

UNIVERZA NA PRIMORSKEM
FAKULTETA ZA MANAGEMENT

MAGISTRSKA NALOGA

LILJANA PLASKAN

KOPER, 2016

UNIVERZA NA PRIMORSKEM
FAKULTETA ZA MANAGEMENT

Magistrska naloga

MOTIVIRANJE SODELAVCEV IN NJIHOVO
ZADOVOLJSTVO NA DELOVNEM MESTU

Liljana Plaskan

Koper, 2016

Mentor: doc. dr. Aleksander Zadel

POVZETEK

Magistrska naloga obravnava delovno zadovoljstvo in motiviranje zaposlenih v izbranem vrtcu. Pomembno vlogo ima ravnatelj s svojim načinom vodenja, saj so zadovoljni in motivirani zaposleni učinkovitejši in delo opravijo bolj kakovostno. Rezultati raziskave kažejo, da zaposleni cenijo medsebojne odnose, ki jih povezujejo z dejavniki zadovoljstva in oblikami motiviranja. Različni načini vodenja in odgovori zaposlenih v raziskavi so povezani s teorijo izbire, ki temelji na zadovoljevanju psiholoških potreb po moči, pripadnosti, svobodi in zabavi. Zavedanje o potrebah zaposlenih in omogočanje pogojev za njihovo zadovoljevanje je pri vodenju ključno, saj pomembno vpliva na motiviranost in delovno zadovoljstvo. Vodja naj izkoristi različne priložnosti za komuniciranje in s tem prepoznavanje želja, potreb in pričakovanj posameznika. To so lahko letni razgovori, ki so odlična priložnost za izrekanje povratne informacije in prepoznavanje motivacijskih dejavnikov, ki so pomembni za posameznika.

Ključne besede: delovno zadovoljstvo, motiviranje, vodenje, teorija izbire, potrebe, medsebojni odnosi, komunikacija.

SUMMARY

The master's thesis is dealing with the subject of job satisfaction and motivation of the employees in a selected kindergarten. An important role belongs to a kindergarten principal with his way of leadership, as satisfied and motivated employees carry out their work more efficiently and with higher quality. Results of the research show that the employees emphasize the importance of interrelations, which are seen to be connected to factors of satisfactions, as well as forms of motivation. Different ways of management and responses from the employees in the research are related to the theory of choice, which is based on satisfying the psychological needs of power, sense of belonging, freedom, and entertainment. Awareness of the needs of employees, and enabling the conditions under which they can be fulfilled, is crucial for leadership, as it represents an important influence on motivation and job satisfaction. The leader ought to use different opportunities to communicate and thus recognize wishes, needs and expectations of an individual. One of the ways are annual interviews, which are an excellent opportunity for expressing feedback and to recognize particular factors of motivation, which are seen as important for an individual.

Key words: job satisfaction, motivation, leadership, theory of choice, needs, interrelations, communication.

UDK: 331.101.32(043.2)

ZAHVALA

Zahvaljujem se svojemu mentorju doc. dr. Aleksandru Zadelu za vse spodbude, pomoč in potrpežljivost v času nastajanja naloge.

Posebna zahvala gre mojim sodelavcem. Njihovo sodelovanje v raziskavi je bilo nepogrešljivo, hkrati pa sem vsakemu posebej hvaležna, da je del naših skupnih prizadevanj pri razvoju vrtca, v katerem je prostor tako za dobre odnose kot za kakovostno delo.

Za podporo in razumevanje v času študija se zahvaljujem tudi svojemu možu in otrokoma. Ves čas so verjeli vame in njihove spodbude so bile res dragocene.

VSEBINA

1	Uvod	1
1.1	Opredelitev problema in teoretična izhodišča	1
1.2	Namen in cilji raziskave ter temeljna teza oziroma raziskovalno vprašanje	2
1.3	Predstavitev metod raziskovanja	4
1.4	Predpostavke in omejitve raziskave	5
2	Vodenje po teoriji izbire	7
2.1	Teorija izbire in deset aksiomov	7
2.2	Potrebe	8
2.3	Celostno vedenje	10
2.4	Teorija izbire v delovnem okolju	11
3	Motivacija zaposlenih	13
3.1	Vloga vodje pri motiviranju zaposlenih	17
3.2	Ključni dejavniki za motiviranje na delovnem mestu	20
4	Motiviranje zaposlenih v vzgojno-izobraževalnih zavodih	27
4.1	Vodenje v vzgojno-izobraževalnih zavodih	27
4.2	Vloga ravnatelja	28
5	Zadovoljstvo zaposlenih	31
5.1	Dejavniki zadovoljstva	32
5.2	Merjenje zadovoljstva zaposlenih	36
5.3	Zadovoljstvo zaposlenih in motivacija	38
6	Zadovoljstvo zaposlenih v Vrtcu Litija	40
6.1	Merjenje zadovoljstva zaposlenih	40
6.1.1	<i>Vzorec</i>	40
6.1.2	<i>Merjenje z anketnim vprašalnikom</i>	41
6.1.3	<i>Intervju s sodelavci</i>	43
6.2	Predstavitev rezultatov	43
6.2.1	<i>Delovne razmere</i>	44
6.2.2	<i>Poklicni razvoj</i>	46
6.2.3	<i>Vodenje vrtca</i>	47
6.2.4	<i>Sodelovanje vzgojiteljskega para</i>	49
6.2.5	<i>Odnosi s sodelavci</i>	50
6.2.6	<i>Kazalniki zadovoljstva</i>	53
6.2.7	<i>Oblike motivacije</i>	56
6.3	Interpretacija	59
7	Ugotovitve	62
8	Priporočila	65
9	Zaključek	67
	Literatura in viri	69
	Pravni viri	73
	Priloge	75

SLIKE

Slika 1: Primerjava tehničnega in človeškega napredka	7
Slika 2: Dejavniki, ki vplivajo na motivacijo.....	21
Slika 3: Dejavniki delovnega zadovoljstva	33
Slika 4: Odstotek vrnjenih vprašalnikov strokovnih delavcev pri obeh merjenjih	41
Slika 5: Število strokovnih delavcev glede na delovno dobo v vrtcu pri obeh merjenjih.....	41
Slika 6: Primerjava ocen glede na leto izpolnjevanja vprašalnika po področjih.....	43
Slika 7: Primerjava ocen najvišje ocenjenih trditev v področju vodenja vrtca	49
Slika 8: Ocene pomembnosti kriterijev zadovoljstva, ki so povezani z odnosi	55

PREGLEDNICE

Preglednica 1: Primerjava managerskega in šefovskega vodenja.....	11
Preglednica 2: Povprečne vrednosti merjenja zadovoljstva delovnih razmer.....	44
Preglednica 3: Razlike v ocenah delovnih razmer med letoma 2011 in 2013 za strokovne delavce.....	45
Preglednica 4: Povprečne vrednosti merjenja zadovoljstva poklicnega razvoja.....	46
Preglednica 5: Povprečne vrednosti merjenja zadovoljstva z vodenjem vrtca	47
Preglednica 6: Razlike v ocenah vodenja vrtca med vzgojiteljicami in pomočnicami	48
Preglednica 7 : Razlike v ocenah vodenja vrtca glede na leto izpolnjevanja.....	48
Preglednica 8: Povprečne vrednosti merjenja zadovoljstva sodelovanja vzgojiteljskega para	49
Preglednica 9: Rezultati zadovoljstva vzgojiteljic in pomočnic z odnosi s sodelavci	50
Preglednica 10: Povprečne vrednosti merjenja zadovoljstva odnosov s sodelavci.....	51
Preglednica 11: Rezultati zadovoljstva vzgojiteljic in pomočnic z odnosi s sodelavci	52
Preglednica 12: Korelacije med lestvicami vodenja, sodelovanjem vzgojiteljskega para in odnosi s sodelavci	53
Preglednica 13: Kazalniki zadovoljstva – opisna statistika odgovorov	54
Preglednica 14: Korelacije lestvic zadovoljstva, pomembnosti, vodenja, sodelovanja vzg. para in odnosov s sodelavci.....	56
Preglednica 15: Povprečne ocene za posamezne oblike motivacij	57

1 UVOD

Zadovoljstvo zaposlenih je odvisno tudi od vodenja, zato me kot ravnateljico vrtca zanima, kateri dejavniki delovnega zadovoljstva so pomembni in na kakšen način lahko motiviram sodelavce za uspešno delo. V vrtcu, kjer sem ravnateljica, sem opravila raziskavo, v kateri analiziram svoje vodenje in ugotavljam, kako spremembe v vodenju vplivajo na zadovoljstvo sodelavcev. Rezultate raziskave povežem s teorijo izbire, ki jo predstavim v teoretičnem delu naloge. V nalogi analiziram svoje vodenje in se ponekod težko izognem pisanju v prvi osebi ednine. Zaradi konsistentnosti je naloga v celoti napisana na tak način, to je v prvi osebi ednine. V nalogi uporabljam pojma zaposleni in sodelavci. Pojem sodelavci uporabljam, ko pišem o zaposlenih v Vrtcu Litija, kadar gre za relacijo odnosov vodja – zaposleni ali za relacijo med zaposlenimi. Na nekaterih mestih se mi zdi bolj smiselna uporaba pojma zaposleni. Ko razlikujem zaposlene v vrtcu glede na delovno mesto, uporabljam pojma strokovni delavci (vzgojitelji in pomočniki vzgojiteljev) in ostali zaposleni (zaposleni v tehnično-upravnih službah).

1.1 Opredelitev problema in teoretična izhodišča

Zadovoljni zaposleni so pri delu učinkoviti in uspešni in zato je tudi vsaka organizacija lahko resnično učinkovita ter uspešna le, če je v njej velika večina posameznikov zadovoljnih (Mihalič 2008, 4). Strinjam se, da so zaposleni, ki so na delovnem mestu zadovoljni, učinkovitejši in uspešnejši. V nalogi predstavljam nekaj definicij zadovoljstva različnih avtorjev (Zupan 2001; Možina 1998; Lipičnik 1996a, 1996b; Lipičnik in Možina 1993; Mihalič 2008) ter izpostavim dejavnike zadovoljstva, za katere menim, da so pomembni za zaposlene.

Uspešno vodenje in uspešnost zaposlenih tvorita vzajemni proces, kar navaja tudi Mihalič (2010, 4), ki pravi, da brez uspešnega vodenja ni uspešnih zaposlenih in brez uspešnih ljudi ni uspešne organizacije. Ker brez motiviranja in stimuliranja zaposlenih ni uspešnega vodenja, je motiviranje nujno in pomembno ter mora biti ena izmed prioritarnih nalog in odgovornost vsakega vodje.

Zadovoljstvo na delovnem mestu z vodenjem poveže tudi Goleman (2005), ki trdi, da so zaposleni pripravljene delati bolj zavzeto in organizacija dosega boljše uspehe, če se je vodja sposoben pozitivno in konstruktivno odzvati na njihova čustvena stanja. Glasser (1995, 19) pa poudarja kakovost dela, ki je večja, bolj ko vodje upoštevajo zadovoljevanje potreb sodelavcev. Njihovo delo je bolj zavzeto in opravljeno z veseljem.

Vodenje brez prisile in hkrati spodbujanje kakovostnega dela je tudi vodilo mojega vodenja, zato svoje vodenje analiziram v luči teorije izbire. Dejavnike zadovoljstva in orodja motiviranja povežem s skupinami potreb po teoriji izbire. To so potrebe po preživetju,

pripadnosti, moči, zabavi in svobodi. Prepoznavanje posameznih skupin potreb pri vedenju zaposlenih in pri orodjih za motiviranje se mi pri vodenju zdi pomembno, saj se tako povečuje možnost za večje zadovoljstvo zaposlenih in kakovostno delo.

Eden izmed načinov za prepoznavanje potreb zaposlenih so tudi letni razgovori. Majcen (2009) jih vidi kot obliko medsebojne komunikacije, pri čemer vodja in zaposleni razvijeta zaupanje.

Glasser (2007, 255), avtor teorije izbire, trdi, da je negospodovalno vodenje uspešno, ker se osredotoča na oblikovanje sistema sodelovanja in temelji na prepričanju, da lahko zaupamo ljudem, da bodo dobro opravili svoje delo, če jih le obravnavamo spoštljivo in jim razložimo, kaj se od njih pričakuje.

Glasser (1995, 25) razlikuje šefovsko in managersko vodenje, pri čemer šefovsko vodenje vidi v tem, da se vodje bolj ukvarjajo z lastnimi potrebami kot s potrebami zaposlenih. Managersko vodenje temelji na dobrih odnosih, spoštovanju in zaupanju.

Na zadovoljstvo posameznika v organizaciji vplivajo različni dejavniki. Ti so vezani zlasti na sodelavce, fizične pogoje dela, možnosti strokovnega in osebnega razvoja, delovno okolje, nadrejene, plačo, načine dela in podobno. Ključno vprašanje je, kateri so v praksi dejansko tisti najpomembnejši predpogoji za zadovoljstvo zaposlenih. Po rezultatih najboljše mednarodne raziskave na tem področju (Gallupova raziskava 1999) so ti elementi zlasti definiranje pričakovanj in jasno predstavljanje ciljev, spodbujanje sposobnosti in integracija sposobnosti z nadarjenostjo, izpostavljanje dosežkov pri delu in spodbujanje samoiniciativnosti, prispevanje k razvoju organizacije prek osebnega razvoja, razvijanje solidarnosti in prijateljstva v medosebnih poslovnih odnosih, izpostavljanje pomena prispevka posameznika za uspehe organizacije, omogočanje odprte in predvsem demokratične komunikacije, spodbujanje zdrave konkurenčnosti med zaposlenimi in motiviranje (Mihalič 2008, 5). V vzorcu te raziskave, ki je potekala 25 let v 114 državah, je bilo zajetih več kot milijon zaposlenih. Rezultati raziskave razkrijejo dvanajst najpomembnejših trditev, ki imajo največji vpliv na posameznikovo motivacijo na delovnem mestu. Wagner in Harter (2006) iz trditev izpeljeta dvanajst elementov odličnega vodenja vodij, ki naj bi jih vsak vodja upošteval pri motiviranju. Predstavim jih v teoretičnem delu naloge in jih povežem s teorijo izbire. Menim, da te elemente lahko upoštevajo pri svojem delu tudi vodje v organizacijah, kot je vrtec.

1.2 Namen in cilji raziskave ter temeljna teza oziroma raziskovalno vprašanje

Sem ravnateljica, ki pedagoško in poslovodno vodim Vrtec Litija, v katerem je 94 zaposlenih. Namen naloge je analizirati vpliv mojega vodenja na zadovoljstvo sodelavcev in ugotoviti kako spremembe v vodenju vplivajo na spremembe njihovega vedenja.

Vrtec Litija je samostojni javni vrtec, v katerega je vključenih 560 otrok. Ena izmed značilnosti vrtca je razpršenost posameznih enot vrtca, ki so na devetih lokacijah in se razprostirajo po celotni občini. Kot vodja vrtca si prizadevam sodelavce povezovati, jih spodbujati k sodelovanju, oblikovanju skupnih ciljev, jih motivirati za delo ter hkrati prispevati k njihovem večjemu delovnemu zadovoljstvu. Menim, da zadovoljstvo posameznika bistveno vpliva tudi na kakovost njihovega dela. Sodelavcem sem ponudila vprašalnik, v katerem me je zanimalo, katere oblike motiviranja ocenjujejo kot najučinkovitejše in kaj v največji meri vpliva na njihovo delovno zadovoljstvo. Vprašalnik je avtorsko delo in je bil sprva izdelan za interno uporabo, za spremljavo zadovoljstva sodelavcev. Rezultati vprašalnika so bili uporabni za nadaljevanje raziskave, zato jih uporabljam tudi za namen te naloge.

Cilji magistrske naloge so:

- proučiti literaturo s področja zadovoljstva in motiviranja zaposlenih;
- povezati zadovoljevanje potreb po teoriji izbiri z oblikami motiviranja in zadovoljstva zaposlenih;
- ugotoviti, kaj je pomembno pri učinkovitem in uspešnem motiviranju;
- ugotoviti na kakšen način lahko vodja uporabi rezultate anketnih vprašalnikov, povezanih z zadovoljstvom zaposlenih pri delu, pri motiviranju zaposlenih in povečanju njihovega zadovoljstva;
- priporočiti primere motiviranja zaposlenih z upoštevanjem njihovih potreb.

V nalogi z uporabo strokovne literature in primerjavo rezultatov raziskave odgovarjam na štiri raziskovalna vprašanja. Prvo raziskovalno vprašanje, na katero odgovarjam, se glasi: (1) »Ali obstaja povezava zadovoljstva z medosebnimi odnosi z zadovoljstvom na delovnem mestu v Vrtcu Litija?« Pomen dobrih medsebojnih odnosov na delovnem mestu, ki vplivajo na delovno zadovoljstvo v literaturi navajajo mnogi avtorji. Glasser (1995) kot temeljni pogoj za kakovostno opravljeno delo vidi v zaupanju zaposlenih v vodjo. Podobno meni tudi Možina (1996), ki pravi, da je zaposleni, ki zaupa in ne dvomi v iskrenost ter pričakuje od drugih pomoč, lahko uspešen in učinkovit. V empiričnem delu naloge predstavljam ugotovitve, kako so z odnosi zadovoljni zaposleni v Vrtcu Litija in povezavo z njihovim zadovoljstvom na delovnem mestu. Gre za odnose z vodstvom, odnose med sodelavci in odnose vzgojiteljskega para. S proučitvijo motivacijskih dejavnikov (Lipičnik 1998; Černetič 2007; Mihalič 2009), kot so delovno okolje, možnost napredovanja, medsebojni odnosi, pohvale idr., ki jih v empiričnem delu naloge povežem z rezultati raziskave, odgovarjam na drugo raziskovalno vprašanje: (2) »Kateri so ključni dejavniki za motiviranje zaposlenih na delovnem mestu v Vrtcu Litija?« Zadovoljstvo zaposlenih je tesno povezano s klimo organizacije in z motivacijo na delovnem mestu. S proučevanjem klime z uporabo vprašalnikov (Lipičnik 1998; Majcen 2009; Pogačnik 1997) vodstvo pridobi informacije, na podlagi katerih lahko ukrepa. Z rezultati raziskave in proučitvijo literature ugotavljam, katera so najučinkovitejša orodja

motiviranja in odgovarjam na tretje raziskovalno vprašanje: (3) »Kako je možno rezultate anketnih vprašalnikov o zadovoljstvu zaposlenih uporabiti kot orodje za motiviranje zaposlenih na delovnem mestu v Vrtcu Litija?« Teorija izbire (Glasser 1995; 1998; 2007) razlaga, da človeka žene pet osnovnih potreb: potreba po preživetju, potreba po ljubezni in pripadnosti, potreba po moči in uveljavljanju, potreba po svobodo in potreba po zabavi. S proučitvijo literaturo in odkrivanjem primerov dobre prakse v poteku raziskave predstavljam različne predloge metod in oblik dela vodje, s katerimi vpliva na zadovoljevanje potreb sodelavcev in odgovarjam na četrto raziskovalno vprašanje: (4) »Kako lahko vodja vpliva na zadovoljevanje potreb sodelavcev?«

1.3 Predstavitev metod raziskovanja

V teoretičnem delu magistrske naloge analiziram literaturo, vire in strokovne članke s področja zadovoljstva in motiviranja zaposlenih ter opišem in razložim pojme zadovoljstvo, motiviranje in vodenje. Dejavnike zadovoljstva in orodja motiviranja povežem s skupinami potreb po teoriji izbire.

V empiričnem delu naloge predstavljam rezultate raziskave. Raziskava je potekala tako, da sem rezultate anketnega vprašalnika uporabila kot iztočnico za razgovor z vsakim sodelavcem, v katerem sem razpravljala o spremembah vodenja v skladu z medsebojnimi pričakovanji. Na osnovi analize rezultatov vprašalnika in na osnovi intervjujev s sodelavci sem uvajala spremembe v svoje vodenje. Čez dve leti sem enak vprašalnik sodelavcem ponudila še enkrat. Z raziskavo sem pridobila primarne podatke, ki jih v empiričnem delu naloge primerjam in predstavim ugotovitve.

Numerične podatke sem pridobila pri prvem in drugem merjenju z anketnim vprašalnikom in jih prikazujem grafično, tabelarično in opisno. Ugotavljam statistično pomembnost razlik med rezultati prvega in drugega ocenjevanja. Statistična obdelava rezultatov je bila opravljena s pomočjo programov SPSS in MS Excel. Tekstovne podatke sem pridobila z intervjuji.

Velikost vzorca predstavlja število zaposlenih v Vrtcu Litija, ki so izpolnili vprašalnik. V prvem merjenju je sodelovalo 73 sodelavcev (57 strokovnih delavcev in 16 ostalih zaposlenih), kar predstavlja 79,5 % vseh zaposlenih. V drugem merjenju je na anketni vprašalnik odgovorilo 79 sodelavcev (60 strokovnih delavcev in 19 ostalih zaposlenih), kar je 84 % zaposlenih. Strokovni delavci so vzgojitelji in pomočniki vzgojiteljev, ostali zaposleni opravljajo delo na delovnih mestih v upravno-tehničnih službah. V nalogi predstavljam in interpretiram predvsem rezultate vprašalnikov strokovnih delavcev, ker predstavljajo 70 % vseh zaposlenih v vrtcu in imajo na kakovost storitve, ki jo ponuja vrtec, neposredni vpliv. Spremembe, ki sem jih uvajala med obema merjenjema, so se v manjši meri nanašali na ostale zaposlene. Tudi zato v nalogi analiziram predvsem rezultate vprašalnikov strokovnih delavcev.

Zaradi fluktuacije zaposlenih nekateri sodelavci niso izpolnili obeh vprašalnikov, ampak le enega. Nekateri so bili v času merjenja bolniško odsotni in so prav tako odgovarjali le na en vprašalnik. Pri drugem merjenju so anketiranci bili vprašani, če so sodelovali tudi pri prvem merjenju. Šest sodelavcev je odgovorilo, da pri prvem merjenju niso sodelovali. Izpolnjevanje vprašalnikov je bilo anonimno, zato nisem mogla izločiti tistih, ki so izpolnili le prvega, zato sem upoštevala rezultate vseh vrnjenih vprašalnikov. Število sodelavcev, ki je odgovarjalo le na en vprašalnik, je majhno in ocenjujem, da to na rezultate ne vpliva.

Polstrukturiran intervju sem opravila s 85 sodelavci, to predstavlja 90 % zaposlenih. Vzorec je predstavljal 65 strokovnih delavcev in 20 ostalih zaposlenih. Intervjuja nisem opravila s sodelavci, ki so bili v času izvajanja intervjujev odsotni in s tistimi, ki so imeli v tem času manj kot eno leto delovne dobe v vrtcu.

V vprašalniku so sodelavci ocenjevali zadovoljstvo s posameznimi dejavniki zadovoljstva ter ocenili različne oblike motiviranja. Razlike v odgovorih med skupinama pomočnic in vzgojiteljic sem testirala s t-testom. Če podatki niso bili normalno porazdeljeni, je bil uporabljen Mann-Whitneyjev U-test. Preverila sem, ali se določena vprašanja povezujejo v sklope, kar lahko pomeni interno lestvico. To sem naredila s pomočjo računanja zanesljivosti vprašalnika s Cronbachovim koeficientom alfa. Rezultate sem postavila v korelacijsko matriko in preverila, ali so posamezni odgovori v soodvisnosti oziroma korelaciji.

Skupine zaposlenih so razdeljene glede na delovno dobo. Med skupinami sem tako lahko računala analizo variance. Ugotavljam, katera skupina je bolj zadovoljna, ali je ta razlika statistično pomembna in zakaj do nje pride. Rezultate lahko vodja uporabi pri motiviranju sodelavcev, če ugotovi, da skupine oblike motivacije različno ocenjujejo.

1.4 Predpostavke in omejitve raziskave

Vzorec v raziskavi je omejen na zaposlene v enem zavodu, kar pomeni, da rezultatov ne moremo posplošiti na populacijo vseh zavodov. V tem primeru je vzorec nereprezentativen. Ker velikost vzorca zajema večino zaposlenih v Vrtcu Litija, so rezultati za ta zavod reprezentativni in pomembni za nadaljnje ukrepe pri vodenju.

Glede na to, da so sodelavci reševali vprašalnike dvakrat, je morebitna sistematična napaka obakrat enaka. Spremembo rezultatov torej lahko pripišem spremembam, ki so bile uvedene na osnovi razgovora s sodelavci.

Raziskava je bila opravljena v vrtcu, kjer sem vodja in udeleženci v raziskavi so moji podrejeni. Intervjuje sem izvedla sama, v okviru letnih razgovorov. Ker sem bila tako v vlogi raziskovalke kot v vlogi vodje vrtca, lahko to predstavlja omejitev, ki vpliva na udeležence v raziskavi in rezultati lahko odstopajo od realne situacije. Omejitev predstavlja tudi možna pristranskost in subjektivna interpretacija odgovorov.

Anketni vprašalnik ima določene pomanjkljivosti. Izdelan je bil za interne potrebe zavoda. V nalogi ga uporabim na podlagi številnih podatkov, ki sem jih z njim pridobila. Vprašalnik vsebuje nekatere trditve, ki so dvoumne. Pri interpretaciji upoštevam morebitna odstopanja.

2 VODENJE PO TEORIJI IZBIRE

Organizacija si v svoji sredini ne more privoščiti neuspešnih ljudi, zato je cilj vsakega uspešnega vodje učinkovito zadovoljevanje potreb njegovih podrejenih (Krause 1999, 52).

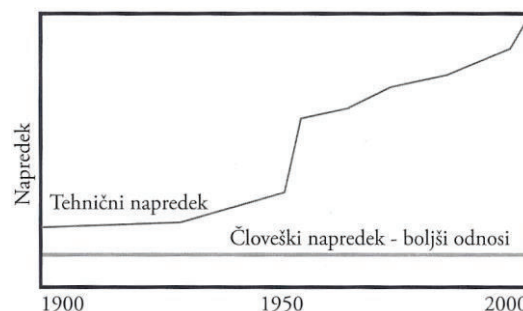
Obstaja mnogo teorij, v katerih najdemo različne pristope za spodbude in njihove vplive na delovanje ljudi. Nobena od teorij ne ponuja vseh odgovorov, razgledan vodja pa naj jih pozna in uporablja pri vodenju ljudi. To so (Tavčar 2005, 84):

- teorije, ki temeljijo na zadovoljevanju potreb;
- teorije, ki temeljijo na delovnih nalogah in skušajo ugotavljati povezanost vsebine nalog z motiviranostjo ljudi;
- teorije o spodbudnih ciljih – jasno opredeljeni in zahtevni cilji prinašajo večje rezultate zaposlenih;
- teorije o potrjevanju, ki pravijo, da je obnašanje odvisno od posledic, ki jih prinaša;
- teorije o pravičnosti, ko zaposleni primerjajo izide svojega delovanja in nagrade zanj z rezultati in nagradami drugih in ravnajo tako, da bi izravnali morebitne nepravičnosti;
- teorije, ki temeljijo na pričakovanih nagradah za dosežke.

V nadaljevanju predstavljam Glasserjevo teorijo izbire (1995), na principih katere tudi sama poskušam voditi in motivirati sodelavce in za katero menim, da lahko združuje zgoraj naštetе teorije.

2.1 Teorija izbire in deset aksiomov

Glasser (1995, 1998, 2007) govori o tem, da vsak človek nadzoruje zgolj vedenje samega sebe in da nam drugi ne morejo ponuditi nič več kot le informacijo. Tako kot ne moremo mi vplivati na življenje drugih, tudi oni na morejo vplivati na naše življenje, odločitve ali vedenje. A vendar večina problemov, s katerimi se srečujemo, izhaja iz problemov z odnosi. Medtem ko je v zadnjih stotih letih dosežen velik tehnološki napredek, o človeškem napredku v smislu boljših odnosov ne moremo govoriti. Avtor teorije razliko v napredku prikaže grafično, kot je razvidno iz slike 1.



Slika 1: Primerjava tehničnega in človeškega napredka

Vir: Glasser 2007, 6.

V tej teoriji ima posebno mesto tudi pojem odgovornosti. Odgovorno vedenje in življenje je za Glasserja (1998) tisto, ki človeku omogoča zadovoljitev osnovnih psiholoških potreb, istočasno pa dopušča enako možnost drugim. Torej je osebna svoboda omejena s svobodo drugih (Zupančič 1997, 137). Pomembno je prevzemanje odgovornosti za svoje odločitve in zavedanje, da je od vsakega posameznika odvisno, ali se bo nekaj zgodilo ali ne (Clemmer 2008, 25).

Bistvo teorije izbire lahko razložim skozi razlago desetih aksiomov (Glasser 1998):

1. Edina oseba, katere vedenje smo zmožni kontrolirati, smo mi sami.
2. Vse, kar lahko drugim ponudimo ali kar lahko drugi ponudijo nam, so informacije. Kaj bomo počeli s temi informacijami, je stvar izbire vsakega posameznika.
3. Vsi dolgotrajni psihološki problemi so problemi odnosov.
4. Odnosne težave so vedno težave v sedanjosti. Lahko živimo v nezadovoljujočem odnosu ali odnosa z nikomer sploh nimamo.
5. Kar se je zgodilo v preteklosti, ima močno zvezo s tem, kakšni smo danes, vendar lahko svoje osnovne potrebe zadovoljujemo le v sedanjosti.
6. Žene nas pet potreb: potreba po preživetju, ljubezni oziroma pripadnosti, moči oziroma spoštovanju, svobodi in zabavi oziroma razvedrilni, ustvarjalni radovednosti.
7. Svoje potrebe lahko potešimo prek konkretnih sličic (podob, zamisli, želja) v našem notranjem svetu kakovosti. V tem svetu je vse, kar je za nas vredno in pomembno.
8. Vse, kar počnemo v življenju, je, da se vedemo. Celostno vedenje je sestavljeno iz štirih sestavin: dejavnosti, mišljenja, čustvovanja in fizioloških procesov.
9. Vse naše vedenje je namensko in proaktivno. Vedenje opisujemo tako, da je razvidna njegova izbira, npr. izbrali smo si depresijo in ne da smo padli vanjo ali trpimo za depresijo. Če to spoznamo, pridobimo na svoji osebni svobodi.
10. Čeprav vedenje izberemo, neposredno lahko nadziramo le mišljenje in dejavnosti, čustva in fiziološke procese pa le posredno prek dejavnosti in mišljenja.

2.2 Potrebe

Glasser (1998), avtor teorije izbire, vidi človeka kot motivirano bitje, ki ga žene pet osnovnih potreb. Te so prirojene, splošne in univerzalne. Pet osnovnih, genetsko zapisanih potreb predstavlja gonilno silo, ki nas žene v aktivnost.

Potreba po preživetju je fiziološka potreba. Ostale štiri so psihološke potrebe, ki jih moramo dnevno zadovoljiti vsaj v minimalni meri, da lahko kakovostno živimo. To so (Glasser 1998):

- potreba po ljubezni in pripadnosti,
- potreba po moči in uveljavljanju,
- potreba po svobodi in
- potreba po zabavi.

