to nujno, da bi nato dosegli večje zadovoljstvo, vendar naj bodo to izjeme. Velika večina ukrepov, vezanih na doseganje večje učinkovitosti in uspešnosti, naj bo torej takih, ki ohranjajo ali takoj oziroma obenem povečujejo zadovoljstvo zaposlenih (Mihalič 2008, 10).

3.7 Upravljanje zadovoljstva zaposlenih

»Upravljanje zadovoljstva zaposlenih je koncept, ki ga lahko in tudi mora izvajati vsak vodja, vsaka organizacija, vsak delodajalec in vanj mora biti vključen vsak zaposleni, vsak član tima, vsak delojemalec.« (Mihalič 2008, 12).

Temeljni namen celostnega upravljanja zadovoljstva zaposlenih je razvoj, vzpostavitev in permanentno ohranjanje dejavnikov in elementov, ki omogočajo in povečujejo stopnjo zadovoljstva vseh zaposlenih. Ključni končni cilj upravljanja zadovoljstva zaposlenih je, da bodo zaposleni pri delu in na delovnem mestu ne le zadovoljni, temveč zelo zadovoljni in tudi srečni (Mihalič 2008, 12).

Koncept upravljanja zadovoljstva zaposlenih je potrebno izvajati zaradi tega, ker je zadovoljstvo zaposlenih v organizaciji izjemnega pomena in je nedopustno, če organizacija za to ne skrbi.

Koncepta upravljanja zadovoljstva sta dva in sicer (Mihalič 2008, 13):

- projektni pristop, v katerem sledimo vsem stopnjam, od merjenja obstoječega zadovoljstva, do načrtnega uvajanja ukrepov za povečanje stopnje zadovoljstva, analiziranja individualnih dejavnikov zadovoljstva in njihovega uvajanja na vsakem posameznem zaposlenem itd.,
- nesistematični pristop, ki je manj načrten od projektnega pristopa in ne toliko sistematičen, pri njem pa se odločimo zgolj za uvajanje elementov zadovoljstva v vsakdanjo prakso.

3.8 Predstavitev Tretje osnovne šole Slovenj Gradec

Tretja osnovna šola Slovenj Gradec je osnovna šola s prilagojenim programom, ki je bila ustanovljena 27. junija 1967 s strani Mestne občine Slovenj Gradec in Občine Mislinja. Prvotno ustanovno ime šole je Posebna osnovna šola Slovenj Gradec, leta 1981 se je preimenovala v Osnovno šolo Lenčke Marzelove, šele leta 1992 pa je postala Tretja osnovna šola Slovenj Gradec (Naših 40 let 2008).

Na šoli je zaposlenih 25 oseb, ravnateljica šole pa je Ingrid Močnik. Strokovni delavci šole so specialni in rehabilitacijski pedagogi, predmetni učitelji športne, tehnične in likovne vzgoje z dokvalifikacijo za delo z otroki s posebnimi potrebami, psihologinja in vzgojitelji, tehnični delavci šole pa so ravnateljica, tajnica, računovodja, čistilka in hišnik. Strokovni delavci na šoli izvajajo tri vzgojno-izobraževalne programe, katerih glavni cilj je, da v vzgojno-izobraževalnem procesu odkrijejo in razvijejo učenčeve sposobnosti ter jih usposobijo za samostojno življenje, za zaposlitev oz. vključitev v nadaljno izobraževanje in integracijo v socialno okolje. V programu Prilagojeni izobraževalni program z nižjim izobrazbenim standardom (OŠ NIS) je cilj učence usposobiti za poklicno odločitev in jih pripraviti za samostojno vključevanje v socialno okolje. Za učence, vključene v Posebni program vzgoje in izobraževanja (PPVI), pa je cilj: priprava za vključitev v zadnjo stopnjo usposabljanja in kasnejšo vključitev v varstveno-delovne centre. Kot tretje področje dela je na šoli organizirana mobilno specialno-pedagoška služba (MSPS). Na večini osnovnih šol strokovnjaki nudijo strokovno in svetovalno pomoč učencem s specifičnimi učnimi težavami, njihovim staršem in strokovnim delavcem. Poleg teh treh vzgojno-izobraževalnih programov, pa na šoli izvajajo tudi programe podaljšanega bivanja, jutranje varstvo vozačev ter svetovalno službo (Popič 2015).



Slika 5: Logotip Tretje osnovne šole Slovenj Gradec

Vir: Rumene strani 2015.

Razlaga logotipa (3. Osnovna šola Slovenj Gradec 2014):

- trojka: ime šole – Tretja osnovna šola Slovenj Gradec;
- različne barve: pestrost – izvajanje različnih programov;
- obrnjeni trojki: strokovnost – odpravljanje učnih težav;
- sklenjeni roki: prijateljstvo, povezanost, skrb za drugega.

Šola s svojo dejavnostjo zagotavlja potrebe po osnovnošolskem izobraževanju na področju naslednjih občin (3. Osnovna šola Slovenj Gradec 2014):

- Občina Slovenj Gradec,
- Občina Mislinja,
- Občina Dravograd,
- Občina Ravne na Koroškem,
- Občina Mežica.

Vizija Tretje osnovne šole se glasi: postati in ostati navzven prepoznavno stičišče celovite pomoči otrokom in mladostnikom s posebnimi potrebami ter v njih prepoznati in razvijati najboljše (3. Osnovna šola Slovenj Gradec 2014).

Šola ima v svojem poslanstvu navedeno, da si bodo prizadevali (3. Osnovna šola Slovenj Gradec 2014):

- razvijati strokovnost, posebno na področju komunikacije, timskega dela, vodenja in odločanja;
- krepiti poklicno avtonomijo;
- ustvarjati vzpodbudno okolje za učenje in razvoj;
- skrbeti, da si učenec pri kvalitetnem pouku in drugih dejavnostih pridobi s predmetnikom predpisane spretnosti, znanja in navade ter osnovne življenjske kvalitete, kot so poštenost, odgovornost, strpnost in solidarnost;
- omogočiti vsakemu otroku, da bo s primernimi učnimi strategijami in pripomočki dosegel največ;
- razvijati konstruktivno sodelovanje s starši, zunanjimi inštitucijami in okoljem;
- širiti dejavnosti, ki odgovarjajo na potrebo učencev s posebnimi potrebami.

Poleg vseh prednostnih nalog Tretje osnovne šole Slovenj Gradec, kot so strokovno in organizacijsko izvajanje programov OŠ NIS in PPVI, izvajanje MSPS, izdelava individualnih programov za učence, v katerih je razvidna celostna rast posameznika itd., je za šolo izjemnega pomena tudi osveščanje socialnega okolja s kategorijo otrok in odraslih s posebnimi potrebami ter preko medijev spregovoriti o njihovi populaciji otrok s posebnimi potrebami (3. Osnovna šola Slovenj Gradec 2014).

