

## Stopnja zadovoljstva in motivacijski dejavniki učiteljev

Renata Červ\*

Fakulteta za organizacijske študije v Novem mestu, Novi trg 5, 8000 Novo mesto, Slovenija  
renata.cerv@gmail.com

### Povzetek:

**RV:** Zadovoljstvo zaposlenih je področje, ki je aktualno za vsako organizacijo, zato je pomembno, da vodstvo posveča temu posebno pozornost. Zadovoljen delavec prinaša dobre rezultate, v delo vложи vse svoje znanje in sposobnosti. V nasprotnem primeru bo vložil v delo le najnujnejše, kar pa ne bo obrodilo sadov oz. pripomoglo uspešnosti organizacije pri doseganju ciljev.

Zadovoljstvo z delom ponazarja posameznikovo čustveno doživljanje okolja kjer dela. Velikokrat se zgodi, da vodstvo temu nameni pozornost, ko je že prepozno. Zato bi morala merjenje zadovoljstva zaposlenih izvajati vsaka organizacija, saj na ta način lahko še pravočasno sprejme ukrepe in odločitve za izboljšavo obstoječega stanja.

**Namen:** Namen in cilj naše raziskave je raziskati zadovoljstvo zaposlenih, ugotoviti stopnjo zadovoljstva oziroma nezadovoljstva ter odkriti motivacijske dejavnike, ki vplivajo na delo zaposlenih. Zanima nas tudi, kako osebni cilji posameznika vplivajo na njegovo delo ter v kolikšni meri jih za delo motivira denar.

**Metoda:** Uporabili smo deskriptivni pristop, ki temelji na preučevanju teoretične vsebine in uporabe že obstoječe literature. Kot instrument merjenja smo uporabili intervju, s pomočjo katerega smo pridobili podatke o zadovoljstvu zaposlenih, ki je cilj naše raziskave.

**Rezultati:** Zaposleni so zadovoljni s svojim delom, ta jim pomeni osebni izziv, nudi zadovoljstvo, vir dohodka in prinaša veselje. Pri delu jih motivira plača, zadovoljstvo učencev, uspešen prenos znanja na učence, in ustvarjalnost, ki jo lahko pokaže pri svojem delu. V svoje delo vlagajo vse svoje sposobnosti. Morebitno nezadovoljstvo zaposlenih ne bi vplivalo na njihovo učinkovitost in rezultate pri delu. Menijo, da izpolnitev osebnih ciljev lahko vpliva na njihovo zadovoljstvo.

**Organizacija:** Pridobljene podatke bo vodstvo uporabilo za namen izboljšav. Pridobljeni rezultati bodo vodilo vodstvu pri sprejemanju odločitev za povečanje zadovoljstva zaposlenih.

**Družba:** Osvežiti znanje iz področja ustvarjanja zadovoljstva zaposlenih ter motivacijskih dejavnikov, ki spodbudno vplivajo na delo ljudi.

**Originalnost:** Majhno število izprašanih in poznanstvo izpraševalca z intervjuvanimi osebami, kar je vplivalo na iskrene odgovore.

**Omejitve:** Kažejo se v majhnem vzorcu izprašanih ljudi, zaradi česar ne moremo posploševati dobljenih rezultatov na celotno organizacijo.

**Ključne besede:** motivacijski dejavniki, organizacijska klima, zadovoljstvo zaposlenih, dejavniki zadovoljstva, nezadovoljstvo, šolstvo

**Tipologija COBISS:** 1.04 strokovni članek

## 1 Uvod

Odličen odnos podjetja do zaposlenih spodbuja odlične rezultate. Z njim podjetje ne more spremeniti »slabe« ljudi v »dobre«, lahko pa pomaga »dobrim« na poti do osebne in delovne odličnosti. (Musek Lešnik, 2006)

Večina uspešnih menedžerjev poudarja pomen človeškega kapitala v podjetju in posvečajo temu posebno pozornost. Zavedajo se, da zadovoljen delavec prinaša dobre rezultate in bo dal od sebe vse potencialne, ki jih nosi v sebi. V nasprotnem primeru bo vložil v delo le najnujnejše, kar pa ne bo obrodilo sadov oz. pripomoglo uspešno zastavljenim ciljem organizacije.

\* Korespondenčni avtor

Namen in cilj naše raziskave je raziskati zadovoljstvo zaposlenih, ugotoviti stopnjo zadovoljstva oziroma nezadovoljstva ter odkriti motivacijske dejavnike, ki vplivajo na delo zaposlenih. Zanima nas tudi, kako osebni cilji posameznika vplivajo na njegovo delo ter v kolikšni meri jih za delo motivira denar.

## 2 Pregled literature

### 2.1 Pomen zadovoljstva in motivacije za delo

Vsaka organizacija mora posvečati pozornost motivaciji zaposlenih, saj je le ta bistvenega pomena za učinkovito storilnost. Z ustrezno motivacijo se povečujeta človekova produktivnost in zadovoljstvo pri delu. Zagotovo pa je pomembno vprašanje tudi, če so ljudje predani svojemu delu in koliko si prizadevajo doseči zastavljene cilje.

Poznamo dva pojma: organizacijska klima in zadovoljstvo zaposlenih. Pri organizacijski klimi se posredno ugotavljajo razmere, pri merjenju zadovoljstva zaposlenih. Poudarek je na čustvenem odzivanju na položaj v podjetju. Zadovoljstvo se lahko pojavlja pri različnih stvareh predvsem, ko je plača dobra, ko imamo možnost napredovanja, ko smo v dobrih odnosih z nadrejenimi in sodelavci, ko imamo možnost soodločanja na delovnem mestu, ko lahko vplivamo na metode in sistem svojega dela in podobno (Možina, 1998, str. 50).

