

Naslov članka/Article:

## Motiviranje zaposlenih

### Motivating Employees

Avtor/Author:

Barbara Benčina

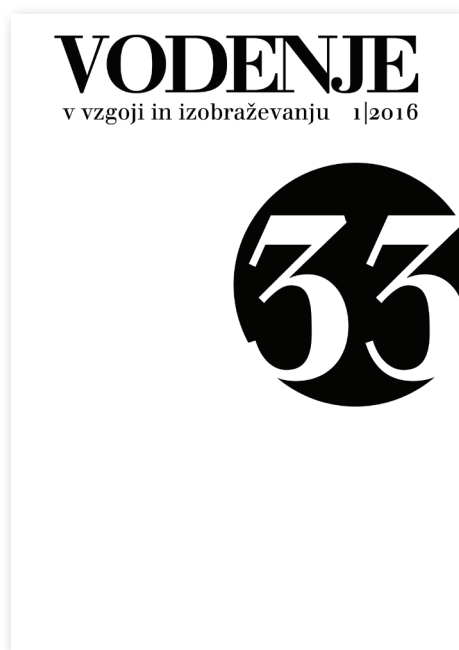
DOI:

<https://doi.org/10.59132/vviz/2016/1/27-47>

CC licenca



Priznanje avtorstva-Nekomercialno-Brez predelav



### Vodenje v vzgoji in izobraževanju 33, 1/2016, letnik 14

ISSN 1581-8225 (tiskana izdaja)

ISSN 2630-421x (spletna izdaja)

Izdal in založil: Zavod Republike Slovenije za šolstvo

Kraj in leto izdaje: Ljubljana, 2016

Spletna stran revije:

<https://www.zrss.si/strokovne-revije/vodenje-v-vzgoji-in-izobrazevanju/>

## Motiviranje zaposlenih

**Barbara Benčina**

*Osnovna šola Brezovica pri Ljubljani*

Motivacija je pojem, s katerim se nenehno srečujemo. Spremlja nas pri vseh vidikih našega življenja, tudi na delovnem mestu. Vodstveni delavci se pogosto ukvarjamo tudi z motiviranjem zaposlenih.

Članek je nastal na podlagi projektne naloge, ki smo jo s kolegicami pripravile kot del obveznosti pri opravljanju ravnateljskega izpita.

S pomočjo analize SPIN in skupinskega intervjuja smo raziskale trenutno stanje motivacije zaposlenih v zavodih, v katerih smo zaposlene, ter se posvetile načinom, kako bi lahko vodstvo motivacijo strokovnih delavcev izboljšalo. Boljša motivacija za delo prinaša ugodnosti posamezniku in zavodu; če so delavci motivirani, delo opravljajo kakovostno in z večjim veseljem. Pri tem pa ima vodja zavoda zagotovo veliko vlogo.

*Ključne besede:* motivacija, zaposleni, vodenje, zavod

### **Povezava med motivacijo in delovnimi rezultati**

Motiviranje zaposlenih je težka naloga in dolgotrajen proces, saj se moramo posebej potruditi, da bi ga pri nekaterih povečali. To je namreč močno povezano z delovno uspešnostjo. Ko se vprašamo, zakaj ljudje delajo, lahko ugotovimo, da veliki večini delo pomeni vir dohodka – gre za zunanjo motivacijo, dvig stimulacije ter možnost za oblikovanje socialnih stikov. Pomembno je tudi, kako si zaposleni razporedijo prosti čas, ki je vir njihovih drugih dejavnosti in izpopolnjevanja. Pri opazovanju zaposlenih smo ugotovili, da se za delo odločajo zaradi eksplicitnih (jasnih, neposrednih, npr. denar) in implicitnih (prikritih, npr. lastno zadovoljstvo) nagrad.

S kakovostno opravljenim delom rastemo zaposleni, učenci, šola pa pridobi dodatno vrednost in ugled. Ravnatelji in vodstveni delavci se pogosto srečujemo s težavo, kako zaposlene motivirati, da bi kakovostno opravljali delo.

V okviru lastnega izpopolnjevanja na področju vodenja smo sodelavke zaznale, da v zavodih, v katerih smo zaposlene, motivacija zaposlenih za delo počasi, a vztrajno upada. Predvidevamo, da so morebitni vzroki za tako stanje povečevanje obsega dela (dodatne ure, administracija ...), vse več neplačanega dodatnega dela (nadmesečanja, dežurstva, spremstva ...), nepravičen sistem nagra-

jevanja, slabi odnosi v kolektivu, pomanjkanje zaupanja, prenizka plača itd.

Z raziskavo smo skušale ugotoviti, kakšno je stanje delovne motivacije v naših zavodih, ter poiskati možnosti za bolj sproščene odnose, zaradi katerih bi zaposleni z večjim veseljem in zagonom opravljali delo in se veselili skupnih in svojih uspehov. Prvotni namen je bil dvigniti raven motivacije za dodatno delo in povečati produktivnost na strokovnem področju. Ob konstruktivnem pogovoru o našem cilju smo ugotovile, da lahko vplivamo na zunanjo motivacijo, kar je zahtevalo preoblikovanje in zoženje cilja. Tako smo oblikovale naslednji cilj: *Ugotoviti, kateri dejavniki pozitivno in kateri negativno vplivajo na motivacijo strokovnih delavcev.*

S proučevanjem smo najprej dobile vpogled v dejansko stanje v zavodih. S pomočjo analize smo pridobile podatke o dejavnikih motivacije in razmišljanju, pogledih zaposlenih na njihovo strokovno delo. Skušale smo ugotoviti, kaj jih motivira, kje vidijo težave in ali imajo mogoče tudi predloge za rešitve oziroma izboljšave.

Predvidevale smo, da so za delo motivirani vsi, vsaj zaradi rednega in stalnega dohodka. Vendar nas kot bodoče ravnateljice zanima, kako bi lahko izboljšale kakovost opravljenega dela in katere koristi kakovostno opravljeno delo prinese.

### **Kaj o motivaciji pišejo strokovnjaki**

Definicija motivacije pravi, da je to proces, ki s pomočjo različnih motivov (to so lahko potrebe, vrednote, želje, ideali ali nagoni) vodi vedenje ljudi in jih usmerja k določenim ciljem. Torej lahko sklepamo, da ima motivacija veliko vlogo pri tem, kako delujemo posamezniki v življenju na vseh področjih. Za zavod pa to pomeni, da mora zastaviti cilje, ki jih bo posameznik, zaposlen v njem, zavestno ali nezavedno, želel doseči. Ti cilji ne smejo delovati umešno in prisiljeno, pač pa bi morali do njih priti s sodelovanjem med vodstvom in zaposlenimi in tako zavod usmeriti na pot uspeha.

Uspešnost delovanja vsakega človeka je odvisna tudi od njegovega znanja, to je od usposobljenosti, psihofizičnih in spoznavnih sposobnosti in vedenja, kar uporabi pri uresničevanju svojih ciljev, in to v okolju, v katerem živi in deluje (Uhan 2000, 11–14). Na podlagi tega lahko sklepamo, da je uspešen vodja tisti, ki pri posamezniku odkriva motive za njegovo delo in jih na primeren način usmeri oziroma uporabi za to, da v zavodu dosežejo cilje, ki so jih s skupnimi močmi zastavili. Predvidevamo, da bodo sodelovali ti-

sti, katerih motivi se skladajo z zastavljenim ciljem. Posamezniki bodo torej delovali tako, da bo cilj dosežen, saj jih k temu »sili« njihov lastni motiv.

Motiviran delavec je pomemben za vsako organizacijo. Posameznike motivira mnogo stvari – plača, odnosi s sodelavci, delo z otroki itd. Žal si nihče ne more privoščiti, da bi hodil v službo zgolj iz veselja. Človek zaradi večje plače ne bo več in temeljiteje delal, pač pa zaradi majhne ne bo delal (Lipičnik in Možina 1993, 40–49).

