

UNIVERZA V LJUBLJANI
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE

Anita Babić

Motivacija zaposlenih v vrtcu

Diplomsko delo

Ljubljana, 2016

UNIVERZA V LJUBLJANI
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE

Anita Babić

Mentor: red. prof. dr. Vlado Miheljak

Motivacija zaposlenih v vrtcu

Diplomsko delo

Ljubljana, 2016

ZAHVALA

Ob zaključevanju svoje diplome se iskreno zahvaljujem svoji družini za vso podporo in pomoč, brez katere ne bi zmogla končati tega poglavja v življenju.

Zahvaljujem se tudi mentorju, rednemu profesorju dr. Vladu Miheljaku za vso pomoč in potrpežljivost.

Motivacija zaposlenih v vrtcu

Motivacija je psihološki dejavnik, ki spodbuja človeka, da ravna v skladu s svojimi željami in zastavljenimi cilji. Motivacija zaposlenih v vrtcu je še toliko bolj pomembna, ker so pomemben del te interakcije najbolj nemočna bitja - naši otroci, v tem primeru predšolski otroci. Poklic vzgojitelja je eden najbolj odgovornih poklicev v današnjem svetu. Z raziskavo želim ugotoviti, kateri dejavniki motivirajo zaposlene v vrtcu. Na prvem mestu je gotovo primerno plačilo za njihovo delo, saj živimo v času velike ekonomske krize. Po drugi strani pa kar nekaj zaposlenih v vrtcu navaja nematerialne motivatorje kot so zaupanje in pohvala vodje oddelka, zaupanje staršev. Moja diplomska naloga bo sestavljena iz teoretičnega dela, kjer bom opredelila pojem motivacije, vrste motivacije ter nekatere motivacijske teorije in modele. Predstavila bom dejavnike, ki vplivajo na motivacijo zaposlenih v vrtcu. Na kratko bom predstavila vrtec in njegovo poslanstvo. V empiričnem delu diplomske naloge bom izvedla raziskavo o motivaciji zaposlenih v vrtcu. Predstavila bom rezultate raziskave, ki bodo odražali zadovoljstvo zaposlenih in primerjala različne dejavnike motivacije pri delu po njihovi pomembnosti. Na koncu empiričnega dela bom preverjala zastavljene hipoteze in podala predloge za izboljšanje motivacije zaposlenih.

Ključne besede: motivacijske teorije, supermotivacija, motivacijski dejavniki, timsko delo, vrtec in vzgoja.

Motivation of employees in preschool child care

Motivation is a psychological factor that encourages a man to act in accordance with their wishes and goals. Employee motivation in kindergarten is even more important because our children are an important part of our lives. Being an educator is one of the most responsible professions in the world today. With the research I want to find out what factors motivate employees in kindergarten. In the first place it is a fair payment for their work. On the other hand, few employees in kindergarten state intangible motivators such as trust and praise of the head master and the trust of parents. My thesis will consist of a theoretical part where I defined the concept of motivation, types of motivation and some motivational theories and models. I will introduce the factors that affect the motivation of employees in kindergarten. In the empirical part of the thesis I conducted a survey on the motivation of employees in kindergarten. I will present the survey results to reflect employee satisfaction, and comparing the various factors of motivation at work according to their importance. At the end of the empirical work I will verify the hypotheses and make proposals to improve the motivation of employees.

Key words: motivational theories, supermotivation, motivational factors, team work, preschool child care.

Kazalo

1 Uvod.....	8
1.1 Cilj diplomskega dela.....	8
1.2 Zasnova diplomskega dela.....	8
1.3 Raziskovalne metode.....	9
2 Motivacija.....	10
2.1 Opredelitev pojma motivacija.....	11
2.2 Motiv.....	11
2.3 Motivacijski modeli.....	12
2.4 Motivacijski dejavniki.....	13
2.5 Zunanja in notranja motivacija.....	15
2.6 Model notranje motivacije po Thomasu.....	16
3 Motivacijske teorije.....	19
3.1 Vsebinske motivacijske teorije.....	19
3.1.1 Teorija hierarhije potreb (Maslow).....	20
3.1.2 Dvofaktorska teorija motivacije (Herzberg).....	22
3.1.3 Teorija trostopenjske hierarhije (Alderfer) ali ERG teorija.....	24
3.2 Procesne motivacijske teorije.....	26
3.2.1 Teorija pričakovanj (Vroom).....	27
3.2.2 Teorija enakosti (Adams).....	28
3.2.3 Teorija okrepitve (Skinner).....	29
3.3 SuperMotivacija.....	30
3.4 Kako motiviramo novo vrsto zaposlenih ?.....	32
3.5 Največji demotivatorji.....	34
3.6 Največji motivatorji.....	35
4 Čustvena inteligentnost na delovnem mestu.....	36
4.1 Motivacija zaposlenih v vrtcu.....	36
4.2 Prednosti timskega dela v vzgoji in izobraževanju.....	38
5 Predstavitev vrtca.....	39
6 Raziskovalni del naloge.....	41

6.1 Zasnova.....	41
6.2 Izvedba.....	41
6.3 Analiza rezultatov.....	42
7 Preveritev hipotez.....	56
8 Sklep.....	58
9 Literatura.....	60
 Priloga A: Anketni vprašalnik.....	 62
 Slika 2.1: Štiri vrste notranjega nagrajevanja.....	 18
Slika 3.1: Model obnašanja posameznika v skladu z vsebinskimi teorijami motivacije.....	20
Slika 3.2: Hierarhija potreb po Maslowu.....	20
Slika 3.3: Herzbergova dvofaktorska motivacijska teorija.....	23
Slika 3.4: Primerjava Maslowove in Herzbergove teorije.....	23
Slika 3.5: Teorija trostopenjske hierarhije.....	25
Slika 3.6: Model obnašanja posameznika v skladu s procesnimi teorijami motivacije.....	27
Slika 3.7: Proces Skinnerjeve teorije okrepitve.....	29
Slika 3.8: Ciklus motiviranja.....	33
Slika 3.9: Ciklus demotiviranja.....	33
 Tabela 6.1: Število anketirancev glede na spol.....	 42
Tabela 6.2: Število anketirancev glede na starost.....	43
Tabela 6.3: Število anketirancev glede na delovno razmerje.....	44
Tabela 6.4: Število anketirancev glede na delovno mesto.....	45

Tabela 6.5: Število anketirancev glede na stopnjo izobrazbe.....	46
Tabela 6.6: Število anketirancev glede na motiviranost na delovnem mestu.....	47
Tabela 6.7: Dejavniki, ki vplivajo na motivacijo zaposlenih.....	49
Tabela 6.8: Trditve, ki se nanašajo na motivacijo pri delu.....	51
Tabela 6.9: Dejavniki zadovoljstva na delovnem mestu.....	53
Grafikon 6.1: Odstotek anketirancev glede na spol.....	43
Grafikon 6.2: Odstotek anketirancev glede na starost.....	44
Grafikon 6.3: Odstotek anketirancev glede na delovno razmerje.....	45
Grafikon 6.4: Odstotek anketirancev glede na delovno mesto.....	46
Grafikon 6.5: Odstotek anketirancev glede na stopnjo izobrazbe.....	47
Grafikon 6.6: Odstotek anketirancev glede na motiviranost na delovnem mestu.....	48
Grafikon 6.7: Dejavniki, ki vplivajo na motivacijo zaposlenih.....	49
Grafikon 6.8: Motivacija pri delu.....	52
Grafikon 6.9: Zadovoljstvo z motivacijskimi dejavniki.....	54
Grafikon 6.10: Primerjava pomembnosti motivacijskih dejavnikov in zadovoljstva z njimi pri delu.....	55

1 Uvod

Ljudje smo v osnovi socialna bitja in vseskozi iščemo družbo drugih ljudi, saj se ob skupnih družbenih počutimo prijetno. To je eden od razlogov, da ljudje delamo (ker uživamo v družbi soljudi). Drugi razlog za naše udejstvovanje v procesu dela, pa je zadovoljevanje potreb. Najprej zadovoljujemo naše primarne, osnovne potrebe, nato pa preidemo na višji nivo in želimo zadovoljiti naše sekundarne potrebe. V delovnem procesu se želimo počutiti, kot da smo na pravi poti, kot da smo naredili nekaj resnično dobrega, notranje izpolnjujočega.

Po drugi strani se prav tako vse več organizacij zaveda pomembnosti čustev svojih zaposlenih. V svoji panogi si želijo vsa podjetja biti kar se da konkurenčna, želijo ponuditi svojim kupcem vrhunske storitve in izdelke. Tako vrsto uspešnosti pa bodo podjetja dosegla le, če bodo njihovi zaposleni visoko motivirani na svojih delovnih mestih. Zaradi tega se v podjetjih vedno več sredstev namenja raziskovanju motivacije zaposlenih.

Motiviranost zaposlenih pa ni pomembna samo v panogah, ki prinašajo velike dobičke, temveč je enako pomembna na vseh delovnih mestih. Zadnjih nekaj let, odkar imam otroka v vrtcu, me pravzaprav zelo zanima, kaj motivira zaposlene v vzgoji in izobraževanju. Po raziskavah Kris Murray, ki je strokovnjakinja za izobraževanje zaposlenih v vzgoji in izobraževanju, je delovno mesto vzgojitelja in pomočnika vzgojitelja, delo z najmanj osebne svobode (Murray 2015). Zaradi stalne prisotnosti otrok za katere skrbijo, si zaposleni v vrtcu včasih ne morejo privoščiti niti tako osnovnega dejanja kot je odhod na stranišče takrat ko to želijo. Torej, da bi zaposleni v vrtcu zdržali vse pritiske, ki jih to delovno mesto nalaga, morajo biti za svoje delo visoko motivirani.

1.1 Cilj diplomskega dela

V svoji diplomski nalogi se bom posvetila motivaciji zaposlenih v vrtcu. Najprej bom opisala pojem motivacije in predstavila različne motivacijske teorije in motivacijske modele. Nato bom skušala prikazati katere različne motivacijske dejavnike poznamo in na kakšen način le ti vplivajo na motivacijo zaposlenih v vrtcu.

1.2 Raziskovalne metode

Pri izdelavi svojega diplomskega dela bom uporabila opisno oz. deskriptivno metodo s študijo domače in tuje literature ter metodo dedukcije. Opisala bom pojme v zvezi z motivacijo zaposlenih. Za raziskovalno orodje bom uporabila anketni vprašalnik in anketo izvedla med

zaposlenimi v vrtcu. Nato bom razčlenila in interpretirala rezultate pridobljene s pomočjo anketnega vprašalnika ter podatke grafično predstavila.

1.3 Zasnova diplomskega dela

Moja diplomska naloga bo sestavljena iz osmih poglavij. V prvem poglavju bodo opisani cilji in zasnova diplomskega dela. V drugem poglavju bom opredelila pojem motivacije, motivacijskih modelov in motivacijskih dejavnikov. V tretjem poglavju bom opredelila temeljne motivacijske teorije. V četrtem poglavju se bom ukvarjala s spremembo dela in zaposlenih v današnjem času ter s prednostmi timskega dela v vzgoji in izobraževanju. V petem poglavju bom na kratko predstavila vrtec in njegova temeljna načela. V šestem poglavju bom predstavila svojo anketo in opisala kako je potekala raziskava. Predstavila bom strukturo zaposlenih po spolu, starosti in izobrazbi. V sedmem poglavju bom preverjala naslednje zastavljene hipoteze:

H1: Zaposleni v vrtcu niso dovolj motivirani za svoje delo.

H2: Višina plače ne vpliva pomembno na motivacijo zaposlenih v vrtcu.

H3: Dober odnos s sodelavci in vodstvom ne vpliva pomembno na motivacijo zaposlenih v vrtcu.

H4: Zaupanje staršev otrok v vrtcu ne vpliva pomembno na motivacijo zaposlenih v vrtcu.

H5: Stalnost in varnost zaposlitve ne vplivata pomembno na motivacijo zaposlenih v vrtcu.

H6: Zdravstveno tveganje ni pomemben dejavnik, ki vpliva na motivacijo zaposlenih v vrtcu.

V zaključnem poglavju pa bom povzela spoznanja in zaključke raziskave ter podala nekaj zaključnih misli in predlogov za izboljšavo motivacije zaposlenih v vrtcu.

2 Motivacija

Danes je pri upravljanju s človeškimi viri pomembno raziskovanje tega, kaj posameznika zanima in kaj ga motivira za delo. Posameznikove zmožnosti, spretnosti in znanja so velika, vendar niso več tako na novo zastavljen problem v organizacijah kot so motiviranje in spodbujanje teh zmožnosti. Organizacije se, da bi dosegle zastavljene cilje in da bi se razvijale še naprej, čim bolj trudijo pri odkrivanju pomembnih motivacijskih dejavnikov in v ta proces vlagajo veliko finančnih sredstev (Bahtijarević-Šiber 1999).

Pravila o delu v organizaciji se zadnja desetletja precej spreminjajo. Da bi nekdo obdržal svojo zaposlitev, ni dovolj le to, da je primerno izobražen in strokovno usposobljen in prav tako zaposleni v organizaciji ne morejo pričakovati, da bodo nagrajeni za svoje delo, samo zato, ker so lojalni svojemu podjetju. Treba se je pripraviti na dejstvo, da v ospredje prihajajo drugačne sposobnosti zaposlenih kot so optimizem, pobuda, prožnost, prilagodljivost, empatija, prepričljivost; vse te osebnostne lastnosti se vedno bolj uveljavljajo kot »merila novega vrednotenja« (Goleman 2001, 15).

Zaradi spreminjanja narave dela se vodilni v podjetjih pogosto sprašujejo zakaj nekateri ljudje delajo dobro in obsežno, nekateri pa čim manj je možno. Zanima jih kako lahko vplivajo na obnašanje in uspešnost svojih zaposlenih (Bahtijarević-Šiber 1999). »Odgovori na ta vprašanja so domena motivacije ter njenega razumevanja, trije veliki razlogi za preučevanje motivacije pa so: izboljšanje učinkovitosti in kreativnosti dela, izboljšanje kvalitete delovnega življenja v organizaciji in povečanje konkurenčne sposobnosti in uspešnosti podjetja« (Bahtijarević-Šiber 1999, 555).

»Motivacija in management sta dva neločljiva pojma, pri čemer pristop k motivaciji, način motiviranja, tip motivacijskega modela določajo sam management in njegov dominanten interes v doseganju organizacijskih ciljev« (Bahtijarević-Šiber 1999, 556).

Po oceni raziskav v Ameriki, ki jih je izvedel Spitzer s svojimi kolegi, je danes kar 73 % zaposlenih manj motiviranih v primerjavi s tem koliko so bili motivirani v preteklosti. Kar 84 % zaposlenih prizna, da bi bili na svojem delovnem mestu bolj učinkoviti, samo če bi si to želeli. Najbolj pa me je presenetil podatek, da kar 50 % zaposlenih navaja, da delajo le toliko, da še obdržijo svojo zaposlitev. Namesto, da bi se vodilni v organizaciji posvečali samo motivaciji zaposlenih, bi morali po Spitzerju »motivacijsko transformirati« celotno

organizacijo (Spitzer 1995). »V organizaciji je treba ustvariti okolje v katerem si bodo zaposleni želeli biti motivirani za svoje delo« (Spitzer 1995, 3).

2.1 Opredelitev pojma motivacija

Različnih opredelitev pojma motivacije je zelo veliko. Vsak avtor pojem motivacije opiše s svojega vidika, skoraj vsem opredelitvam pa je skupno to, da je motivacija proces, ki izhaja iz notranjosti posameznika; izhaja iz njegove želje, da bi bil pri svojem početju zadovoljen in da bi se počutil izpolnjenega. Pri vsakem posamezniku poteka proces motivacije različno, saj se posameznikove želje, potrebe in volja stalno spreminjajo. Vse te različne opredelitve pa nam kažejo kako večplasten pojem je motivacija.

»Motivacija je splošen termin za psihološki proces, ki vključuje izkušanje potreb in želja ter obnašanje, ki vodi k zadovoljujočim ciljem« (Statt 1994, 274).

»Motivacija je pomembna aktivnost managementa, s katero si managerji prizadevajo prepričati zaposlene, da bi s svojim delom dosegali rezultate, pomembne za njihovo organizacijo« (Treven 1998, 106).

»Motivacija je tesno povezana s človekovimi aktivnostmi, z delom. Lahko rečemo, da mora biti za vsako človekovo aktivnost vzrok, potreba, ki jo bo človek s svojo aktivnostjo tako ali drugače želel zapolniti« (Černetič 2007, 221).

»Motivacija je skupni pojem za vse notranje faktorje, ki združujejo miselno in telesno energijo ter organizirajo posamezne aktivnosti, usmerjajo obnašanje ter mu določajo smer, intenzivnost ter trajanje« (Bahtijarevič-Šiber 1999, 557).

»Motivacija je splet različnih silnic, katere vplivajo na človekovo vedenje in ga vzdržujejo« (Lipičnik 1998, 409).

»Motivacija so čustvena nagnjenja, ki vodijo k uresničitvi cilja ali ga pomagajo doseči« (Goleman 2001, 20).

2.2 Motiv

Po Trevenovi je motivacija tesno povezana z motivi oz. želenimi cilji posameznika in z zahtevo po njihovi uresničitvi. »Motivi so središče motivacijskega procesa in temelj posameznikovega vedenja« (Treven 1998, 107).

Motiv lahko opredelimo kot »hotenje, ki se zadržuje v človekovi notranjosti in usmerja delovanje v cilj, ki ga želimo doseči zaradi notranjih spodbud. Vsa naša dejanja so motivirana zato, ker nas v to silijo naše potrebe in želje« (Lipičnik 1998, 156).

Vrste motivov:

- Primarni motivi: so motivi, ki posameznika vodijo k ciljem in omogočajo njegovo preživetje (lakota, žeja, spanje, spolnost, materinstvo). Primarni motivi so v nahajajo v posamezniku že od vsega začetka, zato jim rečemo tudi podedovani motivi in so značilni za vse ljudi (Treven 1998, 107–109).
- Sekundarni motivi: so motivi, ki jih posameznik ne pridobi ob rojstvu, temveč se jih nauči skozi življenje. Katere motive posameznik osvoji z učenjem, pa je odvisno od okolja v katerem živi. Najpomembnejši sekundarni motivi so: moč, uveljavitev, pripadnost, varnost in status (Treven 1998, 107–109).

2.3 Motivacijski modeli

Po Lipičniku je motivacijski model »zavestna konstrukcija, sestavljena iz različnih elementov, ki spodbujajo ravnanje, da bi pri ljudeh izzvali reakcije, ki jih želimo« (Lipičnik 1998, 171).

Lipičnik poudarja pomen posameznikovih čustev in občutkov, saj le ti spremljajo delovanje posameznika in vplivajo na to, da vsak posameznik različno doživlja svoje delo. »Potrebno je oblikovati motivacijski model, ki bo pri posamezniku izzval določeno vedenje in čustva in hkrati omogočil, da se bo to vedenje ponavljalo, ko bo potrebno oz. bo nastopil primeren čas za to. Vsak motivacijski model mora upoštevati lastnosti kot so: pričakovanje, pravičnost, enakost« (Lipičnik 1998, 171–175).

Pričakovanje

Ta model poudarja, da je pričakovanje rezultat motivacije in da je posameznik zadovoljen, če se njegovo pričakovanje uresniči; posameznik lahko spremeni svoje vedenje na način, da doseže zastavljene cilje. Njegovo zadovoljstvo bo tem večje, čim pomembnejši bo motiv, ki ga posameznik doživlja pri doseganju ciljev (Lipičnik 1998, 171–175).

