



B&B
VIŠJA STROKOVNA ŠOLA

Diplomsko delo višješolskega strokovnega študija
Program: Poslovni sekretar
Modul: Spletni dizajn

MOTIVACIJA ZAPOSLENIH V OSNOVNI ŠOLI

Mentorica: Marina Vodopivec, univ. dipl. psih.
Lektorica: Ana Peklenik, prof.

Kandidatka: Danica Avbelj

Kamnik, januar 2011

ZAHVALA

Zahvaljujem se mentorici Marini Vodopivec, univ. dipl. psih., za nasvete in pomoč pri izdelavi diplomske naloge.

Hvala družini za vso podporo in potrpežljivost, ki so mi jo izkazali v tem času.

IZJAVA

»Študentka Danica Avbelj izjavljam, da sem avtorica tega diplomskega dela, ki sem ga napisala pod mentorstvom Marine Vodopivec, univ. dipl. psih.«

»Skladno s 1. odstavkom 21. člena Zakona o avtorski in sorodnih pravicah dovoljujem objavo tega diplomskega dela na spletni strani šole.«

Dne _____

Podpis: _____

POVZETEK

Motivacija je preprost pojem, ki zadeva le vprašanje, kako ravnati z ljudmi in kako doseči, da bi bili zadovoljni s svojim delom.

Diplomska naloga je razdeljena na dva dela: teoretični in empirični. V teoretičnem delu smo predstavili motivacijo, vrste motivov, nekaj motivacijskih teorij, motivacijske dejavnike ter osnovno šolo kot ustanovo. V empiričnem delu pa smo na podlagi izvedenih anket v osnovni šoli XY izvedli motivacijo delavcev šole.

Cilji vsake šole bi morali biti motivirani delavci. Motivirani delavci so bolj uspešni, delo opravljajo kakovostno, ponosni so na šolo in na dejstvo, da so zaposleni v taki šoli. Zadovoljstvo se kaže tako v dobrih odnosih s sodelavci, učenci, nadrejenimi, kakor tudi s starši. Pripravljeni so pomagati, poslušati in si vzeti čas za dejavnosti z učenci, ki niso njihova obveznost. Dobro motivirani delavci so najpomembnejši dejavnik uspešne osnovne šole, zato je potrebno poskrbeti tudi za njihovo motivacijo, saj bodo le tako lahko uspešno motivirali učence.

KLJUČNE BESEDE

Motivacija

Motivi

Motivacijska teorija

Motivacijski dejavniki

Osnovna šola

ABSTRACT

Motivation is just a simple term which regards the question of how to deal with people and how to achieve their satisfaction with their work.

The following diploma thesis consists of two parts, theoretical and empirical. The theoretical part presents motivation, types of motives, a few motivational theories, motivational factors and primary school as an institution. The empirical part is based on polls dealing with the motivation of workers at a XY primary school.

Every school's goal should be motivated workers. Motivated workers are more successful, they do their job better, they are proud of their school and they are proud of being employed at such school. Satisfaction can be seen in good relationships with co-workers, with pupils, with superiors, as well with parents. They are willing to help; listen and voluntary spend time preparing and carrying out activities for their pupils. Highly motivated workers are the most important factor of a successful primary school. Therefore it is necessary to provide for their motivation because this is the only way for them to successfully motivate pupils.

KEY WORDS

Motivation

Motives

Motivational theories

Motivational factors

Primary school

KAZALO

1	UVOD.....	1
1.1	PREDSTAVITEV PROBLEMA.....	1
1.2	METODE DELA.....	1
2	MOTIVACIJA.....	2
2.1	POJEM MOTIVACIJE.....	2
2.2	VRSTE MOTIVOV.....	3
2.3	OSNOVNE TEORIJE MOTIVACIJE.....	4
2.3.1	MOTIVACIJSKA TEORIJA MASLOWA.....	4
2.3.2	MOTIVACIJSKA TEORIJA HERZBERGA.....	5
2.3.3	MOTIVACIJSKA TEORIJA LEAVITTA.....	6
2.3.4	MOTIVACIJSKA TEORIJA VROOMA.....	7
2.4	MOTIVACIJSKI MODELI.....	7
2.4.1	PRIČAKOVANJA.....	7
2.4.2	ENAKOST.....	8
2.4.3	PRAVIČNOST.....	8
3	MOTIVACIJSKI DEJAVNIKI.....	9
3.1	NAGRAJEVANJE.....	10
3.2	NAČINI NAGRAJEVANJA.....	11
3.2.1	PLAČA IN DODATKI K PLAČI.....	11
3.2.2	IZOBRAŽEVANJE IN OSEBNI RAZVOJ.....	11
3.2.3	STALNOST ZAPOSLOTITVE.....	11
3.2.4	LETNI RAZGOVORI.....	12
3.2.5	POHVALE IN PRIZNANJA.....	12
3.2.6	OBSEŽNO KOMUNICIRANJE.....	13
3.2.7	ORGANIZIRANOST DELA.....	13
3.2.8	UDELEŽBA ZAPOSLENIH V LASTNIŠTVU PODJETJA.....	13
3.2.9	SODELOVANJE DELAVCEV PRI UPRAVLJANJU.....	14
3.2.10	POTOVANJE KOT MOTIVACIJA.....	14
3.2.11	NEFINANČNE NAGRADE.....	14
3.3	KAKO PREPOZNATI POTREBE ZAPOSLENIH.....	15
4	OSNOVNA ŠOLA.....	16
4.1	USTANOVITELJ OSNOVNE ŠOLE.....	16
4.2	ORGANI ZAVODA.....	16
4.3	PREDSTAVITEV OSNOVNOŠOLSKEGA IZOBRAŽEVANJA.....	17
4.4	CILJI OSNOVNOŠOLSKEGA IZOBRAŽEVANJA.....	18
4.5	PLAČNA POLITIKA IN SISTEM NAGRAJEVANJA ZAPOSLENIH V OŠ.....	19
4.6	DRUGE OBLIKE MOTIVIRANJA ZAPOSLENIH V ZAVODU.....	20
5	REZULTATI IN OBDELAVA ANKETE.....	21
6	ZAKLJUČEK.....	29
7	VIRI IN LITERATURA.....	30
7.1	LITERATURA:.....	30
7.2	VIRI.....	30
7.3	SEZNAM KRATIC:.....	30
8	PRILOGA.....	32
8.1	ANKETNI VPRAŠALNIK.....	32

1 UVOD

1.1 PREDSTAVITEV PROBLEMA

V diplomski nalogi se bomo posvetili motivaciji zaposlenih v osnovnih šolah. Motiviranje zaposlenih je pogoj za doseganje kakovostnih ciljev na poti celotnega kolektiva, znanja učencev, pa tudi osebnosti posameznika. V diplomski nalogi nameravamo predstaviti motivacijo ljudi pri delu, dejavnike, ki vplivajo na motivacijo in zadovoljstvo pri delu. Opisali bomo motiviranje zaposlenih v javni upravi in v osnovni šoli XY, sistem nagrajevanja zaposlenih in analizirali vpliv motivacije na zaposlene.

Namen diplomske naloge je v teoretičnem delu predstaviti motivacijo, motive, motivacijske teorije, v anketnem delu pa ugotoviti, kaj zaposlene v osnovni šoli motivira pri delu, predstaviti dejavnike, ki vplivajo na motivacijo, in prikazati stopnjo zadovoljstva.

Cilj diplomske naloge je predstaviti pomen motivacije, ugotoviti, kako so zaposleni v osnovni šoli motivirani in katerim dejavnikom dajejo prednost in pomembnost.

1.2 METODE DELA

Pri izdelavi diplomske naloge bomo uporabili različne metode raziskovanja. Podatke v empiričnem delu diplomske naloge smo pridobili iz domače in tuje strokovne literature ter na internetu.

V drugem delu pa smo podatke pridobili iz anketnega vprašalnika, ki ga bomo razdelili med delavce osnovne šole XY. Anketa bo anonimna.

Na podlagi vrnjenih anket bomo pridobljene podatke analizirali.

2 MOTIVACIJA

2.1 POJEM MOTIVACIJE

Beseda motivacija **izhaja iz besede motiv** (latinsko movere), kar pomeni gibati se. Motivacija torej pomeni v splošnem neko gibanje, ko človek skuša doseči kakšen cilj, tudi če naleti na ovire.

Daleč največji motiv pri človeku je **preživetje**, ki je tudi primarni in univerzalni motiv. V sklop preživetja spadajo potrebe po vodi in hrani, potrebe po izločanju, fizični celovitosti ter potrebe po spanju in počitku. Bolj ko je ogroženo človekovo življenje, bolj se je posameznik pripravljen odreči moralnim zadržkom ter več energije je sposoben zbrati. To dokazujejo ljudje v vojnah, finančnih stiskah itn. Bolj kot bo ogroženo naše življenje, bolj bomo motivirani, da bomo preživeli.

Namen motivacije je, da pripravimo ljudi, da bodo hitreje delali, da bo delo opravljeno kvalitetno in da bodo tudi sami zadovoljni z njim, vendar ne zato, ker bi mi tako hoteli, pač pa zato, ker si sami to želijo. Motivacija je torej pozitiven proces, s katerim želimo spodbuditi delavce k boljšemu delu, da bi pri tem tudi sami uživali ter bili neodvisni od drugih.

Ljudje smo pri delu in obnašanju zelo različno motivirani za zadovoljevanje svojih potreb. Te so deloma prirojene, deloma pridobljene z vzgojo in vplivi okolja, ki oblikujejo vsakega človeka posebej. Potrebe so pri ljudeh zelo različno razvite in segajo od naravne težnje za golo preživetje do neslutnih razsežnosti, od materialnih, oblastnih in duhovnih.

Za svoj obstoj morajo ljudje opravljati različne aktivnosti, ki jim omogočajo zadovoljevanje in uresničevanje njihovih potreb in želja. Vrste, oblike in želje po teh potrebah se pri posameznikih razlikujejo, imajo pa svoja izhodišča v skupnih vrednotah in normah, ki jih posamezne družbe gojijo in nagrajujejo. Uspešno uresničevanje posameznih aktivnosti je odvisno od posameznikove motiviranosti. Kar nekatere spodbuja k delu, druge ne, eni čutijo pripadnost organizaciji, v kateri delajo, drugi se počutijo kot prisilni delavci, ki delajo zgolj za denar. Motivacija ni nekaj danega, ampak se spreminja z vsakokratnimi željami in potrebami posameznika in družbe. Motivacija mora biti usmerjena tako, da omogoča človeku uspešno opravljanje aktivnosti in s tem zadovoljevanje svojega jaza. Motivacija je odvisna od volje in vzgibov posameznika. Lahko rečemo, da je motivacija subjektiven proces, ki poteka v vsakem človeku drugače in je seveda glavni razlog, da človek deluje. Motiviranje določa stopnjo človeške storilnosti in pripravljenosti posameznika za usmerjanje svoje aktivnosti, ki vpliva na učinkovitost doseganja

zastavljenih ciljev in s tem zadovoljevanje svojih potreb. Ker motivi izzovejo neko aktivnost in jo nato ustrezno usmerjajo proti novemu stanju, lahko rečemo, da predstavlja motivacija interakcijo med posameznikom in določeno okoliščino. O motivaciji obstaja vrsta definicij različnih avtorjev. Motivi (motivacijski dejavniki ali faktorji, motivatorji) so hotenja, ki izhajajo iz človekovih potreb in usmerjajo njegovo delovanje. Motivacija je tisto, zaradi česar ljudje ob določenih sposobnostih in znanju delajo. Brez motivacije človek ne more storiti nobene aktivnosti, ne more zadovoljiti svojih potreb. Posebej je pomembna motivacija za delo, ki mu pomaga uresničiti svoje cilje in cilje organizacije, v kateri je zaposlen (Lipičnik 1998, 517).

