

**UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA**

MAGISTRSKO DELO

LUCIJA LINDAV

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

MAGISTRSKO DELO

**POMEN MOTIVACIJE IN ČUSTVENE INTELIGENCE
ZAPOSLENIH NA PRIMERU JAVNEGA VZGOJNO-
IZOBRAŽEVALNEGA ZAVODA VRTCA ČRNUČE**

Ljubljana, februar 2013

LUCIJA LINDAV

IZJAVA O AVTORSTVU

Spodaj podpisana Lucija Lindav, študentka Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, izjavljam, da sem avtorica magistrskega dela z naslovom Pomen motivacije in čustvene inteligence na primeru javnega vzgojno-izobraževalnega zavoda Vrta Črnuče, pripravljenega v sodelovanju s svetovalko dr. Sandro Pengler.

Izrecno izjavljam, da v skladu z določili Zakona o avtorskih in sorodnih pravicah (Ur. l. RS, št. 21/1995 s spremembami) dovolim objavo magistrskega dela na fakultetnih spletnih straneh.

S svojim podpisom zagotavljam, da

- je predloženo besedilo rezultat izključno mojega lastnega raziskovalnega dela;
- je predloženo besedilo jezikovno korektno in tehnično pripravljeno v skladu z Navodili za izdelavo zaključnih nalog Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, kar pomeni, da sem
 - poskrbela, da so dela in mnenja drugih avtorjev oziroma avtoric, ki jih uporabljam v magistrskem delu, citirana oziroma navedena v skladu z Navodili za izdelavo zaključnih nalog Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, in
 - pridobila vsa dovoljenja za uporabo avtorskih del, ki so v celoti (v pisni ali grafični obliki) uporabljena v tekstu, in sem to v besedilu tudi jasno zapisala;
- se zavedam, da je plagiatstvo – predstavljanje tujih del (v pisni ali grafični obliki) kot mojih lastnih – kaznivo po Zakonu o avtorskih in sorodnih pravicah (Ur. l. RS, št. 21/1995 s spremembami);
- se zavedam posledic, ki bi jih na osnovi predloženega zaključne magistrskega dela dokazano plagiatstvo lahko predstavljalo za moj status na Ekonomski fakulteti Univerze v Ljubljani v skladu z relevantnim pravilnikom.

V Ljubljani, dne _____

Podpis avtorice: _____

KAZALO

UVOD	1
1 MOTIVACIJA	3
1.1 Opredelitev motivacije	4
1.1.1 Viri motivacije	5
1.1.1.1 Sistem motivacije	6
1.1.1.2 Psihološka pogodba	7
1.1.1.3 Psihološko-motivacijski pristop	9
1.1.2 Vloga vodje pri motiviranju	9
1.2 Motivacijski dejavniki	12
1.2.1 Zunanji dejavniki motivacije	12
1.2.2 Notranji dejavniki motivacije	13
Opolnomočenje	15
1.2.3 Drugi dejavniki motivacije	15
Povratne informacije	15
1.2.4 Samomotivacija	16
1.2.5 Večdimenzionalna slika dejavnikov motivacije	16
1.3 Teorije o motivaciji	17
1.3.1 Vsebinske teorije	18
1.3.2 Procesne teorije motiviranja	19
1.3.3 Teorija samodoločenosti »SDT«	20
1.3.3.1 Doživljanje povezanosti z drugimi	21
1.3.3.2 Kompetentnost v okolju	21
1.3.3.3 Avtonomija v lastnih odločitvah in dejanjih	21
1.3.3.4 Kontinuum samodoločenosti	22
2 ČUSTVENA INTELIGENCA	23
2.1 Opredelitev čustvene inteligence	24
2.2 Sestavine čustvene inteligence	25
2.2.1 Osebna čustvena inteligenca	26
2.2.2 Medosebna čustvena inteligenca	28
2.2.3 Vpliv čustvene inteligence	30
2.2.4 Merjenje čustvene inteligence	31
2.2.4.1 Merjenje čustvene inteligence s pomočjo MSCEIT	31
2.2.4.2 Merjenje čustvene inteligence s pomočjo ECI	32
2.2.5 Čustva	32
2.2.5.1 Pozitivna čustva	33
2.2.5.2 Negativna čustva	34
2.2.5.3 Obvladovanje čustev	34
2.3 Čustveno inteligenten pristop	34
2.3.1 Osebnostne poteze	35

