

UNIVERZA V LJUBLJANI
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE

Petra Fidler

Vpliv ravnatelja na učiteljevo zavzetost za delo

Magistrsko delo

Ljubljana, 2016

UNIVERZA V LJUBLJANI
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE

Petra Fidler

Mentor: red. prof. dr. Igor Lukšič

Vpliv ravnatelja na učiteljevo zavzetost za delo

Magistrsko delo

Ljubljana, 2016

ZAHVALA

Zahvaljujem se moji družini za strpnost in spodbudo v času nastajanja naloge.
Zelo sem hvaležna mentorju red. prof. dr. Igorju Lukšiču za strokovno vodenje in usmerjanje
pri izdelavi naloge.

Prijateljica Karlina, hvala za spodbudo, pomoč in kritični dialog.
Vsem strokovnim delavcem šol, ki so sodelovali v empirični raziskavi, se iskreno zahvaljujem.

POVZETEK

Vpliv ravnatelja na učiteljevo zavzetost za delo

V sodobni družbi je uspeh posameznika odvisen od različnih dejavnikov, in sicer od motiviranosti za vseživljenjsko učenje, nenehne lastne aktivnosti ter prilagodljivosti spremembam.

Če želimo napredno in uspešno družbo, morajo biti zaposleni motivirani in zavzeti za delo. Poglavitni nalogi vodij sta skrb in motivacija zaposlenih, da so le-ti v največji možni meri zavzeti za delo.

Vodenje šole je zahtevna in kompleksna naloga. Ravnatelj mora imeti v prvi vrsti posluh za ljudi, spodbujati mora dialog, kulturo sodelovanja, usmerjen mora biti končnim rezultatom, kakovosti in učinkovitosti vodenja kot sposobnosti samokontrole, proaktivnega delovanja, samorefleksije in zavzetosti za delo, doveznosti za novosti, pozitivni klimi v organizaciji in dobrem medsebojnem odnosu med njim in učitelji. Ravnatelji so tisti, ki s svojim načinom vodenja vplivajo na motivacijo in zavzetost zaposlenih za delo.

Motivacija je ena najpomembnejših psihičnih funkcij, ki usmerja naše življenje. Vodenje šole vpliva na delovno motivacijo. Je tudi sestavni del delovne zavzetosti učiteljev.

Uspešni posamezniki so notranje motivirani za delo. V nalogi je predstavljena motivacija, ki je predpogoj vsake človekove aktivnosti. Je eden izmed najpomembnejših dejavnikov za doseganje večje zavzetosti za delo. Izpostavljene so teorije vodenja, ki vplivajo na dvig motivacije.

Zavzetost za delo oz. pozitiven odnos do dela je eden od mlajših konceptov odnosa do dela. Zaposleni do dela razvijejo pozitiven ali negativen odnos. Od učiteljev se pričakuje zavzetost za delo, kar pomeni, da vanj vlagajo čustva, energijo in svoje talente za doseg vizije in poslanstva šole, hkrati pa izpolnijo svojo samouresničitve. Posledično učitelji naredijo več, kot se od njih pričakuje. To se kaže pri uspehu šole in učencev, ki s tem pridobijo najboljšo popotnico v svet odraslih.

V magistrski nalogi smo prikazali in uporabili Gallupov vprašalnik Q¹², ki razkriva zavzetost zaposlenih za njihovo delo. Uporabljen vprašalnik je tudi pokazatelj elementov vodenja, za katere je zaželeno, da jih ravnatelj upošteva, če želi, da bodo učitelji bolj zavzeti za delo.

V empiričnem delu smo preverili, kako so učitelji sedmih šol (OŠ Juršinci, OŠ Kolezija, OŠ Nove Fužine, OŠ Karla Destovnika - Kajuha Šoštanj, OŠ Vitanje, OŠ Loče in Srednja šola za gostinstvo in turizem Celje) zavzeti za svoje delo. Z vprašalnikom hkrati preverimo, ali ravnatelji prepoznajo in uporabljajo elemente vodenja, ki v praksi prispevajo k zavzetosti.

Na osnovi raziskave ugotovimo, da so učitelji v večini zavzeti za svoje delo. Ugotovimo še, da ravnatelji pripisujejo visoko vrednost elementom vodenja, ki vplivajo na zavzetost za delo. Rezultati nam predstavijo izhodišča za bolj učinkovito ravnateljevo vodenje v smislu ustvarjanja takšnih organizacijskih pogojev, ki vplivajo na dvig motivacije in zavzetosti za delo.

V šoli je še bolj kot v drugih organizacijah pomembno, da so ljudje pozitivno naravnani in da med njimi vladajo spoštljivi prijateljski odnosi. Tako se bo razvila kultura pripadnosti, sodelovanja, medsebojne pomoči, spoštovanja različnih mnenj, dialoga in zaupanja. Ravnatelj, ki se bo zavzeto posvečal vodenju zaposlenih in bo postal njihov strokovni prijatelj in motivator, bo zagotovo vplival tudi na zavzetost zaposlenih. Skupaj bodo gradili uspešno šolo sedanjosti in prihodnosti.

KLJUČNE BESEDE: vodenje, motivacija, zavzetost, ravnatelj, učitelji.

ABSTRACT

The principal's impact on teachers' working engagement

In a modern society, the individual success depends on various factors such as motivation, for lifelong learning, individual's own activity, and flexibility.

If we want to live in successful and advanced society, the employees must be motivated and committed to their work.

School leadership is a challenging and complex task. The principle needs to understand people, promote the dialogue, the culture of cooperation, be oriented to the final result, the quality and efficiency of management as the capability of self-control, proactive actions, self-reflection and commitment to work, receptiveness to innovations, the positive climate in the organization and good mutual relationship between him and the teachers. The principals are the ones, who with their management influence impact the employees' motivation and commitment to their work.

Motivation is one of the most important physic functions, which leads our life. The school leadership influences the work motivation, which seems to be part of teachers' work engagement.

The successful individuals are internally motivated for their work. In this work includes motivation that is basic to every human activity. The leadership theories, which influence the job motivation, are exposed. Motivation is one of the factors of reaching the stronger work engagement.

Work engagement is one of the younger concepts of attitude towards to work. The employees develop positive or negative toward their work. The teachers are expected to be engaged to work, which means to put emotions, energy and talents to reach the school vision and mission and at the same time, they fulfil their self-realization. The engagement's consequence is that teachers do more they are expected to. This fact is strongly presented in schools and students' success. The students so get the best possible gift to enter into the world of adults.

This master thesis presents the Gallup's questionnaire Q¹² which has been used. It reveals the employees' engagement to their work. The used questionnaire is also the indication of leadership elements, which are desired to be taken into account by the headmaster if he really wants the teachers to be more enthusiastic about their work.

In the empirical part, we have checked how strongly the teachers of seven schools (Primary School Juršinci, Primary School Kolezija, Primary School Nove Fužine, Primary School Karel Destovnik – Kajuh Šoštanj, Primary School Vitanje, Primary School Loče and Secondary School for Catering and Tourism Celje) are dedicated to their work. The questionnaire also checks whether principals recognize and use the management elements, which in practice contribute to the work engagement.

The research also shows that most of the teachers are dedicated to their work. We also find out that the principals value those elements of management, which affect their commitment to work. Results show a starting point of more effective principal's management in the terms of

creating such organizational conditions that influence on the raising of motivation and work engagement.

Comparing schools and other organizations it is even more important than that people working in school process people have a positive attitude and have respectful friendly relations. This is the appropriate way to develop a culture of belonging, cooperation, mutual assistance and respect for different opinions, dialogue and trust. The headmaster, who is enthusiastically devoted personnel management and becomes their professional friend and motivator, will surely also affect his employees' enthusiasm of. In this climate they will create a successful present and future school hand in hand.

KEY WORDS: management, motivation, engagement, principal, teachers.

Kazalo

1	UVOD	11
1.1	Oris raziskovalnega problema.....	11
1.2	Obrazložitev znanstvene relevantnosti teme.....	12
1.3	Prispevek z znanosti.....	13
1.4	Struktura magistrskega dela.....	14
2	VODENJE	15
2.1	Situacijski model vodenja	15
2.1.1	Herseryev in Blanchardov situacijski model	16
2.1.2	Fiedlerjev kontingenčni model vodenja	16
2.1.3	Houserjev model.....	17
2.1.3	Model vodenja 4 D	17
2.2	Participativni model vodenja	18
2.3	Sodobne tehnike vodenja	18
2.4	Vodenje ravnatelja	20
2.4.1	Večdimenzionalno vodenje šole.....	24
2.4.2	Transformacijsko in transakcijsko vodenje šole.....	24
2.4.3	Ocenjevanje delovne uspešnosti	26
2.4.4	Opis sistemov napredovanja v šolstvu	28
2.4.4.1	Napredovanja v nazive.....	28
2.4.4.2	Napredovanje v plačne razrede	29
3	MOTIVACIJA IN MOTIVIRANJE	31
3.1	Pregled motivacijskih teorij	33
3.1.1	Teorija potreb Abrahama Maslowa	34
3.1.2	Vroomova teorija	36
3.1.3	Herzbergova dvofaktorska motivacijska teorija	37
3.1.4	MacDougallova motivacijska teorija.....	38
3.1.5	Leavittova motivacijska teorija	39
3.1.6	Teorija ERG – Claytona Aderferja	40
3.1.7	Teorija potreb Davida McClellanda	40
3.1.8	Teorija X in Y	41
3.1.9	Teorija Z	42
3.1.10	Hackman-Oldhamerjev model obogatitve dela	42
3.1.11	Glasserjeva teorija izbire	43
3.1.12	Frommova motivacijska teorija	45
3.1.13	Cattellova motivacijska teorija	46
3.1.14	Lipičnikova interpretacija motivov	47
3.2	Motivacijski modeli	48
3.2.1	Racionalno gospodarski motivacijski model	49
3.2.2	Motivacijski model, ki upošteva družbene potrebe ljudi.....	49
3.2.3	Motivacijski model samoaktualizacije	50
3.2.4	Model, ki upošteva, da je človek kompleksno bitje	51
3.2.5	Japonski motivacijski model	51
3.2.6	Porter-Lawlerjev motivacijski model	52
3.3	Motivacijske usmerjenosti	53
3.4	Motivacija zaposlenih v šolstvu.....	54
3.4.1	Ravnatelj v vlogi motivatorja zaposlenih	56

4	KONCEPT ZAVZETOSTI.....	59
4.1	Definicija zavzetosti	59
4.2	Zavzetost zaposlenih.....	60
4.2.1	Gallupov vprašalnik zavzetosti Q ¹²	63
4.3	Zavzetost v neprofitnih organizacijah.....	64
4.4	Vodenje zavzetosti	65
5	EMPIRIČNI DEL	69
5.1	Namen raziskave	69
5.2	Opis vzorca in predstavitev šol	70
5.3	Opis spremenljivk	70
5.4	Opisna statistika	73
5.4.1	Prva skupina spremenljivk	73
5.4.2	Druga skupina spremenljivk.....	77
5.5	Stopnja zavzetosti po posameznih šolah.....	80
5.6	Najpogostejši načini motiviranja in nagrajevanja zaposlenih.....	81
5.7	Ugotovitve	82
6	SKLEP	84
7	LITERATURA	87
	PRILOGE	94

Kazalo tabel

Tabela 2.1: Merila in kriteriji za ocenjevanje delovne uspešnosti	27
Tabela 2.2: Možnosti za napredovanje v šolstvu od 2009 - 2015	30
Tabela 5.1: Predstavitev šol.....	70
Tabela 5.2: Opis spremenljivk – zavzetost učiteljev za delo.....	71
Tabela 5.3: Opis spremenljivk – ocena pomembnosti vodenja.....	72
Tabela 5.4: Frekvenčna porazdelitev spremenljivk – ocena zavzetosti.....	73
Tabela 5.5: Frekvenčna porazdelitev spremenljivk – ocena pomembnosti elementov vodenja	77
Tabela 5.6: Pregled zavzetosti na posameznih šolah.....	80
Tabela 5.7: Pregled zavzetosti ocena pomembnosti elementov vodenja – ravnatelji	81

Kazalo slik

Slika 2.1: Ravnateljev vpliv vodenja.....	23
Slika 3.1: Motivacijski krog	34
Slika 3.2: Maslowa hierarhija potreb.....	35
Slika 3.3: Grafični prikaz Vroomove teorije	36
Slika 3.4: Herzbergova dvofaktorska motivacijska teorija.....	38
Slika 3.5: Leavittova motivacijska teorija	39
Slika 3.6: Racionalni motivacijski model.....	49
Slika 3.7: Motivacijski model, ki upošteva družbene potrebe ljudi	50
Slika 3.8: Model samoaktualizacije.....	50
Slika 3.9: Scheinov model – človek kompleksno bitje.....	51
Slika 4.1: Matrika zavzetosti	61
Slika 4.2: Kategorije zavzetosti po Gallupu	64

1 UVOD

1.1 Oris raziskovalnega problema

Znanje in inovativnost sta v enaindvajsetem stoletju ključnega pomena za uspeh posameznika, organizacije in družbe. Znanje je predpogoj za razvijanje kompetenc, inovativnosti in konkurenčnost na trgu delovne sile. V nenehno spreminjajoči se družbi in okolju je vseživljenjsko učenje postalo stalnica sodobnega človeka.

Danes pridobivamo znanje na vsakem koraku. Sistematično ga uvajamo v šolah, kar kasneje vpliva na percepcijo učenja. Do znanj pridemo z učenjem.

Uspešni učitelji so tisti, ki se želijo učiti, ki nenehno iščejo nove izzive, ni jim žal naporov za doseganje ciljev, vztrajajo in so se pripravljene spoprijeti z ovirami.

Kompetentni učitelji so usposobljeni, da znajo voditi, motivirati, ustvarjati pogoje za sodelovanje, spodbujati učence k dosežkom, ustvarjalnosti in inovativnosti. Učitelji so torej vodje, trenerji, mentorji, motivatorji in še kaj.

Zaposleni so najpomembnejši vir vsake organizacije, tudi šol, katerih poslanstvo je priprava učenca na življenje v skupnosti. Motivacija, zavzetost za delo in vodenje zaposlenih v šolstvu ključnega pomena oz. je pogoj za uspešnost šole.

Učitelji se zaradi narave svojega dela, velikih strokovnih zahtev, uvajanja različnih sprememb v učnih načrtih, okolja in hitrega razvoja novih tehnologij pogosto srečujejo z »izgorelostjo« na delovnem mestu, zato posledično upadeta njihova notranja motivacija in delovna zavzetost. Ravnatelj kot vodja s svojim vodenjem lahko pomaga pri dvigu motivacije.

Motivacija je eden od poglavitnih faktorjev za uspešno delo. Je gonilo človekove aktivnosti. Brez poznavanja motivacije ni mogoče voditi oziroma upravljati ljudi. Ena izmed najpomembnejših učiteljevih nalog torej je motiviranje učencev, ravnateljeva pa motiviranje zaposlenih.

Zavzetost je relativno nov koncept v menedžmentu, s katerimi vodilni kader ugotavlja, v kolikšni meri so zaposleni predani organizaciji in zavzeti pri opravljanju svojega dela. Gre za pozitivno naravnost posameznika, ki si je z notranjo motivacijo, energijo, delom, sposobnostnimi, naporom pripravljen prizadevati za doseg organizacijskih ciljev in uspehov.

Zavzetost zaposlenih za delo je ključnega pomena uspešnosti vsake organizacije. Večja kot je zavzetost, večja je uspešnost. Na delovno zavzetost vpliva več dejavnikov, in sicer odnos vodstva do zaposlenih, zaupanje v podjetje in sistem nagrajevanja.

Strokovno podkovan, motiviran za učenje in delovno zavzet učitelj je dober zgled svojim učencem, ki bodo sledili njegovi poti. Posledično je torej tudi zavzet ravnatelj zgled za zavzetost svojim zaposlenim.

Razvoj menedžerskih in vodstvenih teorij daje ljudem v organizaciji vedno večji pomen. Najboljše vodje se zavedajo pomena skrbi za svoje sodelavce, ki predstavljajo ključni pomen za uspešnost organizacije. Zaposleni se v uspešnih organizacijah dobro počutijo, so cenjeni in imajo možnost za strokovno rast.

Z ustreznim **vodenjem** lahko ravnatelj motivira zaposlene in krepi njihovo delovno zavzetost. Predvsem lahko gradi kulturo, kjer imajo zaposleni skupno vizijo in vrednote.

1.2 Obrazložitev znanstvene relevantnosti teme

Na kvalitetno opravljeno delo poleg znanja, strokovne usposobljenosti in kompetentnosti vplivata tudi notranja motivacija vsakega posameznika in ustrezno vodenje, ki povečuje stopnjo zavzetosti ljudi za delo.

Po sodobnem razumevanju sta uspešnost in učinkovitost organizacije v največji meri odvisna prav od uspešnosti in učinkovitosti upravljanja človeških virov - vodenja. Torej je uspešnost šole odvisna predvsem ali v veliki meri od ravnatelja. Skoraj ni države, v kateri se oblikovalci šolske politike ne bi zavedali, kako bistveni so za učinkovito šolstvo prav ravnatelji (Koren 2007).

V nalogi bo predstavljen pomen vodenja, še posebej takšni modelov, ki so primerni za vodenje učiteljev v šolah.

Ključ do uspeha podjetja oz. organizacije so usposobljeni in motivirani zaposleni, ki so svoje znanje, ustvarjalnost in druge sposobnosti pripravljeni usmerjati za doseganje skupnih ciljev (Zupan 2001, 2004).

V nalogi bodo predstavljene različne motivacijske teorije, ki nam osvetljujejo različnost dojemanja motivacije in hkrati predstavijo načine, ki vplivajo na mehanizme, ki imajo vpliv nanjo.

Motivacija zaposlenih vpliva na povečanje zavzetosti za delo. Brez dvoma lahko vodja z načinom vodenja (s svojim odnosom do zaposlenih, širjenjem kulture sodelovanja, upoštevanja vseh zaposlenih, pohvalami, nagrajevanjem, itd.) vpliva na zavzetost za delo.

Motivacija je sestavni del zavzetosti, zato se morajo ravnatelji truditi, da motivirajo zaposlene, da ostajajo zavzeti.

Zavzetost zaposlenih na delovnem mestu, ki jo lahko opredelimo kot kombinacijo delovne motivacije in organizacijske pripadnosti, je danes razmeroma dobro prepoznana kot eden od pomembnih dejavnikov uspešnosti (Gostiša 2011).

1.3 Prispevek z znanosti

V magistrski nalogi bomo predstavili nekatere motivacijske teorije, modele vodenja in koncept zavzetosti. Poleg tega bomo poudariti vpliv vodenja na motivacijo in predstavili načine, ki spodbujajo motivacije in vplivajo na delovno zavzetosti učiteljev.

Na konceptih motivacije, zavzetosti in vodenja ter analize empiričnih rezultatov anket in intervjujev bomo v nalogi predstavili načine za spodbujanje povečanja zavzetosti za delo. Na tej osnovi bom preverila obstoječe in po možnosti izdelala svojo tipologijo tipov vplivanja ravnatelja na zavzetost dela učiteljev.

Naloga bo imela tudi uporabno vrednost, in sicer spodbuditi snovalce šolske politike, strokovnjake pedagoškega vodenja, da povečajo pomen pristopov vodenja, ki spodbujajo povečanje zavzetosti za delo. Ravnateljem bo naloga podala predloge za povečanje zavzetosti za delo učiteljev.

Naloga je lahko tudi izhodišče za nadaljnje bolj obširno raziskovanje zavzetosti učiteljev za delo in pridobivanje pristopov vodenja, ki bodo vplivali na večjo zavzetost učiteljev za delo.

1.4 Struktura magistrskega dela

Magistrska naloga je sestavljena iz teoretičnega in empiričnega dela.

Teoretičen del je sestavljen iz treh delov.

V prvem delu predstavimo teorije vodenja. Večjo pozornost posvetimo posebnostim pedagoškega vodenja. Poleg tega opisujemo način ocenjevanja delovne uspešnosti in možnosti napredovanja učiteljev.

V drugem delu pregledamo motivacijo in motivacijske teorije, da bolje razumemo motive in pomen motivacije za delo.

V tretjem delu predstavimo koncept zavzetosti za delo kot odnos do dela, ki ga zaposleni vzpostavijo na delovnem mestu.

V empiričnem delu smo preverili zavzetost učiteljev za delo na sedmih šolah: OŠ Juršinci, OŠ Kolezija, OŠ Nove Fužine, OŠ Karla Destovnika - Kajuha Šoštanj, OŠ Vitanje, OŠ Loče in Srednja šola za gostinstvo in turizem Celje.

Zavzetost smo preverjali s pomočjo vprašalnika Q¹², ki ga je razvil Gallupov inštitut v ZDA. V drugem koraku smo na podlagi prilagojenega Gallupovega vprašalnika Q¹² preverili, ali ravnatelji ocenjujejo, prepoznajo in uporabljajo elemente vodenja, ki v praksi prispevajo k zavzetosti.

2 VODENJE

Vodenje je sposobnost spodbujanja vplivanja in usmerjanja sodelavcev za doseg želenih ciljev. Uspešen vodja sodeluje s člani skupine v ustvarjanju pozitivnega vzdušja. Če si zaposleni sami izvolijo vodjo, sprejemajo in se podrejajo njegovemu vodenju in odločanju (Možina 1994, 525). V šolstvu imajo učitelji veliko moč pri izbiri vodje – ravnatelja, saj imajo v organu, ki izbira ravnatelja, Svetu zavoda, pet od enajstih članov.

Sestavine vodenja so: vodja, sodelavci in specifična situacija.

Uspešni vodje imajo vizijo, intuicijo, poznajo samega sebe, imajo sposobnost za usklajevanja vrednot in sposobnost delitve moči (Možina 1994, 526).

Odnos nadrejenost/podrejenost ne omogoča ustvarjalnega sodelovanja, zato bi morali s sodelavci ravnati kot s prostovoljci (Drucker 1990, 2001).

Če se vodja poslužuje bolj avtoritativnih metod vodenja, posega po zunanji motivaciji, ga sodelavci ne bodo sprejeli s prevelikim navdušenjem. Zelo pomembno je, da pri menedžerskem vodenju usklajujemo motive in cilje drugih z namenom doseči nek »skupni« cilj, za katerega smo prepričani, da bi bil vreden ne le za nas, ampak za ljudi, ki jih vodimo in njihove osebne cilje. To ni lahko doseči, toda s prisilo in prevaro je povsem nemogoče (Lojk v Glasser 1994, 236).

2.1 Situacijski model vodenja

Situacijski modeli vodenja so:

- Herseryev in Blanchardov situacijski model vodenja;
- Fiedlerjev kontingenčni model vodenja;
- Houserjev model poti in ciljev;
- model vodenja 4 D in
- participativni model vodenja.

2.1.1 Herseryev in Blanchardov situacijski model

Model pravi, da je vodenje odvisno od ravnalnega in podpornega načina vodje. Ravnalno vedenje se pojavi, ko vodja uporablja enosmerno komuniciranje, ko zaposlenim natančno pove, kaj morajo storiti. Takšen vodja sestavlja, nadzira in kontrolira zaposlene.

Podporno vedenje se pojavi, ko je komunikacija dvosmerna. Vodja zaposlene posluša, spodbuja in usmerja.

Zrelost skupine je sposobnost njenih članov, da si postavijo visoke cilje. Pripravljene so odgovorno prevzeti uresničevanje zastavljenih nalog.

Glede na stopnjo zrelosti članov skupine ločimo:

- direktni način,
- mentorstvo,
- sodelovanje in
- pooblašcanje.

Prednosti modela – zbuja precejšno zanimanje pri v menedžerjih.

Omejitve oz. slabosti modela – postavlja se vprašanje, ali vodja izbere pravi način vodenja (Jakopec 2007, 24–25).

2.1.2 Fiedlerjev kontingenčni model vodenja

Model poudarja, da je uspešno vodenje odvisno od tega, v kolikšni meri se dejavniki skladajo z načinom dela vodje. Možna sta dva načina (Možina 2002):

- usmerjenost vodje k odnosom (ljudem),
- usmerjenost vodje k nalogam.

Ta model je zanimiv, ker ne nudi končnega in edinega odgovora o vodenju, ampak nas usmerja k preučevanju stanja v organizaciji. Težko je določiti, kdo je dober ali slab vodja, kajti isti vodja je lahko v eni organizaciji uspešen, v drugi neuspešen. Potrebno je razmisliti o tem, ali je bolje in pametneje spremeniti situacijo ali vodjo (Možina 2002).