Na vprašanje, koliko različnih dejavnikov obstaja, ni mogoče pravilno odgovoriti, tako kot ne moremo odgovoriti na vprašanje, koliko različnih potreb obstaja. (Lawler, 1994, str. 83)

Najbolj pogosto avtorji navajajo dejavnike: vsebina (značilnosti) dela, nadzor, finančne nagrade, napredovanje, pogoje dela, odnose s sodelavci. Lawler (1994, str. 97) predstavlja model dejavnikov, ki vplivajo na zadovoljstvo zaposlenih pri delu; gre za model, ki kaže razliko v zadovoljstvu, glede na to:

- kar posameznik misli, da mu pripada (oziroma kaj pričakuje) in
- kaj resnično dobi (oziroma kaj mu podjetje dejansko ponuja).

Model predpostavlja, da je zaposleni zadovoljen, če sta njegovo pričakovanje in dejansko stanje na enakem nivoju. Če je pričakovanje višje od dejanskega stanja, je zaposleni nezadovoljen. Če je pričakovanje nižje od dejanskega stanja, lahko zaposleni čuti krivdo in neugodje. (Adams v Lawler, 1994, str. 96)

Pri opredeljevanju poslovne uspešnosti imajo odločilno vlogo predvsem ljudje in eno izmed glavnih meril je povezano z ravnanjem ljudi pri delu, z zadovoljstvom in motivacijo zaposlenih, vrednotenjem intelektualnega kapitala. Od tega, kako ravnamo z ljudmi pri delu, kako omogočamo njihov osebni in strokovni razvoj, kako jih izbiramo in motiviramo, je vse bolj odvisna tudi usoda organizacij. Od ravnanja z ljudmi pri delu je odvisna tudi uspešnost organizacije, zato ne preseneča, da postajajo vse pomembnejša tudi merila poslovne uspešnosti, povezana z zaposlenimi. (Gruban, 2003, str. 1)

Zadovoljstvo je odvisno od vsakega posameznika, od njegovih potreb in pričakovanj ter okolja, v katerem dela. Zadovoljstvo pri delu je pozitivna čustvena reakcija na posameznikovo doživljanje njegovega dela. Gre za notranje dožemanje, kako posameznik zaznava trenutne razmere in jih primerja s svojimi vrednotami (Zupan, 2001, str. 104).

Dožemanje zadovoljstva je odvisno od tega, kaj je za posameznika pomembno in kaj pričakuje, ali bo nezadovoljen takrat, ko bo dobil manj, kot pričakuje, še posebej če bo ta razlika največja pri tistem, kar je zanj najpomembnejše. (Zupan, 2001, str. 104–105)

Hollenbeck in Wright (v Treven, 1998) opredeljujeta zadovoljstvo pri delu kot »prijeten občutek«, ki ga posameznik zaznava na temelju izpolnitve njegovih pričakovanj, ki so povezane z delom. Opredelitev vsebuje tri pomembne vidike zadovoljstva pri delu. To so:

- Vrednost, lahko jo označimo kot tisto, kar si posameznik zavesno ali podzavestno prizadeva doseči.
- Pomembnost: zaposleni imajo različno mišljenje o pomenu posameznih vrednosti.
- Zaznavanje: kako posameznik zaznava trenutne razmere in jih primerja s svojimi vrednostmi. (str. 131–132)

George in Jones (1996, str. 80) omenjata raziskavo, ki ugotavlja, da je povezanost med zadovoljstvom in učinkovitostjo samo dva odstotka. Iz tega sledi, da lahko govorimo o neodvisnosti med delovnim zadovoljstvom in delovno učinkovitostjo. Pojavlja pa se še druga možnost. George in Jones tako opisujeta, da je povezanost delovnega zadovoljstva in delovne učinkovitosti obratno sorazmerna. Tako naj bi delovna učinkovitost vplivala na delovno zadovoljstvo. Delovna učinkovitost naj bi prispevala k temu, da je delavec bolj zadovoljen pri delu, če je za svoje opravljeno delo dobil pošteno nagrado. Zadovoljstvo preučujemo na dva načina: Pri prvem ugotavljamo njegovo celovito zadovoljstvo pri delu, ki se nanaša na to, kako je ta zadovoljen s svojim delom kot celoto. Pri drugem pa nas zanima zadovoljstvo, ki je povezano z določenim področjem njegovega dela. (str. 81)

Altman (2000, str. 31) navaja, da je merjenje organizacijske klime v organizacijah danes pojmovano kot vitalna komponenta pri ugotavljanju zaznav in občutkov zaposlenih. Pomembno je, da se zavedamo, da pri merjenju ne gre samo za zbiranje podatkov, temveč tudi za uporabo teh podatkov, za iskanje možnosti za izboljšanje same klime ter tudi ocenjevanje učinkovitosti že izvedenih sprememb. Merjenje nam torej prinaša zelo pomembne informacije, ki jih lahko uporabljamo pri vodenju in povečevanju uspešnosti podjetja. Vendar morajo biti podjetja, ki se odločijo za merjenje klime pripravljena, da se seznanijo s pozitivnimi in negativnimi rezultati. Če zaposleni ne dobijo povratnih informacij, se število problemov navadno še stopnjuje.