Ne gre pozabiti, da plača posamezniku omogoča zadovoljevanje njegovih potreb. Po Maslowu so potrebe prve stopnje fiziološke in so pomembne za preživetje in nadaljevanje vrste (hrana, pijača in spolna zadovoljitev). Med potrebe druge stopnje sodi potreba po varnosti (obleka, stanovanje), potreba tretje stopnje pa je potreba po pripadnosti in ljubezni. Med potrebe četrte stopnje sodi potreba po spoštovanju in ugledu. Ta stopnja je nedvomno višja in se pojavlja pri ljudeh, ki imajo izpolnjene potrebe na prvi in drugi stopnji. Čast je namreč za človeka, ki je v življenjski nevarnosti, manj pomembna. Peto in najvišjo stopnjo pa predstavljajo potrebe po samopotrjevanju (Lipičnik in Možina 1993, 42); sem sodijo tudi uspeh in dosežki na delovnem mestu.

Številne teorije pojasnjujejo motivacijo za delo. Fromm je raziskoval, zakaj ljudje delajo, in odkril, da zato, ker bi radi nekaj imeli ali ker bi radi nekaj bili. Prvi so usmerjeni v pridobivanje materialnih dobrin, drugi pa bi se radi uveljavili in dosegli ugled v družbi. »Biti« in »imeti« se ne izključujeta, sta le dve skrajnosti na isti lestvici. Posameznike, ki se bolj nagibajo k »imeti«, lažje motiviramo z materialnimi sredstvi, tiste, ki se bolj nagibajo k »biti«, pa z nematerialnimi (Lipičnik in Možina 1993, 44).

Po Leavittu je v motivacijskem ciklusu prva komponenta dražljaj, ki povzroči spremembo v okolju ali v osebi, ki čuti določeno potrebo. Potreba je sprožilec celotnega procesa in pomeni, da nam nečesa primanjkuje, sledi ji stanje napetosti (potrebo čutimo kot nekaj neprijetnega, kot nemir). Napetost in potreba povzročata dejavnost zaradi usmerjenosti k cilju. Cilj je pojav, proces ali objekt zadovoljitve potrebe. Ko potrebo zadovoljimo, nastopi olajšanje, ki je končna faza ciklusa, ko človek ve, da je dosegel cilj. Posameznik mora imeti v podjetju, na svojem delovnem mestu, možnost, da doseže cilj, na osnovi katerega doživi olajšanje. S pomočjo zastavljanja ciljev je mogoče motivirati zaposlene, sprožiti zeleno dejavnost (Lipičnik 1994, 195–198).

McGregor je v svoji teoriji posameznike razdelil v dva osnovna

tipa – X in Y. Za zaposlene tipa X je značilno, da ne delajo radi, zato jih je treba k delu siliti, jim določiti vse podrobnosti, naložiti odgovornost in jih nenehno nadzorovati. Z vidika motiviranja zadovoljujejo predvsem nižje potrebe in si prizadevajo za ustrezen zaslužek. Za zaposlene tipa Y pa je značilno, da v svojem delu uživajo in jih ni treba nadzorovati ali priganjati, saj z delom zadovoljujejo višje potrebe in si sami postavljajo višje cilje, ki jih motivirajo (Rozman, Kovač in Koletnik 1993, 410–417).

Iz motivacijske teorije XY izhaja teorija Z, ki pravi, da so lahko prav vsi ljudje delavni, če opravljajo tisto, za kar so usposobljeni in kar jih veseli. Po tej teoriji človeka motivira razum. Temelj človekovega medsebojnega delovanja je medsebojna odvisnost, tradicija in družina pa sta vrednoti, ki sta ljudem pomembni (Možina 1994, 98–101).

Lipičnik in Možina (1993, 46–47) pravita, da je delavec običajno zavzet za delo le, če vidi, da je njegovo delo pomembno. Pogosto se dogaja, da delavec, ki ne vidi cilja svojega dela ali pa je ta zelo oddaljen, izgublja voljo do dela. To se kaže predvsem v manjši storilnosti. Cilj mora biti zato dosegljiv ter jasno in konkretno opredeljen. Pri tem seveda velja, da mora vodja, ravnatelj, natančno vedeti, kaj od delavca hoče, in mu mora to nedvoumno sporočiti. Tudi o tem, ali so dosegli zastavljene cilje, morajo biti zaposleni obveščeni. V nasprotnem primeru lahko njihova zavzetost pade. V tem sklopu velja omeniti še pohvalo in grajo. Navadno obe pozitivno vplivata na posameznikovo dejavnost, vendar je učinek graje manjši.

Slabi medsebojni odnosi ali delovne razmere še bolj negativno vplivajo na zavzetost za delo. Prav zato je pomembno, da v zavodu posebno pozornost namenjamo izboljšanju medsebojnih odnosov in celotne klime. Pomembno je spodbujanje sodelovalne klime. Sodelovanje pri delu je izredno dober mehanizem, s pomočjo katerega je mogoče povečati storilnost celotne skupine ljudi. Brez tega načela skupinsko delo ne bi imelo smisla. Tudi tekmovalnosti ne smemo pojmovati kot nekaj slabega. Zlasti tekmovanje s samim seboj lahko močno vpliva na motivacijo. Tekmovanje s sodelavci pa ima lahko velike učinke na motivacijo le, kadar imajo delavci podobne zmožnosti. Če drug v drugem ne vidijo resnega tekmeča, konkurence pri doseganju cilja, je dosežek manj motivacijski (Lipičnik in Možina 1993, 47–48).

Everard in Moriss (1996, 42–43) v svoji knjigi *Uspešno vodenje* motivacijo opredeljujeta kot »doseganje rezultatov z ljudmi« ali »dobiti iz ljudi najboljše«. Druga definicija je nekoliko bolj priljubljena, kajti »najboljše«, kar lahko ljudje ponudijo, ni nujno so-

značno z »rezultati«, ki jih hočemo doseči na začetku, ne smemo pa se oddaljiti od skupnih ciljev in etosa šole.

Prav tako opozarjata, da lahko naredimo osnovno napako, če pozabimo, da so ljudje najbolj motivirani za delo, kadar so cilje oblikovali skupaj in se jim zato čutijo zavezane. Če zaposleni ne čutijo pripadnosti rezultatom ali določenim dejavnostim, imamo na voljo samo eno vrsto motivacije – korenček in palico. Zato moramo biti pripravljeni tudi na to, da spremenimo začetne predstave o tem, kaj bomo zahtevali. Nekateri ljudje imajo namreč veliko notranjo motivacijo, ki jih žene k doseganju ciljev, drugi pa ne. Zagotovo pa delajo najboljše, kadar pri delu dosežejo največje zadovoljstvo (Everard in Morris 1996, 42–43). Dodajamo, da je to pomemben del ravnateljevega stila vodenja, saj s čutom za človeka prepozna zaposlene, ki ne sežejo dlje od »korenčka in palice«, ter tiste, ki se čutijo poklicane, da prispevajo k temu, da bo zastavljena naloga opravljena kar najbolj kakovostno.

Zanimivo je tudi razmišljanje o razliki med motivacijo in inspiracijo. Ena od razlag pravi, da inspiracija izhaja iz drugačnih spodbud kot motivacija. Ne gre torej za to, da bi ljudi motivirali, seveda pa lahko vzpostavimo tako okolje, pravila in odnose, da bo motivacija mogoča. Ljudi lahko le inspiriramo. Številni vodje pa poskušajo ljudi motivirati; ko skušajo nekoga motivirati, mu s tem dajejo vedeti, da ni motiviran in da ga je pač treba motivirati. Seveda to nanj ne vpliva spodbudno. Motivira lahko le vsakdo samega sebe, druge pa lahko zgolj inspiriramo (Šilec 2012, 134). Torej lahko iz tega sklepamo, da dobro motiviran ravnatelj lahko pozitivno vpliva na inspiracijo svojih zaposlenih in s tem posredno na njihovo lastno motivacijo. Sliši se preprosto, pa vendar moramo upoštevati še druge dejavnike, ki vplivajo na vodenje in zadovoljstvo zaposlenih z delom. Jakopec (2007) predlaga, da vodje nenehno in skrbno spremljajo potrebe zaposlenih ter ugotavljajo, katere prevladujejo in bi jih bilo treba zadovoljiti. Pri tem morajo biti pozorni in delavce ločevati na tiste, ki jih zanima le denar, in tiste, ki si želijo nekaj biti oziroma postati. Poleg tega navaja še podatek, ki ga je pridobil od zaposlenih: ti so izrazili željo po pogostejši povratni informaciji o svojem delu, želijo pa si tudi več pohval, priznanj, nagrad in spodbud (Jakopec 2007, 101–103).