2.1.3 Houserjev model

Houserjev model poti in ciljev pravi, da uspešni vodje z jasno opredelitvijo nalog odstranijo ovire na poti k visokim dosežkom in omogočajo večje zadovoljstvo pri delu. Vodja je zadolžen, da spodbuja timsko sodelovanje in članom tima pomaga dosegati visoke cilje. Njegova naloga je izbrati način vodenja glede na razmere in potrebe skupine. Model loči štiri načine vodenja (Jakopec 2007, 28–29):

- izzivalni (namenjen za doseg visokih ciljev, vodja pričakuje, da jih bodo zaposleni zmogli doseči);
- usmerjevalni (vodja pove, kaj pričakuje in nudi pomoč);
- svetovalni (vodja se posvetuje z zaposlenimi) in
- prijateljski (vodja je do zaposlenih prijazen, razumevajoč, ustvarja pozitivno delovno vzdušje).

2.1.3 Model vodenja 4 D

Model vodenja 4 D izhaja iz opredelitve učinkovitosti vodenja kot stopnje, s katero vodja dosega rezultate. Poudarja razliko med uspešnostjo in učinkovitostjo.

Učinkovitost pomeni delati stvari na pravi način, reševati probleme, izpolnjevati dolžnosti in imeti nizke stroške.

Uspešnost pomeni delati prav, uporabljati koristne alternative, uporabljati notranje vire, dosegati rezultate in povečati dobiček (Reddin 1990; Jakopec 2007, 12–13).

Omenjene trditve dopolnjuje Drucker (1990, 19–20) s trditvijo, da na učinkovitost in uspešnost organizacije vplivata še dva dejavnika, in sicer:

- delavec mora imeti jasna navodila, katere so njegove naloge, kaj mora delati ter
- vedeti mora, da je odgovoren za svoje delo.

Model poudarja vedenje vodij na podlagi usmerjenosti k odnosom do sodelavcev in/ali nalogi. Na podlagi tega poznamo štiri načine vodenja:

- Združevalni vodja je močno usmerjen k odnosom in nalogam. Usmerjen je k timskemu delu. Svoje sodelavce ocenjuje po pripravljenosti na sodelovanje v timu. Ta način vodenja je primeren za dela, kjer morajo zaposleni tesno sodelovati.

- Zadržani vodja je skromno usmerjen k nalogam in odnosom. Osredotoča se predvsem na popravljanje napak sodelavcev. Je nekomunikativen in primeren za administrativa, računovodska in druga dela.
- Zavzeti vodja je močno usmerjen k odnosom, manj pa k nalogam. Je odprt do sodelavcev, jih spodbuja, posluša. Spore spretno rešuje. Primeren je za vodenje strokovnih del. V takšni organizaciji vsak delavec najboljše pozna svoje delo, prevladujejo pa prevladujejo profesionalni standardi.
- Prizadevni vodja je usmerjen k nalogam, zelo malo pa k odnosom. Zaposlene ocenjuje po sposobnostih in rezultatih. Primeren je za tiste organizacije, kjer je potrebno dajati veliko navodil npr. v prodaji, proizvodnji (Možina 2002, 547).

2.2 Participativni model vodenja

Glede na naravo in obseg dela se mora vodja pogosto posvetovati s svojimi sodelavci glede sprejemanja odločitev.

Možni so različni načini odločanja, in sicer vodja:

- odloča sam (avtokratičen način);
- sodelavce vpraša za mnenje, vendar odloča sam (avtokratičen način vodenja);
- se naključno posvetuje z zaposlenimi, jih vpraša za mnenje, ki ga oceni, vendar odloča sam (posvetovalni način odločanja);
- se posvetuje z zaposlenimi, ki skupaj razpravljajo o situaciji, toda odloča sam (posvetovalni način odločanja) in
- se sestane z zaposlenimi in skupaj z njimi odloči (timski način odločanja).

2.3 Sodobne tehnike vodenja

Mihaličeva (2006, 271–278) podaja sodobne mehke tehnike vodenja zaposlenih:

- vodenje s cilji (ang. management by objectives – MBO), ki že predstavlja uveljavljen način vodenja, ki je zlasti uspešen v učečih se organizacijah in organizacijah znanja;
- vodenje z razgledovanjem in poslušanjem, temelji na tem, da je vodja vsakodnevno v stiku s svojimi zaposlenimi;

- mentorstvo (ang. coaching) v vodenju – tehnika vodenja, ki je zasnovana na pristopih intenzivnega povratnega informiranja in podajanja različnih perspektiv na situacijo, s pomočjo katerih lažje rešujemo probleme;
- nevrolingvistično programiranje v vodenju, (ang. neuro linguistic programming – NLP) kot model učinkovite komunikacije, svetovanja in učenja, ki nam pomaga razumeti sebe in druge in pomaga priklicati skrite vire moči, poleg omogoča lažje sodelovanje z drugimi in jih bolj učinkovito motivirati;
- opolnomočenje (ang. empowerment) v vodenju, kot proces integriranega proaktivnega odločanja in participacije ter delegiranja pristojnosti zaposlenim z zagotavljanjem sinergičnih učinkov;
- psihološke pogodbe z zaposlenimi, s katerimi se zaposleni definirajo in zavežejo, kaj bodo storili zanjo in kaj bo s tem pridobili in
- dobro počutje (ang. wellness) v vodenju razumemo kot spodbujanje programov, ki preventivno preprečujejo obolevanje na delovnem mestu, na drugi strani pa gre za nov mehki pristop, ki temelji na izredno demokratičnem načinu komuniciranja, na visokem sistemu nagrajevanja.

Te tehnike so uporabne v gospodarstvu, zlahka pa bi jih lahko prenesli šolski prostor.

Mihelačeva (2008, 22–25) predlaga tudi šest korakov, kako vodje z zaposlenimi sklenejo partnerstvo za uspeh:

- Prvi korak je prenehanje delitve na jaz (vodja) in oni (zaposleni). Začeti se moramo tudi tako vesti in obnašati. Obstajati moramo le mi in naš skupni cilj. Vodja mora postati prvi med enakimi, obenem pa mora ohraniti vlogo glavnega motivatorja, vizionarja in usmerjevalca.
- Drugi korak je, da določimo in tudi začnemo izvajati zakon skupne odgovornosti za uspeh in neuspeh.
- Tretji korak k partnerstvu je, da vzpostavimo zavezanost nudenju pomoči. To pomeni, da se vodja in zaposleni zavežejo, da si bodo medsebojno pomagali in si stali ob strani.
- Četrty korak je, da vsi v enaki meri glede na svoje sposobnosti prispevajo k doseganju cilja.
- Peti korak je, da prvi med enakimi navzven nastopa tako, da zagovarja in ščiti skupne interese.

- Šesti korak je ta, da veljajo za vse enaka pravila.

Noben način vodenja ni vedno učinkovit. Vodje lahko uporabljajo več načinov glede na situacijo, v kateri se znajdejo.

Vodje morajo poleg poznavanja prednosti in slabosti posameznih načinov vodenja imeti naslednje lastnosti oz. sposobnosti, če želijo postati uspešni:

- biti morajo prizadevni;
- imeti zmožnost učenja iz težav pri delu;
- posvečati veliko časa delu;
- sposobnost analiziranja in reševanja problemov;
- sposobnost sodelovanja z zaposlenimi in
- biti morajo ustvarjalni (Možina 1994, 527–528).

2.4 Vodenje ravnatelja

Lahko rečemo, da je znanje temeljni produkcijski dejavnik tretjega tisočletja. Težko ga je upravljati in voditi. Slog vodenja je lahko ovira oz. največja rezerva in priložnost za dvig uspešnosti šole. Naloga vodje v šolstvu ni lahka, saj je zelo odgovorna in kompleksna. Pomen vodenja v izobraževanju poudarjajo po celem svetu. Skoraj ni države, v kateri se ne bi zavedali, da so za učinkovito šolstvo pomembni ravnatelji (Koren 2007, 14). Strokovnjaki pedagoškega menedžmenta in vodenja so mnenja, da če želimo izboljšati dosežke učencev, se mora učiteljevo delo nenehno razvijati, pri čemer ima odločilno vlogo prav ravnateljevo vodenje (Bull in Earley 2007; Erčulj 2011; Macbeath in Dempster 2009; Muijs in Reynolds 2001; Southworth 2011 v Erčulj 2014, 97).

Učitelje vodimo drugače kot ostale zaposlene. Šole v procesu napredka iščejo različne možnosti vodenja, ki je pomemben del šolske učinkovitosti. Ravnatelj, ki je v osnovi strokovnjak za poučevanje in vodenje učencev, ima tudi znanja s področja psihologije. Svoja znanja o vodenju odraslih je pridobil v Šoli za ravnatelje, s samostojnim študijem in izkušnjami.

Že 1992 leta je Janez Bečaj (1992, 325) podal pomembna izhodišča ravnateljem za vodenje šole. Pravi, da so poleg klasičnih nalog, kot so upravni posli, kontakti z zunanjimi ustanovami, ukvarjanje s problematičnimi učenci, vodenje sestankov,

pomembne še naslednje: skrb za jasnost ciljev, doseganje soglasja med delavci, enakomerna porazdelitev odgovornosti med zaposlenimi, koordinacija dejavnosti, inovacij in povratnih informacij o delu na šoli. Avtor navaja, da je podobne cilje vodenja zagovarjajo: Gray 1998; Everard, Morris 1990; Peters, Austin, 1990; Drucker 1990. Ravnatelji morajo šolo torej voditi tako, da uspešno povezujejo vsa sredstva, ki so na razpolago, da se postavljeni cilji dosežejo čim bolj učinkovito.

V 49. členu Zakona v financiranju vzgoje in izobraževanje (ZOFVI) ravnatelj med številnimi svojimi nalogami opravlja naslednja dela:

- spodbuja strokovno izobraževanje in izpopolnjevanje strokovnih delavcev;
- prisostvuje pri vzgojno-izobraževalnem delu vzgojiteljev oziroma učiteljev;
- spremlja njihovo delo in jim svetuje;
- predlaga napredovanje strokovnih delavcev v nazive;
- odloča o napredovanju delavcev v in plačilne razrede;
- določa sistemizacijo delovnih mest in
- je odgovoren za zagotavljanje in ugotavljanje kakovosti s samoevalvacijo.

Ravnatelj je torej:

- državni uslužbenec, ki skrbi, da bo šola, ki mu je dana v vodenje in upravljanje, delovala v javnem interesu in v največji možni meri dosegala nacionalne interese;
- je pedagoški vodja, ki je osredotočen na pouk in poučevanje, na uspešnost učencev in na delo s strokovnimi delavci in
- menedžer, ki vodi zaposlene in šolo ter se pojavlja na trgu šolskih in drugih storitev.

Ravnatelj mora imeti v prvi vrsti posluh za ljudi, spodbujati mora dialog, kulturo sodelovanja, usmerjen mora biti končnim rezultatom, kakovosti in učinkovitosti vodenja kot sposobnosti samokontrole, proaktivnega delovanja, samorefleksije in zavzetosti za delo, dovzetnosti za novosti, pozitivni klimi v organizaciji in dobrem medsebojnem odnosu med njim in učitelji.

Zavedati se mora, da so njegova prepričanje o ljudeh lahko subjektivna. Tudi v šolstvu poznamo »Pygmalionov efekt«. Gre za pojav, ko se oseba začne obnašati v skladu s

pričakovanji, ki jih imajo ljudje o njej. Drugi ljudje, učitelji, sodelavci, ravnatelj s svojimi reakcijami izzivajo in krepijo tiste oblike vedenja, ki so v skladu s pričakovanji in zato povečujejo pogostost njihovega pojavljanja. Negativen in kritičen odnos dosega negativne učinke. Vsak posameznik bo zadovoljen, če se bo lahko izkazal kot zanesljiv in vreden zaupanja. Dober vodja verjame v svoje zaposlene. Zgolj od tega, ali nekdo verjame v nas ali ne, je velikokrat odvisno, ali bomo uspeli ali ne. Zato bi morali ravnatelji verjeti v svoje zaposlene in jim to tudi povedati. Pohvala za uspešne in nadpovprečne dosežke bo pozitivno vplivala na motivacijo, odnose in zavzetost.

Joseph in Jo Blase (2003, 133) zagovarjata, da morajo ravnatelji spodbujati dialog, ki učitelje usmerja v kritično ocenjevanje svojega dela. Ta dialog je sestavljen iz: prikaza poučevanja, dajanja povratnih informacij na podlagi hospitacij, dajanje predlogov in mnenj za izboljšavo ter dajanje pohval za uspešno opravljeno delo.

Ravnatelji, ki uveljavljajo uspešno vodenje, ustvarjajo kulturo sodelovanja, pogovora, vseživljenjskega učenja, raziskovanja in refleksije, ki je v skladu s principi poučevanja odraslih in razumevanja vloge učiteljevih življenjskih obdobij in motivacije. Takšno vodenje poveča motivacijo učiteljev, boljšo samopodobo, povečanje inovativnosti, različnosti poučevanja in prevzemanje tveganja (Blase Jo in Joseph 2000, 135).

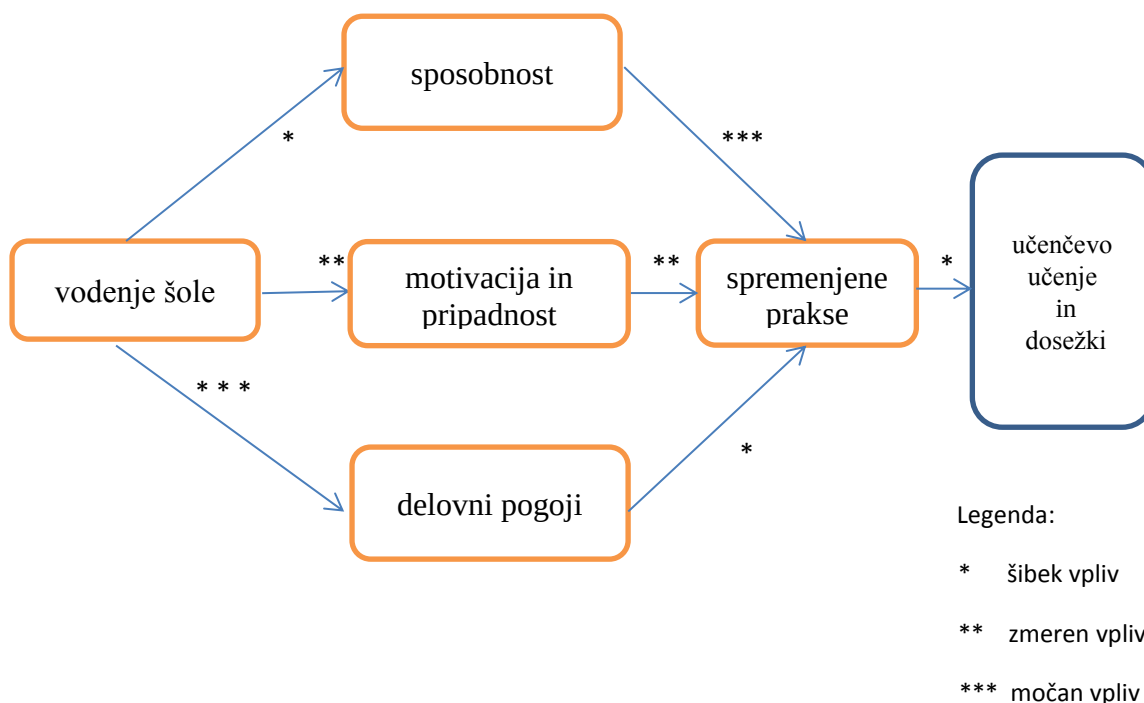
Hartley (1999, 316) poudarja menedžersko zvezo med vodstvom in šolo. Ravnatelju pripisuje pomembne lastnosti pri vodenju: odprtost, odkritost, zaupanje, obračanje na stroko in obračanje na strokovne delavce. Meni, da ima ravnatelj, ki mu zaposleni zaupajo, v šoli poleg menedžerske funkcije pedagoškega vodje tudi vlogo svetovalca in usmerjevalca k aktivnosti. Opravlja vlogo mediatorja napetosti, ki se pojavijo med zaposlenimi, deluje kot varuh pravic zaposlenih in učencev, dobro opravljena dela opazi in jih pohvali oziroma nagradi.

Koren (2007) trdi, da ravnatelji uspešnih šol vodijo zaposlene tako, da določijo cilje in jih izrazijo kot končne rezultate. Na šoli spodbuja, motivira in usmerja sodelavce ter ustvarja razmere za učenje in poučevanja (Koren 2007). Veliko strokovne literature dokazuje, da je kakovost vodenja pomembna za motiviranje učiteljev (Hargraves; Fullan; Day; v Koren 2007, 14).

Federici in Skaalvik (2012, 296–298) opisujeta ravnateljevo učinkovito vodenje. Učinkovitost predstavita kot sposobnost samokontrole, proaktivnega delovanja, sposobnost samorefleksije in zavzetosti za delo. Ravnateljeva učinkovitost je pomembna, saj vpliva na delo in odnose povezane s pripadnostjo organizacijskim nalogam in ima pozitiven vpliv na zavzetost zaposlenih na delovnem mestu. Avtorja menita, da ima učinkovito vodenje močan vpliv na zadovoljstvo zaposlenih, izgorelostjo na delovnem mestu, motivacijo za delo in opustitev dela.

Leithwood, Day, Sammons, Harris, Hopkins (2006, 14) zagovarjajo, da so najuspešnejši tisti ravnatelji, ki so dovzetni za novosti, so se pripravljene učiti od ostalih in prilagodljivi v razmišljanju znotraj sistema vrednot. Zato vztrajajo, si prizadevajo in pričakujejo visoko motivirane zaposlene in učne uspehe vseh učencev. So tudi odločni in optimistično naravni. Zaradi teh lastnosti se uspešni ravnatelji znajo soočiti z zapletenimi situacijami in so sposobni voditi šolo k napredku tudi, ko ni več veliko možnosti za napredek.

Slika 2.1: Ravnatelj vpliv vodenja



Vir: Leithwood, Day, Sammons, Harris, Hopkins (2006, 10).

Kara S. Finnigan (2012, 161–167) zagovarja, da imajo ravnatelji velik posreden vpliv na šolo in uspeh učenca, saj oblikujejo notranji proces šole, klimo, odnose in vire. Da bi spodbudili napredek, morajo motivirati učitelje tako, da se dogovorijo za cilje. Te morajo spoštovali z usklajevanjem virov in reševanjem težav. Avtorica predstavlja ravnatelja v vlogi inštruktorja, ki motivira zaposlene več načinov:

- skupaj z njimi gradi vizijo;
- seznanja jih z novimi idejami, pristopi, načini poučevanja, ki jih implementira v prakso;
- promovira in gradi kulturo zaupanja ter spoštovanja in je na razpolago, ko ga zaposleni potrebujejo.

S temi elementi vodenja ravnatelj podpira spremembe in gradi zaupanje učitelj – ravnatelj.

Ena izmed njegovih glavnih nalog vodje je dobro poznavanje zaposlenih. Pogosto se mora spraševati, kako učitelji doživljajo vodenje, kaj je z njihovo motivacijo, zmožnostjo in pripravljenostjo za delo, zavzetostjo za delo, osebno rastjo in njihovim kariernim napredkom.

2.4.1 Večdimenzionalno vodenje šole

Jakopec (2007, 29–31) navaja več vrst vodenja šole:

- pedagoško, ki je osredotočeno na delo učiteljev in učencev po programu šole in zagotavljanju materialnih in drugih možnosti za učenje na šoli;
- moralno, ki postavlja prioritete vrednot – poštenost, demokratičnost, spoštovanje, spoštovanje različnih mnenj;
- participativno, ki v odločanje vključuje zaposlene;
- tisto, ki se prilagaja okoliščinam in
- vodenje z vživljanjem v druge.

2.4.2 Transformacijsko in transakcijsko vodenje šole

Vodja pri transformacijskem vodenju šole spodbuja razvoj interesov zaposlenih v korist skupine. To vodenje temelji na visokem pričakovanju do zaposlenih in medsebojnem zaupanju. Od zaposlenih veliko pričakuje, ti pa mu zaupajo. Vodenje je povezano s

skupnimi interesi in cilji, kar omogoča boljše opravljeno delo. Transformacijsko vodenje torej vpliva na povečanje motivacije in prizadevnosti.

Transformacijski vodja deluje na podlagi :

- karizme – predstavi vizijo, izzove ponos, doseže spoštovanje;
- inspiracije – navdihuje visoka pričakovanja;
- intelektualne stimulacije – razvija ustvarjalnost, sistematično reševanje problemov ter
- upošteva posameznika – kaže osebno zanimanje za razvoj posameznika, vsakega obravnava kot osebnost, mu pomaga, svetuje, usmerja (Možina 1994, 549).

Leithwood in Jantzi (2006) ter Allen (2015) zagovarjajo, da je transformacijski stil vodenja jamstvo za napredek šole. Ta stil vodenja poudarja pomen skupnih vrednot, ciljev in vizije. Ljudje, ki skupaj gradijo vizijo in soodločajo, so bolj motivirani, zadovoljni in zavzeti za delo. Ravnatelji se torej morajo zavedati, da je potrebno posvetiti več časa grajenju dobrih odnosov med zaposlenimi, saj le-ti so ključnega pomena za uspešnost šole. Vodenje ima velik vpliv na klimo šole, kar posledično vpliva na dosežke učencev.

Transakcijsko vodenje omogoča »trgovino« med vodjo in zaposlenim. Vodja zaposlenemu omogoča določene ugodnosti, če dobro dela. Ta stil je primeren za stabilne organizacije. Vodja v takšni organizaciji motivira in nagradi zaposlene za dosego rezultatov.

Transakcijski vodja deluje na podlagi:

- nagrajevanja;
- vodenja z izjemami (aktivno) – spremlja dogajanje;
- vodenja z izjemami (pasivno) – v dogajanje posega, če niso doseženi standardi;
- vodenja brez vaje (laissez faire) – odpoveduje se odgovornostim in se izogiba tinskemu odločanju (Možina 1994, 549).

2.4.3 Ocenjevanje delovne uspešnosti

Med glavne namene ocenjevanja delovne uspešnosti uvrščamo povečanje motivacije zaposlenih, izboljšanje kakovosti dela, načrtovanje profesionalnega razvoja zaposlenih, povratno informacijo, pregled nad doseganji ciljev ipd. (Završnik Arčnik in Mihovar Globokar 2013, 31).

Ocenjevanje delovne obveznosti zaposlenih v vzgoji in izobraževanju in s tem posledično napredovanje pedagoških delavcev plačne razrede sta se spremenila, ko je Vlada Republike Slovenije 27. 9. 2007 sprejela nov Zakon o sistemu plač v javnem sektorju (ZSPJS) (Ur. l. RS 108/2009). Kasneje je še sledila Uredba o napredovanju javnih uslužbencev v plačne razrede (v nadaljevanju: Uredba), ki je začela veljati 24. 5. 2008 (Ur.l. RS 51/2008).

Pred sprejemom ZSPJS in Uredbe so zaposleni v vzgoji in izobraževanju napredovali skladno s Pravilnikom o napredovanju zaposlenih v vrtcih ter osnovnem in srednjem šolstvu v plačilne razrede (Ur. l. RS 66/1996). Razlikoval se je od sedanjega sistema napredovanja po tem, da je bil vezan le na zaposlene v vzgoji in izobraževanju, medtem ko plačni sistem določa pogoje in kriterije vsem javnim uslužbencem.

Za učinkovito izvedbo ocenjevanja delovne uspešnosti mora ravnatelj dobro poznati in spremljati delo zaposlenih, še zlasti učiteljev.

» V zavodu z visoko izobrazbeno strukturo mora ravnatelj poznati in spremljati delo strokovnih delavcev, za kar je potrebno uporabiti ustrezen instrumentarij.« (Oblak in Jereb 2008, 48).

Način spremljanja dela je prepuščen ravnatelju in je v njegovi prisojnosti. Merila in kriteriji za ocenjevanje delovne uspešnosti so podana v Uredbi – Priloga III. Ravnatelj je vsako leto do 15. marca dolžan zaposlene obvestiti o oceni delovne uspešnosti. Na podlagi treh letnih ocen se izvede napredovanje v plačni razred (Ur.l. RS 51/2008).

Tabela 2.1: Merila in kriteriji za ocenjevanje delovne uspešnosti

MERILA IN KRITERIJI OCENJEVANJA	TOČKE	OCENA
I. REZULTATI DELA • strokovnost (1) • obseg dela (3) • pravočasnost (1)		
II. SAMOSTOJNOST, USTVARJALNOST, NATANČNOST PRI OPRAVLJANJU DELA • samostojnost (1) • ustvarjalnost (2) • natančnost (2)		
III. ZANESLJIVOST PRI OPRAVLJANJU DELA • izpolnjevanje dogovorjenih obveznosti (3) • popoln in točen prenos informacij (2)		
IV. KVALITETA SODELOVANJA IN ORGANIZACIJE DELA • sodelovanje (3) • organizacija dela (2)		
V. DRUGE SPOSOBNOSTI V ZVEZI Z OPRAVLJANJEM DELA • interdisciplinarnost (1) • odnos do uporabnikov storitev (1) • komuniciranje (1) • drugo - hospitacije (2)		
POVPREČNA OCENA		

Vir: Uredba (2008, Priloga III).