Glavni namen merjenja zadovoljstva je torej, da k povečanju zadovoljstva zaposlenega pri delu pristopimo načrtno in celostno, tako lahko zadovoljstvo tudi analiziramo, načrtujemo, usmerjamo, ohranjamo ter izboljšujemo (Mihalič, 2008, str. 90). Merjenje pa nam daje tudi možnost, da izboljšamo stanje na področju zadovoljstva zaposlenih, tako pridobimo močno

orodje za povečanje organizacijske uspešnosti in učinkovitosti (str. 104). Prav tako pa s povečanjem zadovoljstva veliko naredimo za zaposlene, saj jim tako gradimo prijazno organizacijo, kar se obrestuje tudi v intenzivnejši rasti in razvoju, krepitvi intelektualnega in finančnega kapitala ter večji konkurenčnosti (str. 100).

Adair (v Merkač Skok, 2005) pravi, da človeška motivacija izvira iz posameznikovih potreb in vrednot, dober vodja pomaga zaposlenemu pri spreminjanju njegovih potreb v želje po osebnih dosežkih pri delu z občutkom, da prispevajo k skupnem doseganju zastavljenih ciljev. Brez motivacije ni mogoče uspešno opraviti nobene aktivnosti in zadovoljiti potreb, zato je motivacija za delo pomembna, saj morajo zaposleni dobiti občutek, da je delo izziv, ki od njih zahteva najboljše in največ glede na njihove zmožnosti, s prevzemanjem odgovornosti za doseganje osebnih ciljev in ciljev organizacije. (str. 195)

Motivacijske teorije razlagajo človekov odnos do dela, poskušajo razumeti mehanizme človekovega obnašanja in iščejo odgovor na vprašanje, zakaj človek dela in od katerih dejavnikov je njegovo delo odvisno, saj ni človekove dejavnosti, ki ne bi bila motivirana. Glavni cilj vsake teorije je razložiti odločitve posameznika, ki jih napravijo na podlagi različnih možnosti delovanja.

Herzberg (Uhan, 2000) je razvil posebno teorijo o delovni motiviranosti na podlagi ugotovitve, da določene delovne okoliščine povzročajo nezadovoljstvo, če so odsotne, a da njihova prisotnost ne povzroča zadovoljstva. Meni tudi, da ima delavec dve med seboj neodvisni vrsti potreb, ki vplivata na obnašanje in aktivnosti v povsem različnih smereh. Ena vrsta so potrebe, ki izvirajo iz delovnega okolja, druga vrsta pa so potrebe, ki izvirajo neposredno iz dela. (str. 24) Utemeljitelj dvofaktorske motivacijske teorije je Frederick Herzberg, ki je motivacijske faktorje razdelil na higienike in motivatorje.

Prisotnost higienikov zmanjšuje nezadovoljstvo zaposlenih, kljub temu pa njihova prisotnost ne povečuje zadovoljstva. Neurejenost higienikov pa povzroča nezadovoljstvo zaposlenih. Med higienike spadajo naslednji zunanji dejavniki: nadzor, odnos do vodje, plača, delovne razmere, status, politika podjetja, varnost pri delu, odnos do sodelavcev. Prisotnost motivatorjev v delovnem okolju povečuje zadovoljstvo in trud zaposlenih pri delu, njihova odsotnost pa ne povzroča nezadovoljstva. Med motivatorje spadajo notranji dejavniki, kot so: odgovornost, uspeh, napredovanje, samostojnost, pozornost, razvoj (Treven, 2001, str. 129–130).

Herzbergova motivacijska teorija je za menedžerje uporabna predvsem zato, ker se lahko zavedajo dveh vrst orodij za motiviranje zaposlenih. Motivatorjev, s katerimi je mogoče izzvati odzive pri posameznikih, in higienikov, s katerimi je mogoče usmeriti človekovo delo v aktivnost.

Motivacijo zaposlenih lahko povečujemo z materialnimi ali nematerialnimi motivacijskimi dejavniki.

Plača ali nagrajevanje delavcev sodi med psihološke stimulatorje za delo. V organizacijah se srečujejo z vprašanji, kako določiti višino plače, da bo omogočila delavcem normalno življenje in hkrati vplivala na zavzetost delavcev za delo. Na delavčevo zavzetost za delo vpliva predvsem razlog za plačo in ne samo višina plače. Tako lahko organizacija plače dviguje v nedogled, delavnost pri delavcih pa se ne bo povečala. Kaj hitro pa bi se spremenila tudi delavnost, če bi se organizacije z delavci dogovorile, da bodo samo za določeno delavnost prejeli določeno plačilo, sicer pa ne. Plače so nekakšno sredstvo, s katerim je mogoče iz ljudi v zameno za denar izvabiti določene dejavnosti. (Lipičnik & Možina, 1993, str. 177)

V primeru, da ljudje za delo niso motivirani, je možno to zlahka prepoznati tudi, če zaposleni o tem molčijo. Nezadovoljstvo in nemotiviranost za delo nadrejeni lahko ugotovijo iz vedenja svojih podrejenih (Keenan, 1996, str. 6):

- Ljudje ne sodelujejo, kadar je treba vložiti dodaten trud.
- Oklevajo, da bi prostovoljno opravili dodatno delo.
- Prihajajo pozno na delo in odhajajo zgodaj iz dela.
- Podaljšajo si odmor za malico ali kosilo, da bi bili čim več časa z dela.
- Dela ne opravijo pravočasno.
- Ne dosegajo zastavljenih norm.
- Pritožujejo se zaradi nepomembnih stvari.
- Obtožujejo druge, kadar se kaj zaplete.