Enakost

Ta model poudarja, da je enakost osnovni princip ravnanja s posameznikovimi zmožnostmi. In vsak zaposleni od organizacije pričakuje nazaj vsaj tako vrednost, kot ji daje sam. Če posameznik občuti, da je po določenem motivacijskem modelu dobil več ali manj kot je vanj vložil, se lahko pojavi stanje enakosti ali neenakosti. Občutek neenakosti nastane največkrat ob primerjanju višine plač med zaposlenimi. Te primerjave pa dodatno vplivajo na občutek pravičnosti (Lipičnik 1998, 171–175).

Pravičnost

S pravičnostjo oz. nepravičnostjo označujemo občutenje razlik med prejemki dohodka. Ko so prejemki posameznika enaki glede na njegov vložek, nastopi občutek pravičnosti. Občutek nepravičnosti pa se pojavi, ko ima zaposleni občutek, da ga ne obravnavajo enako; zasluži več ali manj kot drugi s katerimi se primerja (Lipičnik 1998, 171–175).

2.4 Motivacijski dejavniki

Trije dejavniki, ki med mnogimi drugimi, vplivajo na motivacijo zaposlenih so (Lipičnik 1998, 162):

Individualne razlike: so osebne značilnosti posameznika, potrebe, vrednote, stališča ter interesi in vse te značilnosti se med posamezniki močno razlikujejo. Nekatere motivira denar, nekatere varnost zaposlitve, nekatere pa motivira učenje novih spretnosti in izzivov.

Značilnosti dela: so različne opredelitve dimenzij dela in vključujejo zahteve po različnih zmožnostih ter določajo kateri delavec lahko opravi določene naloge od začetka do konca. Prav tako pogojujejo pomembne lastnosti dela, samostojnost pri delu ter določajo količino povratnih informacij, ki jih posameznik dobi pri opravljanju svojega dela.

Organizacijska praksa: sestavljajo jo različna pravila, politika podjetja, managerska praksa in sistem nagrajevanja v določeni organizaciji. Politika podjetja določi nekatere ugodnosti zaposlenim (npr. plačilo počitnic, razna zavarovanja) z nagradami pa lahko oblikujejo razne bonitete in provizije, ki vedno privlačijo nove delavce na trgu dela in hkrati preprečuje obstoječim delavcem, da bi zapustili svojo organizacijo.

Motivacijski dejavniki so lahko **materialni** ali **nematerialni** (Lipičnik Možina 1993, 46–47).

Med največjimi materialnimi dejavniki je prav gotovo plača (denar), saj vsak posameznik do neke mere dela za plačilo, ker mora zadovoljiti potrebe po varnosti in druge osnovne življenjske potrebe.

»Za nekatere ljudi je plača najpomembnejši motivator, saj jim omogoča preživetje in izboljšanje kakovosti življenja ter jih spodbuja k boljšem delu« (Zupan 2001, 121).

»Denar je vsekakor nujen pogoj, da se lahko posvetimo delu, saj je s tem poskrbljeno za našo gmotno varnost. Kljub temu pa plača in druge ugodnosti niso dovolj, da bi nas motivirale- plača ni zadosten motiv. Raziskave so celo pokazale, da lahko nagrade ali plačilo spodbujajo veselje do dela« (Finančni trgi 2010).

Poleg plače pa poznamo še druge materialne motivacijske dejavnike. Delimo jih v dve skupini (Černetič 2007, 238):

- Neposredni materialni oz. denarni prihodki (premije, bonusi, dodatki izplačani v denarju)
- Posredni materialni prihodki (prihodki, ki niso v obliki denarja, ampak vseeno prispevajo k boljšemu standardu zaposlenega, npr. prost dan, plačan izlet, plačana športna aktivnost).

Ljudje radi delamo, ker smo socialna bitja; veliko nam pomeni komunikacija in izmenjevanje misli, idej z drugimi posamezniki. Veliko pa nam pomenijo tudi čustva in občutki, ki pridejo do nas naravnost iz dela samega. Vsak posameznik hrepeni po tem, da pri svojem delu občuti neko pozitivno razliko, da občuti zadovoljstvo in ponos po dobro opravljenem delu. Ti občutki so veliko več kot samo materialne potrebe, ki jih želimo zadovoljiti s svojim delom.

Med najpomembnejše nematerialne motivacijske dejavnike prištevamo (Uhan v Černetič 2007, 239):

- Dobri medsebojni odnosi s sodelavci
- Zanimivo in izzivov polno delo
- Uspeh pri delu
- Samostojnost pri delu
- Dajanje odgovornosti in priložnosti zaposlenim

- Pohvale in priznanja za dobro opravljeno delo
- Primerno delovno in življenjsko okolje
- Ugodna razporeditev delovnega časa
- Možnost strokovnega usposabljanja in izobraževanja ob delu
- Možnost napredovanja
- Možnost vpeljevanja svojih sposobnosti v delo
- Možnost sodelovanja pri postavljanju ciljev podjetja
- Poznavanje rezultatov dela
- Stalnost in zanesljivost zaposlitve

2.5 Zunanja in notranja motivacija

O zunanji motivaciji govorimo, kadar neko delo opravljamo zaradi zunanjih posledic in cilj ni v dejavnosti sami, temveč zunaj nje. Na motivacijo zaposlenih vplivajo zunanje spodbude, ki jih uporabljajo nadrejeni in izvirajo iz okolja. Zunanja motivacija po navadi ni trajna, pogosto je povezana s pritiski, zaskrbljenostjo, še posebej takrat, ko se zaposleni zavedajo, da bodo težko dosegli zastavljene cilje (Lipičnik 1998: 178).

Viri zunanje motivacije so: pohvala, nagrada (plača), preverjanje, ocenjevanje, tekmovanje, graja, kazen in stres.

»Izrečena pohvala, priznanje za dobro opravljeno delo so učinkoviti, ker z njimi lahko nagradimo takoj po dosežku; vez med nagrado in vedenjem zaposlenega je še zelo jasna. Uporaba pohval, priznanj, nagrad je odvisna od kulture podjetja in ustvarjalnosti tistih, ki oblikujejo programe nagrajevanja« (Zupan 2001, 208).

»Pri notranji motivaciji je cilj delovanja v dejavnosti sami. Izvira iz notranje spodbude zaposlenega samega. Prednost notranje motivacije je v vztrajnosti v zadovoljstvu, ko dosežemo zastavljen cilj. Notranjo motivacijo povezujemo s spontanostjo, ustvarjalnostjo in širjenjem interesov« (Lipičnik 1998, 179).

. Viri notranje motivacije so: vznburjenje, napetost, budnost, radovednost, interesi, zanos, cilji, pozitivna samopodoba, samo odločanje, potreba po povezanosti, zaskrbljenost, strah, nemoč

Učinki notranje motivacije (Thomas 2001, 69–71):

- večja učinkovitost
- višje zadovoljstvo z delom
- višja pripadnost organizaciji
- višja stopnja zadrževanja v organizaciji
- zmanjšanje stresa.

Morda bi lahko čisto preprosto razložila razliko med notranjo in zunanjo motivacijo na lastnem primeru. Za raziskovanje motivacije zaposlenih v vrtcu sem notranje in zunanje motivirana; tematika motivacije me osebno zelo zanima in se ji posvečam zaradi lastnega zadovoljstva (notranja motivacija), po drugi strani pa me moje zanimanje za tematiko motivacije vodi do želene zunanje nagrade – opravljene diplome (zunanja motivacija).

2.6 Model notranje motivacije po Thomasu (Thomas 2001, 51–59):

Profesor Kenneth Thomas je oblikoval celovit model notranje motiviranosti zaposlenih v organizaciji. Poudaril je, da je notranja motivacija ključna za posameznikovo zavzetost do dela, ki ga opravlja. Zavzetost pa posameznik doseže preko notranjih nagrad (psiholoških nagrad), ki pridejo iz dela samega in poudarjajo pripadnost ter občutek zavzetosti delovne sile. Thomas imenuje štiri vrste notranjih nagrad in pojasni na kakšen način so vpete v notranjo motivacijo zaposlenih v organizaciji (Thomas 2001, 51–59).

Še preden pa podrobno razložimo Thomasov model notranje motivacije, pogledjmo kako in zakaj se je spremenilo delo v organizacijah in čemu je nastala potreba po motivacijskih dejavnikih modernega časa.

Približno pol stoletja nazaj, je upravljanje oz. vodenje zaposlenih delovalo tako, da so vodilni v podjetju poenostavljali delovne naloge zaposlenih z namenom, da bi lažje in bolj temeljito nadzorovali svoje zaposlene. Prav tako so vzpostavili hierarhičen sistem, ki je omogočal, pregled nad tem, ali se vsi v podjetju ravna po predpisanih pravilih. In na tak način so podjetja dosegala visok standard svojih proizvodov in storitev (Thomas 2001, 51–59).

Razvoj telekomunikacijskih storitev in interneta pa je za vodje podjetij pomenil, da se morajo prilagoditi. Večja konkurenčnost proizvodov in storitev, ki so jo zahtevali kupci, pa je pomenila, da se mora spremeniti tudi ravnanje z zaposlenimi. Vzpostavljena pravila in

hierarhija sta postali prepočasni oz. premalo odzivni do kupcev. Zato so se podjetja odločila za vključevanje zaposlenih v vse procese dela in v reševanje problemov. Želeli so, da bodo zaposleni motivirani za svoje delo in da uporabljajo vsa znanja in spretnosti. Da bi podjetja postala še bolj konkurenčna in uspešna, morajo biti zaposleni motivirani, zadovoljni in notranje izpolnjeni pri svojem delu (Thomas 2001, 51–59).

Thomas pove, da so organizacije zadnjih nekaj let začele poudarjati izraz »zavzetost zaposlenih« (employee engagement), da bi z njim pokazale, kakšna vrsta motivacije je prav za prav danes potrebna na delovnem mestu. Od zaposlenih podjetje pričakuje veliko mero »samo vodenja« (self-management), ravno zato, ker se je nadzor nad delom zmanjšal in je zelo pomembno, da so zaposleni psihološko zavzeti pri svojem delu, da so notranje motivirani (Thomas 2001, 51–59).

Notranje nagrajevanje in notranja motivacija se dopolnjujeta pri prizadevanju posameznika za doseganje zastavljenih ciljev. Notranja motivacija je možna samo, če jo vodi občutek notranjih nagrad. Notranje nagrajevanje, ki vodi zavzetost zaposlenih pa sestavljajo (Thomas 2001, 51–59):

1. Smiselnost
2. Izbira
3. Usposobljenost
4. Napredek

Kratek opis štirih vrst notranjega nagrajevanja (Thomas 2001, 51–59):

1. Občutek smiselnosti je priložnost, ki jo posameznik čuti v doseganju vrednosti dela. Občutek smiselnosti je občutek, ko posameznik ve, da je na pravi poti in da opravlja delo, ki je vredno njegovega časa in energije.
2. Občutek izbire je priložnost, ki jo posameznik začuti ob izbiri dejavnosti, ki so zanj smiselne. Občutek izbire je občutek, da posameznik lahko uporabi svoj razum in deluje v skladu s svojim vedenjem.
3. Občutek usposobljenosti je izpolnitev, ki jo posameznik čuti pri dobro opravljenem delu, ki ga je sam izbral. Občutek usposobljenosti, da posamezniku občutek, da je njegovo delo opravljeno kakovostno.

4. Občutek napredka je izpolnitev, ki jo posameznik čuti, ko je dosežen namen dela. Občutek napredka daje posamezniku občutek, da se njegovo delo pomika naprej, posameznik ima občutek, da je s svojim delom v organizaciji nekaj dosegel.

Slika 2.1: Štiri vrste notranjega nagrajevanja

Nagrada za priložnost		Nagrada za izpolnitev
OBČUTEK IZBIRE	OBČUTEK USPOSOBLJENOSTI	Nagrada za dejavnost
OBČUTEK SMISELNOSTI	OBČUTEK NAPREDKA	
		Nagrada za namen

Vir: Thomas (2009, 49).

Po Thomasu vsak dogodek v procesu samo vodenja zahteva od zaposlenega, da sprejme **odločitev**: odločitev o **smiselnosti** delovne naloge, odločitev o stopnji **izbire**, ki je na voljo pri določeni dejavnosti, odločitev o tem, koliko se zaposleni čuti **usposobljenega** za določeno dejavnost in odločitev o tem, ali je viden kakršen koli **napredek** k zastavljenemu cilju (Thomas 2001, 51–59).

Torej, če pogledamo zgornjo tabelo na sliki 2.1, vidimo da v vrsticah dve od nagrad predstavljata nagrado za namen dela in drugi dve predstavljata nagrado za dejavnost. Občutek smiselnosti in občutek napredka imata opraviti z namenom dela; tukaj Thomas misli na stopnjo pomembnosti in vrednosti dela ter stopnjo doseganja zastavljenih ciljev (dobro opravljenega dela). Nasprotno pa občutek izbire in občutek usposobljenosti prihajata iz delovne dejavnosti; imeti možnost pri izbiranju dejavnosti, ki so smiselne in imeti občutek dobro opravljenega dela, občutek, da si za neko delo usposobljen (Thomas 2001, 51–59).

Stolpca v tabeli pa kažeta, da dve od nagrad vsebujeta priložnosti, drugi dve pa vsebujeta izpolnitev. Občutek izbire in občutek smiselnosti sta čustvi, ki jih zaposleni čuti pri sami priložnosti za delo, da je sposoben uporabiti svoj razum za doseganje smiselnih ciljev ter da je tako delo vredno opravljati in vredno je slediti ciljem, ki te čustveno izpolnjujejo. Na drugi strani pa občutek usposobljenosti in občutek napredka pomenita izpolnitev ciljev oziroma opravljeno dejavnost in hkrati obdržan občutek za dosežen namen dela (Thomas 2001, 51–59).

Povzetek po tabeli na sliki 2.1 je, da vse štiri vrste notranjega nagrajevanja dajo zaposlenemu občutek, da je njegovo delo izpolnjujoče, pomembno in vredno.

3 Motivacijske teorije

Številne teorije se ukvarjajo z razumevanjem motivacije in poskušajo razložiti kaj je motivacija in kako poteka proces motivacije. Vodstvu podjetja pa se pojavijo vprašanja kot so kako motivirati zaposlene, da bodo dosegli večjo delovno uspešnost in hkrati uspešno doseči zastavljene cilje v organizaciji? (Bahtijarević-Šiber 1999, 559).

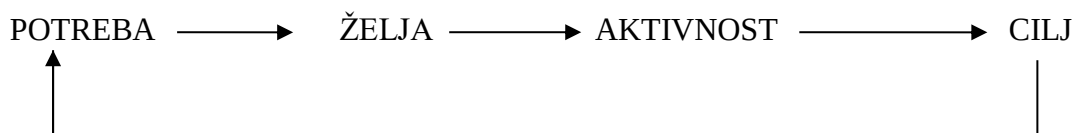
Obstaja več teorij motivacije, ki pa jih delimo v dve skupini. Tiste, ki se osredotočajo na potrebe, ki ljudi motivirajo in se ukvarjajo z vprašanjem **KAJ** ljudi motivira imenujemo **vsebinske teorije motivacije**, tiste, ki pojasnjujejo kako posamezniki delujejo, da bi zadovoljili svoje potrebe oz. **KAKO** motivirati zaposlene, pa imenujemo **procesne teorije motiviranja** (Dimovski in drugi, 2014, 99). Obe vrsti teorije motivacije poudarjata, da posameznik usmerja svoje obnašanje na način, da doseže vnaprej zastavljene cilje.

3.1 Vsebinske teorije motivacije

Vsebinske teorije motivacije so osredotočene izključno na vsebino procesa motivacije – človekove potrebe. Pojasnjujejo motive ljudi in kaj ljudi pri njihovem delu motivira. Potrebe ustvarijo želje in te želje si posameznik želi zadovoljiti oz. jih doseči na kakršen koli način ter tako uresničiti cilj oz. doseči vnaprej zastavljene cilje (Armstrong 1993, 154).

Splošen model obnašanja posameznika v skladu z vsebinskimi teorijami motivacije prikazuje slika 3.1

Slika 3.1: Model obnašanja posameznika v skladu z vsebinskimi teorijami motivacije



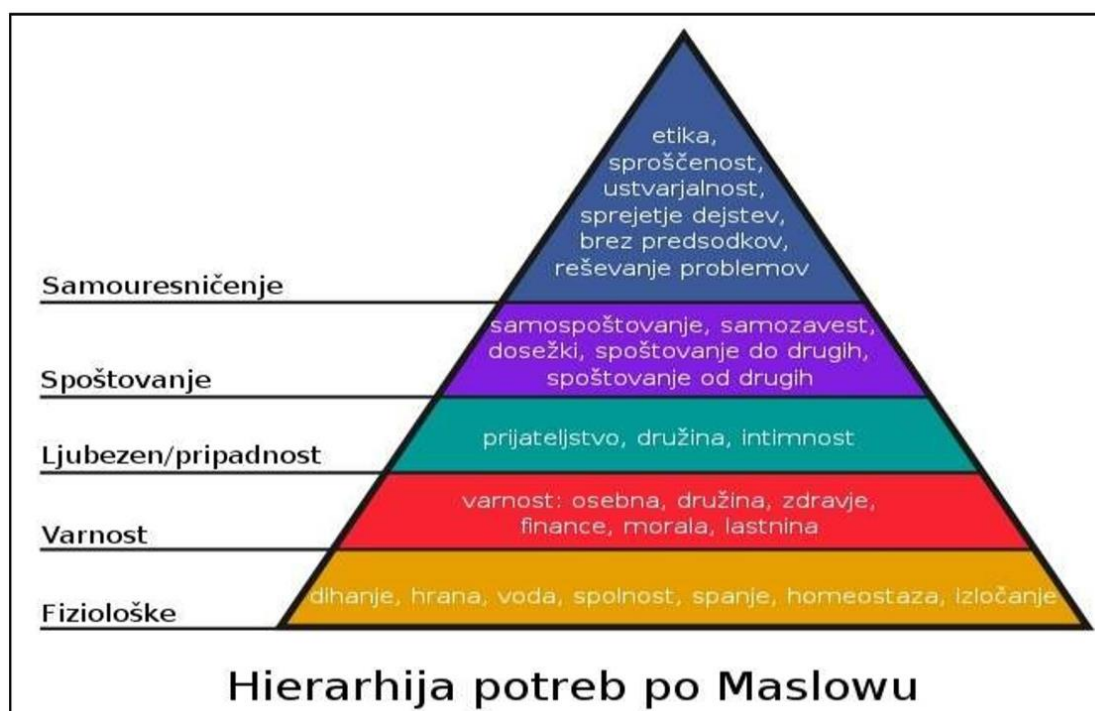
Vir: Bahtijarević-Šiber (1999, 560).

3.1.1 Teorija hierarhije potreb (Maslow)

Abraham Maslow je leta 1954 razvil svojo teorijo, ki je imela po Bahtijarević - Šiber gotovo največji vpliv na razmišljanje in raziskovanje o tem, kako se vedejo posamezniki v organizaciji. Še vedno je ena najbolj znanih, najbolj popularnih in največkrat interpretiranih teorij motivacije. Vzrok za to izvira iz njene preprostosti in dejstva, da je bil Maslow pionir na svojem področju (Bahtijarević-Šiber 1999, 561).