Zanje skrbijo centri v novejših delih možganov, predvsem v možganski skorji. Te potrebe uresničujemo prek lastne aktivnosti in v stiku z drugimi ljudmi. Pomembno je vedeti, da imamo vsi enake potrebe, močno pa se lahko razlikujemo po tem, kaj želimo doseči in na kakšen način to dosežemo (Zupančič 1997, 134–135).

Potreba po preživetju

Telesne potrebe Glasser (1995, 1998) imenuje potreba po preživetju. Zanj skrbijo centri v evolucijsko najstarejšem delu možganov. Tam so razni najpomembnejši refleksi (za dihanje, požiranje, znojenje idr.). Če ni pogojev za zadovoljevanje teh potreb, naše telo ne more delovati, zboli in lahko umre. To je fiziološka potreba, ki jo začutimo, ko smo lačni, žejni, premrazeni ali utrujeni. Ta potreba daje človeku tudi občutek varnosti in istočasno občutek eksistenčne ogroženosti (Glasser 1995, 1998). V delovnem okolju to potrebo predstavljajo plača, urejeno zavarovanje, pravna zaščita delavca, delovni pogoji, plačilo prehrane na delovnem mestu in podobno.

Potreba po ljubezni in pripadnosti

Vsi si želimo ljubezni, prijateljstva in občutek pripadati nekomu. Pomemben je odnos do družine, partnerja, prijateljev. Pomembni so odnosi na delovnem mestu. Bolj kot vodja lahko spodbudi občutek prijateljstva in pripadnosti na delovnem mestu, večja bo kakovost dela. Zaposleni, ki ne verjamejo, da kogarkoli osebno skrbi zanje, najpogosteje delajo samo za preživetje, kaj šele da bi bili motivirani za kakovostno delo (Glasser 1995, 64).

Potreba po moči in uveljavljanju

Potrebo po moči občutimo kot osebno moč, občutek zmožnosti, da smo zlahka kos vsaki stvari. Vsebuje spoznanje in priznanje, da smo kot ljudje in naša početja pomembni. Naša potreba po moči in veljavi je zadovoljena, če nas ljudje spoštujejo. Zato so dobri medsebojni odnosi tako pomembni in prinašajo večjo moč kot pa poskusi prevlade nad drugimi. Ta potreba je bolj očitna v organizacijah s šefovskim vodenjem, kjer je prisila nekaj sprejetega in običajnega (Glasser 1995, 1998).

Potrebo po moči zaposleni v vrtcu lahko zadovoljujejo na več načinov. Na to lahko vpliva tudi ravnatelj s svojim načinom vodenja. Ravnatelj vrtca prepozna dobro prakso posameznika in jo pohvali, sodelavca spodbudi k predstavitvi primerov dobre prakse (na skupnih srečanjih, objava člankov v strokovnih revijah, predstavitev dela v lokalnem okolju ali širše ipd.), jim omogoči vodenje in koordiniranje projektov ter predvsem izkoristi različne priložnosti za vzpostavljanje dobrih medsebojnih odnosov, ki temeljijo na spoštovanju sodelavcev.

Potreba po svobodi

Potreba po svobodi predstavlja možnost izbire in sprejemanje odločitev, da delamo to, kar želimo. Pri tem je zelo pomembno, da vsak zase odkrivamo vedenja, ki se pri nas obnesejo in nam dajejo dober občutek ter da sprejemamo tudi vedenja, ki si jih izbirajo drugi. Če bo vodja vodil ljudi tako, da bodo menili, da se lahko dokaj svobodno izražajo in da jih poslušajo, se bo kakovost dela povečevala (Glasser 1995, 1998).

Potreba po zabavi

Zabava je genska nagrada za učenje. Ni samo potreba po sprostitvi, čeprav tudi tega ne moremo zanemariti. Ljudje se igramo vse življenje in skozi učenje se učimo. Zabavo najbolj označuje smeh. Bolj ko lahko vodja prepleta učenje in smeh v procesu poučevanja zaposlenih o tem, kako bi lahko izboljšali svoje delo, kakovostneje bodo delali. Kadar je nadrejeni strog in gospodovalen, delo ne bo kdove kako dobro opravljeno (Glasser 1995, 1998).

2.3 Celostno vedenje

Celostno vedenje ima štiri komponente: fiziološko, čustveno, miselno in aktivnostno komponento (Glasser 1995, 1998; Gossen in Anderson 1996). Za prvi dve velja, da se ju dobro zavedamo, nimamo pa neposrednega vpliva nanju, drugi dve pa lahko obvladujemo le s pomočjo prvih dveh. Teorija izbire predpostavlja, da lahko s spreminjanjem ene od komponent, ki so pod našo kontrolo, povzročamo spremembo ostalih. Če torej spreminjamo mišljenje in aktivnost (na kar lahko vplivamo), bomo posredno spreminjali tudi čustva in fiziologijo. Tako se bo spremenila učinkovitost vedenja, povečala se bo tudi možnost boljšega zadovoljevanja osnovnih psiholoških potreb (Glasser 1995, 1998). Bolje zadovoljene osnovne potrebe vplivajo na večje zadovoljstvo, občutek obvladovanja sebe in sveta ter krepitev samopodobe (Zupančič 1997, 136–137).

Torej, če bo zaposleni le tarna, da je nezadovoljen na svojem delovnem mestu, ne moremo pričakovati sprememb. Če bo spremenil svoje razmišljanje in v skladu s tem tudi svojo aktivnost, je večja verjetnost, da bo bolj zadovoljen. Zato menim, da je vodji poznavanje teorije izbire lahko v veliko pomoč pri motiviranju sodelavcev in posledično njihovem zadovoljstvu. Vodja, ki upošteva teorijo izbire, se pri motiviranju sodelavcev osredotoča na komponenti, na kateri ima človek vpliv, torej na aktivnost in mišljenje. Njegova čustva in fiziologijo sprejema in hkrati razume, da na to nima neposrednega vpliva.

Poglavitna naloga vodje je, da prepriča sodelavce, naj se bolj potrudijo pri izbiri kakovostnega dela. Da bi lahko opravil to nalogo, pa mora sam vodja vedeti, da je ta izbira vedno mogoča (Glasser 1995, 76).

2.4 Teorija izbire v delovnem okolju

Vodenje brez prisile in strahu ponuja večjo verjetnost za kakovostno delo, saj podrejeni bolj z veseljem in zavzeto delajo, če njihovi predpostavljeni upoštevajo zadovoljevanje njihovih potreb (Glasser 1995, 19). Načinov vodenja je več. Glasser (1995, 24-27) razlikuje šefovsko vodenje in managersko oz. vodenje za ljudi. Primerjavo med obema vrstama vodenj prikazujem v preglednici 1.

Preglednica 1: Primerjava managerskega in šefovskega vodenja

	<i>Šefovsko vodenje</i>	<i>Managersko vodenje</i>
1.	Šef določi nalogo in merila, po katerih mora biti opravljena, o tem se z zaposlenimi ne posvetuje in ne sklepa kompromisov.	Zaposlene pritegne k odprti razpravi o kakovosti dela, jih posluša in sprejema predloge izboljšav.
2.	Običajno samo pove, kako mora biti delo opravljeno, redko vpraša za mnenje zaposlene.	Pokaže, kako naj bi delo potekalo, prizadeva si, da bi pri zaposlenih povečal občutek, da obvladujejo svoje delo.
3.	Nadzira delo in zaposlenim ne pojasni, kako pomembno je, da sami ocenjujejo svoje delo.	Odpravi večino nadzorovanja. Zaposlene uči, da sami ovrednotijo kakovost svojega dela.
4.	Uporablja prisilo, kazen. S tem ustvarja delovno okolje, kjer so si nasprotniki.	Uči jih, da so bistvo kakovosti stalne izboljšave. Poskrbi, da delajo v prijateljskem ozračju in z najboljšimi orodji.

Vir: Glasser 1995.

V nalogi ne razlikujem med terminoma manager in vodja oziroma uporabljam oba, čeprav med njima obstaja razlika. Kot navaja Higgins (1991, v Zadel 2002), je termin management opredeljen kot ustvarjalno reševanje problemov, ki se nanašajo na načrtovanje, organiziranje, vodenje in ocenjevanje razpoložljivih virov z namenom doseganja ciljev, poslanstva in vizije razvoja podjetja. Kotter (1999, v Zadel 2002) pa vodenje definira kot sposobnost vplivati, spodbujati in usmerjati sodelavce k želenim ciljem.

Ker govorim o vodenju ljudi v negospodarski dejavnosti, se mi zdita izraza vodja in vodenje primernejša in ju uporabljam pogosteje. Kljub temu menim, da je vodenje tesno povezano tudi z reševanjem problemov, načrtovanjem, organiziranjem ipd.

Glasser (1995, 36) managersko vodenje definira kot veččino, kako prepričati zaposlene (brez grožnje ali prisile), da sprejmejo managerjev načrt ter delajo zavzeto in kakovostno. Prav doseganje kakovosti pri delu je za avtorja teorije izbire bistvenega pomena. Glasser (1995, 17) meni, da vodje, ki upoštevajo teorijo izbire, upoštevajo dvoje:

- spoznajo, kaj kakovost v resnici je ter o tem poučijo vse zaposlene v svoji organizaciji. Hkrati prisluhnejo vsakemu zaposlenemu, ki ima zamisli, kako kakovost še izboljšati;
- vse zaposlene vodijo tako, da bodo razumeli, da je v njihovo dobro, če bodo delali kakovostno.

Za kakovostno opravljeno delo mora vodja upoštevati pet temeljnih pogojev (Glasser 1995, 31–36):

1. Delovno okolje mora biti prijazno in opogumljajoče. Zaposleni morajo zaupati vodjem. Če želimo, da bi kakovostno delali, morajo verjeti, da je vodilnemu mar za njih. Gre predvsem za zaupanje.
2. Ker je kakovost zmeraj koristna, bi morali zaposlenim zmeraj dajati samo smiselne zadolžitve in jih opogumljati, da prispevajo h koristnosti svojega dela. Nič ne uničuje kakovosti tako zelo, kot če morajo početi stvari, ki se jim zdijo nekoristne, ali če zavračamo njihove zamisli o izboljšavah.
3. Od zaposlenih pričakujemo, da dajo od sebe najboljše. Temeljna predpostavka kakovosti je, da je rezultat najboljših prizadevanj tako zaposlenih kot vodstva.
4. Od dneva, ko jih zaposlijo, vodje pomagajo zaposlenim, da se naučijo nenehno sami presojati svoje delo. Potem pa jih na osnovi te samopresoje opogumljajo, da izboljšajo kakovost svojega dela. Kakovostno delo ni nikoli rezultat ocenjevanja drugih, zmeraj je rezultat samopresoje in nenehnega izboljševanja.
5. Ob kakovostno opravljenem delu se vedno dobro počutimo.

Menim, da je v delovni organizaciji, kot je vrtec, veliko priložnosti za realizacijo teh pogojev. Vzgojitelj je pri svojem delu avtonomen. Način načrtovanja in izvedbe je njegova odgovornost, ne predpiše ga vodja. Vzgojitelju vodja (vsaj večinoma) zaupa, kar po mojem mnenju vodi v obojestransko zaupanje. Evalvacije, ki jih vzgojitelji redno zapisujejo, so del vrednotenja opravljenega dela. Dobro je, če načrtovanje vsebin poteka v sodelovanju s sodelavci, saj bodo tako lažje videli smisel posameznih vsebin in predvsem izboljšav. Vsekakor je v vrtcu za to veliko priložnosti, če jih le vodja vidi in izkoristi.

Zadovoljstvo ob kakovostno opravljenem delu pa pomeni tudi motivacijo za nadaljnje delo.

3 MOTIVACIJA ZAPOSLENIH

Motivacija je pomembna človekova življenjska sila, ki posameznika žene, vleče in usmerja njegovo življenjsko energijo tako, da lahko veliko lažje obvladuje svoje življenjske probleme in izzive. Osnovni motiv za delo je zadovoljevanje potreb. Potrebe povzročajo v človeku napetost, željo in hotenje po zadovoljitvi. Problem motivacije je problem usmerjanja energije k postavljenemu cilju. Cilj, ki je povod delovne aktivnosti, mora biti usklajen s človekovimi potrebami. Torej je motivirano delovanje usmerjeno delovanje (Kramar Zupan 2009, 76).

Mayer (2004, v Kovač, Mayer in Jesenko 2004, 194) motivacijo za vodenje opredeli kot stanje zavestnega hotenja in pripravljenost za vplivanje na ljudi, da bi dosegli cilje. Motivacija je stanje usmerjenosti k aktivnosti za doseg cilja. Je sila, ki pripravi človeka k določeni dejavnosti in mu omogoča, da pri tej dejavnosti vztraja in jo dokonča (Mayer 2004, v Kovač, Mayer in Jesenko 2004, 203).

Pomen motivacije s psihološkega vidika se nanaša na notranje mentalno stanje posameznika. S tega vidika opredeljujejo motivacijo različni avtorji:

- Motivacija je pripravljenost za akcijo, da bi zadovoljili potrebo posameznika (Robbins 1992, v Treven 1998, 106).
- Motivacija je povezana s posameznikovim duševnim stanjem in se nanaša na sprejem, usmeritev, vztrajnost, intenzivnost in konec določene oblike vedenja (Landy in Becker 1987, v Treven 1998, 106).
- Motivacija vključuje dejavnike, ki usmerjajo in uravnavajo vedenje ljudi in drugih organizmov (Feldman 1996, v Treven 1998, 107).
- Problem motivacije je v bistvu problem mobilizacije in usmerjanja energije k postavljenemu cilju (Možina 1994, v Treven 1998, 107).
- Motivacija je proces, ki izhaja iz nezadovoljene potrebe in se nadaljuje z določenim vedenjem, da bi dosegli želeni cilj ter s tem zmanjšali ali v celoti zadovoljili potrebo (Luthans 1995, v Treven 1998, 107).

Menim, da je posameznik motiviran za neko vedenje, če v njem vidi smisel in mu vzbuja zadovoljstvo, torej zadovoljuje neko svojo potrebo. Strinjam se, da je potreben cilj, dobro je, da je smiseln in v skladu z vrednotami posameznika. Različne ljudi motivirajo različni dejavniki, zato se mi zdi pomembno, da vodja svoje sodelavce dobro pozna.

Spodbujanje sodelavcev k motivaciji za delo je osnovna naloga vodje. Nemotivirani ljudje so lahko izjemno sposobni, imajo odlično znanje, delovne pogoje, visoko plačo, a so kljub temu neučinkoviti pri svojem delu. Vodja, ki pozna in obvlada motivacijske mehanizme, ima orodje, ki lahko sprosti izjemen potencial svojih sodelavcev. A motivacija sodelavcev ni odvisna le od prizadevanja vodje. Motivacija je zelo individualna kategorija in enake spodbude zelo različno vplivajo na posameznike. Zato je za vodenje ljudi potrebno veselje, navduševanje sodelavcev za delo z lastnim zgledom in skrb za dobro vzdušje med sodelavci.

Že po svoji naravi se nekateri hitro navdušijo za določeno stvar, a jih navdušenje tudi enako hitro mine, medtem ko je treba nekatere dobesečno zavirati, da pri delu ne bi pregoreli (Mayer 2004, v Kovač, Mayer in Jesenko 2004, 204).

Nekateri ljudje so zelo prizadevni pri opravljanju svojega dela in v delo vložijo več energije kot drugi. Zaradi tega so posamezniki, ki so manj sposobni, lahko uspešnejši kot njihovi sodelavci, ki so sicer bolj nadarjeni, toda manj prizadevni pri svojem delu. Uspešnost posameznika pri delu ali pri drugih opravilih torej ni odvisna samo od njegove sposobnosti, temveč tudi od motivacije (Treven 1998, 107). Mayer (2004, v Kovač, Mayer in Jesenko 2004, 204) prav tako meni, da so pri motiviranju zaposlenih ključne motivacijske spodbude, kot so karakterni energija ljudi in poklicanost.

Mayer (2004, v Kovač, Mayer in Jesenko 2004, 204) piše tudi o poklicanosti kot enem izmed motivacijskih dejavnikov. Tisti, ki je v življenju izbral pravi poklic in opravlja delo z ljubeznijo, ima zanj temeljni in trajni motiv. Ogromno je ljudi, ki so visoko usposobljeni, a svojega dela ne opravljajo z veseljem. Taki se praviloma vrtijo v krogu rutine, ki jo le izjemoma prerastejo z ustvarjalnostjo. Podobno tudi Mancini (2003, 20) omenja raziskavo v Ameriki, ki ugotavlja, da še vedno veliko ljudi opravlja delo, ki jih ne veseli. Tako niso motivirani niti ne najdejo smisla v tem, kar počnejo.

To opažam tudi pri sodelavcih. Tisti, ki svoje delo opravljajo predano in svoj poklic doživljajo kot poklicanost, so veliko bolj motivirani in jih je tudi lažje motivirati. Strinjam se, da so medosebne razlike pomembne in so verjetno povezane tudi s karakterjem. Nekateri se hitro navdušijo, nič jim ni težko, hitro prepoznajo smiselnost in kakovost dela, drugi za to potrebujejo več časa in več spodbud. Nekaterim veliko pomeni pohvala, druge ženejo njihova osebna prepričanja in potrditve.

Delo s predšolskimi otroki mnogi vzgojitelji pojmujejo kot poklicanost. Otroci s svojo vedoželjnostjo in željo po aktivnosti motivirajo strokovne delavce za delo. To sem želela ugotoviti tudi s svojo raziskavo, ki jo predstavljam v drugem delu naloge.

Ventrella (2003, 144) pomen notranjih motivacijskih dejavnikov vidi v tem, da posameznike ženejo notranji nagibi, kot so misli, prepričanja in potrditve. Zaposlene, ki jim več pomenijo zunanji motivacijski dejavniki, pa ženejo predvsem drugi ljudje in njihova dejanja, povezana z njimi.

Adair (1998) meni, da brez motivacije ni mogoče uspešno opraviti nobenih aktivnosti in zadovoljiti svojih potreb, zato je motivacija za delo pomembna, saj morajo zaposleni dobiti občutek, da jim je delo izziv, ki od njih zahteva najboljše in največ glede na njihove zmožnosti. Motivacije ne moremo nikoli izsiliti, saj si morajo ljudje sami želeli, da bi delo dobro opravili (Carnegie 2000, 46). Tudi Lipičnik (2002a, 458) meni, da neposredno na motivacijo ni mogoče vplivati, da je vpliv mogoč posredno s sprožanjem samega procesa, ki

vodi do aktivnosti. Podobno tudi teorija izbire govori o tem, da vse svoje vedenje izbiramo sami.

Na motivacijo lahko gledamo tudi kot na sredstvo za zagotovitev soglasja, sredstvo, ki ga vodje uporabljajo za doseganje svojih ciljev ali ciljev, ki so jih zastavili v organizaciji (Adizes v Adizes idr. 1996, 21; Forsyth 2000, 15). Podobno tudi Bruce (2003, 50) meni, da je motivacija zaposlenih za organizacijo oziroma podjetje zelo pomembna. Lahko je vodja izobražen, izkušen, nadarjen in zelo sposoben, ampak če so njegovi sodelavci nemotivirani, bo podjetje le povprečno.

Zelo pomembno se mi zdi, da se vodja tega zaveda. Odnos, ki ga bo vzpostavil s sodelavci, je ključen. S pravim odnosom bo zmožen vzbuditi tudi zanimanje za njihovo delo. Carnegie (2000, 43–44) meni, da so spodbujevalni načini različni, vendar vsi temeljijo na treh konceptih:

1. Zaposlene je treba pritegniti v vse stopnje delovnega procesa. Poudarek je na skupinskem delu.
2. Ljudi je treba obravnavati kot posameznike, poudarjati njihov pomen in izkazovati spoštovanje. Najprej so ljudje, šele nato uslužbenci.
3. Spodbujati je treba kakovostno delo, ga ceniti in nagrajevati.

Po mojem mnenju takšni koncepti določajo tudi kulturo organizacije. Kulturo organizacije Clemmer (2008, 191) povezuje z učinkovitim motiviranjem in jo pojmuje kot skupek načinov razmišljanja in oblikovanja navad, kot okvir, ki ljudem energijo daje ali pa jim jo jemlje.

Delo je različno in lahko je razumeti, da nekatere vrste dela že same po sebi bolj motivirajo zaposlene kot druge. O tem piše Možina (2000) in navaja nekaj značilnosti, ki močno motivirajo zaposlene k nadpovprečnim rezultatom. To so (Možina 2000, 172):

- delo z izzivi,
- možnost prispevka k organizacijskim ciljem,
- možnost za razvoj in uporabo svojih sposobnosti,
- možnost vplivati na odločitve, ki zadevajo delo,
- plačilo za opravljeno delo,
- možnost svobodne osebne rasti in delovne kariere.

Navedene značilnosti lahko povežem z delom v vrtcu. V vrtcu se vsako leto na osnovi vizije izberejo prednostne naloge in oblikujejo cilji, ki jih nato strokovni delavci glede na starost otrok in cilje posamezne skupine različno realizirajo. Pri tem uporabijo svoje sposobnosti, ki jih ob različnih usposabljanjih razvijajo, hkrati pa ob tem osebno in strokovno rastejo. Delo z otroki ponuja različne izzive, ki jih strokovni delavci lahko ali pa ne prepoznajo. Če jih prepoznajo, če ob tem zadovoljujejo potrebe, so tudi motivirani.

Strinjam se z Lipičnikom (2002, 478–479), da bi se morali spraševati, kaj storiti, da bi ljudje hoteli delati, namesto kako motivirati ljudi. To pomeni, da bi se morali spraševati po vrsti aktivnosti (komponenta celostnega vedenja), ki bi vplivala tudi na mišljenje, počutje in čustva.

Goleman (1998) motiviranost povezuje s čustveno inteligenco. Meni, da je čustveno inteligenten tisti, ki se zna motivirati sam in vztraja tudi, ko naleti na težave, ki zna obvladovati svoje vzgibe in počakati na zadovoljitev potreb, ki zna obvladovati svoje čustveno počutje in poskrbeti, da čustva ne zameglijo razuma, ki je sočuten in ohranja upanje.

Krause (1999, 47) pravi, da je najboljša metoda spodbujanja in motiviranja v tem, da se zaposlene razlikuje po uspešnosti. V tem sama vidim predvsem zunanjo motivacijo, za katero dvomim, da je uspešna. Beardwell in Holden (v Treven 1998, 145–146) razlikujeta dve skupini nagrad za motiviranje zaposlenih. To so notranje in zunanje nagrade, pri čemer so notranje manj opazne kot zunanje. Notranje nagrade, ki pogosto izhajajo iz dela samega, so raznolikost dela, večja odgovornost in samostojnost, dojemanje sebe kot člana tima, udeležba pri določanju ciljev, povratni tok informacij in priložnost za učenje. Zunanje nagrade je lažje prepoznati in nadzorovati. To so plača, slovesnosti s podeljevanjem nagrad, večerje, medalje, prispevki v časopisu podjetja, darilni boni, denarne nagrade idr.

Vendar pa so motivacijska stanja zelo spremenljiva, zato jih je treba nenehno proučevati in spremljati. Tudi določene oblike stimulacije, ki so bile uspešne dalj časa, polagoma izgubijo motivacijsko moč (Mayer v Kovač, Mayer in Jesenko 2004, 206).

Denny (1997, 17–29) piše o devetih zakonitostih motivacije:

1. Za motiviranje moramo biti motivirani. Za motiviranje sodelavcev mora biti vodja motiviran, imeti mora cilj, biti mora zgled sodelavcem.
2. Za motiviranje je potreben cilj. Motivacija je prizadevanje za prihodnost, prizadevanje brez cilja nima smisla.
3. Motivacija, ko jo enkrat zbudimo, ne traja dolgo. Motiviranje je trajen in stalen proces.
4. Za motiviranje je potrebno priznanje. Priznanja so v različnih oblikah: pohvale in nagrade.
5. Soudeležba motivira. Z vključevanjem ljudi v uresničevanje ciljev so posamezniki ali skupine ljudi veliko bolj motivirani.
6. Če vidimo, da napredujemo, nas to motivira. Ko zaposleni vidijo svoj uspeh, napredek, so vedno bolj motivirani. In obratno, če nazadujemo, bodo verjetno motivacijo prej izgubili.
7. Izziv motivira samo, če je možnost za zmago. Tekmovanja, natečajji in drugi izzivi so lahko učinkoviti in spodbujajo ljudi k večji aktivnosti. Toda tisti, ki naj bi sodelovali, morajo biti prepričani, da imajo možnost za zmago.
8. Vsakdo ima motivacijsko »varovalko« in je lahko motiviran, vendar ne vemo, koliko časa bodo spodbude še učinkovite.
9. Pripadnost skupini motivira. Pomembno je, da imajo ljudje občutek pripadnosti.

V mnogih zgoraj naštetih zakonitostih motivacije, o katerih piše Denny (1997), vidim smisel in jih lahko potrdim tudi na osnovi lastnih izkušenj. Razberem zadovoljevanje potreb po teoriji izbire in nekaj praktičnih primerov prikazujem tudi v empiričnem delu naloge. Kadar smo sami navdušeni in motivirani za uvajanje posameznih vsebin, nam sodelavci verjamejo in se prej navdušijo tudi sami. Drži tudi, da smo še bolj motivirani, ko opazimo svoj napredek. Tako zadovoljujemo potrebo po moči. Vsi imamo potrebo po pripadnosti. Pri posameznikih, kjer je bolj izražena, pripadnost skupini lahko deluje bolj motivacijsko. Soudeležbo vidim kot večjo verjetnost, da sodelavec prepozna smisel v postavljenih ciljih.

3.1 Vloga vodje pri motiviranju zaposlenih

Vsak vodja si želi, da bi mu sodelavci sledili in bili za delo motivirani. Ali bo organizacija uspešna in učinkovita, je odvisno tudi od ravnanja vodstva s sodelavci (Babarović 2003, v Jakopec 2007, 46). Vodja bo dovolj veliko motiviranost dosegel, če bo poznal njihove prednostne vrednote ter jih upošteval pri dodeljevanju dela, pri ravnanju z vsakim posameznikom pri opravljanju dnevnega dela, pri vplivanju na njihov osebni razvoj, še bolj pa pri načrtovanju dolgoročnega osebnega razvoja in njihove kariere (Majcen 2009, 255).

Različne ljudi motivirajo različne stvari. Da bi vodje odkrili, kaj ljudi motivira, se morajo zanje iskreno zanimati in jih razumeti. Mnogo vodij zgrešeno misli, da tudi druge ljudi motivira isto kot njih same (Račnik 2010, 147). Podobno trdi tudi Wiley (1997), ko pravi, da je pomembno, da vodja ne izhaja iz tega, kar bi motiviralo njega, ampak poskuša ugotoviti, kakšne so potrebe in želje sodelavcev, jih analizira, da dobi vpogled v dejavnike, ki motivirajo sodelavce. Ljudje so običajno bolj motivirani za svoje konjičke in interese, a napaka bi bila, če bi vodja to označil kot nemotiviranost na delovnem mestu. Večina ima potencial tudi za delo in cilje podjetja (Nicholson 2003, 59).

Krause (1999, 81) velik poudarek daje odnosom, saj meni, da je najboljši način vodenja tak, da z ljudmi ravnaš spoštljivo, upoštevaš njihove potrebe, nagrajuješ sposobne in usposabljaš tiste, ki jim znanja primanjkuje. Tudi Račnik (2010, 144–145) vidi v odnosu vodje do sodelavcev velik pomen. Meni, da vodja, ki zelo jasno pozna vrednote, poslanstvo in vizijo svojega podjetja in so mu zelo jasni ter smiselni tudi cilji, veliko lažje motivira svoje sodelavce. Vrednote vodje in njegovi vzorci vedenja se prenašajo na njegove podrejene. Zanesljivo je, da je znotraj kolektiva lahko ozračje prijateljsko, spodbudno in spoštljivo, če je takšen tudi vodja. Dobri odnosi v kolektivu so stvar trajnega negovanja, zato se vlaganje časa in energije v razvijanje komunikacijskih spretnosti vodij zelo obrestuje.

Strinjam se, da je odnos, ki ga vodja vzpostavi s sodelavci, ključen. Tudi Glasser (1995, 31–36) v prvem pogoju za kakovostno delo zaposlenih opisuje dober, prijateljski odnos, zaupnost in vodenje s spodbudami, s sodelovanjem.

Podobno tudi Pegg (1996, 102) predlaga preprost in zanesljiv način. Pravi, naj sodelavcem vodja da dovolj časa za razpravo, jih usmeri v doseganje pozitivnih rezultatov ter jih hkrati prosi, da predlagajo načine, kako lahko vodstvo stori več in kako bodo lahko oni storili več. Pegg (prav tam) meni, da ljudi vodja ne more pregovoriti, naj bodo predani – za to se morajo odločiti sami. Dober vodja vzbuja občutek pripadnosti in zaupanja (Pegg 1996, 158). Zaveda se, da imajo ljudje različne načine dela, in spodbude prilagaja posameznikom.

Nasprotno Lipičnik in Možina (1993) ugotavljata, da se dobri nameni vodij za motiviranje sodelavcev večkrat tudi ponesrečijo. Namesto da bi sodelavce spodbujali, dušijo njihovo motivacijo. To se zgodi, ko se vodje hote ali nehote držijo naslednjih načel, ki jih predstavljata (Lipičnik in Možina 1993, 49–50):

- nikoli ne zaupaj idejam, ki jih dajo podrejeni,
- vodja mora kritizirati in s tem pokazati, kaj zna in kaj velja,
- vodja mora vedno kontrolirati in obvladovati situacijo,
- informacije ne smejo prosto krožiti, ne sme vsakdo vsega vedeti,
- podrejeni morajo svoje vodje tako zadolžiti, da bodo čim prej izpeljali njegove odločitve,
- vodja vedno ve vse, kar je pomembno za delo.

Do motivacijskih problemov pogosto prihaja tam, kjer so ljudje v slabih medsebojnih odnosih, kjer je pogosta kritika, kjer se ne morejo sproščeno pogovarjati o svojih pogledih in čustvih (Lipičnik in Možina 1993).

O vlogi vodje pri motiviranju sodelavcev v literaturi zasledim veliko zapisov in definicij. Z vidika teorije izbire in zadovoljevanja potreb ugotavljam, da mnogi avtorji poudarjajo pomen pripadnosti, sodelovanja, sledenje vodji in ciljem organizacije, kar pomeni, da naj bi po njihovem mnenju bil vodja pozoren na zadovoljevanje potreb po pripadnosti. Zelo pogosto zasledimo tudi potrebe po moči, v manjši meri pa prepoznamo potrebe po zabavi in svobodi. Potreba po pripadnosti se lahko prepozna v razmišljanju Krausa (1999, 60–61), ki meni, da vodja razvija sposobnosti vodenja tudi s tem, ko ustvarja medsebojno spoštovanje in občutek solidarnosti ter spodbuja občutke zaupanja in pripadnosti.