2.3.2	Medosebni odnosi	35
2.3.3	Komuniciranje	36
2.3.3.1	Besedno komuniciranje	37
2.3.3.2	Razvijanje učinkovitih komunikacijskih sposobnosti	38
2.3.3.3	Nebesedno komuniciranje	39
3	KVALITATIVNA RAZISKAVA S PRIPOROČILI NA PRIMERU VZGOJNO-IZOBRAŽEVALNEGA ZAVODA	40
3.1	Predstavitve vzgojno-izobraževalnega zavoda	40
3.2	Zasnova raziskave in metodologija.....	42
3.3	Oblikovanje vprašalnika in raziskave	44
3.4	Analiza anketnega vprašalnika	44
3.4.1	Analiza konstrukta motivacije.....	45
3.4.2	Analiza konstruktov – ledena gora.....	48
3.4.3	Analiza zaznavanja vodje v povezavi z motivacijo in čustveno inteligenco	49
3.4.4	Analiza konstrukta čustvene inteligence	51
3.5	Intervju.....	53
3.5.1	Intervju z ravnateljico Vrtca Črnuče	53
3.5.2	Intervju z vodjo enote.....	56
3.6	Omejitve	58
3.7	Ugotovitve in vrednotenje rezultatov	58
3.7.1	Ugotovitve – motivacija	58
3.7.2	Ugotovitve – čustvena inteligenca	60
3.8	Priporočila vodstvu	61
	SKLEP.....	64
	LITERATURA IN VIRI.....	66
	PRILOGE	
	KAZALO TABEL	
	Tabela 1: Opredelitev termina motivacija.....	4
	Tabela 2: Celovit sistem motivacije	6
	Tabela 3: Vsebinske teorije motiviranja.....	18
	Tabela 4: Procesne teorije motiviranja.....	19
	Tabela 5: Osebne veščine čustvene inteligence	26
	Tabela 6: Medosebne veščine čustvene inteligence	28
	Tabela 7: Splošni podatki Vrtca Črnuče	40
	Tabela 8: Naloge, vizija in cilji Vrtca Črnuče.....	41
	Tabela 9: Število zaposlenih v Vrtcu Črnuče glede na naravo dela.....	42
	Tabela 10: Raziskovalni načrt na primeru Vrtca Črnuče	43

KAZALO SLIK

Slika 1: Združeni definiciji psihološke pogodbe	7
Slika 2: Dejavniki, ki vplivajo na posameznikovo stopnjo motivacije do dela.....	11
Slika 3: Zunanji dejavniki motivacije delavcev v izobraževalnih institucijah	13
Slika 4: Notranji dejavniki motivacije delavcev v izobraževalnih institucijah	14
Slika 5: Finančna motivacijska sredstva proti nefinančnim motivacijskim sredstvom.....	17
Slika 6: Kontinuum samodoločenosti.....	23
Slika 7: Sestava čustvene inteligence	25
Slika 8: Ravni komunikacije.....	37
Slika 9: Razvijanje učinkovitih komunikacijskih sposobnosti	39
Slika 10: Zaznan vpliv zunanjih dejavnikov motivacije	45
Slika 11: Zaznan vpliv notranjih dejavnikov motivacije.....	46
Slika 12: Zaznan vpliv drugih dejavnikov motivacije.....	47
Slika 13: Najpomembnejši motivacijski dejavniki.....	48
Slika 14: Analiza konstruktov v povezavi z ledeno goro	49
Slika 15: Zaznavanje vodje v povezavi z motivacijo in čustveno inteligenco	50
Slika 16: Izražanje čustev na delovnem mestu.....	51
Slika 17: Čustva na delovnem mestu.....	52
Slika 18: Struktura anketirancev po starosti v odstotkih	52
Slika 19: Struktura anketirancev po stopnji izobrazbe v odstotkih	53
Slika 20: Vpliv okolja na zaposlenega v izobraževalni instituciji.....	63

UVOD

Motivacija v prvi vrsti izhaja iz vsakega posameznika in jo je potrebno raziskovati, saj je in bo le-ta pri človeški delovni sili vedno prisoten dejavnik za vztrajno prizadevanje ter za učinkovito, uspešno in čim hitreje opravljeno delo. Nanaša se na sile znotraj ali zunaj osebe, ki sprožijo navdušenje za neko početje in pomagajo pri tem vztrajati (Dimovski & Penger, 2007). Motiviranje sodelavcev na način, da v njih samih pride do samomotiviranosti je umetnost, prav zato, ker nikoli ne moremo poznati vseh motivov ter vzgibov za opravljanje neke aktivnosti. Še večja umetnost je to za vodje v neprofitnih organizacijah, saj je motiviranje delavcev z denarjem tam le redkost. V kolikor torej vodje želijo pri zaposlenih vzbuditi močno motiviranost, je več kot dobrodošlo, da posvetijo veliko več pozornosti njihovem zadovoljstvu, čustvom, odnosom, vrednotam in pričakovanjem (Zupan, 2010).

Začetki opredeljevanja in raziskovanja motivacije segajo v leto 1943, ko je bil Maslow eden izmed prvih, ki je postavil in zapisal svojo teorijo o motivaciji, vendar je bil s to teorijo postavljen zgolj grob okvir (Samson & Daft, 2009). Motivacija se namreč venomer odvija in razvija, je spremljevalen proces vsakega posameznika, odvisna pa je od mnogih dejavnikov. Motivacijo lahko nadomestimo z besedo »hotenje«, torej namesto da bi se spraševali, kako motivirati ljudi, bi se morali spraševati, kaj storiti, da bi ljudje hoteli delati, kar hkrati pomeni, da mora nekdo nekaj storiti, da bodo ljudje hoteli delati (Lipičnik et al., 2002). Definicijo motivacije vsak lahko oblikuje drugače, a imajo vse definicije neko rdečo nit in skupne točke, ki se odražajo v izpolnitvi pričakovanj in zadovoljstva zaposlenih na poti k uresničevanju ciljev (Kaše & Zupan, 2007).

