

MOTIVACIJA STROKOVNIH SODELAVCEV / Tanja Bergant / OŠ Trzin, Vrtec Žabica

»Ljudje delajo najbolje, ko pri delu dosežejo največje zadovoljstvo.« (Everard, Morris 1996).

Nekaj več kot petnajst let delovnih izkušenj imam in moja motivacija na delovnem mestu je večino časa dobra in močna, ker sem si res izbrala poklic, ki ga opravljam z veseljem. Mislim, da samo motivirani ljudje lahko dobro delajo.

Želela sem ugotoviti, kako motivirani so moji službeni kolegi, zato sem se odločila, da se skupaj lotimo vprašalnika »Dejavniki zadovoljstva v službi« (Ažman 2013) ter da jim na koncu predstavim rezultate. Tiste, ki so rešili vprašalnik, je zanimalo, kako motivirani smo strokovni sodelavci v naši delovni organizaciji, posebej pa so želeli videti analiza rezultatov po končani obdelavi podatkov.

TEORETIČNA IZHODIŠČA

Motivacijo lahko opredelimo kot »doseganje rezultatov z ljudmi« ali »dobiti iz ljudi najboljše«. Druga definicija je nekoliko bolj priljubljena, kajti »najboljše«, kar lahko ljudje ponudijo, ni nujno soznačno z »rezultati«, ki jih na začetku želimo, ne smemo pa se oddaljiti od skupnih ciljev in etosa šole (Everard, Morris 1996). Upoštevati moramo dejstvo, da je vsak človek edinstven in da vsak človek na delo prinese svoje posebnosti. Ravno zaradi tega se moramo naučiti ljudem ponuditi priložnosti, da bi se oprijeli česa novega, recimo učenja, kako ravnati s priložnostmi, ki bi jim omogočile napredovanje (Lipičnik 1998).

Osnovno napako naredimo, če pozabimo, da so ljudje najbolj motivirani za delo s takimi cilji, ki so jih oblikovali skupaj in se jim zato čutijo zavezani. Če ljudje ne čutijo pripadnosti rezultatom ali določenim aktivnostim, imamo na voljo le eno vrsto motivacije – korenček in palico. Nekateri ljudje imajo visoko notranjo motivacijo, ki jih žene k ciljem, nekateri pa ne (Everard, Morris 1996).

Uspešno vodenje pojmuje kot motivacijsko vodenje, ki se opira na pozitivna motivacijska sredstva, upošteva potrebe in interese ljudi in jih usklajuje z zahtevami dela. Iz pedagoške psihologije vemo, da imajo po-

zitivna motivacijska sredstva pri učencih praviloma večji učinek kot negativna.

Zelo spodbudno moč ima pravo delovno ozračje in razpoloženje, ki prevlada na šoli, saj potegne za sabo tudi ravnodušne in lagodne posameznike. Na vse člane kolektiva ugodno vpliva, če potekajo sestanki, pogovori in razprave v takem ozračju, da se lahko vsak uveljavi s svojimi izkušnjami, mnenji in predlogi (Valentinčič 1992).

Ni človekove aktivnosti, ki ne bi bila motivirana. Niti ena sama človekova aktivnost ni nikoli spodbujena samo z enim, temveč s številnimi, zelo zapletenimi, znanimi in neznanimi dejavniki (Možina idr. 1994).

Ljudje želimo zadovoljiti nekatere potrebe: slava, moč, ustreči drugim ljudem, zaslužiti za preživetje, izogniti se kazni. Maslow (v Everard, Morris 1996) domneva, da je najprimernejše gledati na potrebe, če so razvrščene po hierarhični lestvici. Načelo, ki podpira to hierarhijo, pravi, da moramo začeti pri dnu, kajti potrebe morajo biti na vsakem nivoju zadovoljene do določene mere, preden lahko mislimo na potrebe na naslednji stopnji.

Tabela 1: »Hierarhija potreb« (vir: Maslow 1970 v Everard, Morris 1996).