4 RAZISKOVALNI DEL: PREDSTAVITEV MOTIVACIJE IN ZADOVOLJSTVA ZAPOSLENIH V ŠOLSTVU (TRETJA OSNOVNA ŠOLA SLOVENJ GRADEC)

V nadaljevanju bomo predstavili anketni vprašalnik in analizo odgovorov.

4.1 Namen in cilji vprašalnika

S pomočjo anketnega vprašalnika (Priloga 1) smo pridobili podatke večine zaposlenih na Tretji osnovni šoli Slovenj Gradec. Glavni namen je bil narediti raziskavo s pomočjo anketnega vprašalnika glede motiviranosti in zadovoljstva zaposlenih v šolstvu.

Z dobljenimi podatki smo lahko ugotovili:

- ali so zaposleni zadovoljni,
- ali so zaposleni dovolj motivirani,
- kaj jih bolj motivira in kaj manj,
- s čim so bolj zadovoljni in s čim manj,
- ali radi opravljajo delo.

Vzorec anketirancev, ki so izpolnili vprašalnike, je sestavljen iz večine zaposlenih na šoli. Ker se anketni vprašalnik nanaša na zadovoljstvo in motivacijo vseh zaposlenih v šolstvu, so vprašalnik izpolnili tako strokovni kot tudi nestrokovni (čistilka, hišnik, računovodkinja itd.) delavci na šoli.

Anketni vprašalnik je sestavljen iz uvodnega dela, kjer so anketiranci izpolnili splošne podatke, kot so spol, starost, izobrazba in leta delovne dobe. V drugem delu se vprašanja navezujejo na njihovo zadovoljstvo z zaposlitvijo, plačo, sodelavci itd., ali je služba zadovoljila njihova pričakovanja in ali z veseljem prihajajo na delo. V tretjem delu pa so vprašanja, ki se nanašajo na njihovo motiviranost.

Anketiranci so na vsa vprašanja odgovarjali z obkroževanjem vnaprej danih odgovorov. Nekatera vprašanja so bila zaprtega tipa, pri nekaterih pa so morali ovrednotiti odgovor s pomočjo lestvice od 1 do 5. Pri vseh odgovorih je bilo možno obkrožiti samo en odgovor.

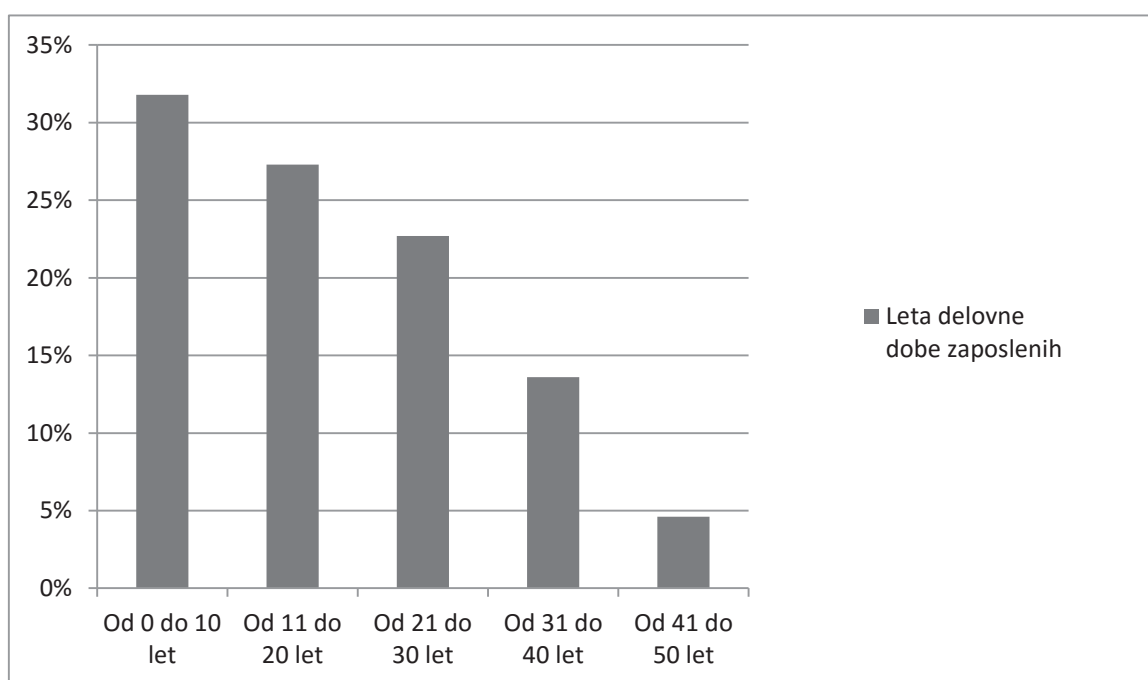
4.2 Analiza in rezultati vprašalnika

Dobljene odgovore smo analizirali z opisno metodo in analizirali popolnoma vsa vprašanja anketnega vprašalnika. Nekaj odgovorov smo ponazorili z grafi.

Z anketnim vprašalnikom smo pridobili veliko podatkov o motivaciji in zadovoljstvu zaposlenih v šolstvu, natančneje na Tretji osnovni šoli Slovenj Gradec. Ker je vzorec velik, lahko odgovore posplošimo na vse zaposlene na tej šoli.

4.3 Vzorec anketirancev

Anketni vprašalnik je izpolnilo 22 oseb zaposlenih na Tretji osnovni šoli Slovenj Gradec. Vzorec anketirancev je zajemal 72,7 % žensk in 27,3 % moških. Pri starosti anketirancev smo jim dali na razpolago štiri različne možne odgovore. Pokazalo se je, da je 22,7 % zaposlenih starih od 20 do 30 let, 27,3 % od 31 do 40, 36,4 % od 41 do 50 in 13,6 % od 51 do 60 let. Pri izobrazbi se je pokazalo, da imajo vsi zaposlenih vsaj srednjo (poklicno) šolo. 31,8 % zaposlenih ima zgolj srednjo (poklicno) šolo, 13,6 % je zaključilo višji oz. visokošolski program, kar 54,6 % zaposlenih pa ima univerzitetno izobrazbo. Pri delovni dobi smo jim zopet ponudili 5 različnih odgovorov. Ugotovili smo, da ima 31,8 % zaposlenih od 0 do 10 let delovne dobe, 27,3 % od 11 do 20, 22,7 % od 21 do 30, 13,6 % od 31 do 40 in le 4,6 % od 41-50 let delovne dobe.



Slika 6: Leta delovne dobe zaposlenih

4.4 Rezultati anketnega vprašalnika o zadovoljstvu zaposlenih

Preglednica prikazuje, kako so zaposleni ovrednotili njihovo zadovoljstvo s posameznimi spodaj naštetimi dejavniki. Lestvica, po kateri so ocenjevali svoje zadovoljstvo je: 1 – zelo nezadovoljen, 2 – nezadovoljen, 3 – srednje zadovoljen, 4 – zadovoljen in 5 – zelo zadovoljen. Rezultate smo zbrali v preglednico, vse številke pa so izražene v odstotkih (%).