Robbins (1991, str. 76) navaja štiri načine izražanja nezadovoljstva zaposlenih pri delu:

- Izhod: nezadovoljstvo izraženo z nakazovanjem zaposlenega na odhod iz podjetja, zamenjava službe.
- Mnenje: zaposleni skuša aktivno in konstruktivno izboljšati pogoje, situacijo s predlogi izboljšav, diskusijami, razgovori o problemih z nadrejenimi, v nekaterih primerih tudi preko aktivnosti sindikata.
- Lojalnost: zaposleni pasivno, vendar optimistično čaka, da se bo situacija izboljšala in sicer z zagovarjanjem in zavzemanjem stališč podjetja ter zaupanjem v pravilne odločitve menedžmenta.
- Zanimanje: zaposleni dopušča možnost, da se bo situacija poslabšala, kar se kaže v odsotnosti, izostankih pri delu, zamujanje na delo, manjšemu prizadevanju in vložnem trudu v delo ter večjem številu napak.

Nezadovoljstvo z delom pa lahko vpliva na posameznikovo doseganje ciljev in na celotno klimo v organizaciji. Lipičnik (1996, str. 32) pravi, da problemi lahko nastanejo v situacijah kot so: ovira pri doseganju ciljev, nerešena zadovoljitev želje, težave pri delu ali neučinkovitost, konfliktno stanje, vse, kar ne poteka po načrtu, odmik od ustaljenega, različne interpretacije dogovora, zaprtost v oddelke itd.

Treven (1998) pa navaja, da nezadovoljstvo delavcev nastane: pri plačah, posredovanju premajhne količine informacij, slabem sistemu nagrajevanja in premalo pohval nadrejenih. Zaradi nezadovoljstva lahko prihaja do odpovedi delovnega razmerja, odsotnosti z dela, zamud pri prihodu na delo, tatvin, manjšega prizadevanja pri delu in celo nasilja. (str. 131)

Na zadovoljstvo zaposlenih torej vplivajo različni dejavniki. Na uspešnost dela vplivajo posamezni dejavniki, še bolj pa vplivajo v medsebojni povezavi. Zadovoljen delavec se bolj učinkovito in produktivno odzove za nove ali spremenjene delovne razmere. Če k zadovoljstvu dodamo še osebni razvoj, lahko pričakujemo višjo stopnjo motivacije. V nasprotju s tem pa neugodna kombinacija, če imamo npr. delo, ki je po stopnji motivacije visoko ovrednoteno, pa vanj vključimo zaposlene, ki z delom niso zadovoljni in zanj nimajo ustreznih znanj, vodi v slabe osebne in delovne rezultate. Dejstvo je torej, da kombinacija zadovoljstva pri delu in motivacije deluje tako v pozitivni kot negativni smeri, odnos med njima pa je v sodobnih podjetjih premo sorazmeren. Motiviranje izboljšuje delovne dosežke, po drugi strani pa povečuje zadovoljstvo delavcev. (Možina, Bernik, & Svetic, 2004, str. 188)

Zadovoljstvo z delom ponazarja posameznikovo čustveno doživljanje okolja kjer dela. Pomembno je, kako doživlja okolico kjer dela, kakšen je njegov odnos z vodstvom, sodelavci, kakšni so njegovi pogoji ter možnost stalnega nadgrajevanja že obstoječega znanja. Vsi ti dejavniki označujejo organizacijsko klimo, ki zajema skupek značilnosti, ki prevladujejo v nekem okolju in vplivajo na zaposlene ter njihovo zadovoljstvo. Vzpostavitev ugodne klime je pomemben dejavnik, saj vpliva na motivacijo in vedenje zaposlenih ter posledično tudi na njihovo storilnost ter doseganje poslovnih ciljev. Za uspešno klimo je potrebno uskladiti osebne potrebe zaposlenih z organizacijskimi potrebami. Pozitivna klima je tista, ki omogoča zaposlenim zadovoljevanje in uresničevanje osebnih potreb, ki vzbujajo v njih zadovoljstvo. V nasprotnem primeru govorimo o nezadovoljstvu, ki lahko povzroči izgubo inovativnih in dobrih delavcev. Vodilni lahko to prepoznajo iz vedenja svojih zaposlenih in še pravočasno ukrepajo. Zato je merjenje zadovoljstva zaposlenih pomembno, saj se na ta način pridobi podatke o zadovoljstvu in se še pravočasno sprejmejo ukrepi in rešitve, ki bodo pripomogle k izboljšanju. Vodstvo posamezne organizacije lahko vpliva na zadovoljstvo zaposlenih, njihovo motivacijo tako, da jih dobro poznajo, spoznajo njihove navade, potrebe in želje.

## **2.2 Razvoj tez**

Postavili smo naslednje teze:

1. Dobri odnosi s sodelavci vplivajo na stopnjo zadovoljstva zaposlenih.
2. Zaposleni nimajo možnosti izobraževanja.
3. Najpomembnejši motivacijski dejavnik je plača.
4. Zaposleni niso zadovoljni z vodstvom.