2.2 VRSTE MOTIVOV

Motivi so odvisni predvsem od socialnega okolja. Tako je zanimivo, da najdemo motive, ki so univerzalni in jih srečujemo pri vseh ljudeh, prav tako pa poznamo regionalne motive, ki jih srečamo le ne določenem območju.

Glede na nastanek ločimo motive na podedovane in pridobljene. Podedovani so tisti motivi, ki jih človek prinese s seboj na svet, pridobljeni pa tisti, ki si jih je pridobil v življenju.

Ločimo dve vrsti človekovih motivov: primarne in sekundarne. Primarni motivi usmerjajo človekovo aktivnost k tistim ciljem, ki omogočajo človeku preživeti. V tem primeru govorimo bioloških ali socialnih potrebah. Sekundarni pa so tisti motiv, ki človeku povzročajo zadovoljstvo.

Prvo skupino silnic predstavljajo primarne biološke potrebe, med katere spadajo: potrebe po snoveh (vodi, hrani), potrebe po izločanju, potrebe po fizični celovitosti, potrebe po spanju, počitku, seksualne potrebe itd. Za to skupino silnic je značilno, da vodijo človeka do takšnih ciljev, ki omogočajo preživetje. Zato jim pravimo primarne potrebe.

Drugo skupino silnic predstavljajo primarne socialne potrebe, med katere štejemo: potrebe po uveljavljanju, potrebo po družbi, potrebo po spremembi, potrebo po simpatiji, potrebo po socialnem konformizmu itd. Vse te potrebe so še vedno primarne, kar pomeni, da je njihovo zadovoljevanje nujno, sicer lahko pride do usodnih motenj pri človekovem življenju v družbi.

V tretjo skupino silnic, ki vplivajo na človekovo vedenje, spadajo med drugim tudi interesi, stališča in navade. Tem silnicam, ki spodbujajo človekovo aktivnost, lahko rečemo tudi motivi. Mednje spadata med drugim potreba po alkoholu in narkomanija. Ti motivi so individualni, pridobljeni in se nanašajo na socialni del človekovega življenja (Lipičnik 1998, 156–159).

POZNAME VEČ VRST MOTIVACIJE.

Zavestna in nezavedna motivacija

Zavestna motivacija je povezana s pojmom volje, zavestnega odločanja in postavljanja ciljev ter nadziranja doseganja teh. Nezavedna motivacija pa pomeni, da neki motivi vplivajo na naše vedenje in doživljanje (ga motivirajo), a se jih mi ne zavedamo. Občutimo le učinke, ne poznamo pa vzroka.

Notranja in zunanja motivacija

O notranji motivaciji govorimo, kadar naredimo nekaj iz veselja oziroma nas to privlači (npr. učenje – učenca spodbudi k radovednosti, ki je težnja po spoznavanju novega, kompetentnost, ki ga spodbuja k vse boljšemu reševanju problemov, ter ga stimulira, da želi delati v skupini in dosegati cilje, ki so vsem skupni). To so ljudje, ki se ukvarjajo z nečim zaradi ljubezni.

V drugi kategoriji je zunanja motivacija, ki se nahaja izven notranjih želja in sanj posameznika. Primeri za zunanjo motivacijo so realni in materialni faktorji, kot so nagrade in denar, ali pa nematerialni – slava, priznanja, pohvale in podobni neizogibni dejavniki uspeha.

2.3 OSNOVNE TEORIJE MOTIVACIJE

Ljudje izvajajo posamezne aktivnosti zato, da bi dosegli zadovoljitev svojih potreb in želja. Kolikor večja je motiviranost, toliko večja je možnost, da človek doseže hoteno. V teoriji se je razvilo več motivacijskih teorij, ki z različnih vidikov obravnavajo motivacijo in poskušajo pojasniti vzgibe, ki jih povzročajo. V nadaljevanju je predstavljenih nekaj najpomembnejših.

2.3.1 MOTIVACIJSKA TEORIJA MASLOWA

Maslow v svoji teoriji izhaja iz predpostavke, da imajo ljudje potrebe, ki jih je mogoče razdeliti po hierarhiji. Razvrščene so od spodaj navzgor, in sicer od zadovoljevanja potreb za enostavno preživetje do samouresničevanja. Maslow jih je razdelil takole:

- **fiziološke potrebe** so temeljne potrebe, ki morajo biti zadovoljene, da bi človek lahko preživel, npr. lakota, žeja, spanje, minimalna plača;
- **potrebe po varnosti in zaščiti** se pojavijo takoj, ko so zadovoljene fiziološke potrebe. Gre za varnost zaposlitve, zaščito pred izgubo bivališča, svobodo posameznika, stabilnost eksistence;
- **potrebe po pripadnosti** oziroma socialne potrebe, to je potreba po pripadnosti raznim skupinam, potreba po prijateljstvu, ljubezni, interakciji z drugimi, pa tudi po tem, da smo cenjeni itd.;

- **potrebe po ugledu in spoštovanju** – posamezniki želijo dokazati svoje sposobnosti, želijo si napredovanje in profesionalna priznanja, ugleden status v družbi itd.;
- **potrebe po samouresničevanju** predstavljajo najvišjo raven potreb in se pojavijo pri človeku šele takrat, ko so v večini zadovoljene vse ostale štiri potrebe. Pri tej potrebi človek želi razvijati svoje sposobnosti in talent.



Slika 1: Piramida po Maslowu (Najdi.si, 2010)

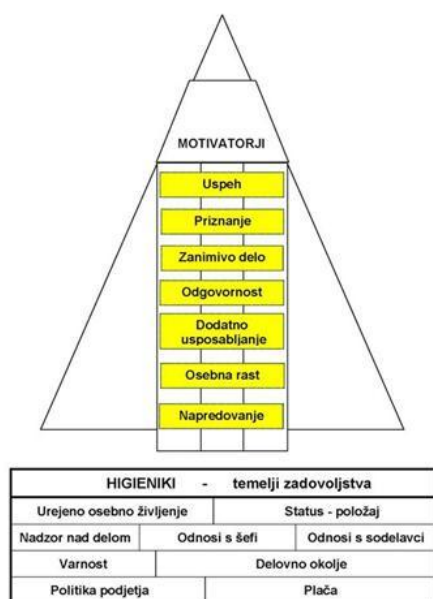
Ko posameznik uresniči potrebe na določeni stopnji, se usmeri na zadovoljitev potreb na višji stopnji, vse do končnega nivoja. Z vprašalniki vodilni v podjetju ugotovijo, za katero potrebo je posameznik najbolj občutljiv in temu priredijo motiviranje (Lipičnik in Mežnar 1998, 164–166).

2.3.2 MOTIVACIJSKA TEORIJA HERZBERGA

Herzbergova dvofaktorska teorija motivacije jasno opredeljuje, kaj mora biti izpolnjeno, da se sploh prične dogajati motivacija. To so tako imenovani HIGIENIKI. Higienike predstavljajo tisti dejavniki, ki jih je treba počistiti, napraviti med njimi higieno, ker so povzročitelji nezadovoljstva. To skupino je imenoval tudi vzdrževanje (ljudje morajo z dobrim počutjem nadaljevati, ga vzdrževati, da so še naprej zadovoljni). Higieniki so osnova zadovoljstva. Zanimivo je, da higieniki vplivajo na to, da ni nezadovoljstva in da vlada delovni red, le malo pa vplivajo na motiviranje posameznikov za kakovostno delo. Šele ko so izpolnjeni higieniki, je smiselno ljudem višati zadovoljstvo s stvarmi, ki so MOTIVATORJI. Višanje higienikov ne povečuje zadovoljstva, vsaj v bistveni meri ne. Če se povišajo higieniki, postanejo po zvišanju sami po sebi umevni. Podvojitve plače je npr. motivacija kakšen mesec, nato pa se tega navadimo. Podvojitve plače ne poveča motivacije za 200 %. Je pa dobra plača (recimo vsaj povprečna ali nekoliko višja, kot je v panogi) odlično izhodišče za dodajanje motivatorjev (dodatno usposabljanje, napredovanje, večjo odgovornost ...). Motivatorji, kamor spadajo nagrajevanje ob posebnih dosežkih,

izzivov polno delo, povečana odgovornost, rast in razvoj, ustvarjajo občutek, da je posameznik nekaj dosegel. To povzroči povečano produktivnost.

Izsledki raziskav so pokazali, da skoraj ni dejavnika, ki bi bil samo motivator ali higienik. Za vodilne je ta teorija uporabna s stališča, da je potrebno uporabljati dve vrsti orodij za motiviranje. Z motivatorji izzovemo reakcije in aktivnosti pri posamezniku, s higieniki pa je mogoče povzročiti zadovoljstvo, ki odstrani napetosti in usmeri človekovo aktivnost v delo (www.minet.si in www.vodja.net, 13. 10. 2010).



Slika 2: Motivatorji (Najdi.si, 2010)

2.3.3 MOTIVACIJSKA TEORIJA LEAVITTA

Leavittova motivacijska teorija temelji na potrebi, napetosti, cilju, aktivnosti in olajšanju. Teorija temelji na tem, da potreba sproži motivacijo. Potreba pa je usmerjena k določenemu cilju, katerega uresničitev prinese olajšanje. Potreba je lahko motorična, čutna ali intelektualna. Po tej teoriji je končna stopnja olajšanje, ki je signal človeškemu bitju, da je dosegel cilj. Na podlagi Leavittove teorije vodilni ugotovijo, katere aktivnosti morajo omogočiti posamezniku, če želijo, da jih bo ta dosegel (Lipičnik in Mežnar 1998, 166–167).

2.3.4 MOTIVACIJSKA TEORIJA VROOMA

Vroomova teorija motivacije oziroma teorija pričakovanja temelji na predpostavki, da je posameznik motiviran v tisti smeri, ki je zanj najugodnejša in najbolj koristna. Gre za odvisnost dejavnikov, ki so povezani s pričakovanjem, da bo sledila določena posledica, drug dejavnik pa se nanaša na privlačnost posledice za posameznika. Po tej teoriji se pričakovanje nanaša na posameznikovo oceno verjetnosti, da bo določena naloga uspešno izvedena. Če je pričakovanje posameznika glede uspešne izvedbe naloge visoko, bo pripravljen vložiti veliko napora za doseganje cilja oziroma če posameznik presodi, da je cilj nedosegljiv, se lahko zgodi, da ne bo pripravljen vložiti nikakršnega napora za uspešno izvedbo cilja. Valenca je opredeljena kot privlačnost nagrade oziroma vrednost, ki jo posameznik pripisuje določeni nagradi. Privlačnost cilja se lahko spreminja. Pomemben sestavni del Vroomove teorije je instrumentalnost. Vroom definira instrumentalnost kot povezanost med dvema ciljema. Ta nastane, ko je posameznik prepričan, da mora doseči nek cilj zato, da bi lahko dosegel drugega, zanj pomembnejšega. Ta teorija se usmerja na privlačnost oziroma neprivlačnost ciljev, vendar pa poleg tega upošteva, koliko določen cilj omogoča doseganje drugega cilja. Po drugi strani pa se posameznik odloča za vedenje na podlagi privlačnosti ciljev in pričakovanj, da ga bodo te aktivnosti pripeljale do cilja. S to teorijo lahko vodilni vplivajo na povezanost med vedenjem in pričakovanjem (Lipičnik in Mežnar 1998, 167–168).

2.4 MOTIVACIJSKI MODELI

Vodstva podjetij lahko računajo na nadpovprečne delovne rezultate in na zadovoljevanje delavcev predvsem z vnašanjem motivacijskih dejavnikov v delovno okolje. To so: pričakovanja, delovni cilji in rezultati, pohvale in graje ter plače in nagrajevanje (Vodopivec 2009/10, 28).

2.4.1 PRIČAKOVANJA

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 (Vodopivec 2009/10, 28).