Čeprav je bil namen Vlade poenotiti sistem ocenjevanja delovne uspešnosti in napredovanja, se v praksi se kažejo pomanjkljivosti obeh sistemov, saj vključujeta vse javne uslužbence, ki nimajo ne po strokovnosti in ne po opisu nalog nič skupnega, zato s tem težko medsebojno primerjamo. V nekih primerih je praksa je, da se delovna uspešnost ocenjuje, le zaradi ocene, ki je podlaga za napredovanje in zadostitve predpisu, zanemarjata pa se oba druga cilja ocenjevanja, ki zagotavljata informiranost ravnatelja in učitelja o potrebah izboljšavah in razvoju zaposlenega (Vidič 2008, 55).

2.4.4 Opis sistemov napredovanja v šolstvu

V šolstvu govorimo o horizontalnem in vertikalnem napredovanju. Vertikalno napredovanje je napredovanje v smislu napredovanja na bolj odgovorno mesto – učitelj, pomočnik ravnatelja, ravnatelj. Horizontalno pa se uresničuje dvotirno – napredovanje v nazive in plačne razrede. O prvem odloča ministrstvo, za drugo je pristojen ravnatelj. Napredovanje ima poleg finančnega učinka tudi motivacijski učinek. Zatorej je pomembno, da ravnatelj pozna notranje in zunanje motivatorje. Ravnatelj ocenjuje po merilih, ki so v Uredbi o napredovanju javnih uslužbencev v plačne razrede (Oblak in Jereb 2008, 48).

V šolstvu strokovni delavci napredujejo v nazive: mentor, svetovalec in svetnik. Pogoje za napredovanje opredeljuje Pravilnik o napredovanju zaposlenih v vrtcih in šolah v nazive (Ur. l. RS 41/1994). Z pridobitvijo naziva zaposleni napreduje v višji plačni razred.

2.4.4.1 Napredovanja v nazive

Pravilnik o napredovanju zaposlenih v vzgoji in izobraževanju v nazive (Ur. l. RS 41/1994) določa, za dejavnost da vzgoje in izobraževanja (znotraj pravilnika obstaja tudi določila za napredovanje dejavnosti v kulturi in dejavnosti socialnega varstva), da strokovni delavec napreduje v naziv s 1. decembrom, če je bil predlog vložen do vključno zadnjega dne novembra, s 1. marcem, če je bil predlog vložen do vključno zadnjega dne februarja, ter s 1. julijem, če je bil predlog vložen do vključno zadnjega dne junija (U. l. RS, št. 54/2002).

Napredovanje strokovnega delavca v naziv predlaga ravnatelj oziroma direktor v soglasju s strokovnim delavcem. Če ravnatelj oziroma direktor zavoda ne vloži predloga za napredovanje strokovnega delavca ali ravnatelja oziroma direktorja, ki izpolnjuje pogoje po tem pravilniku, do vključno zadnjega dne oktobra, januarja oziroma maja, lahko strokovni delavec sam predlaga napredovanje v mesecu novembru, februarju oziroma juniju. O predlogih za napredovanje v naziv odloča Ministrstvo za izobraževanje, znanost in šport (U. l. RS, št. 54/2002).

2.4.4.2 Napredovanje v plačne razrede

Napredovanje vseh javnih uslužbencev v plačne razrede poleg ZSPJS podrobneje ureja Uredba. Naloge v zvezi z napredovanjem v plačne razrede izvede ravnatelj oziroma direktor zavoda (zaposlenim ni potrebno vlagati nobenih predlogov, prošenj ipd.). Delodajalec mora najprej do 15. marca izvesti postopek ocenjevanja javnega uslužbenca. Nato mora v naslednjih 15 dnevih ugotoviti, ali javni uslužbenec izpolnjuje pogoje za napredovanje v plačni razred in v kolikor jih, mu mora izročiti pisno obvestilo o napredovanju, o številu plačnih razredov napredovanj in o plačnem razredu osnovne plače. Hkrati mora javnemu uslužbencu izročiti tudi aneks k pogodbi o zaposlitvi. Javni uslužbenec tako napreduje v plačni razred s 1. aprilom 2015, višjo plačo pa začne prejemati od 1. decembra 2015 dalje. Javni uslužbenec mora za napredovanje v plačne razrede hkrati izpolniti dva pogoja:

- vsaj tri leta napredovalnega obdobja ter
- ustrezno število točk na podlagi treh letnih ocen.

Napredovalno obdobje je čas od zadnjega napredovanja oziroma prve zaposlitve v javnem sektorju, javni uslužbenec pa je ta čas delal na delovnih mestih, za katere je predpisana enaka stopnja strokovne izobrazbe (Ur. l. RS 108/2009, Ur.l. RS 51/2008).

Potrebno je opozoriti, da se zaradi interventnih ukrepov leti 2011 ter 2014 ne štejeta v napredovalno obdobje. Javni uslužbenci, ki so napredovali v višji plačni razred v letu 2012, kljub preteku treh let ne bodo izpolnili pogoja treh let napredovalnega obdobja (Ur. l. RS 108/2009, Ur.l. RS 51/2008).

Drugi pogoj - ustrezno število točk - javni uslužbenec izpolni na podlagi treh letnih ocen. Kljub temu da se leti 2011 in 2014 ne štejeta v napredovalno obdobje, je delodajalec javne uslužbenice v teh letih moral oceniti, oceni pa se morata upoštevati pri ugotavljanju pogojev za napredovanje v plačne razrede. Posledično imajo javni uslužbenci večje število letnih ocen kot let napredovalnega obdobja. Kljub temu pa se upoštevajo zgolj tri letne ocene, vendar tiste, ki so za javnega uslužbenca najugodnejše. Ustrezno število točk za napredovanje v višji plačni razred je podrobneje opredeljeno v 5. členu Uredbe (Ur.l. RS 51/2008).

V praksi se je pokazalo, da so sistemi ocenjevanja delovne uspešnosti in sistemi napredovanja ohlapni in da pogosto temeljijo na subjektivni oceni ravnatelja - še zlasti ocenjevanje delovne uspešnosti. Ocenjevanje delovne uspešnosti poteka za koledarsko leto, vendar bi bilo smiselno urediti ocenjevanje, ki bi bilo vezano na koledarsko leto.

V zadnjih letih je bila ureditev napredovanj javnih uslužbencev podvržena interventnim ukrepom, opredeljenim v različnih zakonih (ZIU, ZDIU, ZUJF, ZIPRS1314, ZIPRS1415). Zaradi teh so bila napredovanja v plačne razrede zamrznjena v letih 2011, 2013 in 2014, pri čemer se leti 2011 in 2014 ne štejeta v napredovalno obdobje; napredovanja v nazive pa so bila zamrznjena v letih 2013 in 2014. V plačne razrede je še bilo možno napredovati leta 2012, v nazive pa leta 2011 in 2012, vendar se je izplačevanje višjih plač na podlagi teh napredovanj pričelo šele s 1. 4. 2014 (SVIZ 2016).

Tabela 2.2: Možnosti za napredovanje v šolstvu od 2009–2015

Leto	Prejeta ocena za leto	Štetje leta v napredovalno obdobje (pri napredovanju v plačne razrede)	Napredovanje v plačni razred	Napredovanje v naziv	Pravica do izplačila
2009	2008	DA	DA	DA	DA
2010	2009	DA	DA	DA	DA
2011	2010	NE	NE	DA	od 1. 4. 2014
2012	2011	DA	DA	DA	od 1. 4. 2014
2013	2012	DA	NE	NE	NE
2014	2013	NE	NE	NE	NE
2015	2014	DA	DA	DA	od 1. 12. 2015

Vir: SVIZ (2016)

3 MOTIVACIJA IN MOTIVIRANJE

Ljudje so najpomembnejši vir vsake organizacije. To je še posebej izrazito v šolah, kajti brez ljudi ne bi obstale. Zato je motivacija zaposlenih v šolstvu ključnega pomena za uspešnost šole. Motivacija je poleg človeških sposobnosti in znanja eden od ključnih dejavnikov uspešnosti zaposlenih, motiviranje pa ena od ključnih nalog menedžerjev, ki jim kadrovske strokovnjaki pomagajo oblikovati ustrezne kadrovske sisteme in orodja za motiviranje, tudi sisteme nagrajevanja.

Vsak človek je edinstven. Individualne značilnosti, kot so osebne potrebe, vrednotenje, stališča in interesi, posameznik prinese s seboj na delo. Zaradi tega se pojavlja vprašanje, kaj ljudi motivira. Nekatere zaposlene motivira denar in zavračajo delo, da bi dobili višjo plačo. Druge motivira varnost in sprejmejo manj plačano delo, da bi se izognili tveganju, da bodo ostali nezaposleni. Tretji sprejemajo izzive, ki jih pripeljejo na rob njihovih zmogljivosti (Lipičnik 1998).

Motivacija je usmerjanje človekovih aktivnosti k želenim ciljem s pomočjo njegovih motivov. Motiv je razlog za hotenje, da človek deluje. Uspešnost delovanja vsakega človeka je odvisna od njegovega znanja, to je usposobljenosti, psihofizičnih in spoznavnih sposobnosti in vedenja, kar uporabi pri uresničevanju ciljev v okolju, v katerem dela (Uhan 2000).

Motivacija je pomembna aktivnost menedžmenta, s katero menedžerji skušajo prepričati zaposlene, da bi s svojim delom dosegali rezultate pomembne za njihovo organizacijo. Zato je naloga vsakega menedžerja motivirati zaposlene, da bodo opravljali delo boljše in z večjo prizadevnostjo (Treven 1998).

Avtorica Linda Evans iz svojih raziskav ugotavlja, da je motivator tudi priznavanje učiteljevega truda in talenta skozi znanje, ki so ga pridobili učenci. Zanimivo je tudi dejstvo, da so učitelji uvrstili med motivatorje vodstvo šole oziroma vodjo. Rezultati Evansove (2001) kažejo, da največji vpliv na moralo učiteljev, zadovoljstvo z delom in motivacijo predstavlja vodenje in menedžment na šoli. Drugi so naštevati »notranje« faktorje motivacije, kot so: veselje do dela z otroki, občutek kompetentnosti, videti

učence, da so se nekaj naučili, sodelovati v razvoju mladih, videti jih odraščati in razvijati se, osebnostna in poklicna rast. Med učitelji naj bi prevladovala motivacija, ki udeležence usmerja in pripelje k ciljem, znanje in pohvala.

Motivacija ni stalnica v človekovem življenju, nenehno jo je treba krepiti. Učitelji se zaradi narave svojega dela pogosto srečujejo z izgorelostjo na delovnem mestu in temu posledično tudi pomanjkanjem motivacije.

Gre za enega najpomembnejših faktorjev uspešnega dela. Je gonilo človekove aktivnosti, zagotavlja energijo, ki je potrebna za premagovanje ovir na poti do cilja.

Brez poznavanja motivacije ni mogoče voditi, upravljati ljudi. Torej je ena poglavitnih nalog ravnatelja tudi motiviranje zaposlenih.

»Motivacija je torej tisto, »zaradi česa delajo ljudje«. Je psihološki fenomen in je element mnogih interdisciplinarnih proučevanj. Tudi tedaj, ko mislimo, da smo, in včasih smo, odkrili večino poglavitnih gibal človekove aktivnosti, se ne smemo slepiti, da smo odkrili univerzalno resnico o človekovi motivaciji za delo.« (Lipičnik 1998, 155).

Motivacija je poleg človeških sposobnosti in znanja eden od ključnih dejavnikov uspešnosti zaposlenih, motiviranje pa tako ena od ključnih nalog menedžerjev, ki jim kadrovske strokovnjaki pomagajo oblikovati ustreznih kadrovskih sistemov in orodij za motiviranje, med drugim tudi sistemov nagrajevanja.

Motivacija je usmerjanje človekovih aktivnosti k želenim ciljem s pomočjo njegovih motivov. Motiv je razlog za hotenje, da človek deluje. Uspešnost delovanja vsakega človeka je odvisna tudi od njegovega znanja, to je usposobljenosti, psihofizičnih in spoznavnih sposobnosti in vedenja, kar uporabi pri uresničevanju ciljev v okolju, v katerem dela (Uhan 2000).

Zaposleni na delu sprejemajo delovne naloge, za katere niso motivirani, vendar jih vseeno opravijo, saj s tem dosegajo nekaj, kar je tesno povezano z njihovim delom.

Motiv predstavlja vse tisto, kar nam daje energijo, in vse, kar nas usmerja k enim objektom bolj kot drugim. V današnjem času so pomembni motivi potiskanje – nagoni, potrebe, kakor tudi motivi privlačnosti – cilji, ideali in vrednote (Musek 1993).

Glede na nujnost zadovoljevanja motivov ločimo:

- primarne biološke potrebe;
- primarne socialne potrebe in
- sekundarne potrebe.

Glede na nastanek so motivi:

- podedovani in
- pridobljeni.

Glede na razširjenost med ljudmi pa so motivi:

- univerzalni;
- regionalni in
- individualni.

3.1 Pregled motivacijskih teorij

Ljudi so že v preteklosti hoteli ugotoviti in pojasniti dogajanje v času motivacije, zato so se razvile najrazličnejše motivacijske teorije, ki pomagajo razumeti človeka in njegovo ravnanje. Za njeno razumevanje ni dovolj le poznavanje motivacijskih teorij. Pomagajo nam lahko razumeti motivacijo in pregled mehanizmov, ki nanjo vplivajo. Vse teorije poudarjajo pomen motivacije pri vodenju ljudi, razhajajo pa se v odnosu do notranje in zunanje motivacije.

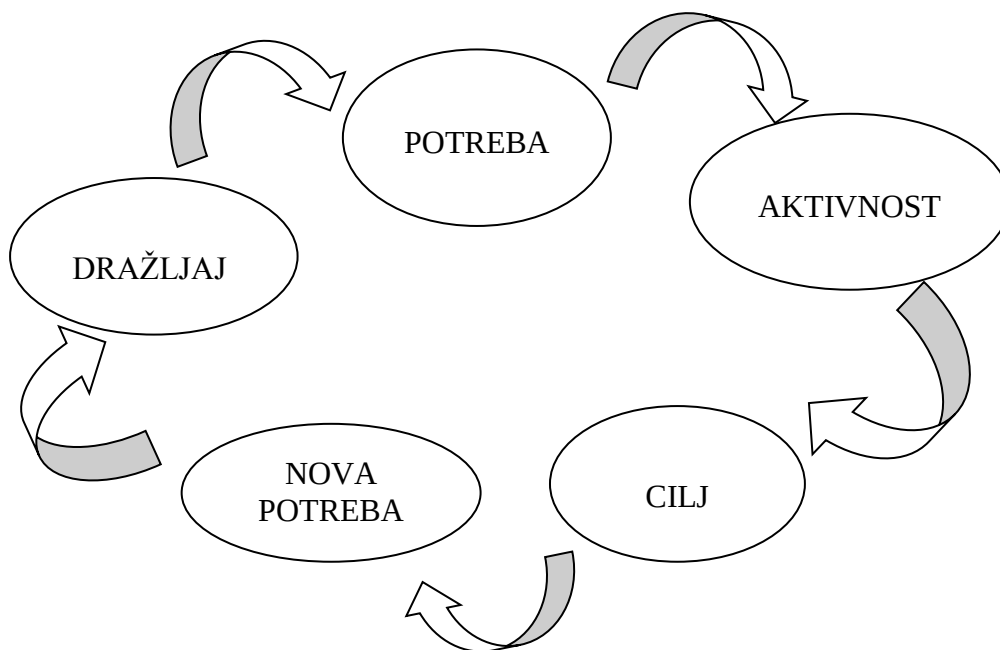
V sodobnih teorijah delovne motivacije se pojavljajo tri temeljne paradigme:

- teorije potreb, motivov in vrednot,
- teorije kognitivne izbire in
- kibernetične teorije samoregulacije.

Na spodnji sliki je prikazan motivacijski krog, ki predstavlja zadovoljevanje posameznikovih potreb. Vse se prične z dražljajem iz okolja, ki spodbudi posameznikovo potrebo. Dovolj močan dražljaj spodbudi posameznika, da začne z

ustrezno aktivnostjo za zasledovanje cilja in zadovoljitve konkretne potrebe. Ko posameznik zadovolji potrebo, se pojavijo novi dražljaji, ki zahtevajo novo potešitev okolja. Motivacija je torej krožni proces, ki se ponavlja (Černelič, 2014).

Slika 3.1: Motivacijski krog



Vir: Černelič (2004, 144).

3.1.1 Teorija potreb Abrahama Maslowa

Najbolj znana motivacijska teorija je teorija potreb Abrahama Maslowa, ki je izdelal hierarhijo potreb. Proučeval motive z vidika človekovih potreb. V svoji teoriji je izpostavil, da:

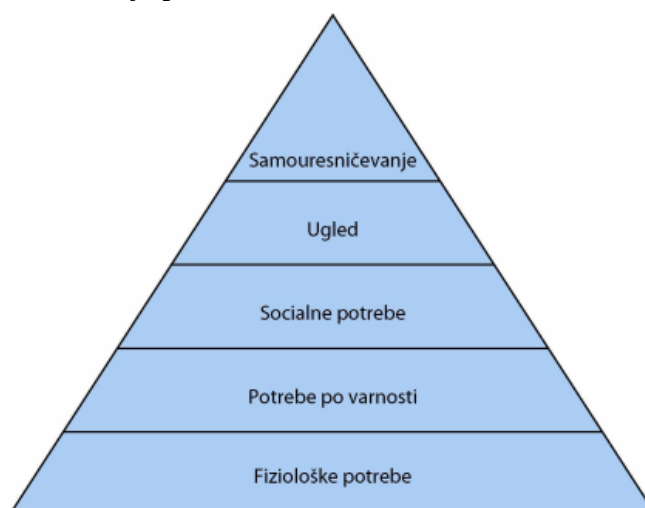
1. obstaja pet temeljnih potreb,
2. so potrebe med seboj v hierarhičnem razmerju.

Razvil je tezo, da mora posameznik najprej zadovoljiti potrebe na nižji ravni, šele na to jih skuša zadovoljiti na višji ravni. Človekova aktivnost je usmerjena navzgor k vedno bolj privlačnejšim ciljem in k sekundarnim potrebam. Njegova hierarhija potreb je naslednja:

- fiziološke potrebe (po zraku, pijači, hrani...);

- potrebe po varnosti (lastnega življenja, zagotavljanje eksistence, varen zaposlitve)
- potrebe po socialnih potrebah (pripadnosti - prijateljstvo, druženje, ljubezen);
- potrebe po ugledu in spoštovanju (se kaže predvsem v dokazovanju svojih sposobnostih, samostojnosti za doseganje cilja – rezultata. Ljudje si želijo, da bi jim drugi izkazali priznanje za dosežke in si s tem pridobili ugled) in
- potrebe po samopotrjevanju oz. samouresničevanju – človek naj bi se do konca razvil svoje sposobnosti in kreativnost (Kern 2001, 65–66).

Slika 3.2: Maslowa hierarhija potreb



Vir: Wikipedia (2016).

Everard in Morris (1996) v zvezi s hierarhijo potreb postavljata naslednje trditve:

1. Če je nekdo zares prikrajšan na nižji stopnji, lahko izgubi interes na višji.
2. Služba, ki zadovoljuje naše potrebe na višji stopnji, bo povečala našo raven strpnosti na nižji.
3. Ko je potreba na dani stopnji dana, nas ne motivira več.
4. Preveč zadovoljne potrebe lahko izzovejo občutek krivde in/ali namerno samoodrekanje.
5. Različni ljudje občutijo različne potrebe različno močno.

Everard in Morris (1996) menita, da imajo ljudje, s katerimi delamo, nižje potrebe od naših, še posebej, ko gre za podrejene.

Ta teorija je močno vplivala na sodobne menedžerske pristope v organizacijah. Potrebe na nižjih ravneh so v sodobnih organizacijah zadovoljene, potrebe na višjih ravneh pa manj zadovoljene.

3.1.2 Vroomova teorija

Vroom meni, da posameznik izbira svoje vedenje na podlagi interakcije med privlačnostjo ciljev in svojo subjektivno oceno verjetnosti, da ga bo izbrano vedenje pripeljalo do cilja. Posameznik je motiviran, če si svojim vedenjem prizadeva doseči privlačne nagrade.

Njegovo teorijo lahko poimenujemo tudi kot teorijo pričakovanja. Je ena najbolj sprejetih in uporabljenih teorij, po kateri je človekova intenzivnost njegovega vedenja odvisna od dveh dejavnikov:

- prvi je povezan s pričakovanji, da bo njegovo dejanje pripeljalo do določene posledice in
- drugi pa se nanaša na privlačnost posledice.

(Lipičnik, 1998).

Slika 3.3: Grafični prikaz Vroomove teorije



Vir: Wikipedia (2016).

Prizadevanja in dosežke delavca lahko razumemo kot posledico izbire tistega vedenja, ki je po mnenju delavca zanj najugodnejše in najkoristnejše.

Teorija pričakovanja vključuje tri povezave:

- privlačnost – pomen, ki ga posameznik pripisuje posledici oz. nagradi za opravljeno delo;

- povezava vedenje – posledica; je stopnja, do katere je posameznik prepričan, da ga bo določeno vedenje pripeljalo do določenega cilja ter
- povezava napor – vedenje; verjetnost s katero posameznik predvideva, da določen napor pripeljal do vedenja.

Teorija poudarja pomen nagrad, zato bi v organizacijah morali vedeti, kakšno vrednost pripisujejo zaposleni nagradam in katere nagrade so za njih privlačne.

Vroom v izhodišče svoje teorije postavi tezo o nasprotujočih si ciljih zaposlenih in organizacije, v kateri delajo. Razlikuje individualne cilje posameznikov in cilje organizacije. Model je uporaben v dobro organiziranem delovnem procesu, kjer je družbena zavest na visoki ravni in vodenje organizacije demokratično (Lipičnik, 1998).

3.1.3 Herzbergova dvofaktorska motivacijska teorija

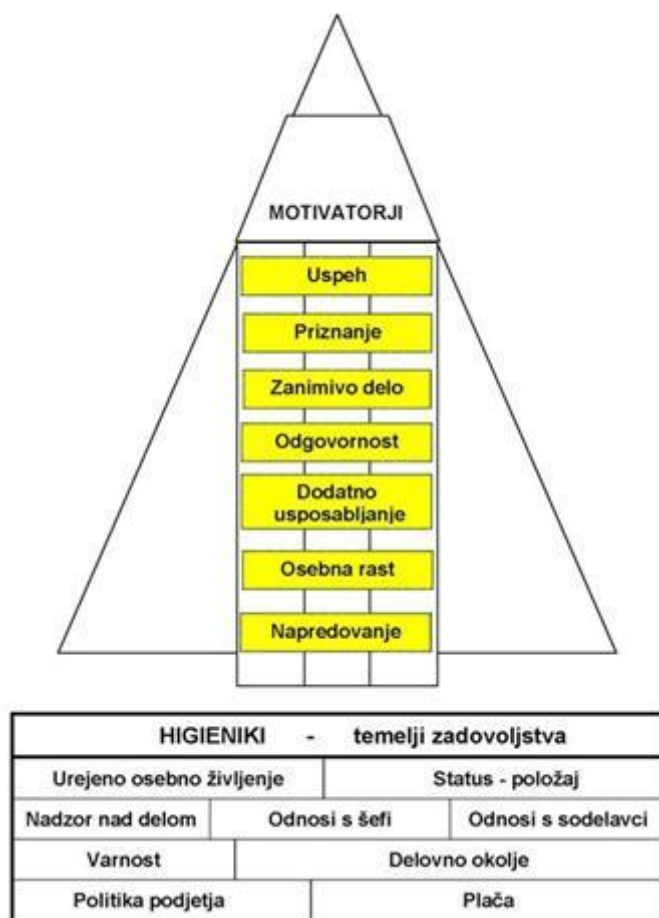
Frederick Herzberg je proučeval, kako vpliva zadovoljstvo zaposlenih pri delu na učinkovitost in motiviranost človeka. Ugotovil je, da je možno vse motivacijske faktorje razdeliti v dve skupini, in sicer na motivatorje in higienike (satisfaktorji). Zato se njegova teorija imenuje dvofaktorska.

Herzberg poudarja, da obstajajo mehanizmi, s katerimi je mogoče vplivati na zadovoljstvo, in mehanizmi, s katerimi je mogoče vplivati na učinkovitost.

Zadovoljevalni faktorji so: plača, varnost pri delu, delovni pogoji, status, odnos do sodelavcev, osebno življenje, politika vodenja, nadzor itd. Spodbujevalni faktorji so – motivatorji: dosežki, uspeh, pozornost, samostojnost, odgovornost, razvoj, odnos do vodje, osebna rast. Večina dejavnikov je dvojne narave.