Motivacija in čustvena inteligenca se med seboj zelo prepletata. Čustvena inteligenca vodji pomaga odkriti, kaj zaposlene motivira, in njihov motiv uskladiti z vizijo in poslanstvom podjetja. Ljudi bomo najlažje motivirali, če se bomo znali vživeti vanje in ugotoviti, kaj je tisto, kar jim prinaša veselje in v čem vidijo potrditev zase (Popović, 2010). Bradberry in Greaves v svoji knjigi opredeljujeta čustveno inteligenco kot tisto formo neotipljivega v vseh nas, ki določa vedenje, krmarjenje v zapletenih družbenih položajih in sprejemanje osebnih odločitev, ki zagotavljajo pozitivne rezultate. Čustvena inteligenca je sposobnost, da čustva uporabljamo v svoj prid in tako dosežemo želene rezultate. Če svoja čustva znamo prepoznati in jih tudi obvladovati, pomeni, da prav s tem naša čustvena inteligenca raste in jo tudi razvijamo. Ljudje z visoko stopnjo čustvene inteligence imajo pozitiven vpliv na druge (Goleman, 2011).

Izobraževalne institucije so storitvene organizacije, v katerih so prioritete izobraziti dobre, samozavestne, srečne, radovedne in kreativne člane in zagotoviti, da bodo otroci nekoč imeli odlične službe (Altun & Aydın, 2010). Če gledamo na izobraževalne institucije skozi oči storitev, je potrebno poudariti, da se kakovostne storitve začnejo z ljudmi. Zaposleni v taki dejavnosti ne samo da podajajo in ustvarjajo storitev, zaposleni so hkrati del storitev,

katere kakovost zaznajo uporabniki oziroma stranke (Hays & Hill, 2001). Na primeru izobraževanja in vzgoje so zaposleni učitelji/ce oziroma vzgojitelji/ce in uporabniki učenci oziroma varovanci, hkrati pa seveda tudi njihovi starši oziroma skrbniki.

Namen magistrskega dela je razširiti in sistematično povezati znanje o motivaciji in čustveni inteligenci ter na osnovi izvedene kvalitativne raziskave vodstvu vzgojno-izobraževalnega zavoda podati ustrezna priporočila. Motivacija je stalen proces. To ni nekaj, kar se zgodi le enkrat (Mesiti, 1998). Člani organizacij, predvsem nadrejeni, se morajo motivaciji in pozitivnemu vzdušju bolj posvečati. Razumevanje čustev in razvijanje čustvene inteligence, tako med posamezniki kot tudi v celotni organizaciji, bo ustvarilo pozitivno vzdušje, večjo pripadnost in zadovoljne sodelavce. Namen magistrskega dela je priporočiti spodbujanje razvijanja čustvene inteligence in na ta način motivirati sodelavce.

Glavni cilj magistrskega dela je preučiti in prikazati pomen motivacije in čustvene inteligence zaposlenih na primeru javnega vzgojno-izobraževalnega zavoda Vrtca Črnuče.

Pomožni cilji magistrskega dela so sledeči:

1. preučiti koncept pomena motivacije s pomočjo najnovejše domače in tuje znanstvene literature s poudarkom na področju izobraževalnih organizacij;
2. preučiti koncept pomena čustvene inteligence s pomočjo najnovejše domače in tuje znanstvene literature s poudarkom na prepoznavanju, uporabi in razvijanju čustvene inteligence na delovnem mestu;
3. na podlagi obstoječega stanja javnega vzgojno-izobraževalnega zavoda oblikovati priporočila, ki bodo vodstvu pomagala pri spodbujanju razvijanja čustvene inteligence, ustvarjanju pozitivnega vzdušja in večje pripadnosti ter zadovoljnih sodelavcev, hkrati pa povečati motiviranost sodelavcev.

S teoretičnega vidika je cilj magistrskega dela na podlagi deduktivnega pristopa s pomočjo teoretičnih izhodišč domače in predvsem tuje znanstvene literature povzeti najnovejša teoretična spoznanja na področju motivacije in čustvene inteligence. S praktičnega vidika je cilj vodstvu priporočiti izboljšave na področju motiviranja in razvijanja čustvene inteligence, s tem pa prispevati k večji uspešnosti javnega zavoda, zadovoljstvu zaposlenih, njihovih uporabnikov in v dobrobit socialnega okolja. Na osnovi postavljenih ciljev tako podajam **temeljno tezo**, ki pravi, da zaposleni v vzgojno-izobraževalnih zavodih za svoje delo potrebujejo ustrezen način motiviranja z ustreznimi motivacijskimi dejavniki, vključujoč poznavanje in razvijanje čustvene inteligence in uporabe čustveno inteligentnega pristopa do vseh udeležencev, kar pozitivno vpliva na zadovoljstvo zaposlenih in uporabnikov z vidika nefinančnih rezultatov ter na razvoj pozitivnega socialnega okolja.