Pričakovanje je rezultat motivacije. Uresničitev pričakovanja pomeni pri človeku določeno stopnjo zadovoljstva. Vendar zadovoljstvo ni vselej povezano z večjim učinkom, kajti ljudje izbirajo med različnimi aktivnostmi, predvsem tiste, ki po njihovem mnenju dajejo največje rezultate na vložek. Pričakovanja morajo biti uresničljiva in ljudem nikoli ne smejo budit napačnih pričakovanj oziroma takih, ki jih ni mogoče uresničiti.

2.4.2 ENAKOST

Osnovni princip ravnanja s človeškimi zmogljivostmi je enakost. Zaposleni pričakujejo, da bodo od organizacije dobili približno tolikšno »vrednost«, kolikšno so ji dali (Vodopivec 2009/10, 29).

Poenostavljeno rečeno pomeni enakost takrat, ko ima zaposleni občutek, da je vložil toliko, kot je prejel. V nasprotju s tem pa neenakost daje občutek, da je zaposleni vložil več, kot je prejel. Zato neenakost povzroča vrsto problemov in pri zaposlenih daje občutek dobrotnika in zaslužnosti, zato zaposleni zahtevajo privilegij od svoje organizacije. Občutek neenakosti povzroča v organizacijah vrsto problemov. Med njimi so najpogostejši: izogibanje delu in intenzivnosti pri delu, predčasne prekinitve dela, poskusi prepričevanja sodelavcev o zmanjševanju prizadevanja pri delu, neposredni pritiski na zvišanje plač itd. Menedžer podjetja mora strmeti k poštenju in prepričati zaposlene, da delajo dobro za organizacijo, ker bo le tako dobro tudi zanje.

2.4.3 PRAVIČNOST

Pravičnost pri sestavi motivacijskega modela ima predvsem veliko težo na področju plač in drugih osebnih prejemkov. Zaposleni se neprestano sprašujejo, ali dobijo enako, več ali manj kot drugi, in iščejo razloge za razlike. Če si razlik ne znajo razložiti, vodilni v podjetju pa ne zaznajo razlik med delavčevimi pričakovanji in dejanskimi nagradami ter ne čutijo potrebe, da delavce o tem obveščajo, prihaja pri delavcih do občutka nepravičnosti.

3 MOTIVACIJSKI DEJAVNIKI

Sodobni sistemi nagrajevanja v okviru menedžmenta človeškega kapitala so izrazito usmerjeni k ciljnemu nagrajevanju, pridobivanju in širjenju znanj, inovativnosti in drugih kompetenc. Ključni del vsakega sistema nagrajevanja ter tudi motiviranja in stimuliranja v organizaciji morajo biti predvsem jasna, objektivna in nedvoumna merila, ki temeljijo zgolj na uspešnosti, torej na ustvarjanju vrednosti.

Za doseganje zelenih učinkov sistemov nagrajevanja mora organizacija povezati nagrajevanje in motiviranje s sistemi vzpodbujanja inoviranja, pridobivanja in širjenja znanj, ocenjevanja in z drugimi tovrstnimi sistemi. Najbolj pomembno pa je, da je nagrajevanje tesno povezano z evalviranjem ustvarjanja nove vrednosti v organizaciji s strani človeškega kapitala in generatorjev tega. V sodobnejših modelih je namreč intenziteta nagrajevanja odvisna zlasti od intenzitete ustvarjanja nove vrednosti oziroma intenzitete povečanja obstoječe dodane vrednosti (Mihalič 2006, 216).

Motivirani in usposobljeni zaposleni so ena najbolj kompleksnih nalog vsakega sodobnega menedžerja.

Strokovnjaki s področja menedžmenta prav tako ugotavljajo, da sta motivacija zaposlenih in primeren sistem nagrajevanja ključnega pomena, ker se morajo podjetja v tem izrazito dinamičnem in zahtevnem poslovnem okolju hitro odzivati na nove okoliščine in temu ustrezno prilagajati svoje poslovne strategije.

V vseh podjetjih se sprašujejo, kako motivirati ljudi, da bi bolje in kvalitetneje delali. Njihovo vprašanje se nanaša na motivacijo za delo. Zelo pomembno pri oblikovanju motivacije zaposlenih je, da njen oblikovalec ve, kaj motivira zaposlene, ali vsaj poskuša ugotoviti, kakšne so njihove želje in potrebe. Razlikujejo se namreč glede na spol, starost, izobrazbo in ne nazadnje tudi na status v družbi. Kar nekoga motivira, v drugih zbuja le skromne motivacije in temu primerno vlaga veliko manj energije za doseganje cilja. Do prave motivacije pridemo, če vemo, katera od potreb je za to osebo najpomembnejša v določenem času.

Pomembno menedžersko orodje je prepoznavanje motivov posameznih zaposlenih. Še pomembneje je, da zna notranje motive vsakega zaposlenega povezati s cilji organizacije. Če imajo zaposleni občutek, da s tem, ko delajo za cilje organizacije, delajo tudi za lastne in interese, bodo visoko motivirani in bolj ustvarjalni.

Znanje, sposobnost in motiviranost so tisti dejavniki, ki prispevajo k večji učinkovitosti in uspešnosti cele organizacije. Nemotivirani posameznik, ki ne zna zadovoljiti svojih potreb, ne more zadovoljevati potreb drugih. Zaposleni v

organizaciji vstopajo v medsebojne odnose, komunicirajo, se prilagajajo in se razvijajo. Pridobivajo različne motive na podlagi usmerjanja, zanimanja, nasprotovanja ali nerazumevanja znotraj organizacije. Naloga menedžmenta v organizaciji je, da poskrbi, da bodo zaposleni na pravi način prišli do tistih informacij, ki spreminjajo njihove potrebe, želje in vrednote. Zaposlene morajo motivirati njihovi osebni razlogi, motive in cilje za drugačno ravnanje pa morajo poiskati sami (Podgoršek, 2009, str. 469).

3.1 NAGRAJEVANJE

Nagrajevanje je najpomembnejši dejavnik oziroma instrument, s katerim vodstvo usmerja obnašanje zaposlenih v zeleno smer. S kakšnimi oblikami nagrajevanj bodo zaposlene motivirali, je odvisno od strategije vodstva in stroškov, ki morajo biti za pričakovani oziroma dejansko doseženi učinek čim manjši. Nagrade lahko delimo na tiste, ki jih dobijo zaposleni za uspešno delo (npr. plačana delovna uspešnost, napredovanje itd.), in nagrade, ki so jih zaposleni deležni že iz same prisotnosti v organizaciji (dobri delovni pogoji, varnost zaposlitve, plačana rekreacija itd.). Tako nagrade, ki jih zaposleni pridobijo preko svojih rezultatov dela, kot nagrade, ki zaposlenim pripadajo z zaposlitvijo, motivirajo zaposlene, vendar pa je nevarnost, da nagrade, ki pripadajo z zaposlitvijo, izgubijo svoj smisel, v kolikor zaposleni delujejo le do te mere, da zadostijo minimalnim pogojem za ohranitev delovnega razmerja. Nagrade lahko nadalje delimo na finančne, v obliki vrednostnih nagrad, in nefinančne, kot so različna priznanja, osebni razvoj itd. (Lipičnik in Mežnar, 1998, str. 191).

Če želi organizacija uspešno motivirati zaposlene z nagradami, mora postaviti pregleden sistem, ki ji bo zagotavljal učinkovit način vrednotenja posameznikovega dela in primerne nagrajevanja. Pri tem je potrebno zasledovati, da se doseže optimalno ravnovesje med vloženim delom in nagrado. Samo sistem, ki ima jasno postavljene cilje in kriterije, po katerih deluje, omogoča zaposlenim razumeti, kaj se od njih pričakuje. Jasno postavljeni kriteriji pa omogočajo pravično merjenje in uporabo sistema nagrajevanja (Lipičnik in Mežnar, 1998, str. 192).

Učinkovitost sistema nagrajevanja se pokaže takrat, ko se s strategijo nagrajevanja doseže uspehe in postavljene cilje. Prav tako je potrebno poleg postavitve sistema nagrajevanja zagotoviti kontrolo spremljanja rezultatov nagrajevanja, če se želi ugotoviti učinkovitost nagrajevanja (Lipičnik in Mežnar, 1998, str. 206).

3.2 NAČINI NAGRAJEVANJA

3.2.1 PLAČA IN DODATKI K PLAČI

Denar je pomemben motivator človekovega delovanja in daje človeku občutek varnosti. Z njim ljudje zadovoljujemo svoje potrebe. Odvisnost ljudi od denarja je različna, nekaterim pomeni vse in ga kopičijo ne glede na svoje potrebe, drugim pa predstavlja zgolj sredstvo, ki jim omogoča dostojno preživetje. Čim večja je želja po denarju, tem bolj pomemben motivator je plača. Plača je običajno tudi prevladujoč dejavnik, ko se zaposleni odločajo, ali bodo ostali pri isti organizaciji ali bodo izbrali drugo (Lipičnik in Mežnar, 1998, str. 199).

Plače imajo vpliv tako na tisti del motivacije, ki vzpodbuja k boljši koordinaciji dela, kot tudi na tisti del motivacije, ki vzpodbuja večjo produktivnost posameznika. Plačni sistem in nagrajevanje sta pomembna pri kadrovski izbiri, saj omogočata kandidatom uvideti, kakšne zmožnosti so v organizaciji. Vežanost plače na dodatno izpolnjevanje oziroma uspešno dokazovanje običajno odvrne kandidate, ki se niso pripravljeno stalno izpopolnjevati in boriti za doseganje boljše kakovosti dela. V kolikor je vzpostavljena neposredna zveza med obsegom pridobljenega znanja in višino plače, je plača pomemben motivator pri pridobivanju dodatnega znanja (Lipičnik in Mežnar, 1998, str. 193).

3.2.2 IZOBRAŽEVANJE IN OSEBNI RAZVOJ

V sedanjem svetu, kjer je konkurenca neusmiljena, si mora vsak zaposleni prizadevati, da se osebno nadgrajuje in izobražuje. Ker je to dolgoročen proces in zahteva načrtovanje, je priporočljivo, da si svojo kariero izgrajuje v sodelovanju z organizacijo, kjer je zaposlen. Če organizacija želi doseči večji učinek, je priporočljivo, da posamezniku pomaga pri njegovem osebostnem razvoju z rednimi sestanki na ravni vodstva in zaposlenih. Skupno ugotavljanje potreb zaposlenega in omogočanje nadaljnega izobraževanja zaposlenega mnogo bolj motivira kot neko vsiljeno dodatno izobraževanje, ki je pogosta praksa organizacij brez izdelanih načrtov izobraževanja svojih zaposlenih (Pervanje 2003, 17–21).

3.2.3 STALNOST ZAPOSLOTITVE

Stalna in varna zaposlitev ima pozitivne učinke na zaposlene. Zaposleni so pripravljeno pridobivati nova znanja z večjim interesom, prispevajo predloge za izboljšave, večjo pozornost posvečajo izbiri čim boljših novih sodelavcev in si prizadevajo za dolgoročno uspešnost. Kljub naštetim prednostim pa vedno več podjetij v današnjih negotovih razmerah poslovanja svojim zaposlenim ne more zagotavljati stalne zaposlitve, zato se odločajo za različne druge oblike. V zvezi s tem se vse bolj uporablja koncept zaposljivosti, ko delodajalec zaposlenim sicer ne

zagotavlja varnosti zaposlitve, pač pa jim omogoči usposabljanje in pridobivanje različnih zmožnosti. Tako so zaposleni v primeru, da postane njihovo delovno razmerje pri sedanjem delodajalcu ogroženo, na trgu dela v bistveno boljšem položaju. Gre torej za posredno varnost. Druga možnost pa je, da se podjetje odloči za organiziranost po modelu triperesne deteljice in izvaja naloge s tremi skupinami sodelavcev. Za nedoločen čas zaposlijo ključne sodelavce, v drugo skupino sodijo zaposleni za določen čas, v tretjo pa zunanji izvajalci storitev, ki jih najamejo na trgu (Zupan 2001, 47).