Zadovoljevalni dejavniki sami po sebi ne spodbujajo ljudi k aktivnostim, temveč odstranjujejo neprijetnosti ali na drugače ustvarjajo pogoje za motiviranje. Spodbujevalni dejavniki - motivatorji pa ljudi neposredno spodbujajo k delu. Skoraj ni dejavnika, ki bi bil samo motivator ali samo higienik (satisfaktor) (Daft; Raymond; Pučnik Ozmič 2002).

Slika 3.4: Herzbergova dvofaktorska motivacijska teorija



Vir: Račnik (2008).

Račnik (2008) je opisal motivacijo kot raketoplan (ang. space shuttle). Da lahko raketoplan poleti, je nujno, da mu zagotovite zanesljivo lansirno ploščad, ki stoji na čvrstih temeljih. Pri motivaciji so temelji izpolnjeni higieniki. Dokler zaposlenim ne omogočimo ali ponudimo razmer, v katerih bodo občutili zadovoljstvo, bo motivacija mnogo nižja, kot si želite. Dobro je, da se tega zaveda tudi vodstvo podjetja (Račnik 2008).

3.1.4 MacDougallova motivacijska teorija

Angleški psiholog William MacDougall je trdil, da na človeško ravnanje vplivajo naslednji motivi: spolnost, strah, agresivnost, radovednost, uveljavljanje, podrejanje,

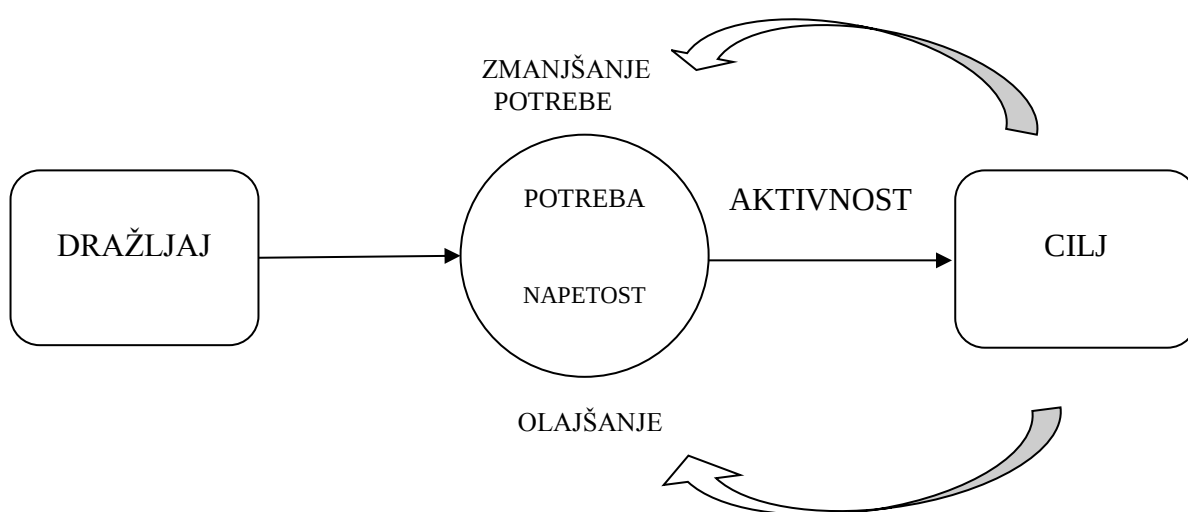
zaščita, ljubezen in gnus. MacDougall je motive imenoval nagnjenja. Poznejše raziskave so v precejšnji meri potrdile listo motivov (Musek 1993).

3.1.5 Leavittova motivacijska teorija

Ta teorija nam pomaga razumeti celoten proces in faze motivacijskega ciklusa, ki ga nazorno prikazuje spodnja slika. Iz njega menedžer sklepa, katerim aktivnostim mora posvetiti posebno pozornost in katerim ne. Če želi pri delavcu doseči aktivnost, mu mora omogočiti uresničevanje cilja, na podlagi katerega delavec pozneje doživi olajšanje. Brez tega delavec ne bo vedel, ali je njegov motiv zadovoljen ali ne. Tako je torej s pomočjo zastavljenih ciljev mogoče sprožiti željeno reakcijo (Lipičnik 1998b, 167).

Kot sprožilec celotnega procesa avtor navaja potrebo, vsaka potreba pa je usmerjena k cilju. Potrebi sledi napetost, ki jo človek občuti kot pomanjkanje nečesa. Z zmanjšanjem napetosti in zadovoljevanjem potrebe pa dosežemo končno stopnjo, in sicer olajšanje oziroma relaksacijo. To je subjektivno stanje v organizmu, kar je posledica objektivnega stanja, ki ga je povzročilo doseganje cilja. To je faza, ko subjekt natančno ve, da je dosegel cilj (Lipičnik 1994, 500).

Slika 3.5: Leavittova motivacijska teorija



Vir: Lipičnik (1994, 499).

3.1.6 Teorija ERG – Claytona Aderferja

Clayton Adelfer je dopolnil Maslowo in Herzbergovo motivacijsko teorijo tako, da je oblikoval model potreb, ki je bolj usklajen z empiričnimi raziskavami. Potrebe je potrebno razdeliti v skupine. Bistvena razlika obstaja med potrebami višjih in nižjih ravni. Potrebe je razdelil na tri temeljne skupine:

- potrebe po obstoju (ang. existence) **E** – osnovne eksistenčne potrebe (fiziološke, in potrebe po varnosti);
- potrebe po povezovanju z drugimi ljudmi (ang. relatedness) **R** – vzdrževanje pomembnih medsebojnih odnosov (socialne potrebe in potrebe po spoštovanju drugih) in
- potrebe po razvoju (ang. growth) **G** – po osebnem razvoju (samospoštovanje in samouresničevanje) (Vila 1994).

Ta teorija ne predvideva tako stroge hierarhije zadovoljevanja potreb kot Maslowa.

Hkrati se lahko se pojavijo tudi vse potrebe. Avtor upošteva individualne razlike med ljudmi in zagovarja, da na prednost zadovoljevanja potreb vplivajo različno kulturno okolje in družinske vezi.

3.1.7 Teorija potreb Davida McClellanda

McClellandova teorija potreb razvršča potrebe v tri skupine:

- potrebe po doseganju uspeha, rešitvi nalog - ljudje s takšnimi potrebami iščejo odgovornost in ob uspehu hočejo priznanje;
- potreba po moči - ljudje želijo diktirati, najbolj se bojijo za osebni ugled in položaj in
- potreba po druženju - ljudje čutijo potrebo po druženju, vzpostavljanju prijateljskih vezi in želja, da bi nas drugi sprejeli medse, želja po prijateljstvu, družabnih odnosih, ljudje se trudijo, da bi bili sprejeti (Vila 1994).

McClelland meni, da ljudje potrebujemo posamezne potrebe pri določenih poklicih.

Njegove študije so odkrile tri glavne značilnosti visoko motiviranih posameznikov:

1. Radi si sami postavljajo cilje ter prevzemajo odgovornost za njihovo uresničitev. Če uspejo, želijo ugled, če so neuspešni, sprejmejo krivdo.

2. Znajo oceniti svoje zmožnosti in se izogibajo skrajno težko dosegljivim ciljem. Želijo si uspeti, zato se zavestno ne odločijo za cilj, ki bi ga težko dosegli.
3. Radi imajo take naloge, pri katerih dobijo takojšnjo povratno informacijo o napredku. Zaradi pomembnosti cilja želijo ob vsakem času vedeti, kako jim gre (Everard in Morris 1996).

McClelland je ugotovil, da denar deluje bolj spodbujevalno na ljudi, ki so manj uspešni, saj potrebujejo neke vrste zunanjo nagrado. Za visoko motivirane ljudi je po njegovem mnenju značilno, da imajo visoko mnenje o vrednosti svojih storitev, zato želijo, da so le-te tudi ustrezno vrednotene (Vila 1994, Everard in Morris 1996).

3.1.8 Teorija X in Y

Douglas McGregor meni, da so ljudje po naravi leni in da jih je k delu potrebno siliti. Svoje spoznanje je podkrepil s teorijo X, ki zagovarja stališča:

- povprečen človek je len in se, če je le možno, delu izogiba;
- ljudi je zaradi tega treba k delu siliti;
- ljudje se izogibajo odgovornostim in nenehno pričakujejo navodila za delo in
- večina ljudi ima majhne ambicije.

Prvi teoriji je kot njeno nasprotje postavil teorijo Y, v kateri zagovarja stališče, da:

- je za človeka delo lahko zabava in v določenih primerih in razmerah mu delo predstavlja zadovoljstvo;
- se bodo ljudje, ki verjamejo v delo in cilje, zavzemali za delo;
- povprečen človek išče in prevzema odgovornost;
- človekovo inovativnost najdemo med vso populacijo;
- inovativnost ni izključno v domeni vodilnih oseb in da
- se v sodobnem svetu ljudske intelektualne kapacitete samodejno izkoriščajo.

V teoriji X je McGregor strnil in priredil Maslowo teorijo potreb. Prepričan je bil, da so ljudje bolj naklonjeni teoriji Y. To je torej tudi razlog da je potrebno ljudi pritegniti k odločanju in jim postaviti izzivalne cilje, da jih močnejše motiviramo k delu (Kern 2001, 66– 67).

3.1.9 Teorija Z

William James Reddin trdi, da:

- ima človek voljo;
- je naklonjen dobremu in slabemu;
- dobri medčloveški odnosi spodbujajo človeka;
- razum človeka motivira;
- medosebna odvisnost je način človekovega medsebojnega delovanja in da
- je stvarnost najboljši opis za človekov pogled na drugega človeka.

Teorija Z predpostavlja, da na delavnost ljudi vplivajo vrednote. Če jim bomo zgradili ustrezne vrednote, bodo postali delavni. Tako motivirani ljudje so pri svojem delu bolj vestni, marljivi in ustvarjalni. Svoje delo želijo vedno opraviti čim bolj kvalitetno (Vila, 1994).

3.1.10 Hackman-Oldhamerjev model obogatitve dela

Model temelji na Herzbergovi tezi, da je delo pomemben motivacijski dejavnik in si postavlja osnovno vprašanje, kako lahko menedžer spremeni lastnosti dela, da bi motiviral zaposlene in dosegel njihovo zadovoljstvo (Lipičnik 1998b, 169).

Izpostavil je potrebo po razvoju. Zaposleni so zadovoljni in učinkoviti pri svojem delu le, kadar jim njihovo delo zagotavlja uporabo različnih spretnosti, različnosti in pomembnosti nalog ter povratne informacije. Hackman in Oldman sta postavila osnovno tezo, da ljudje delajo dobro, če so zadovoljni z delom oziroma če jih določeno delo zadovoljuje. Menita, da bi morali biti ustvariti naslednje pogoje, da bodo zaposleni dosegali visoko stopnjo notranje motivacije:

- poznavanje rezultatov - zaposleni morajo poznati rezultate dela;
- doživljanje odgovornosti - verjeti morajo, da so osebno odgovorni za rezultate svojega dela in
- doživljanje pomembnosti - imeti morajo občutek, da je njihovo delo pomembno.

Najpomembnejše značilnosti dela, ki omogočajo ustrezno motivacijo za delo, so:

- raznolikosti sposobnosti;
- istovetenje z delom;
- pomembnost dela;

- samostojnost pri delu in
- povratne informacije – obveščanje o rezultatih svojega dela (Lipičnik 1998b, 169).

3.1.11 Glasserjeva teorija izbire

Teorija izbire se v osnovi ukvarja z vprašanjem, kaj motivira človekovo ravnanje in prav tako, kako voditi ljudi, da bi ohranjali in spodbujali njihovo motiviranost. William Glasser (1994) večino težav pri delu in v odnosih med ljudmi pripisuje naši nepripravljenosti, da bi opustili tradicionalne »dražljaj – odgovor« teorije. Meni, da te teorije temeljijo na zmotni predstavi, da smo ljudje zunanje motivirani, in poudarja, da od tu izbira večina težav v zakonu, družini, na delovnem mestu in v šoli. Tako prepričanje nas pri delu z ljudmi usmerja v ravnanja, s katerimi poskušamo pri drugih doseči določena vedenja. Pri tem uporabljamo kazni, prisilo, pohvalo, nagrado idr., ker smo prepričani, da je ljudi mogoče zunanje motivirati. Tako pojmovanje ne pomeni, da je dogajanje zunaj nas brez vpliva, vendar zunanji dogodek (dražljaj) ne povzroča našega vedenja. »Kar spremljamo iz okolja, je le informacija; kako se bomo nanjo odzvali, je naš izbor« (Glasser 1994, 78). Naše vedenje, je naš izbor, je določen s tem, kar mi v določenem trenutku želimo.

Za boljše razumevanje teorije izbire nam Glasser (1994) v pomoč ponudi deset aksiomov:

1. Edina oseba, katere vedenje smo možni kontrolirati, smo mi sami. V praksi to pomeni, da nas nihče ne more prisiliti k ničemur.
2. Vse, kar lahko ponudimo drugim in kar drugi lahko ponudijo nam, so informacije; kar bomo oni ali mi naredili z njimi, je stvar njihove oz. naše izbire.
3. Vse dolgotrajne duševne težave imajo izvor v slabem odnosu z drugimi ljudmi.
4. Odnosne težave so vedno težave v sedanjosti: ali živimo v slabem odnosu ali pa ga sploh nimamo.
5. Dogodki iz preteklosti, posebno boleči, so vplivali na to, kakšni smo danes, vendar njihovo boleče oživljanje ne pomaga veliko, da bi si uredili odnose v sedanjosti.
6. Žene nas pet v dedno zasnovano zapisanih potreb:

- po preživetju posameznika in vrste;
- po ljubezni in pripadnosti;
- po moči oz. (samo)spoštovanju;
- po prostosti oz. svobodni izbiri;
- po zabavi oz. razvedrilni, ustvarjalni radovednosti.

Potešitev potreb se sicer lahko preloži, a se nekako mora zgoditi.

7. Mi lahko potešimo svoje potrebe le preko konkretnih sličic (podob, zamisli, želja) v našem notranjem svetu kakovosti. V tem svetu je vse, kar je za nas vredno, lahko tudi tisto, kar drugim nič ne pomeni.
8. Vse, kar počnemo v življenju, je to, da skušamo s celovitim, nedeljivim vedenjem, sestavljenim iz štirih sestavin (dejavnosti, mišljenja, čustvovanja in fizioloških procesov) potešiti svoje potrebe.
9. Vse naše vedenje je namensko in proaktivno. Pri naši osebni svobodi ogromno pridobimo, če to spoznamo in začnemo govoriti: na primer, da smo si sami izbrali depresijo, ne pa da smo padli vanjo.
10. Neposredno lahko nadziramo le mišljenje in dejavnosti: čustva, počutja in fiziološke procese pa le posredno prek dejavnosti mišljenja.

Glasser (1994, 6–14) navaja, da naše želje izhajajo iz notranje motiviranega zadovoljstva, ki ga doživimo, kadar zadovoljimo eno ali več primarnih potreb. To so potreba po preživetju in štiri psihološke potrebe:

- po pripadnosti oz. ljubezni (pripadnosti, bližini, sodelovanju...);
- po moči (veljavi, strokovni kompetentnosti, spoštovanju...);
- po svobodi (neodvisnosti, avtonomnosti...) in
- po zabavi (igri, ustvarjalnosti, učenju...).

Osnovne potrebe nimajo, kot pri Maslowu, ustaljene hierarhije. Posamezniki imajo morda svoje osebne hierarhije potreb, ki se lahko spreminjajo v določenih situacijah in v različnih obdobjih. Posameznikova presoja o tem, kaj je tisto, kar bo zadovoljilo njegovo potrebo, je odvisna od »sličic« v njegovem svetu kvalitet, v njegovem vrednostnem svetu, ki se oblikuje na osnovi izkušenj in informacij. Kadar pride do razkoraka med našimi željami in realnostjo, se v nas pojavi frustracija, ki sproži

vedenje. Kadar torej v našem življenju ne gre vse tako, kot si želimo, skušamo nekaj ukreniti. Vedenje je vedno celostno. V vsakem lahko opazujemo štiri navidezno neodvisne komponente:

- aktivnost,
- mišljenje,
- čustvovanje in
- fiziološke procese (Glasser, 1994).

Najbolj se zavedamo čustvene komponente, ki pa je ne moremo neposredno spreminjati. Teorija celostnega pristopa razlaga, da ima človek vpliv predvsem na komponenti mišljenja in aktivnosti. Če torej hočemo doseči to, kar želimo (zadovoljiti eno ali več potreb), lahko spremenimo aktivnost ali mišljenje ali oboje; posledično se spremeni (izboljša) tudi čustvovanje in fiziologija (Pučnik Ozmič 2002, 55–56).

Vodilni delavci v organizacijah, kjer so delovna mesta bolj ali manj zagotovljena (npr. v državni upravi), morajo nuditi delavcem psihična zadovoljstva, če hočejo, da bodo dobro delali (Glasser 1995).

Za vzpostavitev in ohranitev odnosov morajo vodilni prenehati uporabljati prisilo, kaznovanje, nagrajevanje, ukazovanje, manipuliranje, kritiziranje, nadlegovanje, zbadanje, valjenje krivde, razvrščanje, zmerjanje ali umikanje. Ta razdiralna vedenja morajo nadomestiti skrb, posluš, podpora, spodbuda, ljubezen, pomoč, zaupanje, sprejemanje in spoštovanje. Ti pojmi definirajo razliko med psihologijo zunanjega nadzora in teorijo izbire (Glasser 1998).

3.1.12 Frommova motivacijska teorija

Kot ostali raziskovalci motivacije je tudi Fromm skušal odgovoriti na vprašanje, zakaj ljudje delajo. Prepričan je bil, da ljudje delajo, ker bi radi:

- nekaj posedovali oz. imeli (usmerjenost k materialnim dobrinam) in
- nekaj bili (usmerjenost k uveljavitvi, doseganju ugleda v družbi) (Lipičnik 1994, 503).

Teorija je uporabna, ko izbiramo orodja za motiviranje. Ljudi, ki se preprosto nagibajo k »imeti« lažje materialno motiviramo. Ljudi, ki se nagibajo k »biti«, pa lažje motiviramo z nematerialnim orodjem – npr. napredovanjem. Biti in imeti se ne izključujeta. Sta dve skrajnosti na isti lestvici. V večini primerov morajo menedžerji izbrati ustrezno razmerje med materialnimi in nematerialnim dejavniki za motiviranje zaposlenih.

3.1.13 Cattellova motivacijska teorija

Raymond B. Cattell je za osnovni motivacijski pojem izbral stališče, katerega pomen sovпада s pojmom motiva. V svojih raziskavah prišel do spoznanja, da so najpomembnejši motivacijski dejavniki naslednji:

- alfa faktor ali zavesti id – vsebuje nenadzorovane želje in zahteve in ne prenese ugovora od zunaj;
- beta faktor ali ego ekspresija – kaže na zrel interes, ki je v skladu s stvarnostjo;
- gama faktor ali superego – se izraža kot želja »moral bi biti zainteresiran«;
- epsilon faktor ali potisnjeni kompleksi – gre za fiziološko močno izraženo motivacijo, o kateri pa zavestno ne želimo nič vedeti in
- delta faktor vsebuje kazalce fiziološkega vzburjenja ob izražanju interesov (Musek 1993, 139; v Lamovec 1986, 203–204).

-

Cattell je nanizal tudi vrste motivov. Zbral je veliko stališč in jih podvrgel faktorski analizi. Tako je našel dve skupini faktorjev, ki jih je imenoval ergi (vrojeni motivi) in sentimenti (naučeni oz. pridobljeni motivi).

Najpomembnejši ergi so:

- spolni erg, vključno s težnjo po ljubezni;
- erg strahu ali potreba po varnosti in zavetišču;
- erg čutnosti, ki se nanaša na uživanje v hrani, pijači in zabavi;
- erg uveljavljanja;
- zaščitni erg;
- erg radovednosti;
- erg družabnosti;
- erg konstruktivnosti in
- erg komunikativnosti.

Po Cattellu so sentimenti naučeni motivi oziroma skupina stališč, ki izvirajo iz socialnih situacij. Najpomembnejši med njimi so:

- samosentiment (samonadzor, skrb za ugled);
- sentiment nadjaza (nesebičnost, izpopolnjevanje dolžnosti);
- poklicni sentiment (težnja po razvoju poklicnih interesov);
- znanstveni sentiment;
- patriotsko-politični sentiment;
- religiozni sentiment;
- estetski sentiment;
- sentiment staršev oz. doma (težnja po družini) in
- sentiment partnerja.

Posamezni erg lahko sproži enega ali več sentimentov, nek sentiment lahko vpliva na različna stališča, ki lahko vplivajo na sentimente in ti na erge. Povezave delujejo v vseh smereh (Lamovec 1998).

3.1.14 Lipičnikova interpretacija motivov

Lipičnik (1998b, 157–159) deli potrebe v tri skupine:

- primarne biološke potrebe (po snoveh, izločanju, potreba po spanju in počitku, spolna potreba...);
- primarne socialne potrebe (po uveljavljanju, po družbi, po spremembi, po socialnem konformizmu ...) in
- sekundarni motivi (interese, stališča, navade, razvade).

Človek mora nepretrgoma ohranjati biološko in socialno ravnotežje, kajti v nasprotnem primeru se pojavijo motnje v njegovem počutju in delovanju. Kadar človek naleti na ovire pri doseganju ciljev zunaj sebe, govorimo o frustraciji, kadar pa so ovire v njem, govorimo o konfliktih. Skladnost ciljev ni nujno zagotovilo za uspešnost organizacije. Avtor zagovarja, da organizacija ni uspešna zaradi usklajenih ciljev, temveč zaradi uravnoteženosti ciljev med emocionalnimi in razumskimi komponentami.

3.2 Motivacijski modeli

Nobena motivacijska teorija nam ne more razložiti, zakaj se ljudje vedemo na toliko različnih načinov. Ponudi nam lahko le različne elemente, na podlagi katerih lahko sestavimo motivacijski model.

»Motivacijski model predstavlja tisto zavestno konstrukcijo, ki je sestavljena iz različnih elementov, ko spodbujajo ravnanje, da bi pri ljudeh izzvali reakcije, ki jih želimo.« (Lipičnik 1998b, 171).

Če želimo, da ljudje neko dejavnost ponavljajo, potrebujemo motivacijski model, ki bo pri ljudeh izzval zaželeno vedenje in omogočal, da se bo to vedenje ponavljalo.

Pri ustvarjanju motivacijskega modela moramo upoštevati naslednje lastnosti:

- pričakovanja,
- enakost in
- pravičnosti.

Velika pričakovanja so posledica velike motivacije. Ljudem nikoli ne bi smeli buditi napačnih pričakovanj ali jim obljubljati nekaj, česar ne bomo izpolnili. Zaposleni pričakujejo, da bodo od organizacije dobili približno enako vrednost, drugače ovirajo delovni proces, zahtevajo »pravično« plačilo, predčasno prekinejo delo, prepričujejo sodelavce, da so manj zavzeti za delo ipd.

Pravičnost ali nepravičnost sta izraza, s katerima zaposleni označujejo svoje občutenje razlik med zaposlenimi. Kadar zaposleni začutijo nepravičnost, jo skušajo odpraviti na različne načine, v skrajni sili zapustijo delodajalce. Zaposleni bodo za delo bolj motivirani, če jih bomo obravnavali pravično (Lipičnik 1998b, 172–175).

Pri kreiranju motivacijskih modelov moramo upoštevati naslednje nasvete (Lipičnik 1998b, 179):

- zavedati se moramo, da je motivacija nestanovitno stanje in jo je zato potrebno stalno vzdrževati;
- če delo poteka v ozračju medsebojnega zaupanja, se izognemo nevarnostim nesporazumom in konfliktov;
- izbirajmo le tista motivacijska orodja, ki spadajo v organizacijsko kulturo in prinašajo želene učinke;

- sistem vrednot in organizacijska kultura sta predpogoj za mehanizme, s katerimi je mogoče vplivati na ravnanje ljudi.

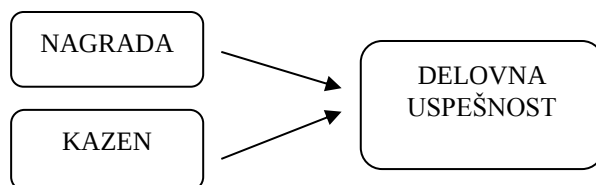
Schein je iz različnih motivacijskih teorij razvil modele, ki je klasificiral v štiri skupine:

1. racionalno gospodarski model;
2. motivacijski model, ki upošteva družbene potrebe ljudi;
3. model samoaktualizacije in
4. model, ki upošteva, da je človek kompleksno bitje.