Uhan (2000, 11–14) piše med drugim o tem, da »moramo razlikovati med motiviranjem odnosa in motiviranjem s spodbudami. Motiviran odnos se izraža v načinu, kako posamezniki mislijo in čutijo. O motiviranju s spodbudo govorimo takrat, ko posameznik ali tim požanje nagrado za svoje delo. Pomembno je, da razlikujemo med tema vrstama motiviranja in se zavedamo, da sta najbolj

učinkoviti, ko delujeta obe.« Tudi same smo razmišljale v tej smeri. Kot bodoče ravnateljice imamo namen kar najbolj upoštevati motivacijo, saj ob doseženem cilju prinaša zadovoljstvo obema udeleženi stranema – vodji in zaposlenemu.

Uhan (2000) v nadaljevanju opisuje načela vodenja oziroma smernice za uspešnega vodjo, in sicer:

- Določite cilje.
- Postavite zgled.
- Stalno se izpopolnjujte.
- Vzemite si čas za razmišljanje.
- Vodite brez prisile.
- Sodite po dosežkih.
- Pridobivajte in utrjujte samozavest.
- Pričakujte kritiko.
- Mislite na prihodnost.
- Razmišljajte kot zmagovalec.

»Tri največje spodbude so: zadovoljstvo, priznanje in denar. Nikoli ne pozabite nanje!« (Uhan 2000, 11–14)

Podobno razmišlja tudi Janja Zupančič v članku »Šolski dan za učitelje«, v katerem navaja, da ima pri motiviranju veliko vlogo ravnatelj. Motivacija se v tem primeru sicer nanaša na spodbujanje profesionalnega razvoja, a tudi to pripomore k uspehu in posledično k zadovoljstvu pri delu ter nato še širše vpliva na sodelavce in njihovo počutje na delovnem mestu. Tako motivacija posameznika vpliva na vse deležnike v delovnem procesu. Občutek uspeha je vedno vsakomur dobrodošel in je dobra spodbuda za nadaljnje delo (Zupančič 2015, 102).

## Ocena trenutnega stanja

Trenutno stanje smo na podlagi opazovanja ocenile na dveh osnovnih šolah, v vrtcu in glasbeni šoli iz različnih slovenskih regij. Kljub dejstvu, da gre za zelo različne zavode, nam je uspelo najti nekaj skupnih točk, za katere menimo, da so splošni motivacijski dejavniki, ki jih je treba okrepiti oziroma pri posameznem dejavniku izboljšati ali popraviti slabosti, ki jih zaposleni zaznavajo kot oviro pri svojem delu.

V nadaljevanju povzemamo ugotovitve v zvezi z motivacijo, do katerih smo udeleženske usposabljanja za ravnateljski izpit prišle v zavodih, kjer smo zaposlene.

### *Glasbena šola*

Oba tipa motivacije (notranja in zunanja) v naši šoli na neki način nista dovolj izražena, zadostnega ali v motivacijo usmerjenega vpliva vodstva ni. Kot pomočnica ravnatelja vztrajam pri mnenju, da vodja s svojim zgledom, življenjsko energijo in odnosom do dela ter izobraževanja lahko močno prispeva k večji motivaciji delavcev. Ne nazadnje ima na voljo različne dejavnike kot npr. vsakoletno ocenjevanje redne delovne uspešnosti, pri čemer enake ocene vseh zaposlenih nikakor niso pogoj za njihovo večjo motiviranost. Motivacija, zlasti notranja, lahko zaradi tega pade in delo je razvrednoteno.

Učitelje na naši glasbeni šoli večinoma motivirajo dobri koncertni nastopi in predvsem dosežki učencev na različnih tekmovanjih doma in v tujini. Temu tudi ravnatelj pripisuje velik pomen. Da bi zaposlene še bolj motiviralo, je nekdanje vodstvo spodbujalo obiske glasbenih abonmajev in jih je delno financiralo. Prav tako si je s promocijo zdravja na delovnem mestu prizadevalo doseči boljše počutje na delovnem mestu in z njim povezano motivacijo za delo, zato je vsako leto organiziralo enodnevne strokovne ekskurzije, katerih del je bila tudi rekreativna dejavnost (pohod ipd.), in sofinanciralo udeležbo strokovnih delavcev pri organiziranih vadbah. Oba primera dobre prakse se nadaljujeta še danes.

Konkretnih podatkov, ki bi jih pridobili s pomočjo vprašalnika ali analize, na naši šoli doslej nismo imeli na voljo. Na podlagi poročil iz preteklih šolskih let je moč razbrati, da so posamezni strokovni delavci motivirani za organizacijo večjih prireditev, drugi za pripravo učencev na različna tekmovanja, nekateri za strokovna izobraževanja, maloštevilni za vse naštetu, nekatere, ki jih ni tako malo, pa ne motivira nič od tega.

### *Osnovna šola A*

Projektna naloga je bila povod, da sem naredila posnetek trenutnega stanja motivacije v našem zavodu. Rezultate bom predstavila v naslednjem poglavju, navajam pa nekaj splošnih ugotovitev. Kot pomočnica ravnateljice in pred tem strokovna delavka v razredu ugotavljam, da v našem zavodu večina sodelavcev veliko dela. Opažam, da se že kažejo posledice nezadovoljstva z delom: pogoste odsotnosti z dela, agresivno vedenje, odpoved službe, odtujitev, občutki pomanjkanja smisla, nemoči, osamljenost, stres. Čutim, da sodelavcem notranja motivacija že malo upada, izgorevajo (kar se vidi tudi v povečani bolniški odsotnosti), poleg tega smo



zelo razdeljeni, med nami ni pravega sodelovanja. Vsak opravlja svoje delo, sodelovanje pa je omejeno na dva ali tri sodelavce.

S to temo se doslej v našem zavodu nismo posebej ukvarjali, zato tudi nismo imeli na voljo podatkov v zvezi z motivacijo. Se pa strokovni delavci veliko pogovarjamo in razmišljamo o tem, kaj bi nas motiviralo, vendar na individualnih/osebni pogovorih, ne pa celostno in sistematizirano. Trenutno vsak išče motivacijo na svojem področju in na svoj način.

### *Osnovna šola B*

Ugotovila sem, da v zavodu veliko govorijo o motivaciji na vseh področjih, tako da je na naši šoli prišel pogovor o tem do točke, ko se o tem niti nismo hoteli več pogovarjati. Stanje se je s postopno menjavo vodstva (začenši z ravnateljico) bistveno spremenilo in v zadnjem letu sta vzdušje in motivacija posameznikov vedno boljša. Motivacija je sicer še vedno navzoča predvsem na ravni posameznikov ali timov, a se že kažejo poti k skupni motivaciji, usmerjeni k doseganju cilja oziroma vizije šole. Do te ugotovitve sem prišla že kot učiteljica v razredu, zdaj, ko sem na mestu pomočnice ravnateljice, pa se je le še okrepila oziroma sem jo spoznala še z drugega vidika. Motivacijo bi razdelila na področje izobraževanja, ki še ostaja na ravni posameznika in interesnih skupin, ter na področje naše celotne ustanove, saj se kaže na ravni kolektiva in je poleg strokovnih delavcev že »okužila« tudi tehnično osebje. Schuster (2012, 9) pravi, da je prvi pogoj za uspešno in motivirano delo veselje, ki ga to delo prinaša. Tudi sama opažam, da so rezultati bistveno boljši, če nas delo ali vsaj določena naloga veseli ali če komaj čakamo, da se ga (je) lotimo. To je pravi izraz notranje motivacije, saj s končnim rezultatom zadovoljimo potrebo po samoaktualizaciji (po Maslowu). Schuster (2012, 9) to dobro opiše, ko pravi: »Najpomembnejše je vendar to, da nas delo veseli, nas osrečuje in smo z njim zadovoljni.«

Opazam še, da se spremembe kažejo v načinu dela in sodelovanja z vodstvom – delavci vidijo napredek tudi v delovanju šole navzven; opazili so, da rezultati in mnjenja okolice pozitivno vplivajo na motivacijo zaposlenih. Zanimivo bo videti, kakšni bodo rezultati, ki jih bo prineslo zbiranje podatkov.