### 3 Metoda

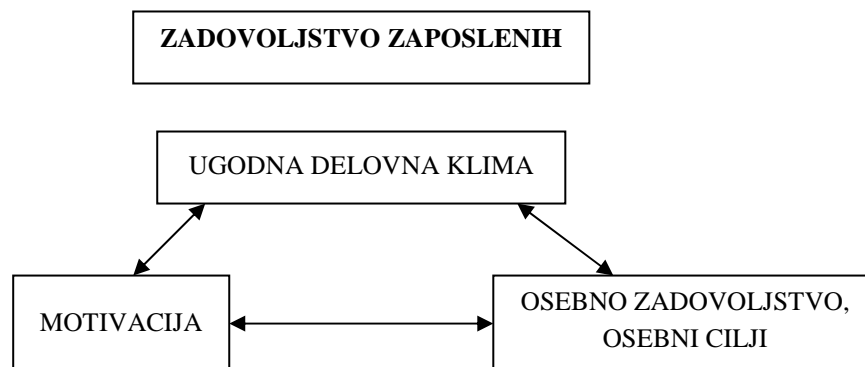
#### 3.1 Zbiranje podatkov

Podatke bomo pridobili z intervjujem osmih zaposlenih. Pripravili smo šest usmeritvenih vprašanj, v primeru nejasnih odgovorov bomo v intervjuju postavili še dodatna vprašanja. Za intervju smo se odločili, ker želimo ustvariti osebni stik z posameznikom. Od zaposlenih pričakujemo, da bodo podali iskrene odgovore o njihovem pogledu na delo, ki ga opravljajo, izrazili svoje morebitno nezadovoljstvo ter podali predloge za izboljšave. Te bomo posredovali vodstvu, ki bo njihove predloge analiziralo in sprejelo možne ukrepe. O tem bodo zaposleni obveščeni s povratno informacijo. Na ta način bodo zaposleni vključeni v odločanje, njihovo mnenje bo analizirano in upoštevano, kar bo pozitivno vplivalo na njihovo zadovoljstvo.

Vprašanja bodo mešanega tipa, del vprašanj bo zaprtega tipa, kar pomeni, da bodo osebe ocenjevale zadovoljstvo z ocenami, del vprašanj bo odprtega tipa, kjer bodo lahko povedali svoje osebno mnenja in stališča.

Za zbiranje podatkov bomo uporabili intervju. Z analizo pridobljenih podatkov želimo ugotoviti zadovoljstvo zaposlenih, odkriti vzroke morebitnega nezadovoljstva, ugotoviti motive za delo ter raziskati vpliv osebnih ciljev posameznika na njegovo delovno zadovoljstvo ter motivacijo. Podatke bomo prikazali v grafih.

#### 3.2 Paradigmatski model raziskave



Slika 1: paradigmatski model raziskave

### 4 Rezultati

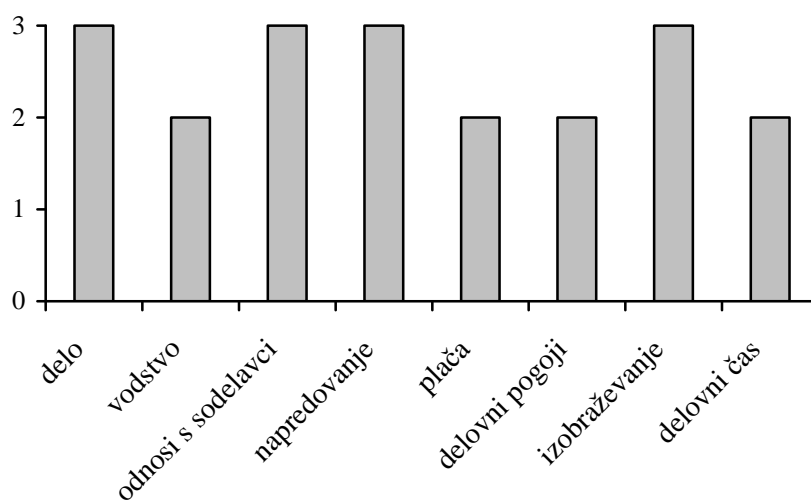
Na vprašanje kaj zaposlenim pomeni delo, je ena oseba odgovorila, da ji delo pomeni osebni izziv, dvema osebama pomeni zadovoljstvo, trem je vir dohodka, dvema pa prinaša veselje.

Zaposleni so navedli naslednje dejavnike, ki jih motivirajo pri delu: dve osebi motivira plača, tri osebe zadovoljstvo študentov, dve osebi uspešen prenos znanja na študente, eno osebo pa motivira sama ustvarjalnost, ki jo lahko pokaže pri svojem delu.

Na vprašanje ali zaposleni vlagajo v svoje delo vse svoje sposobnosti, je vseh osem odgovorilo pozitivno.

Morebitno nezadovoljstvo zaposlenih ne bi vplivalo na njihovo učinkovitost in rezultate pri delu. To je mnenje vseh vprašanih.

Zaposleni so navedli naslednje osebne cilje, ki jih nameravajo uresničiti v tem letu: obisk tečaja iz računalništva (dve osebi), več prostega časa nameniti rekreaciji in sproščanju (dve osebi), se naučiti še enega tujega jezika (ena oseba), več prostega časa nameniti družini (ena oseba) in prebrati knjige, ki si jih že dalj časa želijo (dve osebi).