Skrb za zadovoljitev potrebe po moči vidim v nasvetih Allana (1990, 109), ki pravi, da mora vodja poskrbeti, da sodelavec dobi občutek osebne uveljavitve pri svojem delu, da dobi občutek, da je njegov prispevek vreden truda, da izve, če delo dobro opravlja, da občuti, da ga delo izziva in da se njegova sposobnost ujema z zaupanimi odgovornostmi ter da za svoje dosežke dobi ustrezno priznanje. Potrebo po moči zaposleni zadovoljujejo tudi takrat, ko jim vodja omogoči več odgovornosti. Forsyth (2000, 51) trdi, da prevzemanje večje odgovornosti pomeni tudi večjo motiviranost, zato menim, da mora vodja sodelavcem omogočiti dodatne izzive. Učinkovite odločitve in sprejemanje vse večje odgovornosti je mogoče pričakovati od izobraženih, usposobljenih in za delo navdušenih ljudi (Johnson 1999, 55). V vrtcu se povečana odgovornost lahko kaže v vodenju in koordiniranju projektov, vodenju strokovnega

aktiva, v organizacijskem vodenju enote in podobno. Krause (1999, 81) svetuje vodjem, da sodelavce počastijo s priznanji in nagradijo s primernimi nagradami. Ljudje bodo z veseljem trdo delali, če bodo z njimi ravnali spoštljivo, jih navdihovali s samozavestjo, jim omogočili usposabljanje in jim priskrbeli najboljšo opremo, ki jim nudi varnost in omogoča učinkovitost. Tako bodo sodelavci zagnano dosegali zastavljene cilje. Vodjem svetuje, da vodijo z zgledom, da zabeležijo najmanjši napredek in nagradijo še tako neznamen dosežek. Tako bodo ljudi spodbudili k doseganju odličnosti.

Potreba po svobodi je redkeje zaznana, še najbolj jo prepoznam pri Carnegiej (2000, 39), ki pravi, da bo vodja obkrožen z motiviranimi ljudmi, če jim bo dal proste roke in jim omogočil, da delajo, kot se jim zdi prav, ter jim hkrati pokazal, da zaupa v njihove sposobnosti. Podobno tudi Dollinger (1995, 374) poudarja, da zaposlenim veliko pomeni, če imajo možnost samostojnega odločanja ter so pri delu fleksibilni.

Še manjkrat lahko razberemo potrebo po zabavi. V optimizmu, ki ga omenja Clemmer (2008), vidim možnost, da v odnosu vodstvo – sodelavci vlada energija, kjer je priložnost za zadovoljevanje tudi te potrebe. Clemmer (2008, 191) pravi, da izjemno učinkoviti vodja krepi energijo drugih s svojim optimizmom, strastjo in pohvalami. Clemmer (2008, 165–167) tudi meni, da vodja ne motivira ljudi z nagradami in s kaznimi, temveč jim vliva energijo, da se lahko motivirajo sami. Vodenje s pomočjo nagrad ali kazni ljudje pogosto zaznavajo kot manipulacijo, kajti delo izključno zaradi nagrade se ne zdi plemenito in pomembno. Ne glede na odnos vodje do sodelavcev, ti potrebo po zabavi pri delu zadovoljujejo tudi takrat, ko opravljajo svoje delo z veseljem, pa čeprav je delo težko in naporno.

Pogoj za kakovostno delo je, da zaposleni vidijo smisel v delu ter da sodelujejo pri oblikovanju ciljev (Glasser 1985). O tem govori tudi Majcen (2009, 260), ki pravi, da imajo cilji povečano motivacijsko moč, kadar jih zaposlenemu ni treba le slepo sprejeti, pač pa se o njih z vodjo dogovarja in jih sooblikuje. Cilji so posledica informacij o sedanjem in bodočem stanju ter ambicijah posameznikov. Zato se mora upoštevati tudi njihove želje in potrebe, ki jih imajo na ostalih dveh življenjskih področjih (osebnem in družbenem). Tako določene cilje čutijo sodelavci kot nekaj, kar sami zares hočejo doseči, hkrati pa poznajo robne pogoje, znotraj katerih so njihovi cilji tudi izvedljivi. Ker čutijo te cilje kot lastne, je motivacija za delo zelo visoka, kar se odraža tudi na rezultatih. Podobno meni tudi Havinal (2009, 32), ki pravi, da je posameznik motiviran s cilji, v katerih vidi namen.

Zanimiva je Demingova (2002) trditev, da je približno 90 % težav v organizacijah splošnih, le 10 % se jih nanaša na ljudi. Vodje napačno menijo, da bodo težave z ljudmi izginile, če bodo izboljšali strukture in sisteme. V resnici je ravno obratno – ko se bo rešilo 10 % težav z ljudmi, se bodo rešile tudi ostale težave.

S to mislijo se strinjam, saj s sistemi upravljajo ljudje. Če bomo znali z njimi vzpostaviti pravi odnos, bo veliko večja verjetnost, da se izboljšajo tako odnosi kot sistem. Sisteme v

organizacijah, kot je vrtec, vidim v sami organizaciji dela, na primer urnikih dela, organizaciji popoldanskih usposabljanj in srečanj s starši (posredno opravljene ure), koriščenju dopusta izven letnih počitnic. Prav tako je to sistem obveščanja in informiranja ter mnoga napisana in nenapisana pravila. Sodelavci lahko na primer menijo, da bi bilo treba spremeniti urnike in težave bodo izginile. Večja verjetnost, da bodo težave izginile, bo takrat, ko bomo z njimi vzpostavili odnos, v katerem bomo skupaj reševali težave. Samo sprememba urnika ne pomeni nujno tudi rešitev težave. Je pa pomembno, da vodja zazna pravi problem, kaj bi sodelavci želeli in kaj lahko storijo, da to tudi dobijo.

Strinjam se z razmišljanjem Berginca (2000, v Bernik idr. 2000, 102), ki meni, da je lastnost učinkovitega vodje tudi čustvena empatija. Meni, da je čustvena empatija celo pomembnejša od intelektualne. To je sposobnost soočenja s čustvenimi odzivi sodelavcev, s katero lažje predvidimo in kontroliramo njihovo obnašanje.

Vodja kot motivator mora upoštevati, da različne ljudi motivirajo različne stvari v različnih trenutkih. Z ustreznim apeliranjem na logiko in čustva sodelavcev spodbuja ustvarjanje njihove zavzetosti za delo in doseganje ciljev ter pripravljenost za sodelovanje in pomoč (Kramar Zupan 2009, 76).

Vodja naj bi tudi suvereno obvladal svoja čustva in ohranil hladno glavo v spornih primerih. Sodelavci zaupajo takšnim vodjem, ki svoje delo presojuje pošteno in imajo dovolj moči, da v kriznih situacijah ukrepajo prav (Kutzschenbach 2000, 40).

3.2 Ključni dejavniki za motiviranje na delovnem mestu

Številna proučevanja na področju delovne motivacije (Lipičnik 1998, 155) kažejo na to, da niti ena sama človekova aktivnost, tako tudi delo ne, ni nikoli spodbujena samo z enim, temveč s številnimi dejavniki, ki so zapleteni, poznani in nepoznani. Lipičnik (1998, 162–163) poudari tri dejavnike, za katere meni, da so ključni pri vplivu na motivacijo:

- individualne razlike (potrebe, stališča),
- organizacijsko prakso (sistem nagrad, pravila),
- značilnosti dela (različne možnosti, prepoznavanje nalog, značilnosti nalog, avtonomija, povratne informacije).

Pomembna je interakcija vseh dejavnikov: človekove odlike, ki ga pripeljejo na delovno mesto, aktivnost zaposlenega, kako deluje v delovni situaciji, in organizacijski sistem, ki pogojuje učinke zaposlenega na delovnem mestu (slika 2).



Slika 2: Dejavniki, ki vplivajo na motivacijo

Vir: Lipičnik 1998, 162.

Motivacijski dejavniki so lahko različni: primarni, sekundarni, podedovani, pridobljeni, univerzalni, regionalni, individualni. Černetič (2007, 237) piše o dejavnikih, povezanih z delom in njegovim vrednotenjem:

- primerno delovno okolje,
- možnost napredovanja,
- razporeditev delovnega časa,
- možnost strokovnega usposabljanja,
- zanimivo delo,
- medsebojni odnosi,
- stalnost in varnost zaposlitve,
- osebni dohodek,
- priznanje za uspešnost pri delu.

Mayer (v Kovač, Mayer in Jesenko 2004, 206) opisuje študijo, v kateri so določili in ovrednotili tiste dejavnike, ki v najvišji meri stimulirajo motivacijo najobetavnejših ljudi za uspešno delo. 264 mladih strokovnjakov iz 16 večjih uspešnih slovenskih organizacij (izbrani kot najobetavnejši, vsi visoko izobraženi) je najprej posamezno in nato v manjših skupinah (pet do sedem članov) izbralo dejavnike, ki jih najbolj stimulirajo za njihovo delovno uspešnost. Po osebni presoji in glede na izkušnje so motivacijske dejavnike razvrstili od relativno najbolj do relativno najmanj pomembnega. Glede na vpliv posameznega motivacijskega dejavnika na uspešnost dela so dejavniki razporejeni od najmočnejšega do najšibkejšega takole (Mayer v Kovač, Mayer in Jesenko 2004, 206):

- zanimivost dela,
- dobri odnosi z najožjimi sodelavci,
- odnosi z neposrednim vodjo,
- možnost kariernega razvoja,
- možnost napredovanja,
- plača in druge materialne ugodnosti,
- delovni pogoji,
- dostop do strokovnih in poslovnih informacij,
- nagrajevanje ustvarjalnih dosežkov,
- perspektivnost podjetja,
- varnost zaposlitve.

Primerjava dejavnikov po Černetiču (2007) in Mayerju (2004) kaže na veliko stičnih točk. Dejavniki so si zelo podobni, če ne identični. V študiji, o kateri piše Mayer (v Kovač, Mayer in Jesenko 2004, 206), zasledim še več poudarka na razvoju, saj se med dejavniki pojavita še možnost kariernega razvoja in perspektivnost podjetja.

Ti dejavniki se verjetno nanašajo na gospodarska podjetja, a menim, da so povsem primerljivi tudi z organizacijami v vzgoji in izobraževanju ali drugih javnih zavodih. Vsebina posameznega dejavnika je različna, a z vsakim dejavnikom zaposleni zadovoljijo neko vrsto potrebe. Po teoriji izbire lahko prepoznamo vseh pet potreb, tudi potrebo po preživetju, saj varnost zaposlitve in redni osebni dohodek oziroma plača pomenita občutek varnosti glede eksistence.

Praksa na področju motivacije je pestra. A podobne motivacijske dejavnike zasledim tudi pri Sveticu (2009), ki meni, da je izbira motivacijskih mehanizmov učinkovita le, če povezujejo poslovne in individualne cilje posameznikov ter njihove individualne potrebe. Ne glede na to, katero motivacijsko orodje naj bi vodja uporabil v konkretnih situacijah, naj bi upošteval zlasti (Svetic 2009):

- zagotavljanje nenehnih miselnih izzivov pri delu,
- vključevanje sodelavcev v odločanje o svojem delu z vidika prispevka k organizacijskim ciljem,
- možnosti za razvoj in uporabo svojih kompetenc,
- komuniciranje in učinkovit prenos informacij,
- timsko delo,
- plačilo za dobro opravljeno delo,
- možnosti osebne rasti in delovne kariere.

Zavzetost zaposlenih za delo so raziskovali tudi v Gallupovem inštitutu. Raziskava je potekala 25 let v 114 državah. V vzorec te raziskave je bilo zajetih več kot milijon zaposlenih.

Rezultati raziskave razkrijejo dvanajst najpomembnejših trditev, ki imajo največji vpliv na posameznikovo motivacijo na delovnem mestu (Wagner in Harter 2006, 6–7):

1. Vem, kaj se pričakuje od mene na delovnem mestu.
2. Na voljo imam vse, kar potrebujem, da dobro opravim svoje delo.
3. Skoraj vsak dan imam možnost početi tisto, v čemer sem dober.
4. V zadnjem tednu so pohvalili moje delo ali prepoznali moje dosežke.
5. Moj vodja me upošteva kot celovito osebnost.
6. Nekdo v organizaciji načrtno skrbi in spodbuja moj razvoj.
7. Moje mnenje cenijo in upoštevajo.
8. Pomembnost mojega dela se zrcali tudi v poslanstvu organizacije.
9. Moji sodelavci so zavzeti za kakovostno delo.
10. Moj najboljši prijatelj je sodelavec.
11. V zadnjih šestih mesecih so se pogovarjali z menoj o mojem razvoju.
12. V tem letu sem imel priložnosti za učenje in razvoj.

Iz trditev sta izpeljala elemente odličnega vodenja, ki naj bi jih vodja upošteval pri motiviranju. Ti elementi so jasna pričakovanja zaposlenih, dobri materialni in delovni pogoji, postaviti ljudi na prava mesta – izkoristiti potencial zaposlenih, prepoznati in nagraditi dobro delo, upoštevati mnenja zaposlenih, oblikovati smiselno poslanstvo podjetja, dobro timsko sodelovanje, razumevanje in spodbujanje medsebojne povezanosti, možnost osebnega napredka in ustvarjanje priložnosti za učenje in osebno rast.

V luči teorije izbire v trditvah lahko prepoznam pogoje za kakovostno delo in zadovoljevanje potreb. Najočitnejša je potreba po moči (pohvala, upoštevanje vodje, cenjenje mnenja), potreba po pripadnosti (sodelavec je prijatelj, skupaj s sodelavci opravljajo kakovostno delo), potreba po svobodi (ima možnost početi to, v čemer je dober, možnost za učenje in razvoj). Potrebo po zabavi prepoznam v tem, da ima zaposleni priložnosti za učenje (ki ni prisila), da je sodelavec prijatelj, ter v vseh trditvah, kjer je zaslediti dober odnos. Ko govorim o zavzetosti zaposlenih, naj omenim Mazzuca (2007, 13), ki predlaga pet dejavnikov, ki vplivajo na zavzetost zaposlenih. Poleg jasnih pričakovanj, možnosti napredovanja, učenja in razvoja ter zaznavanja poslanstva, ki so omenjeni v Gallupovi raziskavi, doda še redne povratne informacije na vseh ravneh in kakovost odnosov na vseh ravneh (prav tam).

V nadaljevanju izpostavim nekaj dejavnikov, ki so aktualni tudi v javnih zavodih, kot je vrtec, in za katere menim, da so pomembni tudi za sodelavce.

Možnost napredovanja in kariernega razvoja

Za visoko stopnjo motivacije lahko poskrbi informacija o možnostih napredovanja in določena merila za to. Ko zaposleni pozna postopek napredovanja, je motiviran, da doseže in preseže merila (Račnik 2010, 145).

V vrtcu vzgojiteljice lahko napredujejo v nazive ter vsi zaposleni tudi v plačne razrede. V javnem sektorju je bilo napredovanje v plačne razrede in nazive v letih 2011, 2012 in 2013 okrnjeno, saj so se izplačila prenesla v leto 2014 (8. člen Zakon o interventnih ukrepih, Uradni list RS, št. 94/10; 162.–163. člen Zakon za uravnoteženje javnih financ, Uradni list RS, št. 40/12).

Kljub temu se mi zdi nujno spodbujati sodelavce, predvsem strokovne delavce k napredovanju. V večini gre sicer za horizontalno napredovanje, za širitev njihovega znanja in krepitev kompetenc. Mihalič (2009, 58–63) ponuja nekaj ukrepov vodje, ki vplivajo na napredovanje sodelavcev in se neposredno nanašajo na njihovo motiviranje:

- z nagrajevanjem spodbujati inovativnost zaposlenih,
- spodbujati participacijo zaposlenih pri odločanju,
- zaposlene redno in sproti povratno informirati o dosežkih, rezultatih dela,
- zaposlene redno usposablјati za ravnanje s kupci in strankami,
- spodbujati načela stalnega izpopolnjevanja, rasti in permanentnega razvoja ter uvedba sistema stalnega izboljševanja,
- motivirati zaposlene, da bodo pri svojem delu vedno boljši,
- za vse zaposlene izdelati osebni razvojno-karierni načrt,
- izvajati redne letne karierne razgovore z zaposlenimi,
- spodbujati medsebojno pomoč med zaposlenimi,
- vzpostaviti vertikalno in horizontalno napredovanje,
- uvesti sistem izdelave kompetenčnih načrtov vseh zaposlenih.

Za kakovostno delo in uvajanje sprememb v delo z otroki zaposlene motivirajo tudi izbrana usposabljanja, ki se jih ponudi v vrtcu. Kot vodja vrtca spodbujam medsebojno pomoč, spodbujam participacijo pri oblikovanju ciljev in odločanju o posameznih vsebinah.

Podobno tudi Mayer (2004, v Kovač, Mayer in Jesenko 2004, 188) meni, da je za sodelavce velika spodbuda, če vodja spodbuja in spremlja karierni razvoj svojih sodelavcev. V organizaciji, kot je vrtec, to lahko vodja počne na različne načine. Pri svojem delu spodbujam in spremljam karierni razvoj tudi tako, da organiziram kolegialne hospitacije, izmenjavo primerov dobrih praks in delavnice z različnimi vsebinami za ostale strokovne delavce, izvajam letne razgovore in nudim povratne informacije.

Plača in materialne nagrade

Denar je motivacijsko sredstvo, saj je neposredno in posredno povezan z zadovoljevanjem potreb. Z njim dosežemo različne cilje, zadovoljimo osnovne potrebe in potrebe po varnosti, če je dohodek dovolj velik (Lipičnik 1998, 199).

Podobno kot Račnik (2010, 146) menim, da je denar predvsem zunanji dejavnik in pomeni motivacijo le v redkih izjemah. Pravi (prav tam), da je denarna nagrada motivacija za le za občasne izjemne dosežke in trud, če gre za enkratni občutni znesek in ne za napitnino ter če je po frekvenci občasna. Torej gre za občasna plačila, in kot pravi Lipičnik (1998, 241), se sodelavci na ugodnosti in bonitete navadijo in zato njihova motivacijska moč sčasoma upada.

Tudi Carnegie (2000, 38–39) ugotavlja, da se prave motivacije ne more spodbujati zgolj s finančnimi vzgibi ali strahom, da boš odpuščen. Ljudje, ki delajo samo zaradi plače, in ne zato, ker imajo svoje delo radi oziroma čutijo zanos, da bi ga dobro opravili – bodo delali le toliko, kolikor morajo, da dobijo plačo.

Letni pogovori

Eno izmed koristnih orodij za motiviranje sodelavcev za doseganje načrtovanih ciljev organizacije je tudi redni letni razgovor (Majcen 2009, 268–278), ki je dobra priložnost in oblika medsebojne komunikacije, pri čemer vodja in sodelavec razvijeta zaupanje, odgovornost in sproščeno sodelovanje. Sodelavci potrebujejo povratne informacije in pregled dela, opravljenega v preteklem letu, spodbude za opravljanje tekočih nalog, predvsem pa pogled naprej, da spoznajo nove delovne naloge, si razjasnijo, kaj se od njih pričakuje v prihodnje in kakšne so možnosti za njihov delovni in osebni razvoj (Majcen v Majcen 2009, 263). Letni pogovor je odlična priložnost, da vodja sodelavce vpraša, kaj jim je pomembno, kakšna so njihova stališča, čemu namenjajo čas in energijo, kaj počnejo v prostem času. Račnik (2010, 81) pravi, da je treba motivirati ljudi s tistim, kar jim je pomembno, in da je najbolje, da jih to tudi vpraša. Račnik trdi (2010, 25), da je umetnost vodenja v spraševanju. Če vodja pritiska, nadira in kritizira podrejene, potem jih niti ne motivira niti ne podpira.

Tudi sama menim, da je letni pogovor priložnost, da se vzpostavi eden izmed pogojev za kakovostno delo. To je priložnost, da se med vodjem in zaposlenim vzpostavi zaupanje, je priložnost za pogovor o koristnosti dela, o smiselnosti ciljev, o sami kakovosti dela. V letnih pogovorih vodja, če jih opravi na pravi način, izrazi vse prvine managerskega vodenja, kot jih je opredelil Glasser (1995). Strinjam se z Erčulj (2009, 45), da letni pogovori omogočijo izboljšati delovno uspešnost in jasno razvojno pot posameznika. Vodjem omogočijo, da bolje spoznajo svoje sodelavce, njihova razmišljanja, ravnanja, ambicije, ideje.

Povratne informacije

Na motivacijo vplivajo povratne informacije, z njimi vodja vrednoti delo sodelavcev. Vodja, ki opazi stvari, ki so dobre, odlične ali fantastične, in to tudi pove, bo lahko tem osebam po potrebi odprto povedal tudi to, kaj lahko še izboljšajo in kje so naredili napake (Račnik 2010, 145–146).

Ko dajemo ljudem povratno informacijo, je dobro, da se vprašamo (Hale 2004, 159):

- kako bo informacija, ki jo bomo izrekli, pomagala posamezniku in podjetju,
- kako bodo spremembe v vedenju pomagale posamezniku oziroma podjetju,
- kako trenutno vedenje škoduje zaposlenemu oziroma podjetju,
- kako bo posameznik sprejel informacije.

Če imajo zaposleni o sebi pozitivno podobo, dosegajo mnogo večje učinke in uspehe pri delu. Najbolj cenijo povratne informacije o njihovem delu in rezultatih. Če povratnih informacij ni, menijo, da zanje nihče ne skrbi (Berginc 2000, v Bernik idr. 2000, 106–107). Berginc (prav tam) priporoča vodjem, da so iskreni, da ne kritizirajo in da si sebe kot managerja podjetja zamišljajo kot vodiča, mentorja in učitelja. Napake zaposlenih je treba pretvoriti v nove priložnosti. Vodja naj sprašuje po različnih možnostih rešitev in po osebnem mnenju zaposlenega. Zaključki pogovora naj bodo usmerjeni v nove aktivnosti, ki bodo pot do uspeha.

Ena močnejših in za motiviranje zaposlenih pomembnih povratnih informacij je pohvala. Sodelavce naj vodja pohvali, ko počnejo dobre stvari ali se lotevajo dela na dober način. Ljudje imajo radi tiste, ki jih pohvalijo. Pri tem je pomembna odkritosrčnost in prijaznost (Račnik 2010, 81). Račnik (2010, 110–111) je prepričan, da pohvala koristi in izboljšuje odnos med osebo, ki pohvalo daje, in osebo, ki pohvalo prejema. S pohvalo vodja daje vedeti, kaj mu je pri vedenju človeka všeč. Izogibati se je treba posplošenih pohval. Pri pohvalah je treba biti pozoren, da vodja pohvali točno določeno vedenje, pohvali tisto, kar je vredno pohvale, pohvali takoj, ko nastopi razlog za pohvalo, pohvali kdaj tudi pred drugimi in ko pohvali, pove, kaj točno je opazil.

Strinjam se, da je povratna informacija izredno pomembna. Kot vodja vrtca se trudim, da poglobljeno povratno informacijo vsaj enkrat na leto tudi zapišem. To je ob koncu leta, ko strokovni delavci oddajo poročilo. Menim, da je vsaka povratna informacija pozitivna. Kadar je potrebna kritika, napišem tudi, kaj je treba spremeniti ali popraviti. Gre za to, da poskušam objektivno pojasniti svoje videnje, pri tem pa konkretno pohvaliti, kar je dobro, in na konstruktiven način povedati, kaj ni. Bistveno se mi zdi, da je med vodjem in sodelavcem vzpostavljen dober odnos. Ta se sicer vzpostavlja tudi s pohvalo, a dober odnos je proces, ki nastaja dlje časa, v katerem se vzpostavita zaupanje in iskrenost.

4 MOTIVIRANJE ZAPOSLENIH V VZGOJNO-IZOBRAŽEVALNIH ZAVODIH

Javni sektor, torej tudi vzgojno-izobraževalni zavodi, je izrazito storitvena dejavnost, kjer je bolj kot v kateremkoli drugem sektorju glavna teža ravno na ljudeh. Tržne zakonitosti ne delujejo tako kot drugje, zato je delo z ljudmi še pomembnejše (Uglešić 2006, 220–221). Zanima me, kako jih je možno usmerjati, aktivirati in angažirati, jih navdušiti.

4.1 Vodenje v vzgojno-izobraževalnih zavodih

Ferjan (2005, 223–228) ugotavlja, da se v izobraževalni dejavnosti poslovni izid ne meri z ekonomskimi kategorijami, kar pa ne pomeni, da vodstvo ne more vplivati na motivacijo sodelavcev. Ferjan (prav tam) meni, da je ob izvajanju funkcije vodenja z vidika motiviranja treba upoštevati:

- vpliv vidika medčloveških odnosov v procesu vodenja (kot posredovanja delovne naloge) na pripravljenost nižjih hierarhičnih nivojev za izvedbo;
- specifične behaviorizma posameznikov na delovnem mestu;
- potrebe po potrditvi in samouresničevanju posameznikov, še zlasti če so visoko izobraženi in pripravljeni sprejemati osebne in strokovne izzive (npr. prek delegiranja v procesu odločanja).

Strinjam se, da so odnosi v vzgojno-izobraževalnih zavodih, ki se vzpostavljajo na različnih ravneh, za kakovost storitve zelo pomembni. Poleg odnosov vodstva s sodelavci so tu še starši in njihovi otroci, s katerimi vzpostavlja odnos tako ravnatelj oziroma vodstvo zavoda kot vsi zaposleni. V vrtcu je velik poudarek tudi na odnosu vzgojitelj – pomočnik vzgojitelja.

Hopkins (2003, v Erčulj in Koren 2003) poudarja tri kategorije pedagoškega vodenja: oblikovanje poslanstva šole, management pedagoškega procesa in spodbujanje pozitivne klime. Poleg dela z ljudmi pedagoško vodenje pojmuje tudi kot zagotavljanje pogojev za izvajanje poučevanja in učenja ter uspešno načrtovanje, torej tudi načrtovanje razvoja sodelavcev.

Menim, da je treba v vse kategorije pedagoškega vodenja aktivno vključevati sodelavce. Tako bo ravnatelj povečal verjetnost, da jih motivira za kakovostno delo, da se v šoli oziroma vrtcu ustvarja pozitivna klima ter da se je učitelj oziroma vzgojitelj pripravljen izobraževati in profesionalno razvijati. Tudi Miskell J. in V. Miskell (1994, 70) vidita nujnost vključevanja zaposlenih v načrtovanje sprememb, saj tako občutijo vključenost v delovno okolje.

Ferjan (2005, 222–223) meni, da motiviranje zaposlenih v izobraževalnih ustanovah ni izdvojena funkcija procesa managementa, pač pa element pri izvajanju vseh funkcij procesa managementa:

- poskusiti zadovoljiti potrebe ljudi,

- ustvariti pogoje za dobro počutje posameznikov v kolektivu,
- ustvariti ugodne medčloveške odnose v izobraževalni ustanovi kot organizaciji,
- ustvariti ugodno klimo za osebni in strokovni razvoj posameznikov,
- imeti ustrezen stil vodenja posameznikov in organizacije.

Vse funkcije procesa managementa niso neposredno osredotočene na pedagoški oziroma andragoški proces, pač pa tudi na zagotavljanje pogojev zanj. Funkcije procesa managementa v izobraževanju so specifične v tem, da se nanašajo na različne strukture (pod sisteme) v izobraževalni ustanovi; tako na izobraževalno-vzgojni proces (torej učitelje in učence) kot na administrativno-tehnične dejavnosti šole (Ferjan 2005, 133).

V tem vidim poseben izziv. Ravnatelj pač ne more neposredno vplivati na izvedbo pedagoškega dela, zelo veliko vlogo pa ima pri pripravi pogojev za kakovosten pedagoški proces. Ker je ravnatelj poslovodni in pedagoški vodja, je njegova vloga dvojna. Tudi Tomić (1995, 260) piše, da praksa kaže, da ravnatelji veliko časa namenijo poslovodnim nalogam, a hkrati se zavedajo, da bi morali več pozornosti namenjati pedagoškemu vodenju, ki mu pripisujejo velik pomen.

4.2 Vloga ravnatelja

Pomembnost ravnateljeve vloge pri spodbujanju učiteljeve profesionalne rasti poudarja tudi Marentič Požarnik (1995, 2003), ki pravi, da bo učitelj profesionalno rasel, če bo motiviran. Piše o zanosu učitelja pri delu kot o nekakšni obliki notranje motiviranosti, kar učitelj lahko doseže, če pozna cilje učencev. O tem govori tudi teorija izbire. Če se bo učitelj potrudil in spoznal svet kakovosti učencev, kot ga imenuje Glasser (1994), bo z njimi vzpostavil dober odnos in se bodo ob njem dobro počutili. Na tak način bo tudi učitelj vstopil v njihov svet kakovosti in tako povečal možnosti, da mu bodo učenci sledili. Podobno velja za odnos ravnatelj – učitelj. Če bo ravnatelj poznal svet kakovosti učitelja in bil tudi sam njegov del, je verjetnost, da bo učitelj delal kakovostno, veliko večja.

Vodja mora razumeti smisel, gledišče, jezik in skrbi sodelavcev. Mora biti lojalen in verodostojen. Če želi vplivati na ljudi in jih pooblašati, mora najprej prepoznati, da so sposobni in da imajo številne neizkoriščene možnosti (Covey 2000, 215). V vzgojno-izobraževalnih zavodih so v večini zaposleni izobraženi ljudje (učitelji, vzgojitelji, svetovalni delavci), a hkrati tudi nižje izobraženi kot na primer čistilke, kuharice, vzdrževalci. V organizaciji je treba biti pozoren, kako se obravnava preproste ljudi. Če so odnosi z njimi preveč domači, znajo postati nespoštljivi. Če se vztraja pri ohranitvi distance, lahko postanejo sovražni. Ne smemo pozabiti, da znajo biti preprosti ljudje precej ambiciozni in da pustijo, da jim čustva preplavijo razum. Tako ne znajo predvideti posledic svojih dejanj (Krause 1999, 63).

Večina zapisov različnih avtorjev o vodenju vzgojno-izobraževalnih zavodih se res v večji meri nanaša na vodenje strokovnih delavcev in strinjam se, da se mora ravnatelj posvetiti tudi ostalim zaposlenim. Čeprav ne izvajajo pedagoškega procesa, so del sistema in v organizaciji lahko pripomorejo (ali ne) k dobri klimi ter vplivajo na njen ugled. Moje izkušnje kažejo na to, da zelo cenijo, če se ravnatelj zanima zanje in za njihovo delo. V svojo raziskavo sem delno vključila tudi njih.

Beers (2007, 128) piše, da tako kot zaposleni v drugih organizacijah morajo tudi zaposleni na šoli pogosto preverjati svoj napredek na osnovi podatkov, dobiti priznanja za uspehe in si zastaviti cilje na področjih, kjer so potrebne izboljšave. Ravnatelj mora biti več kot strokovni vodja. Ljudi okrog sebe mora usposobiti, da to postanejo sami.