»Maslow je v svoji teoriji poskušal upoštevati individualnost posameznika in se hkrati osredotočiti na posameznikove potrebe« (De Alberdi 1990, 29).

Slika 3.2: Hierarhija potreb po Maslowu



Vir: Mazzini (2010).

Po Maslowu so ljudje »kakor nepotešene živali, ki jih njihove nepotešene potrebe ženejo naprej. Ko je ena potreba zadovoljena, se pojavi naslednja na hierarhični lestvici« (Miglič Vukovič 2006, 80).

Možina pravi, da je Maslowova motivacijska teorija vedno usmerjena navzgor k bolj privlačnim ciljem. Shema teorije hierarhije potreb je razvrščena v pet kategorij, ki so pogosto prikazane kot piramida, kjer najbolj osnovne potrebe zavzemajo dno piramide in najbolj abstraktne potrebe zavzemajo vrh piramide (Možina in drugi 1994, 497). Človek želi najprej zadovoljiti primarne biološke motive (fiziološke potrebe), ker mu omogočajo preživetje. Ko je nižja potreba zadovoljena, postane naslednja višja potreba središče posameznikove pozornosti. Po hierarhičnem vrstnem redu sledijo potrebe po varnosti, nato potrebe po pripadnosti, za tem sledijo potrebe po ugledu, spoštovanju, kot zadnjo pa moramo zadovoljiti potrebo po uresničevanju vseh svojih zmožnosti (Lipičnik in Možina 1993, 42).

Podrobnejša predstavitev hierarhije potreb po Maslowu:

- Fiziološke potrebe so potrebe, ki morajo biti zadovoljene, da omogočijo človekovo preživetje. Sem spadajo potrebe po hrani, pijači in počitku. V organizaciji so te potrebe osnovno plačilo za delo, stimulacija, dobri delovni pogoji.
- Potrebe po varnosti so potrebe posameznika po varnem okolju brez zunanjih groženj. V organizaciji vključujejo varnost zaposlitve, dostojne delovne pogoje in osnovno posameznikovo svobodo.
- Potrebe po pripadnosti in ljubezni so socialne potrebe posameznika, ki si želi biti sprejet v družini, družbi in išče dobre prijateljske odnose. V organizaciji se te potrebe kažejo v težnji k dobrim odnosom s sodelavci, k ugodni organizacijski klimi in v težnji k udeležbi v skupini oz. timu.
- Potrebe po samospoštovanju so potrebe, ki se kažejo v posameznikovi želji po dokazovanju njegovih sposobnosti in v želji po napredovanju do uglednega statusa v družbi. V organizaciji gre za potrebo po javnem priznanju za dobro in pomembno delo, potrebo o sodelovanju pri postavljanju ciljev ter pomembnih odločitvah in potrebo po višjem bolj odgovornem statusu.
- Potrebe po samouresnitvi so potrebe, kjer posameznik razvija samega sebe. Tukaj doseže svojo izpolnitev, zadovoljstvo in srečo. V organizaciji te potrebe posameznik doseže tako, da mu je omogočen profesionalni razvoj in napredovanje ter da opravlja visoko zahtevno delo, ki ga motivira k doseganju uspehov.

3.1.2 Dvofaktorska teorija motivacije (Herzberg)

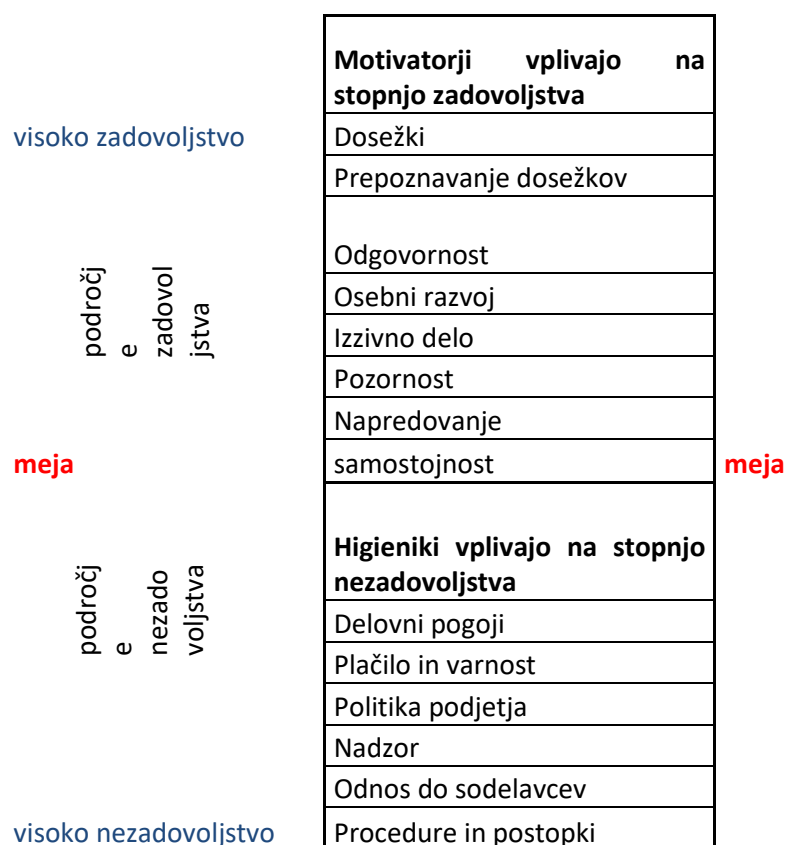
Frederick Herzberg je leta 1959 na zelo praktičen način pristopil k pojmu motivacije. Izvedel je študijo v kateri je spraševal ljudi o tem kaj jih osrečuje na delovnem mestu in kaj jih ne osrečuje. Odkril je dve zelo pomembni skupini dejavnikov zadovoljstva v podjetju, in sicer higienike in motivatorje ; od tu naziv dvofaktorska teorija motivacije (De Alberdi 1990, 36).

»HIGIENIKI so dejavniki iz okolja, ki povzročajo nezadovoljstvo na delovnem mestu (delovni pogoji, plača, delovne razmere), če niso prisotni, a hkrati ne povzročajo zadovoljstva s svojo prisotnostjo. Ljudi ne spodbujajo k aktivnosti, ampak odstranjujejo neprijetnosti in s tem ustvarjajo pogoje za motiviranje. Higieniki so zunanji dejavniki in nimajo motivacijskega učinka na posameznika« (De Alberdi 1990, 36).

»MOTIVATORJI so dejavniki, ki izvirajo neposredno iz dela (občutek izpolnitve, odgovornosti ali zadovoljstva ob dobro opravljenem delu). Z njimi povečamo občutek zadovoljstva pri delu, če so dejavniki zadovoljeni, vendar ne povzročajo nezadovoljstva če niso zadovoljeni. Ljudi direktno spodbujajo k delu in povečujejo njihovo motivacijo za delo« (De Alberdi 1990, 36).

Na naslednji strani na sliki 3.3 je grafično prikazana dvofaktorska teorija motivacije.

Slika 3.3: Herzbergova dvofaktorska motivacijska teorija



Vir: Prilagojeno po Dimovski in drugi (2014, 101).

Slika 3.4: Primerjava Maslowove in Herzbergove teorije

Teorija hierarhije potreb	Dvofaktorska teorija motivacije
Samouresničevanje	Delo samo po sebi Dosežki Možnost rasti
Ego in spoštovanje	Napredovanje Spoznanje Status
Socialne potrebe	Medsebojne relacije Nadrejeni Podrejeni Supervizija
Varnost	Politika podjetja in administracija Varnost zaposlitve Delovni pogoji
Fiziološke	Plače Osebno življenje

Vir: Prilagojeno po Rus (2011, 35).

Herzbergovo teorijo velikokrat primerjajo z Maslowovo (glej sliko 3.4), vendar gre za povsem različna pristopa k teoriji motivacije. Maslow je izhajal iz potreb na znani predpostavki, da morajo biti najprej zadovoljene potrebe nižjega reda, da lahko sploh pride do aktiviranja potreb višjega reda. Pri Herzbergu pri zadovoljevanju potreb ni hierarhične lestvice, temveč obe teoriji povezuje usmerjeno delovanje k ciljem. Nižji cilji po Herzbergu sovpadajo s tremi nižjimi skupinami potreb in sprožajo pri ljudeh nezadovoljstvo, če niso doseženi in zadovoljstvo, če so doseženi. Ti cilji po Herzbergu ne motivirajo in morajo biti doseženi, da ljudje sploh delajo. Cilji na višjih ravneh potreb po Maslowu pa sprožajo zadovoljstvo, če so doseženi in povzročajo nezadovoljstva če niso doseženi. Te imenuje pravi motivatorji, ki spodbujajo k boljšemu delovanju (Rus 2011, 35).

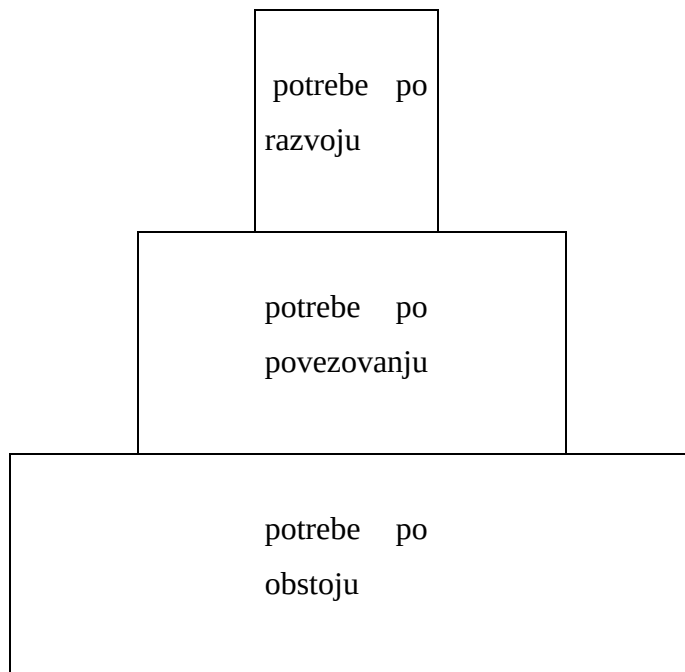
Po Bahtijarević-Šiber med njima obstaja tudi nekaj razlik, veliko bolj pomembnih kot so podobnosti med njima. In sicer na področju pomembnosti se Maslowova teorija lahko aplicira na vse ljudi in na vse vrste dela, medtem ko je Herzbergova teorija bolj primerna za »bele ovratnike«. Po Maslowu lahko vse vrste potreb motivirajo posameznika, po Herzbergu pa lahko motivirajo samo notranje potrebe (dejavniki). Pri vlogi denarja kot motivatorja, po Maslowu denar lahko motivira, po Herzbergu pa denar ni ključni motivator. Maslowova teorija je splošna motivacija za vse ljudi, medtem ko je Herzbergova teorija usmerjena na delo v organizaciji (Bahtijarević-Šiber 1999, 577).

3.1.2 Teorija trostopenjske hierarhije (Alderfer) ali ERG teorija

Clayton Adelfer je leta 1972 razvil ERG teorijo, ki temelji na predpostavki, da obstajajo tri skupine potreb (existence, relatedness, growth – ERG).

Na naslednji strani na sliki 3.5 je grafično prikazana teorija trostopenjske hierarhije.

Slika 3.5: Teorija trostopenjske hierarhije



Vir: prilagojeno po Statt (1994, 280–281).

Alderfer je zasnoval svojo teorijo na Maslowovi, vendar z nekaj novimi predlogi. Namesto pet skupin potreb, on predlaga tri. Prav tako ne poudarja hierarhijo potreb tako kot Maslow (Statt 1994, 280–281).

Te potrebe vplivajo na motivacijo zaposlenih in so ravno tako urejene hierarhično, ampak za razliko od Maslowa, lahko posameznik v ERG teoriji prosto prehaja med nivoji gor in dol in ima ob istem času lahko aktivirano več kot eno potrebo naenkrat (De Alberdi 1990, 31).

Podrobnejša predstavitev teorije trostopenjske hierarhije (Armstrong 1993, 156–157):

- Potrebe po obstoju, kamor spadajo potrebe, ki se nanašajo na izpolnjevanje osnovnih materialnih in eksistenčnih potreb. V to skupino uvrščamo potrebe, ki jih je Maslow obravnaval kot fiziološke potrebe in potrebe po varnosti .
- Potrebe po povezovanju z drugimi ljudmi nam kažejo, da ljudje niso vase zaprta bitja, temveč morajo vstopati v odnose z drugimi ljudmi v svojem okolju. Ljudje imajo željo po vzdrževanju pomembnih medsebojnih odnosov. V to skupino uvrščamo potrebe, ki po Maslowu ustrezajo socialnim potrebam in potrebam po spoštovanju .
- Potrebe po razvoju odražajo posameznikovo željo po osebnem razvoju. Posameznikovo zadovoljstvo s potrebami po razvoju je odvisno od priložnosti posameznika, da doživi sebe v celoti in postane to kar lahko. V to skupino uvrščamo

potrebe, ki po Maslowu sodijo k potrebam po spoštovanju in potrebam po samouresničevanju (Armstrong 1993, 156–157).

Po Statu je morda največja razlika med Adelferjem in Maslowom v tem, kaj se zgodi, ko je potreba zadovoljena. Maslow pravi, da se moč potrebe zmanjša, ko je enkrat zadovoljena, saj se hkrati pojavi nova močnejša potreba. Potreba po povezovanju in potreba po razvoju pa po Adelferju postaneta posamezniku bolj pomembni, takrat ko sta zadovoljeni (Statt 1994, 281).

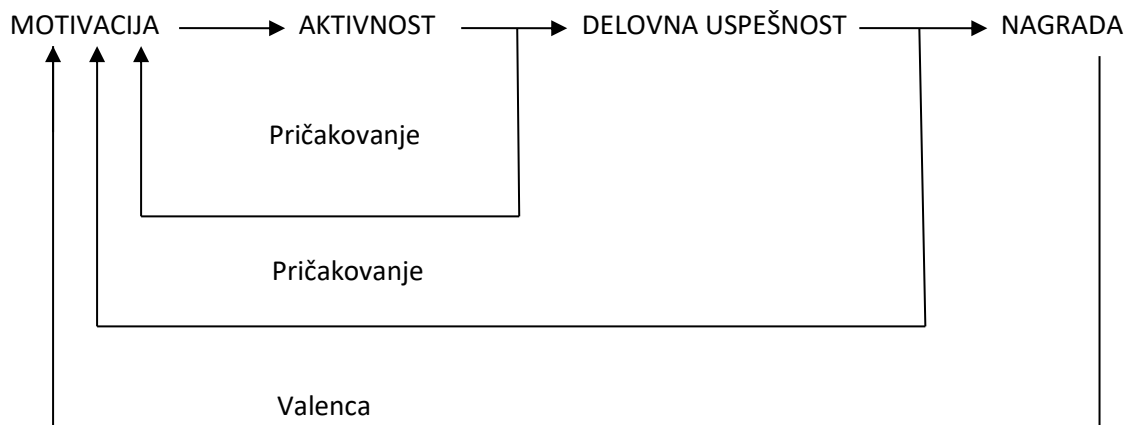
3.2 Procesne teorije motivacije

Procesne teorije razlagajo, kako zaposleni izbirajo svoje vrste obnašanja, da bi zadovoljili potrebe in določili, katere izbire so bile uspešne (Dimovski in drugi 2014, 102).

»Bistvo procesnih teorij motivacije je spoznanje, da potrebe same po sebi ne morejo pojasniti delovne motivacije posameznika, temveč je treba v ta proces nujno vključiti še: percepcije, pričakovanje, vrednosti in njihove interakcije« (Bahtijarević-Šiber 1999, 580). Posameznik oceni vse možne posledice svojega obnašanja in nato zavedno izbere med različnimi možnostmi in upošteva verjetnost doseganja zastavljenih ciljev. Zaradi izrazitega poudarka na pričakovanju (kot rezultatu procesa motivacije), te teorije pogosto imenujejo tudi teorije pričakovanja. Posameznik ima različne potrebe, želje, cilje, ki jih želi doseči skozi svoje delovne aktivnosti. Ima tudi različna pričakovanja o svojih zmožnostih in o tem da uspešno doseže svoje zastavljene cilje. Ko se odloča o možnih različicah svojega obnašanja, ima pri tem v mislih želeno nagrado in pretehta ali je treba v določeno delo vložiti večji napor (Bahtijarević-Šiber 1999, 580).

Splošen model obnašanja posameznika v skladu s procesnimi teorijami motivacije prikazuje slika 3.6 na naslednji strani.

Slika 3.6: Model obnašanja posameznika v skladu s procesnimi teorijami motivacije



Vir: Bahtijarević–Šiber (1999, 581).

3.2.1 Teorija pričakovanj (Vroom)

»Vroomova teorija motivacije spada med instrumentalne teorije, za katere je značilno, da motivacijske procese in motivacijo pojasnjujejo kot izbiro vedenja. Posameznik izbira vedenje na podlagi privlačnosti ciljev (valence) in ocene verjetnosti, da ga bo izbrano vedenje pripeljalo do določenega – zanj privlačnega – cilja« (Lipičnik 1998, 167).

»Motivacija je odvisna od posameznikovih pričakovanj glede njegovih sposobnosti izvedbe nalog in pridobitve želenih nagrad. Teorija pričakovanj je osnovana na odnosu med trdom posameznika (E: effort), do njegovih dosežkov (P: performance) in željo po rezultatih (O: outcome)« (Dimovski in drugi 2014, 103).

*Pričakovanje E-P: »Da bi bilo pričakovanje močno, mora imeti posameznik ustrezne sposobnosti, izkušnje, priložnost da se dokaže« (Dimovski in drugi 2014, 103).

*Pričakovanje P-O: »Gre za pričakovanje, da bo dobrim dosežkom sledila prejeta nagrada. Če je pričakovanje visoko, bo posameznik bolj motiviran« (Dimovski in drugi 2014, 103).

»Vroomova teorija pričakovanj poudarja pomen direktne in izrazite zveze med dosežki in nagradami; poleg tega morajo biti nagrade zaželeno oz. je pri tem še bolj pomembna vrednost, ki jo posameznik pripisuje nagradi – nagrada ima preferenčno vrednost« (Rus 2011, 35).

»Vroom pojasnjuje teorijo pričakovanj s pomočjo treh izhodiščnih pojmov: valenca, instrumentalnost in pričakovanje« (Lipičnik 1998, 167).

VALENCA je privlačnost cilja oz. usmerjenost posameznika k cilju. Valenca lahko zaseda vrednosti od -1 do +1; pri čem velja, da pri pozitivni vrednosti cilji posameznika močno privlačijo, pri ničelni vrednosti je posameznik ravnodušen do cilja, pri negativni vrednosti valence pa se posameznik želi izogniti takim ciljem (Lipičnik 1998, 167).

»Pojem valenca ni abstrakten pojem, ampak se pojavi le v povezavi s pojmom rezultat (outcome); outcome je lahko v tem primeru denarna nagrada ali pa priznanje ob dobro opravljenem delu« (McCormick in Ilgen 1985, 285).

INSTRUMENTALNOST je povezava med dvema ciljema in nastane, ko mora posameznik doseči neki cilj zato, da bi lahko dosegel tudi cilj, ki je zanj še pomembnejši. Prvi instrument za posameznika, ki ga mora doseči, je lahko napredovanje. Šele nato bo lahko dosegel cilj ki si ga resnično želi doseči, to je višja plača ali boljši ugled (Lipičnik 1998, 167).