Preglednica 1: Dejavniki zadovoljstva

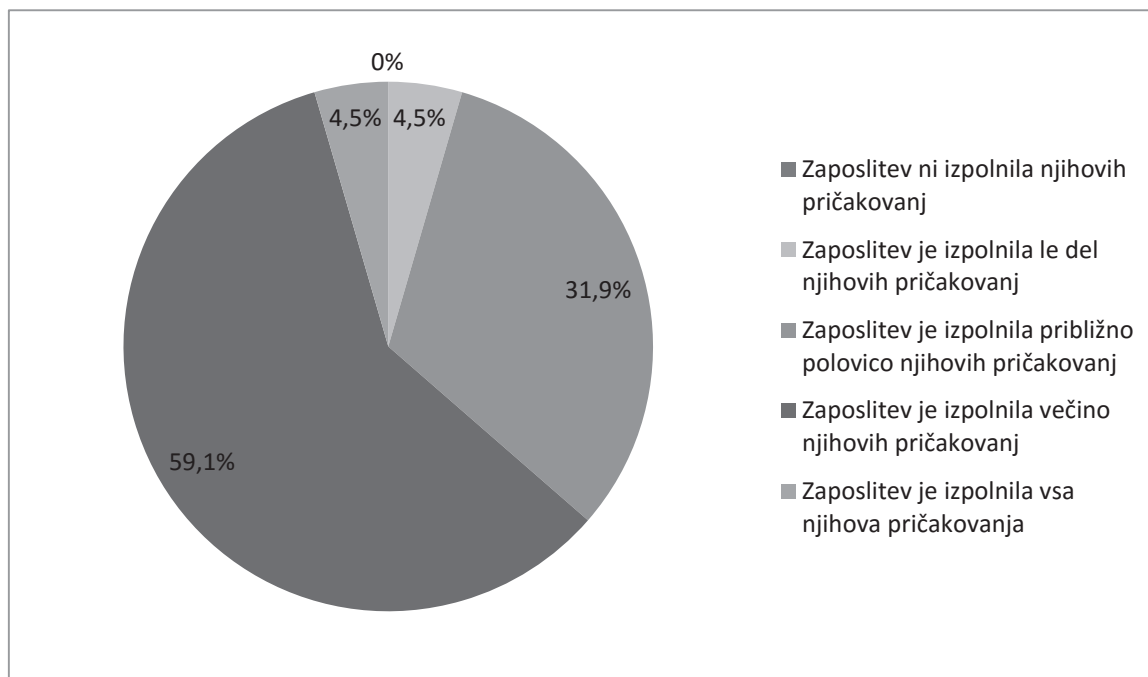
DEJAVNIKI ZADOVOLJSTVA	ZADOVOLJSTVO				
	1	2	3	4	5
Zadovoljstvo z delom	0	0	13,6	50	36,4
Zadovoljstvo s sodelavci (timom)	0	0	27,3	50	22,7
Zadovoljstvo z višino plače	4,5	27,3	40,9	27,3	0
Zadovoljstvo z rednim prejemanjem plače	0	0	4,6	13,6	81,8
Zadovoljstvo z delovnimi pogoji (prostori, oprema)	4,5	18,2	40,9	27,3	9,1
Zadovoljstvo s stalnostjo zaposlitve	9,1	13,6	4,5	45,5	27,3
Zadovoljstvo z možnostjo napredovanja	13,6	36,4	36,4	9,1	4,5
Zadovoljstvo z možnostjo dodatnega izpopolnjevanja	4,6	40,9	40,9	13,6	0
Zadovoljstvo z Ministrstvom za izobraževanje, znanost in šport	18,2	54,5	27,3	0	0
Zadovoljstvo z razporeditvijo delovnega časa	0	0	36,4	18,2	45,4
Zadovoljstvo glede samostojnosti pri delu	0	0	13,6	40,9	45,5
Zadovoljstvo s poklicno kariero	0	4,6	31,8	54,5	9,1
Zadovoljstvo z možnostjo uporabe lastnih znanj in sposobnosti	0	0	27,3	50	22,7
Zadovoljstvo s komunikacijo v timu	0	13,6	31,8	45,5	9,1
Zadovoljstvo z informiranostjo pri delu	0	4,5	50	36,4	9,1

Ugotovili smo, da je večina zaposlenih zelo zadovoljna z rednim prejemanjem plače, z razporeditvijo delovnega časa ter glede samostojnosti pri delu. Zadovoljni so z delom, s sodelavci (timom), s stalnostjo zaposlitve, s poklicno kariero, z možnostjo uporabe lastnih znanj in sposobnosti pri delu ter s komunikacijo v timu. Srednje zadovoljni so z delovnimi pogoji (prostori, oprema), z višino plače ter z informiranostjo pri delu. Nezadovoljni in srednje zadovoljni so z možnostjo napredovanja ter z možnostjo dodatnega izpopolnjevanja. Izredno nezadovoljni pa so z delom Ministrstva za izobraževanje, znanost in šport.

Iz preglednice je razvidno tudi, da z večino dejavnikov zadovoljstva zaposleni na šoli niso zelo zadovoljni oziroma so nezadovoljni. Izjeme so le zadovoljstvo z višino plače, delovnimi pogoji, stalnostjo zaposlitve, možnostjo napredovanja, možnostjo dodatnega izpopolnjevanja in Ministrstvom za izobraževanje, znanost in šport.

Splošno zadovoljstvo z zaposlitvijo je vezano na zgornje dejavnike. V kolikor si z naštetimi dejavniki zadovoljstva pretežno zadovoljen, je tudi tvoje splošno zadovoljstvo z zaposlitvijo večje in obratno. Večina zaposlenih na Tretji osnovni šoli je zadovoljna z zaposlitvijo (72,8 %), sledijo tisti, ki niso niti zadovoljni niti nezadovoljni (18,2 %), tretje mesto pa si delijo tisti, ki so zelo nezadovoljni (4,5 %) in tisti, ki so zelo zadovoljni (4,5 %). Nihče izmed zaposlenih ni nezadovoljen z zaposlitvijo.