Sodobni ravnatelj bo deloval v smeri razvoja učeče se organizacije. Za Sergiovannija (2010, v Rupar in Rupnik Vec 2010, 119) je ključno upoštevanje temeljnih principov delovanja učeče se šole:

- *Sodelovanje.* V uspešnih šolah organizacijska struktura spodbuja sodelovanje med učitelji.
- *Opolnomočenje.* Če imajo učitelji občutek, da lahko vplivajo na pomembne odločitve in delovanje organizacije, to vpliva na njihovo večjo motivacijo za delo.
- *Odgovornost.* Odgovornost izboljšuje pomen učiteljevega dela in zagotavlja osnovo za prepoznavanje uspeha.
- *Pomembnost.* Ko učitelji vidijo svoje delo pomembno, se zvišata njihova notranja motivacija in zadovoljstvo.
- *Povezava med zmožnostjo in močjo.* Uspešne šole (in njihovi ravnatelji) spodbujajo posameznike k prevzemanju nalog in odločitev, za katere imajo dovolj znanja in veščin.

Ravnatelj ne sme nikoli prezreti uspehov učiteljev, sicer ne bo dosegel, da se razvijajo, zmanjšal bo možnosti poverjanja. Ravnatelj je najbolj verodostojen vir nagrad in priznanj (Koren 1999, 156). Koren (prav tam) daje v tem delu največji poudarek zadovoljevanju potreb po moči. Sama menim, da je šolsko polje zelo odprto tudi za ustvarjalnost tako učitelja kot vzgojitelja, ki omogoča tudi zadovoljevanje potreb po svobodi in zabavi.

Glasser (1994, 77) pravi, da je cilj dobre šole povečati količino kakovostnega dela. Piše o relaciji učitelj – učenec, a tako kot ravnatelj je tudi učitelj v vlogi vodje, zato menimo, da pogoje za kakovostno šolsko delo lahko razumemo tudi na relaciji ravnatelj – sodelavci. Ti pogoji so (prav tam):

- da cenijo trud vodje za vse, kar je naredil, da bi se dobro počutili,
- da verjamejo, da je delo, ki jim je naloženo, vedno koristno,
- da so v to, kar počnejo, pripravljeni vložiti precej napora, in
- da se naučijo lastno delo ocenjevati, saj so jim ocene v pomoč pri izboljševanju dela.

Burgar (2006, 608) je v svoji raziskavi, kakšnega ravnatelja si želijo učitelji, ugotovil, da si želijo ravnatelja, ki ima osebnost pozornega, kreativnega, prijetnega, uravnovešenega vodje – skratka humano osebnost, ki spoštuje sebe in druge sodelavce. Učitelji želijo predvsem osebnost s kvalitetami mehkega managementa, ki gradi delo in razvoj na dobrih medosebnih odnosih.

Vzgojno-izobraževalni zavodi se v marsičem razlikujejo od gospodarskih podjetij ali drugih javnih služb. Vendar pa razlike obstajajo tudi med posameznimi vzgojno-izobraževalnimi zavodi, predvsem v njihovi organizacijski praksi. Kot vodja vrtca poznam tudi prakse vodenja nekaterih drugih ravnateljev in ugotavljam, da so načini motiviranja, prepoznavanja potreb sodelavcev in nagrajevanja zelo različni. A dobri medsebojni odnosi so področje, v katerega vlagajo vsi. Kako in na kakšen način pa je že stvar posameznega ravnatelja.

5 ZADOVOLJSTVO ZAPOSLENIH

V literaturi lahko zasledim precej definicij zadovoljstva zaposlenih. Mnogi avtorji govorijo o notranjih občutkih, notranjem zadovoljstvu. Zupan (2001, 104) in Mihalič (2008, 4) pravita, da zadovoljstvo zaposlenih lahko definiramo kot pozitivno čustveno stanje posameznika. Odvisno je od vsakega posameznika, od njegovih potreb in pričakovanj ter okolja, v katerem dela. Gre za notranje dožemanje, kako posameznik zaznava trenutne razmere in jih primerja s svojimi vrednotami (Zupan 2001, 104).

Hollenbeck in Wright (1994, v Treven 1998, 131–132) opredeljujeta zadovoljstvo pri delu kot »prijeten občutek«, ki ga posameznik zaznava na temelju izpolnitve svojih pričakovanj, povezanih z delom. Opredelitev vsebuje tri pomembne vidike zadovoljstva pri delu (prav tam):

- vrednost (zadovoljstvo pri delu je funkcija vrednosti, ki jo lahko določimo kot tisto, kar si posameznik zavestno ali podzavestno prizadeva doseči),
- pomembnost (zaposleni imajo različno mišljenje o pomenu posamezne vrednosti) in
- zaznavanje (kako posameznik zaznava trenutne razmere in jih primerja s svojimi vrednotami; zaposleni lahko različno zaznavajo isto stanje ali dogajanje).

Uspešnost, zadovoljstvo in kakovostno opravljeno delo je po mojem mnenju povezano, kar ugotavlja tudi Blanchard (2003, 8), ki pravi, da so zadovoljni tisti zaposleni, ki so pri delu uspešni. Uspešnost in kakovost podobno poveže tudi Glasser (1995), ko navaja enega izmed pogojev za kakovostno delo, to je dobro počutje ob kakovostno opravljenem delu. Zadovoljen zaposleni bo v svoje delo vložil vse svoje znanje in sposobnosti ter tako dosegal dobre rezultate, dosegal cilje in prispeval k uspešnosti organizacije (Červ 2012, 30). Nezaželene posledice nezadovoljstva zaposlenih pri opravljanju njihovega dela so lahko odpoved pogodbe o zaposlitvi, odsotnost z dela, zamude pri prihodu na delo, tatvine, manjše prizadevanje pri delu in celo nasilje. Tudi zato je pomembno, da podjetja in organizacije redno vzdržujejo visoko stopnjo zadovoljstva pri delu (Červ 2012, 30; Treven 1998).

Zadovoljstvo je povezano tudi s pričakovanji zaposlenega. Lawler (2012, v Červ 2012, 31) piše o modelu, ki kaže razliko v zadovoljstvu glede na to, kar posameznik misli, da mu pripada oziroma pričakuje ter kaj resnično dobi oziroma kaj mu podjetje ponuja. Tudi zato menim, da je pomembno vzpostavljati dobre odnose s sodelavci, ko se pogovarjamo o svojih pričakovanjih in o pričakovanjih posameznika, o ciljih, ki jih želimo doseči na ravni organizacije in o pogojih dela. Pomembno je vseskozi iskati skupna prizadevanja za dobrobit organizacije. Na tak način bo verjetnost za zadovoljstvo sodelavcev večja.

Delovno zadovoljstvo je kombinacija notranjega zadovoljstva, ko zaposleni ocenjujejo vrsto dela in naloge, ki jih opravljajo, ter zunanjega zadovoljstva, ki se nanaša na pogoje dela, kot so plača, sodelavci, odnos do vodstva in podobno (Dawis 1992, v Jones 1992, 142–143).

5.1 Dejavniki zadovoljstva

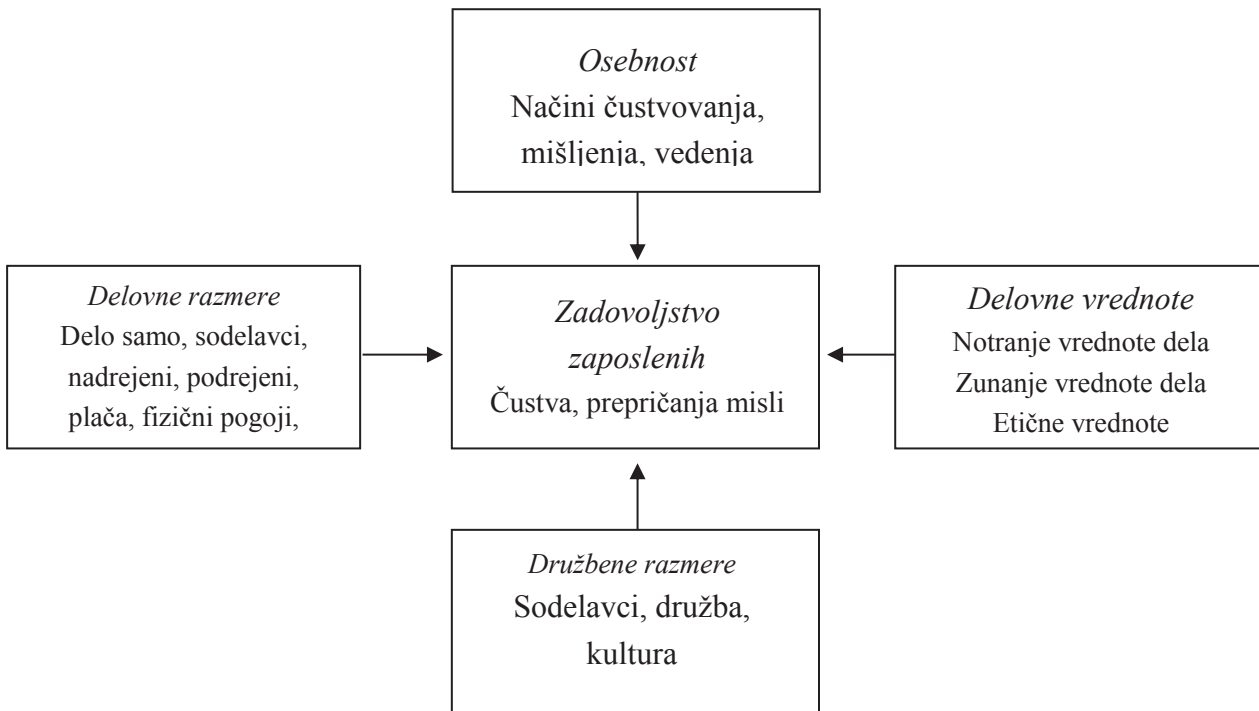
Na zadovoljstvo posameznika vplivajo različni dejavniki. Ti so najpogosteje vezani na sodelavce, fizične pogoje dela, možnost strokovnega in osebnega razvoja, delovno okolje, nadrejene, plačo, načine dela in drugo (Mihalič 2008, 5). Podobno tudi Možina (1998, 50) meni, da je vir zadovoljstva zaposlenih lahko dobra plača, možnost napredovanja, dobri odnosi z nadrejenimi in sodelavci, možnost soodločanja na delovnem mestu, možnost vpliva na metode in sistem svojega dela in drugo.

Ti dejavniki so z vidika zadovoljevanja potreb po teoriji izbire povezani na primer s potrebo po preživetju (plača), po pripadnosti (dobri odnosi), po moči (strokovni in osebni razvoj), po svobodi (možnost soodločanja na delovnem mestu) in po zabavi (kombinacija učenja, dobrih odnosov, možnost soodločanja ipd.).

Mihalič (2007, 100) meni, da je zadovoljstvo zaposlenih pri delu in na delovnem mestu povezano z organizacijsko kulturo in klimo. Pravi, da organizacijska kultura in klima vplivata na veliko segmentov, a da je ravno vpliv na zadovoljstvo najizrazitejši in najbolj neposreden ter zelo hitro prepoznaven. Pri organizacijski klimi se posredno ugotavljajo razmere, zadovoljstvo zaposlenih pa je čustveni odziv na položaj in razmere v podjetju (Možina 1998, 50).

Račnik (2010, 148) opisuje anonimno internetno raziskavo podjetja Trescon (2009) o motivih za menjavo delodajalca, ki kaže na to, kaj je zaposlenim pomembno. Anketni vprašalnik je bil naslovljen na 2100 vodilnih in strokovnih kadrov v Sloveniji. Sodelovalo je 525 strokovnjakov, vodij in vodilnih zaposlenih. Rezultati kažejo motive in kriterije, po katerih se slovenski vodje odločajo za menjavo službe, torej kaj je tisto, kar jim je v podjetju pomembno in jih lahko opredelimo tudi kot dejavnike zadovoljstva. Ti se kažejo kot dobro vzdušje v podjetju, dobra plača, varnost zaposlitve, zaposleni imajo možnost kariernega napredovanja in imajo možnost dodatnega usposabljanja (Račnik 2010). V podjetju so opredeljeni jasni cilji, skladnost vrednot podjetja z vrednotami zaposlenega, pomembno je dobro sodelovanje s sodelavci, na zadovoljstvo vpliva tudi osebnost nadrejenega (prav tam).

George in Jones (2007, 84) pišeta o štirih dejavnikih, ki vplivajo na stopnjo zadovoljstva pri posamezniku. To so osebnost, delovne vrednote, delovne razmere in družbeni vpliv (slika 3).



Slika 3: Dejavniki delovnega zadovoljstva

Vir: George in Jones 2007, 84.

V nadaljevanju bom opredelila nekaj dejavnikov zadovoljstva na delovnem mestu, ki sem jih raziskovala tudi v svoji raziskavi, ki jih predstavljam v drugem delu naloge. Zanimalo me je, kako sodelavci ocenjujejo zadovoljstvo z dejavniki, kot so: odnosi na delovnem mestu, možnost napredovanja in poklicnega razvoja, delovne razmere in vpliv vodstva oziroma načina vodenja na zadovoljstvo sodelavcev.

Odnosi na delovnem mestu

V organizaciji, kot je vrtec, zaposleni prihajajo v različne, a tesne odnosne interakcije. Poleg odnosov z vodstvom, otroki in s starši, strokovni delavci delajo v tandemu (vzgojitelj in pomočnik vzgojitelja), kjer je pomembnost dobrega odnosa za zadovoljstvo izrednega pomena, kar prikazujem v empiričnem delu naloge. Ni nujno, da zadovoljstvo oziroma nezadovoljstvo posameznika izhaja iz odnosa sodelavca z vodstvom. Nezadovoljstvo na delovnem mestu v vrtcu lahko izvira tudi iz odnosa vzgojitelja s starši varovancev ali odnosov z ožjimi sodelavci.

Tudi Možina (1995) govori o tem, da so eni izmed temeljnih pojavov v organizaciji medosebni odnosi. Nastajajo institucionalno pa tudi spontano ali na oba načina hkrati in se pojavljajo kot odnosi sodelovanja ali kot konfliktni odnosi.

Pomembnost odnosov sta s svojo raziskavo potrdila tudi Robb in Myatt (2008). V raziskavi, izvedeni v Angliji leta 2001, je sodelovalo 250 anketirancev iz različnih področij dela. V

anketnem vprašalniku sta anketirance pozvala, da s svojimi besedami napišejo, kaj vpliva na to, da se na delovnem mestu dobro oziroma slabo počutijo. Zbrala sta 808 izjav, v katerih so anketiranci izrazili dobro počutje na delovnem mestu ter 662 izjav, v katerih so izrazili slabo počutje. Odgovore sta analizirala in jih razvrstila v 40 različnih dejavnikov. Več kot 40 % vprašanih je za dejavnik dobrega počutja, poleg dosežkov in priznanja, izbralo sodelovanje z drugimi. Pri dejavnikih, ki vplivajo na slabo počutje, so bile na prvem mestu negativne izkušnje s sodelavci.

Dobri odnosi niso samoumevni. Harmoničnost med ljudmi je odgovornost vseh sodelujočih. Prav in pošteno je, da se potrebe in želje vsakogar izrazijo na sprejemljiv in hkrati dovolj močan način – asertivno (Račnik 2010, 103–104). Potreben pogoj za razvoj medsebojnih odnosov je zaupanje. Sodelavec, ki zaupa, ne dvomi v iskrenost, je sproščen glede svojih prednosti in pomanjkljivosti, pričakuje od drugih pomoč, nasvet in je lahko uspešen ter učinkovit (Možina 1996, v Adizes idr. 1996, 114–115). Coveyu (2000, 212) vrhunska kakovost medosebnih odnosov pomeni »nenehne pologe na čustvene bančne račune drugih ljudi in nenehno oblikovanje dobrega imena podjetja«. Kramar Zupan (2009, 147) meni, da je za dobre medsebojne odnose na delovnem mestu pomembna tudi čustvena inteligentnost vodje. Pod vodstvom čustveno inteligentnega vodje, ki zna med sodelavci navezati stike, si ljudje dajejo vzajemno oporo. Izmenjujejo si zamisli, se učijo drug od drugega, skupaj sprejemajo odločitve in opravljajo naloge.

Možnost napredovanja in poklicnega razvoja

Uspešnost sodelavcev je treba prepoznati, ustrezno obravnavati ter jim omogočiti možnost napredovanja (Joy-Matthews, Megginson in Surtees 2007, 236–240). V vrtcu se ponuja mnoga usposabljanja in izobraževanja, ki zaposlenim omogoča širitev znanj in krepitev kompetenc, ki jih strokovni delavci potrebujejo pri svojem delu. Strokovni delavci napredujejo v plačne razrede, vzgojitelji pa tudi v nazive. Mihalič meni (2008, 58), da bodo zaposleni pri delu in na delovnem mestu bolj zadovoljni, če bodo vsi imeli povsem enake možnosti za rast, razvoj in napredek. To pomeni, da jim je treba zagotoviti izobraževanje, izpopolnjevanje in usposabljanje ter omogočiti napredovanje, če dosežejo zahtevane pogoje (Mihalič 2008, 58). Možnost napredovanja, ki poteka pod jasnimi pogoji, vpliva tudi na pozitivno razpoloženje v organizaciji (Cimerman idr. 2003, 177).

Menim, da se zaposleni razlikujejo tudi v tem, na kak način pojmujejo usposabljanja in izobraževanja, ki jih nudi organizacija. Nekateri se usposabljanj in izobraževanj udeležijo z veseljem in z vedenjem, da širijo svoja znanja, nekaterim pa pomenijo le dodatno obremenitev. Zato menim, da tovrstno zadovoljstvo težko posplošim na vse sodelavce. Mihalič (2008) navaja temeljne zakonitosti za učinkovite načine razvoja zaposlenih. To so ukrepi in pristopi razvoja, ki se izvajajo v soglasju z njimi (Mihalič 2008, 60):

- kakovost razvoja posameznikov je visoka za vse zaposlene,

- ukrepi za razvoj zaposlenih so transparentni,
- možnosti razvoja so enake za vse zaposlene v organizaciji,
- hitrost razvoja je prilagojena vsakemu posamezniku posebej,
- razvoj zaposlenih se prvenstveno izvaja v dobro zaposlenega,
- način razvoja enega zaposlenega ni nikoli v škodo nekoga drugega,
- celosten in trajen razvoj vseh zaposlenih je prioriteta vodstva.

Naštete zakonitosti upoštevajo tudi individualni pristop, s čimer se strinjam, saj se zaposleni med seboj razlikujejo tako po znanjih, izkušnjah kot po želji po napredku.

Delovne razmere

Vsako delovno okolje je specifično. Med ključne dejavnike (George in Jones 2007) lahko uvrstimo delovne pogoje, delovni čas, odmore med delom, naravo samega dela. Menim, da je v vrtcu že sama narava dela tista, ki ponuja zaposlenim, predvsem strokovnim delavcem, veliko priložnosti za zadovoljstvo. Delo je ustvarjalno, predšolski otroci so iskreni, radovedni, radi so v družbi vzgojiteljev, ki jim vzbujajo občutek varnosti in pripadnosti. Odmori med delom so omogočeni, delovni čas je ustrezen, običajno so sobote in nedelje proste. Za strokovne delavce je delovni čas razdeljen na ure, ki jih preživijo z otroki, in na ure, v katerih opravijo posredno delo. To pa je tudi v popoldanskem času, na primer srečanja s starši, izobraževanja, sodelovanje v aktivih vrtca in drugo.

Forsty (2000) pravi, da ugodno delovno okolje in pogoji dela, kot so oprema, prostor, temperatura, zračnost idr., vplivajo na zadovoljstvo zaposlenih ter tudi na njihovo učinkovitost in produktivnost. Delovni pogoji v vrtcu, kot sta temperatura prostorov in zračnost, so dobri. Na kakovost dela in tudi na zadovoljstvo zaposlenih pa vpliva še velikost igralnic in zunanjih prostorov, oprema, sredstva za delo in drugo.

Vodenje in organiziranje dela

Jakopec (2007) ugotavlja povezavo med zadovoljstvom zaposlenih in vodenjem. Pravi (prav tam), da se vzročno-posledična povezava med vodenjem in delovnim zadovoljstvom zaposlenih v povezavi z demografsko strukturo zaposlenih in managementa odraža v občutku:

- da je vodstvu mar za njih,
- da je njihovo delo pomembno,
- da jih vodstvo ceni in spoštuje,
- da se lahko svobodno izražajo,
- da so ustvarjalni in inovativni.

Zgornje trditve lahko povežem tudi s teorijo izbire, saj izražajo negospodovalno vodenje in predvsem možnost zadovoljevanja vseh štirih temeljnih psiholoških potreb.

Strinjam se z Grubišo (2001, 127), ki pravi, da morajo sodelavci imeti v nadrejenih zgled in oporo za svoje delo. V nasprotnem primeru bodo povezovali obiske pri vodji (z namenom, da bo rešil njihovo težavo) le z nerganjem, slabo voljo in predvsem s prepričanjem, da jim nadrejeni ni sposoben pomagati. Če uspe združiti cilje in navdušiti ljudi, da jih uresničujejo, bomo spoznali prvo pravilo, po katerem se prepozna dober vodja: ljudje se počutijo bolje, če je on zraven, kot če ga ni. Glavna lastnost, po kateri naj bi spoznali dobrega vodjo, je, da z vsako svojo aktivnostjo, včasih že samo s prisotnostjo, v ljudeh zbuja boljše mnenje o njih samih (Grubiša 2001, 152–154).

Vodja je povezan z ljudmi. Njegova naloga je, da sodelavce spodbudi k skupnemu delovanju, da naredi njihove prednosti učinkovite in njihove slabosti nepomembne. Pretehtati, določiti in ponazoriti mora cilje podjetja in vrednote. Naloga vodje je tudi, da omogoči podjetju in vsakemu od njegovih članov, da raste in se razvija, ko se spreminjajo potrebe in priložnosti. Podjetje mora biti zgrajeno na komunikaciji in posamični odgovornosti. Uspešnost je treba meriti. Rezultat podjetja je zadovoljen kupec, rezultat šole je učenec, ki svoje znanje uporabi (Drucker 2004, 183–185). Da lahko vodja vodi in usmerja ljudi, mora najprej znati poskrbeti zase in energijo za svoje vodenje, potem pa pomagati in voditi druge (Drucker 1997).

Čeprav Drucker (prav tam) govori predvsem o gospodarskih podjetjih, menim, da lahko potegnem vzporednice z vodenjem ljudi v javnem sektorju, saj gre v vsakem primeru za vodenje ljudi. Tudi v vrtcu se oblikujejo skupni cilji in se uspešnost njihove realizacije ugotavlja ob sprotih in končnih evalvacijah. Pomembno se mi zdi prepoznati prednosti in močna področja posameznika ter mu omogočiti, da jih učinkovito uporabi v prid organizacije. Na primer, nekdo je dober na področju glasbe, in če vodja to prepozna, mu lahko omogoči vodenje interesne dejavnosti, kot je pevski zbor. Prav tako je pomembno prepoznati slabosti posameznika, še posebno če vplivajo na rezultate dela. Tudi pri tem je naloga vodje, da presodi, ali in kako lahko slabosti naredi nepomembne. Na primer, v vrtcu za skupino otrok skrbita vzgojitelj in pomočnik in lahko včasih slabost posameznika (npr. vzgojiteljica nima glasbenega posluha) premostimo tako, da v tandemu povežemo posameznika, ki se dopolnjujeta. Menim pa, da je pri tem zelo pomemben način komunikacije. Večje zadovoljstvo bodo občutili sodelavci, ki bodo verjeli, da je vodji mar zanje in da se je pripravljen soočati tudi z njihovimi slabostmi.

5.2 Merjenje zadovoljstva zaposlenih

Merjenje zadovoljstva zaposlenih bi moralo biti cilj vsake organizacije, saj na ta način vodstvo pridobi informacijo trenutnega stanja, v primeru morebitnega nezadovoljstva pa lahko še pravočasno ukrepa. Merjenje zadovoljstva je tudi podlaga za preverjanje

učinkovitosti posameznih ukrepov, ki so bili izvedeni na osnovi predhodnih meritev (Červ 2012).

Majcen (2009, 294) pravi, da je zadovoljstvo zaposlenih pomembno, kajti nezadovoljni ljudje ne bodo dovolj motivirani za to, da svoje kompetence usmerijo v doseganje ciljev niti v osebni razvoj, vprašanje je tudi, ali jih bo zanimalo dolgoročno delo v tem podjetju. Verjetno bodo nezadovoljni iskali zase primernejše in bolj spodbudno okolje, kjer bodo pripravljene graditi svojo kariero in dolgoročni razvoj. Merjenja organizacijske kulture in zadovoljstva zaposlenih so tako nujen instrument za ugotavljanje stanja. Nikakor ne smejo biti sama sebi namen. Rezultati različnih merjenj se morajo obvezno nadaljevati v načrtovanje in izvedbo določenih ukrepov, temu pa morajo slediti vnovična merjenja in vnovično ukrepanje.

Zadovoljstvo zaposlenih je tesno povezano s klimo organizacije. Termin klima zajema tiste značilnosti, ki vplivajo na vedenje ljudi v organizaciji (Gilmer 1969, v Lipičnik 1998, 73). Mnoge empirične raziskave (Konrad 1987, v Lipičnik 1998, 76) so pokazale, da je klimo smiselno proučevati z vidikov: odnosa vodstva do sodelavcev, sprejemanja odgovornosti in medsebojnih odnosov.

Dobljeni rezultati so osnova za razprave, ugotavljanje njihovega pomena za organizacijo in realizacijo sprememb. Ker je ugotavljanje organizacijske klime subjektivno, je lahko tudi precej nezanesljivo. Lipičnik (1998, 76) svetuje resnejše proučevanje organizacijske klime z uporabo vprašalnikov, v katerih so trditve, vprašani pa izraža svoje doživljanje tako, da označi stopnjo strinjanja s trditvijo. Dobljene rezultate je treba ustrezno analizirati, da lahko pridemo do ustreznih zaključkov.

Na podoben način, z uporabo vprašalnikov, tudi sama proučujem klimo in zadovoljstvo sodelavcev, kar predstavljam v drugem delu naloge. Ker tudi sama menim, da so odnosi za kakovost dela in organizacijsko klimo zelo pomembni, je v vprašalniku precej trditev s tega področja.

Lipičnik (1998, 77–78) celotno tehnologijo proučevanja klime z vprašalniki razdeli na naslednje korake:

1. *Pripravljalna dela.* Ugotavlja se potrebnost proučevanja klime, možnost financiranja, pripravljenost ljudi za sodelovanje, način zbiranja podatkov ipd.
2. *Sestava vprašalnika.* Ugotavljajo se vsebinski vidiki proučevanja klime.
3. *Zbiranje odgovorov.* Omogočiti je treba svobodno izražanje doživljanj z zagotavljanjem anonimnosti.
4. *Analiza odgovorov.* Nujna je ustrezna statistična analiza. Kakovostna analiza je bolj ali manj pomoč pri interpretaciji rezultatov.
5. *Predstavitve rezultatov.* Rezultati so lahko drugačni od pričakovanih. Potrebna je previdnost pri predstavitvi.

6. *Načrtovanje akcij.* Ugotavljanje klime ne sme biti samo sebi namen. Rezultate primerjamo s cilji organizacije in načrtujemo akcijo.

Pri merjenju lahko uporabimo preprost pripomoček, lestvico delovnega zadovoljstva, s katerim ugotavljamo posameznikovo zadovoljstvo z delovno situacijo ali analiziramo organizacijsko klimo. Lestvica je ljudem razumljiva, lahko jo izpolnjujejo tudi zaposleni z najnižjimi stopnjami izobrazbe. Pomembno je zagotoviti anonimnost. Samo ugotavljanje zadovoljstva z delovno situacijo pa zaposlenim ne bo nič pomenilo in v njem ne bodo videli smisla, če ne bo obljube, da se bo stanje izboljšalo (Pogačnik 1997, 50–51).

Menim, da sodelavci bolj zavzeto izpolnjujejo anketni vprašalnik, če vedo, da se bodo spremembe za izboljšanje tudi načrtovale in izvajale. Mnogi so odklonilni do izpolnjevanja anketnih vprašalnikov, saj menijo, da se nikoli nič ne spremeni, ne glede na rezultate. Zato se mi zdi pomembno, da dobijo povratno informacijo o rezultatih merjenja in tudi načrtovane ukrepe za izboljšave, še bolje pa je, če o izboljšavah skupaj razpravljamo.

Organizacijska klima in kultura sta močni managerski orodji, ki kot notranji motivator lahko zaposlene potiskata v uspeh. Terpin (1996, v Adizes idr. 1996, 314), meni, da so povratne informacije, ki so posledica analize klime in kulture v organizaciji, osnova za načrtovanje dolgoročnih aktivnosti za njuno spremembo, tako da bo v čim večji možni meri motivirala sodelavce za uspešno doseganje ciljev.

5.3 Zadovoljstvo zaposlenih in motivacija

Zadovoljstvo zaposlenih je povezano z motivacijo na delovnem mestu. Lipičnik (2002b, 492) meni, da glede na ustaljeno prakso lahko sklepamo, da zadovoljstvo samo uravnava smer motivacije pri zaposlenih.

Težnja ljudi sili, da se približajo zadovoljstvu in izognejo nezadovoljstvu. Po tej logiki so velika pričakovanja posledica velike motivacije, velika razočaranja pa posledica premajhnih pridobitev. Zato ne bi smeli nikoli dovoliti, da bi v ljudeh gojili napačna pričakovanja in obljubljali stvari, ki jih ne moremo izpolniti. Vendar pa naj bi bila zadovoljstvo in učinek enakovredna in neodvisna cilja. Narobe bi bilo, če bi si na račun zadovoljstva prizadevali za doseganje učinkovitosti. Učinkovitost je povezana z razumskimi, zadovoljstvo pa z emocionalnimi cilji (Lipičnik 2002b, 492).

Lipičnik (2002b, 480–481) tudi pravi, da je zadovoljstvo posledica primerjave rezultata s pričakovanjem in torej sledi na koncu določenega procesa. Iz tega je mogoče sklepati, da motivacija in zadovoljstvo nimata ničesar skupnega, saj se pojavljata na različnih koncih istega procesa in v različnih vlogah. Mogoče pa je, da veliko zadovoljstvo povzroča v ljudeh hotenje ali motivacijo za ponavljanje aktivnosti. Zadovoljstvo z znanim rezultatom znova povzroči enaka pričakovanja, ki po znani poti vodijo do predvidenega rezultata.

Pričakovanje igra vlogo spodbujevalca motivacije ali hotenja in mora nastopati pred samo aktivnostjo, sicer do aktivnosti ne pride. Začetek smeri motivacije je dan s ciljem. Primerjava dejansko doseženega rezultata in pričakovanja je lahko razočaranje. Če razočaranje vzbudi v ljudeh nova pričakovanja, poskusijo znova. Če doseženo stanje ustreza pričakovanju, se v človeku pojavi občutek zadovoljstva. Njegova intenziteta je močno odvisna od truda, ki so ga vložili v aktivnost, in od stopnje pričakovanja (Lipičnik 2002b, 481).

6 ZADOVOLJSTVO ZAPOSLENIH V VRTCU LITIJA

Zadovoljstvo zaposlenih je eden pomembnih kazalnikov kakovosti storitve, ki jo zavod ponuja, to je varstvo in vzgoja predšolskih otrok. Tudi zadovoljstvo uporabnikov bo višje, če bodo storitev izvajali zaposleni, ki v svojem delu vidijo smisel in v svojem delu uživajo, torej so notranje motivirani. Vzgoja najmlajših zahteva odrasle, ki premorejo veliko empatije, pozitivizma in želje po napredovanju, tako pri sebi kot pri otrocih.