PRIČAKOVANJE je prepričanje posameznika, da bo neko vedenje privedlo do želenega cilja. Pričakovanje posameznika je lahko, da si bo z več truda pri svojem delu posledično priboril višji zaslužek (Lipičnik 1998, 167).

3.2.2 Teorija enakosti (Adams)

Adamsova teorija enakosti se osredotoča na to, kako posameznik dojema dejstvo, ali je pošteno obravnavan v primerjavi z drugimi. Enakost ljudje ocenjujejo kot razmerje med »inputi« (izobrazba, izkušnje, trud in sposobnost) in »outputi« (plača, priznanje, bonusi in napredovanja) (Dimovski in drugi, 2014, 102).

Po Možini je »enakost osnovni princip ravnanja s človeškimi zmogljivostmi« (Možina in drugi 1994, 505).

Statt pravi, da ko posameznik primerja svojo osebno situacijo s situacijo drugega posameznika, je to pomembno za njegovo dojetje smisla življenja. Obnašanje posameznika na delovnem mestu je le eden od pogledov v tem procesu (Statt 1994, 287).

Ko se posameznik počuti enakovrednega v primerjavi z drugimi, ni pri njemu občutiti nikakršnega nezadovoljstva. To pomeni, da je posameznik zadovoljen in nima nikakršne želje po spreminjanju vzpostavljenega razmerja. Ko pa se to stanje poruši, posameznik začuti

neenakost in želi doseči stanje enakosti, tako da spremeni enega ali več elementov v razmerju (Dimovski in drugi, 2014, 102).

Obstajata dva tipa neenakosti glede plačila za delo:

Premalo plačan posameznik je pojav, ki nastane, ko posameznik verjame, da ni dobil dovolj visokega plačila za svoje delo. Posameznik primerja koliko truda je vložil v delo in koliko je bil plačan za svoje delo. Pojavi se nezadovoljstvo in posameznik je motiviran, da stanje spravi v ponovno ravnovesje (McCormick in Ilgen 1985, 278).

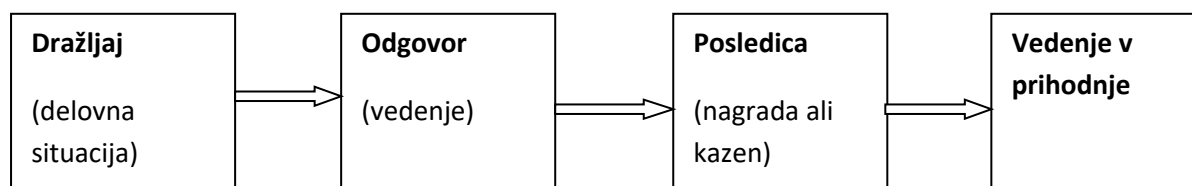
Prekomerno plačan posameznik je bolj redek pojav, vendar je po Adamsovi teoriji enakosti možno, da je tudi tak posameznik lahko nezadovoljen, ker je dobil previsoko plačilo za svoje delo. Tudi v tem primeru se pojavi nezadovoljstvo in želja posameznika, da stanje spravi v ravnovesje. To lahko naredi tako, da posameznik v svoje delo vloži še več truda in zmanjša razliko v razmerju (McCormick in Ilgen 1985, 278).

3.2.3 Teorija okrepitve (Skinner)

Skinnerjeva teorija okrepitve se osredotoča na razmerje med obnašanjem in posledicami. Skinner trdi, da se lahko z nagradami ali kaznijo spreminja vedenje posameznika in pri tem dejanju obstaja več načinov »okrepitve«. »Pozitivna okrepitev« je tehnika, s katero lahko posameznika privedemo do tega, da se obnaša na želen način. »Kaznovanje« pa je način, da bi posameznika s pomočjo neprijetnih posledic odvrnili od vedenja, ki ni zaželeno. »Ugašanje« pa se pojavi takrat, ko ni potrebe po uporabi niti kazni niti nagrade. (Dimovski in drugi 2014, 104).

»Teorija okrepitve nam kaže pomembnost izkušenj in objektivne situacije pri obnašanju posameznikov v organizaciji. Daje poseben pomen stalnemu (vseživljenjskemu) učenju in sistemu nagrajevanja za pospeševanje pozitivnih in zaželenih oblik obnašanja posameznikov v organizaciji« (Bahtijarević-Šiber 1999, 600).

Slika 3.7: Proces Skinnerjeve teorije okrepitve



Vir: Dimovski in drugi (2014, 104).

»Osnovni ciklus obnašanja poteka tako (glej sliko 3.7), da določena situacija predstavlja vrsto dražljajev, ki vplivajo na odgovor v obliki vedenja. Vedenju sledi posledica, ki jo predstavljata nagrada ali kazen. Vrsta posledice pa vpliva na vedenje v prihodnje. Posamezniki v organizaciji se bodo hitro naučili sprejemati prave odločitve, če bodo le te nagrajevane in hitro opuščati nezaželene odločitve« (Možina in drugi 1994, 509).

3.3 SuperMotivacija

Dean R. Spitzer, ki je mednarodno priznan strokovnjak na področju organizacijske motivacije, je uvedel pojem »SuperMotivacija«, ki ponuja integriran in večstranski pristop k motivaciji zaposlenih v organizaciji (Spitzer 1995).

»SuperMotivacija je stanje visoke motivacije v organizaciji. Vpeto je v organizacijo samo na vseh nivojih in se samo vzdržuje« (Spitzer 1995, 4).

Pojem SuperMotivacija je nastal po predlogi znanih teorij motivacije, ki sem jih navedla v prejšnjih podpoglavjih. Spitzer črpa ideje iz vsake od njih po malem saj verjame, da nobena od teorij sama po sebi ni zadostna, da razloži pojav posameznikove motivacije.

V posameznikovem delovanju sta po Spitzerju dve glavni komponenti, in sicer zmožnost in motivacija. Oba komponenti sta združeni v sledečo formulo:

$$\begin{array}{ccccc} \text{Posameznikovo delovanje} & = & \text{zmožnost} & \times & \text{motivacija} \\ \text{(performance)} & & \text{(ability)} & & \text{(motivation)} \end{array}$$

Po Spitzerju ima vsak posameznik veliko različnih sposobnosti, vendar jih večina uporablja manj kot 30 % svojih sposobnosti. »Sama po sebi posameznikova zmožnost ne pomeni nič, če pa jo pomnožimo z motivacijo, naravnost oživi. Vedno znova nas po celem svetu preseneča moč posameznikov, ki lahko dobesedno premikajo gore. Običajni ljudje dosegajo neobičajne cilje in to stanje omogoča moč oz. energija visoke motivacije« (Spitzer 1995, 9).

Spitzer pravi, da imajo vsi »top performerji« v podjetjih eno skupno točko in to je visoka motivacija.

Visoko motivacijo je relativno lahko doseči, skoraj nemogoč problem pa jo je čim dlje obdržati. Dejansko lahko stanje visoke motivacije doseže kateri koli od zaposlenih, ne glede na to, na katerem delovnem mestu je zaposlen. Večina podjetij zapravlja ogromno denarja na tako imenovane motivacijske programe za svoje zaposlene in

velikokrat so posledica le teh povečanje plač in drugih bonitet za zaposlene, ki pa imajo zelo kratkoročen učinek. Dosežejo le to, da posameznik pride na delo, ne dosežejo pa tega, da posameznik dela bolje ali dalj časa ali pa da v svoje delo vложи več truda (Spitzer 1995, 9).

Preden se lotimo problema motivacije pri zaposlenih v organizaciji, si pogledjmo, katere so največje zmotе o motivaciji po Spitzerju (Spitzer 1995, 10):

1. »Nekateri posamezniki so motivirani, drugi pač niso.«
 - Spitzer meni, da so lahko vsi posamezniki motivirani, če najdejo način, da sprostijo nabrano energijo v sebi. Poleg tega poudarja, da je motivacija vezana na situacijo, v kateri se posameznik znajde in ne toliko na posameznikovo osebnost.
2. »Nagrajevanje bo rešilo vse probleme.«
 - Spitzer pravi, da vse vrste nagrajevanja delujejo na zaposlene le za kratek čas. Organizacije z nagrajevanjem sporočajo zaposlenim, da ni toliko pomembno kako opravljajo svoje delo, kot to, da so pripadni in zvesti svoji organizaciji. Poudarja da je pomembno, da motivacija izvira iz posameznika, ne glede na to ali bo dobil nagrado ali ne.
3. »Nekateri ljudje kot motivacijo razumejo samo grožnje.«
 - Spitzer pravi, da če so v neki organizaciji mnjenja, da lahko svoje zaposlene motivirajo z grožnjami in kaznimi, dosežejo ravno nasprotno stanje in sicer veliko strahu, napetosti, negotovosti. V takem primeru zaposleni pogosto razmišljajo le o tem, kako se izogniti kazni in taka oblika motiviranja zaposlenih ne deluje na dolgi rok.
4. »Srečni zaposleni so motivirani zaposleni.«
 - Po Spitzerju občutek sreče pri posamezniku vodi v samozadovoljstvo posameznika in ne v njegovo motivacijo za delo. Zadovoljstvo na delovnem mestu in motivacija nista nujno povezana pojma saj so lahko motivirani posamezniki srečni, vendar srečni posamezniki niso nujno motivirani za svoje delo.
5. »Motivacija zaposlenih je v domeni kadrovske službe.«
 - Spitzer vseskozi poudarja, da učinkovito motivacijo zaposlenih (SuperMotivacijo) lahko organizacija doseže samo tako, da se odločitve glede nje sprejmejo v samem vrhu organizacije. Prav tako mora izvedba procesa motivacije priti s strani tistih, ki podjetje vodijo in samo na tak način bo sprejeta tudi na nižjih nivojih organizacije. Motivacija v organizaciji mora postati stalna in sistematična.

6. »Motivacija je zdrava pamet.«

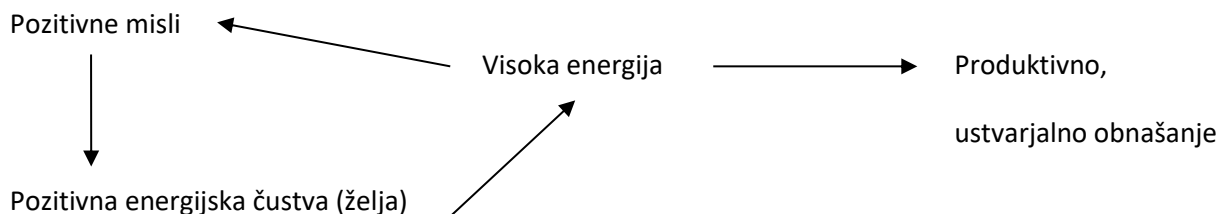
- Avtor je na šaljiv način pripomnil, da če bi bila ta izjava resnična, ljudje ne bi držali njegove knjige v rokah. Osebnostno priznam, da sem pojem motivacije do sedaj jemala za preveč samoumevnega. Da ta občutek čutimo vsi, če želimo neko delo opraviti z velikim zadovoljstvom. V resnici pa je motivacija zaposlenih kompleksen problem in za njega ni preprostih rešitev. Ne nazadnje se s problemom motivacije ukvarja vrsta teoretikov že več desetletij. Spitzer znova poudarja, da je čas, da organizacije nehajo zapravljati denar za hitre rešitve problemov in se raje osredotočijo na to, da motivacijo skušajo vnesti v svojo organizacijo na vse nivoje, na način kot bom opisala v nadaljevanju.

3.4 Kako motivirati novo vrsto zaposlenih?

Iz časov svojega osnovnošolskega obdobja (druga polovica 80., začetek 90.) se spominjam, kaj je delo pomenilo mojim staršem. V bistvu jim je pomenilo vse, človek je bil izenačen z delom, delo je bilo najpomembnejša dejavnost v človekovem življenju. Za delavce je na splošno veljalo, da so pridni, ubogljivi in da trdo delajo za svoje preživetje. Nekako pa se je vse skupaj začelo, po mojem spominu, spreminjati z osamosvojitvijo naše države in s spremembo političnega sistema. Prišel je čas srednje šole, nato vpis na fakulteto in hkrati prve delovne izkušnje. Delo, ki sem ga iskala kot mlado dekle, je bilo delo v pisarni. Če dela na tem področju ni bilo, raje nisem delala nič. Moj prosti čas mi je prav tako pomenil veliko. Ta sprememba pa ni nastala samo pri meni, pojavljala se je po celem svetu in sčasoma se je pojavila nova vrsta zaposlenih. Zgodilo se je, da je delo kar naenkrat postalo prioriteta številka tri (tako za družino in prostim časom). Tudi Spitzer (Spitzer 1995) ugotavlja, da se je delovna etika močno spremenila. Današnji zaposleni so bolj zahtevni, bolj skeptični, bolj individualistični, manj pripadni in manj pripravljeni podrežati svoja zasebna življenja delu. Želijo, da jih vodilni v podjetju imajo za kolege in ne za podrejene zaposlene. »Na kratko, nova vrsta zaposlenih je bolj posvečena samim sebi in manj posvečena svojim organizacijam (delodajalcem)« (Spitzer 1995, 12). Zaradi sprememb na področju trga delovne sile je nujno spremeniti proces motivacije v podjetju. Pristop SuperMotivacije vključuje dva hkrati delujoča procesa in sicer, zmanjševanje demotivatorjev ter povečevanje motivatorjev. Avtor obljublja, da procesa lahko ustvarita dramatično napredovanje v katerikoli organizaciji, ki želi sprejeti izziv.

Preden pa bolj podrobno predstavim demotivatorje in motivatorje, pogledjmo kako Spitzer (Spitzer 1995) pojmuje cikel motiviranja in demotiviranja.

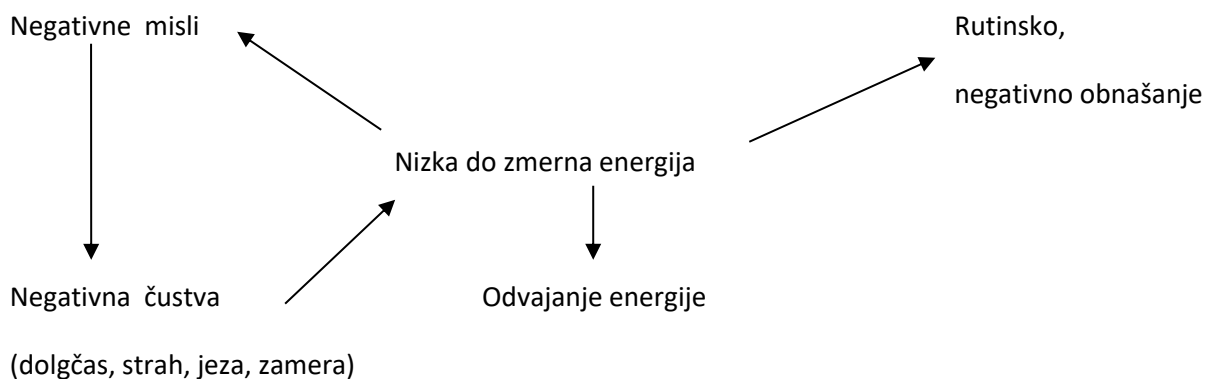
Slika 3.8 : Ciklus motiviranja



Vir: Spitzer (1995, 21).

Ciklus motiviranja poteka tako, da ima zaposleni pozitivne misli o delu in s tem sproži pozitivna energijska čustva. Posebej pomembno energijsko čustvo za posameznikovo motivacijo je želja. Ob teh občutkih se sprošča visoka motivacijska energija, ki ima za posledico produktivno in ustvarjalno obnašanje. Z ustvarjalnim obnašanjem je mišljeno obnašanje, ki gre čez mejo normalnega obnašanja; takrat ko se zaposleni dodatno potrudi in vloži veliko energije v opravljeno delo.

Slika 3.9: Ciklus demotiviranja



Vir: Spitzer (1995, 22).

Ciklus demotiviranja se pa začne z negativnimi mislimi in čustvi kot so jeza in strah. Ta čustva začasno ohromijo posameznikovo energijo, zato se na delovnem mestu obnaša rutinsko, neproduktivno. Na tem mestu lahko vidimo pravzaprav kako zelo so pomembna čustva zaposlenih in da je treba v prihodnosti upoštevati tudi ta segment pri motiviranju posameznikov.

3.5 Največji demotivatorji: (Spitzer 1995)

*politika podjetja	*slabo opravljeno delo	*nenehne spremembe
*nejasna pričakovanja	*neproduktivni sestanki	*notranje tekmovanje
*nepotrebna pravila	*premalo povratnih informacij	*nepoštenost
*hinavščina	*zadrževanje informacij	*negativni odzivi
*kritika	*toleriranje slabega dela	*samoumevnost
*nevidnost vodilnega kadra	*prekomerna kontrola	*jemanje bonitet

Začetni stik posameznika ob prihodu v neko organizacijo je vedno pomemben, saj si lahko že iz enega pogovora posameznik ustvari svojo podobo o organizaciji in temu prilagodi svoja čustva in občutke. Vedno se najde kdo, ki deli dobrohotne nasvete v smislu, ta je naredil to in to, tega se pazi in podobno. Menim da je največji demotivator v neki organizaciji slaba oz. neučinkovita komunikacija in da največ napak pri delu izhaja iz tega dejavnika. Osebnost sem večkrat imela izkušnjo s sodelavci, ki so povzdigovali glas in izrekli besede, da jih ne zanima na kakšen način bo neka zadeva opravljena, samo da oni dobijo podatke v določeni obliki. To je primer zelo slabe in neučinkovite komunikacije, ko zaposleni ne zmorejo komunicirati med seboj na dostojnem nivoju. V trenutkih velike obremenitve, ko je veliko dela, je naloga vodstva podjetja, da opredeli prioritete. Tudi ta dejavnik je večkrat zanemarjen in naenkrat je vse delo enako pomembno oz. vse mora biti istočasno opravljeno, kar je seveda nemogoče. Velikokrat pa pride v organizaciji do nerazumevanja posameznikove pravice do družinskega življenja oz. do ureditve zasebnega življenja. Večina zaposlenih ima družine in s tem so povezane pogoste odsotnosti z dela zaradi bolezni otrok. Živimo v družbi, kjer je večina starih staršev še vedno zaposlenih in težko prevzamejo skrb za bolnega otroka in ni druge izbire, kakor da starši sami vzamejo bolniški stalež. Kmalu po tem pa se pojavi še dodatni dejavnik demotivacije na delovnem mestu, in sicer negotovost zaposlitve. Z vsake odsotnosti se vrneš na delovno mesto poln strahu in skrbi, dvomov o tem ali me moja služba sploh še čaka. Na žalost je bila tudi tu moja izkušnja zelo negativna, ko sem dobila odpoved v prvi uri po povratku na delovno mesto ob koncu porodniškega dopusta. Zavedam se, da niso vsi

delodajalci enaki in se veselim novih priložnosti in izzivov, da dokažem da sem visoko motivirana oseba, kar je pomembna lastnost zaposlenih v organizaciji. Naloga vodstva podjetja pa je, da prepozna največje demotivatorje in razvije strategijo ter natančen plan za boj proti njim. Pomembno je poudarjanje odkrite komunikacije med vsemi procesi v podjetju in ne nazadnje pomembno je prepoznati vsak napredek posameznika in ga poudariti.