Potrebe po samopotrjevanju	Dosežki, psihološka rast
Potrebe po ugledu in spoštovanju	Status, spoštovanje, prestiž
Potrebe po pripadnosti	Prijateljstvo, pripadnost skupini, ljubezen
Potrebe po varnosti	Nenevarnost, brez pomanjkanja
Biološke/fiziološke potrebe	Hrana, pijača, zavetje, spolnost, toplota, fizično ugodje

Tudi na delovnem mestu je treba najprej zadovoljiti osnovne potrebe, šele nato višje, ki lahko prispevajo tudi k boljšim delov-

nim pogojem in rezultatom ter k delovni uspešnosti.

PREDSTAVITEV PODATKOV IN REZULTATOV

Za sodelovanje pri reševanju vprašalnika sem prosila svoje sodelavce, vzgojitelje in pomočnice vzgojiteljev v vrtcu in 13 kolegov se je odzvalo z rešenim vprašalnikom. Vprašalnik ima 16 vprašanj, ob katerih so trditve, ki označujejo posameznikovo mnenje. Z vprašalnikom ocenjujemo svoje občutke o tem, koliko nam služba nudi možnosti doseganja uspehov, kakšna je naša odgovornost pri delu, ali za svoje delo prejmemo priznanje, kakšne so možnosti napredovanja, ali nas delo zadovoljuje in ali nam omogoča osebno rast?

Tabela 2: Rezultati ankete pri strokovnih delavcih na OŠ Trzin, enota Vrtec Žabica (vir: lasten)

dosežki	odgovornost	priznanje	napredovanje	delo	osebna rast	skupaj
3,5	4,5	3	3	3,5	3,5	56
3,25	4,5	4,3	3	4,25	4	63
3,5	2,5	1	4	3,75	4	49
3,25	4	2,3	3	4	4	56
3,5	2,5	0,7	3	3,5	4	46
3,9	4	3,3	4	4	3,5	60,5
3,3	3	3	3	3,3	3,5	51
3,5	2,5	0,7	4	3,5	4	47
3,25	1	1,3	3	4	3,5	45
3,5	2,5	0,7	3	3,5	4	46
3	2,5	0,7	1	4,25	4	45
3,25	2,5	1,7	3	4,5	4	47
3,75	2,5	1,7	3	3,25	4	48

ANALIZA IN INTERPRETACIJA

Rezultati, ki jih dobimo pri reševanju, nam ovrednotijo naše delo glede na: dosežke, odgovornost, priznanje, napredovanje, zanimivost dela ter osebno rast (Ažman 2013).

Skupni seštevek odraža relativno težo, ki jo ima vsak izmed dejavnikov pri določanju splošnega zadovoljstva v službi. Skupni rezultat 55 in več pomeni popolno delovno zadovoljstvo. Če je rezultat manj kot 45, so potrebne spremembe.

Pri posameznih kategorijah rezultat 3,5 in več pomeni popolno zadovoljstvo. Rezultat med 2,5 in 3 pomeni, da je še kar nekaj možnosti za obogatitev dela. Kadar pa je rezultat nižji kot 2,5, se morata z ravnateljem vprašati, kje so vzroki. Mor-da so vzroki zunanji (npr. pri možnosti za napredovanje), vendar je bolj verjetno, da gre za notranje vzroke in pomanjkljivosti (Everard, Morris 1996).

Tabela 3: Evropske norme (vir: Everard, Morris 1996)

dosežki	odgovornost	priznanje	napredovanje	delo	osebna rast	skupaj
3,10	3,00	2,90	3,20	3,60	3,50	51,80

Tabela 4: Skupni rezultati na OŠ Trzin, enota Vrtec Žabica (vir: lasten)

dosežki	odgovornost	priznanje	napredovanje	delo	osebna rast	skupaj
3,42	2,96	1,90	3,77	3,79	3,85	50,73