Pri svojem vodenju se poslužujem različnih načinov in metod vodenja, za katere menim, da povečujejo zadovoljstvo sodelavcev. Ocenjujem, da s svojim načinom vodenja sodelavce spodbujam k zavzetosti za delo in hkrati omogočam, da na delovnem mestu zadovoljujejo potrebe, kar je pogoj za njihovo notranje zadovoljstvo. Ali je res tako, sem ugotavljala v raziskavi, ob tem uvajala spremembe in preverjala njihovo učinkovitost.

6.1 Merjenje zadovoljstva zaposlenih

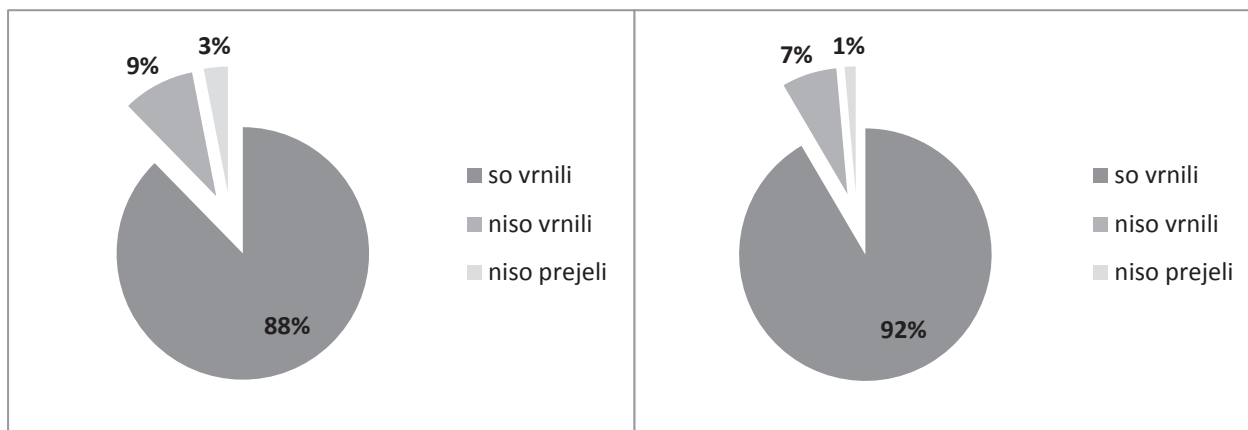
Uvodno merjenje zadovoljstva z anketnim vprašalnikom sem nadgradila še z intervjuji s sodelavci. Na osnovi rezultatov sem v svoje vodenje uvajala spremembe in po dveh letih od prvega merjenja znova izvedla merjenje zadovoljstva z enakim vprašalnikom.

6.1.1 Vzorec

Vzorec je namenski in predstavlja zaposlene v Vrtcu Litija, ki so odgovorili na anketni vprašalnik ter sodelovali v intervjuju. Pri prvem merjenju z anketnim vprašalnikom je bilo v vrtcu zaposlenih 92 oseb. Razdeljenih je bilo 90 vprašalnikov, in sicer strokovnim delavcem 63 in ostalim zaposlenim 27. Od 63 strokovnih delavcev je izpolnjen vprašalnik vrnilo 57 vzgojiteljic in pomočnic. Od 27 ostalih zaposlenih je vprašalnik vrnilo 16 delavcev. Skupaj je to 81 % vrnjenih vprašalnikov. V času drugega merjenja z anketnim vprašalnikom je bilo zaposlenih 94 oseb. Merjenje je potekalo podobno kot prvo. Zaposlenim je bilo razdeljenih 93 vprašalnikov, in sicer strokovnim delavcem 65 in ostalim zaposlenim 28. Od 65 strokovnih delavcev je izpolnjen vprašalnik vrnilo 60 vzgojiteljic in pomočnic. Od 28 ostalih zaposlenih je vrnilo vprašalnik 19 sodelavcev. Skupaj je to 84,9 % vrnjenih vprašalnikov.

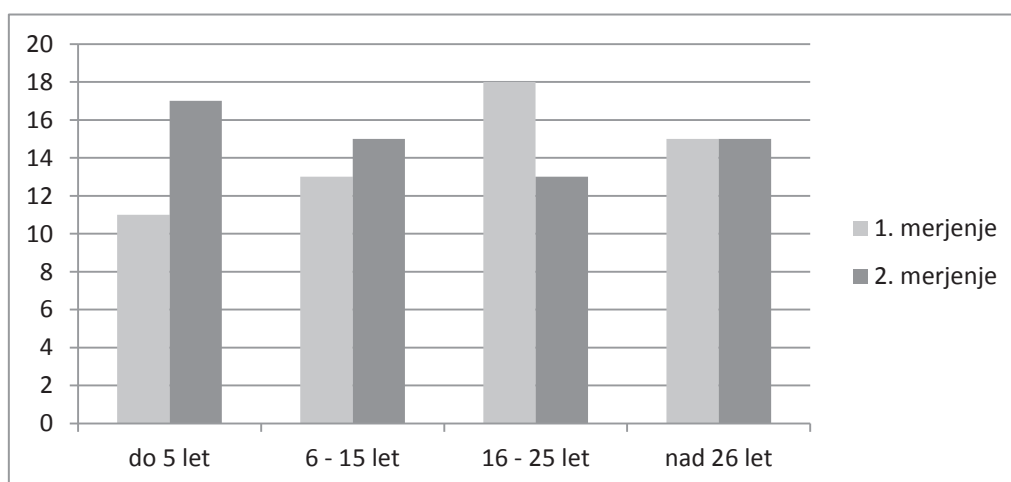
Tudi pri intervjujih je šlo za namensko vzorčenje. Vzorec predstavljajo sodelavci, ki so sodelovali v intervjujih, ki sem jih opravila v okviru letnih pogovorov. Vzorec je predstavljal 65 strokovnih delavcev in 20 ostalih zaposlenih, kar je 90,5 % vseh zaposlenih. Struktura sodelujočih v intervjuju po spolu kaže na žensko večino, sodelovali so le trije moški.

V nalogi analiziram predvsem rezultate vprašalnika, ki so jih izpolnili strokovni delavci. Ti so pri prvem merjenju vrnili 88 % in pri drugem 92 % anketnih vprašalnikov, kar prikazujem na sliki 4. Vzorec strokovnih delavcev, ki so sodelovali v anketi, je za naš zavod reprezentativen.



Slika 4: Odstotek vrnenih vprašalnikov strokovnih delavcev pri obeh merjenjih

Struktura sodelavcev glede na delovno dobo v vrtcu je razvidna iz slike 5. Pri prvem merjenju je v anketi sodelovalo največ sodelavcev z delovno dobo od 16 do 15 let, pri drugem merjenju je sodelovalo največ tistih, ki imajo v vrtcu delovne dobe do 5 let. Število sodelavcev z delovno dobo nad 26 let je bilo pri obeh merjenjih enako.



Slika 5: Število strokovnih delavcev glede na delovno dobo v vrtcu pri obeh merjenjih

6.1.2 Merjenje z anketnim vprašalnikom

Anketni vprašalnik (v prilogi) je avtorsko delo in je bil sprva izdelan zgolj za interne potrebe, to je za merjenje delovnega zadovoljstva ter klime v vrtcu, ki ga vodim. Vprašalnik ima določene pomanjkljivosti, nekatere trditve so dvomne. Na primer trditve: *Delo, ki ga opravljam je ustvarjalno in zanimivo*. Ni nujno, da je delo ustvarjalno in zanimivo in bi iz te trditve lahko izpeljala dve. Podobnih trditve je v vprašalniku še nekaj, pri interpretaciji to upoštevam. Ker pa so rezultati vprašalnika ponujali možnost nadaljevanja raziskave, sem se odločila, da vprašalnik uporabim v nalogi in ga v enaki obliki ponudim čez dve leti po prvem

merjenju. V vmesnem času sem uvajala spremembe, opravila intervjuje s sodelavci ter rezultate pri drugem merjenju primerjala z rezultati prvega merjenja.

Zaradi narave dela zaposlenih je bil vprašalnik v dveh oblikah, in sicer za strokovne delavce, torej vzgojiteljice in pomočnice vzgojiteljic (priloga 1) ter za ostale zaposlene (priloga 2). Strokovni delavci opravljajo delo neposredno z otroki, medtem ko so ostali v vlogi podporne službe. V analizi slednje imenujem ostali zaposleni, pod ta termin pa spada ves tehnično-upravni kader (čistilke, perica, hišnika, zaposleni v kuhinji in na upravi vrta ter v svetovalni službi). Čeprav so zaposleni v svetovalni službi strokovni delavci, jih v analizi tega vprašalnika uvrščam med ostale.

V uvodnem delu vprašalnika sodelavce sprašujem po delovni dobi, delovni dobi v vrtcu ter o delovnem mestu oziroma izobrazbi. V vprašalniku za strokovne delavce je zahtevan podatek o delovnem mestu, za ostale zaposlene pa izobrazba, saj je v teh službah struktura izobrazbe zelo raznolika.

Vprašanja oziroma trditve so v vprašalniku za strokovne delavce združeni v sklope:

- delovne razmere,
- poklicni razvoj,
- vodenje vrta,
- sodelovanje vzgojiteljskega para,
- odnosi s sodelavci.

V vsakem sklopu je več trditvev, ki jih sodelavci ocenijo. Stopnjo zadovoljstva so izražali na Likertovi lestvici od 1 do 5. V zaključku prvega dela vprašalnika sodelavci za vsako področje podajo še splošno oceno.

Ostali zaposleni opravljajo dela v podpornih službah, zato je bilo treba del vprašalnika spremeniti. Združila sem področji delovne razmere in poklicni razvoj ter izpustila sodelovanje vzgojiteljskega para. Ta del rezultatov v nalogi ne predstavljam. Spremembe, ki sem jih uvajala med obema merjenjema, so se v večini nanašale na strokovne delavce. V nalogi analiziram predvsem svoje vodenje strokovnih delavcev tudi zato, ker s svojim delom neposredno vplivajo na kakovost storitve, ki jo vrtec ponuja. To pa je skrb za vzgojo in učenje otrok ter pomoč družini pri tej nalogi.

V drugem delu vprašalnika je naštetih 18 kazalnikov zadovoljstva. Na eni strani je treba označiti pomembnost vsakega kazalnika in na drugi oceno dejanskega zadovoljstva. Sodelavci so stopnjo pomembnosti in stopnjo zadovoljstva izražali na Likertovi lestvici od 1 do 5. V zadnjem delu vprašalnika je bilo treba našteje oblike motivacije razvrstiti po pomembnosti od 1 do 12, kolikor je naštetih oblik. Ta del vprašalnika, s kazalniki zadovoljstva in oblikami motivacije, je bil enak za vse sodelavce.

6.1.3 Intervju s sodelavci

Intervju je bil polstrukturiran, zastavila sem tri osnovna vprašanja:

1. Kaj v največji meri vpliva na vaše zadovoljstvo pri delu in zakaj?
2. Kaj vas motivira za vaše delo?
3. Kaj pričakujete od vodstva?

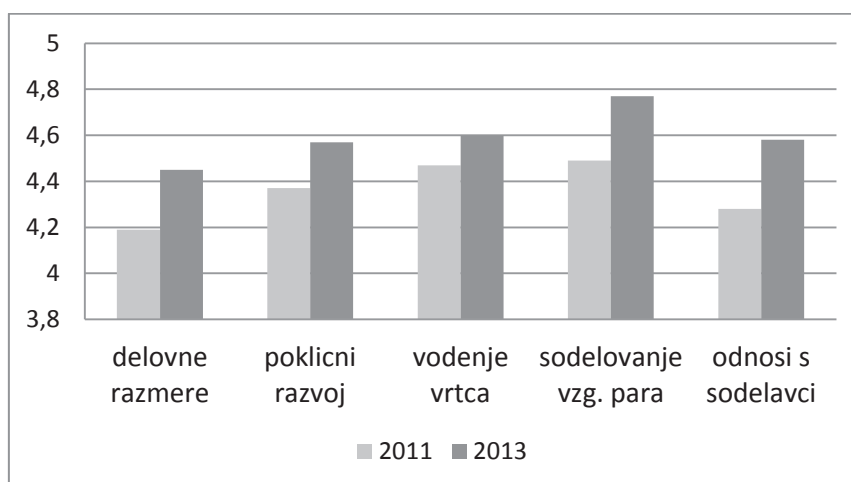
Pogovori s sodelavci so potekali v enotah vrtca v prostorih, namenjenih vzgojiteljem, ali v moji pisarni. Pri intervjujih, ki so potekali v moji pisarni, sem bila pozorna na razporeditev stolov. Nisem sedela na svojem stolu, s čimer sem zmanjšala pozicijo moči, ampak na drugi strani mize, vzporedno s sodelavcem, kar je pripomoglo k enakovrednejši poziciji.

6.2 Predstavitev rezultatov

V nadaljevanju predstavljam rezultate anketnega vprašalnika ter jih povežem z odgovori iz intervjujev.

V prvem delu vprašalnika so strokovni delavci izražali zadovoljstvo na petih področjih, in sicer na področju delovnih razmer, poklicnega razvoja, vodenja vrtca, sodelovanja vzgojiteljskega para in odnosov s sodelavci.

Prevladovala so visoke ocene zadovoljstva, distribucije odgovorov tako niso bile normalno porazdeljene. Glede na leto izpolnjevanja vprašalnika ugotavljam statistično pomembne razlike na štirih ocenjenih področjih, in sicer na področju delovnih razmer, poklicnega razvoja, sodelovanja vzgojiteljskega para in odnosov s sodelavci. V vseh primerih so ocene zadovoljstva višje v letu 2013, kar prikazujem na sliki 6.



Slika 6: Primerjava ocen glede na leto izpolnjevanja vprašalnika po področjih

Ocene vzgojiteljic se statistično pomembno ne razlikujejo v obeh letih merjenja, medtem ko se ocene pomočnic statistično pomembno razlikujejo na področju delovnih razmer (Mann-Whitneyjev U-test, $p < 0,05$) in odnosov s sodelavci (Mann-Whitneyjev U-test, $p = 0,02$), pri čemer so se pri pomočnicah v letu 2013 ocene zvišale. Izračun glede na delovno dobo oseb je pokazal statistično pomembne razlike le pri področju delovnih razmer, in sicer je skupina zaposlenih od 16 do 25 let izrazila najvišje zadovoljstvo.

Za vsako področje so bile v vprašalniku še posebej dane trditve, ki so jih sodelavci ocenjevali. V nadaljevanju predstavljam rezultate za vsako področje posebej.

6.2.1 Delovne razmere

Delovne razmere so bile v vprašalniku opredeljene s sedmimi postavkami:

- Igralnica je ustrezno velika, svetla, zračna in dobro opremljena.
- Igrišče je urejeno in ustrezno opremljeno.
- Za načrtovanje in izvajanje vzgojno-izobraževalnih dejavnosti imam na voljo dovolj sredstev (likovni in potrošni material, rekviziti, knjige, pripomočki idr.).
- Imam možnost koriščenja odmora.
- Sočasnost strokovnih delavk v oddelku je zagotovljena.
- Delovni čas mi ustreza.
- Način izrabe letnega dopusta je dobro organiziran.

Povprečne vrednosti ocen zadovoljstva strokovnih delavcev pri obeh merjenjih so razvidne iz preglednice 2.

Preglednica 2: Povprečne vrednosti merjenja zadovoljstva delovnih razmer

Strokovni delavci – primerjava med prvim in drugim merjenjem		2011	2013
DELOVNE RAZMERE	1. Igralnica je ustrezno velika, svetla, zračna in dobro opremljena.	3,67	3,80
	2. Igrišče je urejeno in ustrezno opremljeno.	3,12	4,27
	3. Za načrtovanje in izvajanje vzgojno-izobraževalnih dejavnosti imam na voljo dovolj sredstev (likovni in potrošni material, rekviziti, knjige, pripomočki idr.).	4,39	4,63
	4. Imam možnost koriščenja odmora.	2,98	3,90
	5. Sočasnost strokovnih delavk v oddelku je zagotovljena.	3,88	4,17
	6. Delovni čas mi ustreza.	4,39	4,35
	7. Način izrabe dopusta je dobro organiziran.	4,42	4,37

Analiza zanesljivosti je pokazala nizko zanesljivost ($\alpha = 0,592$), zato sem v nadaljnjih analizah obravnavala postavke posamično in ne kot lestvico, ki bi merila zadovoljstvo z delovnimi razmerami. Sodelavci so v večini primerov dali zelo visoke ocene. Odgovori na

posamezne postavke se ne porazdeljujejo normalno, zato sem za testiranje razlik med aritmetičnima sredinama dveh skupin uporabila Mann-Whitneyjev U-test.

Zavedam se tudi omejitve vprašalnika, ki se kažejo v trditvah, ki so dvoumno zapisane. Na primer, prva trditev v tem področju opisuje igralnico kot ustrezno veliko, svetlo, zračno in dobro opremljeno. V intervjujih so sodelavci povedali, da so to trditev ocenili nižje predvsem zaradi neustrezne velikost igralnice, medtem ko so z ostalimi postavkami zadovoljni.

V letu 2013 so bili statistično pomembno višje ocenjeni dejavniki igrišče, sredstva in odmor v primerjavi z ocenami v letu 2011, kar je razvidno iz preglednice 3. Rezultati, ki kažejo na statistično pomembne razlike, so v preglednicah 2 in 3 obarvani temneje. Razlog za višjo oceno v postavki urejenost igrišč vidim v tem, da smo v večini enot vrtca v času med 2011 in 2013 prenovili igrišča in jih obogatili z novimi igrali. Pri načrtovanju nabave sredstev za vzgojno-izobraževalno delo so vključeni tudi strokovni delavci, pri čemer so njihovi predlogi v veliki meri upoštevani in sprejeti. Menim, da so to ocenili tudi sodelavci in da je to razlog za višjo oceno v letu 2013. Najnižje ocenjena trditev v letu 2011 je bila možnost koriščenja odmora. Ker me je ta ocena presenetila, smo s sodelavci o tem tudi razpravljali. Kljub temu da zaradi bolniških izostankov sodelavcev občasno strokovni delavci res nimajo možnosti koriščenja odmora, v večini ta možnost obstaja, a je večina ne izkoristi. V intervjujih so mi povedali, da ne koristijo odmora in dodali, da »čas, ki je namenjen odmoru mi ne ustreza, saj so takrat otroci na ležalniku« ter »in ne čutim potrebe, da grem ven iz igralnice«. V dogovoru s sodelavci smo v nekaj primerih spremenili urnike, zagotovili sočasnost dveh odraslih oseb v oddelku in tako omogočili tudi koriščenje odmora v času, ki je ustrezal posamezniku.

Preglednica 3: Razlike v ocenah delovnih razmer med letoma 2011 in 2013 za strokovne delavce

Leto		Št.	Najnižja ocena	Najvišja ocena	Povprečje	Standardni odklon
2011	1. Igralnica	57	1	5	3,67	1,185
	2. Igrišče	57	1	5	3,12	1,255
	3. Sredstva	57	3	5	4,39	,620
	4. Odmor	57	1	5	2,98	1,458
	5. Sočasnost	57	1	5	3,88	1,119
	6. Delovni čas	57	2	5	4,39	,774
	7. Letni dopust	57	1	5	4,42	,865
2013	1. Igralnica	60	1	5	3,80	1,147
	2. Igrišče	60	1	5	4,27	,954
	3. Sredstva	60	3	5	4,63	,551
	4. Odmor	59	1	5	3,90	1,282
	5. Sočasnost	59	1	5	4,17	,968
	6. Delovni čas	60	1	5	4,35	1,039
	7. Letni dopust	59	1	5	4,37	,869

Primerjava rezultatov glede na delovni položaj pokaže, da so vzgojiteljice podale višje ocene, statistično pomembna razlika pa je le pri postavki 6. Izrazile so večje zadovoljstvo z delovnim časom kot pomočnice. Ta rezultat lahko razumem, saj je čas neposrednega dela z otroki vzgojiteljic krajši kot čas pomočnic in imajo temu primerno tudi ugodnejši urnik dela.

Vzgojiteljice so v letu 2013 statistično pomembno višje ocenile ustreznost igrišča kot v letu 2011. Pomočnice pa so statistično pomembno višje ocenile igrišče in odmor v letu 2013 v primerjavi z letom 2011.

6.2.2 Poklicni razvoj

V sklopu poklicni razvoj so strokovni delavci svoje zadovoljstvo ocenjevali na osnovi sedmih trditvev. Skupne povprečne ocene za obe leti merjenja so podane v preglednici 4. Najnižje so ocenile možnost napredovanja, kar je razumljivo, saj so napredovanja v javnem sektorju v času izvedbe raziskave okrnjena.

Do statistično pomembnih razlik je prišlo pri deseti trditvi *V vrtcu je razvito timsko delo in skupno odločanje*. Strokovni delavci so jo višje ocenili v letu 2013. Analiza pokaže, da so statistično višje ocene dale predvsem vzgojiteljice. Pomočnice pa so statistično višjo oceno v letu 2013 dale pri deveti trditvi *V vrtcu so razvite nematerialne oblike nagrajevanja*.

Preglednica 4: Povprečne vrednosti merjenja zadovoljstva poklicnega razvoja

Strokovni delavci – primerjava med prvim in drugim merjenjem		2011	2013
POKLICNI RAZVOJ	8. Možnost dodatnega izobraževanja in strokovnega izpopolnjevanja.	4,65	4,77
	9. Razvite so nematerialne oblike nagrajevanja.	4,05	4,42
	10. V vrtcu je razvito timsko delo in skupno odločanje.	4,05	4,48
	11. Delo, ki ga opravljam, je ustvarjalno in zanimivo.	4,75	4,85
	12. Zadovoljna sem s svojim delovnim mestom.	4,77	4,85
	13. Na svoj poklic sem ponosna (ponosen).	4,86	4,95
	14. Imamo realne možnosti za napredovanje.	3,96	3,60

Postavke v tem sklopu sem analizirala posamezno, saj je analiza zanesljivosti pokazala nizko zanesljivost vseh postavk, združenih v lestvico. Kljub temu ocene zadovoljstva pri posameznih postavkah lahko upoštevam oziroma vplivam nanje. V času med obema vprašalnikoma sem uvajala spremembe predvsem na področju skupnega dela in odločanja, uvajala sem nematerialne oblike nagrad oziroma pohval ter organizirala različna usposabljanja in izobraževanja v vrtcu. Kljub temu da razlike, razen pri deseti trditvi, niso statistično pomembne, se opazi trend večjega zadovoljstva.

6.2.3 Vodenje vrtca

V preglednici 5 so predstavljene povprečne ocene zadovoljstva pri obeh merjenjih.

Preglednica 5: Povprečne vrednosti merjenja zadovoljstva z vodenjem vrtca

Strokovni delavci – primerjava med prvim in drugim merjenjem	2011	2013
15. Informacije vodstva so jasne in natančne.	4,47	4,57
16. Vodstvo upošteva moje želje in predloge.	4,23	4,34
17. Komunikacija je demokratična in dvosmerna.	4,49	4,59
18. Vodstvo me pri delu spodbuja in motivira.	4,33	4,53
19. Letni razgovor je smiseln in učinkovit.	4,48	4,46
20. Strinjam se z letno oceno, ki sem jo dobil/-a.	4,63	4,79
VODENJE VRTCA 21. Vodstvo vrtca ne izvaja razlik med zaposlenimi.	3,86	3,95
22. Ravnateljica ima dovolj znanja s področja vodenja (načrtovanje, organizacija, vodenje, preverjanje idr.).	4,75	4,87
23. Ravnateljica gradi svojo avtoriteto s strokovnostjo, z dobrim zgledom, s prijaznim vodenjem.	4,77	4,82
24. Vodstvo razume naše probleme in jih sproti rešuje.	4,19	4,47
25. Vodja enote opravlja svoje delo pravično in pošteno.	4,21	4,37
26. Vodja enote posreduje točne informacije na korekten način in pravočasno.	4,15	4,45

Distribucija rezultatov je levo asimetrična, saj je večina oseb dala zelo visoke ocene. Kolmogorov-Smirnov test je pokazal, da porazdelitev rezultatov ni normalna. Ker je koeficient alfa v tej lestvici visok (Cronbachov koeficient alfa = 0,894), pomeni, da je zanesljivost skupnega rezultata dovolj visoka.

Najnižja povprečna ocena v tem sklopu je izračunana pri trditvi *Vodstvo vrtca ne izvaja razlik med zaposlenimi*. V intervjujih sem sodelavcem postavila tudi vprašanje *ali menite, da ravnateljica dela razlike med zaposlenimi in kako vidijo izvajanje razlik*. Večina, 79 %, jih je odgovorila, da razlik ne izvajam. Nekaj odgovorov, ki nakazujejo večje nezadovoljstvo, se je nanašalo na neupoštevanje posameznikovih želja pri oblikovanju vzgojiteljskih parov: *»spraševati bi bilo treba vse in vsem nuditi možnost izbire«* ali *»nekateri so bolj slišani kot drugi, na primer pri izbiri parov«*. Izvajanje razlik med zaposlenimi vidijo tudi pri razporejanju vzgojiteljev v oddelke v druge enote. Enote vrtca se nahajajo na več lokacijah v občini in sprememba menjave enote je za nekatere strokovne delavce stresna. Sodelavka mi je v zvezi s tem povedala: *»še več vzgojiteljic bi bilo treba razporediti v druge enote, ne vedno najmlajše«*, druga pa: *»nekoga se upošteva bolj kot druge«*. Strokovni delavci se med seboj razlikujejo po sposobnostih, nekateri so pripravljeni takoj prevzeti odgovornejše delo, vodijo projekte, strokovni aktiv in podobno. V odnosu do takih posameznikov so sodelavci prepoznali izvajanje razlik z moje strani. To so izrazili kot *»... še kdo bi moral dobiti priložnost za dodatne zadolžitve, ne vedno eni in isti«*. Nekdo je to povezal z zaupanjem vodje

v posamezne strokovne delavce in pojasnil »nekoga se upošteva bolj kot druge, verjetno se jim bolj zaupa«.

Pri skupnih rezultatih v vprašalniku vodenja vrtca med pomočnicami in vzgojiteljicami ni prišlo do statistično pomembnih razlik, do razlik ne prihaja niti glede na leto izpolnjevanja. Nekoliko višje rezultate so dosegle pomočnice, kar je razvidno iz preglednice 6, v letu 2013 so bile ocene nekoliko višje (preglednica 7).

Preglednica 6: Razlike v ocenah vodenja vrtca med vzgojiteljicami in pomočnicami

Delovni položaj	Področje ocenjevanja	Št.	Najnižja ocena	Najvišja ocena	Povprečje	Standardni odklon
Vzgojiteljica	Vodenje	61	40,00	50,00	42,9344	5,28479
Pomočnica	Vodenje	55	20,00	50,00	44,1636	6,80349

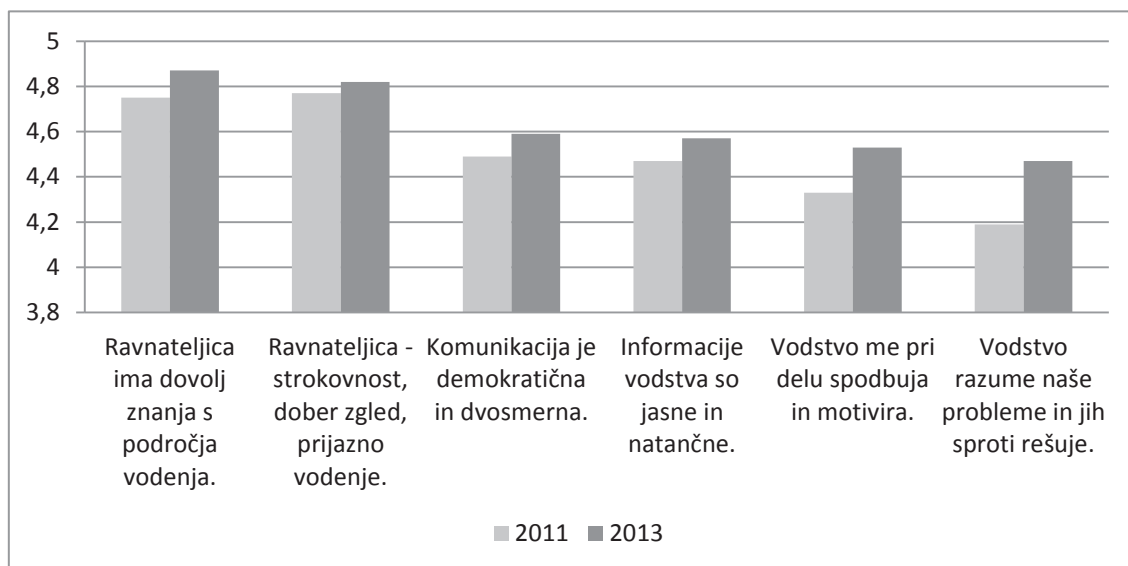
Preglednica 7 : Razlike v ocenah vodenja vrtca glede na leto izpolnjevanja

Leto	Področje ocenjevanja	Št.	Najnižja ocena	Najvišja ocena	Povprečje	Standardni odklon
2011	Vodenje	57	20,00	50,00	42,5614	7,07364
2013	Vodenje	59	44,00	50,00	44,4407	4,76073

V intervjujih sem sodelavcem zastavila tudi vprašanje, kaj pričakujejo od vodstva. Njihovi odgovori dopolnjujejo odgovore v anketnem vprašalniku in so hkrati spodbuda za uvajanje izboljšav pri vodenju. 62 % odgovorov se navezuje na dober odnos, ki so ga opredelili kot »odkritost, spoštovanje, korektne odnose, ne glede na različnost zaposlenih«, nekdo pričakuje »pristen stik« in pa »iskrenost, da je vodja vedno na razpolago za pogovor«. Dober odnos se navezuje tudi na varno delovno okolje, kjer se napake ne kaznujejo. To je intervjuvanka razložila, tako da »pričakuje odprtost vodstva – tudi če se stori napaka, da je sprejeta človeško in da ni strahu pred vodjo«. Poleg dobrega odnosa, sodelavci od vodstva pričakujejo tudi povratne informacije in dober pretok informacij. Kot je povedala sodelavka: »Pričakujem jasna navodila, pričakovanja in pohvalo«. Razpršenost enot in velikost vrtca je lahko razlog za strah, da vsi niso pravočasno in enako obveščeni. Intervjuvanka je pojasnila, da pričakuje »informiranost, ker smo velik vrtec in je prav, da informacije pridejo do vseh«. Sodelavcem veliko pomeni, če opazim njihovo delo. Povedali so, da pričakujejo tudi kritiko: »Pričakujem, da vodstvo opazi rezultate, vodja naj pove tako kritiko kot pohvalo«.