### *Vrtec*

Gradnja motivacije, če temu lahko tako rečemo, v našem zavodu ni bila ravno prednostna naloga dosedanjega vodstva. Sama sem

se z njo začela ukvarjati, ko sem nastopila delo na mestu ravnateljice zavoda, saj ji pripisujem velik pomen za uspeh. Motiviranost, ki izvira iz vsakega posameznika ali od zunaj, posameznika usmerja, da začne delo opravljati čim bolj pozitivno; to je notranja spodbuda posameznika. Vsak naj bi sam pri sebi preprečeval negativne vplive. V našem zavodu tovrstnih težav nismo opazili, vsaj v tem trenutku ne. Prizadevamo si poskrbeti za čim večjo motiviranost zaposlenih. Mogoče nam bo opazovanje pojasnilo razlike v vedenju sodelavcev v našem zavodu, kar nam bo pomagalo pri usmerjanju dejavnosti zaposlenih. Prizadevamo si ustvariti tako motivacijsko situacijo, ki bi ponudila najboljše delovne rezultate in bi ji lahko rekli pozitivna motivacija. Zaradi vloge, ki jo ima pri vplivanju na vedenje na delovnem mestu in uspešnost, je motivacija ključnega pomena, da zaposleni razumejo in strukturirajo delovno okolje, tako da spodbuja produktivno vedenje in odvrča neproduktivne oblike.

### **Metode zbiranja podatkov**

Na poti do cilja smo sledile našemu zanimanju za sodelovanje in vodenje. Odločile smo se, da bomo največ podatkov pridobile na podlagi analize SPIN in skupinskega intervjuja.

### ***Analiza SPIN***

Analiza SPIN je metoda, s pomočjo katere prepoznamo prednosti, slabosti, izzive in nevarnosti v zavodu; na podlagi ugotovitev lahko poiščemo možnosti za izboljšanje trenutnega stanja, tako da slabosti in nevarnosti preusmerimo oziroma jih spremenimo v izzive ter temu primerno izberemo strategije, ki nas bodo pripeljale do prednosti.

Analizo smo izvedle med posameznimi strokovnimi delavci. Želele smo si pridobiti podatke o dejavnikih, ki pozitivno ali negativno vplivajo na njihovo delovno motivacijo. Najprej smo morale vključenim v analizo SPIN razložiti, kako jo reševati, nato smo jim pojasnile še njen namen. Dobljene podatke smo analizirale po posameznih zavodih ter v povzetku zapisale skupne točke. Zaposleni po zavodih so se na tovrstno analizo različno odzvali. Razmišljale smo o razmeroma slabem odzivu nanjo in ugotovile, da bi jo bilo smiselno ponoviti, predvsem v zavodih, kjer se je odzvala manj kot tretjina strokovnih delavcev.

V preglednici 1 navajamo vzorec analize SPIN, ki smo jo uporabile pri naši raziskavi in smo jo v tej obliki pripravile same.

## PREGLEDNICA 1 Analiza SPIN

Z analizo želim prepoznati dejavnike, ki bi povečali motivacijo za naše delo. Ker je treba na vsakega od njih pogledati z različnih zornih kotov, vas prosim, da pri dejavniku motivacije v preglednico vpišete prednosti, slabosti, priložnosti in nevarnosti.

Prednosti	Zapišite naša močna področja (v čem smo pri delu s sodelavci in učenci v primerjavi z drugimi šolami dobri).
Slabosti	Zapišite, kje so pri delu z učenci in sodelavci naša šibka področja in kje področja, ki bi jih lahko izboljšali.
Priložnosti	Zapišite, kje vidite priložnosti, ki se nam ponujajo v zvezi z našim delom.
Nevarnosti	Zapišite morebitne nevarnosti za naše delo; gre za nevarnosti, ki lahko škodijo delovanju naše šole v bližnji ali daljni prihodnosti.

Priložnosti in nevarnosti se nanašajo na socialne, kulturne, ekonomske, demografske, okoljske, politične, zakonske, tehnološke in konkurenčne razvojne smernice, ki lahko šoli v prihodnosti koristijo ali škodijo in so od nas neodvisni zunanji dejavnik.

**Skupinski intervju**

Skupinski intervju smo izvedle po strokovnih aktivih, ki se tedensko sestajajo zaradi načrtovanja vzgojno-zobraževalnega dela.

Zastavile smo naslednji vprašanja:

1. Kaj bi vas pozitivno motiviralo za nadaljnje delo?
2. Koliko lahko sam/-a vplivam na te dejavnike?

Rezultate skupinskega intervjuja smo zaradi manjšega števila odgovorov strnile v skupne povzetke in analizo.

**Rezultati analize SPIN****Glasbena šola**

Za ugotavljanje stanja v našem zavodu sem izvedla analizo SPIN, ki med sodelavci ni naletela na velik odziv, saj se jih je od štiri-desetih odzvalo le pet. Z analizo sem želela prepoznati dejavnike, ki vplivajo na motivacijo učiteljev ter na njihovo pedagoško delo. Glavni vir motivacije so, sodeč po anketi, dobre razmere za delo, redno plačilo ter dosežki in uspehi učencev, ovira pa jo prešibko sodelovanje in komunikacija med učitelji ter vedno manjša ugled in avtonomija učitelja v širšem pogledu. Menim, da pomanjkanje komunikacije izvira predvsem iz narave našega dela, saj gre večinoma za individualni pouk. Le eden izmed strokovnih delavcev je v okviru analize SPIN kot najpomembnejši motivacijski dejavnik izbral denarno nagrajevanje (poleg večjega uspeha učenca ter večjega ugleda mentorja). Sem sodi tudi nagrajevanje v obliki zgoščenk, DVD-jev, notnih izdaj ali plačanih kotizacij za seminarje ali poletno šolo za mentorja in učenca.

PREGLEDNICA 2 Rezultati analize SPIN v glasbeni šoli

<p><b>Prednosti</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• dodatno delo z nadarjenimi učenci</li> <li>• velikost šolskega okoliša</li> <li>• dobre razmere za delo na matični šoli</li> <li>• redno plačilo</li> <li>• možnost za izobraževanje</li> <li>• individualno delo</li> <li>• interdisciplinarnost kot način dela v kolektivu</li> <li>• medsebojna interakcija (učenec, učitelj, starši, vodstvo šole, okolje)</li> <li>• skupno muziciranje (pevsko, instrumentalno), ki neposredno vpliva na socializacijo in intelekt</li> <li>• neposredno ohranjanje glasbeno-kulturne tradicije</li> <li>• nastopanje</li> <li>• urejena stavba</li> <li>• dobri medsebojni odnosi</li> </ul>	<p><b>Pomanjkljivosti</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• vklapljen mobilni telefon učitelja med poukom ter opravljanje pogovorov v času pouka</li> <li>• preslaba usposobljenost za delo z vedno mlajšimi učenci</li> <li>• razdrobljenost prebivalstva po majhnih vaseh</li> <li>• slabe razmere za delo v oddelkih</li> <li>• slaba komunikacija med učitelji</li> <li>• premalo timskega dela</li> <li>• popoldansko in večerno delo</li> <li>• togost državnega sistema</li> <li>• neustrezni normativi zlasti za skupinski pouk (kvantiteta vpliva na kvaliteto)</li> <li>• umeščanje glasbenih pedagogov med javne uslužbenke</li> <li>• neprimerno in premalo specifično sindikalno delovanje</li> <li>• slab osebni dohodek, ki onemogoča dostop do permanentnega izobraževanja tudi v mednarodnem merilu in spremljanje velikih glasbenih dogodkov</li> <li>• ni primerno velike dvorane za nastope</li> <li>• premalo »kulturnih« izmenjav z drugimi šolami in premalo skupnih koncertov</li> <li>• premalo nastopov zunaj šole in ne le v našem mestu in okolici</li> </ul>
<p><b>Priložnosti</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• igranje na prostem</li> <li>• kulturni programi za šole in vrtce</li> <li>• povezave med šolami</li> <li>• povezave s tujino</li> <li>• osebna rast pri delu z učenci ob izobraževanju</li> <li>• uveljavitve na lokalni, državni in mednarodni ravni</li> <li>• povezave z najrazličnejšimi priznanimi glasbeniki</li> <li>• sodelovanje z najrazličnejšimi mediji</li> <li>• potovanja in širjenje znanja tako doma kot v tujini</li> <li>• več promoviranja obetavnih učencev (koncerti, tisk, radio)</li> <li>• iskanje različnih dogodkov, ki ponujajo možnosti za nastop nadarjenih solistov, skupin in orkestrrov</li> </ul>	<p><b>Nevarnosti</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• padec ugleda učiteljskega poklica; izčrpanost</li> <li>• finančne razmere v družini pogosto onemogočajo nakup instrumenta otroku; zavračanje otrok</li> <li>• pasivnost vodstva pri ocenjevanju delavcev; na koncu je vseeno, ali kaj delaš ali ne</li> <li>• zaradi togosti sistema in oklepanja predpisanih norm šola ne napreduje in ji ne uspe slediti novim razvojnim smernicam</li> <li>• delovanje v nezdravem, hrupnem, onesnaženem, higiensko oporečnem okolju</li> <li>• slabo vzdrževane zgradbe (zastarele napeljave)</li> <li>• rušenje učiteljeve avtonomije (pretiran vpliv staršev, politike, državne administracije na naše delo)</li> <li>• slaba oz. poškodovana glasbila za vadbo</li> <li>• stagnacija permanentnega izobraževanja</li> <li>• slab nadzor zdravstvenega stanja zaposlenih (zdravstveni pregledi)</li> <li>• premajhna obveščenost o uspehih šole in posameznikov (zgoščenke, DVD-ji, članki)</li> </ul>