3.2.4 LETNI RAZGOVORI

Letni razgovor med delavcem in njegovim nadrejenim je lahko zelo koristen, saj omogoča pomembne stike med delavci in vodji ter odkrite pogovore o ciljnih organizacije, ciljnih delavcev, njihovih željah, napredovanju in usposabljanju. Namen razgovora je pregledati doseženo delovno uspešnost v preteklem ocenjevalnem obdobju, ugotoviti mnenje delavca o vzrokih za doseženo delovno uspešnost in o predlogih za izboljšanje le-te. Delavec in vodja skupaj ugotavljata, kakšne so potrebe po usposabljanju in izobraževanju, motivaciji in svetovanju ter določita cilje in aktivnosti za naslednje obdobje. Zato je letni razgovor učinkovito orodje za odpravljanje napak in problemov, izboljšanje dela, medsebojnih odnosov ter učinkovitosti in uspešnosti zaposlenih, pozitivno pa vpliva tudi na način vodenja, prihodnji razvoj in motivacijo zaposlenih.

Pogoj za uspešno izvedbo letnih razgovorov je, da vodje začitijo letni razgovor kot pomembno zadevo ter se je lotijo z vso vnemo. Letni razgovor naj bo vnaprej dogovorjeno in načrtovano srečanje. Priporočljivo je, da se pred dejansko izvedbo razgovorov izvede posebna delavnica za vodje, kjer naj medsebojno poskusno vodijo razgovore. Vprašanja in odgovore je potrebno analizirati in jih dopolniti z dodatnimi navodili. Na ta način dobijo vodje jasno sliko o tem, kaj bi dosegli z izvedbo dejanskih letnih razgovorov (Kern 2001, 86–87).

3.2.5 POHVALE IN PRIZNANJA

Čeprav so plače nedvomno zelo pomembne, so številne raziskave pokazale, da v pravem trenutku in na ustrezen način izrečena pohvala ali priznanje za opravljeno delo zaposlenim mnogo pomenijo ter jih vzpodbujajo. Pohvala navdaja zaposlene z zadovoljstvom in spodbuja k večji ustvarjalnosti. Posebej učinkovita je, če jo poleg pohvaljenega slišijo tudi drugi, kar okrepi njen pomen in sporoča, da se v podjetju uspešnost ceni in tudi nagraduje. Dajanje priznanja zadovoljuje pomembno potrebo po uveljavitvi lastne osebnosti pred sabo in pred drugimi. Prav tako tudi graja običajno pozitivno vpliva na posameznikovo dejavnost, vendar je učinek graje

manjši kot učinek pohvale. Ugotovitve o vplivu pohvale in kazni na posameznikovo aktivnost pa ne veljajo za vse vrste aktivnosti in tudi ne pri vseh posameznikih (Lipičnik in Možina 1993, 47).

3.2.6 OBSEŽNO KOMUNICIRANJE

Uspešna podjetja in njihova vodstva se zavedajo pomena neposrednega, medosebnega komuniciranja z zaposlenimi. Komuniciranje je pomembno orodje pri prenosu vizije, poslovnih ciljev in poslovnih rezultatov podjetja do vsakega zaposlenega. Rezultat odprtega komuniciranja v podjetju je, da delavci bolje opravljajo svoje delo, vedo, da njihovo delo pripomore k delovanju celotnega podjetja in imajo občutek, da podjetju pripadajo. Kljub temu pa še vedno veliko podjetij ne loči med komuniciranjem, kjer so aktivno udeleženi vsi zaposleni, in informiranjem, ki pomeni zgolj dajanje informacij in ukazov vodilnih. Komuniciranje mora biti obsežno in dvosmerno. Na rednih sestankih vodstvo predstavi rezultate preteklega obdobja in prihodnje cilje, vsi zaposleni pa naj bi imeli možnost sodelovati s svojimi vprašanji, predlogi in idejami za izboljšanje poslovanja. Pomembni viri informacij so podjetniški časopisi, intranet, kratke pisne informacije, oglasne deske in individualni razgovori z delavci (Mayer 1994, 138–147).

3.2.7 ORGANIZIRANOST DELA

Za uspešno poslovanje je bistveno usklajeno delovanje celotnega podjetja. Oblikovanje dela je dejavnost, ki z določitvijo delovnih mest poveže ljudi in organizacijo. S primernim oblikovanjem dela se poveča motivacija delavcev za delo, kar po eni strani izboljšuje delovne rezultate, po drugi pa povečuje zadovoljstvo delavcev. Osrednje vprašanje oblikovanja dela je, kako vnesti v delo motivacijske elemente. Kakšne značilnosti naj torej ima delo, da bo za delavce privlačno in jim bo dajalo trajno osebno zadovoljstvo (Možina 1998, 148–172). Raziskovalca Torrington in Hall sta na podlagi študije različnih virov izločila naslednje elemente: raznolikost delovnih nalog, orodij, strojev in naprav, kjer posameznik dela, samostojnost pri delu, odgovornost za odločanje o tem, kako rešiti določen delovni problem, pomen dela, interakcijo ter jasno opredeljene in dosegljive cilje s povratno informacijo.

3.2.8 UDELEŽBA ZAPOSLENIH V LASTNIŠTVU PODJETJA

Udeležba zaposlenih v lastništvu podjetja spodbuja zaposlene, da se osredotočijo na poslovanje podjetja kot celote in povečujejo pripadnost podjetju. Uspešnost podjetja je velikokrat odvisna tudi od različnih oblik delavske lastnine v podjetju. V tujini so uveljavljene predvsem delnice in delniške opcije, ki so postale del plačnih

sistemov. Še posebej učinkovito pa je sodelovanja zaposlenih pri upravljanju podjetja.

3.2.9 SODELOVANJE DELAVCEV PRI UPRAVLJANJU

Posameznik bo v podjetju še bolj dejaven, odgovoren in zainteresiran, kadar bo imel vpliv na odločanje o lastni delovni situaciji in situaciji celotnega podjetja. Različne oblike individualnega in kolektivnega soodločanja zaposlenih pri odločanju v podjetju povečujejo delovno zadovoljstvo zaposlenih in izboljšujejo interno komunikacijo, s tem pa pozitivno vplivajo tudi na uspešnost podjetja, od česar imajo koristi tako delodajalci kot tudi delojemalci. Kljub temu pa je v mnogih slovenskih podjetjih še vedno prisotno mnenje, da te sindikalne pridobitve delavcev neutemeljeno posegajo v avtonomijo in moč odločanja ter podjetju povzročajo le nepotrebne dodatne stroške, zato samo škodujejo poslovnim uspešnosti in ne obratno.

3.2.10 POTOVANJE KOT MOTIVACIJA

Potovanje kot darilo je lahko tudi menedžersko in marketinško orodje za večjo motivacijo zaposlenih. Mnogi strokovnjaki zatrjujejo, da dobro organizirano potovanje kot instrument motiviranja zaposlenih gradi po eni strani trdne odnose med sodelavci in nadrejenimi, po drugi strani pa zvestobo do podjetja in odnose s poslovnimi partnerji. Motivacijska potovanja niso podkupovanje zaposlenih ali poslovnih partnerjev, temveč legitimna orodja in elitna veja potovalnega turizma. Poslovni ljudje praviloma radi potujejo, saj ob vsakdanjem stresu nujno potrebujejo spremembo, zato se radi udeležijo potovanj in so hvaležni, če jim ga plača organizacija ali poslovni partner. S tem se vzpodbuja pripadnost organizaciji, zvišuje občutek pomembnosti posameznika. Potovanja kot motivacija so znana kot najbolj ekskluzivna in jih uvrščajo v marketinški program organizacije. Neizkušeni menedžerji ga ne ločujejo od skupinskih poslovnih srečanj, kar pa je velika napaka.

3.2.11 NEFINANČNE NAGRADE

Poleg finančnih obstaja še cela vrsta nefinančnih nagrad, ki skupaj s finančnimi tvorijo celovit sistem motiviranja in nagrajevanja. Zaposlene motivira kombinacija obojega.

Nefinančne nagrade ne izboljšajo posameznikovega finančnega položaja, izboljšajo pa kakovost dela in časa, ki ga zaposleni preživi v službi. Ena od tehnik nefinančne motivacije je obogatitev dela; delo oblikujemo tako, da posameznika motivira in mu nudi zadovoljstvo. Metoda temelji na prepričanju, da so ljudje pripravljeni vložiti več napora, če je delo zanimivo in jim predstavlja izziv. Tudi mnogi menedžerji opažajo,

da je potreba po motiviranju ljudi z ekstremnimi finančnimi nagradami manjša, če naredijo delo bolj zanimivo.

Motivacijsko deluje tudi, da vsakemu od delavcev damo posebno, osebno poslanstvo, da jim damo občutek, da jim zaupamo ter jim damo razlog, da tudi oni zaupajo nam. Med nefinančnimi nagradami ima veliko motivacijsko moč kakovost medsebojnih odnosov.

Zelo spodbudne so pohvale in priznanja; zaposlenemu dajejo dostojanstvo in občutek, da je njegovo delo cenjeno.

Mnogi avtorji navajajo notranje nagrade kot ene najbolj učinkovitih. Ponos nad opravljenim delom in priložnost za osebno rast sta močni spodbudi. Kljub temu pa mnogo pohval brez učinka pri plači (denarju) dolgoročno ne bo imelo učinka. Zato je pametno nagrade in priznanja sestaviti v zaokroženo celoto z izdelanim plačnim sistemom in drugimi vrstami nagrajevanja (www.mojedelo.com, 8. 11. 2010).

3.3 KAKO PREPOZNATI POTREBE ZAPOSLENIH

– **Bodite prisotni med sodelavci.** Ena velikih napak menedžmenta je, da ni v stiku s svojimi sodelavci. Pojdite mednje, jih opazujte pri delu in jim dajte priložnost, da stvari opravijo po svoje. Da svoje zaposlene zares spoznate, morate biti med njimi.

– **Preverite, katere so posebne nadarjenosti in sposobnosti vaših zaposlenih.** Iz svojih sodelavcev poskušajte izvabiti njihove »dodane vrednosti«.

– **Preverite, kakšna je klima v organizaciji in kolikšna je stopnja zadovoljstva zaposlenih.** Ugotovite, kaj si zaposleni želijo in kakšna so njihova pričakovanja. Njihove želje in zamisli upoštevajte, kolikor se le da, saj boste s tem pomembno pripomogli k ustvarjanju pozitivne delovne klime.

– **Pogovorite se s tistimi, ki odhajajo iz vaše organizacije.** Razgovori s tistimi, ki zaradi morebitnega nezadovoljstva zapuščajo organizacijo, so zelo koristni, saj lahko prepoznate marsikatero šibko točko delovanja svoje organizacije. To pa je pomembno izhodišče za prihodnje preventivne ukrepe, da preprečite upadanje motivacije preostalih sodelavcev (www.revija.mojedelo, 21. 5. 2010).

4 OSNOVNA ŠOLA

4.1 USTANOVITELJ OSNOVNE ŠOLE

Javne vzgojno-izobraževalne zavode ustanavljajo občine oziroma mesto in država. Občina oziroma mesto ustanavljata v soglasju z republiškim upravnim organom, pristojnim za vzgojo in izobraževanje, osnovne in glasbene šole, vrtce pa v soglasju z republiškim upravnim organom, pristojnim za družino in socialno varstvo.

4.2 ORGANI ZAVODA

Svet javnega vzgojno-izobraževalnega zavoda je upravni organ in ga sestavljajo predstavniki ustanovitelja, pedagoških in drugih strokovnih delavcev zavoda, staršev in lokalne samouprave. Mandat članov sveta traja štiri leta. Svet javnega vzgojno-izobraževalnega zavoda odloča z večino glasov vseh članov sveta.