3.6 Največji motivatorji: (Spitzer 1995)

*dejanja (motivacija ni pasivna)	*timsko delo	*opogumljanje
*delo kot zabava	*skriti talenti	*priznanje
*raznolikost	*učenje	*pomembnost
*delitev dobička	*toleriranje napak	*izziv
*možnost izbire	*meritve	*socialna interakcija
*odgovornost	*cilji	*napredek
*priložnost za vodstvo		

Kot sem navedla pri ciklusu motiviranja je želja pozitivno energijsko čustvo in želja po nečem pri posamezniku vedno obstaja, zato ni dvoma o delovanju motivatorjev. »Da pa bi motivatorji delovali, morajo biti sistematizirani in vgrajeni v organizacijo na vseh nivojih« (Spitzer 1995, 23). Po mojih izkušnjah je zelo pomemben motivator priznanje za dobro opravljeno delo, celo bolj pomembno kot denarna nagrada. Zelo pomemben je tudi občutek, da si pri svojem delu napreduješ; ko vidiš, da si za enako delo na začetku usposabljanja zapravil tri ure dela, pozneje pa le še slabo uro, je ta občutek naravnost odličen in posameznika močno motivira za nadaljnje delo. Večkrat zapostavljen vendar pomemben motivator je pridobitev povratnih informacij o delu. Povratna informacija mora biti podana pravočasno in v pravilni obliki. Vsa podjetja bi morala spodbujati dajanje povratnih informacij in jih sistematizirati in na tak način bi se lahko dvignila uspešnost podjetja ter bi se istočasno preprečili slabi odnosi in zamere v kolektivu.

4. Čustvena inteligentnost¹ na delovnem mestu po Golemanu

Pravila o delu se spreminjajo, ocenjujejo nas po novih merilih, ne le po izobrazbi, izkušnjah, bistrosti. Ocenjujejo nas kako obvladujemo sebe in svoje odnose z drugimi, osebne kakovosti kot so pobuda, empatija, prilagodljivost in prepričljivost so pomembne. Mladi ne prenesejo kritike, postavijo se v obrambni položaj in postanejo sovražni ko dobijo povratno informacijo o svojem ravnanju na delovnem mestu, odzovejo se kot bi bili osebno napadeni (Goleman 2001, 25).

Delodajalci so na podlagi obsežnih raziskav sestavili naslednji seznam najpomembnejših lastnosti, ki jih želijo od potencialnih kandidatov za zaposlitev (Goleman 2001, 25):

- Sposobnost poslušanja in besednega sporazumevanja
- Prilagodljivost in ustvarjalno odzivanje na težave in ovire
- Obvladovanje sebe, zaupljivost, delovna vnema usmerjena k določenemu cilju, volja za nadaljnje razvijanje osebne kariere in ponos ob vsaki izpolnitvi naloge
- Skupinska in medosebna učinkovitost, sodelovanje in timsko delo, spretno glajenje nesporazumov
- Organizacijska učinkovitost, pripravljenost za čim večji osebni prispevek, sposobnosti za vodenje

»Človek delo opravi najbolje, če v njem najde razvedrilo, veselje. Pot do tega je posebno miselno stanje medtem ko to delamo. To stanje se imenuje »izliv«, izliv žene ljudi, da svoje delo opravijo čim bolje« (Goleman 2001, 121). Delo z otroki nikoli ne sme postati rutina, temveč mora biti stalno doživljanje »izliva«.

»Če hočemo ljudi pripraviti do tega, da bodo motivirani, moramo okrepiti njihova pričakovanja, da bodo uspešni; ljudi je treba napolniti z navdušenjem, kot z zračno tlačilko napolnimo zračnico« (Goleman 2001, 285).

4.1 Motivacija zaposlenih v vrtcu

Motivacija in z njo povezani pojmi niso prisotni samo v organizacijah, temveč na vseh področjih vsakodnevnega življenja posameznika. Profesor in specialni pedagog Marko Juhant v svojem delu pogosto omenja motivacijo otrok za delo v šoli in doma. Motivacijo poveže z

¹ Opomba: Slovenski prevod pojma po Golemanu je čustvena inteligenca. Gre za nedosledno rabo v literaturi, ker obstaja velika pomenska razlika med izrazom inteligentnost in inteligenca. V tem primeru je mišljena inteligentnost kot lastnost posameznika.

osnovnošolsko fiziko in poda, da je proces motivacije pravzaprav »siljenje«; s tem je mislil, da je motivacija način, kako spraviti telo v gibanje s silo (Juhant 2012, 35–42).

Veliko poudarka je dal temu, da otroka spodbujaš takoj med delom samim, takoj podaš oceno kvalitete dela, morda otrokovo delo primerjaš z nekom, ki ga ceni (npr. še jaz ne bi mogla opraviti bolje) in takrat otrokove oči naravnost zasijejo. Nobenih dodatnih nagrad (niso potrebne) in ne čakati na konec dela in nato nagrajevati s pohvalo. Garancija za uspeh niso le nadarjenost in visoke sposobnosti posameznika temveč to, da je potrebno vztrajati pri delu tudi, ko ni več prijetno (Juhant 2012).

V zadnjih letih so strokovnjaki bolj temeljito preučevali, kako bi zagotovili večjo uspešnost pedagoških inovacij in sprememb v šolstvu. Šolsko kulturo lahko imenujemo tudi kultura poučevanja in na njo vpliva, kako učitelji in vzgojitelji opravljajo svoje delo, kako se odzivajo na spremembe ter kako zaznavajo možnost vplivanja na življenja svojih učencev in varovancev. Ugotovili so, da je tam, kjer učitelji delajo skupaj, si delijo ideje, pripomočke in so na sploh med seboj bolj povezani, veliko višja sodelovalna kultura poučevanja. Timsko delo pedagoških delavcev pripomore k oblikovanju sodelovalne kulture, ta pa ga hkrati spodbuja in pogojuje (Polak 2007, 17).

Motivacija za timsko delo je povezana s psihološkimi potrebami, ki jih posameznik zadovoljuje znotraj tima (Maslow v Polak 2007, 21–22). To so:

- Potrebe po varnosti

Če te potrebe niso zadovoljene, se posameznik počuti negotovega. Varnost v timu zagotavlja predvsem spoštovanje pravil, ki veljajo v timu.

- Potrebe po sprejetosti

To je prosto izražanje čustev kot so strah, negotovost, ne da bi se bali zasmehovanja in odklanjanja.

- Potrebe po potrditvi in priznanju

To so potrebe po cenjenju samega sebe in potrebe po spoštovanju ter cenjenju s strani drugih ljudi.

- Potreba po samoaktualizaciji

To je psihološka potreba najvišjega reda, ki omogoči posamezniku, da postane to kar si želi in to, za kar obstajajo možnosti.

4.2 Prednosti timskega dela v vzgoji in izobraževanju (Polak 2007, 112–115):

- Zaposleni v vrtcih in šolah doživljajo pri svojem delu večje osebno zadovoljstvo.
- Večja medsebojna pomoč in skupno reševanje problemov.
- Večja interakcija idej in sposobnosti članov tima, izvor navdušenja in delovna motivacija.
- Možnost nadomeščanja med boleznijo in odsotnostjo iz drugega razloga.
- Več socialne bližine in priložnosti za oblikovanje pristnih prijateljstev.
- Oblikujejo se občutki skupne pripadnosti, zaupanja, zmanjšajo se pritiski in stres.
- Spodbuja se samozavest, novi načrti.
- Večja motiviranost za pedagoško delo, boljša samopodoba, večja samozavest, boljši odnos z otroki.

Zanimiv model oblikovanja učinkovitega tima je zasnovala Judith Chivers in ta model je pedagoško naravnani ter uporaben za timsko delo v šoli in vrtcu. Sestavljen je iz osmih korakov, ki naj bi si sledili v določenem zaporedju in vsak korak naj bi nadgrajeval prejšnjega in utemeljeval naslednjega. Ta model takoj spomni na Maslowovo teorijo hierarhije potreb (Chivers v Polak 2007, 77–79):

1. Postavljanje jasnih ciljev:
pozitivno naravnani, jasno formulirani, časovno opredeljeni, z merili za uspešno izvedbo
2. Vzpostavljanje in vzdrževanje komunikacije:
dvosmerna in odprta, besedna in nebesedna, aktivno poslušanje, poznavanje in razumevanje
3. Analiziranje dogajanja:
analiza razlik med posamezniki, analiza individualnih interesov, ozaveščanje razlik v zaznavanju
4. Spremljanje dela in odpravljanja problemov:
redna srečanja in opazovanje, povratne informacije, sprotno odpravljanje problemov, izmenjava izkušenj, analiza kritičnih dogodkov, učenje iz napak
5. Zagotavljanje ustreznih delovnih razmer:
čas, prostor, denar, potrošni material, tehnična sredstva

6. Motiviranje članov tima:

uspešno doseganje ciljev, vizija, interes, pestro delo, prevzemanje odgovornosti, priznanje, napredovanje

7. Občutki varnosti

8. Ustvarjalnost

Po Golemanu je »timsko delo izredno pomembno. Člani tima občutijo spoštovanje, so med seboj ustrezljivi in sodelujejo. Pritegnejo vse člane, da sodelujejo dejavno in navdušeno, gradijo timsko identiteto ter ščitijo skupino in njen ugled, si delijo zasluge za delo« (Goleman 2001, 235).

7. Predstavitev vrtca

Vrtec, v katerem sem izvedla raziskavo, se nahaja na podeželju v zelenem in mirnem okolju. V nadaljevanju bom dotični vrtec imenovala vrtec XY. Občina, kjer se nahaja vrtec XY zadnjih nekaj let beleži visoko stopnjo priseljevanja in prav tako zelo visoko stopnjo rodnosti in zato so povečali svoje kapacitete in zgradili novo enoto, v prihodnjih letih pa načrtujejo gradnjo dodatnih prostorov, saj vsako šolsko leto ostane kar nekaj otrok na čakalnih seznamih za vpis v vrtec. V vrtcu želijo, da se otroci, starši in delavci dobro počutijo, zato se trudijo za vzgojo, ki spodbuja prijazne medsebojne odnose. Želijo ustvariti čim boljše prostorske pogoje in zagotoviti individualnost, prostorske možnosti za delo z otroki v manjših skupinah. Posebno pozornost pa namenjajo obnovi zunanjih prostorov in igrišča, predvsem z vidika varnosti in povezovanju z okoljem v katerem bivajo.

Temeljne naloge vrtcev so (ZVrt, 2.člen) :

- pomoč staršem pri celoviti skrbi za otroke
- izboljšanje kvalitete življenja družin in otrok
- ustvarjanje pogojev za razvoj otrokovih telesnih in duševnih sposobnosti

Cilji predšolske vzgoje v vrtcih so (ZVrt, 4.člen) :

- razvijanje sposobnosti razumevanja in sprejemanja sebe in drugih,
- razvijanje sposobnosti za dogovarjanje, upoštevanje različnosti in sodelovanje v skupinah,

- razvijanje sposobnosti prepoznavanja čustev in spodbujanje čustvenega doživljanja in izražanja,
- negovanje radovednosti, raziskovalnega duha, domišljije in intuicije ter razvijanje neodvisnega mišljenja,
- spodbujanje jezikovnega razvoja za učinkovito in ustvarjalno uporabo govora, kasneje pa tudi branja in pisanja,
- spodbujanje doživljanja umetniških del in umetniškega izražanja,
- posredovanje znanj z različnih področij znanosti in iz vsakodnevnega življenja,
- spodbujanje telesnega in gibalnega razvoja
- razvijanje samostojnosti pri higienskih navadah in pri skrbi za zdravje

Predšolska vzgoja v vrtcih poteka v dveh starostnih obdobjih (ZVrt, 15.člen) :

- prvo starostno obdobje: otroci v starosti od enega do treh let
- drugo obdobje: otroci v starosti od treh let do vstopa v šolo

Strokovni sodelavci v vrtcu so:

- vzgojitelji
- pomočniki vzgojiteljev
- svetovalni delavci
- organizator prehrane
- specialni pedagog
- pedagoški vodja je ravnateljica šole in vrtca

6. Raziskovalni del naloge

6.1 Zasnova raziskave

V okviru raziskave sem si zastavila naslednje hipoteze:

H1: Zaposleni v vrtcu niso dovolj motivirani za svoje delo.

H2: Višina plače ne vpliva pomembno na motivacijo zaposlenih v vrtcu.

H3: Dober odnos s sodelavci in vodstvom ne vpliva pomembno na motivacijo zaposlenih v vrtcu.

H4: Zaupanje staršev otrok v vrtcu ne vpliva pomembno na motivacijo zaposlenih v vrtcu.

H5: Stalnost in varnost zaposlitve ne vplivata pomembno na motivacijo zaposlenih v vrtcu.

H6: Zdravstveno tveganje ni pomemben dejavnik, ki vpliva na motivacijo zaposlenih v vrtcu.

6.2 Izvedba raziskave

Raziskavo sem izvedla na podlagi anketnega vprašalnika, ki sem ga povzela po študentki Danici Avbelj, ki je avtorica diplomskega dela z naslovom Motivacija zaposlenih v osnovni šoli. Anketne vprašalnike sem razdelila med zaposlene vzgojitelje in pomočnike vzgojiteljev (po predhodnem dogovoru z ravnateljico vrtca). Število zaposlenih vzgojiteljev in pomočnikov vzgojiteljev v vrtcu in njegovih podružničnih enotah je 66. Prav toliko anket sem pripravila za razdelitev med zaposlene. Želja ravnateljice vrtca je bila, da jih ona razdeli in prav tako pobere v določenem časovnem roku, ne glede na to, koliko jih bo vrnjeno. Vrnjenih in pravilno izpolnjenih je bilo 42 vprašalnikov (63 %) in tak bo moj vzorec-N=42. Iz tega izhaja, da je 24 zaposlenih (37 %) sodelovanje v anketi zavrnilo, zaradi bolniške odsotnosti, dopusta ali prezasedenosti. Vprašalnik je bil zaprtega tipa s ponujenimi odgovori. Anketiranci so imeli na voljo ocenjevalno lestvico od 1 do 5. Pri obliki tabel in grafikonov ter pri načinu podajanja rezultatov ankete sem se zgledovala po študentki Karin Žalik, avtorici diplomskega dela Motivacija zaposlenih v vrtcu, saj se mi je zdel njen način prikazovanja podatkov izredno pregleden in enostaven za razumevanje.

V prvem delu so ocenjevali pomembnost dejavnikov, ki vplivajo na njihovo motivacijo pri delu (1 – pomeni najmanj pomemben, 5 – pomeni najbolj pomemben).

V drugem delu so ocenjevali vsako trditev glede na to, v kolikšni meri se strinjajo z njo. (1 – pomeni, da se sploh ne strinjate, 5 – pomeni, da se v celoti strinjate).

1–sploh se ne strinjam

2–se ne strinjam

3–nekje vmes

4–delno se strinjam

5–v celoti se strinjam

V tretjem delu so ocenjevali vsako trditev tako, da so obkrožili eno številko. (1 – pomeni, da ste zelo nezadovoljni, 5 – pomeni, da ste zelo zadovoljni)

1–zelo nezadovoljen

2–nezadovoljen

3–niti zadovoljen, niti nezadovoljen

4–zadovoljen

5–zelo zadovoljen

6.3 Analiza rezultatov

Tabela 6.1: Število anketirancev glede na spol

SPOL	ŠTEVILO ANKETIRANCEV
ženski	41
moški	1

Grafikon 6.1: Odstotek anketirancev glede na spol

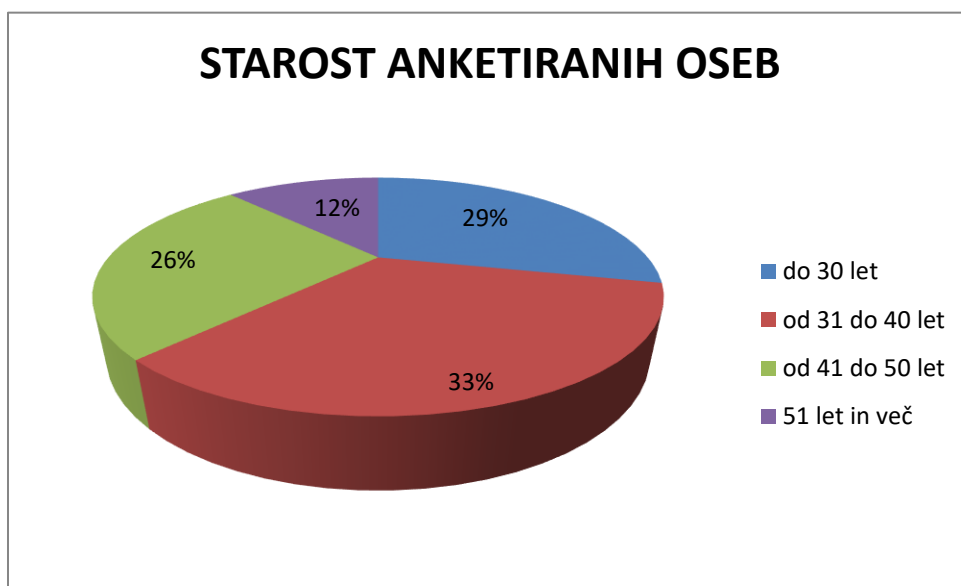


V anketi je sodelovalo 42 anketirancev, od tega je bilo 41 oseb ženskega spola, kar predstavlja 98 % zaposlenih in ena oseba moškega spola, kar predstavlja 2 % vseh anketirancev v vrtcu XY.

Tabela 6.2: Število anketirancev glede na starost

STAROST	ŠTEVILO ANKETIRANCEV
do 30 let	12
od 31 do 40 let	14
od 41 do 50 let	11
51 let in več	5

Grafikon 6.2: Odstotek anketirancev glede na starost

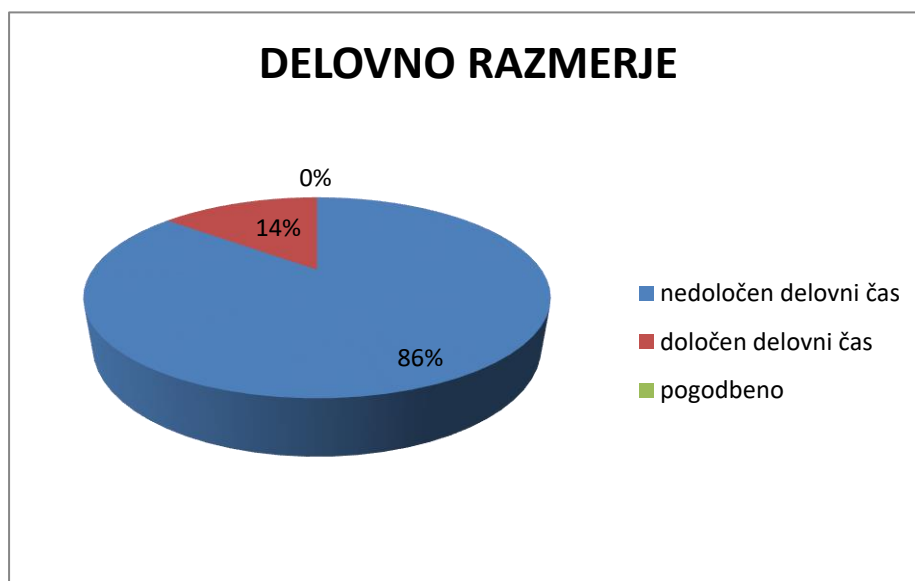


Starost anketirancev sem razdelila v štiri razrede. Največ oseb v vrtcu XY pripada starostni skupini od 31 do 40 let, kar predstavlja 33 % vseh anketirancev. Sledi jim starostna skupina do 30 let, kar predstavlja 29 % in iz tega lahko razberemo, da v vrtcu XY prevladuje večji odstotek mladih. Zaposlenih anketirancev med 41 in 50 letom je 26 %, starejših od 51 let pa je 12 %. Zanimivo je, da skoraj tretjino vzorca predstavljajo malce starejši zaposleni, pri katerih se že velikokrat pojavljajo prvi znaki obrabe hrbtenice zaradi njihovega dela.