3.2.1 Racionalno gospodarski motivacijski model

Prvi model predvideva, da so ljudje v glavnem motivirani za delo z denarnimi nagradami. Zaposleni so motivirani za delo, če so nagrade in kazni neposredno povezane z uspehom pri delu. Delavec bo dobro delal, če bo ustrezno nagrajen. Ta model ima korenine v Znanstvenem menedžment, ki ga je začel razvijati Frederick Winslow Taylor (1856–1915).

Slika 3.6: Racionalni motivacijski model



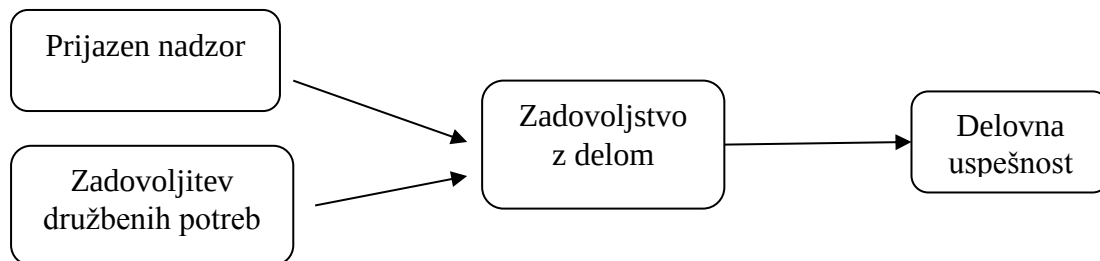
Vir: Armstrong (1993, 150).

3.2.2 Motivacijski model, ki upošteva družbene potrebe ljudi

Ta model temelji na družbeno-človeških odnosih. Začel se je razvijati, ko so Elton Mayo in njegovi kolegi opazili pomanjkljivosti racionalnega modela. Izvedli so eksperiment v tovarni Hawthorne (ko so opazovali delavke pri montaži releja). Ugotovili so, da produktivnost ni povezana s fizičnimi pogoji, temveč izključno s psihičnimi in socialnimi. Ugotovili so, da ima skupina velik vpliv na obnašanje posameznika. Zato mora biti vodenje demokratično. Menili so, da je produktivno

povezana z zadovoljstvom in zaključili, da od delavcev dobimo več, če imajo »prijazen nadzor.

Slika 3.7: Motivacijski model, ki upošteva družbene potrebe ljudi

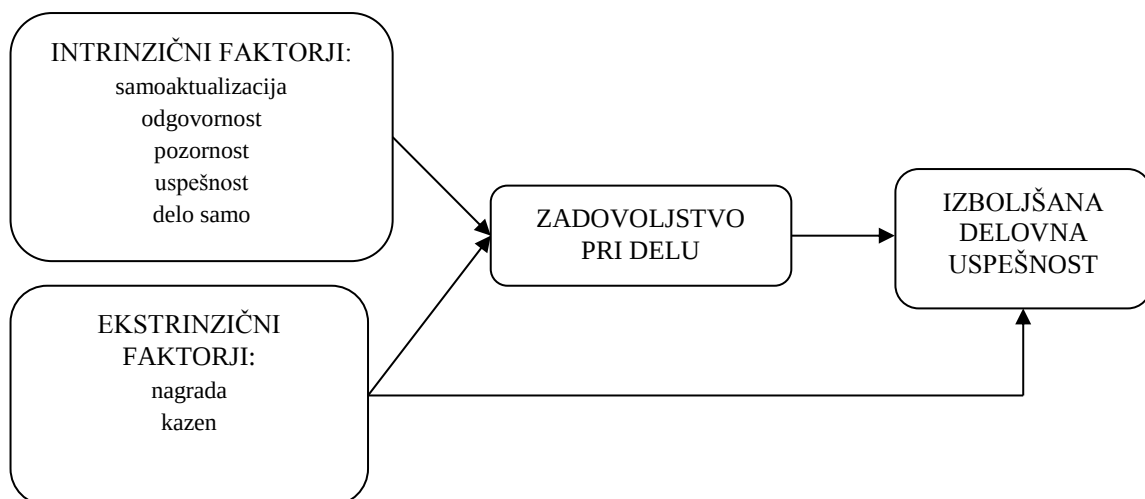


Vir: Armstrong (1993, 151).

3.2.3 Motivacijski model samoaktualizacije

Behavioristi, ki so razvili ta model, so menili, da nagrade in kazni nimajo velikega pomena ter da je njihov učinek kratkotrajen. Pomembnejši so drugi dejavniki, kot so: dosežki, občutek koristnosti, večja odgovornost, dosežki in priznanje. Model samoaktualizacije prikazuje spodnja slika.

Slika 3.8: Model samoaktualizacije



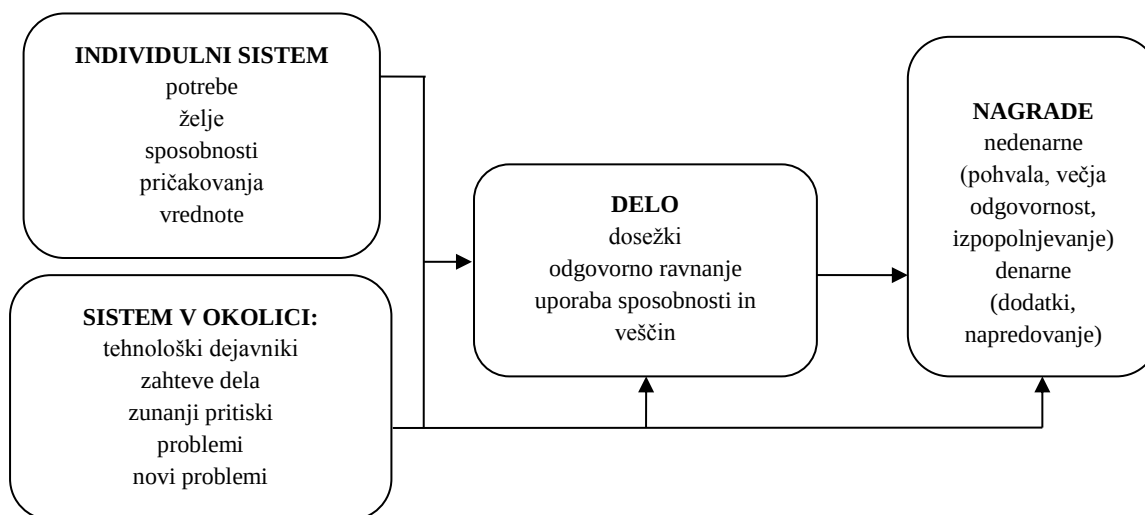
Vir: Armstrong (1993, 152).

3.2.4 Model, ki upošteva, da je človek kompleksno bitje

Prejšnji modeli predvidevajo, da je zadovoljstvo vedno poveča motivacijo, ne upoštevajo pa dovolj pričakovanj, posameznikovih sposobnosti, dojemanja vloge posameznika, vrednosti nagrade za posameznika. Model temelji na teoriji odprtih sistemov, ki zagovarja, da so živa bitja odprti sistemi, ki se stalno izmenjujejo materiji z zunanjem svetom in težijo k ravnovesju in istemu stanju.

Zapletenost se pojavlja zaradi interakcij različnih pogledov na individualni sistem in sistem v okolici (Armstrong 1993).

Slika 3.9: Scheinov model – človek kompleksno bitje



Vir: Armstrong (1993, 153).

Na ravnanje posameznika vplivajo notranji in zunanji dejavniki. Nagrade imajo vpliv, vendar niso edini pogoj za uspešno delo.

3.2.5 Japonski motivacijski model

To je model, ki so ga razvili Ouchi, Pascale, Athos. Prikaže nam skrivnost uspešnosti japonskega podjetništva, ki temelji na pripadnosti posameznika vrednotam družbe.

Ouchi zagovarja, da moramo v podjetju:

- čim dalj zadržati ljudi;
- jih vzgojiti v duhu sodelovanja;

- razviti participativno odločanje;
- zagotoviti napredovanje na delovnem mestu;
- strokovnjaki morajo občasno zamenjati oddetek, na ta način si širijo in prenašajo znanje, veščine in si pridobivajo nove znanice;
- uvajati sodobne načine vodenja;
- prizadevati si za dobiček;
- od zaposlenih pričakovati ustvarjalnost, modrost in izkušnje in
- zagotoviti, da hierarhija ne bo imela prevelike vloge.

Zadovoljstvo ljudi je v teh podjetjih zelo veliko (Vila 1994).

3.2.6 Porter-Lawlerjev motivacijski model

Ta model temelji na teoriji pričakovanja in teoriji pravičnosti. Teorija pričakovanja zagovarja, da je v vsakem posamezniku sila, ki ga vodi k učinku. Delavec mora čutiti, da mu večji učinek prinaša nagrado in da ima le-ta nagrada vrednost (Armstrong 1993, 162).

Teorija pravičnosti temelji na spoznanju, da zaposleni pričakujejo, da jih bodo delodajalci obravnavali enako.

Notranje nagrade so večinoma nematerialni motivacijski dejavniki. To so:

- raznolikost, pestrost dela;
- občutek posameznika, da je pomemben del procesa;
- občutek posameznika, da je dragocen član skupine;
- občutek nadarjenosti;
- soudeležba pri postavljanju ciljev;
- povratna informacija o delu;
- priznanje in pohvala in
- osebna rast.

Med zunanje dejavnike pa Porter in Lawler uvrščata:

- plačo;
- ugodnost;
- pohvala in
- napredovanje.

Pri uporabi tega modela v praksi se moramo držati načel:

- zaposleni morajo ceniti nagrado;
- zaposleni morajo verjeti, da je dober učinek povezan z dosego boljše nagrade;
- zaposleni morajo biti sposobni jamčiti dober učinek in verjeti v kakovost svojega dela;
- vodje morajo predstaviti svoja pričakovanja zaposlenim, da vedo, kaj se od njih pričakuje in
- nagrade morajo biti vezane na učinek (Armstrong, 1993).

3.3 Motivacijske usmerjenosti

Motivacijskih usmerjenosti je več vrst, in sicer notranja, zunanja motivacija ter nemoč in izogibanje (Razdevšek - Pučko, 2013).

Pri notranji motivaciji gre za prirojeno in naravno nagnjenje na razvoj naših notranjih sposobnosti. Notranje motiviranega posameznika krasijo notranje spodbude, kot so radovednost, interes, vzburljenje, zanos in pozitivna samopodoba. Za zunanjo motivacijo so značilne zunanje spodbude iz okolja, kot so zunanji cilji, nagrada, pohvala, priznanje, kazni in ocenjevanje, spodbude sodelavcev (Macuh 2009).

Obstaja tudi povezava med zunanjo in notranjo motivacijo pri delu. Študije kažejo, da se obe izničujeta. Torej, bolj kot je nekdo osredotočen na zunanjo motivacijo, manjša je notranja. Dokazano je, da imajo dejavniki notranje motivacije največji vpliv na zavzetost (ta je trikratna v primerjavi z zunanjo motivacijo; to ugotavljata Joon Jik Cho in James Perry) in na učinkovitost pri delu (Čuček Schmalzer 2014).

Razmerje med notranjo in zunanjo motivacijo je odvisno od tega, kako posameznik doživlja svojo dejavnost, ali kot posledico notranje želje in zavzetosti ali kot nekaj, kar je zaželeno (vsiljeno) in kontrolirano od nekoga zunaj. Kadar posameznik nima nadzora nad dogajanjem, se pričneta kazati nemoč in izogibanje. Svoje rezultate razlaga z naključji, izogiba se delovanju in s tem tudi neuspehom (Razdevšek - Pučko 2013).

Značilnosti notranje motiviranih učiteljev so: samoiniciativnost, spontanost, vztrajnost za dokončanje aktivnosti (ne glede na ovire), zadovoljstvo pri delu, izbiranje zahtevnih

obveznosti, svojo uspešnosti pripisujejo notranjim dejavnikom (Razdevšek - Pučko 2013).

3.4 Motivacija zaposlenih v šolstvu

Brajša v svoji knjigi Sedem skrivnosti uspešne šole (Brajša, 1995) jasno izpostavi pomen motiviranja z vidika učitelja, učenca in ravnatelja. Zagovarja, da če hoče šola razvijati in vzdrževati človeka, potrebuje motivirane učitelje in učence. Oboji morajo med učno-vzgojnim procesom hoteti in si želeli uporabljati svoje možgane. Morajo hoteti in si želeli postati človek. Avtor zagovarja, da je motiviranje učiteljev in učencev najpomembnejši dejavnik šole. Skrivnost uspešnega motiviranja je medsebojna ljubezen učiteljev in učencev ter njihova ljubezen do šole. Tudi najbolj sposobni, a nemotivirani učitelji, so slabi in neuspešni. Samo v okviru demokratičnega vodenja šole je možno razvijati in vzdrževati tako pomembno človeško sestavino vzgoje in izobraževanja.

Mnenje širše javnosti je, da je motivacija tesno povezana s plačilom. Mediji so v Angliji objavili, da je plačilo učiteljev glavni element motivacije tako pri izbiri poklica kot pri nadaljevanju kariere v šolstvu in osebni napredovanju. Inštitut za izobraževanje iz Londona je leta 2003 objavil študijo, v kateri je bilo dokazano, da povišanje učiteljske plače ne pomeni boljših rezultatov znanja in niti ne vpliva na privlačnost poklica. Vzrok vidijo v motivaciji, ki spremlja učitelje in ni povezana z denarno nagrado.

Tudi po Herzbergovi motivacijski teoriji lahko trdimo, da plačilo ni motivator. V raziskavi, ki je bila opravljena med 437 učitelji, sta bila glavna motivatorja priznanje in osebna potrditev. Ugotovljene so bile razlike v motivaciji med učitelji, ki so poklic zapustili, in med tistimi, ki so v poklicu ostali. Prvi so med glavne motivatorje prištevali plačo, neodvisnost na delovnem mestu ter možnost sodelovanja pri pomembnejših odločitvah.

Drugi so navedli »notranje« faktorje motivacije, kot so:

- veselje do dela z otroki;
- občutek kompetentnosti;
- spremljati učence, ki napredujejo v znanju;
- sodelovati v razvoju mladih, njihovem odraščanju in razvoju ter

- osebnostna in poklicna rast.

Med učitelji prevladuje tista motivacija, ki udeležence usmerja in pripelje k ciljem – znanje, pohvala. Avtorica Linda Evans (1998, 45) iz svojih raziskav ugotavlja, da učitelje motivirajo poleg priznavanja učiteljevega truda, talenta in dosežkov, tudi odnosi med učitelji in ravnateljem.

Naslednja tuja raziskava (Kindred 1990; Resman 1994, 217) s katero so ugotavljali razloge učiteljev, zaradi česa vztrajajo pri svojem delu, je dokazala, da je plača na petem mestu. Najpogostejši razlogi, zakaj učitelji opravljajo svoj poklic, so: zadovoljstvo pri delu in spoznanje, da je delo na šoli cenjeno.

V svoji raziskavi Evansova (2003) trdi, da so učitelji motivirani za svoje delo, kadar je v šoli čutiti pravičnost, kolegialnost, ko imajo pozitivno samopodobo, dobre medsebojne odnose in organizacijsko uspešnost. Zanimivo je tudi dejstvo, da so učitelji uvrstili med motivatorje vodstvo šole oziroma vodjo. Kar 25 % učiteljev trdi, da za svojo motiviranost potrebuje podporo vodje.

Ravnatelji se zavedajo, da dobre rezultate dosegajo le visoko motivirani ljudje.

Po Teoriji izbire je vsa naša notranja motivacija in s tem naše ravnanje podrejeno zadovoljevanju primarnih psiholoških potreb. Zunanji svet nam daje le informacije, kje in kako lahko potešimo svoje potrebe. Naša percepcija zunanjega sveta je selektivna. Filtriranje je odvisno od našega notranjega sveta kvalitet. Zunanji dejavniki torej nimajo neposrednega vpliva na naše ravnanje. Torej ne moremo »od zunaj« spreminjati ljudi. Spreminjamo lahko le sebe (Pučnik Ozmič, 2002).

Na podlagi raziskave, ki jo je izvedla Morettijeva (2012, 36–47) ugotavlja, da je ravnateljeva uspešnost in kakovost zelo pomembna za uspešnost šole ter vpliva na motivacijo učiteljev. Avtorica vodstvu šole svetuje naslednje usmeritve in priporočila:

- izboljšati interno komunikacijo;
- izboljšati informiranost o vrednotah, ki prispevajo k uspešnosti šole;
- pritegniti potencial učiteljev k odločanju;
- odločanje skupnih ciljev;

- omogočiti učiteljem priložnosti za vodenje in
- učiteljem zagotoviti varno okolje, ki ga nujno potrebujejo, da svoje delo cenijo.
-

V šolstvu Razdevšek - Pučkova (2013) prepoznava aktivne, tekmovalne in pasivne učitelje:

- Za aktivne učitelje je značilna notranja motivacijska usmerjenost, ti se ne izogibajo nalogam, samoiniciativno opravljajo tudi dodatne naloge, svojo uspešnost pa pripisujejo notranjim dejavnikom.
- Tekmovalni učitelji so pretežno zunanje motivirani, različnim nalogam se ne izogibajo, dobro se odzivajo na spodbude iz socialnega okolja, dosegajo dobre rezultate, dosežki jih motivirajo.
- Za pasivne učitelje sta značilna občutek nemoči in izogibanje; delajo predvsem in samo tisto, kar je neizbežno in v to vlagajo minimalen napor. Manjka jim notranje motivacijske usmerjenosti: niso dovolj samozavestni, da bi bili pobudniki akcije.

3.4.1 Ravnatelj v vlogi motivatorja zaposlenih

Sposobnost motiviranja je eden ključnih elementov vodenja. Motivacija je kompleksen proces, za katerega je značilno, da spodbujamo ljudi za prizadevno sodelovanje (Resman 1994, 215).

Ravnatelji morajo skrbeti za profesionalni razvoj in motivacijo zaposlenih. Vsak vodja potrebuje čas za razmislek o načinu, kako motivirati zaposlene. Najprej se mora spoznati svoje sodelavce in njihove motive. Svojim sodelavcem mora zaupati, oni pa njemu. Tako bo lažje motiviral svoje zaposlene. Uspešni vodja – ravnatelj se zaveda, dobre rezultate dosegajo zaposleni, ki so visoko motivirani za delo.

Možina (2000, 172) omenja značilnosti dela, ki motivirajo zaposlene, da dosegajo nadpovprečne rezultate:

- delo z izzivi;
- možnost prispevka k organizacijskim ciljem;
- možnost za razvoj in uporabo svojih sposobnosti;

- možnost vplivati na odločitve, ki zadevajo delo;
- plačilo za opravljeno delo;
- možnost svobodne oseben rasti in delovne kariere in
- možnost prispevka k organizacijskim ciljem.

Everard in Moris (1996, 52) trdita, da samo posameznik, ki mu dosežki predstavljajo močno motivacijo, prekaša enako sposobne in manj motivirane, vendar je takšnih med zaposlenimi malo – le okoli 10 %.

Resman (1994, 216) navaja, da lahko ravnatelj lahko motivira zaposlene z urnikom dela, z izboljšanjem delovnih pogojev, usposabljanji in omogočanjem in spodbujanjem strokovnega napredovanja. Ima na voljo nekaj administrativnih ukrepov, s katerimi delavce prisili, zunanje motivira, da opravljajo svojo nalogo (sankcije, inšpekcije). Te oblike pa ne vodijo v razvoj šole in njenega dela. Nastajajo lahko le konfliktne situacije.

Razdevšek - Pučkova (2013) predlaga, da k učinkovitejšemu motiviranju sodelavcev prispeva:

- poznavanje in prepoznavanje specifičnih motivacijskih vzorcev pri učiteljih;
- utrjevanje, oblikovanje in po potrebi tudi spreminjanje njihovih (manj ustreznih) motivacijskih vzorcev;
- »izkoriščanje« obstoječih, pozitivno naravnanih vzorcev.

Razdevšek - Pučkova (2014, 91) opisuje dve vlogi ravnatelja kot motivatorja. Lahko je zgled in tudi ustvarjalec ustreznih razmer za profesionalni razvoj.

Podobno menijo tudi avtorice Završnik Arčnik, Zupančič in Horvat (2015, 26), ko navajajo, da so za profesionalni razvoj odgovorni zaposleni sami, vendar imajo ravnatelj pomembno vlogo, saj zagotavljajo pogoje in priložnosti zanj.

Zagotavljanje osebne rasti, spodbudnega delovnega okolja, dobre delovne razmere, privlačne prihodnosti, so poleg plačila in nagrad, načini, ki motivirajo zaposlene in so povezani z uspešnostjo podjetja. Kadar sistem nagrad in priznanj ustrezno izvajamo, so

te lahko dopolnilo notranji motivaciji, kajti nekateri zaposleni potrebujejo zunanjo potrditev za svoje dobro opravljeno delo (Zupanc, 2004, 57–60).

4 KONCEPT ZAVZETOSTI

4.1 Definicija zavzetosti

Stroka zavzetost (ang. employee engagement) opredeljuje kot pozitivno stanje posameznika z vidika znanja, čustev in vedenja, ki je usmerjeno v doseganje organizacijskih ciljev. To pomeni, da sodelavci mislijo, čutijo in ravnajo skladno z organizacijskimi cilji, a ne pod prisilo, temveč ker v resnici zaupajo organizaciji. V tem smislu zavzetost pomeni višjo čustveno stopnjo navezanosti kot zgolj zadovoljstvo (Albrech 2010; Schaufeli 2002).

Koncept »zavzetostih zaposlenih« je med strokovnjaki menedžmenta prisoten približno dvajset let. Gre za izrazito pozitiven odnos do dela, ki ga zaposleni razvije v svoji organizaciji. Koncept je merljiv in nam pomaga ugotavljati pozitivne prednosti zaposlenih (Zih Rožen 2014, 55).

Gostiša (2011, 10) zavzetost zaposlenih na delovnem mestu opredeli kot kombinacijo delovne motivacije in organizacijske pripadnosti. Ta je danes eden izmed pomembnih dejavnikov uspešnosti in učinkovitosti organizacije. Avtor meni, da je poleg visoke usposobljenosti zaposlenih enako pomembna tudi visoka zavzetost, ki zagotavlja, da bo ves delovni in ustvarjalni potencial lahko pretvorjen v (človeški) kapital podjetij.

Raziskave dokazujejo, da zavzetost vpliva na poslovne rezultate podjetja, produktivnost, zvestobo kupcev, fluktuacijo zaposlenih,... Dozorelo je spoznanje, da v razvitih ekonomijah ni mogoče doseči razvoja in rasti z dodajanjem kapitala ali večanjem števila zaposlenih, dodano vrednost iščemo v povečevanju produktivnosti, ki izvira iz inovacijske sposobnosti zaposlenih in učinkovitega ravnanja z njimi (Lobnikar 2015).

V primerjavi z zadovoljstvom zaposlenim je ta koncept zavzetosti vezan na neposredno uspešnost podjetja in organizacije. Je nadgradnja koncepta zadovoljstva, saj vsebuje tudi delovno uspešnost zaposlenih. Prepletata se torej dva dejavnika, in sicer visoko zadovoljstvo in visoka delovna uspešnost. Glavna naloga menedžmenta je, da motivira in ustvarja pogoje da doseže maksimalne možne rezultate od svojih zaposlenih. V praksi

tudi nezadovoljni dosegajo dobre rezultate, običajno če delujejo pod prisilo, kontrolo oz. jih je strah. Seveda je vprašljivo, kako dolgo v takem okolju delujejo zdravi in talentirani ljudje (Dimovski; Penger; Žnidaršič 2003, 198).

Albrecht (2010, 4) ugotavlja, da je številnim definicijam zavzetosti skupno to, da v primeru zavzetosti govorimo o posebnem pozitivnem odnosu posameznika, ki ga lahko enačimo z besedami, kot so navdušenje, energija in strast, hkrati pa gre za stanje motivacije posameznika, ki se odraža s posameznikovo pripravljenostjo vlagati napor in prizadevanja za doseg skupnih organizacijskih ciljev in uspeha.

Zavzetost zaposlenih za delo je ključnega pomena za uspešnost vsake organizacije. Večja kot je zavzetost, večja je uspešnost. Na delovno zavzetost sicer vpliva več faktorjev, kot so odnos vodstva do zaposlenih, zaupanje v podjetje in nagrajevanje.

Robertson in Cooper sta med sabo povezala dva, z vidika organizacijskega vedenja sicer ločena elementa – zavzetost zaposlenih ter dobro počutje zaposlenega. Povezan konstrukt sta poimenovala »polna zavzetost« (Lobnikar 2015).

4.2 Zavzetost zaposlenih

Zavzetost zaposlenih je pripravljenost angažirati nadpovprečno energijo za opravljanje dela z namenom dosegati izjemne organizacijske rezultate. Vpliv zavzetosti se odraža v boljše opravljenem delu, zmanjšanju odsotnosti z dela in zadovoljstvu pri delu.