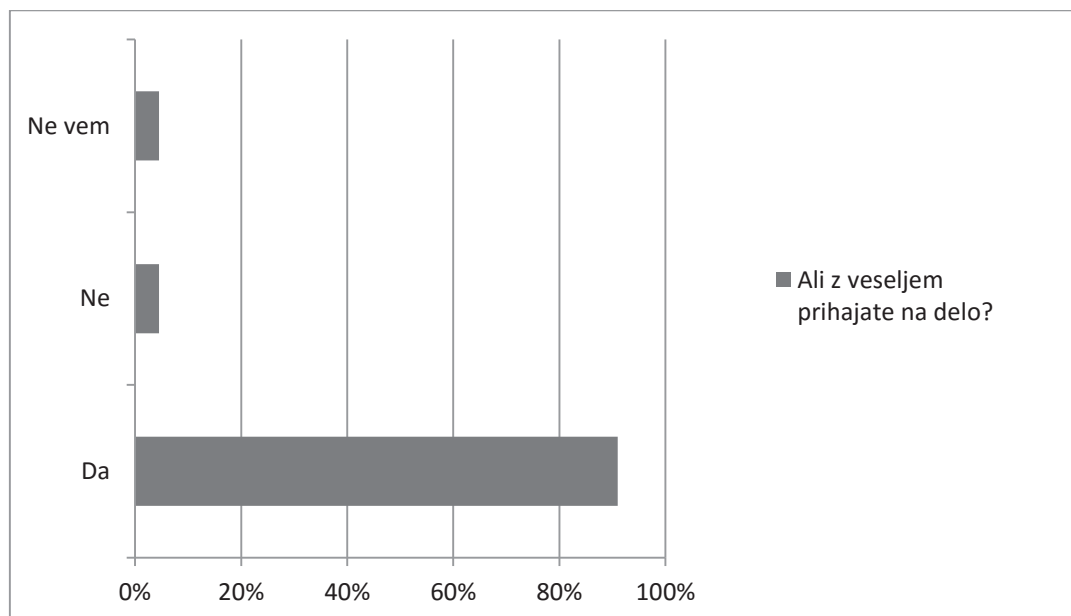
Anketirance smo povprašali tudi o zadovoljivosti njihovih pričakovanj, ki so jih imeli preden so se odločili za to zaposlitev. V kolikor so pričakovanja večja, je manjša možnost, da bodo vsa izpolnjena. 59,1 % zaposlenih pravi, da je zaposlitev izpolnila večino njihovih pričakovanj, za 31,9 % zaposlenih je zaposlitev izpolnila približno polovico njihovih pričakovanj, za 4,5 % je zaposlitev izpolnila le del njihovih pričakovanj in prav tako za 4,5 % je zaposlitev izpolnila vsa njihova pričakovanja.



Slika 7: Zadovoljitev pričakovanj zaposlenih

Zaposleni so povedali, da bi v večini (77,3 %) še enkrat sprejeli zaposlitev, če bi se ponovno odločali o tem. Manjši del (22,7 %) pa je odgovoril, da ne ve ali bi znova sprejel zaposlitev, ki jo opravlja sedaj. Zelo dobro pa je to, da nihče izmed zaposlenih ni na to vprašanje odgovoril, da službe ne bi sprejel ponovno.

Zadovoljstvo s samim delom tudi vpliva na to ali zaposleni z veseljem prihajajo na delo. Kar 91 % jih je odgovorilo, da na delo prihaja z veseljem. To je zelo dobro tako za samo šolo, kot tudi za celotni šolski sistem v Republiki Sloveniji. Delavci, ki so zadovoljni in radi prihajajo na delo, so namreč veliko bolj učinkoviti, učinkovitost delavcev pa pripelje do same uspešnosti. Delo se opravi pravi čas, v pravi kakovosti ter obsegu. Žal pa 4,5 % ne ve ali z veseljem prihaja na delo ter prav tako 4,5 % zaposlenih ne prihaja na delo z veseljem. Ta dva podatka sta nekoliko bolj zaskrbljujoča, saj lahko ti ljudje rušijo celotno vzdušje in sinergijo na Tretji osnovni šoli, v kolikor svoje nezadovoljstvo jasno izražajo. Ti ljudje najverjetneje niso zadovoljni s samim delom oz. z dejavniki navedenimi v preglednici zgoraj.



Slika 8: Veselje zaposlenih do dela

4.5 Rezultati anketnega vprašalnika o motivaciji zaposlenih

Preglednica prikazuje kako so zaposleni ovrednotili njihovo motiviranost s posameznimi spodaj naštetimi dejavniki. Lestvica po kateri so ocenjevali svojo motiviranost za delo je: 1 – me ne motivira, 2 – me malo motivira, 3 – me srednje motivira, 4 – me motivira in 5 – me zelo motivira. Rezultate smo zbrali v preglednico, vse številke pa so izražene v odstotkih (%).

Preglednica 2: Dejavniki motivacije

DEJAVNIKI MOTIVACIJE	MOTIVIRANJE				
	1	2	3	4	5
Varnost zaposlitve	0	0	27,3	50	22,7
Višina plače	9,1	4,5	36,4	27,3	22,7
Zanimivost, dinamičnost dela	0	0	18,2	40,9	40,9
Dodatna izobraževanja	0	13,6	45,5	31,8	9,1
Medosebni odnosi	0	4,6	31,8	31,8	31,8
Vodenje	4,5	18,2	13,6	45,5	18,2
Nagrade, pohvale, priznanja	0	18,2	31,8	31,8	18,2
Možnost napredovanja	0	13,6	31,8	45,5	9,1
Delovni pogoji	0	9,1	22,7	54,6	13,6
Soodločanje	0	9,1	27,3	59,1	4,5
Organiziranost dela	0	0	27,3	45,4	27,3
Sodelovanje	0	0	31,8	36,4	31,8
Komunikacija v timu	0	4,5	27,3	40,9	27,3
Zadostna informiranost pri delu	0	9,1	18,2	59,1	13,6
Izzivi pri delu	0	4,6	22,7	50	22,7