Tabela 6.3: Število anketirancev glede na delovno razmerje

DELOVNO RAZMERJE	ŠTEVILO ANKETIRANCEV
nedoločen delovni čas	36
določen delovni čas	6
pogodbeno	0

Grafikon 6.3: Odstotek anketirancev glede na delovno razmerje

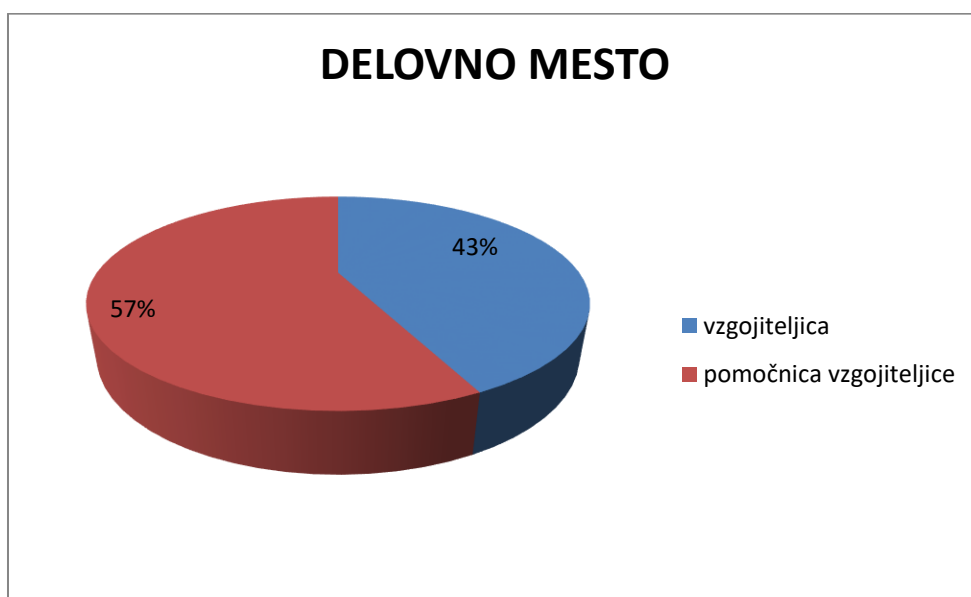


Iz tabele je razvidno, da je 36 anketirancev zaposlenih za nedoločen delovni čas, kar predstavlja 86 % vseh anketirancev; odstotek je višji kot sem pričakovala in sem pozitivno presenečena. Število zaposlenih za določen delovni čas je 6, kar predstavlja 14 % anketirancev.

Tabela 6.4: Število anketirancev glede na delovno mesto

DELOVNO MESTO	ŠTEVILO ANKETIRANCEV
vzgojiteljica	18
pomočnica vzgojiteljice	24

Grafikon 6.4: Odstotek anketirancev glede na delovno mesto

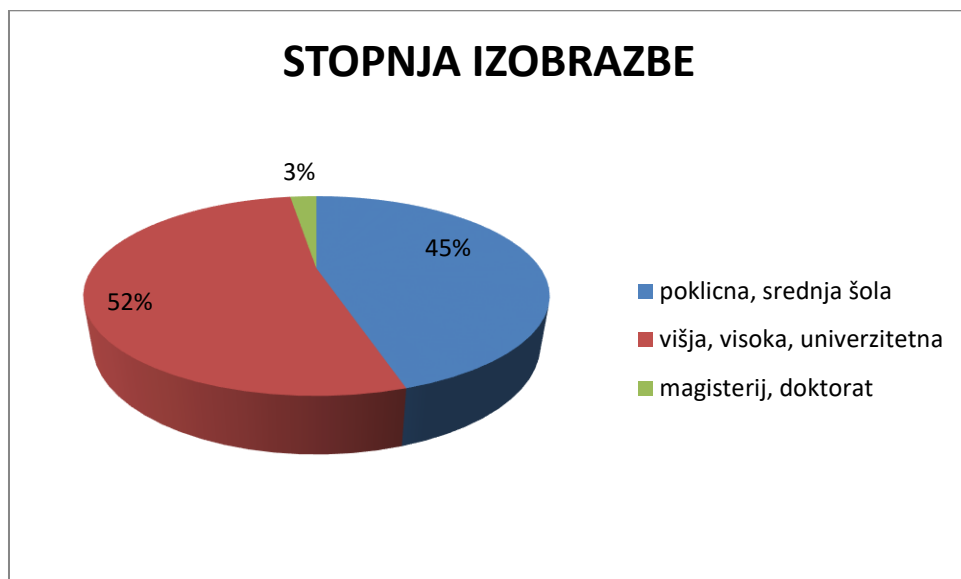


Iz tabele je razvidno, da je na delovnem mestu vzgojiteljice 18 oseb, kar predstavlja 43 % anketirancev, na delovnem mestu pomočnice vzgojiteljice pa je 24 oseb, kar predstavlja 57 % anketirancev. Razlog za to je v tem, da določene skupine otrok (prvo starostno obdobje) potrebujejo tako imenovano »tretjo osebo« za pomoč pri delu in je posledično zaposlenih več pomočnic vzgojiteljice.

Tabela 6.5: Število anketirancev glede na stopnjo izobrazbe

STOPNJA IZOBRAZBE	ŠTEVILO ANKETIRANCEV
poklicna, srednja šola	19
višja, visoka, univerzitetna	22
magisterij, doktorat	1

Grafikon 6.5: Odstotek anketirancev glede na stopnjo izobrazbe

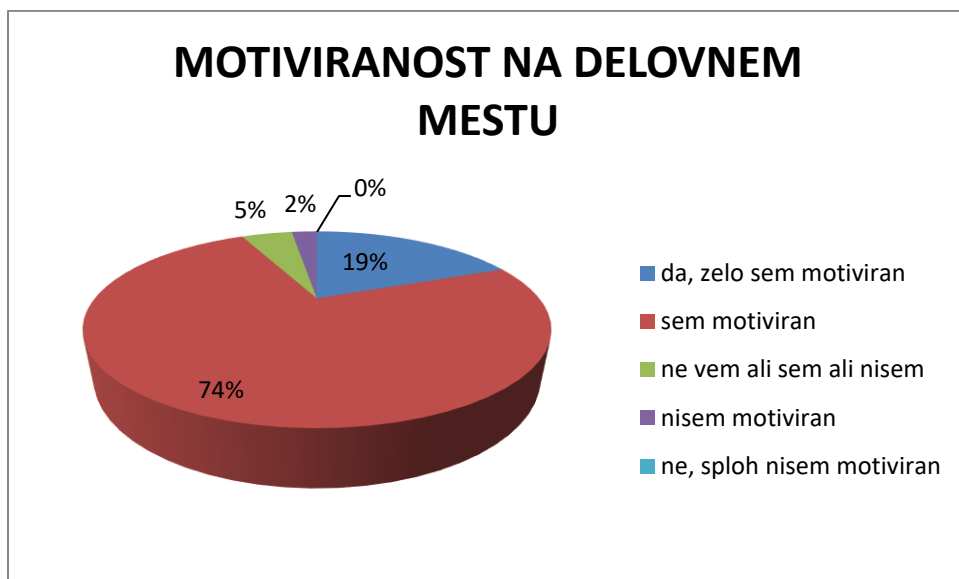


Večina anketirancev 52 % ima zaključeno višjo, visoko in univerzitetno izobrazbo. Poleg tega ima ena oseba magisterij ali doktorat. Kar 45 % anketirancev pa ima končano poklicno ali srednjo šolo. Naj spomnim, da je skoraj tretjina anketirancev starejša od 41 let in kar nekaj istih oseb je zaposlenih na delovnem mestu vzgojiteljice z dokončano srednjo šolo. Prav tako pa opazimo, da je 57 % anketirancev zaposlenih na mestu pomočnice vzgojiteljice in ima za to delovno mesto izobrazbo višjo od zahtevane (skupaj 55 % anketirancev ima visoko izobrazbo).

Tabela 6.6: Število anketirancev glede na motiviranost na delovnem mestu

MOTIVIRANOST NA DELOVNEM MESTU	ŠTEVILO ANKETIRANCEV
da, zelo sem motiviran	8
sem motiviran	31
ne vem ali sem ali nisem	2
nisem motiviran	1
ne, sploh nisem motiviran	0

Grafikon 6.6: Odstotek anketirancev glede na motiviranost na delovnem mestu



Velika večina anketirancev, to je kar 74 %, na vprašanje o motiviranosti na delovnem mestu odgovarja, da so motivirani. Sledi tudi precej visok odstotek (19 %) tistih, ki trdijo, da so na svojem delovnem mestu zelo motivirani. Le 5 % anketirancev se ni opredelilo glede motiviranosti, saj trdijo, da ne vedo ali so ali niso motivirani. Eden od anketirancev pa je izbral odgovor, da na svojem delovnem mestu ni motiviran. Iz tega sklepamo, da velika večina zaposlenih (skupaj 93 % anketirancev motiviranih in zelo motiviranih) v vrtcu XY meni, da je na delovnem mestu motivirana.

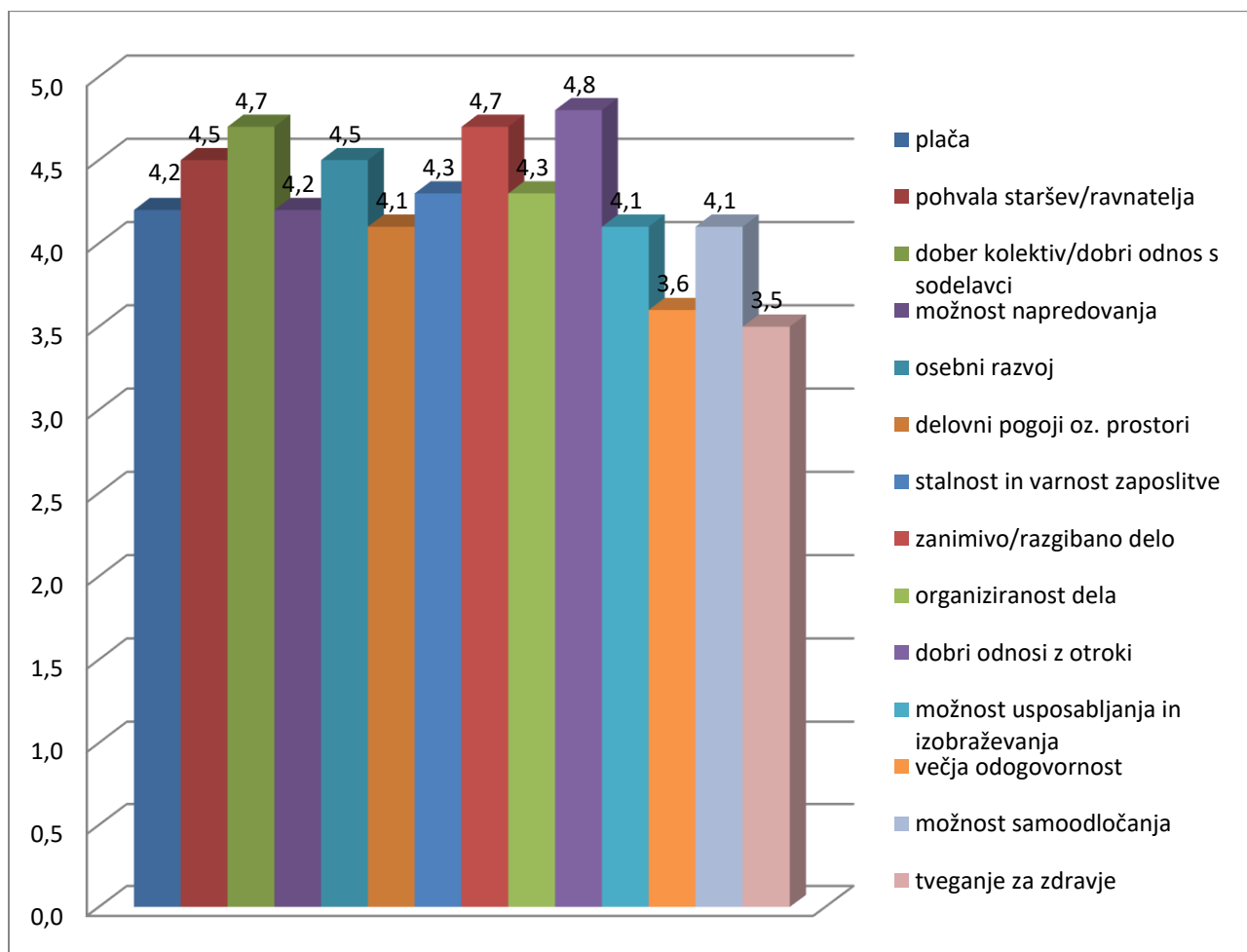
Vprašalnik prvi del:

Spodaj so naštet dejavniki, ki vplivajo na motivacijo. Anketiranci so ocenjevali pomembnost dejavnikov, ki vplivajo na njihovo motivacijo pri delu. (1 – pomeni najmanj pomemben, 5 – pomeni najbolj pomemben)

Tabela 6.7: Dejavniki, ki vplivajo na motivacijo zaposlenih

MOTIVACIJSKI DEJAVNIKI	POVPREČNA VREDNOST
plača	4,2
pohvala staršev/ravnatelja	4,5
dober kolektiv/dobri odnos s sodelavci	4,7
možnost napredovanja	4,2
osebni razvoj	4,5
delovni pogoji oz. prostori	4,1
stalnost in varnost zaposlitve	4,3
zanimivo/razgibano delo	4,7
organiziranost dela	4,3
dobri odnosi z otroki	4,8
možnost usposabljanja in izobraževanja	4,1
večja odgovornost	3,6
možnost samo odločanja	4,1
zdravstveno tveganje	3,5

Grafikon 6.7: Dejavniki, ki vplivajo na motivacijo zaposlene



Iz grafikona je razvidno, da zaposleni na prvo mesto postavljajo motivacijski dejavnik dobri odnosi z otroki s povprečno oceno 4,8. Kot mama dveh vrtčevskih otrok sem tega rezultata zelo vesela, saj kaže, da je zaposlenim najbolj pomembno, da vzpostavijo dober odnos z otroki za katere skrbijo. Sledita dejavnika dober odnos s sodelavci in zanimivo in razgibano delo s povprečno vrednostjo 4,7. Delo v dobrem kolektivu je za vse zaposlene zelo pomembno, saj z njim ustvarjajo prijetno delovno vzdušje, radi prihajajo na delo in hkrati so pri svojem delu bolj učinkoviti. S povprečno oceno 4,5 sledita dejavnika pohvala staršev/ravnatelja ter osebni razvoj, kar kaže da jih ta dejavnika tudi zelo močno motivirata za delo. Skoraj enakovredno si sledijo še naslednji dejavniki: plača (po Lipičniku je plača močan in zelo pomemben motivacijski dejavnik, 1998), možnost napredovanja, delovni pogoji oz. prostori, delovni pogoji oz. prostori, stalnost in varnost zaposlitve, organiziranost dela, možnost usposabljanja in izobraževanja in možnost samo odločanja, ki vsi dosegajo povprečne vrednosti nad 4 in so pomemben dejavnik za motivacijo zaposlenih v vrtcu. Najnižji povprečni vrednosti pa dosegata dejavnika večja odgovornost (3,6) in zdravstveno tveganje (3,5). To bi lahko pomenilo, da so z odgovornostjo pri svojem delu zadovoljni in si ne želijo novih dodatnih obveznosti. Glede zdravja pa je tako, da je le tretjina zaposlenih starejša od 40 let in njim se verjetno zdi, da je njihov poklic lahko dolgoročno tvegan za njihovo zdravje. Menim pa, da mlajši zaposleni temu dejavniku ne dajejo velike pomembnosti ravno zaradi svoje starosti.

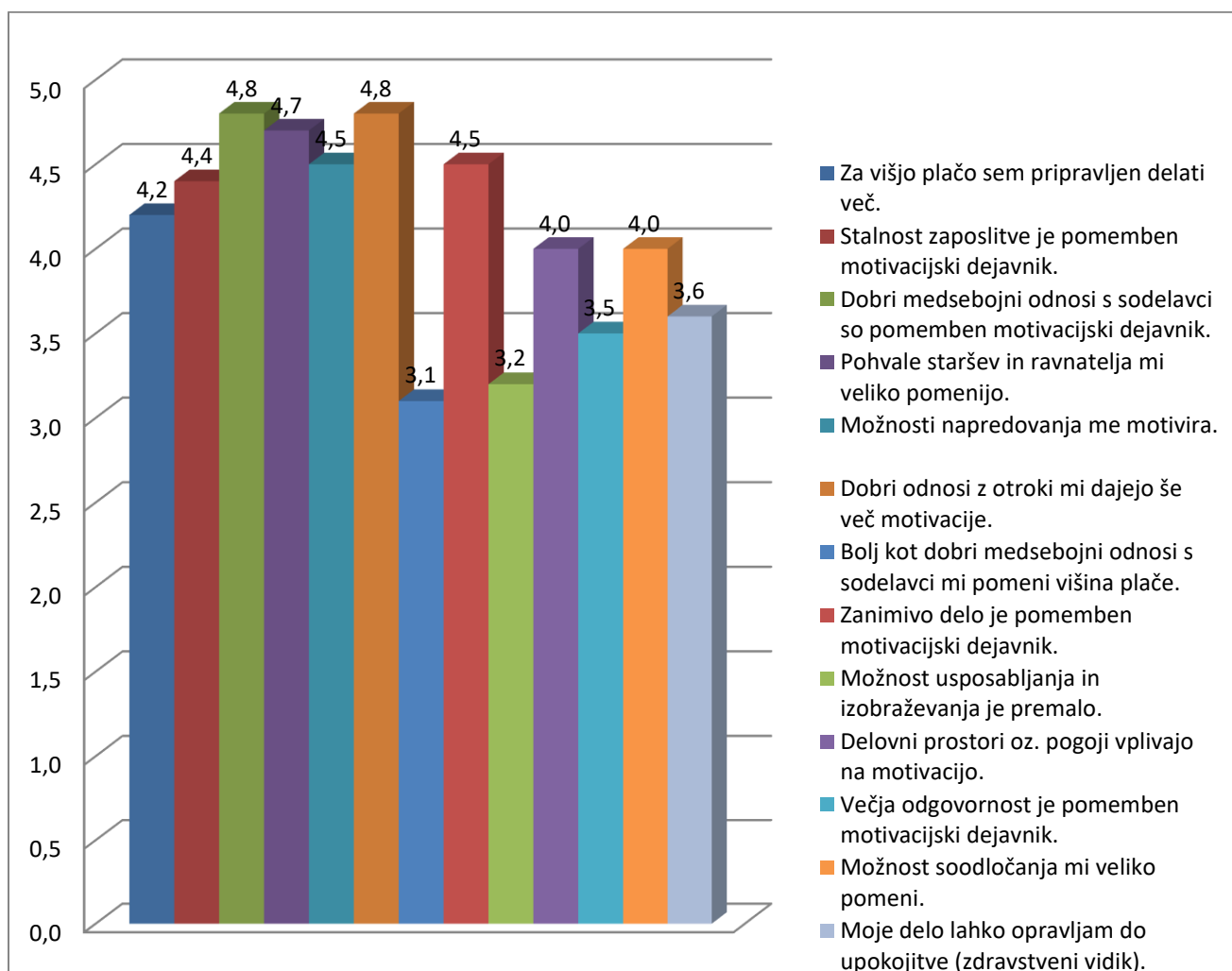
Vprašalnik drugi del:

Spodaj so našteje trditve, ki se nanašajo na motivacijo pri delu. Anketiranci so ocenjevali vsako trditev glede na to, v kolikšni meri se strinjajo z njo. (1 – pomeni, da se sploh ne strinjate, 5 – pomeni, da se v celoti strinjate).