Pristojnosti Sveta zavoda:

- imenuje in razrešuje ravnatelja zavoda,
- sprejema program razvoja zavoda,
- sprejema letni delovni načrt in poročilo o njegovi uresničitvi,
- določa finančni načrt ter sprejema zaključni in periodični račun,
- odloča o uvedbi nadstandardnih in drugih programov,
- obravnava poročila o vzgojni oziroma izobraževalni problematiki,
- odloča o pritožbah v zvezi s statusom učenca,
- odloča o pritožbah staršev v zvezi z vzgojnim in izobraževalnim delom v zavodu,
- predlaga ustanovitelju spremembo in razširitev dejavnosti,
- daje ustanovitelju mnenja in predloge o posameznih vprašanjih,
- po potrebi natančneje določi postopek volitev delavcev v svet zavoda,
- razpisuje volitve predstavnikov delavcev v svet zavoda,
- sprejema pravila in druge akte zavoda,
- sprejema poslovne usmeritve za organizacijo, izvajanje in financiranje nadstandardnih storitev,
- sprejema program prioritete za delitev presežkov prihodkov nad odhodki, pridobljenih s prodajo storitev in proizvodov, ustvarjenih z opravljanjem izobraževanja oziroma z opravljanjem drugih dejavnosti v skladu s tem aktom.

Ravnatelj je pedagoški vodja in poslovodni organ zavoda. Organizira ter vodi delo in poslovanje zavoda, predstavlja in zastopa zavod in je odgovoren za zakonitost dela zavoda. Ravnatelj vodi tudi strokovno delo zavoda in je zanj odgovoren. Ravnatelj zavod zastopa in predstavlja brez omejitev.

Poleg Sveta zavoda in ravnatelja sta organa zavoda še Svet staršev, ki je posvetovalni organ in strokovni organi, ki so učiteljski zbor, oddelčni učiteljski zbor, razrednik in strokovni aktivni.

4.3 PREDSTAVITEV OSNOVNOŠOLSKEGA IZOBRAŽEVANJA

Osnovnošolsko izobraževanje izvajajo osnovne šole, osnovne šole s prilagojenim programom, glasbene šole ter zavodi za vzgojo in izobraževanje otrok s posebnimi potrebami.

Osemletno osnovnošolsko izobraževanje se je izteklo v šolskem letu 2007/2008, od šolskega leta 2008/2009 osnovnošolsko izobraževanje poteka po programu devetletne osnovne šole.

Otroci vstopajo v devetletno osnovno šolo s šestim letom. Začetek šolanja s šestim letom za naš prostor ni novost, saj je vstop šestletnih otrok v obvezno šolo predpisoval že zakon Marije Terezije iz leta 1774.

Otroci so pri vstopu v šolo (tako kot v večini držav z visoko razvitim šolskim sistemom) stari od 5 let in 8 mesecev do 6 let in 8 mesecev. Osnovnošolsko izobraževanje se deli na tri vzgojno-izobraževalna obdobja:

Prvo obdobje traja od 1. do 3. razreda.

Drugo obdobje traja od 4. do 6. razreda.

Tretje obdobje traja od 7. do 9. razreda.

S prilagojenimi izobraževalnimi programi in s posebnim programom vzgoje in izobraževanja se za učence s posebnimi potrebami vzgojno-izobraževalna obdobja lahko določijo tudi drugače.

Učenci imajo v 1. razredu osnovne šole pri polovici ur pouka dodatno učiteljico, ki je praviloma vzgojiteljica predšolskih otrok. Ista učiteljica lahko spremlja učence skozi celo prvo vzgojno-izobraževalno obdobje (prva tri leta osnovne šole). Učenci so v prvem obdobju ocenjeni opisno, v ostalih dveh pa številčno.

Program osnovnošolskega izobraževanja obsega obvezni program in razširjeni program.

Obvezni program obsega obvezne predmete, izbirne predmete in ure oddelčne skupnosti. Osnovna šola mora za vse učence izvajati pouk iz naslednjih obveznih predmetov: slovenskega jezika in italijanskega ali madžarskega jezika na narodno mešanih območjih, tujega jezika, zgodovine, zemljepisa, državlanske vzgoje in etike, matematike, kemije, biologije, fizike, likovne vzgoje, glasbene vzgoje, športne vzgoje, tehnične vzgoje in gospodinjstva. Poleg obveznih predmetov mora osnovna šola za učence 7., 8. in 9. razreda izvajati pouk iz izbirnih predmetov družboslovno-

humanističnega sklopa in naravoslovno-tehničnega sklopa. Šola mora ponuditi pouk najmanj treh izbirnih predmetov iz posameznega sklopa. V okviru družboslovno-humanističnega sklopa mora šola ponuditi pouk tujega jezika, nekonfesionalni pouk o verstvih in etiki ter pouk retorike. Učenec med izbirnimi predmeti izbere tri predmete, od tega največ dva predmeta iz posameznega sklopa.

Razširjeni program obsega podaljšano bivanje, jutranje varstvo, dodatni pouk, dopolnilni pouk in interesne dejavnosti ter šolo v naravi.

Z letnim delovnim načrtom se določijo vsebina, obseg in razporeditev vzgojno-izobraževalnega in drugega dela v skladu s predmetnikom in učnim načrtom in obseg, vsebina in razporeditev interesnih in drugih dejavnosti, ki jih izvaja šola. Določi se delo šolske svetovalne službe in drugih služb, delo šolske knjižnice, aktivnosti, s katerimi se šola vključuje v okolje, obseg dejavnosti, s katerimi šola zagotavlja zdrav razvoj učencev, oblike sodelovanja s starši, strokovno izpopolnjevanje učiteljev in drugih delavcev, sodelovanje z visokošolskimi zavodi, ki izobražujejo učitelje, raziskovalnimi institucijami, vzgojnimi posvetovalnicami oziroma svetovalnimi centri, sodelovanje z zunanjimi sodelavci in druge naloge, potrebne za uresničitev programa osnovne šole.

Letni delovni načrt sprejme svet osnovne šole v skladu z zakonom in drugimi predpisi najkasneje do konca meseca septembra v vsakem šolskem letu.

Šole načrtujejo svoje delo na področju vzgoje z **vzgojnim načrtom**. Z vzgojnim načrtom šola na osnovi zakonsko določenih ciljev in vrednot, v sodelovanju s starši in učenci, določi načine doseganja in uresničevanja ciljev in vrednot ob upoštevanju potreb in interesov učencev ter posebnosti širšega okolja.

Na podlagi vzgojnega načrta šola v **pravilih šolskega reda** natančneje opredeli dolžnosti in odgovornosti učencev, načine zagotavljanja varnosti, pravila obnašanja in ravnanja, določi vzgojne ukrepe za posamezne kršitve pravil, organiziranost učencev, opravičevanje odsotnosti ter sodelovanje pri zagotavljanju zdravstvenega varstva učencev in druga področja.

Pravila šolskega reda se objavijo v **publikaciji šole**, v kateri šola predstavi še značilnosti programa šole, organizacijo dela šole v skladu z letnim delovnim načrtom, pravice in dolžnosti učencev, vsebino vzgojnega načrta, hišni red ter druge podatke.

4.4 CILJI OSNOVNOŠOLSKEGA IZOBRAŽEVANJA

– zagotavljanje splošne izobrazbe vsemu prebivalstvu,

- vzpodbujanje skladnega, spoznavnega, čustvenega, duhovnega in socialnega razvoja posameznika,
- razvijanje pismenosti ter sposobnosti za razumevanje, sporočanje in izražanje v slovenskem jeziku, na območjih, ki so opredeljena kot narodnostno mešana, pa tudi v italijanskem oziroma madžarskem jeziku,
- vzpodbujanje zavesti o integriteti posameznika,
- razvijanje zavesti o državni pripadnosti in narodni identiteti in vedenja o zgodovini Slovenije in njeni kulturi,
- vzgajanje za obče kulturne in civilizacijske vrednote, ki izvirajo iz evropske tradicije,
- vzgajanje za medsebojno strpnost, spoštovanje drugačnosti in sodelovanje z drugimi, spoštovanje človekovih pravic in temeljnih svoboščin in s tem razvijanje sposobnosti za življenje v demokratični družbi,
- doseganje mednarodno primerljivih standardov znanja in pridobivanje znanj za nadaljevanje šolanja,
- pridobivanje splošnih in uporabnih znanj, ki omogočajo samostojno, učinkovito in ustvarjalno soočanje z družbenim in naravnim okoljem in razvijanje kritične moči razsojanja,
- razvijanje in ohranjanje lastne kulturne tradicije,
- seznanjanje z drugimi kulturami in učenje tujih jezikov,
- omogočanje osebnostnega razvoja učencev v skladu z njihovimi sposobnostmi in zakonitostmi razvoja,
- razvijanje nadarjenosti in usposabljanje za doživljanje umetniških del in za umetniško izražanje ter
- oblikovanje in spodbujanje zdravega načina življenja in odgovornega odnosa do narave.

4.5 PLAČNA POLITIKA IN SISTEM NAGRAJEVANJA ZAPOSLENIH V OŠ

Plačna politika in sistem nagrajevanja zaposlenih v osnovnih šolah je določen v Zakonu o sistemu plač v javnem sektorju (ZSPJS, 2009). Vlada RS kot stranka na strani delodajalca in reprezentativni sindikati javnega sektorja kot stranka na strani javnih uslužbencev sklenejo Kolektivno pogodbo za javni sektor (KPJS). Delavci javnih zavodov, kot tudi vsi ostali proračunski porabniki, pri določanju višine plač niso svobodni. Podrejeni se morajo zakonu in določenim pravilom iz kolektivne pogodbe.

Zakon o sistemu plač v javnem sektorju določa novo metodologijo izračuna plač, ki temelji na plačnih razredih. Poleg tega uvaja enoten šifrant vrste plačil in enotno metodologijo izračunavanja posameznih izplačil. Za širše poznavanje novega

plačnega sistema in novega obračuna plač je potrebno poznavanje številnih podzakonskih aktov, ki izhajajo iz Zakona o sistemu plač v javnem sektorju.

Nov plačni sistem v javnem sektorju se precej razlikuje od prejšnjega. Ukinja izhodiščno plačo in količnike ter uvaja nominalne osnovne plače, ovrednotene glede na uvrstitev delovnega mesta, naziva in funkcije v plačni razred plačne lestvice. Kolektivna pogodba v javnem sektorju natančno opredeljuje vsa delovna mesta, kar je bilo doseženo s procesom sistemizacije ali vrednotenja delovnih mest. Nastal je katalog delovnih mest, funkcij in nazivov v javnem sektorju. Zaradi sistemizacije delovnih mest je bil v enega od plačnih razredov uvrščen vsak javni uslužbenec ali funkcionar v državi. Delovna mesta in nazivi so razvrščeni v devet tarifnih razredov, ki se med sabo razlikujejo glede na zahtevnost dela na delovnem mestu in s tem povezano strokovno izobrazbo. V skladu s koalicijsko pogodbo so se določila orientacijska delovna mesta plačnih skupin, ki so jih razvrstili v skupine od A do J. Uvrščanje funkcij, delovnih mest in nazivov je bilo po ZSPJS v celoti opravljeno 1. 7. 2008.

V skladu z reformo sistema plač v javnem sektorju šestodstotne rasti plač, ki je bila predvidena za letos, zaradi nujnih varčevalnih ukrepov ne bo, preloženo pa je tudi izvajanje plačne reforme in odprava plačnih nesorazmerij.