Schauteli in Salanova (2007, 141) opisujeta zavzete zaposlene kot nasprotje tistih, ki so »izgoreli« na delovnem mestu. Zavzeti so tisti, ki imajo veliko energije in moči, da vztrajajo pri vseh delovnih nalogah, so vztrajni in ne odnehajo, čeprav se soočajo tudi s težjimi nalogami. Poleg tega so pozitivno naravnani in popolno predani delu - entuziastični.

Kahn (1990) opisuje zavzetost zaposlenih kot stopnjo, do katere ti pridejo, ko uporabljajo svoje kognitivne, emocionalne in tudi fizične vire pri izvajanju z delom povezanih aktivnosti.

Če v matriki 2 x 2 slika 4.1 - zadovoljstvo zaposlenih: delovna uspešnost poiščemo presečišče visokega zadovoljstva zaposlenih in visoke delovne uspešnosti, se približamo temu, kar danes imenujemo zavzetost zaposlenih. Zavzet zaposleni je delovno zelo uspešen in hkrati zadovoljen na svojem delovnem mestu.

Slika 4.1: Matrika zavzetosti



Vir: Gruban (2005, 11).

Zavzeti zaposleni so (miselno) popolnoma prisotni v delovnem procesu in v popolnosti strnijo k izvajanju dela, ki jim je bilo zaupano v organizaciji. To naredijo, ker so izpolnjeni trije predpogoji:

- v odnosu do sodelavcev se zaposleni psihološko počutijo varne, da se v popolnosti posvetijo izvajanju svoje vloge;
- imajo zadosti osebnih resursov, da se posvetijo tej vlogi ter
- svoje delo zaznavajo kot zadosti pomembno za podjetje, za katerega se je vredno truditi.

Zavzeti verjamejo, da lahko v organizaciji veliko prispevajo, hkrati pa vplivajo na spremembe (Seijts in Crim 2006, 2).

V svetu se uporablja model merjenja zavzetosti ameriškega inštituta Gallup, ki z vprašalnikom dvanajstih vprašanj Q¹² meri zavzetost za delo.

Po zadnji Gallupovi raziskavi je globalno v svetu (zajetih 142 držav, 230.000 delavcev) le vsak osmi zaposleni zavzet (13 %). Kar 63 % je nezavzetih in 24 % aktivno nezavzetih. Razmerje za Slovenijo po zadnji raziskavi Gallupa je 15 % (zavzeti) - 70 % (nezavzeti) - 15 % (aktivno nezavzeti). To pomeni, da imamo še veliko internega potenciala za krepitev poslovne uspešnosti na ravni posameznikov, organizacij in gospodarstva kot celote (Slovenska kadrovska zveza, 2014).

Rezultati raziskave o motiviranju in zavzetosti avtoric Drašlerjeve in Boštjančičeve (2013) na Ministrstvu za javno upravo, kjer je sodelovalo 167 zaposlenih, so potrdili, da višja kot je stopnja notranje motivacije, bolj so udeleženci zavzeti pri delu. Zunanja motivacija ni pomembno povezana z zavzetostjo pri delu. Glede na to, da notranja motivacija ne izvira iz zunanjih nagrad, ki so v času ekonomske krize nižje, je po njunem mnenju povezanost notranje motivacije in zavzetosti za delodajalce zelo pomembna v današnjem času.

Ena od večjih metaštudij, kjer so proučili kar 92 kvantitativnih raziskav, je pokazala, da je povezava med plačo in zadovoljstvom z delom zelo nizka – korelacija znaša le 0,14. Mogoče še bolj presenetljivo, korelacija med dejansko plačo in zadovoljstvom s plačo je le malo višja, 0,22. To pomeni, da je zadovoljstvo z delom kot tudi zadovoljstvo s plačo skoraj neodvisno od plače. Rezultate lahko interpretiramo na več načinov. Prvi je ta, da višja kot je plača nekoga, več odgovornosti in stresa pri delu ima, zato tudi zadovoljstvo z delom ne narašča in prav tako ne zadovoljstvo s plačo. Drugi je, da imamo zelo veliko ljudi, ki so (ne)zadovoljni z delom predvsem zaradi drugih dejavnikov, denimo zaradi vsebine dela in samostojnosti ne glede na plačo. Podobno Gallupove študije ugotavljajo, da zavzetost zaposlenih ni odvisna od njihove plače (Čuček Schmalzer 2014).

4.2.1 Gallupov vprašalnik zavzetosti Q¹²

Gallupova organizacija¹ odkriva zavzetost zaposlenih z vprašalnikom Q¹². Ta je poleg vprašalnika UWES (Utrecht Work Engagement Scale) najpopularnejši in najdlje uporabljen merski instrument za ugotavljanje zavzetosti na delovnem mestu. Vprašalnik je bil v zadnji letih deležen nekaj kritik, da ne meri zavzetosti, temveč predpogoje za vzpostavitev (Jeung v Zih Rožen 2014, 60).

Vprašalnik nam daje odgovore o delovnih pogojih, o prispevku (delu) v organizaciji, o pripadnosti in poklicni rasti. Ta glede na stopnjo zavzetosti sodelavce deli na tri kategorije: zavzete, nezavzete in aktivno nezavzete (Gallup, 2016).

Z vprašalnikom Q¹² se preverjanja dvanajstih indikatorjev zavzetosti, ki so razporejeni od osnovnih do bolj podrobnih. V celoti predstavljajo pot do popolne zavzetosti zaposlenih. Opisujejo naslednje trditve:

1. Vem, kaj se na delu pričakuje od mene.
2. Imam na voljo vse potrebno, da dobro opravim svoje delo.
3. Pri svojem delu imam vsak dan priložnost početi tisto, v čemer sem najboljši/najboljša.
4. V zadnjih sedmih dneh so pohvalili moje delo ali prepoznali moje dosežke.
5. Vodjo ali nekoga v organizaciji zanimam kot oseba.
6. Nekdo v organizaciji me spodbuja pri mojem razvoju.
7. Moje mnenje šteje in se upošteva.
8. Iz poslanstva naše organizacije razberem, da je moje delo pomembno.
9. Moji sodelavci si prizadevajo, da dobro opravijo svoje delo.
10. V organizaciji imam dobrega prijatelja.
11. V zadnjih šestih mesecih so se z mano pogovarjali o mojem razvoju in napredku.
12. V obdobju zadnjega leta sem imela priložnosti za učenje in razvoj (Zupan 2014).

¹ Mednarodna organizacija Gallup (WIN/Gallup International) ima 81-letno tradicijo na področju raziskav javnega mnenja in svetovanja. Zaposleni v tej organizaciji so specializirani za svetovanje o vodenju in zavzetosti na delovnem mestu.

Zaposleni se na podlagi vprašalnika, kjer trditve ocenjujejo po pomembnosti od 1 do 5, uvrsti v tri kategorije: zavzeti, nezavzeti in aktivno nezavzeti. V sliki 4.2 so bolj natančno opisane značilnosti zaposlenih glede zavzetosti na delovnem mestu in merila za ugotavljanje le-te

Slika 4.2: Kategorije zavzetosti po Gallupu

ZAVZETI	zaposleni opravljajo delo s strastjo in občutkom globoke povezanosti s podjetjem. So gonilo inovativnosti in potiskajo organizacijo naprej, spodbujajo inovacije. Vsota 44 in več, povprečje več kot 3,7.
NEZAVZETI	zaposleni so med delom praktično odsotni. Skozi delovni čas se prebijajo z muko, v delo vlagajo le čas, ne pa strasti ali energijo. Vsota med 31 in 43, povprečje med 2,5 in 3,7.
AKTIVNO NEZAVZETI	zaposleni niso le nezadovoljni na delovnem mestu, še več, svoje nezadovoljstvo tudi aktivno izkazujejo. Te zaposleni vsak dan rušijo vse dobro, kar ustvarijo zavzeti zaposleni. Vsota manj kot 30, povprečje manj kot 2,5.

Vir: Zupanc (2014).

4.3 Zavzetost v neprofitnih organizacijah

Večina zaposlenih v neprofitnih organizacijah spada med visoko zavzeti, vendar jih je veliko »izgorelih« na delovnem mestu. Raziskave kažejo, da pozitivno korelacijo med čustveno vpletenostjo in zavzetostjo na delovnem mestu. Čustvena vpletenost omogoča, da se zaposleni občutijo, da je njihovo delo pomembno in ustvarjajo spremembe v njihovem življenju in njihovi skupnosti. Čustvena vpletenost pa ima tudi negativen posledice na zaposlenega, če je zaposleni prisiljen, da deluje drugače, kot se trenutno počuti ali da mora skriti svoja čustva. Površinsko prikazovanje čustev ima negativni vpliv na zavzetost in zadovoljstvo zaposlenega na delovnem mestu. Takšno vedenje zaposlenega, ko mora skrivati svoja prava čustva, vodi k izgorelosti in zmanjšanju intenzitete dela (Engaging the Nonprofit Workforce 2016).

4.4 Vodenje zavzetosti

Pri vodenju zavzetosti se prepletata dva stila vodenja, in sicer transakcijski in transformacijski. Transakcijski je tisti, kjer se vodje in zaposleni na skupnih srečanjih soočajo z analizo težav na področju zavzetosti zaposlenih. V drugem primeru gre za zamudnejše strukturne ali transformacijske intervencije. Osredotočajo se na upravljanje, voditeljski slog in način odločanja ter izvajanja poslovnih odločitev. Ukvarjajo se z načinom izbire kadrov, z izbiro in napredovanjem ter razvojem vodij, ocenjevanjem delovne uspešnosti zaposlenih, razvojem kadrov. Potrebno je najti način, kako pri zaposlenih doseči maksimalno angažiranost in zavzetost. Osnovne smernice pri tem so, da morajo vodje pri komunikaciji upoštevati jasnost in prijaznost (Gruban 2005).

Gruban (2005) med dejavnike zavzetosti na prvo mesto postavi vodje. Zagovarja namreč rek, da se ljudje zaposlujejo zaradi odličnih podjetij, odhajajo pa zaradi slabih vodij. »Čeprav so najbolj talentirani v ekonomiji znanja, pri iskanju zaposlitve iščejo delodajalce, ki ponujajo najboljše ugodnosti, najvišje plače ali priložnosti za osebni razvoj, sta njihova kasnejša delovna uspešnost in čas, v katerem so pripravljeni maksimalno in zavzeto delati ali sploh ostati v podjetju, predvsem odvisna od odnosov z vodji.« Vodstvu sledijo dejavniki, ki jih razvrsti po naslednjem vrstnem redu:

- zaupanje v vizijo;
- na zaposlene osredotočena kultura;
- vključenost pri odločitvah;
- formalne interne komunikacije in
- vpliv na lastno delo.

Bakovnikova (2014) je povzela priporočila za povečanje zavzetosti, ki jo podajajo strokovnjaki Gallupove organizacije so:

- **Redna komunikacija in sodelovanje med vodji in zaposlenimi** mora potekati na vsakodnevni ravni. Če želimo gojiti zavzetost, mora postati sodelovanje vseh zaposlenih sestavni del kulture organizacije.
- **Primerno merjenje zavzetosti zaposlenih znotraj podjetij/organizacij** - priporočena Gallupova metoda Q¹² je koristna, ker meri čustveno zavzetost

delavcev, ki je neposredno povezana s stopnjo osebnega truda, ki ga bodo delavci pripravljene vložiti v svoje delo in v uspešnost podjetja.

- **Spodbujanje zavzetosti od »zgoraj navzdol«** Čeprav je dejanska krepitev zavzetosti zaposlenih proces, ki se mora zgoditi na osnovnih ravneh dela, je pomembno, da se proces spodbujanja odvija s strani vodstva, saj zaposleni tako odgovorni pri delu in motivirani za realizacijo.
- **Izbira primernih vodij**

S primernim vodenjem in upravljanjem zaposlenih lahko vplivamo na krepitev zavzetosti na delovnem mestu. Zato bi morala podjetja in organizacije izbirati vodje na podlagi specifičnih veščin učinkovitega podpiranja, komunikacije, razporejanja, spodbujanja in motiviranja zaposlenih v podjetju.
- **Usposabljanje vodij za krepitev zavzetosti delavcev**

Gallup priporoča, da se vodje primerno usposablja in da so v zvezi s spodbujanjem in gojenjem zavzetosti delavcev tudi redno odgovorni nadrejenim. Zagotoviti je potrebno, da se proces čustvenega stimuliranja zaposlenih odvija neprestano in v skladu s spreminjajočimi se potrebami vsakodnevnega opravljanja dela.
- **Opredelitev realnih ciljev na področju krepitev zavzetosti**

Pomembno je da so cilji oprijemljivi in kratkoročno izvedljivi. Tako se krepitev zavzetosti delavcev realizira na ravni osnovnih delovnih procesov, omogoči pa se vključenost in doprinos vseh zaposlenih pri izvajanju nalog.
- **Krepitev razumevanja specifičnih potreb delavcev in vodji**

Na zavzetost zaposlenih vplivajo različni dejavniki, kot so potrebe in pričakovanja glede dela, ekonomske okoliščine ali izobrazba. Zato morajo vodje nameniti zadostno količino časa in energije prepoznavanju specifičnih potreb svojih zaposlenih z redno komunikacijo in sodelovanjem. Vsaka najmanjša interakcija z zaposlenimi pozitivno vpliva na njihovo čustveno pripadnost podjetju, hkrati pa poskrbi, da so metode spodbujanja zavzetosti primerne realnim potrebam in bolj učinkovite.
- **Vloga delavske participacije**

Sodelovanje med vodji in zaposlenimi ter razumevanje in upoštevanje potreb delavcev na ravni vsakodnevnih delovnih procesov je osnova za krepitev kulture

zavzetosti pri delu v podjetjih. Možnost rednega izražanja mnenj in sooblikovanja delovnih mest glede na specifične potrebe zaposlenih ima pri tem pomembno vlogo, ker pozitivno deluje na čustveno doživljanje dela s strani zaposlenih. Tako delavska participacija nedvomno izboljšuje delovno motivacijo in občutek pripadnosti podjetju.

Interes za visoko stopnjo zavzetosti dosežemo, načrtno spodbujamo in zagotavljamo z naslednjimi ukrepi:

- cilje vodilni definirajo skupaj z zaposlenimi;
- vse dobre rezultate izpostavijo, pohvalijo in nagradijo;
- predstavijo, kaj pomenijo posameznikovi uspehi za uspeh in razvoj celotne organizacije in
- zaposlene spodbujamo in jim pomagamo (Mihalič 2008, 20).

Zupanova (2014) podaja naslednje predloge za povečanje zavzetosti zaposlenih:

- rekrutiranje in zaposlovanje zavzetih zaposlenih;
- jasno komuniciranje vizije, ciljev, vrednot;
- merjenje zavzetosti in prepoznavanje dejavnikov, ki vplivajo nanjo, da ugotovimo, kaj jo spodbuja in kaj ovira – razvijanje pozitivnih in odprava negativnih dejavnikov
- ustvarjanje “zavzetega” delovnega okolja ter
- okrepiti vlogo vodje in prispevka kadrovskih in PR strokovnjakov.

Seijts in Crimn (2006) dajeta nasvete za spodbujanje zavzetosti zaposlenih. Vodja tako mora:

1. Zaposlenemu pokazati, da ga ceni kot osebo in da ceni njegovo delo. Zavzetost zaposlenih je rezultat odnosa zaposlenih s svojim vodjem.
2. Zaposlenemu zagotoviti delovne izzive in projekte z možnostjo kariernega napredka. Pri tem ga mora spodbujati, mu zaupati in mu zagotoviti potrebno znanje ter vire.
3. Jasno predstaviti vizijo institucije in njene cilje. Zaposleni želijo vedeti, kakšna bo pri tem njihova vloga, koliko bodo prispevali in kakšen je način uresničitve.

4. Vpeljati delovne procese in postopke, ob pomoči katerih se zaposleni lažje soočajo z vsakodnevnimi nalogami in dosežajo želene rezultate.
5. Zaposlenega pohvaliti in nagraditi.
6. Zaposlene voditi tako, da sami spoznajo in občutijo, kako in koliko prispevajo k podjetju in k uresničevanju ciljev.
7. Zaposlenim dati priložnost sodelovanja v procesu sprejemanja pomembnih odločitev
8. Graditi kulturo zaupanja in medsebojnega sodelovanja.
9. Vzdrževati ugled organizacije.
10. Pridobiti zaupanje zaposlenih, tako da sam živi vrednote, norme in etične standarde podjetja.²

² V originalu avtorja predlagata rešitve desetih C-jev: povezati (ang. Connect), kariera (ang. Career), jasnost (ang. Clarity), prenos (ang. Convey), čestitati (ang. Congratulate), prispevati (ang. Contribute), nadzirati (ang. Control), sodelovati (ang. Collaborate), verodostojnost (ang. Credibility), zaupati (ang. Confidence).

5 EMPIRIČNI DEL

5.1 Namen raziskave

V empiričnem delu bomo s pomočjo raziskave, ki je bila izvedena z metodo anketiranja preverjali:

- stopnjo zavzetosti zaposlenih – učiteljev in
- elemente vodenja ravnatelja vodenja, ki jih Gallup ocenjuje kot pomembne pri vzpostavljanju zavzetosti.

Potrdili ali ovrgli bomo naslednje hipoteze:

H1: *Učitelji v praksi niso zavzeti za svoje delo.*

Čeprav teoretiki zagovarjajo, da so visoko izobraženi bolj zavzeti za svoje delo, je v zadnjih letih v šolski praksi moč zaslediti nezadovoljstvo in upad zavzetosti. Učitelji se pritožujejo zaradi povečanja administrativnih del in obsega dela (vzgojna problematika, vmešavanje staršev v vzgojno-izobraževalno delo, otroci s posebnimi potrebami, sodelovanje v projektih, razpisih, mentorstvo na tekmovanjih ipd.).

H2: *Ravnatelj s svojim vodenjem vpliva na zavzetost zaposlenih.*

Na podlagi teorije o vodenju se predpostavlja, da ravnatelji na šolah ustvarjajo takšno organizacijsko kulturo, kjer vlada zaupanje, pozitiven odnos med sodelavci, prijateljstvo, sodelovanje, pripadnosti organizaciji.

H3: *Ravnatelj šole, ki dosega višjo stopnjo zavzetosti učiteljev za delo, izrablja mehanizme nagrajevanja.*

Na podlagi odgovorov ravnateljev smo pridobili informacije o pomenu motivacije in načinov motiviranja zaposlenih vplivanja na zavzetost pri delu.

Na podlagi odgovorov zaposlenih in ravnateljev bomo skušali odgovoriti na naslednje vprašanje:

» *Kako ravnatelji s svojim vodenjem vplivajo na zavzetost učiteljev za delo?*«

5.2 Opis vzorca in predstavitev šol

V raziskavo smo vključili učitelje sedmih šol in njihove ravnatelje – OŠ Juršinci, OŠ Kolezija, OŠ Nove Fužine, OŠ Karla Destovnika - Kajuha Šoštanj OŠ Vitanje, OŠ Loče, Srednja šola za gostinstvo in turizem Celje.

Celoten vzorec učiteljev: 190 učiteljev.

Celoten vzorec ravnateljev: 7 ravnateljev.

Tabela 5.1: Predstavitev šol

ŠOLA	OŠ Loče	OŠ Vitanje	OŠ Juršinci	OŠ Šoštanja	OŠ Kolezija	OŠ Nove Fužine	SŠGT Celje
KRAJ	Loče	Vitanje	Juršinci	Šoštanj	Ljubljana	Ljubljana	Celje
ŠTEVILO STROKOVNIH DELAVCEV	39	21	23	61	55	33	47
ŠT. UČENCEV/ DIJAKOV	392	205	215	781	480	260	615
POSEBNOSTI ŠOLE, PROJEKTI...	mednarodni projekti, skrb za zdravje učencev in učiteljev	Evropska vas, Zdrava šola, Shema sadja, Naša mala knjižnica, Bralna značka, Rastem s knjigo idr.	fleksibilni predmetnik, poučevanje tujega jezika od vrtca do konca OŠ, vrtec spada pod šolo, izmenski vrtec, vse prireditve v kraju organiziram o šola skupaj z občino...	poudarek na kulturi in športu	Zdrava šola, Eko frajerji, Comenius smo ravno so zaključili več razrednih projektov.	dobrodelne akcije in koncerti, Eko šola, šolski radio Fužin'c, Comenius, tabori.	Leonardo da Vinci - mobilnost dijakov in učiteljev (projekt jezikovnih znanj), Erasmus, Zdrava šola, Eko šola, medgeneracijsko sodelovanje

5.3 Opis spremenljivk

Anketni vprašalnik za učitelje je sestavljen iz dvanajstih trditev, ki smo jih izvedli po Gallupovem vprašalniku Q¹². Na podlagi odgovorov smo odkrivali stopnjo zavzetosti:

- zavzeti – vsota 44 in več, povprečje več kot 3,7;
- nezavzeti – vsota med 31 in 43, povprečje med 2,5 in 3,7;
- aktivno nezavzeti – vsota manj kot 30, povprečje manj kot 2,5.

Tabela 5.2: Opis spremenljivk – zavzetost učiteljev za delo

Št. vpr.	Oznaka sprem.	Trditve
1.	P1	Vem, kaj se pri delu pričakuje od mene.
2.	P2	Imam na voljo vse potrebno, da dobro opravim svoje delo.
3.	P3	Pri svojem delu imam vsak dan priložnost početi tisto, v čemer sem najboljši/najboljša.
4.	P4	V zadnjih sedmih dneh so pohvalili moje delo ali prepoznali moje dosežke.
5.	P5	Ravnatelja ali nekoga v organizaciji zanimam kot oseba.
6.	P6	Nekdo v organizaciji me spodbuja pri mojem razvoju.
7.	P7	Moje mnenje šteje in se upošteva.
8.	P8	Iz poslanstva naše organizacije razberem, da je moje delo pomembno.
9.	P9	Moji sodelavci so zavzeti za kakovostno opravljanje dela.
10.	P10	Na delovnem mestu imam dobrega prijatelja.
11.	P11	V zadnjih šestih mesecih so se z mano pogovarjali o mojem razvoju in napredku.
12.	P12	V obdobju zadnjega leta sem imel/imela priložnosti za učenje in razvoj.

V prvo skupino spremenljivk, ki imajo oznako P, spada dvanajst trditev. Le te so indikatorji zavzetosti za delo.

Anketiranci so izbirali med petimi možnimi odgovori pri vsaki trditvi. Ocenjevalna lestvica je bila:

- 1= se sploh ne strinjam
- 2 = ne strinjam
- 3 = se deloma strinjam
- 4 = se strinjam
- 5 = se popolnoma strinjam

Tabela 5.3: Opis spremenljivk – ocena pomembnosti vodenja

Št. vpr.	Oznaka sprem.	Trditve
1.	D1	Pomembno je, da učitelji vedo, kaj se od njih pričakuje.
2	D2	Pomembno je, da ravnatelj učiteljem zagotavlja vse, kar potrebujejo, da lahko dobro opravijo svoje delo.
3	D3	Pomembno je, da ravnatelj svojim sodelavcem omogoča priložnost, da počnejo vsak dan tisto, v čemer so najboljši.
4	D4	Pomembno je, da ravnatelj tedensko pohvali učitelje in prepozna njihove dosežke.
5	D5	Pomembno je, da ravnatelj skrbi in zanima za svoje sodelavce.
6	D6	Pomembno je, da ravnatelj v organizaciji spodbuja učitelje pri njihovem razvoju.
7	D7	Pomembno je, da ravnatelj upošteva mnenje učiteljev.
8	D8	Pomembno je, da se učitelji zavedajo pomembnosti svojega dela.
9	D9	Pomembno je, da ravnatelj od učiteljev zahteva in jih spodbuja, da delo dobro opravijo.
10	D10	Pomembno je, da ima učitelj v kolektivu dobrega prijatelja.
10	D11	Pomembno je, da se ravnatelj učitelji vsakih šest mesecev pogovori o njihovem razvoju in napredku.
11	D12	Pomembno je, da ravnatelj omogoča učiteljem priložnosti za učenje in razvoj.

V tej skupino spremenljivk, ki imajo oznako D, spada dvanajst trditev. Vsaka se nanaša na pomembnosti elementov vodenja. Anketiranci so izbirali med petimi možnimi odgovori za vsako trditev. Ocenjevalna lestvica je bila:

- 1 = se sploh ne strinjam
- 2 = ne strinjam
- 3 = se deloma strinjam
- 4 = se strinjam
- 5 = se popolnoma strinjam

5.4 Opisna statistika

5.4.1 Prva skupina spremenljivk

V nadaljevanju bomo pregledali, kako se je 190 učiteljev opredelilo glede ocenjevanja pomembnosti trditve.