Struktura magistrskega dela loči teoretični in raziskovalni del. Teoretični del bo vseboval dve poglavji, ki bosta namenjeni proučevanju raziskovalnih konstruktov. Uporabljena bo opisna metoda, ki pojave opisuje, opazuje in primerja, analizira in sklepa na povezave. Izhajala bom predvsem iz sekundarnih virov podatkov, iz teoretičnega pregleda znanstvene literature predvsem tujih avtorjev in znanstvenih člankov s področja pomena motivacije in čustvene inteligence, kar predstavljata osnovna raziskovalna konstrukta. Tretje poglavje bo namenjeno raziskovalnemu delu, ki se bo navezovalo na kvalitativno raziskavo vzgojno-izobraževalnega zavoda Vrtca Črnuče. Na primeru bo temeljila kvalitativna raziskava, ki bo opravljena s pomočjo anketnih vprašalnikov in intervjujev. Podatke bom zbrala s primarnimi in sekundarnimi viri podatkov. Primarne vire podatkov bom pridobila na podlagi metode vprašalnika. Sekundarne vire podatkov bom pridobila na spletni strani vzgojno-izobraževalnega zavoda, s pomočjo kataloga informacij javnega značaja ter internih gradiv.

1 MOTIVACIJA

Motivacija je izredno pomemben dejavnik v človekovem življenju, zato ni čudno, da ima zelo dolgo preteklost, v kateri so si mnogi posamezniki prizadevali, da bi tako ali drugače motivirali druge. Tistih, ki so poskušali motivirati sebe, je bilo nekoliko manj (Lipičnik, 2002, str. 473). Zagotovo prav vsak posameznik opazi, da je v življenju za neko stvar zelo motiviran, za drugo spet manj. Motivacija je močno odvisna od stvari, ki jih počnemo, od okolja, družbe in ostalih dejavnikov. Je psihološka sila, ki žene posameznika k dejanjem. Da smo motivirani, je pomembno predvsem pri delu, saj delodajalci želijo imeti delavce, ki bodo motivirani do takšne stopnje, da bodo pripravljeni delati. Z ustrezno motivacijo smo na poti do osebnega zadovoljstva delavcev. A vendar nekateri delavci niso motivirani zgolj zaradi svoje narave dela, zato jih je potrebno z različnimi motivacijskimi ukrepi k dejanjem spodbuditi.

Leete v svojem članku piše, da se neprofitne organizacije z različnimi motivacijskimi in operativnimi pristopi razlikujejo od pristopov v profitnih organizacijah. Med razlike uvršča razloge za obstoj organizacije, cilje posamezne organizacije in drugo. Zapiše tudi, da je mnenje več avtorjev, da so zaposleni v neprofitnih organizacijah največkrat tisti, ki se s cilji take organizacije identificirajo, a izpostavi, da morajo take organizacije že v samem začetku najti ustrezno motivirane osebe za tovrstno delo, prav tako pa jih je potrebno kasneje usmerjati in podpirati njihovo motivacijo. Delavci v organizacijah torej prepoznajo sebe v ciljih organizacije same, delajo po svoji vesti, hkrati pa po dobro opravljenem delu čutijo osebno zadovoljstvo in samospoštovanje. V danem primeru prevladuje torej ljubezen do dela, delo samo jim je pomembnejše od denarja, ki ga zaslužijo (Leete, 2000, povzeto po Mirris & Hacket, 1983, str. 6).

1.1 Opredelitev motivacije

Kot sem zapisala že v uvodu, začetki odkrivanja motivacije segajo v leto 1943, ko je Maslow s svojo teorijo postavil le grob okvir (Samson & Daft, 2009), kar pomeni, da se je odkrivanje konstrukta motivacije s tem okvirjem šele pričelo. Raziskovanje motivacije je postajalo vedno bolj zanimivo, saj so ljudje skozi raziskovanje spoznali, da je motivacija posameznika pri delu še kako pomemben konstrukt. Za povod motivacije je potrebno imeti izoblikovane cilje oziroma zahteve, želje, hotenja, ki izhajajo iz posameznika. Vsak, ki ima cilj in ki hrepeni, da se mu bo izpolnil, bo imel tudi motivacijo za delovanje, to pa je edina pot, da bodo ti cilji izpolnjeni (Shinn, 1999, str. 199). V Tabeli 1 so zbrane nekatere opredelitve termina motivacija.