4.6 DRUGE OBLIKE MOTIVIRANJA ZAPOSLENIH V ZAVODU

Pri oblikovanju plačne politike in sistema nagrajevanja zaposlenih zavod ni samostojen in se mora podrežati zakonom in določilom v kolektivni pogodbi. V javni upravi so zato izredno pomembne tudi druge oblike motiviranja zaposlenih. Najpomembnejši nematerialni dejavniki, ki motivirajo zaposlene za delo, so dobri medsebojni odnosi s sodelavci, zanimivo in izzivov polno delo, uspeh pri delu, samostojnost pri delu, dajanje odgovornosti in priložnosti zaposlenim, pohvale in priznanja za opravljeno delo, možnost strokovnega usposabljanja in izobraževanja, možnost napredovanja, možnost soodločanja pri pomembnih odločitvah, stalnost in zanesljivost zaposlitve, ugodni delovni pogoji ter poznavanje ciljev in poslanstva. Velika stopnja motivacije učiteljev je tudi napredovanje v nazive. Do letošnjega leta je bilo možno napredovati tudi v višji plačni razred, in sicer so lahko napredovali vsi delavci v zavodu. Z novo plačno politiko je to predstavljeno v leto 2012. Pohvala vodje je tudi zelo pomemben motivator, ki ga ni mogoče nadomestiti z nobenim drugim mehanizmom. Pomemben motivator je tudi občutek pripadnosti zavodu. Močan vzpodbujevalec je tudi prosti čas (npr. če delavec opravi nalogo v krajšem času od dogovorjenega, je lahko prost – velja predvsem za nepedagoške delavce, če delo zahteva celodnevno prisotnost, organiziranje in prisostvovanje na raznih kulturnih in športnih prireditvah ipd.). Posameznik, ki najde delo, s katerim je zadovoljen, dosega visoke cilje. Čeprav drži spoznanje, da samo motivirani zaposleni lahko dosegajo ustrezne rezultate, se tega vodilni premalo zavedajo in žal ne izkoristijo vseh dejavnikov.

5 REZULTATI IN OBDELAVA ANKETE

O motivaciji na delovnem mestu se veliko govori, zato sem se odločila za raziskavo o tem, kako so motivirani delavci v osnovni šoli (predvsem učitelji), kaj jih motivira na delovnem mestu in kako so zadovoljni z zaposlitvijo.

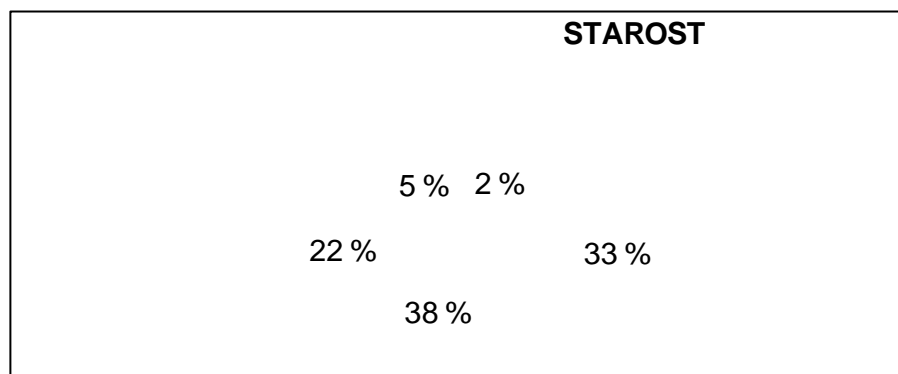
Pri izpeljavi raziskave sem se odločila za metodo pisnega anketiranja zaposlenih. Pri sestavljanju sem izbrala vprašanja zaprtega tipa s ponujenimi odgovori. Anketo sem opravila v osnovni šoli XY. Anketne vprašalnike sem z dovoljenjem vodstva razdelila med zaposlene, ki so izpolnjene vprašalnike vrnil v zaprto škatlo v tajništvo.

V anketi je sodelovalo 40 anketirancev, od tega je bilo 33 anketiranih (63 %) ženskega in 7 anketiranih (37 %) moškega spola. Povprečna starost anketirancev se je gibala med 36 in 45 let oz. med 26 in 35 let. Večina delavcev, kar 55 %, ima univerzitetno izobrazbo, 78 % zaposlitev v osnovni šoli je za nedoločen čas.

1. Splošni podatki o anketirancih

Starost	Število anketiranih oseb	Odstotek
do 25 let	1	2 %
od 26 do 35 let	13	33 %
od 36 do 45 let	15	38 %
od 46 do 55 let	9	22 %
od 56 let in več	2	5 %

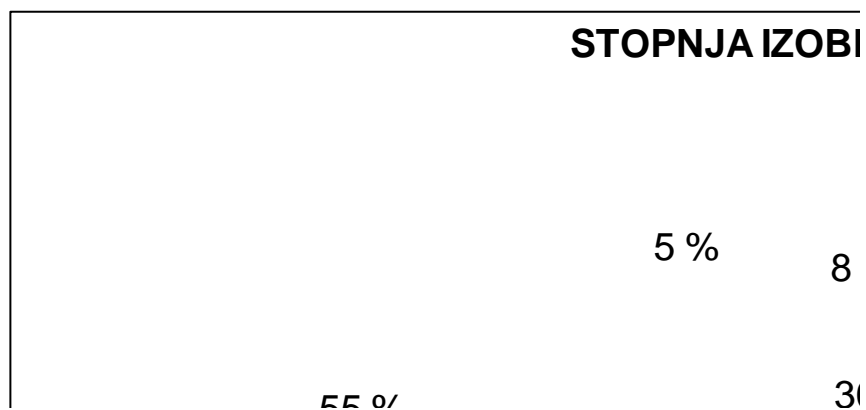
Tabela 1: Anketiranci po starosti



Graf 1: Anketiranci po starosti

Stopnja izobrazbe	Število anketiranih oseb	Odstotek
poklicno	2	5 %
srednja šola	3	8 %
višja šola	12	30 %
visoka šola	1	2 %
univerzitetna	22	55 %

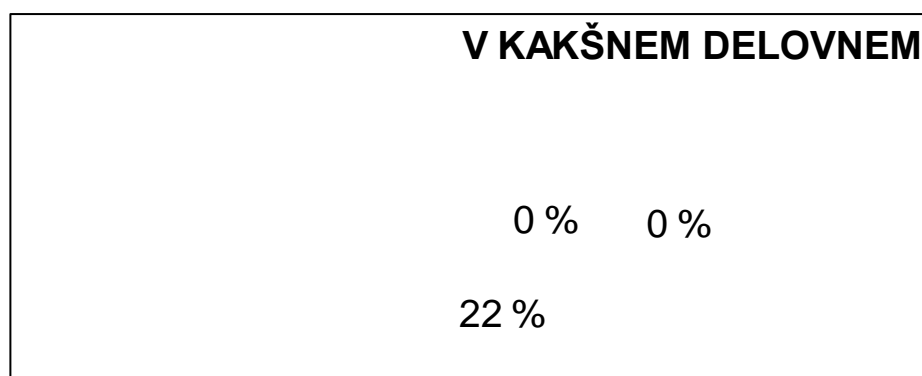
Tabela 2: Anketiranci po izobrazbi



Graf 2: Anketiranci po izobrazbi

V kakšnem delovnem razmerju ste	Število anketiranih oseb	Odstotek
nedoločen čas	31	78 %
določen čas	9	22 %
pogodbeno	0	0 %
študentski servis	0	0 %

Tabela 3: Anketiranci glede na izobrazbo

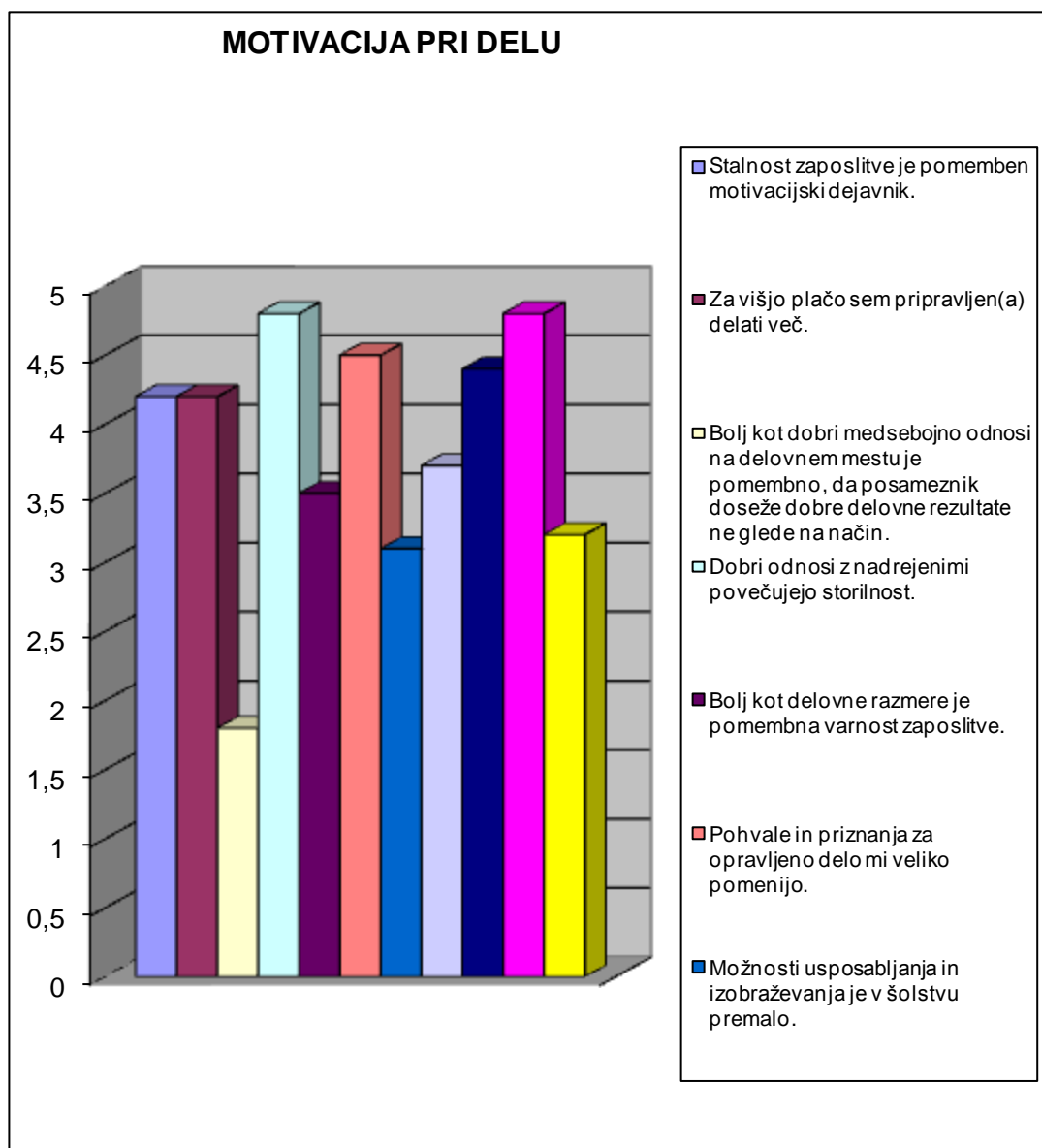


Graf 3: Anketiranci glede na izobrazbo

2. Spodaj so našteje trditve, ki se nanašajo na motivacijo pri delu. Ocenite vsako trditev glede na to, koliko se z njo strinjate, pri čemer 1 pomeni »Sploh se ne strinjam,« 5 pa »V celoti se strinjam.«

	Srednja vrednost trditve
Motivacija pri delu	
Stalnost zaposlitve je pomemben motivacijski dejavnik.	4,2
Za višjo plačo sem pripravljen(a) delati več.	4,2
Bolj kot dobri medsebojni odnosi na delovnem mestu je pomembno, da posameznik doseže dobre delovne rezultate, ne glede na način.	1,8
Dobri odnosi z nadrejenimi povečujejo storilnost.	4,8
Bolj kot delovne razmere je pomembna varnost zaposlitve.	3,5
Pohvale in priznanja za opravljeno delo mi veliko pomenijo.	4,5
Možnosti usposabljanja in izobraževanja je v šolstvu premalo.	3,1
Možnost napredovanja me motivira.	3,7
Delovni prostori oz. pogoji vplivajo na motivacijo.	4,4
Dobri odnosi z učenci me spodbujajo k boljšemu delu.	4,8
Daljša počitnica me motivirajo za delo v šolstvu.	3,2

Tabela 4: Motivacija pri delu



Graf 4: Motivacija pri delu

Na podlagi rezultatov sklepam, da se anketiranci najbolj strinjajo, da imajo dobre odnose z učenci in nadrejenimi, prav tako jih motivira pohvala za dobro opravljeno delo. Delno se strinjajo, da delovni pogoji vplivajo na motivacijo pri delu, prav tako se delno strinjajo, da je stalnost zaposlitve, višja plača in napredovanje dober motivator za delo. Varnost zaposlitve, usposabljanje in izobraževanje v šolstvu ter počitnice delavce srednje motivirajo za delo v šolstvu. Anketiranci pa se sploh ne strinjajo, da so bolj kot dobri medsebojno odnosi na delovnem mestu pomembni delovni rezultati ne glede na način.