### *Osnovna šola A*

Da bi preverila, kakšno je stanje glede motivacije za delo v našem zavodu, sem sodelavcem poslala anketo – analizo SPIN. Z njo sem ugotavljala motivacijo na različnih področjih, poleg tega so lahko

## PREGLEDNICA 5 Rezultati analize SPIN v osnovni šoli A

Prednosti	Pomanjkljivosti
<ul style="list-style-type: none"> <li>• smo pozitivno naravnani in strokovno usposobljeni, predani delu (2)</li> <li>• imamo dobre prostorske in tehnične razmere za delo</li> <li>• naši učenci dosegajo dobre rezultate v znanju, na tekmovanjih z različnih področjih pa tudi pri različnih projektih</li> <li>• večinoma smo pripravljeni sprejemati nova znanja in jih prenašati v prakso</li> <li>• naša prednost je tudi to, da smo šola na podeželju, zato smo povezani z lokalnim okoljem</li> <li>• zaradi tega tudi bolje poznamo razmere v družinah, lažje razumemo učence</li> <li>• imamo ugodno demografsko okolje, družine pa soliden ekonomski status</li> <li>• smo velika šola, nekateri timi – strokovni aktivni (še posebno na razredni stopnji) dobro sodelujejo, si izmenjujejo informacije, znanja, sodelujejo pri pripravi preizkusov znanj, pri organizaciji dnevov dejavnosti ...</li> <li>• med zaposlenimi in vodstvom šole poteka dobra, korektna in razumevajoča komunikacija</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• premalo smo dosledni na področju vzgojnega delovanja, imamo nejasno opredeljen vzgojni načrt, preveč prevladuje miselnost prelaganja odgovornosti za vzgojne izzive (na starše, vodstvo ali pa na predhodnega ali prihodnjega učitelja)</li> <li>• imamo nejasne predstave o vlogi šolske svetovalne službe in neustrezna pričakovanja v zvezi z njenim delom</li> <li>• premalo poznamo »vzvode« za motiviranje »nove generacije« otrok</li> <li>• kulturno izhodišče učencev je vse bolj raznoliko, kar otežuje sprejetost in vključenost v ustaljeni družbi; pogosto je pomanjkanje strpnosti (2)</li> <li>• arhitekturna razgibanost nam otežuje nadzorovanje učencev; nezaupanje (5)</li> <li>• kolektiv kot celota je premalo povezan, še posebno po vertikali, med nekaterimi sodelavci je sodelovanje le navidezno</li> <li>• med sodelavci vlada veliko nezaupanje, premalo je odkrite komunikacije, odnos med starejšimi in mlajšimi ni ustrezen</li> <li>• preobremenjenost (2)</li> <li>• nedosledno izpolnjevanje osnovnih dolžnosti zaposlenih (npr. zamujanje)</li> <li>• razkorak med zainteresiranimi in nezainteresiranimi za usposabljanje se povečuje</li> <li>• starši imajo prevelik vpliv na delovanje šole</li> </ul>

*Nadaljevanje na naslednji strani*

tudi sami predlagali motivacijski dejavnik. Vesela sem, da se je odzvalo 48 % strokovnih sodelavcev od šestinpetdesetih zaposlenih. Očitno je na področju motivacije pri nas res teba narediti nove korake (zagotovo bolj opazne in sistematične). Rezultati ankete (prikazani so v razpredelnici) so pokazali, da je še veliko različnih področij, na katerih se zaposleni čutijo premalo motivirane, veliko je bilo mnenj v zvezi s tem, različnih pogledov, nekaj tudi predlogov za naprej. Najpogosteje so sodelujoči izpostavili naslednje dejavnike, za katere menijo, da bi lahko povečali motivacijo zaposlenih: boljše plačilo, ureditev odnosov med zaposlenimi v kolektivu ter racionalizacijo dela.

### **Osnovna šola B**

Med analizo rezultatov sem ugotovila, da so strokovni delavci navedli zelo malo pomanjkljivosti v primerjavi z drugimi tremi po-

PREGLEDNICA 3 Nadaljevanje s prejšnje strani

Priložnosti	Nevarnosti
<ul style="list-style-type: none"> <li>• da bi našo šolo prepoznali kot primer dobre prakse (2)</li> <li>• da izboljšujemo izhodiščne možnosti za naše učence, sodelovanje z različnimi društvi, ustanovami v občini in zunaj nje</li> <li>• da se bolj posvetimo delu z učenci s posebnimi potrebami (še posebno z nadarjenimi in tistimi s težavami na socialnem ali psihološkem področju) (2)</li> <li>• tematske konference</li> <li>• debatni sestanki</li> <li>• medsebojna pomoč strokovnih delavcev</li> <li>• zaradi velikega števila učencev in zaposlenih se v dejavnosti lahko vključi večje število udeležencev</li> <li>• racionalizacija administrativnega dela in delovnega časa (2)</li> <li>• razvoj podpornih orodij, ki bi strokovnim delavcem olajšala dosledno delo (npr. jasen protokol vzgojnega dela z učencem in/ali razredom)</li> <li>• sistematična skrb za motiviranje, razbremenjevanje in strokovno rast zaposlenih</li> <li>• zavedanje, da smo pozitivno naravnani</li> <li>• da stopimo skupaj, se strokovno povežemo in uredimo osnovno kulturo na šoli</li> <li>• da bi pripravili več projektov, ki bi povezovali celotno šolo</li> <li>• organizirali bi lahko gostovanje različnih študijskih skupin</li> <li>• večji poudarek je treba nameniti kakovostnemu delu z učenci</li> <li>• zaposleni in učenci bi morali imeti občutek, da je njihovo delo pomembno</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• strokovni delavci imajo občutek prisile za določeno dejavnost</li> <li>• da bi dejavnost učitelja prezrli ali da bi njegove zamisli diskreditirali</li> <li>• da bi bila komunikacija med zaposlenimi neustrezna</li> <li>• da bi bile dejavnosti preveč razpršene in zaradi tega ne dovolj poglobljene</li> <li>• pomanjkanje finančnih sredstev za vzgojo in izobraževanje in zaradi tega zmanjševanje števila ur</li> <li>• znižanje plač, nestimulativno plačevanje opravljenega dela ali celo odpuščanje zaposlenih</li> <li>• da bi poklic učitelja še bolj razvrednotili</li> <li>• da bi se spoštovanje javnosti do delavcev v vzgoji in izobraževanju še dodatno zmanjšalo</li> <li>• zaradi tega lahko pade kakovost izobraževanja in dela, prav tako zaradi spremembe normativov</li> <li>• nevarnost predstavljajo tudi (ne)prijateljski odnosi med strokovnimi delavci, kar ogroža strokovno sodelovanje in delovno klimo</li> <li>• vedno več birokratskega dela, papirjev, večji obseg delovnega časa, kar slabo vpliva na motivacijo</li> <li>• preobremenjenost in izgorelost zaposlenih</li> <li>• zaradi prevelike količine vsebin lahko temeljna znanja ostanejo neurtjena</li> <li>• zaradi velikega števila dodatnih dejavnosti so učenci lahko preobremenjeni</li> <li>• vpliv virtualnega sveta na učence je vse večji</li> <li>• za denar je mogoče dobiti preveč pripomočkov in oblik razvedrila, ki nimajo dodane vrednosti, zato je učence vse težje motivirati</li> <li>• socialne razlike med učenci so vse večje</li> <li>• šolska zakonodaja je glede vzgojnega dela šole pomanjkljiva</li> <li>• v širšem okolju je znanje premalo cenjeno (zato smo bolj dovzetni za neresnico)</li> <li>• vse več bo romskih učencev, njihove posebnosti bodo vse bolj prihajale do izraza, prav tako be več njihovih interakcij z okolico</li> <li>• da bomo popuščali pri vzgoji (zaradi tega bo vse več kršitev hišnega reda in vzgojnih težav)</li> <li>• da bomo delavci šole neenotni pri določenih dogovorih, nalogah</li> <li>• da ne bomo sledili novostim, ki jih narekuje družbeni razvoj</li> <li>• da bi politika vplivala na kadrovanje</li> <li>• da bi imeli starši prevelik vpliv na delovanje in vodenje šole</li> </ul>