Tabela 1: Opredelitev termina motivacija

Motivacija
Je sila določenih vedenjskih elementov, ki vodijo k implementaciji osnovnih zahtev.
Je proces, ki poteka po naravnih zakonitosti v človeku in ga ne znamo v celoti pojasniti.
Je kombinacija več dejavnikov: uma, ki določa, kaj želite doseči; volje, ki daje odločnost, da to dosežete; čustev, ki spodbujajo k delovanju; truda, ki je količina energije, potrebne za dosego cilja; in delovanja, ki je seštevek vsega naštetega.
Je hotenje in je naraven proces, ki poteka v osebi z določeno smerjo in intenziteto.
Je občutek, ki izhaja iz neke želje po nekem dosežku.
Je iniciativa in prizadevanje za opravljanje z namenom uresničitve lastnih zahtev.
Je v bistvu energija za dejanja, ki nas bodo pripeljala bližje ciljem.
Je usmerjanje človekove aktivnosti k želenim ciljem s pomočjo njegovih motivov. Je zbujanje hotenj, motivov, nastalih v človekovi notranjosti ali v njegovem okolju na podlagi njegovih potreb, ki usmerjajo njegovo delovanje k cilju s spreminjanjem možnosti v resničnost.
Je vpletenost v delovne aktivnosti. Sodelovanje v delovnih aktivnostih je ena izmed poti do cilja.

Vir: Povzeto po Rabey, 2001, v I. Matuziene in D. Gaidamavicene, Assessment of the Employee Motivation System: a Case Study of a Production Enterprise, 2009, str. 56; B. Lipičnik et al., Management nova znanja za uspeh, 2002, str. 478; Mesiti, 1998, str. 161, povzeto po Thietke, 2004 v I. Matuziene in D. Gaidamavicene, Assessment of the Employee Motivation System: a Case Study of a Production Enterprise, 2009, str. 56; povzeto po Currie, 2002, v I. Matuziene in D. Gaidamavicene, Assessment of the Employee Motivation System: a Case Study of a Production Enterprise, 2009, str. 56; S. Mori, 7 skrivnosti motivacije, 2002, str. 220, S. Uhan, Misli o motivaciji. Združenje svetov delavcev Slovenije, 1999, str. 1; povzeto po Kretchmar, 2008, v I. Matuziene in D. Gaidamavicene, Assessment of the Employee Motivation System: a Case Study of a Production Enterprise, 2009, str. 56.

V Tabeli 1 so predstavljene definicije in izoblikovane misli, ki so jih o motivaciji zapisali najrazličnejši avtorji. Motivacija sama po sebi deluje na vsako narejeno nalogo, vsako odločitev, vsako potezo, ki jo storimo bodisi v privatnem življenju bodisi na delovnem mestu. »Motivacija je pomembna in cenjena zaradi njenih posledic: motivacija proizvaja. Je izrazita skrb v vlogah, kot jih imajo managerji, učitelji, verski vodje, trenerji, starši, ki vplivajo na druge k dejanjem« (Ryan & Deci, 2000, str. 69). V svojem delu se bom osredinila na tisto motivacijo, ki jo je potrebno vzbuditi v delavcih, katerim bo pomagala, da bo njihovo delo najbolje opravljeno in da bo posameznik hkrati uresničeval svoje osebne cilje in cilje organizacije, v kateri deluje (Lipičnik & Zupan, 1997, str. 517). Motivacija je del zavesti, ki se povezuje z nečim v človekovi notranjosti, kar v posamezniku sproži njegovo delovanje, in če vemo, kaj točno motivira posameznika in mu daje polet, lahko njegovo motiviranost še okrepimo (Blanchard, 2004, str. 57).

Ryan in Deci pojasnjujeta, da je motivacija pogosto obravnavana kot enoten konstrukt, a temu ni tako, saj nanjo vpliva cela vrsta najrazličnejših dejavnikov. Prav tako pojasnjuje tudi Lipičnik (1991), ki je zapisal, da niti ene same človekove aktivnosti ne spodbuja le en dejavnik, ampak jo spodbujajo številni, zapleteni, znani in neznani dejavniki in lahko naštevamo najrazličnejša gibal ali motive človekovega dela in vedenja, a vseh ne bo možno nikoli odkriti in naštetih. Za čim bolj natančno odkrivanje teh gibal je potrebno zelo dobro poznati človeka oziroma ga kar vprašati, čemu počne, kar počne. Prav tako avtor kot gibal aktivnosti opredeli tudi problem, ki ga človek pri sebi definira kot "negativno stanje in neprijeten občutek, ki ga sili (motivira) v akcijo, da situacijo spremeni oziroma izboljša, ali se mu izogne (cilj)" (Lipičnik, 1991, str. 32).

Raziskovalci motivacije pogosto poudarjajo, da je rezultat motivacije pričakovanje. Zadovoljni smo, če so pričakovanja izpolnjena. Zadovoljstvo naj bi bilo praviloma tem večje, čim pomembnejše je izpolnjeno pričakovanje za tistega, ki ga doživlja (Lipičnik, 1991, str. 19). Johnson, Chang in Yang (2010) v svojem delu povežejo motivacijo s predanostjo in ustvarijo svoj model. V tabeli naštejejo različne konstrukte v povezavi z njihovim raziskovanjem in prvi izmed naštetih konstruktov je tako imenovana temeljna motivacija, ki jo definirajo kot sprejemanje vrednot in ciljev druge osebe ali skupine in delovanje v skladu z njimi. Razpon motivacijskega konstrukta je od človeka do človeka izreden in kompleksen pojav, zato ga neposredno ne moremo izmeriti, lahko pa ga na podlagi drugih dejavnikov do določene stopnje izmerimo in opredelimo.