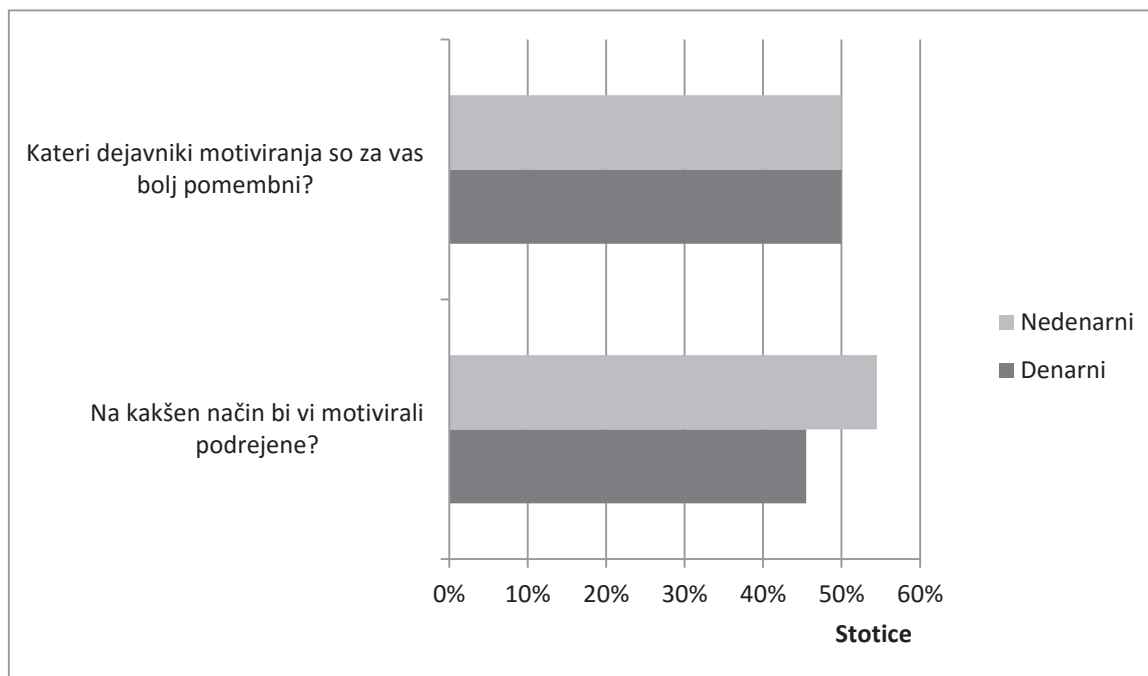
Ugotovili smo, da zaposlene motivira varnost zaposlitve, vodenje, možnost napredovanja, delovni pogoji, soodločanje, organiziranost dela, sodelovanje, komunikacija v timu, zadostna informiranost pri delu in izzivi pri delu. Srednje jih motivira višina plače ter dodatna izobraževanja. Zanimivost in dinamičnost dela jih motivira in zelo motivira, medosebni odnosi srednje motivirajo, motivirajo in zelo motivirajo ter nagrade, pohvale in priznanja srednje motivirajo in motivirajo.

Iz preglednice lahko razberemo tudi to, da skoraj vsi dejavniki motivacije zaposlene vsaj malo motivirajo. Izjema sta višina plače, pri kateri je kar 9,1 % zaposlenih odgovorilo, da jih ta dejavnik ne motivira ter vodenje, kjer se je za isti odgovor odločilo 4,5 % zaposlenih.

Z anketnim vprašalnikom smo ugotavljali tudi, kateri dejavniki so za zaposlene na Tretji osnovni šoli Slovenj Gradec pomembnejši – denarni ali nedenarni. Zaposleni so se opredelili na naslednji način: 50 % zaposlenih je odgovorilo, da so za njih pomembnejši denarni dejavniki, za 50 % zaposlenih pa so pomembnejši nedenarni dejavniki.

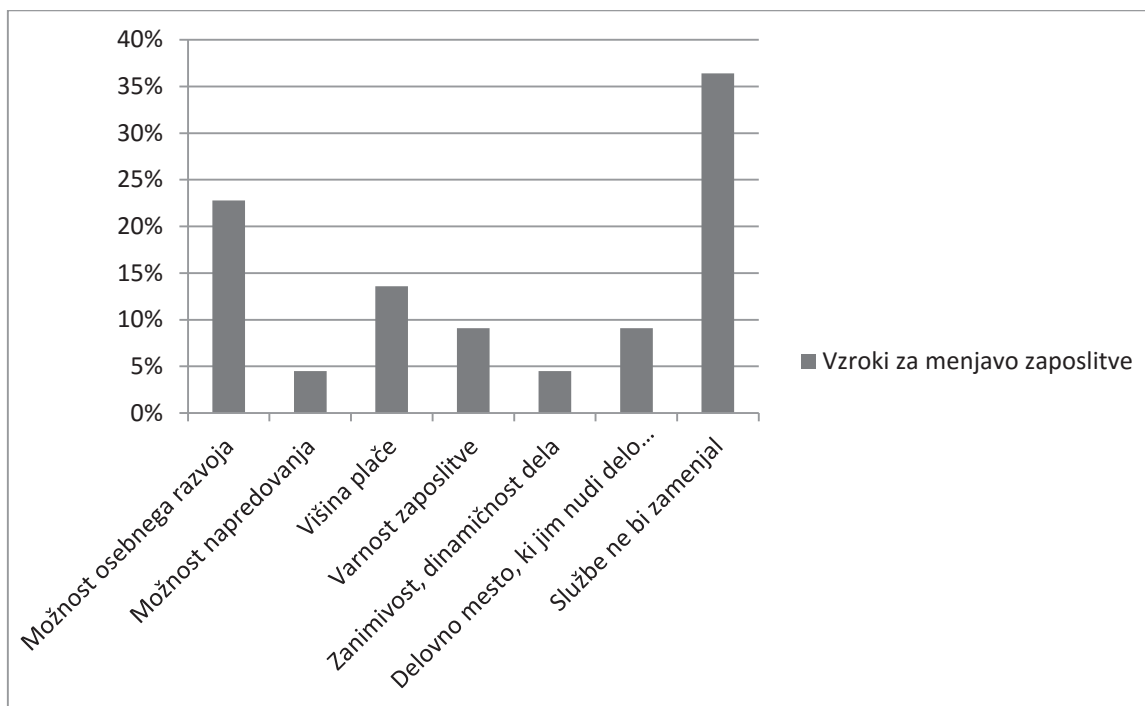
Nato pa smo jim zastavili še obratno vprašanje – kako bi pa oni motivirali svoje podrejene. Pričakovali smo isti rezultat, vendar temu ni bilo tako. 45,5 % zaposlenih se je odločilo, da bi svoje podrejene motivirali denarno, 54,5 % zaposlenih pa bi svoje podrejene motiviralo

nedenarno. Verjetno se odgovora razlikujeta zaradi tega, ker v kolikor si ti nadrejen, moraš razpolagati tudi s finančnimi viri organizacije in moraš paziti, da denar ustrezno razporejaš in da ti ga ostane dovolj za poplačilo računov, morebitnih dolgov itd. Tako je lažje zaposlene motivirati nedenarno.



Slika 9: Denarni in nedenarni dejavniki motivacije

Ker veliko zaposlenih dandanes ni zadovoljnih s trenutno službo, smo ugotavljali tudi, zaradi katerega dejavnika bi se zaposleni odločili za menjavo službe. Z ovrednotenjem rezultatov smo dobili naslednje odgovore: 22,8 % zaposlenih bi zaposlitev menjalo zaradi možnosti osebnega razvoja, 4,5 % bi jo menjalo zaradi možnosti napredovanja, 13,6 % zaradi višine plače, 9,1 % zaradi varnosti zaposlitve, 4,5 % zaradi zanimivosti in dinamičnosti dela, 9,1 % zaposlenih bi zaposlitev menjalo zaradi delovnega mesta, ki mu nudi delo primernejšo njegovi stopnji zaposlitve in le 36,4 % zaposlenih službe ne bi zamenjalo. Tu se vidi problem pomanjkanja delovnih mest, saj ljudje ne dobijo službe primerne svoji stopnji izobrazbe.