Slika 7 prikazuje nekaj najvišje ocenjenih trditev v področju vodenja vrtca, ki nakazujejo, da so sodelavci v večini zadovoljni z vodstvom. Čeprav ni šlo za statistično pomembne razlike, je zaznati trend naraščanja ocen. Tudi pri teh trditvah je treba upoštevati omejitve, ki se kažejo v nedoslednosti pri oblikovanju trditev, saj ena trditev ponuja različne razlage. Kljub

temu ocenjujem, da visoke ocene pomenijo, da so spremembe, izvedene v času med obema merjenjema, bile dobro sprejete. Za delo sodelavcev se zanimam tudi tako, da sodelujem pri reševanju morebitnih težav, razpravljam o neposrednem delu na letnih pogovorih, jih spodbujam. Sodelavka je povedala, da pričakuje »... vključenost vodje v neposredno delo, da pozna delo, ki ga opravljamo. Pozdravljam letne pogovore, zdijo se mi dobri«.



Slika 7: Primerjava ocen najvišje ocenjenih trditev v področju vodenja vrtca

6.2.4 Sodelovanje vzgojiteljskega para

Sodelavci so v tem sklopu trditev podajali zelo visoke ocene, distribucija odgovorov je izrazito levo asimetrična in porazdelitev odstopa od normalne. Obe skupini, tako vzgojiteljice kot pomočnice, sta dajali podobne odgovore v letu 2011 in 2013. Pri odgovorih ne pride do statistično pomembnih razlik. Izračunala sem tudi rezultate glede na delovno dobo zaposlenih in ugotovila, da ni statistično pomembnih razlik. V preglednici 8 so povprečne vrednosti vseh strokovnih delavcev. Razvidno je, da so ocene zadovoljstva v letu 2013 nekoliko višje, vendar razlika ni statistično pomembna.

Preglednica 8: Povprečne vrednosti merjenja zadovoljstva sodelovanja vzgojiteljskega para

Strokovni delavci – primerjava med prvim in drugim merjenjem	2011	2013
27. Načrtujeva in izvajava skupaj.	4,37	4,55
28. Komunikacija je dobra in odprta.	4,51	4,77
SODELOVANJE 29. Konflikte in nesoglasja rešujeva sproti ...	4,61	4,73
VZG. PARA 30. Sodelavki popolnoma zaupam in se nanjo zanesem.	4,60	4,78
31. Odnos je dober.	4,58	4,83

Eden izmed pogostih odgovorov strokovnih delavcev v intervjuju, ko sem spraševala, kateri dejavnik zadovoljstva na delovnem mestu se jim zdi pomemben, je bil dober medsebojni odnos. Sodelavci so odgovarjali tudi na vprašanje, *kaj v največji meri vpliva na zadovoljstvo pri vašem delu?* Glede na visoke ocene v anketnem vprašalniku je bilo pričakovati, da bom tudi na to vprašanje dobila odgovore povezane z odnosom vzgojiteljskega para. Delo strokovnih delavcev v vrtcu je namreč izrazito timsko in zato je toliko bolj pomembno, da se obe strokovni delavki v skupini otrok dobro počutita in razumeta. Povedale so, da na zadovoljstvo vpliva dober odnos in dobro sodelovanje v paru, intervjuvanka je rekla »... najbolj vpliva odnos, v katerem čutim, da se lahko zanesem na sodelavko v timu« in druga: »... dobra komunikacija z ožjo sodelavko, odprti in iskreni pogovori ...«. Iz odgovorov ugotavljam, da jim veliko pomeni, če so s strani sodelavke cenjene. Povedale so, da jim »največ pomenijo odnosi v kolektivu ... pohvala sodelavke in njeno priznanje« ter »da imaš možnost v timu izraziti svoje mnenje, da si opažen«. Pohvalo sodelavke je opisala: »Motivira me pohvala vzgojiteljice, s katero delam v tandemu«.

Trditve *odnos je dober, komunikacija je dobra in odprta ter sodelavki popolnoma zaupam in se nanjo zanesem* so ocenjene zelo visoko in so se pri drugem merjenju še povišale. Ne gre za statistično pomembne razlike, a trend večjega zadovoljstva je opazen. O menjavah strokovnih delavcev pred začetkom novega šolskega leta razpravljamo in kolikor se le da upoštevam njihove želje. Ocenjujem, da je tudi to razlog za zadovoljstvo.

6.2.5 Odnosi s sodelavci

Distribucija rezultatov v tem sklopu ne odstopa od normalne, zato sem lahko izračunala t-test, ki je pokazal statistično pomembne razlike v odgovorih glede na leto reševanja vprašalnika. V letu 2013 so bili rezultati višji. Glede na delovni položaj ni statistično pomembnih razlik.

Preglednica 9: Rezultati zadovoljstva vzgojiteljic in pomočnic z odnosi s sodelavci

Delovni položaj	Področje	Leto	Št.	Povprečje	Standardni odklon
Vzgojiteljica	Odnos s sodelavci	2011	30	23,8000	4,35019
		2013	31	26,2258	3,02996
Pomočnica	Odnos s sodelavci	2011	27	24,8148	4,35039
		2013	29	26,3103	3,75218

Iz preglednice 9 lahko razberem, da niti v letu 2011 niti v letu 2013 ni statistično pomembnih razlik med pomočnicami in vzgojiteljicami. Glede na leto merjenja se kažejo razlike pri obeh skupinah, višje so v letu 2013, pri čemer gre pri vzgojiteljicah za statistično pomembno razliko.

V preglednici 10 prikazujem povprečne vrednosti za posamezne trditve v letih 2011 in 2013. Rezultati so nekoliko višji v letu 2013.

Preglednica 10: Povprečne vrednosti merjenja zadovoljstva odnosov s sodelavci

Strokovni delavci – primerjava med prvim in drugim merjenjem		2011	2013
ODNOSI S SODELAVCI	32. V kolektivu je prisotno sodelovanje, medsebojna pomoč in pravična porazdelitev dela.	3,95	4,47
	33. Konflikte rešujemo sproti in pravočasno.	3,91	4,32
	34. Podatke in informacije izmenjujemo brez težav.	4,16	4,49
	35. Sodelavcem v kolektivu lahko zaupam.	4,04	4,27
	36. Sodelavci ne govorijo o meni za mojim hrbtom.	3,43	3,73
	37. V službo hodim z veseljem.	4,75	4,85

Ocena zadovoljstva pri trditvi, da je v kolektivu prisotno zaupanje, medsebojna pomoč in pravična porazdelitev dela je v letu 2013 višja. Spremembe, ki sem jih uvajala v tem času, so se v veliki meri navezovale prav na odnose, tako na odnos vodstvo – zaposleni kot na odnose med zaposlenimi.

V intervjuju s sodelavci sem na vprašanje, *kaj vpliva na njihovo zadovoljstvo pri delu in kaj jih motivira za delo*, v 97 % dobila odgovore, ki se navezujejo tudi na odnose. Odgovori so bili podobni ne glede na to, ali sem spraševala po zadovoljstvu ali po motivaciji. Dobre odnose vidijo v dobri klimi, medsebojnem razumevanju, spoštovanju, zaupanju, v dobrem počutju. Odnose, ki so se navezovali na sodelavce so razložili: *»Dobro sodelovanje s sodelavci čutim, če so moje ideje sprejete [...], tudi to, da ti nekdo pove, če ne delaš dobro, če je napaka z razumevanjem sprejeta«*. Sodelavce povezujejo skupne dejavnosti, projekti in ne nazadnje tudi uspehi, kar je intervjuvanka izrazila: *»Motivira me tudi humor in sproščenost na delu, najbolj takrat, ko se skupaj veselimo zaključkov projektov, [...] po naši prireditvi smo utrujeni, a vsi tako zadovoljni«*.

Trditev *v službo hodim z veseljem* je bila v tem sklopu ocenjena z najvišjo oceno in se je pri drugem merjenju še zvišala. Glede na to, da so precej nižje ocenili trditev o možnosti napredovanja, lahko ugotovim, da večina svoj poklic opravlja z veseljem, ne glede na zunanje okoliščine kot je napredovanje ali višja plača. Tudi odgovori na vprašanje o motivaciji za delo so se navezovali na samo naravo poklica, na otroke in njihove starše. Povedali so, da jih motivira *»to, da mi otroci in starši zaupajo«* in *»delo z otroki imam rada, zadovoljna sem v poklicu, ki ga opravljam, delo z ljudmi mi je všeč«*. Motivacijo vidijo v odzivu otrok in staršev: *»Motivirajo me zadovoljni, nasmejani starši. Tudi sam odnos z otroki in občutek, da te imajo radi, saj to iskreno pokažejo«*.

Izračunala sem tudi analizo variance med skupinami pomočnic in vzgojiteljic glede na delovno dobo. Če pogledam le rezultate vzgojiteljic (preglednica 11), opazim, da prihaja do statistično pomembnih razlik v skupini s 6 do 15 let delovne dobe. Imele so statistično pomembno nižje rezultate od drugih. Kaj vpliva na nižje ocene v tej skupini težko ocenim, menim pa, da so si strokovni delavci, ki so že dlje časa v vrtcu v svojih sredinah v kolektivu

že našli svoje mesto in sodelavce, s katerimi se dobro razumejo. Tisti strokovni delavci v prvi skupini, z delovno dobo do 5 let, pa si to pot še iščejo ter navezujejo stike in še niso tako kritični do odnosov z drugimi. To je moja subjektivna ocena, ki temelji na neformalnih pogovorih s strokovnimi delavci in je ne morem podkrepiti z rezultati raziskave.

Preglednica 11: Rezultati zadovoljstva vzgojiteljic in pomočnic z odnosi s sodelavci

Odnos s sodelavci				
Delovni položaj	Delovna doba	Št.	Povprečje	Standardni odklon
Vzgojiteljica	Do 5 let	5	25,8	4,60435
	6 do 15 let	15	22,5333	3,94365
	16 do 25 let	20	25,7	4,07947
	Nad 26 let	21	26	2,91548
	Skupno	61	25,0328	3,90285
Pomočnica	Do 5 let	24	26,125	4,19433
	6 do 15 let	14	25,7143	5,18027
	16 do 25 let	10	24,3	3,0203
	Nad 26 let	8	25,375	2,87539
	Skupno	56	25,5893	4,08446

Z uporabo Spearmanovega koeficienta sem izračunala korelacije med lestvicami vodenja vrtca, sodelovanja vzgojiteljskega para in odnosov s sodelavci. Razvidna je zmerno visoka pozitivna korelacija med vodenjem in odnosi s sodelavci ter nizka pozitivna korelacija med sodelovanjem vzgojiteljskega para in odnosi s sodelavci, kar je razvidno iz preglednice 12.

Preglednica 12: Korelacije med lestvicami vodenja, sodelovanjem vzgojiteljskega para in odnosi s sodelavci

		Korelacije			
			Vodenje vrtca	Sodelovanje vzg. para	Odnos s sodelavci
Spearmanov koeficient	Vodenje vrtca	Koeficient korelacije	1,000	,165	,525**
		Sig. (2-tailed)		,077	,000
		N	116	116	116
	Sodelovanje vzg. para	Koeficient korelacije	,165	1,000	,282**
		Sig. (2-tailed)	,077		,002
		N	116	117	117
	Odnos s sodelavci	Koeficient korelacije	,525**	,282**	1,000
		Sig. (2-tailed)	,000	,002	
		N	116	117	117

Osebe, ki so imele visok rezultat na lestvici vodenja vrtca, so bile tudi bolj zadovoljne z vodenjem vrtca. Tisti, ki so kazalnike na lestvici vodenja ocenili visoko, so visoko ocenili tudi splošno oceno vodenja vrtca, kar je razumljivo, saj so se kazalniki nanašali na delo in odnos vodstva.

6.2.6 Kazalniki zadovoljstva

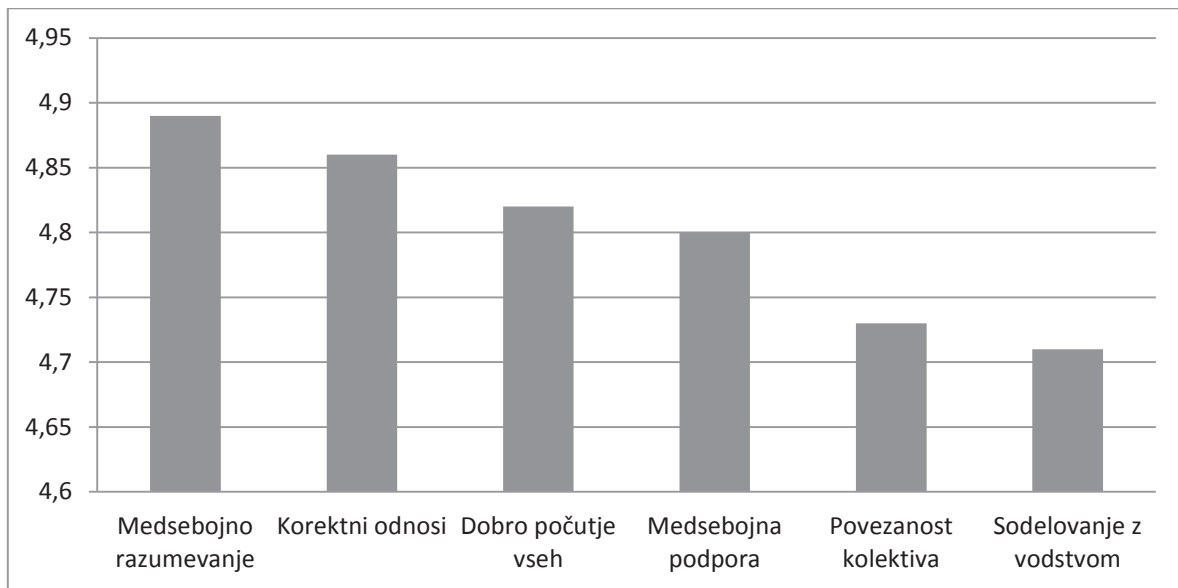
V drugem delu anketnega vprašalnika so sodelavci imeli naštetih različnih kazalnikov zadovoljstva. Na eni strani so ocenili pomembnost posameznega kazalnika in na drugi strani zadovoljstvo dejanskega stanja za isti kazalnik. Stopnjo pomembnosti in zadovoljstva so ocenjevali na Likertovi lestvici od 1 do 5. Sodelavci so se opredelili do osemnajstih dejavnikov zadovoljstva.

Ocene pomembnosti so večinoma višje od ocen zadovoljstva, razen v zadnjem primeru, pri ocenjevanju promocije vrtca. Opisna statistika odgovorov je razvidna iz preglednice 13. Kazalniki so razvrščeni po istem vrstnem redu kot v vprašalniku.

Preglednica 13: Kazalniki zadovoljstva – opisna statistika odgovorov

POMEMBNOST	Število odgovorov	Najnižja ocena	Najvišja ocena	Povprečje	Standardni odklon	ZADOVOLJSTVO	Število odgovorov	Najnižja ocena	Najvišja ocena	Povprečje	Standardni odklon
Dobro počutje vseh	116	4	5	4,82	,387	Dobro počutje vseh	114	2	5	4,27	,656
Medsebojno razumevanje	116	3	5	4,89	,343	Medsebojno razumevanje	114	3	5	4,29	,662
Konstruktivno vzdušje	113	3	5	4,56	,533	Konstruktivno vzdušje	113	2	5	4,12	,765
Korektni odnosi	116	4	5	4,86	,346	Korektni odnosi	115	2	5	4,13	,789
Medsebojna podpora	116	3	5	4,80	,442	Medsebojna podpora	114	1	6	4,31	,742
Prijaznost	116	3	5	4,66	,513	Prijaznost	115	2	5	4,38	,683
Ni rivalstva	114	3	5	4,49	,641	Ni rivalstva	113	1	5	4,04	,817
Skupno veselje nad uspehom	116	2	5	4,53	,596	Skupno veselje nad uspehom	115	2	5	4,25	,736
Sodelovanje z vodstvom	116	3	5	4,71	,476	Sodelovanje z vodstvom	115	2	5	4,46	,679
Pripadnost vrtcu	116	3	5	4,68	,521	Pripadnost vrtcu	115	2	5	4,39	,684
Spoštovanje pravil	116	3	5	4,80	,422	Spoštovanje pravil	115	2	5	4,39	,697
Povezanost kolektiva	116	3	5	4,73	,500	Povezanost kolektiva	115	3	5	4,17	,704
Toleranca do napak	116	2	5	4,44	,636	Toleranca do napak	115	2	5	4,11	,698
Uvajanje sprememb	116	3	5	4,44	,594	Uvajanje sprememb	115	2	5	4,11	,723
Informiranost	116	4	5	4,74	,440	Informiranost	114	2	5	4,42	,677
Pohvale	116	3	5	4,41	,699	Pohvale	115	1	5	4,15	,786
Spremljanje kakovosti	116	3	5	4,47	,551	Spremljanje kakovosti	115	3	5	4,25	,590
Promocija vrtca	116	2	5	4,42	,712	Promocija vrtca	115	3	5	4,58	,562

Najvišjo oceno pomembnosti, to je nad 4,80, so dodelili medsebojnemu razumevanju, medsebojni podpori, dobremu počutju vseh in korektnim odnosom, kar prikazujem na sliki 8. Vsi ti dejavniki so povezani z odnosi, torej lahko sklepam, da zaposlenim v Vrtcu Litija dobri odnosi na delovnem mestu veliko pomenijo. Sodelavci so najvišjo oceno zadovoljstva pripisali promociji vrtca, ki je tudi edina postavka, kjer so pomembnost ocenili nižje. Visoko so ocenili tudi zadovoljstvo sodelovanja z vodstvom.



Slika 8: Ocene pomembnosti kriterijev zadovoljstva, ki so povezani z odnosi

Na vprašanje, *kaj v največji meri vpliva na zadovoljstvo pri delu*, sem v intervjujih dobila odgovore, ki jih lahko povežem tudi s kazalniki zadovoljstva v anketnem vprašalniku. Ti so se navezovali predvsem na odnose, ki sem jih že opisala v prejšnjih poglavjih, ko so sodelavci odgovarjali na vprašanje, kaj jih motivira za delo. Veliko odgovorov (53 %) pa se je navezovalo na vsebino dela, v največji meri je to delo z otroki. Vpliv na zadovoljstvo pri delu je povezano tudi z zadovoljstvom otrok in njihovih staršev. Strokovne delavke so povedale: *»Pomembno je, da otroci radi prihajajo v vrtec in so zadovoljni. Zadovoljna sem, ko vidim odziv otrok in zadovoljstvo otrok«*. Pomembno se jim zdi, da *»otroci radi prihajajo v vrtec, da so aktivni in sodelujejo pri dejavnostih, ko opazim njihov napredek, da so se nekaj naučili [...], rezultati dela, ko nekaj dobro naredim in dobim dober odziv otrok in staršev«*. Poslanstvo vrtca je skrb za otroke in njihov napredek ter pomoč družinam pri vzgoji otrok. Če sodelavci čutijo, da so pri tem uspešni, so bolj zadovoljni in hkrati motivirani za kakovostno delo. Intervjuvanka je svoje zadovoljstvo povezala tudi z željo staršev po sodelovanju: *»Če starši želijo sodelovati, vem da mi zaupajo«*. Zadovoljna je tudi, ko *»vidim rezultate preteklega dela, ko se otroci, ki so že v šoli, še vedno radi vračajo v vrtec«*. Tako kot pri vprašanju, kaj jih motivira, so tudi pri vprašanju, kaj vpliva na zadovoljstvo izpostavili svoj poklic: *»Vedno sem si želela opravljati ta poklic, vseh mi je sama narava dela, sem zadovoljna«*.

Lestvico zadovoljstva in pomembnosti sem korelirala z lestvicami vodenja, sodelovanja vzgojiteljskega para in odnosi s sodelavci. Predvsem sta zgovorni korelaciji lestvice zadovoljstva z ocenami vodenja in odnosov s sodelavci. Korelaciji sta visoki, kar pomeni, da višje kot so udeleženi ocenjevali vodenje in odnose s sodelavci, bolj so zadovoljni z različnimi kazalniki. Lestvica zadovoljstva kaže na oceno dejanskega zadovoljstva, medtem

ko lestvica pomembnosti pove, kolikšno pomembnost pripisujejo kazalnikom. Korelacije so se izkazale tudi pri pomembnosti, vendar so nižje (preglednica 14).

Preglednica 14: Korelacije lestvic zadovoljstva, pomembnosti, vodenja, sodelovanja vzg. para in odnosov s sodelavci

		Korelacije					
		Zadovoljstvo	Pomembnost	Vodenje vrtca	Sodelovanje vzg. para	Odnos s sodelavci	
Spearmanov koeficient	Zadovoljstvo	Koeficient korelacije	1,000	,508**	,716**	,276**	,791**
		Sig. (2-tailed)		,000	,000	,004	,000
		N	108	107	107	108	108
	Pomembnost	Koeficient korelacije	,508**	1,000	,384**	,138	,408**
		Sig. (2-tailed)	,000		,000	,148	,000
		N	107	111	110	111	111
	Vodenje vrtca	Koeficient korelacije	,716**	,384**	1,000	,165	,525**
		Sig. (2-tailed)	,000	,000		,077	,000
		N	107	110	116	116	116
	Sodelovanje vzg. para	Koeficient korelacije	,276**	,138	,165	1,000	,282**
		Sig. (2-tailed)	,004	,148	,077		,002
		N	108	111	116	117	117
	Odnos s sodelavci	Koeficient korelacije	,791**	,408**	,525**	,282**	1,000
		Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,002	
		N	108	111	116	117	117

6.2.7 Oblike motivacije

Sodelavci so v anketnem vprašalniku oblike motiviranja razvrstili po pomembnosti. Rezultati kažejo, da sodelavce za delo najbolj motivirajo ugodne delovne razmere, varnost zaposlitve in samostojnost pri delu. Za pomembno obliko motiviranja so ostali zaposleni izbrali tudi plačo. Visoko pomembnost motiviranja sodelavci pripisujejo tudi pohvalam in odnosu vodstva do sodelavcev.

V preglednici 15 prikazujem povprečne rezultate v primerjavi z zaposlenimi glede na položaj in leto odgovarjanja. S temnejšo barvo so označeni rezultati, ki so bili v posameznem merjenju najvišji. Sodelavci so veliko pomembnost motivacije pripisali delovnim razmeram.

Pričakovano so pripisali najnižje vrednosti graji oziroma kazni. Primerjava med strokovnimi delavci in ostalimi zaposlenimi pokaže, da se ostalim zaposlenim zdi pomembnejša oblika motivacije pozornost oziroma občutek pomembnosti in nagrada. Ostali zaposleni so v večini tehnični kader, torej čistilke, kuharske pomočnice, kuharji, perica, hišnika.

Preglednica 15: Povprečne ocene za posamezne oblike motivacij

OBLIKA MOTIVACIJE	Povprečna ocena STROKOVNI DELAVCI		Povprečna ocena OSTALI ZAPOSLENI		Povprečna ocena VSI SKUPAJ	
	2011	2013	2011	2013	2011	2013
	Pohvala	7,48	7,36	8,88	7,89	8,18
Delovne razmere	9,27	9,55	10,94	8,58	10,11	9,07
Plača	8,80	8,28	9,69	9,16	9,25	8,39
Samostojnost pri delu	8,95	8,89	8,94	7,89	8,95	8,72
Bonitete, ugodnosti	4,93	4,89	5,50	5,16	5,22	5,67
Varnost zaposlitve	9,11	8,70	8,19	8,26	8,65	8,48
Večja odgovornost	6,90	5,10	6,56	6,63	6,73	6,08
Pozornost oziroma občutek pomembnosti	5,61	5,22	6,75	6,95	6,18	5,61
Nagrada	5,22	4,66	6,63	6,68	5,93	5,03
Graja, kazni	1,58	2,06	3,81	3,53	2,70	2,79
Odnos do vodstva, vodje, sodelavcev	7,89	7,99	8,56	7,68	8,23	7,84
Napredovanje	5,98	5,53	6,31	5,68	6,15	5,86

Rezultate anketnega vprašalnika lahko povežem tudi z odgovori, ki so jih sodelavci dali v intervjuju na vprašanje, *kaj jih motivira za delo*. Visoko oceno oblike motivacije v povezavi z delovnimi razmerami je sodelavka izrazila takole: *»Pomemben je primeren prostor, če je igralnica dovolj velika, imam več možnosti za izvedbo dejavnosti in me še dodatno motivira za delo«*. Poleg primernih prostorov, predvsem dovolj velikih igralnic, sodelavce motivirajo tudi ugodni urniki dela. Pomembno jim je, da imajo proste vikende in delo opravljajo večinoma dopoldne.

Odgovore na vprašanje, kaj jih motivira, sem povezala tudi s teorijo izbire in petimi skupinami potreb.

Potrebo po preživetju sodelavci zadovoljujejo tudi z rednim dohodkom. Motivira jih *»plača, ker mi pomeni socialno varnost, vem kako je, če si v negotovosti in ne veš, ali boš dobil plačo vsak mesec.«* Nekateri so povedali, da jim denar pomeni motivacijo za delo, ne le v obliki

plače, ampak tudi *»kot oblika nagrade [...] denarna nagrada bi me sigurno bolj motivirala, na primer, če sem vodja nekega projekta in se me za to nagradi«*.

Potrebo po moči sem v njihovih odgovorih prepoznala zelo pogosto. Motivira jih pohvala, povratna informacija s strani vseh deležnikov, pa naj gre za vodstvo, starše, sodelavce ali za odziv otrok. *»Sodelavci in vodstvo mi dajejo potrditev, sem upoštevana, moje ideje so sprejete«*, je povedala intervjuvanka. Potrebo po moči zadovoljujejo tudi, ko dobijo dodatne naloge in s tem večjo odgovornost. To razloži: *»Ko sem bila vodja aktiva, sem bila zelo motivirana, da delo dobro opravim«*. Vodja enote je v intervjuju povedala, da *»zdaj, ko sem vodja enote, sem drugače motivirana, vedno želim vse opraviti 100 %«*. Kadar so vzgojiteljice odsotne, krajši čas vodenje v oddelku lahko prevzame pomočnica. Nekaterim to pomeni večjo odgovornost, s tem zadovoljuje potrebo po moči. *»Če nadomeščam vzgojiteljico, sem še bolj motivirana. Vesela sem, če je ponosna na moje delo«*, je razložila ena od pomočnic.

Potrebo po pripadnosti strokovni delavci lahko zadovoljijo na različne načine. Dobro razumevanje in zaupanje med sodelavci krepi pripadnost, *»veliko pomeni dobra klima med zaposlenimi«*. Otroci čutijo pripadnost skupini in so s svojima vzgojiteljicama tesno povezani. To zaznajo tudi strokovne delavke, saj jih za delo motivira *»odziv otrok, čutim, da me imajo radi, [...] potrebujejo me, izkazujejo zaupanje, [...] veliko mi pomeni navezanost otrok in njihova pozitivna čustva glede vrtca«*.

Potrebo po svobodi strokovni delavci v vrtcu zadovoljujejo pri neposrednem delu z otroki. Delo v vrtcu je razgibano, ustvarjalnost vzgojitelja je zaželeno. Vzgojitelji so pri svojem delu avtonomni in samostojni, sodelavka je povedala, da ji veliko pomeni *»svoboda pri delu, možnost novih idej, predlogov, ki jih lahko uresničim pri delu z otroki«*. *»Svoje delo rada opravljam, ker je pestro, dinamično. Sama izbiram vsebine, ki jih ponujam otrokom. Lahko preizkušam različne materiale in metode dela«*, je zadovoljevanje potrebe po svobodi opisala ena od vzgojiteljic.

Potrebo po zabavi sodelavci zadovoljujejo, ko se v kolektivu dobro počutijo, motivira jih *»humor in sproščenost na delu ter nasmejani sodelavci«*.

Potrebe se prepletajo, pomembno je, da imajo sodelavci možnost zadovoljiti vse skupine potreb. Vodja lahko na to vpliva s svojim delom, zato je pomembno, da prepozna vse skupine potreb tako pri posameznem sodelavcu kot skupini, na primer v posamezni enoti vrtca. Potrebe so pri posameznikih različno izražene, nekdo ima izrazito potrebo po moči, kdo drug po svobodi in podobno. Če vodja to prepozna, bo tudi lažje vplival na njihovo zadovoljevanje. V odgovorih je lahko razbrati več različnih potreb, nekatere navajam v nadaljevanju. Potrebe sem zapisala v oklepajih. Sodelavka je povedala: *»Delam dobro za otroke (moč), lahko sem inovativna (svoboda), delam v dobrem timu, druga drugi si pomagamo, se spodbujamo in izmenjavamo izkušnje (pripadnost)«*. Druga je povedala, da *»ima svoje delo rada in ga opravlja z veseljem (zabava)«* in hkrati dodaja, da ima rada *»ustvarjalno delo, vsak dan*

ustvarjam, kreiram, (svoboda), se učim in učim druge (moč)«. Potrebo po svobodi opiše sodelavka, ko pravi, da najbolj »uživam v tem, da mi moje delo nudi veliko svobode na vseh področjih, hkrati pa dobivam v svojem delu toliko navdiha za svoje hobije in ustvarjanje izven službe (zabava, svoboda)« in dodaja, da »z delom, ki ga opravi, sem zadovoljna, saj ves čas stremim k temu, da stvari opravljam korektno in kvalitetno, kar opazijo in pohvalijo tudi starši (moč)«. Zadovoljevanje potrebe po zabavi, svobodi in pripadnosti se prepoznala v izjavi intervjuvanke: »V družbi otrok uživam, zato hodim v službo zelo rada (zabava). Uživam tudi v razgibanem delovniku, fino je, da se vsak dan nekaj drugače dogaja, da si vedno aktiven, da je delo zanimivo in ustvarjalno (svoboda). Veliko mi pomeni, da se v kolektivu med seboj razumemo in spoštujemo (pripadnost)«.

6.3 Interpretacija

Rezultati drugega merjenja anketnega vprašalnika so bili pri večini trditev višji, in kljub temu da razlike večinoma niso statistično pomembne, se vidi trend večjega zadovoljstva. Sodelavci so že pri prvem merjenju visoko ocenili pomembnost dejavnikov zadovoljstva, ki so povezani z odnosi in s sodelovanjem. Rezultate prvega anketnega vprašalnika so potrdili tudi odgovori sodelavcev v intervjujih. Pri vseh treh vprašanjih, tako glede dejavnikov zadovoljstva, motivacije za delo kot pričakovanj vodstva, se pojavljajo odgovori, ki se navezujejo na dobre, iskrene medsebojne odnose.

Uvajanje sprememb pri vodenju

Na osnovi rezultatov prvega vprašalnika in odgovorov na intervjuje s sodelavci sem pri svojem vodenju izhajala iz izhodišč teorije izbire, ki temelji na zadovoljevanju psiholoških potreb posameznikov, to je potrebi po moči, pripadnosti, svobodi in zabavi. Zavestno in načrtno sem uvajala novosti, pri tem pa mi je bilo pomembno, da smo se s sodelavci veliko pogovarjali in tudi tako razvijali klimo vrtca.