1.1.1 Viri motivacije

Virov motivacije je, tako kot definicij motivacije, nešteto. Pri izbiri motivatorjev ni tako pomembna vrsta organizacije ali njeno poslovno okolje. Če želimo, da bodo motivatorji pri zaposlenih resnično delovali, jih moramo prilagoditi prav njim, njihovim potrebam in ambicijam, ki jih gojijo (Kragelj & Kragelj, 2008). V nadaljevanju bom kot vire motivacije obrazložila celoten sistem motivacije, psihološko pogodbo in psihološko-motivacijski

pristop. Ker bo raziskovalni del magistrskega dela temeljil na vzgojno-izobraževalnem zavodu, se bom že v tem delu navezala tudi na vire motivacije, ki na takšno organizacijo vplivajo.

Zgolj pojem motivacija je predstavljen na veliko načinov, vendar pa v različnih definicijah odkrijemo skupne povzročitelje, ki se največkrat ponovijo in vplivajo na motivacijo. Povzročitelj je tisto stanje, ki nas pripelje do dejanja in predstavlja tudi vir našega delovanja, zato bom v nadaljevanju predstavila vire motivacije, za katere v nadaljevanju oziroma v naslednjem podpoglavju in pri predstavitvi sistema motivacije uporabljam izraz faktor.

1.1.1.1 Sistem motivacije

Butkus v Matuziene in Gaidamaviciene sestavi edinstven sistem motivacije, ki je nastal na podlagi vprašanj, ki si jih zastavljajo vodilni v organizacijah, in sicer, katera sredstva vplivajo na to, da zaposleni delajo učinkovito in predano; kakšni delovni pogoji morajo biti; kako visoke naj bodo plače; kako in na kakšen način spodbujati in motivirati delavce; kakšno plačo ponuditi. Celovit sistem motivacije, kakor je poimenovan, je bil sicer sestavljen za proizvodno organizacijo, gradijo pa ga različni faktorji, ki so predstavljeni v Tabeli 2.

Tabela 2: Celovit sistem motivacije

Celovit sistem motivacije			
Psihološki faktorji → delovni pogoji → morala → možnost usposabljanja → možnost razvoja posameznikovih sposobnosti	Filozofski faktorji → vpletenost zaposlenih v odločitve → komunikacija → povratne informacije	Ekonomski faktorji → plačilo za delo → premije → druge koristi ekonomskega izvora	Pravni faktorji → delovni čas vključujoč kosilo in odmore → letni dopust → varnost pri delu → navodila pri delu

Vir: Prirejeno po Butkus v I. Matuziene in D. Gaidamviciene, Assessment of the Employee Motivation System: a Case Study of a Production Enterpris, 2009, str. 57–59.

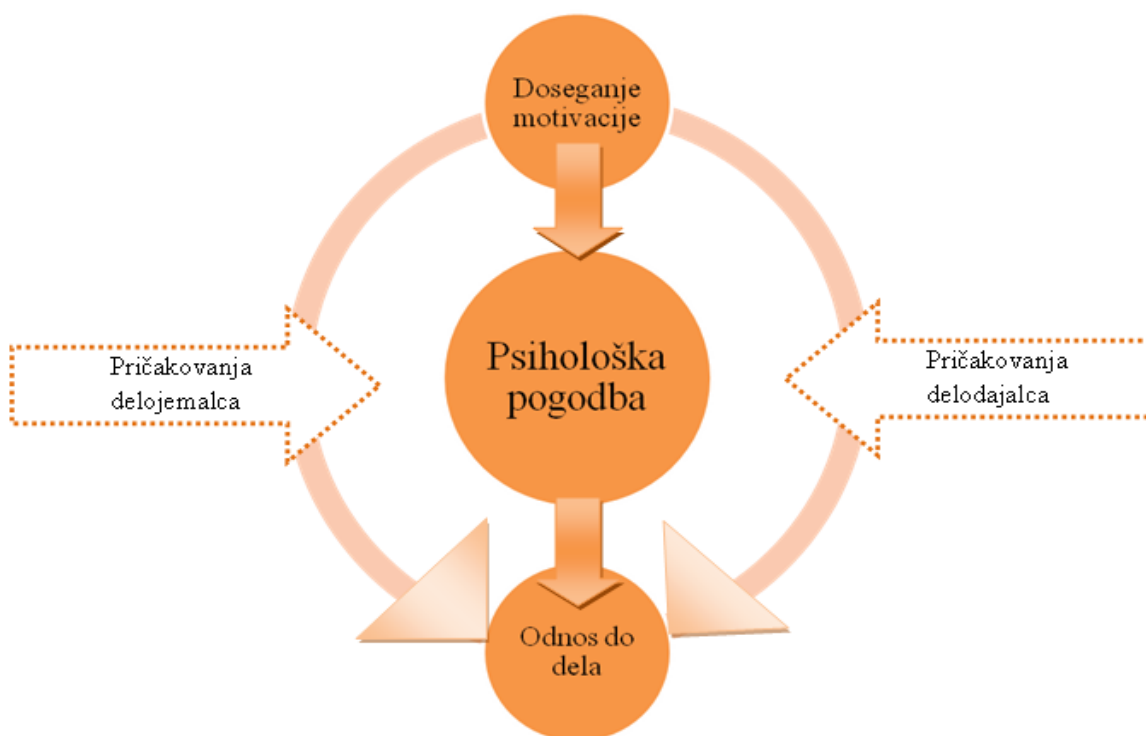
V Tabeli 2 je prikazan celovit sistem motivacije, razdeljen na štiri različne vrste faktorjev. Faktorje, ki so po Butkusovem sistemu navedeni kot psihološki faktorji, Matuziene in Gaidamviciene dopolnita z elementoma, kot sta podpora pri delu in osebno usposabljanje delavcev, za katera sta prepričana, da sta soodvisna elementa in ki močno vplivata na motivacijo zaposlenih. Pri filozofskih faktorjih močno izpostavita komunikacijo, za katero več avtorjev tako v teoriji kot tudi v praksi pravi, da je vodilni