Tabela 6.8: Trditve, ki se nanašajo na motivacijo pri delu

TRDITVE, KI SE NANAŠAJO NA MOTIVACIJO PRI DELU	POVPREČNA VREDNOST
Za višjo plačo sem pripravljen delati več.	4,2
Stalnost zaposlitve je pomemben motivacijski dejavnik.	4,4
Dobri medsebojni odnosi s sodelavci so pomemben motivacijski dejavnik.	4,8
Pohvale staršev in ravnatelja mi veliko pomenijo.	4,7
Možnosti napredovanja me motivira.	4,5
Dobri odnosi z otroki mi dajejo še več motivacije.	4,8
Bolj kot dobri medsebojni odnosi s sodelavci mi pomeni višina plače.	3,1
Zanimivo delo je pomemben motivacijski dejavnik.	4,5
Možnosti usposabljanja in izobraževanja je premalo.	3,2
Delovni prostori oz. pogoji vplivajo na motivacijo.	4,0
Večja odgovornost je pomemben motivacijski dejavnik.	3,5
Možnost soodločanja mi veliko pomeni.	4,0
Moje delo lahko opravljam do upokojitve (zdravstveni vidik).	3,6

Grafikon 6.8: Motivacija pri delu



Iz grafikona je razvidno, da so dobri odnosi s sodelavci pomemben motivacijski dejavnik in da zaposlenim dobri odnosi z otroki dajejo še več motivacije. Obe trditvi sta dosegli povprečni vrednosti 4,8. Zelo pomembna je tudi pohvala staršev in ravnatelja, saj zaposlenim z vrednostjo 4,7 veliko pomeni. Visoke vrednosti dosegajo trditve v zvezi s stalnostjo zaposlitve, z možnostjo napredovanja, z zanimivostjo dela, z delovnimi prostori in možnostjo samo odločanja, kar kaže da po mnenju anketirancev pomembno vplivajo na motivacijo pri delu. Nižjo vrednost (3,2) zaseda izjava, da je možnosti usposabljanja in izobraževanja premalo. Najnižjo vrednost (3,1) pa zaseda izjava da jim višina plače pomeni več kot dobri medsebojni odnosi. Pričakovala sem, da bo ta vrednost precej nižja, morda pod 2, saj nam nasprotno ta vrednost 3,1 pove, da kar nekaj zaposlenih meni, da je višina plače bolj

pomembna od dobrih odnosov s sodelavci, hkrati pa je, z vrednostjo 4,8 , izjava o dobrih odnosih s sodelavci na najvišjem mestu; rekla bi, da nam to kaže, da so morda v medsebojnih odnosih prisotne napetosti, vendar ne v tolikšni meri, da bi slabo vplivale na samo delo v kolektivu.

Tudi trditev, da zaposleni lahko svoje delo opravljajo do upokojitve, s svojo vrednostjo 3,6 zaseda kar visoko mesto in to bi zopet pripisala dejstvu, da je večina zaposlenih mlajša od 40 let.

Povprečna vrednost 4,2 pri trditvi, da bi za višjo plačo delali več, pa me je naravnost osupnila. Pričakovala sem nižjo številko, morda okoli 3, saj nam to pove, da bi lahko večina zaposlenih delala še veliko bolje, če bi bili za svoje delo bolje plačani. To zopet kaže na visoko nezadovoljstvo s plačnim sistemom v vzgoji in izobraževanju.

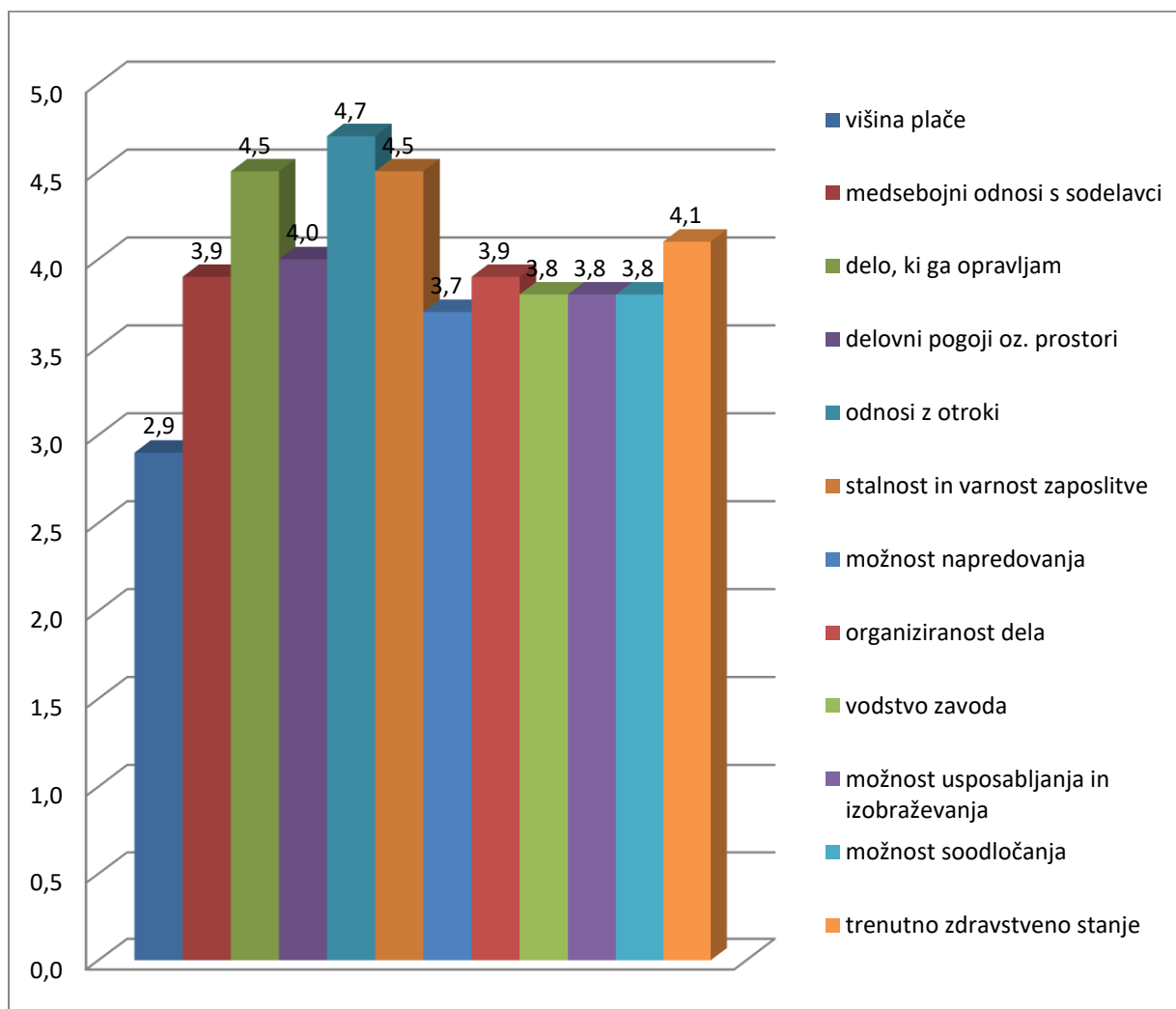
Vprašalnik tretji del:

V spodnji razpredelnici ocenite svojo stopnjo zadovoljstva. Anketiranci so ocenjevali vsako trditev tako, da so obkrožili eno številko. (1 – pomeni, da ste zelo nezadovoljni, 5 – pomeni, da ste zelo zadovoljni)

Tabela 6.9: Dejavniki zadovoljstva na delovnem mestu

DEJAVNIKI, KI VPLIVAJO NA ZADOVOLJSTVO	STOPNJA ZADOVOLJSTVA
višina plače	2,9
medsebojni odnosi s sodelavci	3,9
delo, ki ga opravljam	4,5
delovni pogoji oz. prostori	4,0
odnosi z otroki	4,7
stalnost in varnost zaposlitve	4,5
možnost napredovanja	3,7
organiziranost dela	3,9
vodstvo zavoda	3,8
možnost usposabljanja in izobraževanja	3,8
možnost soodločanja	3,8
trenutno zdravstveno stanje	4,1

Grafikon 6.9: Zadovoljstvo z motivacijskimi dejavniki



Iz grafikona je razvidno, da so zaposleni zelo zadovoljni z odnosi z otroki (vrednost 4,7) in hkrati menijo, da so dobri odnosi z otroki najpomembnejši motivacijski dejavnik. Zelo zadovoljni so tudi z delom, ki ga opravljajo in s stalnostjo in varnostjo zaposlitve (vrednost 4,5), saj je velika večina zaposlenih za nedoločen čas, kar je v današnjih razmerah prava redkost. Zanimivo je tudi dejstvo, da so zaposleni večinoma mladi in nujno potrebujejo tako obliko zaposlitve (predpogoj za odobritev kredita), saj si v teh letih večinoma skušajo zagotoviti prostor za bivanje in si želijo ustvariti družino.

Vrednosti med 3,7 in 4,1 zasedajo dejavniki kot so: možnost napredovanja, vodstvo zavoda, možnost usposabljanja in izobraževanja, možnost soodločanja, organiziranost dela, delovni

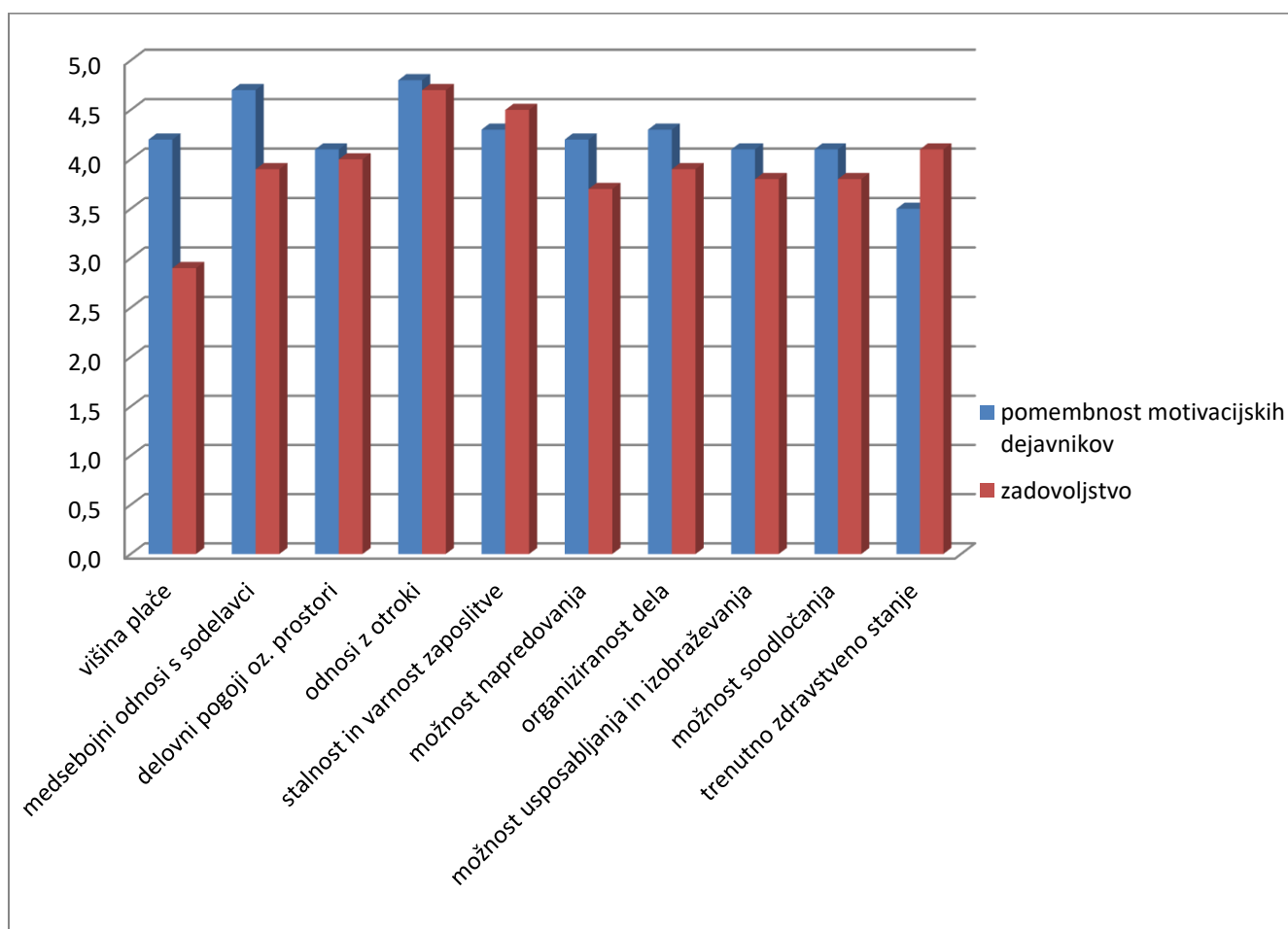
pogoji oz. prostori, trenutno zdravstveno stanje in kaže na to, da so zaposleni z njimi precej zadovoljni.

Najmanj zadovoljni so z višino plače (vrednost 2,9), kar je razumljivo, glede na to, da jih veliko trdi, da bi delali veliko več, če bi imeli višji dohodek.

Tudi v tem grafikonu je videti, da so zaposleni zadovoljni z medsebojnimi odnosi s sodelavci (3,9), vendar bi glede na to, da je ta dejavnik za njih pomemben pri motivaciji na delovnem mestu, pričakovala višjo številko.

V nadaljevanju sledi primerjava pomembnosti motivacijskih dejavnikov, ki vplivajo na motivacijo pri delu ter trenutnega zadovoljstva zaposlenih z dejavniki pri delu.

Grafikon 6.10: Primerjava pomembnosti motivacijskih dejavnikov in zadovoljstva z njimi pri delu



Iz grafikona je že na prvi pogled razvidno, da je zadovoljstvo anketiranih pri večini motivacijskih dejavnikov, nekoliko nižje od pomembnosti dejavnikov za zaposlene oz. drugače povedano večini dejavnikov pripisujejo višjo pomembnost za motivacijo pri njihovem delu, zadovoljstvo z dejavniki pa je nižje. Izjema se pojavi v dveh primerih, in sicer pri dejavniku stalnost in varnost zaposlitve ter pri dejavniku trenutno zdravstveno stanje. Zaposleni so s stalnostjo in varnostjo zaposlitve zelo zadovoljni (86 % zaposlenih za nedoločen čas – veliko prednosti v današnji gospodarski situaciji) in hkrati menijo, da ta dejavnik pomembno vpliva na njihovo motivacijo pri delu. Prav tako je zadovoljstvo s trenutnim zdravstvenim stanjem kar visoko, pomembnost tega dejavnika za motivacijo pa je malo nižja. Menim, da je to posledica tega, ker je več kot 60 % zaposlenih starih do 40 let (so mladi in relativno zdravi), veliko zdravstvenih težav povezanih z delom v vrtcu (npr. obraba sklepov in hrbtenice) pa se pojavi nekje po 40 letu starosti.

Precejšnje odstopanje se pojavi pri dejavniku višina plače, kjer zaposleni menijo, da je zelo pomemben dejavnik za motivacijo pri delu, njihovo zadovoljstvo z višino plače pa je daleč najnižje med vsemi drugimi dejavniki. Razlog za to bi lahko bila gospodarska kriza zadnjih let, verjetno pa je povezan tudi s problematiko vrednotenja delovnega mesta pomočnice vzgojiteljice. Če vas lahko spomnim, jih je v anketi sodelovalo 57 % in glede na problematiko ob rastočem nezadovoljstvu pomočnic vzgojiteljic z vrednotenjem njihovega dela in o njihovih zahtevah, da se njihov nezavidljivi položaj, ki se vleče že od vzpostavitve novega plačnega sistema leta 2008, čim prej pošteno uredi, je ta nizka stopnja zadovoljstva s plačo kar razumljiva.

7 Preveritev hipotez

V svoji diplomski nalogi sem si zastavila šest hipotez in v nadaljevanju jih bom preverila ter s tem ovrgla ali potrdila.

Prvo hipotezo, pri kateri sem predpostavljala, da zaposleni v vrtcu niso dovolj motivirani za svoje delo, sem ovrgla. Kar 74 % anketirancev meni, da so pri svojem delu motivirani, 19 % pa jih meni, da so na svojem mestu zelo motivirani. Poleg tega je iz drugih tabel in grafikonov razvidno, da anketirancem veliko pomenijo dobri odnosi z otroki (4,8), dobri medsebojni odnosi s sodelavci (4,8) in zanimivo, razgibano delo (4,7). Prav tako so navedene dejavnike ocenili kot zelo pomembne pri motivaciji za delo. Tudi zadovoljstvo z navedenimi dejavniki so ocenili precej visoko; trditev *...delo, ki ga opravljam*, so ocenili z vrednostjo 4,5. Iz vsega lahko sklepamo, da so zaposleni v vrtcu motivirani za svoje delo. V ustanovi, kjer se malčki

prvič zares za nekaj ur ločijo od svojih staršev, je največjega pomena, da se otrok počuti dobro, da rad vstopi skozi vrata svoje skupine. Pozitivno vzdušje v skupini in kolektivu, pa lahko zaposleni dosežejo le če so pri svojem delu motivirani in zadovoljni.

Drugo hipotezo, pri kateri sem predpostavljala, da višina plače ne vpliva pomembno na motivacijo zaposlenih v vrtcu, sem ovrgla. Pri vrednosti 4,2, ki so jo anketiranci namenili temu dejavniku, sem bila malo presenečena. Morda sem malo preveč idealistično razmišljala o celotni ideji, kako je biti zaposlen v vrtcu ter sem se preveč osredotočila na to, kako lepo je delati z otroki (očitna posledica starševstva) in da moraš biti pri tem delu s srcem, če ne si lahko res nezadovoljen. Naj spomnim, da je dejavnik *dobri odnosi z otroki* prejel najvišjo vrednost pri pomembnosti motivacijskih dejavnikov v naši anketi in prav je tako. Ne moremo pa mimo dejstva, da živimo v težkih gospodarskih razmerah in da je delo v vrtcu še vedno samo delo za tam zaposlene in da se na svojih delovnih mestih (predvsem na delovnem mestu pomočnika vzgojiteljice) soočajo s težavami, kot so manj ovrednoteno delovno mesto v primerjavi z delovnim mestom vzgojiteljice. Zanimivo je, da plača pomočnika vzgojitelja z vsemi dodatki komaj preseže minimalno slovensko plačo; delo z otroki pa ni nikoli »minimalno«. Ravno zato je dejavnik višina plače v našem primeru zelo pomemben dejavnik, ki pomembno vpliva na motivacijo pri delu v vrtcu.