stavkami. Pri pozitivnih stvareh so izpostavili znanje – svoje in znanje učencev, omenili so, da se eno in drugo med seboj do-

## PREGLEDNICA 4 Rezultati analize SPIN v osnovni šoli B

Prednosti	Pomanjkljivosti
<ul style="list-style-type: none"> <li>• umirjenost in lažje življenje (5)</li> <li>• boljše samopodoba in večja motivacija za delo</li> <li>• pripravljenost pomagati učencem tudi v svojem prostem času</li> <li>• avtonomnost in strokovnost (3)</li> <li>• več je bilo prijateljstva v aktivu, timu</li> <li>• pozitivno vzdušje na šoli</li> <li>• večja izbira interesnih dejavnosti</li> <li>• povezovanje med učenci (mediacija, prstovoljci)</li> <li>• dobro posredujemo izbrana znanja in vzorce vedenja</li> <li>• več elana za ukvarjanje z raznovrstnimi težavami/prigodami</li> <li>• večja fizična in psihična moč</li> <li>• kulturno udejstvovanje otrok in učiteljev</li> <li>• dobra medsebojna komunikacija in sodelovanje (15)</li> <li>• vestnost in zaupanje</li> <li>• pomoč pri novostih (mlajši starejšim)</li> <li>• v službo bi hodili še rajši (kot sedaj)</li> <li>• »trden« kolektiv (družaben, socialen)</li> <li>• reševanje problemov z mediacijo (2)</li> <li>• vodstvo podpira učitelje</li> <li>• strokovno je pokrita večina področij (šport, glasba, ekologija, družboslovje ...)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• premalo druženja zunaj šole (npr. strokovna ekskurzija)</li> <li>• opravljanje sodelavcev/družin/učencev (2)</li> <li>• ni denarja</li> <li>• področje komunikacije/reševanja sporov (2)</li> <li>• delo z otroki s posebnimi potrebami zahteva drugačne pristope, znanje, ki ga nimamo vedno dovolj (5)</li> <li>• zaradi zakonskih ovir nekaterih stvari ni mogoče uresničiti</li> <li>• če se zmanjšajo normativi, se bomo lažje posvetili tudi nadarjenim učencem</li> <li>• občutek, da imajo starši prevelik vpliv na odločitve učiteljev (strah pred tem)</li> <li>• negativno razmišljanje (gledamo le na slabe stvari, premalo poudarjamo pozitivno)</li> <li>• preobremenitev</li> <li>• premalo pozornosti posvečamo retoriki, dihalnim vajam – govoru</li> <li>• neustrezna tehnična opremljenost za delo</li> <li>• preveč prijateljski odnosi (verjetnost, da bi prestopili meje profesionalnega odnosa)</li> <li>• ohlapni dogovori (pozno prihajanje v šolo, obvezno jutranje varstvo)</li> <li>• velik kolektiv – vseh ne poznamo dobro</li> <li>• slab pretok informacij</li> <li>• premalo izmenjave mnenj, idej in gradiv znotraj kolektiva</li> </ul>

*Nadaljevanje na naslednji strani*

bro povezuje ter da je posredovanje znanja, ki je sicer osnovna naloga strokovnih delavcev, njihovo močno področje in jih motivira za delo. Strokovni delavci si močno želijo novega in predvsem uporabnega znanja ter povezovanja učiteljev med seboj, s čimer bi pridobili moč v znanju in iskanju podpore pri kolegih, okreplili pa bi se tudi občutek, da se lahko, ko se pojavijo ovire na poti poučevanja, na nekoga obrnejo in se zanesejo, da jim bo pomagal.

Zaposleni vidijo priložnosti v udeležbi na izobraževanjih, ki jih izkoristijo za nova poznanstva ter izmenjavo izkušenj in znanja, saj tako lažje poiščejo nove načine za delo in pristope. Počutijo se bolj motivirane, so boljše volje, porajajo se jim nove zamisli in lažje poiščejo možnosti za drugačno dinamiko dela. Kot priložnosti so pri ugodnejših razmerah za delo navedli, da bi imeli radi več časa za bolj kakovostno delo, udeleževali bi se natečajev, učenci bi pridobili več znanja, saj bi se učili na osnovi praktičnih izkušenj

PREGLEDNICA 4 Nadaljevanje s prejšnje strani

Priložnosti	Nevarnosti
<ul style="list-style-type: none"> <li>• pri rednem plačilu imam priložnost nakupovati v specializiranih (boljših) trgovinah, zbiranje točk (da pridem do večje plače) (3)</li> <li>• konkurenčnost z drugimi zaposlenimi z enakimi obremenitvami</li> <li>• izmenjava izkušenj in znanja (6)</li> <li>• več časa za bolj kakovostno delo</li> <li>• motivacija, boljša volja</li> <li>• mlajši bi se lažje zaposlovali oziroma se učili od mentorja (2)</li> <li>• več znanja pri učencih</li> <li>• večji ugled in boljša prepoznavnost šole</li> <li>• več sprostitev in praktičnih dejavnosti (<i>team building</i>, izleti, šolski vrt, učna pot, učilnica v naravi ... ) (4)</li> <li>• večje razumevanje med učitelji in učenci</li> <li>• več uporabe tehničnih pripomočkov (računalnica, interaktivna tabla ...)</li> <li>• povezanost pri reševanju konfliktov s starši in učenci</li> <li>• sodelovanje v skupnih šolskih projektih in na natečajih, ki bi pomagali povečati kakovost dela in bi razširili obzorje (2)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• menjava službe</li> <li>• večje razlike med učitelji, prenizka plača</li> <li>• stres – vpliv na posameznikovo osebno življenje (5)</li> <li>• preveč otrok v oddelku</li> <li>• »vdanost v usodo«</li> <li>• zapademo v enoličnost dela</li> <li>• občutek nekoristnosti (pri starejših)</li> <li>• enostranskost, ozkoglednost</li> <li>• privatizacija šolstva</li> <li>• tehnološki napredek uničuje osebno komunikacijo (2)</li> <li>• politična zmeda (ministrstvo brez ministra) in slabi zgledi odgovornih politikov (plagiat)</li> <li>• bojimo se postati izraziti individualisti</li> <li>• pomanjkanje kritičnosti, občutek samozadostnosti</li> <li>• preobremenjenost – še manj sodelovanja in še slabša kakovost dela</li> <li>• odtujenost/nesodelovanje staršev, premajhen občutek pripadnosti šoli, prelaganje odgovornosti (vzgoje) na šolo (2)</li> <li>• odvzemanje kompetenc otroku (starši delajo namesto njega)</li> </ul>

in v naravi. Želijo si, da bi bili bolj kompetentni pri reševanju sporov s starši in učenci, z veseljem bi sodelovali v skupnih šolskih projektih, kar bi povečalo kakovost dela.