Skrb za ugodne delovne razmere

V času uvajanja sprememb sem kot ravnateljica namenila več sredstev za ureditev igrišč ter nabavo didaktičnih sredstev za izvajanje vzgojno-izobraževalne dejavnosti. S sodelavci sem razpravljala o možnosti koriščenja odmora, saj me je presenetila nizka povprečna vrednost pri prvem merjenju. Veliko strokovnih delavcev ne izkoristi možnosti za koriščenje in ostajajo ves čas v oddelku, pri otrocih. Kadar je večja odsotnost zaposlenih, je koriščenje odmora oteženo, a v večini primerov je izvedljivo. Na pobudo, da določim uro koriščenja odmora, so se odzvali odklonilno. Vsebina dela z otroki je raznolika in s točno določenim terminom odmora bi posegla v izvedbo, zato sem upoštevala potrebo po svobodi in tega ni spreminjala.

Kljub temu sem sodelavce spodbujala, da odmor koristijo in v nekaterih enotah vrtca so si sami pripravili urnik.

Letni pogovori

S sodelavci vsako leto opravim letne pogovore. Namen razgovora in vsebina sta znana, sodelavcem posredujem sklope vprašanj, tako da se lahko pripravijo. Kljub temu da je oblika pogovorov že ustaljena, sem uvedla nekaj sprememb. Pri pogovorih, ki sem jih načrtovala v svoji pisarni, sem spremenila sedežni red. Nisem več sedela na svojem stolu in nasproti sodelavca, temveč ob njem ter na enakem stolu kot sogovornik. S tem sem želela postati enakovrednejši sogovornik, nisem nastopala s pozicije moči, ki mi ga daje moj delovni prostor. Sodelavci so si sami izbrali termin pogovora in se prostovoljno prijavili na ponujene datume. Tako sem upoštevala njihovo potrebo po svobodi. Letne pogovore sem izkoristila, da sem vsakemu namenila pozitivno povratno informacijo, ki sem si jo v predhodni pripravi na pogovor tudi zapisala. Sodelavci so tako lahko prepoznali, da sem se pripravila na vsakega posameznika in da mi je mar zanje. S tem sem upoštevala potrebo po moči. Pogovor je vedno tudi priložnost za izražanje idej in predlogov sodelavca. Na ta način zadovoljujejo tako potrebo po moči kot svobodi in pripadnosti kolektivu.

Skupno načrtovanje in evalvacija dela

Uvajala sem spremembe pri skupnem načrtovanju in evalviranju vzgojno-izobraževalnih vsebin, pri čemer so sodelavci lahko zadovoljili vse psihološke potrebe, ki jih opredeljuje teorija izbire. Upoštevale sem njihove predloge, ki so jih zapisali v svojih evalvacijah, predlagali na letnih pogovorih ali izrazili ob drugih različnih priložnostih. Na vzgojiteljskem zboru ob zaključku leta sem predloge smiselno razporedila po skupinah in oblikovala glede na skupno postavljene dolgoročne cilje, nato smo jih točkovali po sistemu volitev. Nekatere predloge smo oblikovali tudi v skupinah, kar je še povečevalo pripadnost. Ob točkovanju je bila prisotna dobra volja, sodelavci so se ob tem tudi zabavali. Nekaj nesprejetih predlogov so upoštevali že naslednje leto, za nekatere pa so se dogovorili, da jih združijo. Vključili smo se v projekta Samoevalvacija v vrtcih in Učenje učenja, ki sta ponujala veliko priložnosti za strokovne razprave, za oblike skupnega dela in skupne evalvacije dela.

Formalna in neformalna druženja

Pripadnost kolektivu sem spodbujala tudi z novimi oblikami skupnih druženj. Ustaljene oblike, kot so vzgojiteljski zbori, strokovni aktivni in sestanki v enotah smo popestrili z več strokovnimi razpravami. Skupno druženje vseh zaposlenih organiziramo enkrat letno, in sicer po prireditvi, kjer nastopajo otroci in je namenjena staršem. Čeprav je druženje vseh zaposlenih po prireditvi prostovoljno, opažam vsako leto večjo prisotnost. Poleg uradnega,

resnejšega programa, kjer podelimo priznanja in pohvale, sledi zabavni program, ki ga vsako leto pripravijo sodelavci v eni izmed enot.

V času uvajanja sprememb sem sodelavcem ponudila udeležbo na planinskih izletih. Organizirali smo planinsko sekcijo Vrtca Litija. V enem letu izvedemo štiri izlete in povratne informacije udeležencev so pozitivne. Tudi na tak način zadovoljujemo vse psihološke potrebe, po zabavi – na izletih je prisotno sproščeno vzdušje, pripadnosti in moči – skupino povezuje isti cilj, to je osvojiti zeleni cilj, svobodi – sami se odločijo za udeležbo.

Oblike pohval, javnih priznanj in povratnih informacij

Vseskozi se trudim, da sodelavcem dajem sprotno konstruktivno povratno informacijo. V času uvajanja sprememb sem uvedla tudi pisno povratno informacijo, ki jo namenim vsakemu strokovnemu delavcu ob koncu šolskega leta. Zapis je namenjen evalvaciji njihovega zaključnega poročila o vzgojno-izobraževalnem delu v preteklem letu. Zapisana povratna informacija vsebuje moj pogled na njihovo delo v preteklem letu. Konkretno pohvalim dosežke otrok, trud in energijo, ki so jo vlagali v posamezne komponente svojega dela. Zapišem tudi, kje vidim možnost izboljšanja. Te pisne povratne informacije so bile pri sodelavcih zelo pozitivno sprejete, izrazili so veselje in zahvalo. Zdi se mi pomembno, da jih je moj zapis motiviral tudi za nadaljnje delo. Povedali so, da »... se bom trudila po najboljših močeh še naprej, [...] sem se ob branju kar malce povzdignila in dobila en poseben zagon za novo šolsko leto«. Zanimivo se mi zdi, da so izražali pohvalo mojemu delu. Ocenjujem, da sem to spodbudila tudi s svojim zgledom, ko izkoristim različne priložnosti, da pohvalim njihovo delo, rezultate in vsa prizadevanja za skrb za kakovost in razvoj vrtca. Sodelavka je svojo pohvalo razložila: »Spoštovanja vredno je, da vsako poročilo in dnevnik prebereš in napišeš poročilo. Vem, da ti to vzame zelo veliko časa. Pohvalno je tudi, da si letos oblikovala poročilo za pomočnice, saj s tem dobijo tudi one občutek, da so v kolektivu prav tako pomembne in da lahko prispevajo svoje ideje, stališča, mnenje«.

Poleg pisne povratne informacije sem uvedla tudi javne pohvale ravnateljice, ki jih podelim na skupnem srečanju vseh zaposlenih. Vsako leto izberem nekaj strokovnih delavcev in nekaj ostalih zaposlenih, ki opravljajo dela v podpornih službah. Javno pohvalim posameznika in obrazložim pohvalo. Čeprav je sprva obstajal strah, da bodo javne pohvale vzbujale zavist, ocenjujem, da so večinoma prisotna pozitivna čustva. Javne pohvale so bile do zdaj izrečene na treh srečanjih, sodelavci so se jih navadili in jih, po mojem mnenju, v večini sprejemajo pozitivno.

7 UGOTOVITVE

Vodenje ljudi je kompleksen proces in je uspešno lahko šele, če vodjo sodelavci spoštujejo, mu verjamejo, so mu pripravljeni slediti in kakovostno delati. Zavedam se, da ima vodja velik vpliv pri motiviranju sodelavcev in pri njihovem delovnem zadovoljstvu. Pri svojem vodenju poskušam upoštevati teorijo izbire. Verjamem, da bodo sodelavci doživljali delovno zadovoljstvo in bili motivirani, če bodo na delovnem mestu lahko zadovoljevali potrebe po moči, pripadnosti, zabavi, svobodi. Verjamem tudi, da je večja verjetnost, da bodo sodelavci delali kakovostno, če bo vodja z njimi vzpostavljala dober odnos, jih poslušal, z njimi razpravljala, ugotavljala njihove potrebe, jih pohvalil in poskrbel, da bo delo in učenje potekalo brez prisile in nadzora. Zanimalo me je, kako sodelavci ocenjujejo moje vodenje in kakšno je njihovo delovno zadovoljstvo, zato sem jim ponudila anketni vprašalnik, z njimi opravila intervjuje, uvajala spremembe in nato anketiranje ponovila. Sodelavci so v anketnem vprašalniku ocenjevali področja delovnih razmer, poklicnega razvoja, vodenja vrtca, sodelovanja vzgojiteljskega para in odnosov s sodelavci. V drugem delu vprašalnika so ocenili pomembnost kazalnikov delovnega zadovoljstva in dejansko stanje. V zadnjem delu vprašalnika so različne oblike motivacije razvrstili glede na pomembnost. V intervjujih so bila sodelavcem postavljena tri osnovna vprašanja, in sicer *Kaj v največji meri vpliva na vaše zadovoljstvo pri delu in zakaj? Kaj vas motivira za delo?* in *Kaj pričakujete od vodstva?*

Rezultate anketnega vprašalnika sem povezala in dopolnila z odgovori intervjujevc. V magistrski nalogi odgovarjam na raziskovalna vprašanja:

Ali obstaja povezava zadovoljstva z medosebnimi odnosi z zadovoljstvom na delovnem mestu v Vrtcu Litija?

Delo strokovnih delavcev v vrtcu je timsko in tudi v skupini otrok skupaj svoje delo opravljata vzgojiteljica in pomočnica vzgojiteljice. Prav sklop trditev o sodelovanju vzgojiteljskega para je bil v obeh merjenjih z anketnim vprašalnikom najvišje ocenjen. Tako na vprašanja o dejavnih zadovoljstvih kot na vprašanja, kaj jih motivira za delo, odgovori sodelavcev nakazujejo pogosto povezanost z odnosi. Ugotovitve kažejo, da so izpostavljali odnose med zaposlenimi, odnose z vodstvom vrtca, odnose s starši otrok in tudi odnose z otroki. V intervjujih se je največ kritik na vodstvo nanašalo na neupoštevanje želja pri oblikovanju vzgojiteljskega para. Visoke ocene pomembnosti kazalnikov, ki so povezani z odnosi, kažejo na to, da je pri vodenju zelo pomembno vzpostaviti iskrene, odprte odnose. Kazalniki, ki so bili po pomembnosti najvišje ocenjeni, so: medsebojno razumevanje, korektni odnosi, medsebojna podpora, dobro počutje vseh in sodelovanje z vodstvom. Visoka in pozitivna korelacija med lestvico vodenja vrtca in lestvico odnosov s sodelavci prav tako potrjuje, da je vodenje ključno pri razvijanju dobrih odnosov. Strinjam se s Krajncem (2007), ki pravi, da je prvi korak uvajanja sprememb v delovni proces vzpostavitev odnosa in zaupanja. Vsakemu sodelavcu poskušam dati čim bolj proste roke in upoštevati njihove pripombe, želje in predloge. Pokažem, da jim zaupam, hkrati pa ozaveščam njihovo

odgovornost in jih spodbujam, da javno predstavijo svoje delo. S tem se omogoči zadovoljevanje potreb po moči, svobodi in pripadnosti. Šele takrat, ko nam sodelavci zaupajo, lahko vnašamo spremembe. Ugotavljam, da sodelavci dajejo velik pomen medosebnim odnosom in da je to povezano tudi z njihovim delovnim zadovoljstvom.

Kateri so ključni dejavniki za motiviranje zaposlenih na delovnem mestu v Vrtcu Litija?

Med ključnimi dejavniki motiviranja so sodelavci najvišje ocenili delovne razmere, samostojnost pri delu, varnost pri delu ter odnos vodstva in sodelavcev. Rezultate anketnega vprašalnika sem povezala tudi z odgovori intervjuja s sodelavci. Iz njihovih odgovorov sem prepoznala zadovoljevanje petih potreb po teoriji izbire. Na osnovi višjih ocen pri drugem merjenju in sprememb, ki so bile uvedene v času med obema meritvama, ocenjujem, da so spremembe vodenju vplivale na večje zadovoljstvo in motiviranost zaposlenih v Vrtcu Litija. Pri uvajanju sprememb sem namenila veliko poudarka komunikaciji in povratni informaciji. Potrdim lahko Račnikove (2010, 81) misli, da vsak vodja lahko izboljša svoje sposobnosti vodenja s spoštljivo komunikacijo, povratnimi informacijami in spodbujanjem motivacije. Izkoristila sem mnoge priložnosti za izražanje pohvale za dobro opravljeno delo. Sodelavce sem aktivno vključevala v načrtovanje dela in jim tako omogočila zadovoljevanje potreb po svobodi, pripadnosti, moči in tudi zabavi. V skupna srečanja (npr. vzgojiteljski zbori) so bili vključeni tudi humorni trenutki, na primer v skupine so se razporedili po enaki barvi papirja, ki so ga imeli nalepljenega pod stolom. Obvestila, s katerimi podajam ključne informacije, občasno popestrim s šalo ali kakšno uganko in sodelavce za pravilno rešitev tudi nagradim. Dobro razpoloženje pri takšnih in podobnih nalogah vpliva na njihovo zadovoljstvo.

Kako je možno rezultate anketnih vprašalnikov o zadovoljstvu zaposlenih uporabiti kot orodje za motiviranje zaposlenih na delovnem mestu v Vrtcu Litija?

Ocene v anketnih vprašalnikih so bile v obeh letih merjenja, tako v letu 2011 kot v letu 2013, visoke. Ocene v letu 2013 so bile višje, in čeprav so rezultati statistično nepomembni, je videti trend naraščanja. Vprašalnik, ki so ga izpolnili strokovni delavci (vzgojiteljice in pomočnice) se je razlikoval od vprašalnika za ostale zaposlene le v delu, kjer so ocenjevali sodelovanje vzgojiteljskega para. To področje je bilo za ostale zaposlene izpuščeno. Razlika v odgovorih strokovnih delavcev in ostalih je bila pri oceni oblik motiviranja. Ostali zaposleni, to je večinoma tehnični kader, ki je manj izobražen in ima nižje dohodke, so plačo kot pomembno obliko motivacije ocenili višje kot strokovni delavci. Vsi so velik pomen pripisali tudi delovnim razmeram. Sodelavci so v intervjujih izrazili, kaj pričakujejo od vodstva. Tudi v teh odgovorih se prepozna pomen medsebojnih odnosov. Pričakujejo iskrenost, dober odnos, odprtost in sprejemanje napak, spoštovanje, korektne odnose, spodbude za izobraževanje, informiranost in podobno. Odgovori sodelavcev na anketna vprašalnika in na intervjuje so vodstvu lahko v pomoč pri uvajanju sprememb in njihova uporaba pri nadaljnjih

spremembah povečuje možnost za večje zadovoljstvo pri delu. Zelo pomembno je, da se z rezultati seznanijo sodelavci in da se skupaj tudi načrtujejo in izvajajo spremembe.

Kako lahko vodja vpliva na zadovoljevanje potreb sodelavcev? Na podlagi rezultatov raziskave in proučitve literature ugotavljam, kaj je za zaposlene pomembno pri motiviranju in zadovoljstvu na delovnem mestu in kako lahko vodja s svojim načinom vodenja vpliva na zadovoljevanje potreb. Vodja ima s svojim načinom vodenja velik vpliv na motiviranje sodelavcev, s tem pa tudi na zadovoljevanje psiholoških potreb. Potrebe po moči lahko zadovoljuje tako, da izkoristi različne priložnosti za izražanje pohval, povratnih informacij. Opazi naj delo sodelavcev, jim ponuja izzive in jih pri tem spodbuja ter opogumlja. Na letnih pogovorih prepozna vire moči vsakega posameznika in to izkoristi pri motiviranju. Potrebe po pripadnosti zadovoljuje z organizacijo formalnih in neformalnih druženj. S sodelavci naj skupaj postavljajo cilje, upošteva naj njihove predloge in tudi sicer poskrbi za aktivno vključevanje v vseh procesih dela. Kolektiv vodja povezuje tudi z dobrim pretokom informacij. Potrebe po svobodi bodo sodelavci zadovoljevali, če bo vodja dopuščal fleksibilnost, ponudil možnosti izbire, dopuščal, da delo opravijo »po svoje« ter dopuščal možnost napak. Potrebe po zabavi bodo zadovoljene, če bodo sodelavci radi hodili na delo, če bo vodja s svojim pozitivnostjo pri vodenju vključeval tudi humor.

8 PRIPOROČILA

Biti vodja je izziv. Prej kot druge se mora vodja naučiti upravljati in voditi samega sebe. Poznati mora svoje prednosti ter si priznati, kje je še manj kompetenten in kje se je še treba izboljševati. Močni vodje tudi vedo, da si je spoštovanje drugih treba prislužiti in da sledenje ni posledica položaja, naslova ali spola. Pomembna je pozitivna naravnost in spoštljivost do podrejenih (Račnik 2010).

S tem se zelo strinjam in tudi na osnovi rezultatov raziskave v tej nalogi je eno izmed prvih priporočil, da je v odnose s sodelavci treba vlagati energijo in še več časa nameniti aktivnostim, ki podpirajo razvoj dobrih odnosov. Iskrena in odprta komunikacija, v kateri dajemo priznanja in spodbujamo sodelavce, je pogoj, da se počutijo varno in sproščeno. Tako se vzpostavlja dober odnos in s tem povečujemo verjetnost, da bodo sodelavci sodelovali, kakovostno delali in sprejemali spremembe. Vodja naj izkoristi različne priložnosti za komuniciranje in s tem prepoznavanje želja, potreb in pričakovanj posameznika. Pri oblikovanju vzgojiteljskih tandemov naj ravnatelj svojo izbiro vsem udeležencem razloži. Vzgojiteljice vidijo sebe in svoje kolegice in ne vidijo smisla v tem, da se par zamenja. Ravnatelj pa vidi širšo sliko in oblikuje tandeme vzgojiteljic za celoten vrtec. Ali bo razlaga pripomogla k večjemu zadovoljstvu, težko ocenimo, vsekakor je verjetnost večja.

Pomembno je, da s sodelavci uskladimo njihova osebna pričakovanja in cilje organizacije. Če bodo v svojem delu videli smisel in bodo soudeleženi pri oblikovanju skupnih ciljev, bo zavzetost za delo večja. Omogočimo jim soodločanje pri odločitvah v celotnem procesu dela. V vrtcu zaposleni lahko aktivno s svojimi predlogi sodelujejo pri načrtovanju vsebin in pri izbiri različnih oblik izvedb programa. Letni pogovori so oblika sodelovanja med vodjo in posameznikom, kjer se skupaj dogovorita za aktivnosti, pregledata opravljeno delo in načrtujeta razvoj tako posameznika kot organizacije. Letni pogovori so tudi odlična priložnost za izrekanje povratne informacije in hkrati priložnost za prepoznavanje motivacijskih dejavnikov, ki so za posameznika pomembni.

Povratne informacije so učinkovite in sodelavce dodatno motivirajo za delo, če so izrečene ali zapisane konstruktivno, pa naj gre za pohvalo ali kritiko. S povratnimi informacijami povemo, da smo opazili delo posameznika. Tudi sicer naj vodja večkrat pohvali delo in zavzetost podrejenih. Pohvala, priznanje ali nagrada sodelavcem veliko pomenijo. Dobro je, če se z njimi pogovarjamo o nagradah, še posebej v času, ko denarne nagrade niso možne. Nekomu lahko pomeni nagrada tudi prost dan ali možnost udeležbe na seminarju. Naj bo vodja pri tem inovativen. Priznanje za dobro opravljeno delo, zapisano na papirju in javno podeljeno, lahko pomeni velik motivacijski dejavnik za nadaljnje delo in hkrati sporoča, da je kakovostno delo opaženo in cenjeno.

Sodelavci bodo bolj motivirani in zadovoljni na delovnem mestu, če bodo pri delu avtonomni, če bodo lahko opravljali delo na način, ki si ga izberejo sami. Vodja naj jim to omogoči in jih

hkrati spodbuja k ustvarjalnosti ter iskanju inovativnih rešitev. Pohvali naj njihov pogum in kreativnost, pa četudi so rezultati slabši od pričakovanj. V vrtcu je obilo priložnosti za ustvarjalnost in inovativnost, ravnatelj naj to spodbuja in prepozna kot primere dobrih praks.

Vodja naj pokaže svojim sodelavcem, da mu je mar zanje in predvsem, da jim zaupa ter verjame, da bodo delo kakovostno opravili. Dobro medsebojno sodelovanje je eden izmed ključnih dejavnikov zadovoljstva, zato je dobro, da vodja spodbuja skupinsko delo in ozavešča sodelavce, da so vsi člani skupine soodgovorni za dobro sodelovanje. V vrtcu je veliko različnih oblik sodelovanja in povezovanja zaposlenih.. Združujejo se v strokovnih aktivih, v posamezni enoti vrtca, v posameznih projektih, glede na profil delovnega mesta in podobno. Pripadnost ne le posamezni skupini, ampak celotni organizaciji, bodo zaposleni izražali, kadar se bodo dobro počutili v delovni sredini. Vodja je lahko zgled primerne in spoštljive komunikacije ter sprejemanja različno mislečih.

Rezultati raziskave so pokazali, da sodelavcem veliko pomenijo delovne razmere in delovni pogoji, v katerih delajo. Na nekatere pogoje vodja ne more vplivati (npr. velikost igralnice), lahko pa se o tem pogovarja z sodelavci. Že to, da se vodja zanima in mu je mar, s kakšnimi sredstvi in v kakšnih pogojih sodelavci delajo, lahko pripomore k večjemu zadovoljstvu. Pogosto se tudi z majhnim finančnim vložkom reši kakšno situacijo, če le za to obstaja pripravljenost.

Sproščeno vzdušje, kjer zaposleni delajo z veseljem, občutijo delovno zadovoljstvo in so motivirani za delo, omogoči tudi vnašanje humorja. Račnik (2010, 189) pravi, da je humor več kot zabava. Je nekaj, kar lahko uporabimo tako v komunikaciji s sodelavci kot v poslovni komunikaciji. Humor je zelo uporaben pri timskem delu, saj je stopnja ustvarjalnosti najvišja, kadar smo sproščeni in sta v iskanje novih možnih rešitev vključeni obe možganski polovici.

Zelo pomembno je, da je vodja s svojim vedenjem zgled sodelavcem. S prevzemanjem odgovornosti za svoje odločitve, četudi se izkaže, da niso bile dobre, kaže sodelavcem, da ne išče izgovorov, ne išče krivcev in se ne izmika, skratka, je odgovoren. Sodelavcem sporoča, da vsak sam izbira vedenja, da je možnost izbire lahko tudi drugačna. Z zavedanjem, da so sodelavci notranje motivirani, da z izbiro vedenja zadovoljujejo svoje potrebe, jim omogoča, da bodo vse skupine potreb lahko zadovoljili tudi na delovnem mestu.

Lestvice za ugotavljanje zadovoljstva so uporabne, a menim, da bi jih lahko še spremenili in dodali kazalnike, ki bi jih oblikovali skupaj s sodelavci. Pomembno je tudi, da je namen vprašalnika jasen in da vodja natanko ve, kako bo rezultate uporabil. Teorija izbire in zadovoljevanje psiholoških potreb je lahko dobro izhodišče za pripravo vprašalnika. Lažje ocenimo, katera skupina potreb je zanemarjena in katera so tista področja, ki jih vodja lahko še razvija.

9 ZAKLJUČEK

Ni dvoma, da zadovoljstvo zaposlenih vpliva na kakovostno delo. Na zaposlenega, ki je zadovoljen, lahko vodja učinkoviteje vpliva in ga motivira kot na nezadovoljnega. Vodja se mora tega zavedati. Njegova ključna naloga je, da mu je mar za ljudi in da skrb za druge vcepi drugim ljudem. Vodenje je ukrepanje, ne položaj. Ni povezano z našo vlogo, ampak s stvarmi, ki jih počnemo. Razvoj vodstvenih spretnosti je tudi osebni razvoj (Clemmer 2008).

Rezultati so pokazali, da je večina zaposlenih v Vrtni Litija zadovoljna na delovnem mestu. Prav tako so spremembe v vodenju vplivale na višje zadovoljstvo, kar pa ne pomeni, da se vodstvu vrta ni treba več truditi. Vodenje je nenehni proces in zadovoljstvo zaposlenih ni samoumevno. Vodja se mora vseskozi usposablјati in razvijati veščine vodenja. Odnose, ki jih vzpostavlja s svojimi sodelavci, je treba negovati in poglobljati. Za sodelavce se mora zanimati in jim omogočiti različne priložnosti za zadovoljevanje vseh skupin potreb. Izkoristiti mora različne priložnosti za spodbujanje za opravljanje kakovostnega dela. Če se bodo sodelavci počutili dobro in predvsem varno, bo tudi uvajanje sprememb lažje. Vodja pa mora poznati tudi svoje potrebe in izbirati takšna vedenja, ki bodo zgled in spodbuda tudi sodelavcem. Podobno tudi Račnik (2010, 17) pravi, da mora vodja dosegati visoko raven čustvene inteligence, s pomočjo katere se lažje sporazumeva z ljudmi, išče njihove potenciale in zna upravljati s seboj. Od vodje se pričakuje odprtost, avtentičnost in predanost ciljem.

Čeprav rezultatov ne morem posploševati, saj gre za vzorec enega vrta, pa so vendar pomembni in nudijo izhodišča za nadaljnje delo. Vzdrževati zadovoljstvo sodelavcev in vztrajati pri kakovostno opravljenem delu je izziv vsakega vodje. Ni nujno, da bo tisto, kar je učinkovito danes, dobro tudi jutri.

V času pisanja te naloge sem spoznala, kako velik vpliv imajo odnosi na sodelavce. Ugotavljam, da mora vodja vseskozi krepiti odnose, biti pozoren na vsakega posameznika, mu nameniti čas in pozornost. Naučila sem se, da pri svojih sodelavcih ne smem pričakovati velikih sprememb, da moram ceniti tudi drobne sledi napredka. Vodenje razumem kot ustvarjanje pogojev, kjer imajo sodelavci priložnost na kreativen način opravljati svoje delo, se povezovati in sodelovati z drugimi. Za svoje delo so tudi pohvaljeni in nagrajeni. Pri vodenju sodelavcev mora biti vodja tudi ustvarjalni. Dobro je, če uporabljam različne, tudi inovativne načine motiviranja, povezovanja, izražanja povratnih informacij in pohval. Ugotavljam tudi, da sodelavci vseskozi vrednotijo vedenje vodje in tudi zato mora vodja nuditi dober zgled.

Strokovni prispevek naloge vidim tudi v pomenu spremljave in analize vodenja. Vodja ima velik vpliv tako na motiviranje kot na zadovoljstvo svojih sodelavcev, zato menim, da bi moral vsak vodja svoje delo vrednotiti, ga analizirati in spremljati učinke svojih ravnanj. Dejavniki zadovoljstva na delovnem mestu in oblike motivacije, ki jim zaposleni v izbranem vrtni dajejo velik pomen, so lahko spodbuda za merjenje klime zadovoljstva tudi v drugih

organizacijah. V nalogi predlagam različne načine vodenja in oblike motiviranja, ki jih lahko uporabi vsak vodja, tako v vrtcu kot v drugih delovnih organizacijah.

Možnosti nadaljnje raziskave obstajajo tako na vzorcu izbranega vrtca kot širše, z vključitvijo več slovenskih vrtcev. Anketni vprašalnik bi bilo treba izboljšati ter oblikovati trditve, ki se nanašajo na zadovoljevanje posamezne potrebe po teoriji izbiri, iz česar bi vodja lažje razbral, katera skupin potreb je manj zadovoljena in to uporabil pri vodenju in motiviranju sodelavcev. Zunanji raziskovalec bi povečal objektivnost rezultatov. Z vključitvijo več vrtcev bi povečali vzorec in zagotovili reprezentativnost. Rezultate med vrtci bi lahko primerjali ter ugotavljali vzroke za razlike ali podobnosti. Ugotavljali bi, kakšen je vpliv vodje na zadovoljstvo zaposlenih v vrtcu, kjer vodja izvaja posamezne ukrepe ali ne (na primer izvajanje letnih pogovorov). Raziskava je pokazala, da dajejo zaposleni v izbranem vrtcu velik poudarek na medosebne odnose. Pri svojem delu so v nenehnem stiku z drugimi, tako z otroki, njihovimi starši, sodelavci kot tudi z vodstvom. Zanimiva bi bila primerjava rezultatov raziskave, v katero bi bili poleg vrtcev vključeni tudi zaposleni iz drugih organizacij, kjer delo ne vključuje medosebnih stikov v takšni meri kot delo zaposlenih v vrtcu.

LITERATURA IN VIRI

- Adair, John. 1998. *Effective leadership: how to develop leadership skills*. London: Pan Books.
- Adizes, Ichak, Stane Možina, Zoran Milivojević, Ivan Svetlik in Milan Terpin. 1996. *Človeku prijazno in uspešno vodenje*. Ljubljana: Panta Rhei-Sineza.
- Allan, Jane. 1990. *Osebnne veščine vodenja*. Ljubljana: Tangram.
- Babarović, Peter. 2003. *Vodenje in življenje s srcem*. Ljubljana: Odin.
- Beardwell, Ian in Len Holden. 1994. *Human Resource Management*. Pitman Publishing.
- Beers, Barry. 2007. *Šole učenja – praktični priročnik za učitelje in ravnatelje*. Ljubljana: Državni izpitni center.
- Berginc, Jordan. 2000. Spodbujanje zaposlenih. V *Management in vodenje*, ur. Jurij Bernik, 100–111. Portorož: Visoka strokovna šola za podjetništvo.
- Bernik, Jure, Jaka Kmet, Jordan Berginc, Niko Mejaš in Viljem Pšeničny. 2000. *Management in vodenje*. Portorož: Visoka strokovna šola za podjetništvo.
- Blanchard, Ken. 2003. *Srce voditelja*. Ljubljana: Amalietti & Amalietti.
- Bruce, Anne. 2003. *How to motivate every employee*. New York: The McGraw-Hill Companies.
- Burgar, Bojan. 2006. Osebnostna izraznost ravnatelja v funkciji managementa človeških virov na področju vzgoje in izobraževanja. *Organizacija* 39 (9): 606–612
- Carnegie, Dale. 2000. *Kako uspešno vodimo ljudi*. Ljubljana: Mladinska knjiga.
- Cimerman, Mitja, Sandi Jerman, Roman Klarič, Borut Ložar in Zoran Sušanj. 2003. *Manager, prvi med enakimi*. Ljubljana: GV Založba.
- Clemmer, Jim. 2008. *Učinkoviti vodja*. Ljubljana: Tuma.
- Covey, Stephen R. 2000. *Načela uspešnega vodenja*. Ljubljana: Mladinska knjiga.
- Červ, Renata. 2012. Stopnja zadovoljstva in motivacijski dejavniki učiteljev. *Revija za univerzalno odličnost* 1 (1): 30–41.
- Černetič, Metod. 2007. *Management in sociologija organizacij*. Kranj: Moderna organizacija.
- Dawis, Rene V. 1992. Job Satisfaction. V *Encyclopedia of career change and work issues*, ur. Lawrence K. Jones, 142-143. Phoenix: The Oryx Press.
- Denny, Richard. 1997. *O motivaciji za uspeh*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- Deming, W. Edwards. 2002. *Out of the Crisis*. Cambridge: Massachusetts Institute of Technology.
- Dollinger, Marc J. 1995. *Entrepreneurship: Strategies and Resources*. Boston: Irwin.
- Drucker, Peter. 1997. *Manage yourself and then your company: set an example*. Kranj: International Executive Development Center.
- Drucker, Peter. 2004. *O managementu*. Ljubljana: GV Založba.
- Erčulj, Justina. 2009. *Sofinanciranje profesionalnega usposabljanja delavcev v vzgoji in izobraževanju v letih 2008, 2009, 2010 in 2011. Usposabljanje 4: Redni letni pogovor*. Kranj: Šola za ravnatelje.