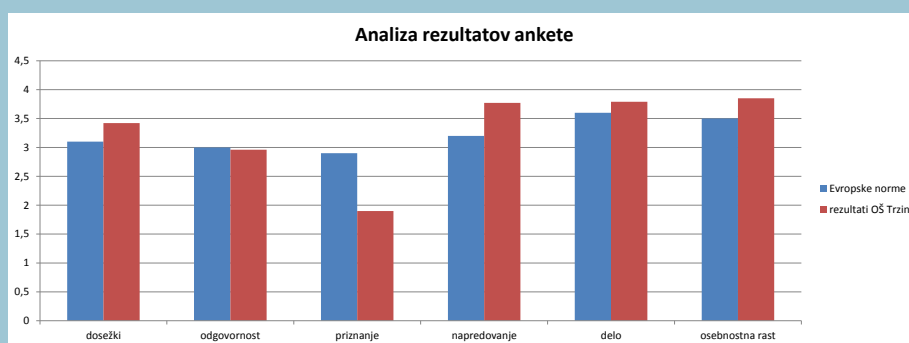
Med sodelavci vlada želja po priznanju za dobro delo. Nizek rezultat pri priznanju ni nenavaden v službah v izobraževanju. To ni samo posebnost učiteljskega poklica, temveč posledica angleške ali evropske kulture, saj se vse preveč bojimo povedati ljudem, kako napredujejo, čeprav to ni pomembno

le za zadovoljstvo v službi, ampak je tudi najpomembnejša prvina kakovostnega delovnega procesa in prilagajanja potrebam dela (Everard, Morris 1996).

Pri ostalih kategorijah smo v okvirih evropskih norm oziroma jih celo malo prese-gamo, tako da smo z rezultatom lahko zadovoljni.

Sama sem sicer želela strukturo zaposlenih razdeliti na pomočnice vzgojiteljic in vzgojiteljice, vendar je bilo že izpolnjevanje tega vprašalnika cel projekt, zato nisem želela biti vsiljiva še z eno zahtevo. Kolegi hitro dobijo slab občutek, če se jih ne obravnava enotno in skrinjici z napisi vzgojitelji na eni strani in pomočniki na drugi bi predstavljali problem, ki si ga nisem želela.

Tabela 5: Analiza rezultatov evropskih norm in OŠ Trzin



SKLEPI IN PRIPOROČILA

Prav bi bilo, da bi ravnatelj povedal svo-jemu podrejenemu, da dela dobro, ker je takšna pohvala dober motivator (Ažman 2013).

Če bi vodje poznali »učinkovite« tehnike motiviranja in če bi lahko uravnavali plače, bi pričakovali, da se bosta uspešnost posameznikov in s tem uspešnost organizacije močno povečali. Povečalo pa bi se tudi za-dovoljstvo sodelavcev, ki bi bili pripravljeni vlagati v svoje delo več naporov. Zato bi se znova povečala uspešnost organizacij (Možina idr. 1994).

Prepričana sem, da nikoli ne bodo vsi ljudje enako motivirani za delo, zato ni pričakovati enotnosti. Ljudje prihajamo v službo iz različnih vzgibov, zato je tudi motivacija različna, a kljub temu lahko skupaj delamo dobro. Ni treba, da smo vsi enako močno motivirani,

da bi lahko delali dobro. Zadovoljstvo pri delu nastane, ko delamo dobro!

Literatura

- Ažman, T. (2013). *Dejavniki zadovoljstva v službi* (interno gradivo). Kranj: Šola za ravnatelje.
- Everard, B., Morris, G. (1996). *Uspešno vo-denje*. Ljubljana: ZRSŠ.
- Lipičnik, B., Mežnar, D. (1998). *Ravnanje z ljudmi pri delu*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- Možina, S., Kavčič, B., Tavčar, M. I., Pučko, D., Ivanko, Š., Lipičnik, B., Grižar, J., Repovž, L., Vizjak, A., Vahčič, A., Rus, V., Bohinc, R. (1994). *Management, nova znanja za uspeh*. Radovljica: Didakta.
- Valentinčič, J. (1992). *Sestanki v življenju šole. Vodenje in sodelovanje*. Ljubljana: ZRSŠ.