Opazili so pomanjkanje druženja zunaj šole, moti jih opravljanje med sodelavci, starši in učenci. Večkrat so omenili starše, ki imajo prevelik vpliv na delo učitelja in premalo delajo s svojim otrokom. Pogosto so opozorili na preobremenjenost v zvezi z izobraževanjem in delom z učenci s posebnimi potrebami, pa tudi pri izpolnjevanju dokumentacije. Hkrati se zavedajo, da so omejeni z zakoni in da na ta del sami nimajo vpliva, zato čutijo nemoč.

Kot nevarnost so navedli menjavo službe, pomanjkanje časa, razlike v znanju, na seznamu sta se znašli tudi vdianost v usodo in rutina. Prenatrpan učni načrt lahko povzroči, da bo osnovno znanje premalo utrjeno, da se bo zmanjšala samokritičnost in se povečala samozadostnost učitelja ter njegova ozkoglednost. Nekaj nevarnosti se nanaša tudi na starše, ki vedno manj sodelujejo s šolo in iščejo le napake ter odgovornost za vzgojo prelagajo na šolo, čeprav bi morali sami veliko narediti, še preden otroci vstopijo vanjo.



PREGLEDNICA 5 Rezultati analize SPIN v vrtcu

<b>Prednosti</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• sodelovanje s starši (7)</li> <li>• spodbudno učno in delovno okolje (3)</li> <li>• metodologija KZK, področja kakovosti ISSA (6)</li> <li>• vključevanje otrok v načrtovanje dela (2)</li> <li>• kakovostna predavanja za starše in zaposlene (2)</li> <li>• dobro sodelovanje z vodstvom, dogovori in kompromisi (2)</li> <li>• sodelovanje pri različnih projektih (2)</li> <li>• zelo strokoven kader (2)</li> <li>• pester, dobro zasnovan program (2)</li> </ul>	<b>Pomanjkljivosti</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• slaba komunikacija in slabi odnosi med zaposlenimi (6)</li> <li>• včasih slaba komunikacija s starši (2)</li> <li>• slaba povezanost med zaposlenimi (2)</li> <li>• angažiranost mladega kadra bi morala biti večja, ambicioznost (2)</li> <li>• neenakomerno razporejen delovni čas (2)</li> </ul>
<b>Priložnosti</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• profesionalni razvoj (3)</li> <li>• napredovanje v nazive, plačne razrede (2)</li> <li>• pozitiven vpliv na vzgojo otrok (2)</li> <li>• izobraževanja za zaposlene (3)</li> <li>• osebnostna rast (2)</li> <li>• več sodelovanja, druženja (znotraj vrtca, med vrtci z drugimi ustanovami) (6)</li> <li>• odprtost za ideje in priložnosti (2)</li> </ul>	<b>Nevarnosti</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• radon, dotrajanost stavb (5)</li> <li>• upad rojstev, izguba delovnih mest (3)</li> <li>• zvišanje normativov v oddelkih (3)</li> <li>• permissivna vzgoja (2)</li> <li>• občina zmanjšuje sredstva za programe in plačila (2)</li> <li>• sodelovanje s starši – imajo prevelik vpliv (6)</li> <li>• pasivnost posameznikov v vrtcu in vodstva (2)</li> </ul>

### *Vrtec*

Zaposleni so kot prednost izpostavili sodelovanje s starši, ki je v vrtcu potrebno in nujno. Velika prednost se jim zdi tudi metodologija KZK (Korak za korakom), ki predvideva razvoj otroka v najzgodnejših letih na podlagi njihovih interesov. Naš zavod je bil eden prvih, ki je začel ta večletni projekt, in zaposleni so z njim zelo zadovoljni. V vrtcu vidijo spodbudno učno in delovno okolje, tako za otroke kot za svoj profesionalni razvoj. Izpostavili so pomen dobrega sodelovanja z vodstvom, ki temelji na trdnih dogovorih in sklepanju kompromisov.

Kljub temu so omenili nekaj slabosti, med prvimi slabo komunikacijo in slabe odnose med zaposlenimi. Tukaj vidimo priložnost, da se dobra komunikacija zaposlenih z vodstvom postopoma razširi na komunikacijo med zaposlenimi. Pri slabostih so opozorili še na neenakomerno razporejen delovni čas in majhno zanimanje mlajših sodelavcev za izpopolnjevanje in inovativnost, kljub temu da je v vrtcu možnosti za profesionalni razvoj veliko. Zaposleni vidijo priložnost v tem, da so odprti za ideje in nove projekte, s pomočjo katerih osebno rastejo in se povezujejo v zavodu in zunaj njega.

Omenili so prevelik vpliv staršev na delovanje vrtca ter pasiv-

nost posameznikov, zaposlenih v njem, in opozorili na nevarnost, ki jo predstavlja upad rojstev, saj lahko zaradi tega izgubijo delovno mesto, na kar pa strokovni delavci nimajo vpliva.

### Rezultati skupinskega intervjuja

S skupinskim intervjujem smo želele pridobiti podatke o tem, kateri so tisti dejavniki, ki bi lahko pozitivno vplivali na boljšo motivacijo. Intervjuje smo izvedle po strokovnih aktivih, ki delujejo v posameznih zavodih in se srečujejo pri načrtovanju dela za naslednji teden. Poskrbele smo, da je bila izvedba intervjuja to načrtovanje čim manj motila. Sodelovali so vsi strokovni delavci, kar je po eni strani pomenilo večjo udeležbo, po drugi pa manjšo raznolikost odgovorov zaradi vpliva skupine na posameznika.

Odgovori niso bili tako raznoliki in številčni kot pri analizi SPIN, zato rezultatov nismo analizirale po zavodih, ampak smo jih strnile in pozneje analizirale, analizo pa bomo predstavile v nadaljevanju.

Pomemben dejavnik negativne motivacije je neustrezna komunikacija med vsemi deležniki vzgojno-izobraževalnega procesa, kar lahko delovanje strokovnega delavca zelo ovira. Zato bi bilo treba vse deležnike vzgojno-izobraževalnega procesa izobraževati na tem področju.

V intervjuju so strokovni delavci različnih aktivov poudarjali, da na njihovo motivacijo negativno vpliva odnos staršev do učitelja in njegovega dela, saj je včasih tudi poniževalen oziroma zmanjšuje njegovo vrednost in pomen. Ta negativna nastrojenost staršev do učiteljev (do odnosa učitelj – učenec) in prevelika zaščitniškost staršev počasi že usmerjata in omejujeta delo učiteljev.

Učitelji si želijo manj natrane učne načrte, da bi imeli več časa za bolj kakovostno izpeljane ure, v okviru katerih bi lahko pri določenih temah preizkusili drugačne oblike in metode dela; posebej so izpostavili več učenja za življenje in več praktičnih vsebin, še zlasti pri temah, za katere bi učenci pokazali veliko zanimanja (učitelji bi si želeli imeti avtonomijo pri odločanju o tem, katero temo bodo obdelali bolj poglobljeno). Tako bi bili boljše notranje motivirani, pa tudi učenci bi več pridobili. Radi bi torej delali po sistemu manj je več oziroma obravnavali manj tem, ki pa bi jih predstavili še boljše in jih bolj utrdili.

Strokovni delavci se zavedajo, da je za kakovostno opravljeno delo potrebnega veliko dodatnega dela, in to sprejemajo. V zadnjih letih nadomeščanj ne izplačujemo več, kar je velik negativni

motivacijski dejavnik. Če bi bila nadomeščanja plačana, bi strokovni delavci čutili, da je njihovo delo pozitivno vrednoteno.

Strokovni delavci se zavzemajo tudi za delo v manjših učnih skupinah, saj bi bil pouk tako bolj kakovosten in veliko bolj prilagojen vsakemu posamezniku.

Pozitivna potrditev je zelo pomemben motivacijski dejavnik. Strokovnemu delavcu sporoča, da je delo dobro opravil, predvsem pa, da smo njegovo delo opazili. In prav tega si pravzaprav želijo v večini strokovnih aktivov.

Medsebojno druženje (strokovno in drugačno) zaposlenim omogoča, da se med seboj (bolje) spoznajo, še posebno v velikih kolektivih. Tako je mogoče dobiti občutek, da so bili opaženi, sprejeti, in to ne le pri vodstvu šole, temveč tudi pri sodelavcih. V velikih kolektivih tako ni nujno, da strokovne delavce za izmenjavo izkušenj iščemo zunaj zavoda, saj se izmenjava »zgodí« kar na družabnih srečanjih.