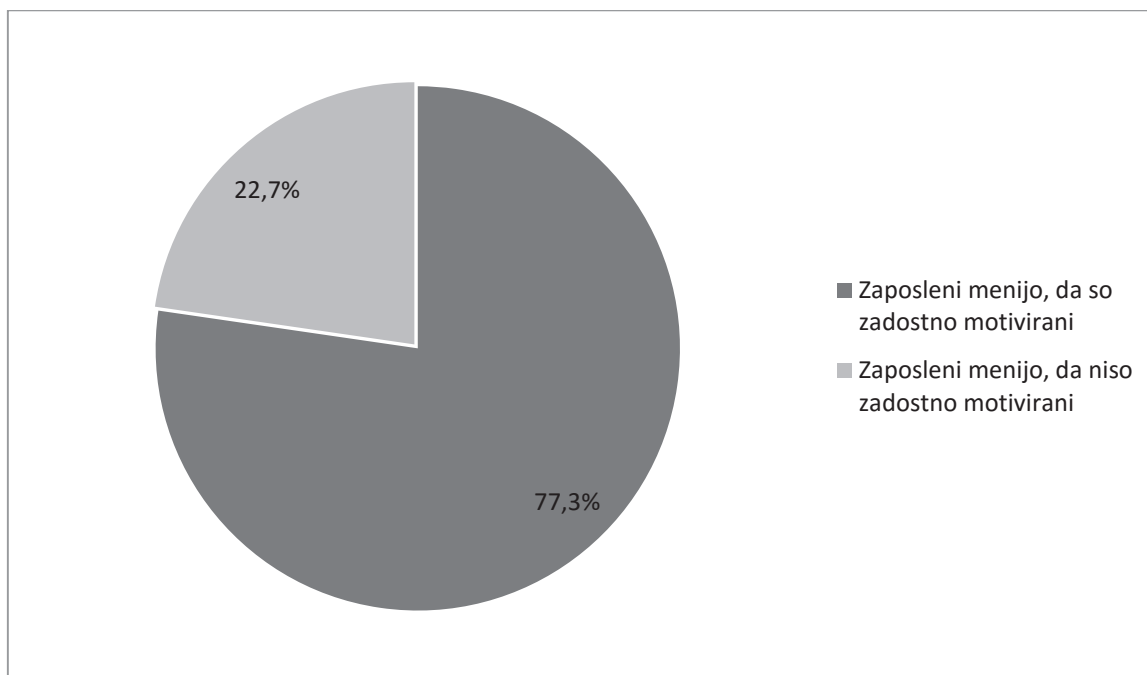


Slika 10: Vzroki za menjave zaposlitve zaposlenih

Nadalje smo ugotavljali povezanost višine osebnega dohodka in motivacije za delo. 40,9 % zaposlenih je odgovorilo, da meni, da višina osebnega dohodka vpliva na motivacijo pri delu, 4,6 % zaposlenih je odgovorilo, da ne menijo tega, 54,5 % pa meni, da višina osebnega dohodka le delno vpliva na motivacijo pri delu.

Vsi zaposleni so bili enotni pri odgovoru na vprašanje, ali radi opravljajo trenutno delo. Prav vsi so odgovorili, da na delo prihajajo radi. To je zelo pozitivno, saj kljub morebitnemu nezadovoljstvu z delom in nemotiviranostjo, kljub temu opravljajo svoje delo z veseljem, kar vpliva tudi na počutje učencev.

Nazadnje smo zaposlene vprašali ali menijo, da so za svoje delo zadostno motivirani. Dobro je, da je večina zaposlenih odgovorila, da so za svoje delo zadostno motivirani (77,3 %), bolj zaskrbljujoče pa je, da 22,7 % meni, da za svoje delo ni ustrezno motivirano. Vzrok razlik pri tem odgovoru je v tem, da ljudji motivirajo različni dejavniki (Preglednica 2). Nekatere bolj motivirajo denarni dejavniki, nekatere nedenarni. Nikoli pa vsi ljudje ne bodo enako motivirano za isto delo.



Slika 11: Motivacija zaposlenih

5 SKLEP

Z diplomskim delom smo želeli obravnavati glavne pojme, teorije in dejavnike, ki so povezani z motivacijo in zadovoljstvom delavcev v javnem sektorju naše države. Usmerili smo se na zaposlene na Tretji osnovni šoli Slovenj Gradec ter želeli ugotoviti, kakšno je njihovo splošno zadovoljstvo ter motivacija. V nadaljevanju pa smo se usmerili tudi na ožje segmente zadovoljstva npr. zadovoljstvo z delom, zadovoljstvo s sodelavci (timom) itd. ter motivacije v smislu dejavnikov, ki ljudi motivirajo npr. varnost zaposlitve, višina plače itd.

Zadovoljstvo in motivacija delavcev sta najpomembnejša dejavnika zaposlitve, saj bo nezadovoljen in nemotiviran delavec delal slabše in manj produktivno kot pa tisti, ki je zadovoljen in motiviran. V neki meri se lahko zaposleni motivirajo sami, ampak je kljub temu izredno pomembna spodbuda okolja oziroma delodajalca. Prav tako je tudi pri zadovoljstvu, saj nam okolje oziroma delodajalec ustvarja pogoje, v katerih delamo in vplivajo na naše zadovoljstvo.

Vendar ne smemo zanemariti razlik med ljudmi. Ljudje smo si različni, zato je tudi razumljivo, da med posamezniki prihaja do razlik glede zadovoljstva in dejavnikov, ki nas motivirajo. Nekateri ljudje imajo višje zahteve oziroma pričakovanja ob zaposlitvi in bo na primer njihovo splošno zadovoljstvo z delom oziroma zaposlitvijo nižje kot zadovoljstvo nekoga z realnimi oziroma nižjimi pričakovanji. Prav tako je pri motivaciji. Nekateri ljudi bolj motivirajo nedenarni dejavniki nekatere denarni. Seveda pa je vse odvisno od posameznika in njegovih pričakovanj, zahtev in karakterja. Zato je za delodajalca pomembno, da se razlik med posamezniki zaveda in poskuša čim bolj zadovoljiti in v čim večji meri motivirati svoje zaposlene.

Iz raziskave, ki smo jo opravili z anketnim vprašalnikom, lahko sklepamo, da je večina zaposlenih na Tretji osnovni šoli Slovenj Gradec zadovoljna z zaposlitvijo. Tudi rezultati glede motiviranosti so pokazali podobno in sicer, da so delavci v splošnem dobro motivirani za opravljanje svojega dela. Zanimivo pa je to, da polovico zaposlenih bolj motivirajo nedenarni dejavniki, drugo polovico pa denarni dejavniki. Ko pa smo te iste zaposlene povprašali, na kakšen način pa bi oni motivirali svoje podrejene, pa je bil rezultat nekoliko drugačen. Iz tega bi lahko sklepali, da se zaposleni zavedajo, da država trenutno nima dovolj denarnih sredstev, s katerimi bi lahko zaposlene motivirala.