Tabela 5.4: Frekvenčna porazdelitev spremenljivk – ocena zavzetosti

			SPLOH SE NE STRINJAM 1		NE STRINJAM SE 2		DELOMA SE STRINJAM 3		STRINJAM SE 4		POVSEM SE STRINJAM 5		TOTAL	
			Count	%	Count	%	Count	%	Count	%	Count	%	Count	%
1	p1	Vem, kaj se pri delu pričakuje od mene.	1	0,52	0	0,00	1	0,52	38	20	150	78,94	190	100
2	p2	Imam na voljo vse potrebno, da dobro opravim svoje delo.	1	0,52	3	1,57	42	22,10	78	41,05	66	34,73	190	100
3	p3	Pri svojem delu imam vsak dan priložnost početi tisto, v čemer sem najboljši/najboljša.	1	0,52	7	3,68	40	21,05	55	28,94	87	45,78	190	100
4	p4	Pomembno je, da ravnatelj tedensko pohvali učitelje in prepozna njihove dosežke.	11	5,78	13	6,84	56	29,47	41	21,57	69	36,31	190	100
5	p5	Ravnatelja ali nekoga v organizaciji zanimam kot oseba.	2	1,05	5	2,63	21	11,05	106	55,78	56	29,47	190	100
6	p6	Nekdo v organizaciji me spodbuja pri mojem razvoju.	3	1,57	8	4,21	29	15,2	99	52,10	51	26,84	190	100
7	p7	Moje mnenje šteje in se upošteva.	3	1,57	3	1,57	38	20	95	50	51	26,84	190	100
8	p8	Iz poslanstva naše organizacije razberem, da je moje delo pomembno.	2	1,05	4	2,10	27	14,2	55	28,94	102	53,68	190	100
9	p9	Moji sodelavci so zavzeti za kakovostno opravljanje dela.	1	0,52	2	1,05	43	22,63	62	32,63	82	43,15	190	100
10	p10	Na delovnem mestu imam dobrega prijatelja.	4	2,10	6	3,15	37	19,47	49	25,78	94	49,47	190	100
11	p11	V zadnjih šestih mesecih so se z mano pogovarjali o mojem razvoju in napredku.	5	2,63	13	6,84	27	14,21	88	46,31	57	30	190	100
12	p12	V obdobju zadnjega leta sem imel/imela priložnosti za učenje in razvoj.	1	0,52	3	1,57	17	8,94	101	53,15	68	35,78	190	100

Spremenljivka P1: Vem, kaj se pri delu pričakuje od mene.

98,94 % se strinja s trditvijo, kar seveda ni presenetljivo, saj učitelji vedo, kaj je poslanstvo njihovega dela.

Spremenljivka P2: Imam na voljo vse potrebno, da dobro opravim svoje delo.

Učitelji pri svojem delu potrebujejo najrazličnejše pripomočke, gradivo, ponazorila, IKT tehnologijo ipd. 75,78 % se jih strinja, da imajo vse, kar jim zagotavlja, da lahko delajo. 22,10 % se s trditvijo le delno strinja.

Spremenljivka P3: Pri svojem delu imam vsak dan priložnost početi tisto, v čemer sem najboljši/najboljša.

74,72 % učiteljev se strinja, da lahko opravljajo delo, v katerem so dobri. 21,05 % se jih delno strinja, kar verjetno nakazuje, da ravnatelji niso prepoznali potenciala vseh zaposlenih, da bi jim omogočili opravljati takšna dela, ki jih najbolj obvladajo, ali pa zaradi trenutnih potreb šole opravljajo delo, za katerega niso najbolj usposobljeni (morda več let vodijo oddetek podaljšanega bivanja, imajo željo po drugem delovnem mestu, ipd.). Zaskrbljujoče pa je, da je 4,2 % (8 učiteljev) ocenilo, da nima priložnosti početi tisto, v čemer so dobri.

Spremenljivka P4: Pomembno je, da ravnatelj tedensko pohvali učitelje in prepozna njihove dosežke.

Želja vsakega zaposlenega je, da so njegovi dosežki opaženi in da so pohvaljeni s strani ravnatelja. 57,88 % s trditvijo strinja, 29,47 % se jih delno strinja, 18,4 % pa se ne strinja.

Spremenljivka P5: Ravnatelja ali nekoga v organizaciji zanimam kot oseba.

85,25 % učiteljev ocenjuje, da je pomembno, da se ravnatelj in sodelavci zanimajo zanj. 11,05 % se s trditvijo delno strinja, 3,68 % pa se jih ne. Večina se je opredelila, da želijo biti obravnavani kot posamezniki, da se jih skuša razumeti ter sprejeti njihovo osebnost, želje, cilje, interese in talente.

Spremenljivka P6: Nekdo v organizaciji me spodbuja pri mojem razvoju.

78,94 % učiteljev je ocenilo, da imajo v organizaciji nekoga, ki spodbuja njihov razvoj. Ta oseba je lahko sodelavec ali ravnatelj. 15,2 % se deloma strinja s trditvijo. 5,78 % se jih ne strinja. Čeprav je učitelj v prvi vrsti sam odgovoren za svoj (osebni in poklicni) razvoj, je pomembno, da dela v takšni delovni sredini, znotraj katere se sodelavci medsebojno spodbujajo k dosežkom.

Spremenljivka P7: Moje mnenje šteje in se upošteva.

76,84 % učiteljev meni, da se njihovo mnenje upošteva, 11,05 % se s tem delno strinja, 3,14 % je mnenja, da se jih ne upošteva. Cilj vsakega zaposlenega je, da prispeva k uspešnosti organizacije. Motivacija zaposlenih bo večja, če se bo do upoštevale njihove ideje in bodo lahko soodločali.

Spremenljivka P8: Iz poslanstva naše organizacije razberem, da je moje delo pomembno.

82,68 % učiteljev se strinja, da je njihovo delo pomembno. 14,2 % se s trditvijo delno strinja, 5,25 % se jih s to trditvijo ne strinja. Zaskrbljujoče je dejstvo, da se nekaterim učiteljem njihovo delo ne zdi pomembno.

Spremenljivka P9: Moji sodelavci so zavzeti za kakovostno opravljanje dela.

75,78 % učiteljev ocenjuje, da so njegovi sodelavci zavzeti za delo, 22,63 % vprašanih se le delno strinja, 1,57 % pa jih meni, da niso zavzeti za delo.

Spremenljivka P10: Na delovnem mestu imam dobrega prijatelja.

75,25 % učiteljev ima na delovnem mestu dobrega prijatelja. 19,47 % se s to trditvijo ne strinja. 5,25 % jih na delovnem mestu nima dobrega prijatelja. Če med zaposlenimi obstajajo prijateljske vezi, se med njimi poveča zaupanje. Zaposleni, ki imajo na delovnem mestu dobrega prijatelja, se velikokrat posvetujejo z njim o delu, se medsebojno spodbujajo in se lažje odzivajo na stresne okoliščine.

Spremenljivka P11: V zadnjih šestih mesecih so se z mano pogovarjali o mojem razvoju in napredku.

Z 76,31 % učitelji so se v zadnjih šestih mesecih pogovarjali o njegovem razvoju. Pomembno je, da se vodja z zaposlenim pogovarja o njegovem razvoju. Letni razgovori so nedvomno del tega. V času raziskave na šolah ravno potekajo letni razgovori, kjer zaposleni z vodjem na podlagi njegovih znanj, sposobnosti, talentov in želja ter organizacijskih potreb načrtujeta nadaljnji razvoj.

Spremenljivka P12: V obdobju zadnjega leta sem imel/imela priložnosti za učenje in razvoj.

Kar 88,93 % učiteljev je imelo možnost za učenje, 8,94 % se le delno strinja s tem.

2,09 % pa jih je ocenilo, da niso imeli priložnosti za učenje. Če imajo zaposleni na delovnem mestu možnost za učenje, delajo bolje in so tudi bolj zavzeti za delo.

5.4.2 Druga skupina spremenljivk

Pregledali bomo, kako je sedem ravnateljev ocenilo posamezne trditve.

Tabela 5.5: Frekvenčna porazdelitev spremenljivk – ocena pomembnosti elementov vodenja

			SPLOH SE NE STRINJAM 1		NE STRINJAM SE 2		DELOMA SE STRINJAM 3		STRINJAM SE 4		POVSEM SE STRINJAM 5		TOTAL	
			Count	%	Count	%	Count	%	Count	%	Count	%	Count	%
1.	D1	Pomembno je, da učitelji vedo, kaj se od njih pričakuje.							1	14,28	6	85,71	7	100
2	D2	Pomembno je, da ravnatelj učiteljem zagotavlja vse, kar potrebujejo, da lahko dobro opravijo svoje delo.					2	28,57	3	42,85	28,57	16,66	7	100
3	D3	Pomembno je, da ravnatelj svojim sodelavcem omogoča priložnost, da počnejo vsak dan tisto, v čemer so najboljši.					3	42,85	3	42,85	1	14,28	7	100
4	D4	Pomembno je, da ravnatelj tedensko pohvali učitelje in prepozna njihove dosežke.					2	28,57	5	71,42			7	100
5	D5	Pomembno je, da ravnatelj skrbi in zanima za svoje sodelavce.							3	42,85	4	57,17	7	100
6	D6	Pomembno je, da ravnatelj v organizaciji spodbuja učitelje pri njihovem razvoju.							4	57,17	3	42,85	7	100
7	D7	Pomembno je, da ravnatelj upošteva mnenje učiteljev.					1	14,28	5	71,42	1	14,28	7	100
8	D8	Pomembno je, da se učitelji zavedajo pomembnosti svojega dela.									7	100	7	100
9	D9	Pomembno je, da ravnatelj od učiteljev zahteva in jih spodbuja, da delo dobro opravijo.							1	14,28	6	85,71	7	100
10	D10	Pomembno je, da ima učitelj v kolektivu dobrega prijatelja.					1	14,28	3	42,85	3	42,85	7	100
11	D11	Pomembno je, da se ravnatelj učitelji vsakih šest mesecev pogovori o njihovem razvoju in napredku.			1	14,28	5	71,42	1	14,28			7	100
12	D12	Pomembno je, da ravnatelj omogoča učiteljem priložnosti za učenje in razvoj.							1	14,28	6	85,71	7	100

Spremenljivka D1: Pomembno je, da učitelji vedo, kaj se od njih pričakuje.
Vsi ravnatelji, ki so odgovarjali na anketo, ocenjujejo, da je pomembno, da učitelji poznajo svoje delo. Učitelj mora biti informiran in sprejeti jasna navodila za delo.

Spremenljivka D2: Pomembno je, da ravnatelj učiteljem zagotavlja vse, kar potrebujejo, da lahko dobro opravijo svoje delo.

Večinoma se ravnatelji s trditvijo strinjajo. To pomeni, da se čutijo dolžni svojim delavcem zagotoviti materialne pogoje, ki jih potrebujejo, da dobro opravijo svoje delo in ta element ocenjujejo kot pomemben.

Spremenljivka D3: Pomembno je, da ravnatelj svojim sodelavcem omogoča priložnost, da počnejo vsak dan tisto, v čemer so najboljši.

To trditev so štirje ravnatelji ocenili pomembno, trije pa so se deloma strinjali. Ravnatelji morajo razporediti dela in naloge med zaposlene, četudi v nekaterih niso najboljši, npr. nadomeščanje delavca (odsotnost zaradi bolniške odsotnosti, udeležba na izobraževanju, spremstvo na tekmovanjih ipd.).

Spremenljivka D4: Pomembno je, da ravnatelj tedensko pohvali učitelje in prepozna njihove dosežke.

Pet ravnateljev se strinja, da je pomembno, da tedensko prepoznajo in pohvalijo učiteljeve dosežke, dva zaradi obremenjenosti posvečata manj pozornosti temu elementu – s tem se le delno strinjata.

Spremenljivka D5: Pomembno je, da ravnatelj skrbi in zanima za svoje sodelavce.

Vsi ravnatelji se strinjajo, da je pomembno, da skrbijo in se zanimajo za svoje sodelavce.

Spremenljivka D6: Pomembno je, da ravnatelj v organizaciji spodbuja učitelje pri njihovem razvoju.

Vsi ravnatelji ocenjujejo, da je pomembno, da spodbujajo učitelje pri njihovem razvoju.

Spremenljivka D7: Pomembno je, da ravnatelj upošteva mnenje učiteljev.

Večina ravnateljev, pet od sedmih, se s trditvijo strinja, eden popolnoma, eden pa le deloma. Sklepamo, da večina ravnateljev ocenjuje zgornjo trditev kot pomembno in se zaveda pomena skupnega načrtovanja in izvajanja dela.

Spremenljivka D8: Pomembno je, da se učitelji zavedajo pomembnosti svojega dela.

Vsi ravnatelji so se strinjali s trditvijo.

Spremenljivka D9: Pomembno je, da ravnatelj od učiteljev zahteva in jih spodbuja, da delo dobro opravijo.

Vsi ravnatelji zahtevajo in spodbujajo svoje sodelavce, da dobro opravijo svoje delo.

Spremenljivka D10: Pomembno je, da ima učitelj v kolektivu dobrega prijatelja.

Šest ravnateljev je trditev označilo za pomembno, eden se z njo delno strinja. Ravnatelji se zavedajo pomena dobrih prijateljskih odnosov na delu.

Spremenljivka D11: Pomembno je, da se ravnatelji z učitelji vsakih šest mesecev pogovori o njihovem razvoju in napredku.

Eden ravnatelj se s trditvijo strinja, pet se jih delno strinja, eden pa ne. Predvidevamo, da ravnatelji trditve ne prepoznajo kot pomembne. Temu se posvečajo le v letnih razgovorih, hkrati pa pričakujejo, da so učitelji v največji meri sami odgovorni za svoj napredek in razvoj.

Spremenljivka D12: Pomembno je, da ravnatelj omogoča učiteljem priložnosti za učenje in razvoj.

Vsi ravnatelji, ki so bili anketirani, so se strinjali, da je pomembno, da svojim zaposlenim omogočajo priložnosti za učenje in razvoj.

5.5 Stopnja zavzetosti po posameznih šolah

V tabeli 5.6 je prikazana stopnja zavzetosti za delo učiteljev po posameznih šolah.

Tabela 5.6: Pregled zavzetosti na posameznih šolah

ŠOLA STOPNJA ZAVZETOSTI	OŠ Juršinci	OŠ Kolez ija	OŠ Nove Fužine	OŠ Vitanje	OŠ Karla Destovnika Kajuha Šoštanj	OŠ Loče	Srednja šola za gostinstvo in turizem Celje
ZAVZETI	18 85,7%	21 75%	29 96,6%	19 95%	27 79%	21 100%	27 75%
NEZAVZETI	3 14%	6 21%	1 3,3%	1 5%	7 21%		7 19%
AKTIVNO NEZAVZETI		1 4%					2 6%

Raziskava je pokazala, da je izredno visok delež učiteljev zavzetih za svoje delo. Ugotovili smo, da je:

- 162 učiteljev zavzetih – 85 %
- 25 nezavzetih – 13,15 %
- 3 aktivno nezavzeti – 1,57 %.

V spodnji tabeli je razvidna stopnja pomembnosti vodenja za zavzetost zaposlenih.

Tabela 5.7: Pregled zavzetosti ocena pomembnosti elementov vodenja – ravnatelj

Šola Vodenje	OŠ Juršinci	OŠ Kolezija	OŠ Nove Fužine	OŠ Vitanje	OŠ Karla Destovnika Kajuha Šoštanja	OŠ Loče	Srednja šola za gostinstvo in turizem Celje
Vodenje zavzetosti zaposlenih za delo	X	X	X	X	X	X	X
Neustreznost vodenja zavzetosti zaposlenih za delo							

Vsi ravnatelji zaznavajo elemente vodenja, ki so pomembni za vzpostavljanje zavzetosti zaposlenih, kar zagotovo vpliva na rezultat zavzetostih učiteljev.

5.6 Najpogostejši načini motiviranja in nagrajevanja zaposlenih

Ravnateljica A je povedala, da svoje zaposlene motivira in nagraduje z možnostjo sodelovanja na mednarodnih projektih. Najbolj učinkovit sistem motiviranja se ji zdi pohvala in letni razgovor. Slednji ji namreč vzame veliko časa, vendar se obrestuje, saj so po razgovoru zaposleni vidno bolj zadovoljni in ciljno naravnani za nadaljnje delo. Na letnem razgovoru imajo možnost, da ravnatelju posredujejo svoje želje po strokovni rasti, delovnih pogojih, ga seznani s predlogi o izboljšanju vzgojno-izobraževalnega procesa in se posvetijo načrtovanju nadaljnjega dela.

Ravnateljica B svoje zaposlene motivira s pohvalo, zaposlenim omogoča koriščenje dopusta (v času pouka) in upoštevanjem predlogov posameznikov.

Ravnateljica C motivira zaposlene tako, da redno spremlja in spodbuja njihovo delo ter jim pove, da ceni njihove dosežke. Zaposlenim omogoča takšna dela, ki jim omogočajo napredovanja – ocene uspešnosti, omogočanje pridobitve točk za nazive.

Ravnateljica D spodbuja svoje zaposlene z dobrimi idejami, s katerimi lahko popestrijo ali izboljšajo svoje delo. Nekateri so profesionalno pripravljeni razširiti svoj obseg dela in ravnateljica mu omogoča tovrstno delo. Ravnateljica finančno ovrednoti dodatno dela.

Ravnateljica E meni, da dobri odnosi in skrb za klimo ter uspešni učenci najbolj motivirajo učitelje. Sama se v največji meri poslužuje pohvale za dobro opravljeno delo.

Ravnateljica F ni dala odgovorov.

Ravnatelj G je povedal, da se trudi spoznati vsakega zaposlenega, saj prav tako kot so različni ljudje, so različni motivi za delo. Na podlagi tega motivira zaposlene na različne načine: možnost sodelovanja v različnih mednarodnih projektih, možnost izvajanja dodatnih (plačljivih) ur kot npr. vodenje interesnih dejavnosti, priprava raznih predstavitev, možnostjo koriščenja nadstandardne opreme, z boljšimi delovnimi pogoji, učno tehnologijo, izobraževanjem, pomočjo v stiski,...

5.7 Ugotovitve

- Hipoteza 1 – Učitelji v praksi niso zavzeti za svoje delo – ni potrjena. Raziskava je pokazala veliko stopnjo zavzetosti učiteljev za delo. Zato moramo ovreči hipotezo, da učitelji niso dovolj motivirani za delo. Učitelji so v veliki večini motivirani in posledično zavzeti za svoje delo.
- Hipoteza 2 – Ravnatelj s svojim vodenjem vpliva na zavzetost zaposlenih - je potrjena, saj so odgovori ravnateljev izkazali visoko pomembnost elementov vodenja, ki vplivajo na zavzetost. Tudi odgovori učiteljev so izkazali visoko stopnjo zavzetosti.
- Hipoteza 3 – Ravnatelj šole, ki dosega višjo stopnjo zavzetosti učiteljev za delo izrablja mehanizme nagrajevanja – je potrjena. Odgovori ravnateljev so izkazali

visoko pomembnost elementov vodenja, ki vplivajo na motivacijo in zavzetost, med temi je tudi nagrajevanje.

Čeprav je bil vzorec ravnateljev izredno majhen, lahko na podlagi odgovorov 190 učiteljev sklepamo, da so ti vodeni za zavzetost. Dodati pa moramo, da je kljub temu nekaj učiteljev prepoznanih kot nezavzetih in nekaj celo aktivno nezavzetih.

Večina ravnateljev od zaposlenih pričakuje, da so samoiniciativno motivirani in zavzeti za delo. Zaposlene ravnatelji nagrajujejo s pohvalo, dodatnim (tudi plačljivim) delom, upoštevanjem želja pri načrtovanju vzgojno-izobraževalnega procesa, možnostmi strokovnih usposabljanj, sodelovanjem v mednarodnih projektih ipd. Pričakovati je bilo, da se bodo ravnatelji posluževali tudi kakšnih alternativnih metod motiviranja.

6 SKLEP

Namen magistrske naloge je bil predstaviti načine in pomembnost vodenja ravnatelja za zavzetost učiteljev pri njihovem delu. Na podlagi teoretičnih izhodišč sem ugotavljala načine vodenja, ki jih ravnatelji uporabljajo pri delu z učitelji, da povečajo zavzetost za delo. Ker je zavzetost tesno povezana z motivacijo, je tudi ta sestavni del teoretičnega dela naloge. V nalogi so predstavljeni sistemi napredovanja v šolstvu.

Poznavanje motivacije, motivov in motivacijski teorij koristi učitelju in ravnatelju. Učitelji so večinoma visoko usposobljeni kader, ki morajo pri svojem delu učinkovito motivirati učence. Ker je poznavanje motivacije ključno iz več vidikov (samo-motivacija učitelja, učitelj motivator učenca, ravnatelj motivator učitelja), je v teoretičnem delu namenjeno veliko pozornosti. Človek mora spoznati samega sebe, svoje lastne motive, razumeti druge in njihovih motive. Dobro je, da zaposleni, še zlasti učitelj in ravnatelj, spozna več različnih motivacijskih teorij, ki pomagajo pri lastni motivaciji, motivaciji učencev in sodelavcev. Motiviranje je ena od ključnih kompetenc učitelja in zagotovo ena najpomembnejših za doseganje uspešnosti pri svojem delu.

Jasno je, da vsi vzvodi motivacije niso le v ravnateljevih rokah, lahko pa vplivajo na dvig delovne motivacije zaposlenih. Naloga ravnatelja je, da dobro spozna svoje sodelavce in njihove motive. Vsak zaposleni je edinstven, ima drugačne potrebe in želje kot ostali. Zato so pomembne ravnateljeve osebnostne značilnosti, kot so optimizem, pripravljenost poslušanja, zaupanje v sodelavce in strpnost.

Čeprav je na voljo veliko motivacijskih teorij, ki poudarjajo pomen notranje motivacije, izkušnje uspešnih vodij potrjujejo, da zaposlene lahko spodbujamo na različne načine. Raziskave nam pokažejo, da učitelje motivirajo pohvala, novi izzivi – prevzemanje novih nalog (npr. mednarodni projekti), možnost strokovnega izpopolnjevanja, ugoden urnik dela, izboljšanje delovnih pogojev in spodbujanje strokovnega napredovanja.

Vodenje v šolstvu se razlikuje od vodenja ostalih organizacij. To se kaže v dejavnosti in poslanstvu šolstva, financiranju, izobrazbeni strukturi, ki že sama po sebi nakazuje, da so zaposleni motivirani in zavzeti za delo in učenje.

Ravnatelj mora imeti občutek za ljudi. Spoštovati in ceniti mora zaposlene in njihov prispevek v šoli. Graditi mora kulturo zaupanja in pripadnosti. Uspešen bo le tako, če bo

spoštoval vse, jim zaupal, cenil njihovo raznoliko strokovnost, motiviranost in zavzetost za delo. Učiteljem mora zagotoviti varno okolje, v katerem se bodo počutili spoštovane, cenjene in imeli dostop do ustreznih virov. Učitelj bo bolj uspešen, če bo deloval v takšnem okolju.

Ravnatelj se morajo zavedati, da je potrebno posvetiti več časa grajenju dobrih odnosov med zaposlenimi, saj ti so ključnega pomena za uspešnost šole. Vodja ima velik vpliv na klimo šole, posledično tudi na dosežke učencev. V šoli mora vladati sožitje med vsemi akterji, ki ga označujejo spoštovanje, domačnost, zaupanje, angažiranje in uspešnost.

Morali bi izboljšati interno komunikacijo in se zavedati, da je potrebno z zaposlenimi redno komunicirati in se truditi, da so dobro seznanjeni z vsemi podrobnostmi njihovega dela. Učiteljem veliko pomeni, da se vodja z njimi pogovarja o delovnih obveznostih, dodatnih obremenitvah, upošteva njihove želje in ideje. Tako pokaže osebno zavzetost za človeka, kar vpliva na učiteljevo pripravljenost na sodelovanje. Učitelji si namreč želijo več sodelovanja z vodstvom. Letni razgovor je priložnost za izboljšanje odnosov, motivacije in zaupanja.

Zavzetost je stanje posameznika, ki ga prepoznamo kot navdušenega, energičnega, odgovornega, predanega organizaciji, osredotočenega na delo, vztrajnega, pripravljenega narediti več, kot se od njega pričakuje. Takšen učitelj svoje delo opravi odgovorno, pri tem pa uporabi vse svoje sposobnosti.