- Erčulj, Justina. 2012. *Teorije motivacij*. Interno gradivo v projektu Učenje učenja. Kranj: Šola za ravnatelje.
- Erčulj, Justina in Andrej Koren. 2003. O vodenju vzgojno-izobraževalnih organizacij. *Vodenje v vzgoji in izobraževanju* 1 (1): 7–17.
- Eslami, Javad and Davood Gharakhani. 2012. *Organizational Commitment and Job Satisfaction*. *ARPJN Journal of Science and Technology* 2 (2): 85–91. [Http://www.ejournalofscience.org/archive/vol2no2/vol2no2_12.pdf](http://www.ejournalofscience.org/archive/vol2no2/vol2no2_12.pdf) (29. 9. 2012).
- Evropska fundacija za izboljšanje življenjskih in delovnih razmer. B. I. Četrta evropska raziskava o delovnih razmerjih. 2006. [Http://www.eurofound.europa.eu/pubdocs/2006/78/sl/1/ef0678sl.pdf](http://www.eurofound.europa.eu/pubdocs/2006/78/sl/1/ef0678sl.pdf) (23. 11. 2012).
- Feldman, Robert S. 1996. *Understanding Psychology*. New York: McGraw-Hill.
- Ferjan, Marko. 2005. *Managemnt izobraževalnih procesov*. Kranj: Moderna organizacija.
- Forsyth, Patrick. 2000. *How to Motivate People*. London: Kogan Page.
- Gallup Institute. B. I. Research: 1999–2007. [Http://www.gallup.com/press/25393/Gallup-Publishes-LongAwaited-FollowUp-Bestselling-Management-Book.aspx](http://www.gallup.com/press/25393/Gallup-Publishes-LongAwaited-FollowUp-Bestselling-Management-Book.aspx) (29. 11. 2012).
- George, M. Jennifer in Jones R. Gareth 2007. *Understanding and managing organizational bahavior*. Reading: Addison-Wesley Publishing Company.
- Gilmer, B. von Hallmer. 1969. *Industrijska psihologija*. Ljubljana: Cankarjeva založba.
- Glasser, William. 1994. *Učitelj v dobri šoli*. Radovljica: Regionalni izobraževalni center.
- Glasser, William. 1995. *Kontrolna teorija za managerje*. Radovljica: Regionalni izobraževalni center.
- Glasser, William. 1998. *Teorija izbire*. Radovljica: TOP.
- Glasser, William. 2007. *Nova psihologija osebne svobode: teorija izbire*. Ljubljana: Louisa.
- Glasser, William. 2011. Pristop k vzgajanju značaja v Glasserjevi dobri šoli. V *Glasserjeva kakovostna šola na Slovenskem*, ur. Bosiljka Lojk, 57–70. Kranj: Inštitut za realitetno terapijo.
- Goleman, Daniel. 1998. *Working with emotional intelligence*. New York: Bantam Books.
- Goleman, Daniel. 2005. *What Makes a Leader? Harvard Business Review on the Mind of the Leader*. Boston: Harvard Business School.
- Gossen, Diane in Judy Anderson. 1996. *Ustvarimo razmere za dobro šolo*. Radovljica: Regionalni izobraževalni center.
- Grubiša, Nikola. 2001. *Motivacija: kako organizirati poslovanje in motivirati zaposlene*. Ljubljana: Marbona.
- Hale, Judith. 2004. *Performance-based management: what every manager should do to get results*. San Francisco: Pfeiffer An Imprint of Wiley.
- Havinal, Veerabhadrappa. 2009. *Management and Entrepreneurship*. New Delhi: New Age International (P) Limited, publishers.
- Higgins, J. M. 1991. *The management challenge*. Toronto.
- Hollenbeck, Noe in G. Wright. 1994. *Human Resource Management*. Irwin.

- Hopkins, David. 2003. O vodenju vzgojno-izobraževalnih organizacij. V *Vodenje v vzgoji in izobraževanju* 1 (1): 7–17.
- Jakopec, Feliks. 2007. *Vplivi na vodenje in delovno zadovoljstvo zaposlenih v šoli*. Radovljica: Didakta.
- Johnson, Bob. 1999. *Introducing Management*. Oxford: Butterworth-Heinemann.
- Jones, Lawrence K., ur. 1992. *Encyclopedia of career change and work issues*. Phoenix: The Oryx Press.
- Joy-Matthews, J., D. Megginson in M. Surtees. 2007. *Human Resource Development*. London: Kogan Page.
- Konrad, Edvard. 1987. Vodenje in motivacija za delo, pomen organizacijske kulture in organizacijske klime. *XV. posvetovanje psihologov Slovenije*, 106–107. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- Koren, Andrej. 1999. *Ravnatelj med osamo in sodelovanjem*. Ljubljana: Šola za ravnatelje.
- Kovač, Jure, Janez Mayer in Manca Jesenko. 2004. *Stili in značilnosti uspešnega vodenja*. Kranj: Moderna organizacija.
- Kotter, John P. 1999. *What leaders really do*. Harvard Business Review.
- Krajnc Pavlica, Milan, Simona Krajnc Pavlica in Andreja Janc. 2007. Kako uvesti spremembe v delovni proces. *Podjetnik* 16 (9): 42–43.
- Kramar Zupan, Milena. 2009. *Menedžment vs. vodenje*. Novo mesto: Fakulteta za poslovne in upravne vede.
- Krause, Donald. G. 1999. *Zgled vodje*. Ljubljana: Taxus.
- Kutzschenbach, Claus von. 2000. *Suvereno vodenje ljudi in organizacij*. Ljubljana: CTU – Center za tehnološko usposabljanje.
- Landy, F. J. in Becker W. S. 1987. *Motivation theory reconsidered*. Greenwich: CT: JAI press.
- Lawler, Edward. 2012. Stopnja zadovoljstva in motivacijski dejavniki učiteljev. V *Revija za univerzalno odličnost* 1 (1): 30–41.
- Lipičnik, Bogdan in Stane Možina. 1993. *Psihologija v podjetjih*. Ljubljana: Državna založba Slovenije.
- Lipičnik, Bogdan. 1996a. *Človeški viri in ravnanje z njimi*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
- Lipičnik, Bogdan. 1996b. *Reševanje problemov namesto reševanja konfliktov*. Ljubljana: Zavod Republike Slovenije za šolstvo.
- Lipičnik, Bogdan. 1998. *Ravnanje z ljudmi pri delu*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- Lipičnik, Bogdan. 2002a. Ravnanje z ljudmi pri delu. V *Management: nova znanja za uspeh*, ur. Stane Možina, 444–470. Radovljica: Didakta.
- Lipičnik, Bogdan. 2002b. Krmiljenje človekovih aktivnosti. V *Management: nova znanja za uspeh*, ur. Stane Možina, 472–497. Radovljica: Didakta.
- Lojk, Leon. 2011. Glasserjeva dobra in kakovostna šola, epistemologija in Slovenci. V *Glasserjeva kakovostna šola na Slovenskem*, ur. Bosiljka Lojk, 23–36. Kranj: Inštitut za realitetno terapijo.
- Luthans, Fred. 1995. *Organizational Behaviour*. New York: McGraw-Hill.

- Majcen, Milena. 2001. *Redni letni razgovori med vodjo in sodelavci*. Ljubljana: Gospodarski vestnik
- Majcen, Milena. 2009. *Management kompetenc*. Ljubljana: GV Založba.
- Mancini, Marc. 2003. *Time management*. New York: The McGraw-Hill Companies.
- Marentič Požarnik, Barica. 1995. Ravnatelj – spodbujevalec spopolnjevanja in akcijskega raziskovanja učiteljev. V *Menedžment v vzgoji in izobraževanju*, ur. Marija Velikonja, 331–355. Ljubljana: Zavod za šolstvo.
- Marentič Požarnik, Barica. 2003. *Psihologija učenja in pouka*. Ljubljana: DZS
- Mayer, Janez. 2004. Raziskovanje razsežnosti vodenja. V *Stili in značilnosti uspešnega vodenja*, ur. Jure Kovač, 141–210. Kranj: Moderna organizacija.
- Mazzuca, Pasquale. 2007. *Pet korakov do večje zavzetosti zaposlenih*. HRM 5 (4): 12–13.
- Mihalič, Renata. 2007. *Upravljam organizacijsko kulturo in klimo*. Škofja Loka: Mihalič in Partner, d. n. o.
- Mihalič, Renata. 2008. *Povečajmo zadovoljstvo in pripadnost zaposlenih*. Škofja Loka: Mihalič in Partner, d. n. o.
- Mihalič, Renata. 2009. *Izmerimo in razvijmo intelektualni kapital organizacije*. Škofja Loka: Mihalič in Partner, d. n. o.
- Mihalič, Renata. 2010. *Kako motiviram sodelavce: 30 minut za vodenje*. Škofja Loka: Mihalič in Partner, d. n. o.
- Miskell, Jane R. in Vincent Miskell. 1994. *Motivation at work*. Burr Ridge: Irwin.
- Možina, Stane. 1994. *Osnove vodenja*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
- Možina, Stane. 1995. Vodenje in vedenje v organizaciji. V *Menedžment v vzgoji in izobraževanju*, ur. Marija Velikonja, 155–182. Ljubljana: Zavod za šolstvo.
- Možina, Stane. 1996. Teamsko vodenje podjetja. V *Človeku prijazno in uspešno vodenje*, ur. Stane Možina, 73–121. Ljubljana: Panta Rhei-Sineza.
- Možina, Stane. 1998. *Management kadrovskih virov*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
- Možina, Stane. 2000. Vodenje: vedenje zaposlenih. V *Osnove managementa*, ur. Igor Krevl, 131–200. Portorož: Visoka strokovna šola za podjetništvo.
- Možina, Stane, Jurij Bernik, Marjana Merkač in Aleša Svetič. 2000. *Osnove managementa*. Portorož: Visoka strokovna šola za podjetništvo.
- Možina, Stane, Rudi Rozman in Miroslav Glas. 2002. O managementu in podjetništvu. V *Management nova znanja za uspeh*, ur. Stane Možina, 12–150. Radovljica: Didakta.
- Nicholson, Nigel. 2003. *How to Motivate Your Problem People*. Harvard Business Review 81 (1): 56–65.
- Pegg, Mike. 1996. *Pozitivno vodenje*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- Pogačnik, Vid. 1997. *Lestvice delovne motivacije*. Ljubljana: Produktivnost, Center za psihodiagnostična sredstva.
- Račnik, Marjan. 2010. *Postani najboljši vodja*. Štore: samozaložba M. Račnik.
- Robb, Fiona in Robert Myatt. 2008. What really motivates people at work? [Http://www.kaisen.co.uk/pdf/what-really-motivates-people-at-work.pdf](http://www.kaisen.co.uk/pdf/what-really-motivates-people-at-work.pdf) (11. 11. 2012).

- Robbins, Stephen P. 1992. *Essentials of Organizational Behaviour*. Englewood Cliffs: Prentice Hall.
- Rupar, Brigita in Tanja Rupnik Vec. 2010. Supervizija in organizacije. V *Supervizija in koučing*, ur. Alenka Kobolt, 111–150. Ljubljana: Zavod Republike Slovenije za šolstvo.
- Svetic, Aleša. 2009. Kako učinkovito motivirati zaposlene v sodobni organizaciji. *Spletni časopis za izmenjavo znanja in dobre prakse*. [Http://www.ibsporocevalec.si/component/content/article/37-junij/109-dr-alea-svetic-kako-ufinkovito-motivirati-zaposlene-v-sodobni-organizaciji](http://www.ibsporocevalec.si/component/content/article/37-junij/109-dr-alea-svetic-kako-ufinkovito-motivirati-zaposlene-v-sodobni-organizaciji) (28. 9. 2012).
- Sergiovanni, Thomas J. 2010. Supervizija in organizacije. V *Supervizija in koučing*, ur. Alenka Kobolt, 111–150. Ljubljana: Zavod Republike Slovenije za šolstvo.
- Tavčar, Mitja. 2005. *Strateški management nepridobitnih organizacij*. Koper: Fakulteta za management.
- Terpin, Milan. 1996. Scenariji zmagovalnega managerja. V *Človeku prijazno in uspešno vodenje*, ur. Stane Možina, 193–394. Ljubljana: Panta Rhei-Sineza.
- Tomić, Ana. 1995. Pedagoško vodenje. V *Menedžment v vzgoji in izobraževanju*, ur. Marija Velikonja, 211–327. Ljubljana: Zavod RS za šolstvo.
- Trescon Slovenija. Motiv za menjavo delodajalca. 2009. [Http://trescon.si/uploads/trescon/public/_custom/Tresconova_raziskava_Motiv_za_mjenja_vo_delodajalca.pdf](http://trescon.si/uploads/trescon/public/_custom/Tresconova_raziskava_Motiv_za_mjenja_vo_delodajalca.pdf) (23. 11. 2012)
- Treven, Sonja. 1998. *Management človeških virov*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- Uglešić, Karmen, ur. 2006. *Priročnik za javne menedžerje*. Ljubljana: Portis.
- Velikonja, M., ur. 1995. *Menedžment v vzgoji in izobraževanju*. Ljubljana: Zavod RS za šolstvo.
- Ventrella, Scott W. 2003. *Moč pozitivnega mišljenja za poslovneže: 10 napotkov za najboljše rezultate*. Ljubljana: Mladinska knjiga.
- Wagner, Rodd. in James K. Harter. 2006. *12: The Elements of Great Managing*. New York: Gallup press.
- Wiley, Carolyn. 1997. *What motivates employees according to over 40 years of motivation surveys*. Alexandria: International Journal of Manpower.
- Zadel, Aleksander. 2002. *Pomen pravilne izbire vedenjskih vzorcev za učinkovito vodenje*. Doktorska disertacija, Fakulteta za družbene vede, Univerza v Ljubljani.
- Zupan, Nada. 2001. *Nagradite uspešne: spodbujanje uspešnosti in sistemi nagrajevanja v slovenskih podjetjih*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- Zupančič, Radovan. 1997. Teorija izbire in realitetna terapija. *Psihološka obzorja – Horizons of Psychology* 1 (2): 133–145.

PRAVNI VIRI

- Zakon o interventnih ukrepih (ZIU). *Uradni list RS*, št. 94/10.
- Zakon za uravnoteženje javnih financ (ZUJF). *Uradni list RS*, št. 40/12.

PRILOGE

Priloga 1 Vprašalnik za strokovne delavce

Priloga 2 Vprašalnik za ostale zaposlene

Spoštovani!

Pred vami je vprašalnik – pripomoček za ugotavljanje in zagotavljanje zadovoljstva zaposlenih v Vrtcu Litija. Z anketo želimo ugotoviti stopnjo zadovoljstva zaposlenih in elemente, ki na to najbolj vplivajo.

Prosim vas, da si vzamete nekaj časa in odgovorite na spodnja vprašanja, pri tem pa odgovarjajte iskreno in brez zadržkov. Anketa je anonimna. Če želite, lahko spodaj napišite le enoto.

Izpolnjene vprašalnike vrnite na upravo vrtca najkasneje do **21. 6. 2013 ali na vzgojiteljskem zboru 19. 6. 2013.**

Za sodelovanje se vam iskreno zahvaljujem!

Lili Plaskan, ravnateljica

OSNOVNI PODATKI (obkrožite ali podčrtajte)

1. Ali ste leta 2011 že odgovarjali na tak vprašalnik? (obkrožite) DA NE

2. **DELOVNA DOBA** (število let v vrtcu)

- do 5 let • od 6 do 15 let • od 16 do 25 let • nad 26 let

3. **DELOVNO MESTO**

- vzgojiteljica • pomočni(k)/-ca vzgojiteljice

Prosim vas, da s pomočjo navedene lestvice izrazite svoje **strinjanje** oziroma **nestrinjanje** s posameznimi trditvami. Ocenjujte tako, da obkrožite ustrezno številko na desni strani.

1	2	3	4	5
sploh se ne strinjam	delno se strinjam	niti da niti ne	večinoma se strinjam	popolnoma se strinjam

DELOVNE RAZMERE						
1	Igralnica je ustrezno velika, svetla, zračna in dobro opremljena.	1	2	3	4	5
2	Igrišče je urejeno in ustrezno opremljeno.	1	2	3	4	5
3	Za načrtovanje in izvajanje vzgojno-izobraževalnih dejavnosti imam na voljo dovolj sredstev (likovni in potrošni material, rekviziti, knjige, pripomočki idr.).	1	2	3	4	5

Priloga 1

4	Imam možnost koriščenja odmora.	1	2	3	4	5
5	Sočasnost strokovnih delavk v oddelku je zagotovljena.	1	2	3	4	5
6	Delovni čas mi ustreza.	1	2	3	4	5
7	Način izrabe letnega dopusta je dobro organiziran.	1	2	3	4	5

POKLICNI RAZVOJ						
8	Vrtec mi nudi možnost dodatnega izobraževanja in strokovnega izpopolnjevanja.	1	2	3	4	5
9	V vrtcu so razvite tudi nematerialne oblike nagrajevanja (pohvale, zahvale, priznanja ipd.).	1	2	3	4	5
10	V vrtcu je razvito timsko delo in skupno odločanje v vzgojnem procesu.	1	2	3	4	5
11	Delo, ki ga opravljam, je ustvarjalno in zanimivo.	1	2	3	4	5
12	Zadovoljna sem s svojim delovnim mestom.	1	2	3	4	5
13	Na svoj poklic sem ponosna (ponosen).	1	2	3	4	5
14	Zaposleni imamo realne možnosti za napredovanje.	1	2	3	4	5

VODENJE VRTCA						
15	Informacije, ki jih v zvezi s svojim delom dobim od vodstva, so jasne in natančne, da lahko nemoteno opravljam svoje delo.	1	2	3	4	5
16	Vodstvo upošteva moje želje in predloge v zvezi z delom.	1	2	3	4	5
17	Komunikacija med mano in vodstvom je demokratična in dvosmerna.	1	2	3	4	5
18	Vodstvo me pri delu spodbuja in motivira.	1	2	3	4	5
19	Letni razgovor je smiseln in učinkovit.	1	2	3	4	5
20	Strinjam se z letno oceno, ki sem jo dobil/-a.	1	2	3	4	5
21	Vodstvo vrtca ne izvaja razlik med zaposlenimi.	1	2	3	4	5

22	Ravnateljica ima dovolj znanja s področja vodenja (načrtovanje, organiziranje, vodenje, preverjanje).	1	2	3	4	5
23	Ravnateljica gradi svojo avtoriteto s strokovnostjo, z dobrim zgledom in s prijaznim vodenjem.	1	2	3	4	5
24	Vodstvo razume naše probleme in jih sproti rešuje.	1	2	3	4	5
25	Vodja enote opravlja svoje delo pravično in pošteno.	1	2	3	4	5
26	Vodja enote posreduje točne informacije na korekten način in pravočasno.	1	2	3	4	5

SODELOVANJE VZGOJITELJSKEGA PARA						
27	Vzgojno-izobraževalne dejavnosti načrtujeva in izvajava skupaj.	1	2	3	4	5
28	Komunikacija med mano in vzgojiteljico oziroma pom. vzgojiteljice je dobra in odprta.	1	2	3	4	5
29	Konflikte in nesoglasja rešujeva sproti in v oddelku.	1	2	3	4	5
30	Sodelavki v paru lahko pri delu popolnoma zaupam in se nanjo zanesem.	1	2	3	4	5
31	Odnos med mano in vzgojiteljico oziroma pom. vzgojiteljice je dober.	1	2	3	4	5

ODNOSI S SODELAVCI						
32	V kolektivu je prisotno sodelovanje, medsebojna pomoč in pravična porazdelitev dela.	1	2	3	4	5
33	Konflikte rešujemo sproti in pravočasno.	1	2	3	4	5
34	Podatke in informacije si v vrtcu izmenjujemo brez težav.	1	2	3	4	5
35	Sodelavcem v kolektivu lahko zaupam.	1	2	3	4	5
36	Sodelavci ne govorijo o meni za mojim hrbtom.	1	2	3	4	5
37	V službo hodim z veseljem.	1	2	3	4	5

Priloga 1

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

1	DELOVNE RAZMERE	1	2	3	4	5
2	POKLICNI RAZVOJ	1	2	3	4	5
3	VODENJE VRTCA	1	2	3	4	5
4	SODELOVANJE VZGOJITELJSKEGA PARA	1	2	3	4	5
5	ODNOSI S SODELAVCI	1	2	3	4	5

V nadaljevanju so naštetih kazalniki zadovoljstva. Prosim, če na levi označite stopnjo pomembnosti (koliko je za vas to pomembno), in na desni oceno zadovoljstva z dejanskim stanja (koliko ste zadovoljni). Lestvica od 1 do 5 pomeni:

1 zelo nepomemben oziroma zelo nezadovoljen, **2** nepomembno oziroma nezadovoljen, **3** niti pomemben niti nepomemben oziroma niti zadovoljen niti nezadovoljen, **4** pomemben oziroma zadovoljen, **5** zelo pomemben oziroma zelo zadovoljen.

Pomembnost						Zadovoljstvo				
1	2	3	4	5	dobro počutje vseh	1	2	3	4	5
1	2	3	4	5	medsebojno razumevanje	1	2	3	4	5
1	2	3	4	5	konstruktivno vzdušje	1	2	3	4	5
1	2	3	4	5	korektni odnosi	1	2	3	4	5
1	2	3	4	5	medsebojna podpora	1	2	3	4	5
1	2	3	4	5	prijaznost	1	2	3	4	5
1	2	3	4	5	ni rivalstva	1	2	3	4	5
1	2	3	4	5	skupno veselje nad uspehom	1	2	3	4	5

1	2	3	4	5	sodelovanje z vodstvom	1	2	3	4	5
1	2	3	4	5	pripadnost vrtcu	1	2	3	4	5
1	2	3	4	5	spoštovanje pravil	1	2	3	4	5
1	2	3	4	5	povezanost kolektiva	1	2	3	4	5
1	2	3	4	5	toleranca do napak	1	2	3	4	5
1	2	3	4	5	uvajanje sprememb	1	2	3	4	5
1	2	3	4	5	informiranost	1	2	3	4	5
1	2	3	4	5	pohvale	1	2	3	4	5
1	2	3	4	5	spremljanje kakovosti	1	2	3	4	5
1	2	3	4	5	promocija vrtca	1	2	3	4	5

Razvrstite oblike motivacije po pomembnosti od 1 do 12. Temu, kar vas za delo najbolj motivira – pripišite številko 1, kar nekoliko manj številko 2, naslednjemu številko 3 in tako naprej do številke 12.

OBLIKA MOTIVACIJE	Razvrstitev
Pohvala	
Delovne razmere	
Plača	
Samostojnost pri delu	
Bonitete, ugodnosti	
Varnost zaposlitve	
Večja odgovornost	
Pozornost oziroma občutek pomembnosti	
Nagrada	

Priloga 1

Graja, kazen	
Odnos do vodstva, vodje, sodelavcev	
Napredovanje	

Bi želeli še karkoli sporočiti? Napišite!

ENOTA, v kateri delate: _____ (neobvezno)

Spoštovani!

Pred vami je vprašalnik – pripomoček za ugotavljanje in zagotavljanje zadovoljstva zaposlenih v Vrtcu Litija. Z anketo želimo ugotoviti stopnjo zadovoljstva zaposlenih in elemente, ki na to najbolj vplivajo.

Prosim vas, da si vzamete nekaj časa in odgovorite na spodnja vprašanja, pri tem pa odgovarjajte iskreno in brez zadržkov. Anketa je anonimna. Če želite, lahko spodaj napišite le enoto.

Izpolnjene vprašalnike vrnite na upravo vrtca najkasneje do **21. 6. 2013 ali na vzgojiteljskem zboru 19. 6. 2013.**

Za sodelovanje se vam iskreno zahvaljujem!

Lili Plaskan, ravnateljica

OSNOVNI PODATKI (obkrožite ali podčrtajte)

4. DELOVNA DOBA (število let v vrtcu)

- do 5 let
- od 6 do 15 let
- od 16 do 25 let
- nad 26 let

5. STOPNJA IZOBRAZBE

- osnovnošolska
- poklicna
- srednješolska
- višješolska oziroma visokošolska

Prosim vas, da s pomočjo navedene lestvice izrazite svoje **strinjanje** oziroma **nestrinjanje** s posameznimi trditvami. Ocenjujte tako, da obkrožite ustrezno številko na desni strani.

1 sploh se ne strinjam	2 delno se strinjam	3 niti da niti ne	4 večinoma se strinjam	5 popolnoma se strinjam
------------------------------	------------------------	----------------------	------------------------------	-------------------------------

1. DELOVNE RAZMERE IN POKLICNI RAZVOJ						
1	Pogoji za delo so dobri (npr. ustrezen prostor).	1	2	3	4	5
2	Za izvajanje delovnih nalog imam na voljo dovolj sredstev.	1	2	3	4	5
3	Imam možnost koriščenja odmora.	1	2	3	4	5
4	Delovni čas mi ustreza.	1	2	3	4	5
5	Način izrabe letnega dopusta je dobro organiziran.	1	2	3	4	5

Priloga 2

6	Vrtec mi nudi možnost dodatnega izobraževanja in strokovnega izpopolnjevanja.	1	2	3	4	5
7	V vrtcu so razvite tudi nematerialne oblike nagrajevanja (pohvale, zahvale, priznanja ipd.).	1	2	3	4	5
8	Delo, ki ga opravljam, je ustvarjalno in zanimivo.	1	2	3	4	5
9	Zadovoljen/-na sem s svojim delovnim mestom.	1	2	3	4	5
10	Zaposleni imamo realne možnosti za napredovanje.	1	2	3	4	5
11	Rad/-a opravljam svoje delo.	1	2	3	4	5

2. VODENJE VRTCA						
12	Informacije, ki jih v zvezi s svojim delom dobim od vodstva, so jasne in natančne, da lahko nemoteno opravljam svoje delo.	1	2	3	4	5
13	Vodstvo upošteva moje želje in predloge v zvezi z delom.	1	2	3	4	5
14	Komunikacija med mano in vodstvom je demokratična in dvosmerna.	1	2	3	4	5
15	Vodstvo me pri delu spodbuja in motivira.	1	2	3	4	5
16	Strinjam se z letno oceno, ki sem jo dobil/-a.	1	2	3	4	5
17	Vodstvo vrtca ne izvaja razlik med zaposlenimi.	1	2	3	4	5
18	Ravnateljica ima dovolj znanja s področja vodenja (načrtovanje, organiziranje, vodenje, preverjanje).	1	2	3	4	5
19	Ravnateljica gradi svojo avtoriteto s strokovnostjo, z dobrim zgledom in s prijaznim vodenjem.	1	2	3	4	5
20	Vodstvo razume naše probleme in jih sproti rešuje.	1	2	3	4	5
21	Nadrejeni (vodja enote oziroma vodja kuhinje oziroma neposredno nadrejeni) opravlja svoje delo pravično in pošteno.	1	2	3	4	5
22	Nadrejeni (vodja enote oziroma vodja kuhinje oziroma neposredno nadrejeni) posreduje točne informacije na korekten način in pravočasno.	1	2	3	4	5

3. ODNOSI S SODELAVCI						
23	V kolektivu je prisotno sodelovanje, medsebojna pomoč in pravična porazdelitev dela.	1	2	3	4	5
24	Konflikte rešujemo sproti in pravočasno.	1	2	3	4	5
25	Podatke in informacije si v vrtcu izmenjujemo brez težav.	1	2	3	4	5
26	Sodelavcem v kolektivu lahko zaupam.	1	2	3	4	5
27	Sodelavci ne govorijo o meni za mojim hrbtom.	1	2	3	4	5
28	V službo hodim z veseljem.	1	2	3	4	5

STOPNJA ZADOVOLJSTVA				
1 zelo nezadovoljen	2 nezadovoljen	3 niti nezadovoljen, niti zadovoljen	4 zadovoljen	5 zelo zadovoljen

1	DELOVNE RAZMERE IN POKLICNI RAZVOJ	1	2	3	4	5
2	VODENJE VRTCA	1	2	3	4	5
3	ODNOSI S SODELAVCI	1	2	3	4	5

V nadaljevanju so naštetih kazalniki zadovoljstva. Prosim, če na levi označite stopnjo pomembnosti (koliko je za vas to pomembno), in na desni oceno zadovoljstva dejanskega stanja (koliko ste zadovoljni). Lestvica od 1 do 5 pomeni:

1 zelo nepomemben oziroma zelo nezadovoljen, **2** nepomembno oziroma nezadovoljen, **3** niti pomemben niti nepomemben oziroma niti zadovoljen niti nezadovoljen, **4** pomemben oziroma zadovoljen, **5** zelo pomemben oziroma zelo zadovoljen.

Pomembnost					Zadovoljstvo					
1	2	3	4	5	dobro počutje vseh	1	2	3	4	5
1	2	3	4	5	medsebojno razumevanje	1	2	3	4	5
1	2	3	4	5	konstruktivno vzdušje (kritika je dobronamerno povedana in sprejeta)	1	2	3	4	5

Priloga 2

1	2	3	4	5	korektni, dobri odnosi	1	2	3	4	5
1	2	3	4	5	medsebojna podpora	1	2	3	4	5
1	2	3	4	5	prijaznost	1	2	3	4	5
1	2	3	4	5	ni rivalstva	1	2	3	4	5
1	2	3	4	5	skupno veselje nad uspehom	1	2	3	4	5
1	2	3	4	5	sodelovanje z vodstvom	1	2	3	4	5
1	2	3	4	5	pripadnost vrtcu	1	2	3	4	5
1	2	3	4	5	spoštovanje pravil	1	2	3	4	5
1	2	3	4	5	povezanost kolektiva	1	2	3	4	5
1	2	3	4	5	toleranca do napak	1	2	3	4	5
1	2	3	4	5	uvajanje sprememb	1	2	3	4	5
1	2	3	4	5	informiranost	1	2	3	4	5
1	2	3	4	5	pohvale	1	2	3	4	5
1	2	3	4	5	spremljanje kakovosti	1	2	3	4	5
1	2	3	4	5	promocija vrtea	1	2	3	4	5

Razvrstite oblike motivacije po pomembnosti od 1 do 12. Temu, kar vas za delo najbolj motivira – pripišite številko 1, kar nekoliko manj številko 2, naslednjemu številko 3 in tako naprej do številke 12.

OBLIKA MOTIVACIJE	Razvrstitev
Pohvala	
Delovne razmere	
Plača	
Samostojnost pri delu	
Bonitete, ugodnosti	

Varnost zaposlitve	
Večja odgovornost	
Pozornost oziroma občutek pomembnosti	
Nagrada	
Graja, kazen	
Odnos do vodstva, vodje, sodelavcev	
Napredovanje	

Bi želeli še karkoli sporočiti? Napišite!

ENOTA, v kateri delate: _____ (neobvezno)