Tretja osnovna šola Slovenj Gradec je šola z majhnim številom zaposlenih, zato rezultate našega anketnega vprašalnika ne moremo posplošiti na vse osnovne šole. Vendar pa predvidevamo, da je podobno tudi na ostalih osnovnih in srednjih šolah v Sloveniji, saj je v našem primeru delodajalec Republika Slovenija in iz tega lahko sklepamo, da bi morali biti vsi pogoji na vseh šolah enaki.

Z diplomsko nalogo smo dosegli zastavljene cilje, kljub predvidenim omejitvam. Zaposleni na šoli so se pozitivno odzvali na anketni vprašalnik, zato je vzorec anketiranih skoraj 100 %. Zaradi velikega odziva smo lahko dobro opravili analizo vprašalnika in dobili relevantne rezultate.

Dokazali smo, da med posamezniki obstajajo razlike, ko preučujemo dejavnike zadovoljstva oziroma motivacije. Na splošno pa so zaposleni na Tretji osnovni šoli Slovenj Gradec zadovoljni z delom, zaposlitev je izpolnila večino njihovih pričakovanj, najpomembnejše pa je to, da zaposleni na delo prihajajo z veseljem. Ugotovili smo tudi, da so v splošnem nedenarni in denarni dejavniki motivacije enako pomembni za zaposlene, višina dohodka vpliva na njihovo motivacijo, radi opravljajo trenutno delo in so za svoje delo zadostno motivirani.

LITERATURA IN VIRI

- Adair, John. 1998. *Effective leadership*. London: Pan Books.
- Büssing, Andre. 1998. Motivation and satisfaction. *The Handbook of Human Resource Management*, ur. Michael Poole in Malcolm Warner, 566-578. London: International Tomsson Business Press.
- Černetič, Metod. 2007. *Management in sociologija organizacij*. Kranj: Moderna organizacija.
- Encyclopedia Britannica*. 2007. Vstopna stran. [Http://www.britannica.com/](http://www.britannica.com/) (10. 5. 2008).
- Gallup Institute. 2001. Vstopna stran. [Http://www.gallup.com/home.aspx](http://www.gallup.com/home.aspx) (28. 11. 2014).
- Jakopec, Feliks. 2007. *Vplivi na vodenje in delovno zadovoljstvo zaposlenih v šoli*. Radovljica: Didakta.
- Jež, Valentin in Lidija Mohar. 1985. *Delo in zavest*. Ljubljana: Raziskovalni center za samoupravljanje pri Republiškem svetu zveze sindikatov Slovenije.
- Kobal Grum, Darja in Janek Musek. 2009. *Perspektive motivacije*. Ljubljana: Znanstvena založba Filozofske fakultete.
- Kompare, Alenka, Mihaela Stražišar, Irena Dogša, Tomaž Vec in Jasmina Curk. 2004. *Psihologija*. Ljubljana: Državna založba Slovenije.
- Kralj, Janko. 2003. *Management: temelji managementa, odločanje in ostale naloge managerjev*. Koper: Visoka šola za management.
- Lamovec, Tanja. 1986. *Psihologija motivacije*. Ljubljana: Filozofska fakulteta.
- Lipičnik, Bogdan in Drago Mežnar. 1998. *Ravnanje z ljudmi (human resources management)*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- Mihačič, Borut. 2009. *Analiza zadovoljstva zaposlenih*. Zaključna projektna naloga, Univerza na Primorskem, Fakulteta za management.
- Mihalič, Renata. 2006. *Management človeškega kapitala*. Škofja Loka: Mihalič in partner.
- Mihalič, Renata. 2008. *Povečajmo zadovoljstvo in pripadnost zaposlenih*. Škofja Loka: Mihalič in partner.
- Svetlik, Ivan. 2002. Oblikovanje dela in kakovost delovnega življenja. V *Management kadrovskih virov*, ur. Stane Možina, 147-175. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
- Musek, Janek in Vid Pečjak. 2001. *Psihologija*. Ljubljana: Educy.
- Pogačnik, Vid. 2003. *Lestvice delovne motivacije*. Ljubljana: Center za psihodiagnostična sredstva.
- Popič, Simona. 2015. Intervju z avtorico, Slovenj Gradec, 16. februar.
- Rumene strani. 2015. Logotip tretje osnovne šole Slovenj Gradec. [Http://www.rumenstrani.si/si/tretja-osnovna-sola-slovenj-gradec-53824](http://www.rumenstrani.si/si/tretja-osnovna-sola-slovenj-gradec-53824) (11.6.2015)
- Stevanović, Milica. 2009. *Vpliv motivacije za delo na zaposlene na Šolskem centru Slovenj Gradec*. Diplomsko delo, Šolski center Slovenj Gradec, višja strokovna šola.
- Špitalar, Daša. 2009. *Zadovoljstvo zaposlenih pri delu*. Diplomaska naloga, Univerza v Ljubljani, Ekonomska fakulteta.
- Treven, Sonja. 2001. *Mednarodno organizacijsko vedenje*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- Tretja osnovna šola Slovenj Gradec. 2008. *Naših 40 let*. Slovenj Gradec: Tretja osnovna šola Slovenj Gradec.

Tretja osnovna šola Slovenj Gradec. 2014. *Letni delovni načrt 2014/2015*. Interno gradivo, Tretja osnovna šola Slovenj Gradec.

Žontar, Ciril. 2008. *Vpliv motivacije na zadovoljstvo zaposlenih*. Diplomsko delo, B&B, višja strokovna šola.

Wikipedija. B. 1. *Zadovoljstvo zaposlenih*.

[Http://sl.wikipedia.org/wiki/Zadovoljstvo_zaposlenih#cite_note-Mihali.C4.8D-1](http://sl.wikipedia.org/wiki/Zadovoljstvo_zaposlenih#cite_note-Mihali.C4.8D-1) (28. 11. 2014).

Woolfolk, Anita. 2002. *Pedagoška psihologija*. Ljubljana: Educy.

PRILOGA

Priloga 1

Anketni vprašalnik za zaposlene na Tretji osnovni šoli Slovenj Gradec



UNIVERZA NA PRIMORSKEM

FAKULTETA ZA MANAGEMENT KOPER

**ANONIMNI ANKETNI VPRAŠALNIK O MOTIVIRANOSTI IN
ZADOVOLJSTVU ZAPOSLENIH V ŠOLSTVU**

Sem Tonka Cesar, študentka univerzitetnega študija Fakultete za management Koper v Celju. V svoji diplomski nalogi preučujem motivacijo in zadovoljstvo zaposlenih v šolstvu v Republiki Sloveniji.