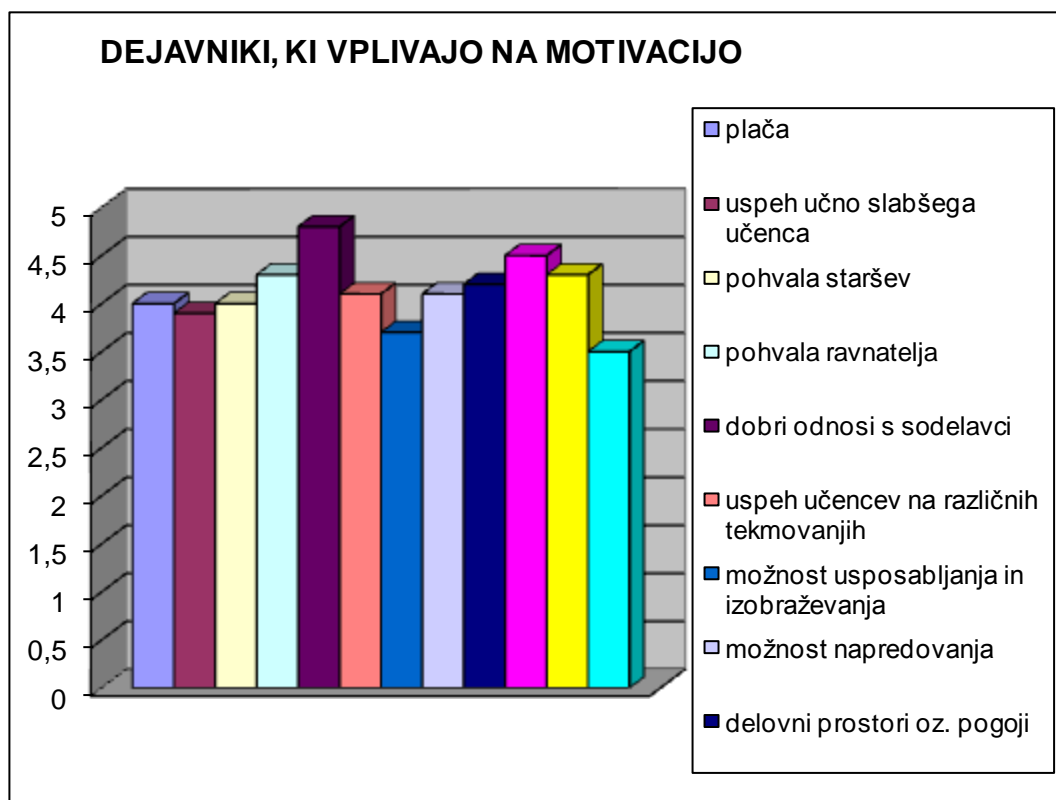
Za doseganje še boljših odnosov z učenci predlagam več pogovarjanja, neprisiljen način vodenja, delo opraviti kakovostno (razredna klima naj bo topla in spodbudna – trden, prijateljski odnos med učitelji in učenci, prav tako tudi med učenci samimi,

poučevati uporabne stvari, spodbuditi učence, da dajo od sebe najboljše, poučiti učence, da realno ocenijo lastno delo), zaupanje, več neformalnih srečanj med učitelji in učenci, kot so razni pikniki, pogovori v skupinah in delavnice. Najbolj pomembno za dober odnos med učitelji in učenci pa se mi zdi, da učenci vedo, kaj bo učitelj zahteval od njih.

3. Spodaj so naštetih dejavniki, ki vplivajo na motivacijo. Ocenite, koliko vas osebno motivirajo posamezni dejavniki. Svojo oceno označite tako, da pri vsaki trditvi obkrožite eno številko, pri čemer 1 pomeni, da vas sploh ne motivira, 5 pa, da vas zelo motivira.

Dejavniki, ki vplivajo na motivacijo	Srednja vrednost dejavnikov
plača	4
uspeh učno slabšega učenca	3,9
pohvala staršev	4
pohvala ravnatelja	4,3
dobri odnosi s sodelavci	4,8
uspeh učencev na različnih tekmovanjih	4,1
možnost usposabljanja in izobraževanja	3,7
možnost napredovanja	4,1
delovni prostori oz. pogoji	4,2
dobri odnosi z učenci	4,5
avtoriteta, ki jo imam v razredu	4,3
počitnice	3,5

Tabela 5: Vpliv na motivacijo



Graf 5: Vpliv na motivacijo

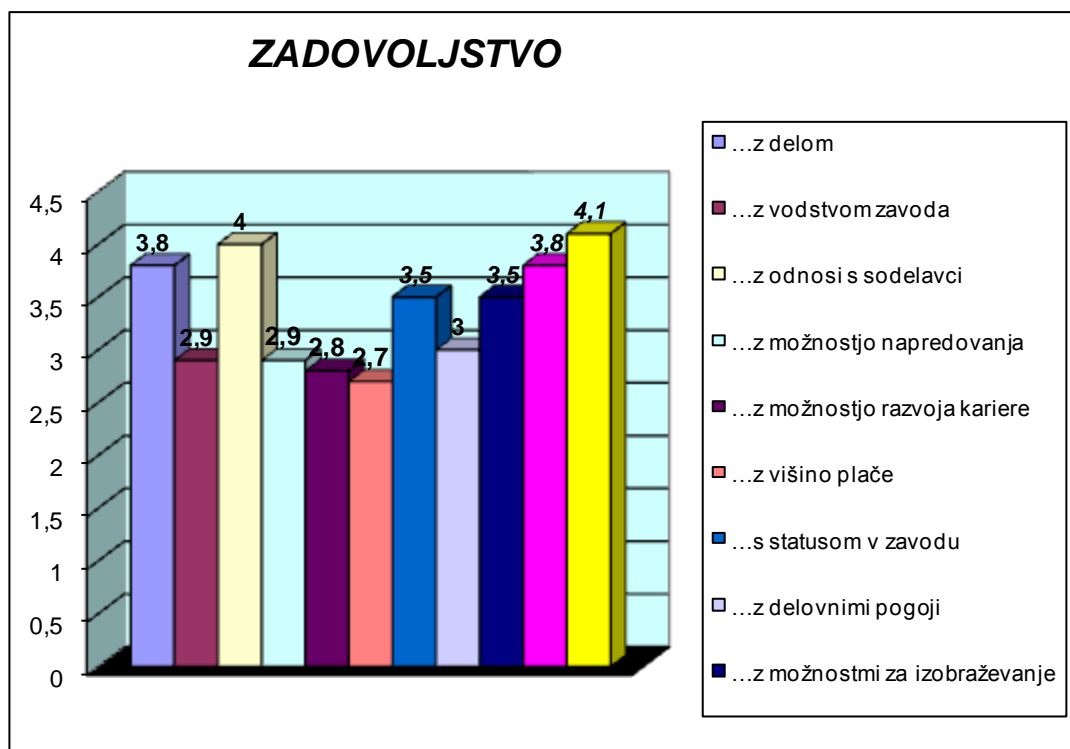
Največji dejavnik, ki vpliva na motivacijo, je, kot je pokazala raziskava, dober odnos s sodelavci, prav tako je močan dejavnik dober odnos z učenci. Enako pomemben dejavnik je pohvala ravnatelja in avtoriteta v razredu. Veliko pomeni delavcem šole tudi pohvala staršev, plača, pomemben se jim zdi uspeh učencev na različnih tekmovanjih, prav tako možnost napredovanja ter seveda tudi delovni prostori oz. pogoji. Dejavnik, ki po ugotovitvi iz ankete najmanj vpliva na motivacijo, pa so počitnice.

Za še boljše odnose s sodelavci bi predlagala več druženja, spletnja neformalnih vezi znotraj zavoda. Lahko so to zgolj vsakoletna srečanja ob pikniku, novoletnem srečanju, skupne aktivnosti, izleti ali daljša potovanja. Zastavljeni so bodisi kot redno srečanje, kot nagrada za uspešno delo ali kot spodbuda ob začetku novega šolskega leta. Druženje ob prijetnih dogodkih v sproščenem okolju izven delovnega mesta omogoči, da se okrepijo medsebojne vezi, spodbudi se vzpostavitev novih poznanstev, kar lahko pripomore k boljšemu vzdušju na delovnem mestu, včasih tudi pripadnosti zavodu. Lahko se dogodek zastavi tudi drugače in se v program vključi bodisi družine zaposlenih ali pa poslovne partnerje ... Vse je seveda odvisno od zaposlenih in vodje. Predvsem bi morali dati večji poudarek na timsko delo, ustanoviti odbor za zabavo, pripraviti skrinjico zaupanja za delavce.

4. V spodnji razpredelnici ocenite svojo stopnjo zadovoljstva tako, da pri vsaki od trditev obkrožite številko od 1 do 5 in označite z 1, če ste zelo nezadovoljni, z 2 nezadovoljni, s 3 niti zadovoljni niti nezadovoljni, s 4 zadovoljni in s 5 zelo zadovoljni.

Zadovoljstvo	Srednja vrednost dejavnikov
... z delom	3,8
... z vodstvom zavoda	2,9
... z odnosi s sodelavci	4
... z možnostjo napredovanja	2,9
... z možnostjo razvoja kariere	2,8
... z višino plače	2,7
... s statusom v zavodu	3,5
... z delovnimi pogoji	3
... z možnostmi za izobraževanje	3,5
... s svobodo in samostojnostjo pri delu	3,8
... s stalnostjo zaposlitve	4,1

Tabela 6: Stopnja zadovoljstva



Graf 6: Stopnja zadovoljstva

Iz ankete izhaja, da največje zadovoljstvo predstavlja dober odnos s sodelavci, prav tako so zadovoljni s stalnostjo zaposlitve. V zadovoljstvo jim je tudi delo, pa tudi svoboda in samostojnost pri delu. Anketiranci so s statusom v zavodu in možnostjo za izobraževanje še kar zadovoljni. Z delovnimi pogoji, možnostjo napredovanja in z vodstvom šole so nezadovoljni. Zelo nezadovoljni pa so s plačo in z možnostjo razvoja kariere.

Da bi dosegli izboljšanje zadovoljstva, bi bilo potrebno bolje plačati delavce šole in jim omogočiti večjo možnost razvoja kariere. Na to pa zavod nima vpliva, saj je to v pristojnosti Ministrstva za šolstvo in šport.

Vodenje je proces, ki zahteva od nadrejenega sposobnost, da v danem trenutku racionalno in s pravnimi ukrepi usmerja svoje podrejene k ciljem. Vodstvo šole bi moralo imeti pregled nad položajem, predvidevati spremembe, prevzeti odgovornosti in tveganja pri ukrepih, graditi zaupanje, sprejemati zahteve okolice, potrebe zaposlenih. Poleg usmerjanja bi vodja moral ustvarjati pogoje, ki zaposlene spodbujajo k boljšemu opravljanju dela ter jih spodbudijo k sprejemanju odločitev, predvsem pa bi moral poskrbeti za dobro počutje delavcev. Vodstvo zavoda bi moralo znati tudi pohvaliti, saj pohvala zaposlene navda z večjim zadovoljstvom, jih spodbudi k večji ustvarjalnosti in pripadnosti. S tem pa vodja tudi pridobiva na dobrih odnosih s svojimi podrejenimi.