Slika 2: Splošna ocena zadovoljstva

## 5 Razprava

### 5.1 Kratek opis rezultatov

V prvem vprašanju smo zaposlene zaprosili, da z ocenami od 1 do 3 ocenijo svoje zadovoljstvo. Ocena 1 pomeni nezadovoljen, ocena 2 pomeni zadovoljen in ocena 3 zelo zadovoljen. Ocenjevali so zadovoljstvo naslednjih dejavnikov: delo, vodstvo, odnosi s sodelavci, napredovanje, plača, delovni pogoji, izobraževanje, delovni čas. Iz slike 1 je razvidno, da so najbolj ocenili zadovoljstvo z samim delom, odnose s sodelavci, možnost napredovanja in izobraževanja. Delo jim v največji meri pomeni vir dohodka, sledi veselje do dela, zadovoljstvo, ki ga pri tem čutijo in osebni izziv. Najbolj pomemben motivacijski dejavnik je zadovoljstvo študentov, uspešen prenos znanja in plača ter ustvarjalnost, ki jo lahko pokažejo pri svojem delu. V svoje delo vlagajo vse svoje sposobnosti in znanje. V primeru, da bi občutili nezadovoljstvo tega ne bi prenašali na svoje delo in ne bi vplivalo na njihovo učinkovitost. V letu, ki prihaja si želijo posvetiti več prostega časa za pridobitev znanja iz računalništva, nameniti več časa rekreaciji, družini in branju knjig.



## 5.2 Razprava o rezultatih

Iz slike 1 je razvidno, da so zaposleni večinoma zadovoljni, nihče ni podal oceno nezadovoljstva. Z delom, ki ga opravljajo so zelo zadovoljni. To dokazuje, da svoje delo radi opravljajo in da so si pravilno izbrali svoj poklic. Sedem oseb je povedalo, da nikoli niso podvomili v svoje delo ali razmišljali, da bi menjali službo. Le ena oseba pa še ni odločena ali se bo s tem delom ukvarjala vse življenje. Kot glavni razlog je navedla stres in občasno pomanjkanje potrpljenja, kar pa je pri delu učitelja povsem opravičljivo in gre za občasne občutke. Dobri medsebojni odnosi jim zelo veliko pomenijo in vplivajo na njihovo zadovoljstvo. Občasno se družijo na športnih igrah ali kaki drugi obliki rekreacije. Vedno so pripravljeni pomagati sodelavcu v stiski. Zaposleni so podali odgovore v skladu s pričakovanji teze, da dobri odnosi s sodelavci vplivajo na stopnjo zadovoljstva. Pogoji v katerih delajo so označili z oceno 2, kar pomeni zadovoljen. Višje ocene niso podali, ker menijo, da bi se dalo določene zadeve izboljšati. Sodobna računalniška oprema v posameznih prostorih bi bila dobrodošla, nekateri so omenjali stisko s prostori in premajhne učilnice. Z delovnim časom so zadovoljni, nekatere moti prevelika pavza med posameznimi predavanji.

Z možnostjo dodatnega izobraževanja in usposabljanja so zelo zadovoljni, saj jih vodstvo pri tem podpira. Na podlagi tega teze, da zaposleni nimajo možnosti za dodatna izobraževanja, ne moremo potrditi. Pri izbiri izobraževanja ali usposabljanja so samostojni in si lahko sami izberejo možnost nadgraditve svojega znanja. To se jim zdi v redu, saj le posameznik ve, na katerih področjih se lahko izboljša in pridobi nova znanja ali nadgradi obstoječe. Napredovanje učiteljev je zakonsko urejeno in na morebitne spremembe težko vplivajo.

Plača jim ne predstavlja nezadovoljstva, večinoma pa smo intervjuvali osebe, ki so v svoji delovni dobi že napredovale, kar je vplivalo na samo višino njihove plače. Dva zaposlena sta povedala, da je denar še vedno največji motivator za njuno delo. Za ustrezno plačilo sta pripravljena delati nadure in sprejeti dodatne obveznosti. Ker je večina vprašanih postavilo na prvo mesto motivacijski dejavnik zadovoljstvo učencev, ne moremo potrditi teze, da je glavni motivator plača. Intervjuvanci so dejavnike, ki jih motivirajo pri njihovem delu navedli po naslednjem vrstnem redu: zadovoljstvo s strani učencev, uspešno prenašanje znanja, plača in ustvarjalnost, ki jo lahko uporabljajo pri svojem delu. Večino zaposlenih motivirajo zadovoljni učenci. Priznavajo pa, da je to velikokrat težko, saj imajo učenci različna pričakovanja, ki niso vedno enaka z njihovimi. V tem primeru je nujno potrebna ustrezna komunikacija med učiteljem in učencem, da se ta pričakovanja uskladijo. Uspešnost prenosa znanja na učence jih pri delu zelo motivira. Veseli so njihovih dobrih rezultatov, ki dokazujejo, da so bili pri delu uspešni. Dobri rezultati oziroma znanje, ki ga pokažejo učenci so motivacija za nadaljnje delo, saj prinašajo učitelju povratno informacijo, da je pri svojem delu uspešen. Ena oseba je povedala, da jo motivira ustvarjalnost, ki jo lahko izrazi v svojem delu. Pozitivno pri opravljanju njenega dela se ji zdi to, da pri tem ni omejena in lahko svojo ustvarjalnost uporablja in deli z učenci. Delo jim predstavlja zadovoljstvo, veselje ter jim prinaša osebni izziv. Veseli jih delo z ljudmi, to jim prinaša osebni izziv, saj se nemalokrat pri svojem delu srečujejo s težavami, katerih rešitev jim predstavlja dodatni izziv. Vsi zaposleni v

svoje delo vlagajo vse svoje sposobnosti in znanje, kar dokazuje, da so odgovorni in predani svojemu delu. Kot osebne cilje so si zadali več prostega časa nameniti rekreaciji in sproščanju, družini, razširitvi znanja iz računalništva ter branju knjig, ki jih zanimajo. Vsi so mnenja, da zadovoljeni osebni cilji posameznika lahko vplivajo na njihovo zadovoljstvo pri delu. To jih sprošča in vpliva na njihovo delo in se jim zdi nujno potrebno.