faktor pri doseganju organizacijskih ciljev. O ekonomskih faktorjih menita, da njihov vpliv lahko spodbudno vpliva na splošno motivacijo zaposlenih, vendar izpostavita dejstvo, da lahko slabo zasnovan sistem napredovanja vzbudi negativnost in sproži stres, katerega posledica je poslabšanje zdravja zaposlenih, prav tako tudi njihove splošne kot tudi zaposlitvene varnosti. Motivacija, katero sprožijo pravni faktorji in z njimi zagotovljena pravna razmerja, okrepi zaupanje med zaposlenimi in delodajalci. Vodstvo mora uravnotežiti vse dejavnike in to v smeri najučinkovitejših ukrepov, da lahko vplivajo v vsaki situaciji, ki v organizaciji nastane (Matuziene & Gaidamaviciene, 2009, str. 57–59).

1.1.1.2 Psihološka pogodba

Odnos med delodajalcem in delojemalcem temelji na psihološki pogodbi, ki je odvisna od pričakovanj obeh strani. Preučevana mora biti v socialnem kontekstu, kjer politika, dejanja vlade, družbene norme in kulturne vrednote igrajo pomembno vlogo (Kaše & Zupan, 2007). Lie in Liu (2009) o psihološki pogodbi razpravljata v povezavi z motivacijo, in sicer da doseganje motivacije signifikantno vpliva na psihološko pogodbo; da psihološka pogodba signifikantno vpliva na odnos do dela; da doseganje motivacije signifikantno vpliva na odnos do dela in da doseganje motivacije signifikantno vpliva na odnos do dela skozi psihološko pogodbo. Obe definiciji sem združila na Sliki 1 in jo poimenovala Združeni definiciji psihološke pogodbe.

Slika 1: Združeni definiciji psihološke pogodbe



Vir: Prirjeno po R. Kaše in N. Zupan, Psychological contracts and employee outcomes in transition to market economy: a comparison of two Slovenian companies, 2007; H. W. Lee in C. H. Liu, The relationship among achievement motivation, psychological contract and work attitudes, 2009.

Na Sliki 1 je psihološka pogodba v obliki kroga postavljena sredini, saj tam ponazori stičišče pričakovanj delojemalca in delodajalca. Hkrati skozi druge puščice ponazorim razpravljanje o psihološki pogodbi avtorjev Lee in Liu (2009). Ne nazadnje je njuno razlaganje psihološke pogodbe v sliki prikazano tudi na ta način, da je psihološka pogodba zaobjeta s puščicama, s katerima ponazorim, da doseganje motivacije signifikantno vpliva na odnos do dela skozi psihološko pogodbo.

Mihaličeva (2007) pravi, da je temelj oblikovanja psihološke pogodbe integracija, usklajevanje želja, pričakovanj, ciljev, ambicij in obljub, katere končni cilj je obojestransko zadovoljstvo zaposlenega in delodajalca. Ravno tako, kot so zapisali avtorji Kaše in Zupan (2007) ter Lee in Liu (2009) navaja tudi Mihaličeva, da so zaposleni na eni strani psihološke pogodbe, na drugi strani pa so delodajalci. Iz zaposlenih izhajajo pričakovanja, ambicije, cilji, želje in obljube, ki se morajo usklajevati s pričakovanji delodajalca, njegovimi ambicijami, cilji, željami in obljubami. Tako gredo koncepti zaposlenega in koncepti delodajalca z roko v roki, da je psihološka pogodba uresničljiva oziroma da so odnosi med zaposlenimi in delodajalci usklajeni in skladni. Koncept usklajevanja vsebine psihološke pogodbe, ki ga avtorica zasnuje, je prikazan na sliki v Prilogi 1.