6 ZAKLJUČEK

Motivacija pomeni pridobitev. Biti navdušen in navdihovati druge, voditi sebe in voditi druge. Vse se vrti okrog motivacije. Ves uspeh in napredovanje se navezujeta in sta odvisna od motivacije. Brez motivacije človek ne more biti dejaven.

Motivacija je zelo pomembna za dobro delo, saj le dobro motiviran delavec lahko dobro opravlja svoje delo in s tem lažje uresniči svoje cilje in tudi cilje organizacije oz. šole, v kateri je zaposlen. Le zadovoljen, ustvarjalen in uspešen delavec v šoli lahko dobro vzgaja in podaja znanje učencem, s tem pa dviguje ugled in priznanje šole.

Denar je pomemben motivacijski dejavnik, vendar ne v taki meri, kot se velikokrat predpostavlja. Raziskava je pokazala, da delavcev v osnovni šoli ne motivira v prvi vrsti denar, ampak dobri odnosi s sodelavci, učenci in nadrejenimi. Pomembni se jim zdijo predvsem nefinančni dejavniki, poleg že omenjenih še pohvale tako nadrejenih kot tudi staršev, avtoriteta v razredu, pomemben motivacijski dejavnik pa se jim zdi tudi uspeh učencev na tekmovanjih. Velik motivacijski dejavnik je tudi stalnost zaposlitve. Preseneča pa dejstvo, da počitnice so in niso motivacijski dejavnik za delo v šolstvu.

Odnosi med nadrejenimi in podrejenimi pomembno vplivajo na to, kako zadovoljni in motivirani so zaposleni. Kakovost našega življenja nikakor ne more biti visoka, če se na delovnem mestu počutimo odrinjene, napadene, neupoštevane, vznemirjene in pod stresom. Zato bi vodstvo zavoda moralo bolj spodbujati neformalna druženja med oz. po delovnem času in organiziranje skupnih izletov, kosil, športnih srečanj in zabav, kjer bi se zaposleni sprostiti in pogovorili. Potrebno bi bilo uvesti letne delovne razgovore, kjer bi imeli zaposleni možnost povedati, kaj jim je všeč in kaj jih moti v odnosu in delu. Spodbujati bi bilo potrebno timsko delo. Vodstvo bi moralo poskrbeti za seznanjanje zaposlenih s cilji in poslovnimi rezultati. Komuniciranje je izredno pomembno orodje, preko katerega se prenašajo vizija in cilji. Zavedati se je potrebno, da je motivacija trajen proces, zato jo je treba vseskozi spodbujati in obnavljati. Pomembno pa je tudi, da delavci tudi sami pripomorejo k motivaciji in boljšemu delu kakor tudi počutju.

Ko sem se lotila diplomske naloge, sem prebrala tudi knjigo FISH oz. filozofija po ribje, kjer se me je zelo dotaknil naslednji stavek:

»Vedno imamo možnost, da se odločimo o načinu dela, kljub temu da nimamo vedno možnosti lastne izbire dela samega oz. sami lahko izberemo, kakšen odnos do dela bomo imeli.«

7 VIRI IN LITERATURA

7.1 LITERATURA:

- Lipičnik, B. Mežnar, D. (1998). *Ravnanje z ljudmi pri delu*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- Mihalič, R. (2006). *Management človeškega kapitala*. Škofja Loka: Mihalič in Partner.
- Zupan, N. (2001). *Nagradite uspešne*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- Kern, K. (2001). *Motivacija zaposlenih kot dejavnik poslovne odličnosti na področju telekomunikacij*. Magistrsko delo. Kranj: Fakulteta za organizacijske vede.
- Lipičnik, B., Možina, S. (1993). *Psihologija v podjetjih*. Ljubljana: Državna založba Slovenije.
- Mayer, J. (1994). *Vizija ustvarjalnega podjetja*. Ljubljana: Dedalus.
- Glasser, W. (1994). *Učitelj v dobri šoli*. Bled: Magenta.
- Pervanje, M. (2003). *Izobraževanje in motivacija*. Ljubljana: Finance.
- Podgoršek, M. (2009). *Motivacija in uporaba storitev šolske knjižnice*. Jezero: Morfem.

7.2 VIRI:

- Vodopivec, M. (2009): Ljudje v organizaciji. Interno gradivo za višjo strokovno šolo. Kranj. B&B, izobraževanje in usposabljanje d.o.o.
- Uradni list RS, št. 12/91, z dne 6. 9. 1991
- Uradni list RS, št. 81/06 – uradno prečiščeno besedilo in 102/07
- Uradni list RS, št. 56/2002, z dne 28. 6. 2002

SPLETNE STRANI:

- www.minet.si/gradivo/egradiva/html/ORG_2_6_ME_motivacija/herzbergova_teorija_o_motivatorjih_in_higienikih.html,
- www.vodja.net/index.php?blog=1&p=175&more=1&c=1&tb=1&pb=1, 13. 10. 2010
- www.mojedelo.com/local/3/hr-center/zadrzevanje-sodelavcev/psiholoska-klima/@1748/motivacija-zaposlenih-kljuc-do-uspeha.aspx, 8. 11. 2010
- <http://www.revija.mojedelo.com/hr/motivacija-prepoznajte-potrebe-in-motive-zaposlenih-81.aspx>, 21. 5. 2010
- http://www.mss.gov.si/si/delovna_podrocja/osnovnosolsko_izobrazevanje/, 16. 11. 2010

7.3 SEZNAM KRATIC:

KPJS	Kolektivna pogodba za javni sektor
ZJU	Zakon o javnih uslužbencih
ZSPJS	Zakon o sistemu plač v javnem sektorju

KAZALO SLIK

<i>Slika 1 Piramida po Maslowu (Najdi.si, 2010)</i>	5
<i>Slika 2: Motivatorji (Najdi.si, 2010)</i>	6

KAZALO TABEL

<i>Tabela 1: Anketiranci po starosti</i>	21
<i>Tabela 2: Anketiranci po izobrazbi</i>	22
<i>Tabela 3: Anketiranci glede na izobrazbo</i>	22
<i>Tabela 4: Motivacija pri delu</i>	23
<i>Tabela 5: Vpliv na motivacijo</i>	25
<i>Tabela 6: Stopnja zadovoljstva</i>	27

KAZALO GRAFOV

<i>Graf 1: Anketiranci po starosti</i>	21
<i>Graf 2: Anketiranci po izobrazbi</i>	22
<i>Graf 3: Anketiranci glede na izobrazbo</i>	22
<i>Graf 4: Motivacija pri delu</i>	24
<i>Graf 5: Vpliv na motivacijo</i>	26
<i>Graf 6: Stopnja zadovoljstva</i>	27

8 PRILOGA

8.1 ANKETNI VPRAŠALNIK

Sem Danica Avbelj, študentka Višje strokovne šole B&B smer poslovni sekretar. Z diplomsko nalogo z naslovom: »MOTIVACIJA ZAPOSLENIH V OSNOVNI ŠOLI« želim zaključiti študij, zato potrebujem tudi vašo pomoč oziroma vaše odgovore. Vprašalnik je anonimen, ugotovitve pa bom uporabila izključno pri izdelavi mojega diplomskega dela. Izpolnjeno anketo odložite v škatlo, ki se nahaja v tajništvu.

Za sodelovanje se vam najlepše zahvaljujem!

1. Spol: (obkrožite)

moški

ženski

2. Starost: (obkrožite)

do 25 let

od 26 do 35 let

od 36 do 45 let

od 46 do 55 let

56 let in več

3. Stopnja izobrazbe: (obkrožite)

poklicna šola

srednja šola

višja šola

visoka

univerzitetna ali več

4. V kakšnem delovnem razmerju ste? (obkrožite)

nedoločen delovni čas

določen delovni čas

pogodbeno

preko študentskega servisa

5. Spodaj so našteje trditve, ki se nanašajo na motivacijo pri delu. Ocenite vsako trditev glede na to, kako se z njo strinjate, pri čemer 1 pomeni »Sploh se ne strinjam,« 5 pa »V celoti se strinjam.«

1...sploh se ne strinjam

2...ne strinjam se

- 3...nekje vmes
 4...delno se strinjam
 5...v celoti se strinjam

1	Stalnost zaposlitve je pomemben motivacijski dejavnik.	1	2	3	4	5
2	Za višjo plačo sem pripravljen(a) delati več.	1	2	3	4	5
3	Bolj kot dobri medsebojni odnosi na delovnem mestu je pomembno, da posameznik doseže dobre delovne rezultate ne glede na način.	1	2	3	4	5
4	Dobri odnosi z nadrejenimi povečujejo storilnost.	1	2	3	4	5
5	Bolj kot delovne razmere je pomembna varnost zaposlitve.	1	2	3	4	5
6	Pohvale in priznanja za opravljeno delo mi veliko pomenijo.	1	2	3	4	5
7	Možnosti usposabljanja in izobraževanja je v šolstvu premalo.	1	2	3	4	5
8	Možnost napredovanja me motivira.	1	2	3	4	5
9	Delovni prostori oz. pogoji vplivajo na motivacijo.	1	2	3	4	5
10	Dobri odnosi z učenci me spodbujajo k boljšemu delu.	1	2	3	4	5
11	Daljše počitnice me motivirajo za delo v šolstvu.	1	2	3	4	5

6. Spodaj so naštetih dejavniki, ki vplivajo na motivacijo. Ocenite, koliko vas osebno motivirajo posamezni dejavniki. Svojo oceno označite tako, da pri vsaki trditvi obkrožite eno številko, pri čemer 1 pomeni, da vas sploh ne motivira, 5 pa, da vas zelo motivira.

- 1...nič me ne motivira
 2...malo me motivira
 3...nekje vmes
 4...precej me motivira
 5...zelo me motivira

1	plača	1	2	3	4	5
2	uspeh učno slabšega učenca	1	2	3	4	5
3	pohvala staršev	1	2	3	4	5
4	pohvala ravnatelja	1	2	3	4	5
5	dobri odnosi s sodelavci	1	2	3	4	5
6	uspeh učencev na različnih tekmovanjih	1	2	3	4	5
7	možnost usposabljanja in izobraževanja	1	2	3	4	5
8	možnost napredovanja	1	2	3	4	5
9	delovni prostori oz. pogoji	1	2	3	4	5
10	dobri odnosi z učenci	1	2	3	4	5
11	avtoriteta, ki jo imam v razredu	1	2	3	4	5
12	počitnice	1	2	3	4	5

7. V spodnji razpredelnici ocenite svojo stopnjo zadovoljstva, tako da pri vsaki od trditev obkrožite številko od 1 do 5 in označite z 1, če ste zelo nezadovoljni, z 2 nezadovoljni, s 3 niti zadovoljni niti nezadovoljni, s 4 zadovoljni in s 5 zelo zadovoljni.

ZADOVOLJSTVO	STOPNJA ZADOVOLJSTVA				
...z delom	1	2	3	4	5
...z vodstvom zavoda	1	2	3	4	5
...z odnosi s sodelavci	1	2	3	4	5
...z možnostjo napredovanja	1	2	3	4	5
...z možnostjo razvoja kariere	1	2	3	4	5
...z višino plače	1	2	3	4	5
...s statusom v zavodu	1	2	3	4	5
...z delovnimi pogoji	1	2	3	4	5
...z možnostmi za izobraževanje	1	2	3	4	5
...s svobodo in samostojnostjo pri delu	1	2	3	4	5
...s stalnostjo zaposlitve	1	2	3	4	5

Hvala za sodelovanje.