Čeprav obstaja veliko vodstvenih stilov, bo ravnatelj moral izbrati tistega, ki mu v določenem okolju in situaciji najbolj ustreza. Strokovnjaki šolske politike predlagajo ravnateljem, da gradijo organizacijsko kulturo, v kateri imajo zaposleni skupno vizijo, vrednote in cilje. Najbolj primeren način vodenja, s katerim motiviramo sodelavce in vplivamo na zavzetost za delo, je transformacijsko vodenje s prepletanjem transakcijskega. Le-ta vpliva na povečanje motivacije, zadovoljstva zaposlenih in zavzetosti za delo. Pri tem vodja spodbuja razvoj interesov zaposlenih v korist skupine. Ta vrsta vodenja temelji na visokem pričakovanju do zaposlenih in medsebojnem zaupanju, povezano pa je s skupnimi interesi in cilji. Vodja deluje na podlagi karizme, navdihovanjem za odlične rezultate, razvija ustvarjalnost, sproti in sistematično rešuje

težave ter kaže osebni interes za razvoj posameznika. Vodenje je povezano s skupnimi interesi in cilji, kar omogoča boljše opravljeno delo.

Vodja s svojim odnosom do zaposlenih, širjenjem kulture sodelovanja, upoštevanja vseh zaposlenih, pohvalami, nagrajevanjem vpliva na motivacijo in zavzetost. Čeprav se ravnatelj zaveda pomena pohval, se v praksi dogaja, da premalo prepoznajo dosežke vseh zaposlenih. Vse dobre rezultate je potrebno izpostaviti, pohvaliti in ustrezno nagraditi.

Uspešne šole, ki so usmerjene v prihodnost, se zavedajo, da imajo zaposleni v organizaciji ključno vlogo, zato vodje skupaj z zaposlenimi gradijo kulturo sodelovanja, kjer:

- vladajo dobri odnosi med zaposlenimi (povečuje se zavzetost, saj prijatelji drug drugega bolj spodbujajo za delo);
- je ravnotežje med delom in osebnim življenjem (ljudje so pripravljeni delati po najboljših močeh, dokler je delo uravnoteženo z njihovim zasebnim življenjem);
- vladata pohvala in priznanje (trud in dosežki so prepoznani in pohvaljeni);
- imajo zaposleni občutek uspešnosti (prepoznavati talente in zmožnosti zaposlenih, jim nuditi možnosti za uspeh, kajti ljudje, ki jih motivira uspeh, želijo vedeti, da so prispevali k uspehu) in
- imajo zaposleni možnost razvoja kariere (zaposlene motivirajo različni dejavniki: napredovanje, spodbude, samostojnost).

V šoli je še bolj kot v drugih organizacijah pomembno, da so ljudje pozitivno naravnani in da med njimi vladajo spoštljivi prijateljski odnosi. Tako se bo razvila kultura pripadnosti, sodelovanja, medsebojne pomoči, spoštovanja različnih mnenj, dialoga in zaupanja. Ravnatelj, ki se bo zavzeto posvečal vodenju zaposlenih in bo postal njihov strokovni prijatelj in motivator, bo zagotovo vplival tudi na zavzetost zaposlenih. Skupaj bodo gradili uspešno šolo sedanjosti in prihodnosti.

7 LITERATURA

1. Albrecht, L. Simon 2010. *Handbook of Employee Engagement – Perspectives, Issues, Research and Practice*. Cheltenham: Edward Elgar Publishing Limited.
2. Allen, Nancy, Bettye Grigsby in Michelle L. Peters. 2015. Does Leadership matter? Examining the Relationship Among Transformational Leadership, School Climate, and Student Achievement. *NCPEA International Journal of Educational Leadership Preparation*. 10 (2). Dostopno prek: <http://files.eric.ed.gov/> (20. februar 2016).
3. Armstrong, Michael. 1993. *A Handbook of Personal Management Practice*. London. Kogan Page.
4. --- 2006. *A Handbook of Human Recourse Management Practice*. London. Kogan Page.
5. Bakovnik, Nina. *Gallupovo poročilo o zavzetosti zaposlenih na delovnem mestu 2013*. Dostopno prek: www.delavska-participacija.com/priloge/2018-1.docx (15. marec 2016).
6. Bečaj, Janez, France Žagar, ur. 1992. Razlika med vodenjem razreda in šolskega kolektiva, Kaj hočemo in kaj zmoremo: zbornik s posveta o problemih in perspektivah izobraževanja učiteljev. Ljubljana: Pedagoška fakulteta Ljubljana.
7. Blase, Joseph in Jo Blase. 2000. Effective instructional leadership Teachers' perspectives on how principals promote teaching and learning in schools. *Journal of Educational administration* 30 (2): 131–141. Dostopno prek: www.ncsl.org.uk/ (20. februar 2016).
8. Brajša, Pavao. 1995. *Sedem skrivnosti uspešne šole*. Maribor: Doba.
9. Černelič, Marja. 2004. *Upravljanje in vodenje*. Maribor: Pedagoška fakulteta.
10. Čuček Schmalzer, Valerija. 2014. *Škodljivost finančnega nagrajevanja*. Dostopno prek: <http://www.kadis.si/skodljivost-financnega-nagrajevanja/> (10. januar 2016).
11. Day, Christopher. 1999. *Developing Teachers, The Challenges for Lifelong Learning*. New York: RutledgeFalmer, Taylor & Francis Group.
12. --- 2002. School reform and transitions in teacher professionalism and identity *International Journal Of Educational Reserch*, 37(7): 677–692. Dostopno prek: <http://www.Sciencedirect.com/> (10. januar 2016).
13. Denny, Richard. 1997. *O motivaciji za uspeh*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.

14. Dimnik, Maja Tina. 2008. *Dejavniki motivacije v različnih obdobjih učiteljevega profesionalnega razvoja*. Magistrska naloga. Koper: Fakulteta za management Koper.
15. Dimovski, Vlado, Sandra Perger in Jan Žnidaršič. 2003. *Sodobni management*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
16. Drašler, Silvija in Eva Boštjančič. 2015. Vloga plače pri motiviranju zavzetosti zaposlenih na izbranem ministrstvu v Sloveniji. *International Public Administration Review* 13 (2): 101–117.
17. Drucker, Peter Ferdinand. 1990. *Managing the non-profit organization*. Butterworth – Heinemann.
18. --- 2001: *Managerski izzivi v 21. stoletju*. Ljubljana: GV Založba, zbirka Manager.
19. Engaging the Nonprofit Workforce: Mission, Management and Emotion. Dostopno prek: http://www.gcn.org/sites/default/files/ctools/OK_Engaging_the_Nonprofit_Workforce_Report.pdf. (2. april 2016).
20. Erčulj, Justina. 2000. *Motiviranje sodelavcev*. Ljubljana: Gradivo šole za ravnatelje.
21. --- 2008. *Kazalniki kakovosti na področju ravnateljevega dela*. Kranj. Šola za ravnatelje.
22. --- 2014. Vodenje za učenje: ravnateljeva vloga v profesionalnem razvoju strokovnih delavce. *Sodobna pedagogika* 4: 82–100.
23. Evans, Linda. 1998. *Teacher Morale, Job Satisfaction and Motivation*. London: Chapman.
24. --- 2001. Delving Deeper into Morale, Job Satisfaction And Motivation among educational professionals. *Educational management and administration* 29 (3): 291–307.
25. --- 2003. Managing Morale, Job Satisfaction And Motivation. Handbook of Educational Leadership and Management, B. Davides in J. West– Burnham, ur. 606– 612. London: Pearson.
26. Everard, Bertie in Geoffrey Morris. 1996. *Uspešno vodenje*. Ljubljana: Zavod Republike Slovenije za šolstvo.
27. Eyal, Ori in Guy Roth. 2010. Principals' leadership and teachers' motivation: Self-determination theory analysis. *Journal of Educational Administration*. 49(3), 256–275. Dostopno prek: www.emeraldinsight.com/0957-8234.htm (20. februar 2016).

28. Federici, A. Roger in Einar M. Skaalvik. 2012. Principal self-efficacy: relations with burnout, job satisfaction and motivation to quit. *Social Psychology Education* 15 (3): 295–320.
29. Finnigan, S. Kara. 2010. Principal Leadership and Teacher Motivation under High-Stakes Accountability Policies, *Leadership and Policy in Schools* 9 (2): 161–189. Dostopno prek: <http://www.dx.doi.org/10.1080//15700760903216174> (20. februar 2016).
30. Gallup Topic, Employee Engagement. Dostopno prek: [www:gallup.com/topic/employee_engagement.aspx](http://www.gallup.com/topic/employee_engagement.aspx) (2. februar 2016).
31. Glasser, William. 1994. *Kontrolna teorija*. Ljubljana. Taxus.
32. --- 1995. *Kontrolna teorija za managerje*. Radovljica. Regionalni center Radovljica.
33. --- 1998. *Teorija izbire*. Radovljica. Regionalni center Radovljica.
34. Gostiša, Mato. 2011. Nespametno zapravljanje človeškega kapitala. *Ekonomska demokracija* 2: 9–12.
35. Gruban, Brane. 2005. Koncept zavzetosti zaposlenih: inovacija ali imitacija?. *HRM* 3 (9): 10–17.
36. Harter Jim in Amy Adkins. 2015. Employees Want a Lot More From Their Managers. Dostopno prek: <http://www.gallup.com/businessjournal/182321/employees-lot-managers.aspx> (1. marec 2016).
37. Hartley, David. 1999. Marketing and the »Re-enchantment« of school management. *British Journal of Sociology of Education* 20 (3): 310–323.
38. Jakopec, Filip. 2007. *Vplivi vodje in delovno zadovoljstvo zaposlenih v šoli*. Radovljica: Didakta.
39. Kahn, A. William. 1990. Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of Management Journal* 33 (4): 692–724.
40. Kern, Karmen. 2001. *Motivacija zaposlenih kot dejavnik poslovne odličnosti na področju telekomunikacij*. Magistrska naloga, Kranj: Fakulteta za organizacijske vede.
41. Konrad, Edvard, Tanja Lamovec, ur. 1994. Osebnost v delovni situaciji. *Psihodiagnostika osebnosti 1*. Ljubljana: Filozofska fakulteta.
42. Koren, Andrej. 2007. *Ravnateljstvo: Vprašanja o vodenju šol brez enostavnih odgovorov*. Koper: Fakulteta za management Koper.

43. Kovač, Jure, Janez Mayer in Manca Jesenko. 2004. *Stili in značilnosti uspešnega vodenja*. Kranj: Moderna organizacija.
44. Lamovec, Tanja. *Psihologija motivacije*. 1986. Ljubljana. Filozofska fakulteta, oddelek za psihologijo.
45. Leithood, Kenneth in Doris Jantzi. 2006. *Transformational School Leadership for Large-Scale Reform: Effects on students, teacher, and their classroom practices. School Effectiveness and School Improvement*. 17 (2): 201–227. Dostopno prek: <http://myfirstwikipage.wiki> (28. februar 2016).
46. Leithood, Kenneth, Christopher Day, Pam Sammons, Alma Harris and David Hopkins. 2006. *Seven strong claims about successful school leadership*. Nottingham: National College for Scholl Leadership.
47. Lipičnik, Bogdan. 1998a. Nagrajevanje in ugodnosti zaposlenih. *Management kadrovskih virov*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
48. --- 1998b. *Ravnanje z ljudmi pri delu*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
49. Lobnikar, Branko. 2015. Krepitev delovne zavzetosti zaposlenih – naloga vodij. Prispevek na predavanju 10.2.2015. Dostopno prek: [file:///C:/Users/Uporabnik/Downloads/Krepitev%20delovne%20zavzetosti%20zaposlenih%20%20naloga%20vodij%20UM%20\(3\).pdf](file:///C:/Users/Uporabnik/Downloads/Krepitev%20delovne%20zavzetosti%20zaposlenih%20%20naloga%20vodij%20UM%20(3).pdf) (7. februar 2016).
50. Macuh, Bojan. 2009. Kako motivirati sebe in učence za aktiven pouk. *Šolski razgledi* LX št.14.
51. Marentič Požarnik, Barica. 1999. Psihologija in prenova šolskega sistema – prispevek psihologije k dvigu kakovosti učenja in poučevanja. *Psihološka obzorja* 8 (4): 55–63.
52. --- 2000. Profesionalizacija izobraževanja učiteljev: nujna predpostavka uspešne prenove. *Vzgoja in izobraževanje* 31(4): 4–11.
53. Mayer, Janez. 1994. *Vizija ustvarjalnega podjetja*. Ljubljana: Ikra.
54. Merkač Skok, Marijana. 2005. *Osnove managementa zaposlenih*. Koper: Fakulteta za management Koper.
55. Mihalič, Renata. 2006. *Management človeškega kapitala. Priročnik za celostno upravljanje človeškega kapitala in človekovih virov v praksi sodobnih organizacij znanja*. Škofja Loka: Mihalič in Partner d.n.o.
56. --- 2008. *Povečajmo zadovoljstvo in pripadnost zaposlenih*. Škofja Loka: Mihalič in Partner d.n.o.

57. Moretti, Melita. 2012. Zadovoljstvo učiteljev z odnosi v šoli v povezavi z vodenjem. *Vodenje v vzgoji in izobraževanju* 1: 33–48.
58. Možina, Stane ur., Bogdan Kavčič, Mitja Tavčar, Daniel Pučko, Štefan Ivanko, Bogdan Lipičnik, Jože Gričar, Leon Repovž, Andrej Vizjak, Aleš Vahčič. Veljko Rus, Rado Bohinc. 1994. *Management*. Radovljica: Didakta.
59. Možina, Stane, Mitja Tavčar in Ana Nuša Kneževič. 1998. *Poslovno komuniciranje*. Maribor: Obzorja.
60. Možina, Stane. 2002. *Management kadrovskih virov*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
61. Musek, Jan. 1993. *Znanstvena podoba osebnosti*. Ljubljana: Educy d.o.o.
62. Oblak, Ivanka. 2005. Računalniška podpora ocenjevanja delovne uspešnosti učiteljev v osnovni šoli. *Vodenje v vzgoji in izobraževanju* 5 (3): 132–147.
63. Oblak, Ivanka in Eva Jereb. 2008. Ocenjevanje delovne uspešnosti učiteljev v osnovni šoli. *Organizacija* 41 (1): 47–56.
64. Pagon, Mitja in Uroš Bizjak. 2008. Voditeljstvo kot dejavnik odličnosti organizacije (tudi v javni upravi) – Vodenje sodobnega časa. *HRM* 6 (23): 18–21.
65. Peček, Polona, Silva Roncelli Vaupot, Ines Krajnc, Jana Kalin, Ivanka Oblak, in Rado Kostrevc, ur. 2008. *Razvoj kazalnikov profesionalnega razvoja zaposlenih*. Kranj: Šola za ravnatelje.
66. *Uredba o napredovanju javnih uslužbencev v plačne razrede*. Ur. l. RS, št. 51/08, 91/08 in 113/09. Dostopno prek: <https://www.uradni-list.si/1/content?id=86672> (7. januar 2016).
67. *Pravilnik o napredovanju zaposlenih v vzgoji in izobraževanju v nazive*. Ur. l. RS, št. 54/2002. Dostopno prek: <http://www.uradni-list.si/1/objava.jsp?urlid=200254&stevilka=2686> (7. januar 2016).
68. *Pravilniku o napredovanju zaposlenih v vrtcih ter osnovnem in srednjem šolstvu v plačilne razrede*. Ur. l. RS 41/1994. Dostopno prek: <https://zakonodaja.sio.si/predpis/pravilnik-o-napredovanju-zaposlenih-v-vrtcih-ter-osnovnem-in-srednjem-solstvu-v-placilne-razrede/> (5. januar 2016).
69. Pučnik Ozmič, Iva. 2002. *Kakovostna šola in motiviranost zaposlenih*. Magistrska naloga. Kranj: Fakulteta za organizacijske vede.
70. Račnik, Marjan. 2008. Herzbergova teorija motivacije. Dostopno prek: <http://www.vodja.net/index.php?blog=1&p=175&more=1&c=1&tb=1&pb=1> (16. april 2016).

71. Resman, Metod. 1994. Ravnatelj in motivacija učiteljev za sodelovanje in kvalitetno delo. *Sodobna pedagogika* 45 (5–6), 213–226.
72. Razdevšek - Pučko, Cveta. 2013. Vloga motivacije v učenju in poučevanje (v delovanju). Prispevek na XV. Strokovnem posvetu pomočnikov ravnatelje. Dostopno prek: http://www.solazaravnatelje.si/.../Cveta-Razdevsek-Pucko_Vloga-motivacije-v-ucenju-in-poucevanju.pdf (2. marec 2016).
73. Schaufeli, Wilmar. 2002. The Measurement of Engagement and Burnout: A Two Sample Confirmatory Factor Analytic Approach. *Journal of Happiness Studies* 3: 71–92.
74. Schaufeli, Wilmar in Marisa Salanova. 2007. Work Engagement – An Emerging Psychological Concept and Its Implications for Organizations. *Managing Social and Ethical Issues in Organizations* 135–177. Dostopno prek: <http://www.wilmarschaufeli.nl/publications/Schaufeli/273.pdf> (8. marec 2016)
75. Seijts, H. Gerard in Dan Crim. 2006. What engages employees the most or, The Ten C's of employee engagement. *Ivery Business Journal* March/April:1–5.
76. Slovenska kadrovska zveza. 2014. *Konferenca o zavzetosti: ker se trajna uspešnost na trgu začne z zmagovalno energijo sodelavcev*. Dostopno prek: <http://www.skz.si/uspesna-konferenca-o-zavzetosti-zaposlenih/> (17. marec 2016).
77. Treven, Sonja. 1998. *Management človeških virov*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
78. Uhan, Stane. 2000. *Vrednotenje dela II*. Kranj: Moderna organizacija.
79. *Uredba o napredovanju javnih uslužbencev v plačne razrede*. Ur. l. RS 51/2008. Dostopno prek: <https://www.uradni-list.si/1/content?id=86672> (3. februar 2016).
80. Vidič, Branko. 2008. Nagrajevanje delovne uspešnosti javnega uslužbenca. *HRM* 24 (6): 54–59.
81. Vila, Antun. 1994. *Organizacija in organiziranje*. Kranj: Moderna organizacija.
82. *Zakon o financiranju vzgoje in izobraževanja (ZOFVI)*. Ur. l. RS 23/1996. Dostopno prek: <https://www.uradni-list.si/1/content?id=78530> (7. januar 2016).
83. *Zakon o interventnih ukrepih (ZIU)*. Ur. l. RS 94/2010. Dostopno prek: http://www.mju.gov.si/si/delovna_podrocja/place_v_javnem_sektorju/interventni_ukrepi/ (5. januar 2016).
84. *Zakon o sistemu plač v javnem sektorju (ZSPJ)*. Ur. l. RS 108/2009. Dostopno prek: http://www.mju.gov.si/si/zakonodaja_in_dokumenti/veljavni_predpisi/placni_sistem_v_javnem_sektorju/ (20. januar 2016).

85. Zavašnik Arčnik, Mihaela in Ksenija Mihovar Globokar. 2013. Redna letna delovna uspešnost učiteljev in vzgojiteljev z vidika pravičnosti, odgovornosti in kakovosti. *Vodenje v vzgoji in izobraževanju* (1): 31–62.
86. Zavašnik Arčnik, Mihela, Janja Zupančič in Tatjana Horvat. 2015. Vodenje profesionalnega razvoja strokovnih delavcev v času omejenih finančnih sredstev, *Vodenje v vzgoji in izobraževanju* (3): 23–36.
87. Zih Rožen, Polona. 2014. *Menedžment in vodenje v skupini Prevent*. Magistrska naloga, Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
88. Zupan, Nada. 2001. *Nagradite uspešne*. Ljubljana: GV Založba.
89. --- 2004. Nedenarne nagrade in priznanja kot orodje za motiviranje zaposlenih. *Kadri* 10 (12): 56–60.
90. --- 2014. O zavzetosti zaposlenih. Prispevek na konferenci o zavzetosti, 30.9.2014. Dostopno prek: https://www.google.si/search?rlz=1C2KMZB_enSI560SI560&site=&source=hp&q=zavzetost+nada+zupan&oq=zavzetost+nada+zupan&gs_l=hp.3 (7. marec 2016).

PRILOGE

Priloga A – Anketni vprašalnik za učitelje

Spoštovani,

pred vami je anketni vprašalnik, s katerim ugotavljamo, v kolikšni meri se vi kot učitelj/-ica strinjate z navedenimi trditvami, ki se nanašajo na vaše delo in delovno mesto.

Ocenjevali boste trditve po Gallupovem vprašalniku Q12®, ki jih je razvil Gallupov inštitut iz ZDA.

Na podlagi vaših odgovorov želimo ugotoviti, kaj vam kot učitelju/učiteljici pomembno pri vašem delu in na vašem delovnem mestu.

Vaši odgovori bodo uporabljeni zgolj za namene raziskave, ki je del magistrskega dela.
Za vaše sodelovanje se vam najlepše zahvaljujemo.

S spoštovanjem,
Petra Fidler

Prosimo vas, da natančno preberete trditve in glede na ocenjevalno lestvico od 1 do 5 ocenite, v kolikšni meri se strinjate s trditvijo. Odgovarjajte iskreno.

Trditve		Vaša ocena				
		Sploh se ne strinjam 1	Ne strinjam se 2	Deloma se strinjam 3	Strinjam se 4	Povsem se strinjam 5
1.	Vem, kaj se pri delu pričakuje od mene.	1	2	3	4	5
2.	Imam na voljo vse potrebno, da dobro opravim svoje delo.	1	2	3	4	5
3.	Pri svojem delu imam vsak dan priložnost početi tisto, v čemer sem najboljši/najboljša.	1	2	3	4	5
4.	V zadnjih sedmih dneh so pohvalili moje delo ali prepoznali moje dosežke.	1	2	3	4	5
5.	Ravnatelj ali nekoga v organizaciji zanimam kot oseba.	1	2	3	4	5
6.	Nekdo v organizaciji me spodbuja pri mojem razvoju.	1	2	3	4	5
7.	Moje mnenje šteje in se upošteva.	1	2	3	4	5
8.	Iz poslanstva naše organizacije razberem, da je moje delo pomembno.	1	2	3	4	5
9.	Moji sodelavci so zavzeti za kakovostno opravljanje dela	1	2	3	4	5
10.	Na delovnem mestu imam dobrega prijatelja.	1	2	3	4	5
11.	V zadnjih šestih mesecih so se z mano pogovarjali o mojem razvoju in napredku.	1	2	3	4	5
12.	V obdobju zadnjega leta sem imel/imela priložnosti za učenje in razvoj.	1	2	3	4	5

Priloga B – Anketni vprašalnik za ravnatelja

Spoštovani,

pred vami je anketni vprašalnik, s katerim ugotavljamo, v kolikšni meri se vi kot ravnateljica strinjate z navedenimi trditvami, ki se nanašajo pedagoško vodenje zaposlenih in zavzemanje določenih stališč pri delu z ljudmi.

Trditve, ki jih boste vprašalniku ocenjevali so prirejene po Gallupovem vprašalniku Q¹², ki ga je razvil Gallupov inštitut iz ZDA.

Na podlagi vaših odgovorov želimo ugotoviti, kaj je vam kot vodji pomembno v procesu vodenja oz. katere elemente vodenja uporabljate.

Vaši odgovori bodo uporabljeni zgolj za namene raziskave, ki je del magistrskega dela.

Za vaše sodelovanje se vam najlepše zahvaljujemo.

S spoštovanjem,
Petra Fidler

Prosimo vas, da natančno preberete trditve in glede na ocenjevalno lestvico od 1 do 5 ocenite, v kolikšni meri se strinjate s trditvijo.

Trditve		Vaša ocena				
		Sploh se ne strinjam	Ne strinjam se	Deloma se strinjam	Strinjam se	Povsem se strinjam
		1	2	3	4	5
1.	Pomembno je, da učitelji vedo, kaj se od njih pričakuje.	1	2	3	4	5
2.	Pomembno je, da ravnatelj učiteljem zagotavlja vse, kar potrebujejo, da lahko dobro opravijo svoje delo.	1	2	3	4	5
3.	Pomembno je, da ravnatelj svojim sodelavcem omogoča priložnost, da počnejo vsak dan tisto, v čemer so najboljši.	1	2	3	4	5
4.	Pomembno je, da ravnatelj tedensko pohvali učitelje in prepozna njihove dosežke.	1	2	3	4	5
5.	Pomembno je, da ravnatelj skrbi in zanima za svoje sodelavce.	1	2	3	4	5
6.	Pomembno je, da ravnatelj v organizaciji spodbuja učitelje pri njihovem razvoju.	1	2	3	4	5
7.	Pomembno je, da ravnatelj upošteva mnenje učiteljev.	1	2	3	4	5
8.	Pomembno je, da se učitelji zavedajo pomembnosti svojega dela.	1	2	3	4	5
9.	Pomembno je, da ravnatelj od učiteljev zahteva in jih spodbuja, da delo dobro opravijo.	1	2	3	4	5
10.	Pomembno je, da ima učitelj v kolektivu dobrega prijatelja.	1	2	3	4	5
11.	Pomembno je, da se ravnatelj učitelji vsakih šest mesecev pogovori o njihovem razvoju in napredku.	1	2	3	4	5
12.	Pomembno je, da ravnatelj omogoča učiteljem priložnosti za učenje in razvoj.	1	2	3	4	5