### **Ugotovitve in predlogi za prenos ugotovitev v prakso**

Po analizi stanja smo ugotovile, da je na področju motivacije nekaj dejavnikov motiviranja, ki so skupni vsem zavodom: kakovostni medsebojni odnosi, večja plača, več možnosti za izobraževanje, boljše razmere za delo in več sodelovanja med strokovnimi delavci.

Največji poudarek je na medosebnih odnosih med zaposlenimi, saj ti močno vplivajo na posameznikovo motivacijo. Predvidevamo lahko, da se bo, če se bodo odnosi izboljšali, dvignila tudi profesionalna raven dela, pri čemer bodo zaposleni potrebovali manj zunanje spodbude kot doslej. Želja po napredku in izboljšanju lastne prakse bi morala izvirati iz njih samih.

Dejavnike motivacije, ki so se v naši raziskavi pokazali kot ključni, lahko razdelimo na dva dela. Prvi so vezani na organizacijo vzgoje in izobraževanja na ravni države, drugi pa na organizacijo posameznih zavodov in nanje zaposleni lažje vplivamo.

Predlogi strokovnih rešitev za pozitivno motivacijo:

1. Na ravni vzgojno-izobraževalnega sistema:
  - višja plača (predvsem plačilo nadomeščanj, dodatnega dela);
  - pravičen način nagrajevanja za opravljeno dodatno delo, enak kriterij za vse zaposlene;
  - manjše učne skupine;

- zmanjšanje birokratskega dela na najnižjo možno raven;
- boljše razmere za delo;
- manjša natrpanost učnih načrtov;
- manjše skupine pri športu tudi na razredni stopnji.

## 2. Na ravni zavoda:

- profesionalen odnos vseh zaposlenih;
- boljši odnosi med zaposlenimi;
- pripadnost zavodu, kraju;
- organizacijska struktura s konkretno in jasno zastavljenimi cilji, selekcioniranjem smiselnih in nesmiselnih dejavnosti;
- interno nagrajevanje uspešnosti zaposlenih z omogočanjem »nadstandardnih« usposabljanj z njihovega interesnega področja;
- sprejemanje in spoštovanje učiteljeve avtonomije;
- pravičen način nagrajevanja za opravljeno dodatno delo, enak kriterij za vse zaposlene;
- racionalizacija delovnega časa;
- več pozitivne potrditve;
- boljše razmere za delo;
- več strokovnega druženja znotraj aktiva – strokovne ek-skurzije za posamezne aktivne;
- več druženja in sodelovanja med strokovnimi aktivni;
- pogostejše druženje vseh strokovnih delavcev ob izobraževalnih, pa tudi ob sproščujočih dejavnostih.

Predlogi strokovnih rešitev za zmanjšanje dejavnikov, ki negativno vplivajo na motivacijo:

### 1. Na ravni vzgojno-izobraževalnega sistema:

- omejiti vpliv staršev na avtonomijo strokovnih delavcev;
- okrepiti avtonomijo strokovnih delavcev;
- ozaveščati strokovne delavce o vzročno-posledičnem odnosu med pravicami in dolžnostmi;
- ozaveščati strokovne delavce o pomenu vrednot in moralnih norm.

### 2. Na ravni zavoda:

- sistematično delo na področju kakovostnega sodelovanja s starši;

- sistematično delo na področju medsebojne komunikacije (starši–strokovni delavci, strokovni delavec–strokovni delavec);
- supervizija.

Zaposleni v zavodih so različno zavzeti za delo in se zato različno odzivajo na navodila, eni so bolj, drugi manj miselno aktivni, ustvarjalni ter samostojni. Verjetno pa so na neki način motivirani vsi, če ne zaradi drugega, vsaj zaradi rednega mesečnega dohodka. Menimo, da je zunanja motivacija, h kateri sodijo plača, dosežki in uspehi učencev ter posledično uspehi strokovnih delavcev, pohvala, priznanje, pomembnejša od notranje. Notranja motivacija pa izhaja predvsem iz ljubezni do dela, ki ga opravljamo, in je največja, kadar nas to delo zadovoljuje in osrečuje.

Kot pravi zborovodkinja Carmine Slovenice Karmina Šilec (Šilec 2012, 134), je treba vedeti, da so glasbeniki za določene dejavnosti notranje motivirani, določene pa opravljajo seveda zgolj zato, ker so nujne. To ne velja le zanje, temveč tudi za druge strokovne delavce, ki smo jih vključile v raziskavo. Razmerje je sicer nekako takšno: polovica naše motivacije prihaja iz nas samih, druga polovica pa je pod neposrednim vplivom okolja. In pri tej je pomemben in celo ključen vodja.

Eden od motivacijskih dejavnikov so delovne razmere. Slabo delovno okolje lahko na motivacijo vpliva negativno. To so pokazali tudi odgovori, ki smo jih zbrale s pomočjo analize SPIN (glej preglednice 1–5).

## Zaključek

Z raziskavo smo dosegle cilje naše projektne naloge. Naša predvidevanja o stanju motivacije strokovnih delavcev za delo so se ujemala s pridobljenimi rezultati in ugotovitvami.

Pričujoča raziskava je pokazala nekaj skupnih točk. Iz pridobljenih rezultatov smo ugotovile, da na motivacijo za delo pogosto vpliva precej zunanjih dejavnikov, veliko pa je kljub temu odvisno tudi od notranje motivacije. Nanjo vplivajo posameznikovo počutje znotraj kolektiva, splošna razgledanost in dojemljivost za posameznikov vpliv na njegovo delo. Če strokovni delavec pri svojem delu dobiva pozitivne povratne informacije in odzive, se bolje počuti in ima več veselja do dela, ki ga opravlja. Skupno temu pa je, da kakovostno opravljeno delo, ki ga drugi opazijo in pohvalijo, zelo pozitivno vpliva na posameznikovo ter nato tudi na skupinsko motivacijo. Kot vodje bi si zagotovo prizadevale krepiti strokovne

rešitve, ki bi prispevale k pozitivni motivaciji na ravni zavoda, kjer bi imele večji vpliv. To bi lahko zagotovile s pripadnostjo zavodu ter profesionalnim in pravičnim odnosom do zaposlenih. Skušale bi zagotoviti pravičen način nagrajevanja dodatno opravljenega dela in skrbele za stalno povratno informacijo o napredku strokovnih delavcev.

Ob refleksiji o naši projektni nalogi smo spoznale, da smo postavile tehnično-administrativni del zaposlenih v naših zavodih. Zanimivo bi bilo dobiti podatke tudi od njih, saj je njihovo delo za obstoj in delovanje zavoda prav tako zelo pomembno in prav tako vpliva na razmere za delo v zavodu in na to, kakšna je motivacija zanj.

Delo, počutje, odnosi, rezultati dela strokovnih delavcev in vodje zavoda so tesno povezani in vzajemno vplivajo na uspešno delovanje zavoda in motivacijo v njem.

### Literatura

- Everard, K. B., in G. Morris. 1996. *Uspešno vodenje*. Ljubljana: ZRSŠ.
- Jakopec, F. 2007. *Vplivi na vodenje in delovno zadovoljstvo zaposlenih v šoli*. Radovljica: Didakta.
- Lipičnik, B. 1994. *Ekonomika in organizacija podjetja*. Knjiga 2, *Organizacija podjetja*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
- Lipičnik, B. 1998. *Ravnanje z ljudmi pri delu*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- Lipičnik, B., in S. Možina. 1995. *Psihologija v podjetjih*. Ljubljana: DZS.
- Možina, S. 1994. *Osnove vodenja*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
- Rozman, R., J. Kovač in F. Koletnik. 1995. *Management*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- Schuster, K. 2012. *Se ne greš več? Več veselja in motivacije v menedžmentu*. Ljubljana: Delo.
- Šilec, K. 2012. *Nolite Tacere: prevedeno v glasbo*. Maribor: Carmina Slovenica.
- Uhan, S. 2000. *Vrednotenje dela* 11. Kranj: Moderna organizacija.
- Zupančič, J. 2015. »Šolski dan za učitelje.« *Vodenje v vzgoji in izobraževanju* 13 (1): 101–117.

- Barbara Benčina je pomočnica ravnateljice na Osnovni šoli Brezovica pri Ljubljani. [bencina.barbara@gmail.com](mailto:bencina.barbara@gmail.com)