Tretjo hipotezo, pri kateri sem predpostavljala, da dober odnos s sodelavci in vodstvom ne vpliva pomembno na motivacijo zaposlenih v vrtcu, sem ovrgla. Zaposleni so z vrednostjo 4,7 označili pomembnost medsebojnih odnosov s sodelavci, prav tako so z vrednostjo 4,8 potrdili, da so odnosi med njimi zelo pomembni in z vrednostjo 3,9 ocenili zadovoljstvo z medsebojnimi odnosi s sodelavci. Vsa ta dejstva potrjujejo, da je dober odnos na delu pomemben dejavnik, ki omogoča medsebojno spoštovanje in še bolj pomembno zaupanje. Morda bi malo nižjo oceno zadovoljstva lahko pripisali raznim napetostim, ki pa se pojavljajo v vseh kolektivih. Vedno nekdo misli, da dela bolje, da si zasluži višji dohodek, ampak če gledamo rezultat kot celoto, so odnosi v tem kolektivu več kot povprečno zadovoljivi.

Četrto hipotezo, pri kateri sem predpostavljala, da zaupanje staršev otrok v vrtcu ne vpliva pomembno na motivacijo zaposlenih v vrtcu, sem ovrgla. Anketiranci so zopet z visokima ocenama 4,5 in 4,7 izrazili pomembnost dejavnika pohvala staršev in to kaže, da je pohvala staršev pomemben dejavnik, ki vpliva na motivacijo zaposlenih v vrtcu. Kot starš imam tudi sama mnogo izkušenj in pričakovanj do zaposlenih in zelo me veseli, ko vidim kako se trudijo in lepo delajo z našimi otroki. Nujno potrebno je že na začetku leta postaviti trdne temelje za

delo in se nato sproti dogovarjati in izmenjevati informacije. Jaz osebno vedno pohvalim delo in še posebej trud zaposlenih, hkrati pa spoštujem način vzgojnega dela in vsa pravila, ki so nujna na nivoju dela z otroki.

Peto hipotezo, pri kateri sem predpostavljala, da stalnost in varnost zaposlitve ne vplivata pomembno na motivacijo zaposlenih v vrtcu, sem ovrgla. Zgornji grafikoni in tabele kažejo da so zaposleni s stalnostjo in varnostjo zaposlitve zelo zadovoljni, kar 86 % jih je zaposlenih za nedoločen čas in hkrati menijo, da ta dejavnik pomembno vpliva na njihovo motivacijo pri delu. Tak rezultat me je malo presenetil, tudi zaradi lastnih izkušenj glede oblike zaposlenosti; več let so mi zaposlitev podaljševali za določen čas, preden so me zaposlili za nedoločen čas. Dejansko ima ta oblika zaposlenosti prednosti pri sklepanju kreditnih obveznosti in prav tako zaposlenim pripada odpravnina v primeru izgube zaposlitve; te pa nič ne varuje pred namero o odpuščanju.

Šesto in hkrati zadnjo hipotezo, pri kateri sem predpostavljala, da zdravstveno tveganje ni pomemben dejavnik, ki vpliva na motivacijo zaposlenih v vrtcu, sem ovrgla. Ta dejavnik je dosegel vrednost 3,5 in bi rekla, da ta vrednost ni zanemarljiva, ni pa tudi tako visoka kot sem pričakovala. Že ko se oseba odloča za delo v vrtcu, si verjetno predstavlja neomejeno število bakterij in virusov, ki krožijo med otroki. Odpornost se pridobi po nekaj letih prebolevanja vseh vrst bolezni. Zaposleni se s to situacijo sooči na začetku kariere, kasneje pa lahko pride do bolj trajnih in kritičnih stanj kot so obraba kolen, hrbtenice, rok itd. Vsa ta stanja so lahko povezana s staranjem zaposlenih na splošno, je pa res, da vsakodnevno dvigovanje 13 in več kg težkih otrok (npr. previjanje) pušča posledice. V vrtcu XY je kar nekaj zaposlenih na bolniškem staležu zaradi zgoraj navedenih posledic dela. Kar nekaj zaposlenim v vrtcu XY je omogočeno, da delajo samo v skupinah z otroki drugega starostnega obdobja, ko vsaj previjanja plenice praviloma ni več. Razlog za to, da hipoteza ni ovržena z višjo vrednostjo, je pa po moje v tem, da so zaposleni večinoma mladi do 40 let in so s svojim trenutnim zdravstvenim stanjem zelo zadovoljni (vrednost 4,1) in jim tako želim tudi v bodoče. Verjamem, da bi bila vrednost dejavnika višja, če bi bilo več zaposlenih starejših od 40 let.

8 Sklep

V svojem diplomskem delu sem najprej opredelila pomembne teoretične pojme v zvezi z motivacijo zaposlenih in tudi predstavila timsko delo kot najbolj učinkovito obliko dela v vzgoji in izobraževanju. V raziskovalnem delu diplomske naloge pa sem najprej predstavila, kako je potekalo zbiranje podatkov in kakšna je bila struktura anketirancev po spolu, starosti

in izobrazbi. Po končani predstavitvi rezultatov s pomočjo tabel in grafikonov, sem analizirala zastavljene hipoteze. Izkazalo se je, da ni večjih presenečenj pri dejavnikih, ki vplivajo na motivacijo zaposlenih v vrtcu. Zaposleni so v ospredje postavili dobre odnose z otroki, dobre odnose s sodelavci in navedli, da jim zaupanje staršev otrok v vrtcu pomeni izredno veliko. Presenetljivo pa so zaposleni navedli, da jim višina plače pomeni kar precej, kar je odraz trenutne ekonomske situacije v svetu in pri nas. Vsekakor ne bi nikdar smeli dovoliti visoko stopnjo nezadovoljstva na tako pomembnem delovnem mestu kot je delo v vrtcu.

Predlogi za izboljšanje motivacije pri zaposlenih v vrtcu

Nemalo presenečena sem bila, ko sem zasledila podatek, da je v tujini med 25 % in 35 % menjavanja zaposlitev med zaposlenimi v vrtcu (Murray 2015). To je kar visoka številka in človeka zanima, kaj se dogaja, da jih tretjina redno odhaja stran, ali so razmere med zaposlenimi v vrtcu res tako nevzdržne. Na vse zadnje delajo z našimi otroki in če je ena stvar, ki jo majhen otrok ne mara, je to sprememba. Sprememba vzgojiteljice, sprememba učilnice, sprememba česarkoli...Vesela sem, da pri nas ni tako, saj so po moji anketi zaposleni zadovoljni in motivirani na svojih delovnih mestih. Vendar je stvari vedno mogoče še izboljšati.

Na prvem mestu vsakega vodje vzgojno-izobraževalne ustanove bi moralo biti izražanje iskrenih čustev do svojih zaposlenih. Prepričana sem, da se tega zavedajo v teoriji, vendar ko pride do uporabe v praksi, mnogi zmrznejo in ne vedo kako naprej. Dejstvo je, da bodo zaposleni ustvarjali dobro klimo v svojih oddelkih, če bodo vedeli, da jih njihov vodja spoštuje in meni, da opravljajo visoko kvalitetno delo. Zelo pomembno je tudi, da vse vrste pohval vodje uporabijo v pravem trenutku, in sicer najbolje takoj, ko se zgodi dejanje, vredno pohvale. Mnogi strokovnjaki poudarjajo uporabo osebnih imen ob pohvali (recimo Anita, hvala za dobro opravljeno delo); te besede rad sliši vsak zaposleni. Menim, da bi morali vodje dobro razmisliti na kakšen način nagraditi zaposlenega, ki za svoje požrtvovalno delo (izklapljanje alarmne naprave sredi noči v vrtcu) zavrne materialno nagrado. Morda bi v tem primeru svojega zaposlenega lahko nagradil s kakšno prosto uro oz. odhodom z dela prej kot običajno. Možnosti so neomejene, treba se je samo poglobiti v problematiko in poiskati najboljšo rešitev za vse vpletene.

9 Literatura

1. Abraham, Cathy. 2005. *Enhancing Staff Morale - More Than Pizza and Donuts*. Dostopno prek: <http://www.childcarelounge.com/director-articles/staff-morale.php> (2. junij 2016).
2. Adkins, Ben. 2003. Only motivated employees can be motivated. *Fort Worth Business Press* 16 (28). Dostopno prek: <http://connection.ebscohost.com/c/articles/10449221/only-motivated-employees-can-be-motivated> (1. julij 2016).
3. Armstrong, Michael. 1993. *A handbook of personnel management practice*. London: Kogan Page.
4. Avbelj, Danica. 2010. *Motivacija zaposlenih v osnovni šoli*. Diplomsko delo. Ljubljana: B&B, Višja strokovna šola.
5. Bahtijarević–Šiber, Fikreta. 1999. *Management ljudskih potenciala*. Zagreb: Golden marketing.
6. Banks, Lydia. 1997. *Motivation in the workplace: Inspiring your employees*. Dostopno prek: <https://www.trainingsolutions.com/pdf/motivating.pdf> (28. marec 2016).
7. Černetič, Metod. 2007. *Management in sociologija organizacij*. Kranj: Založba Moderna organizacija.
8. De Alberdi, Lita. 1990. *People, psychology, business*. New York, Port Chester, Melbourne: Cambridge University Press.
9. Dimovski, Vlado, Sandra Penger, Judita Peterlin, Barbara Grah, Dunja Turk, Klemen Šalamon in Matej Grošelj. 2014. *Temelji managementa in organizacije*. Ljubljana: Ekonomska Fakulteta.
10. Finančni trgi; portal finančnih organizacij. 2010. *Je plača vaš edini motivator pri delu?* Dostopno prek: <http://www.financnitrji.com/novice/radar/je-placa-vas-edini-motivator-pri-delu> (31. maj 2016).
11. Goleman, Daniel. 2001. *Čustvena inteligenca na delovnem mestu*. Ljubljana: Založba Mladinska knjiga.
12. Gutefrage.net. 2016. *Was motiviert und oder erfreut Erzieherinnen im Kindergarten*. Dostopno prek: <http://www.gutefrage.net/frage/was-motiviert-und-oder-erfreut-erzieherinnen-im-kindergarten> (28. marec 2016).
13. Inštitut za razvoj človeških virov. 2016. *Članki, izgorelost*. Dostopno prek: <http://www.burnout.si/sl/clanki.html> (2. junij 2016).

14. Juhant, Marko. 2012. *Srečni otroci*. Praše: Čmrlj.
15. Jurman, Benjamin. 1981. *Vrednotenje vzgojnovarstvenega in drugega dela na predšolski stopnji*. Ljubljana: Pedagoški inštitut pri univerzi.
16. Lipičnik, Bogdan. 1998. *Ravnanje z ljudmi pri delu*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
17. --- in Stane Možina. 1993. *Psihologija v podjetjih*. Ljubljana: Državna založba Slovenije.
18. McCormick, Ernest in Daniel Ilgen. 1985. *Industrial and organizational psychology*. Engelwood Cliffs: Prentice-Hall.
19. Meyer, John in Natalie Allen. 1997. *Commitment in the workplace : theory, research, and application*. London: Thousand Oaks, Sage publications.
20. Miglič, Gozdana in Goran Vukovič. 2006. *Spretnosti vodenja in sporazumevanja*. Ljubljana: Ministrstvo za javno upravo, Upravna akademija.
21. Možina, Stane. 1994. *Osnove vodenja*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
22. ---, Bogdan Kavčič, Mitja Tavčar, Danijel Pučko, Štefan Ivanko, Bogdan Lipičnik, Jože Gričar, Leon Repovž, Andrej Vizjak, Aleš Vahčič, Veljko Rus in Rado Bohinc. 1994. *Management*. Radovljica: Didakta.
23. Murray, Kris. 2015. *Motivate Your Child Care Staff With These Four Tips*. Dostopno prek: <https://www.linkedin.com/pulse/motivate-your-child-care-staff-four-tips-kris-murray> (28. marec 2016).
24. Polak, Alenka. 2007. *Timsko delo v vzgoji in izobraževanju*. Ljubljana: Modrijan.
25. Rus, Veljko. 2011. *Socialna in socio-psihologija*. Ljubljana: Znanstvena založba Filozofske fakultete.
26. Siol.net. 2010. *Kaj Slovincu pomeni nepremičnina?* Dostopno prek: <http://siol.net/siol-plus/kolumne/kaj-slovincu-pomeni-nepremicnina-229825> (2. junij 2016).
27. Spitzer, Dean. 1995. *Supermotivation/a blueprint for energizing your organization from top to bottom*. New York: Amacom.
28. Stanojević, Miroslav in Stane Možina. 1998. *Management kadrovskih virov*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
29. Statt, David. 1994. *Psychology and the world of work*. London: Basingstoke, Macmillan.
30. Tel_Asiado. 2016. *Apply Praise Motivation to Employees*. Dostopno prek: <http://www.childcarelounge.com/family-child-care/praise-motivation.php> (2. junij 2016).
31. Thomas, Kenneth. 2009. *Intrinsic motivation at work/what really drives employee engagement*. San Francisco: Berrett-Koehler Publishers.
32. Thompson, Paul in David MacHugh. 1995. *Work organisations : a critical introduction*. London: Basingstoke, Macmillan.

33. Treven, Sonja. 1998. *Management človeških virov*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
34. *Zakon o vrtcih* (ZVrt-UPB2). Ur. l. RS 100/2005. Dostopno prek: <http://www.uradni-list.si/1/objava.jsp?sop=2005-01-4349> (8. junij 2016).
35. Zupan, Nada. 2001. *Nagradite uspešne: spodbujanje uspešnosti in sistemi nagrajevanja v slovenskih podjetjih*. Ljubljana: GV Založba.
36. Žalik, Karin. 2012. *Motivacija zaposlenih v vrtcu*. Diplomsko delo. Ljubljana: Fakulteta za upravo.

Priloga A: ANKETNI VPRAŠALNIK

Spoštovani,

Sem Anita Babić, študentka Fakultete za družbene vede in pripravljam diplomsko nalogo z naslovom **Motivacija zaposlenih v vrtcu**.

Pred vami je vprašalnik, s pomočjo katerega želim zbrati podatke za analizo diplomske naloge.

Anketni vprašalnik je anonimen, zato Vas prosim, da na vprašanja odgovorite odkrito. Rezultate bom uporabila izključno za izdelavo diplomskega dela.

Za sodelovanje se Vam najlepše zahvaljujem.

Spol: (obkrožite)

a) ženski

b) moški

Starost: (obkrožite)

a) do 30 let

b) od 31 do 40 let

c) od 41 do 50 let

d) 51 let in več

V kakšnem delovnem razmerju ste? (obkrožite)

a) nedoločen delovni čas

b) določen delovni čas

c) pogodbeno

Naziv delovnega mesta: (obkrožite)

a) pomočnik/ca vzgojitelja/ice

b) vzgojitelj/ica

c) drugo (dopiši):

Stopnja izobrazbe: (obkrožite)

a) poklicna, srednja šola

b) višja, visoka ali univerzitetna

c) magisterij, doktorat

Ali menite, da ste na delovnem mestu motivirani? (obkrožite)

a) da, zelo sem motiviran

b) sem motiviran

c) ne vem ali sem ali nisem

d) nisem motiviran

e) ne, sploh nisem motiviran

Spodaj so naštet dejavniki, ki vplivajo na motivacijo. Ocenite pomembnost dejavnikov, ki vplivajo na Vašo motivacijo pri delu. (1 – pomeni najmanj pomemben, 5 – pomeni najbolj pomemben; obkrožite ustrezno številko)

1 2 3 4 5

najmanj pomemben malo pomemben nekaj vmes precej pomemben najbolj pomemben

1	plača	1	2	3	4	5
2	pohvala staršev/ravnatelja	1	2	3	4	5
3	dober kolektiv/dobri odnosi s sodelavci	1	2	3	4	5
4	možnost napredovanja	1	2	3	4	5
5	osebni razvoj	1	2	3	4	5
6	delovni pogoji oz. prostori	1	2	3	4	5
7	stalnost in varnost zaposlitve	1	2	3	4	5
8	zanimivo/razgibano delo	1	2	3	4	5
9	organiziranost dela	1	2	3	4	5
10	dobri odnosi z otroki	1	2	3	4	5
11	možnost usposabljanja in izobraževanja	1	2	3	4	5
12	večja odgovornost	1	2	3	4	5
13	možnost soodločanja	1	2	3	4	5
14	zdravstveno tveganje	1	2	3	4	5

Spodaj so našteje trditve, ki se nanašajo na motivacijo pri delu. Ocenite vsako trditev glede na to, v kolikšni meri se strinjate z njo. (1 – pomeni, da se sploh ne strinjate, 5 – pomeni, da se v celoti strinjate; obkrožite ustrezno številko)

1 2 3 4 5

sploh se ne strinjam se ne strinjam nekje vmes delno se strinjam v celoti se strinjam

1	Za višjo plačo sem pripravljen delati več.	1	2	3	4	5
2	Stalnost zaposlitve je pomemben motivacijski dejavnik.	1	2	3	4	5
3	Dobri medsebojni odnosi s sodelavci so pomemben motivacijski dejavnik.	1	2	3	4	5
4	Pohvale staršev in ravnatelja mi veliko pomenijo.	1	2	3	4	5
5	Možnost napredovanja me motivira.	1	2	3	4	5
6	Dobri odnosi z otroki mi dajejo še več motivacije.	1	2	3	4	5
7	Bolj kot dobri medsebojni odnosi s sodelavci mi pomeni višina plače.	1	2	3	4	5
8	Zanimivo delo je pomemben motivacijski dejavnik.	1	2	3	4	5
9	Možnost usposabljanja in izobraževanja je premalo.	1	2	3	4	5
10	Delovni prostori oz. pogoji vplivajo na motivacijo.	1	2	3	4	5
11	Večja odgovornost je pomemben motivacijski dejavnik.	1	2	3	4	5
12	Možnost soodločanja mi veliko pomeni.	1	2	3	4	5
13	Moje delo lahko opravljam do upokojitve (zdravstveni vidik).	1	2	3	4	5

V spodnji razpredelnici ocenite svojo stopnjo zadovoljstva. Ocenite vsako trditev tako, da obkrožite eno številko. (1 – pomeni, da ste zelo nezadovoljni, 5 – pomeni, da ste zelo zadovoljni)

1	2	3	4	5
zelo nezadovoljen	nezadovoljen	niti zadovoljen niti nezadovoljen	zadovoljen	zelo zadovoljen

1	višina plače	1	2	3	4	5
2	medsebojni odnosi s sodelavci	1	2	3	4	5
3	delo, ki ga opravljam	1	2	3	4	5
4	delovni pogoji oz. prostori	1	2	3	4	5
5	odnosi z otroki	1	2	3	4	5
6	stalnost in varnost zaposlitve	1	2	3	4	5
7	možnost napredovanja	1	2	3	4	5
8	organiziranost dela	1	2	3	4	5
9	vodstvo zavoda	1	2	3	4	5
10	možnost usposabljanja in izobraževanja	1	2	3	4	5
11	možnost soodločanja	1	2	3	4	5
12	trenutno zdravstveno stanje	1	2	3	4	5