Prosila bi vas, da mi pomagate pri moji raziskavi in izpolnite ta anonimni anketni vprašalnik. Zagotavljam vam, da bodo izbrani podatki namenjeni izključno pisanju moje diplomske naloge.

Motivacija in zadovoljstvo zaposlenih je v današnjem času izrednega pomena in tudi direktorji se tega zavedajo. Če nisi motiviran za delo, namreč delo ne bo ustrezno opravljeno, prav tako pa je, če nisi zadovoljen. Zadovoljstvo z delom mora biti vsesplošno, saj pomanjkanje zadovoljstva v zvezi z delom na enem področju, lahko bistveno zniža celotno zadovoljstvo, kar pa privede do večjih težav v organizacijah. Vodstvo organizacije mora ves čas skrbeti za motiviranost svojih delavcev ter jih za delo vzpodbujati z najrazličnejšimi pripomočki. Če ima organizacija motiviranega in zadovoljnega delavca, ima vse predpogoje za uspeh, od nje same pa je odvisno, kako jih bo izkoristila.

Splošni podatki o anketirancu (obkrožite odgovor)

Spol:

- a) Ž
- b) M

Starost:

- a) 20-30
- b) 31-40
- c) 41-50
- d) 51-60

Izobrazba:

- a) Osnovna šola
- b) Srednja (poklicna) šola
- c) Višji/visokošolski program
- d) Univerzitetni program
- e) Magisterij
- f) Doktorat

Delovna doba:

- a) 0-10
- b) 11-20
- c) 21-30
- d) 31-40
- e) 41-50

Zadovoljstvo zaposlenih

Vprašanja se nanašajo na vaše lastno doživljanje zadovoljstva pri delu, ki ga opravljate.

Vsak vidik ocenite tako, da ob njem obkrožite ustrezno številko od 1 do 5 glede na sledečo lestvico:

1 Zelo nezadovoljen	2 Nezadovoljen	3 Srednje zadovoljen	4 Zadovoljen	5 Zelo zadovoljen
--	---------------------------------	---	-------------------------------	------------------------------------

DEJAVNIKI	ZADOVOLJSTVO				
Zadovoljstvo z delom	1	2	3	4	5
Zadovoljstvo s sodelavci (timom)	1	2	3	4	5
Zadovoljstvo z višino plače	1	2	3	4	5
Zadovoljstvo z rednim prejemanjem plače	1	2	3	4	5
Zadovoljstvo z delovnimi pogoji (prostori, oprema)	1	2	3	4	5
Zadovoljstvo s stalnostjo zaposlitve	1	2	3	4	5
Zadovoljstvo z možnostjo napredovanja	1	2	3	4	5
Zadovoljstvo z možnostjo dodatnega izpopolnjevanja	1	2	3	4	5
Zadovoljstvo z Ministrstvom za izobraževanje, znanost in šport	1	2	3	4	5
Zadovoljstvo z razporeditvijo delovnega časa	1	2	3	4	5
Zadovoljstvo glede samostojnosti pri delu	1	2	3	4	5
Zadovoljstvo s poklicno kariero	1	2	3	4	5
Zadovoljstvo z možnostjo uporabe lastnih znanj in sposobnosti	1	2	3	4	5
Zadovoljstvo s komunikacijo v timu	1	2	3	4	5
Zadovoljstvo z informiranostjo pri delu	1	2	3	4	5

Kakšno je vaše splošno zadovoljstvo z zaposlitvijo? (obkroži odgovor)

- a) Zelo nezadovoljen.
- b) Nezadovoljen.
- c) Niti zadovoljen niti nezadovoljen.
- d) Zadovoljen.
- e) Zelo zadovoljen.

Kako je zaposlitev zadovoljila vaša pričakovanja, ki ste jih imeli ko ste se zanjo odločili? (obkroži odgovor)

- a) Ni izpolnila mojih pričakovanj.
- b) Je izpolnila le del mojih pričakovanj.
- c) Je izpolnila približno polovico mojih pričakovanj.
- d) Je izpolnila večino mojih pričakovanj.
- e) Je izpolnila vsa moja pričakovanja.

Glede na zadovoljstvo z zaposlitvijo, bi še enkrat sprejeli zaposlitev, če bi se ponovno odločali o tem? (obkroži odgovor)

Priloga 1

- a) Da.
- b) Ne.
- c) Ne vem.

Ali z veseljem prihajate na delo? (obkroži odgovor)

- a) Da.
- b) Ne.
- c) Ne vem.

Motiviranost zaposlenih

Vprašanja se nanašajo na vašo motivacijo pri delu, ki ga opravljate.

Spodaj navedenim dejavnikom pripišite številke od 1 do 5 glede na sledečo lestvico:

1 Me ne motivira	2 Me malo motivira	3 Me srednje motivira	4 Me motivira	5 Me zelo motivira
-----------------------------------	-------------------------------------	--	--------------------------------	-------------------------------------

DEJAVNIKI	MOTIVIRANJE				
Varnost zaposlitve	1	2	3	4	5
Višina plače	1	2	3	4	5
Zanimivost, dinamičnost dela	1	2	3	4	5
Dodatna izobraževanja	1	2	3	4	5
Medosebni odnosi	1	2	3	4	5
Vodenje	1	2	3	4	5
Nagrade, pohvale, priznanja	1	2	3	4	5
Možnost napredovanja	1	2	3	4	5
Delovni pogoji	1	2	3	4	5
Soodločanje	1	2	3	4	5
Organiziranost dela	1	2	3	4	5
Sodelovanje	1	2	3	4	5
Komunikacija v timu	1	2	3	4	5
Zadostna informiranost pri delu	1	2	3	4	5
Izzivi pri delu	1	2	3	4	5

Kateri dejavniki so za vas bolj pomembni? (obkroži odgovor)

- a) Denarni.
- b) Nedenarni.

Zaradi katerega dejavnika bi se odločili za menjavo službe? (obkroži odgovor)

- a) Možnost osebnega razvoja.
- b) Možnosti napredovanja.
- c) Višina plače
- d) Varnosti zaposlitve.
- e) Zanimivosti, dinamičnosti dela.
- f) Delovno mesto, ki mi nudi delo primernejšo moji stopnji izobrazbe.
- g) Službe ne bi zamenjal.

Ali menite, da višina osebnega dohodka vpliva na motivacijo za delo? (obkroži odgovor)

- a) Da.
- b) Ne.
- c) Delno.
- d) Ne vem.

Na kakšen način bi vi motivirali podrejene? (obkroži odgovor)

- a) Denarno.
- b) Nedenarno.

Ali z veseljem opravljate trenutno delo? (obkroži odgovor)

- a) Da.
- b) Ne.

Menite, da ste za svoje delo zadostno motivirani? (obkroži odgovor)

- a) Da.
- b) Ne.

Zahvaljujem se vam za vaš trud in čas, predvsem pa za vaše odgovore!