Vodstvo komunicira z njimi v obliki letnih delovnih pogovorov, kjer lahko podajo svoja mnenja in izrazijo morebitno nezadovoljstvo. V primeru konfliktov poskušajo zadevo urediti sami, če pa pri tem niso uspešni, se vedno obrnejo na vodstvo šole, ki poskuša najti ustrezne rešitve. Večinoma so možni konflikti z učenci ali njihovimi starši. Vprašani so ocenili zadovoljstvo z vodstvom z najvišjo oceno, zaradi česar ne moremo potrditi teze, da z vodstvom niso zadovoljni. V primeru nezadovoljstva to ne bi vplivalo na njihovo delo. Tako je povedalo vseh osem zaposlenih. Vsi so mnenja, da imajo učenci pravico do kvalitetnega izobraževanja in da morebitno nezadovoljstvo učitelja ne sme vplivati na njihovo delo. Če do nezadovoljstva pride, bodo to urejali z vodstvom šole, v primeru, da to ne pomaga pa bi si poiskali službo drugje. Do sedaj še niso bili v takem položaju, da bi zaradi nezadovoljstva razmišljali o menjavi službe.

### **5.3 Potrditev ali zavrnitev tez**

1. Dobri odnosi s sodelavci vplivajo na stopnjo zadovoljstva zaposlenih.  
Izjave intervjuvancev so v skladu s pričakovanjem, da dobri odnosi s sodelavci vplivajo na stopnjo zadovoljstva zaposlenih. Vsi so podali mnenje, da jim dobri odnosi s sodelavci veliko pomenijo in vplivajo na njihovo zadovoljstvo.
2. Zaposleni nimajo možnosti izobraževanja.  
Teze ne moremo potrditi, saj so vsi odgovorili nasprotno. Možnost izobraževanja in usposabljanja jim je dana, vodstvo jih pri tem podpira.
3. Najpomembnejši motivacijski dejavnik je plača.  
Intervjuvani so ocenili plačo z oceno dve, kar pomeni zadovoljstvo. Večina jih je kot motivacijski dejavnik navedlo zadovoljstvo s strani študentov ter uspešen prenos znanja. Na podlagi tega ne moremo potrditi teze, da je plača njihov najpomembnejši dejavnik.
4. Zaposleni niso zadovoljni z vodstvom.  
Vodstvo, njihov odnos in odločitve so intervjuvani zaposleni ocenili z oceno dve, ki pomeni zadovoljstvo. Nihče ni povedal, da z vodstvom ni zadovoljen, zato teze ne moremo sprejeti.

### **5.4 Navedba lastnega mnenja**

Osebno menim, da mora vodstvo pri svojih odločitvah upoštevati različnost ljudi, različnost karakterjev in kolikor se le da, upoštevati njihova mnenja in želje pri sprejemanju odločitev, vplivajo na zaposlene in posledično na njihovo zadovoljstvo. Komunikacija z zaposlenimi je pomembna in vodstvu nudi informacijo oziroma alarm, da so potrebne spremembe in izboljšave.

## 6 Zaključek

Analiza naše raziskave je pokazala, da so zaposleni zadovoljni na svojem delovnem mestu in se v delovnem okolju dobro počutijo. Z najvišjo oceno so ocenili zadovoljstvo s samim delom, ki ga opravljajo, odnose s sodelavci ter možnost napredovanja in izobraževanja. V največji meri jih pri delu motivirata zadovoljstvo študentov in uspešen prenos znanja, ki se kaže v rezultatih učencev. V svoje delo vlagajo vse svoje sposobnosti in znanje. V primeru, da bi občutili nezadovoljstvo, tega ne bi prenašali na svoje delo in to ne bi vplivalo na njihovo učinkovitost. Menijo, da uspešno izpolnjeni osebni cilji lahko vplivajo na njihovo zadovoljstvo pri delu. Zato želijo v letu, ki prihaja, posvetiti več prostega časa za pridobitev znanja iz računalništva, nameniti več časa rekreaciji, družini in branju knjig.

Ustrezna komunikacija je zelo pomembna pri uspešnem delu z ljudmi. Pravilen pristop lahko rešuje probleme oz. konflikte, ki nastanejo v primeru nezadovoljstva zaposlenih. Vsaka organizacija bi morala temu področju posvečati veliko pozornosti. Merjenje zadovoljstva zaposlenih bi moralo biti cilj vsake organizacije, saj na ta način vodstvo pridobi informacijo trenutnega stanja, v primeru morebitnega nezadovoljstva pa lahko še pravočasno ukrepajo. Merjenje zadovoljstva je tudi podlaga za preverjanje učinkovitosti posameznih ukrepov, ki so bili izvedeni na podlagi predhodnih meritev. Vodstvo se mora zavedati, da zadovoljstvo delavca vpliva na odličnost njegovih rezultatov, ki se kažejo v uspešnosti organizacije.

V nadaljnjih raziskavah bi bilo zanimivo raziskati, kako karakter posameznika vpliva na njegovo zadovoljstvo pri delu, saj smo si ljudje med seboj različni in različno dojemamo in ocenjujemo zadovoljstvo.

Rezultatov raziskave ne moremo posploševati na celotno organizacijo, ker smo pridobili mnenja le osmih zaposlenih, starih med 40 in 50 let, ki imajo drugačne poglede na delo in dejavnike motivacije, kot na primer njihovi mlajši kolegi.

## Reference

1. Altman, R. (2000). Understanding Organizational Climate: Start Minimizing Your Workforce Problems. *Water Engineering & Management*, 147(6), 31–32.
2. George, M. J. & Jones, R. G. (1996). *Understanding and managing organizational behavior*. Reading: Addison-Wesley Publishing Company.
3. Gruban, B. (15. 1. 2012). *Interna glasila: od trobil vodstev do ustvarjanja strateških pomenov za zaposlene*. Najdeno na [http://www.dialogos.si/slo/objave/clanki/interna\\_glasila/](http://www.dialogos.si/slo/objave/clanki/interna_glasila/)
4. Keenan, K. (1996). *Kako motiviramo*. Ljubljana: Založba Mladinska knjiga.
5. Lawler, E. (1994). *Motivation in work organizations*. San Francisco: Yossey–Bass Publishers.
6. Lipičnik, B. (1996). *Reševanje problemov, namesto reševanje konfliktov*. Ljubljana: Zavod Republike Slovenije za šolstvo.
7. Lipičnik, B., & Možina, S. (1993). *Psihologija v podjetjih*. Ljubljana: DZS.
8. Merkač Skok, M. (2005). *Osnove managementa zaposlenih*. Koper: Fakulteta za management.
9. Mihalič, R. (2008). *Povečajmo zadovoljstvo in pripadnost zaposlenih*. Škofja Loka: Mihalič in partner.
10. Možina, S. (1998). *Management kadrovskih virov*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.

11. Možina, S., Bernik, J., & Svetic, A. (2004). *Osnove managementa*. Portorož: Visoka strokovna šola za podjetništvo.
12. Musek Lešnik, K. (15. 1. 2012). *Organizacijska klima in zadovoljstvo zaposlenih*, Pridobljeno na <http://www.ipsos.si/web-data/Templates/podjetje-klima-organizacijskaklimainzadovoljstvozaposlenih.html>
13. Robbins, S. P. (1991). *Organizational behaviour: Concept, Controversies and applications*. New Jersey: Prentice Hall.
14. Treven, S. (1998). *Management človeških virov*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
15. Treven, S. (2001). *Mednarodno organizacijsko vedenje*. Ljubljana: GV Založba.
16. Uhan, S. (2000). *Vrednotenje dela II*. Kranj: Moderna organizacija.
17. Zupan, N. (2001). *Nagradite uspešne: spodbujanje uspešnosti in sistemi nagrajevanja v slovenskih podjetjih*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.

## Priloga: Usmeritvena vprašanja intervjujev

1. Prosim, če ocenite stanje zadovoljstva naslednjih dejavnikov: delo, vodstvo, odnosi s sodelavci, napredovanje, plača, delovni pogoji, izobraževanje in usposabljanje, delovni čas.
2. Zakaj delate, kaj vam pomeni delo?
3. Kateri dejavniki so tisti, ki vas motivirajo pri vašem delu?
4. Ali v svoje delo vlagate vse svoje sposobnosti?
5. Bi nezadovoljstvo vplivalo na vašo učinkovitost in rezultate pri delu?
6. Kakšni so vaši osebni cilji v tem letu?

\*\*\*

**Renata Červ** je diplomirala na Fakulteti za organizacijske vede Kranj in si pridobila strokovni naziv diplomirana organizatorica/menedžerka. Zaposlena je na Šolskem centru Novo mesto, v referatu za študentske zadeve.

\*\*\*

### Abstract:

#### **The level satisfaction of teachers and motivational factors**

**RQ:** Employee satisfaction is an area that is relevant in every organization and for this reason management has to pay special attention to this area. A satisfied worker brings better results and invests all their knowledge and abilities into their work. Otherwise they will invest only what is required of them that will not bring success to the organization in achieving their goals. Work satisfaction reflects an individual's emotional experiences in the environment that they are working in. Many times management starts paying attention when it is too late. For this reason, measuring employee satisfaction should occur in each organization. This way appropriate actions and decisions can be made to improve current conditions.

**Purpose:** To investigate employee satisfaction, determine the level of satisfaction or dissatisfaction and identify motivational factors. Furthermore, to examine how personal goals of individuals influence their work and to which degree money is a motivator for work.

**Methods:** A descriptive approach was used to examine the theoretical content, interview. An interview was conducted with which data was obtained on employee satisfaction.

**Results:** Employees are satisfied with their work and it gives them a personal challenge, offers satisfaction, a source of income and pleasure. They are motivated by pay, student satisfaction, and successful transference of knowledge to students. Possible dissatisfaction of employees would not influence their effectiveness and work results. They believe that fulfilling their personal goals can influence their satisfaction.

**Organization:** The obtained data will be used by management for improvement. The obtained results will lead management in decision making to increase employee satisfaction.

**Society:** Refresh knowledge from the area of creating employee satisfaction and motivational factors that influences people at work.

**Originality:** The limited number of interview participants and personal acquaintance with the interviewees affected honest answers.

**Limitations:** A small sample size that does not lead to generalizations towards the whole organization.

**Keywords:** motivational factors, organizational climate, employee satisfaction, satisfaction factors, dissatisfaction