»Psihološka pogodba je v primerjavi s formalno, pravno pogodbo kot podvodni del ledene gore, ki jo predstavim v nadaljevanju. Je percepcija tega, kar sta se delodajalec in delojemalec dogovorila. Psihološka pogodba je dogovor, je integracija pričakovanj, želja, ciljev, obljub, ambicij in podobno med posameznikom in organizacijo« (Proficio, 2012). Zupanova (2010) meni, da zaposleni razvijejo določen sklop prepričanj in predvidevanj o svojem zaposlitvenem odnosu, kar poimenuje psihološka pogodba. Psihološka pogodba po njenem mnenju vpliva na to, kaj bo zaposleni dajal organizaciji in kaj bo pričakoval v zameno za svoj vložek. Kritično izpostavi tudi kršitev psihološke pogodbe in posledično vpliv na zmanjšanje motiviranosti, zaradi katerega obstaja možnost spremembe kakovosti storitev.

Zupanova (2010) se v svojem delu dotakne najrazličnejših konstruktov, ki jim organizacije namenijo premalo pozornosti in to ponazori s prečnim prerezom ledene gore pri katerem je vidni del gore nad gladino in nevidni del gore pod gladino. Nad in pod gladino umesti nabor konstruktov: cilji, strukture, tehnologija, trgi in finance so vidni del ledene gore in so prikazani na vrhu, konstrukti, kot so vrednote, pričakovanja, skupinska dinamika, zadovoljstvo, čustva, sodelovanje, odnosi in vodenje pa so umeščeni pod gladino ledene gore. Ledena gora je prikazana na sliki v Prilogi 2. Pogled ledene gore, razkrije, kaj vse je človeškim očem in zaznavanjem vidnejše in kaj manj. Vrh ledene gore ponazarja tiste konstrukte, ki so vidnejši in na katerih je večji poudarek s strani vodij. Avtorica poudari, da bi se moralo občutno več pozornosti nameniti prav konstruktom, ki so zajeti v spodnjem delu ledene gore in predstavljajo večji del le-te. Konstrukti, ki se nahajajo pod gladino, so z vidika posvečanja pozornosti premalokrat obravnavani in postavljeni v ospredje.

Konstrukti, katerim namenimo premalo pozornosti, so vrednote, s katerimi delavec pristopi k delu. Ljudje, ki so pri delu navzkriž s svojimi vrednotami, tega dela na dolgi rok ne bodo mogli opravljati, saj ne morejo delovati v neskladju z njimi. Vrednote, ki jih delavci imajo, morajo biti skladne z vrednotami organizacije, če želijo delavci v organizaciji delovati tudi na dolgi rok. Drugi konstrukt pod gladino so pričakovanja, ki smo jih že omenili v psihološki pogodbi. Vnovič velja omeniti obojestranska pričakovanja, tako delodajalca kot tudi delojemalca, da lahko izhajajoč iz zadovoljenih obojestranskih pričakovanj oba delujeta v smeri ciljev organizacije. Skupinska dinamika, s pomočjo katere se spodbuja timski duh in pripadnost določeni organizaciji, v smislu »vsi za enega, eden za vse«, je tretji konstrukt pod gladino, kateremu se posveča premalo pozornosti in v katerega bi bilo potrebno vlagati več. Vodenje in sodelovanje ter odnosi so konstrukti, ki so v največji meri povezani z medosebnimi interakcijami. Vodja ima možnost, da s svojim vodenjem v zaposlenih spodbuja sodelovanje, spodbudi pristne odnose, a to ni nujno njegova naloga, temveč je to naloga oziroma odločitev vsakega posameznika, ali se bo odločil s sodelavci dobro sodelovati ter z njimi ustvarjal in ohranjal dobre odnose. Dobri odnosi med sodelavci so ključnega pomena za ustvarjanje pozitivnega vzdušja in pozitivne organizacijske klime. Premalo pozornosti je namenjene tudi zadovoljstvu in ne nazadnje čustvom na posameznikovi ravni, ravni zaposlenega. Zadovoljstvo močno vpliva na motivacijo posameznika, zadovoljen delavec je tudi motiviran delavec. Čustvom, ki jih obsežneje opisujem in pojasnim njihovo pomembnost v podpoglavju drugega poglavja magistrskega dela, je glede na ponazoritev konstruktov v ledeni gori posvečeno najmanj pozornosti.

1.1.1.3 Psihološko-motivacijski pristop

Mnogo psiholoških in motivacijskih teorij razlaga, kako ustrezno nagrajevanje vpliva na vedenje posameznega delavca in delavcev, ki delujejo v timu. Teorije so postavljene in nekdo jih podpira, spet drugemu se zdijo povsem nepraktične. Psihološko-motivacijski pristop razlaga, kako nagrade vplivajo na vedenje posameznikov in timov. Iz različnih postavljenih teorij lahko poskušamo predvideti, kako se bodo ljudje na določene stvari odzivali (Lipičnik et al., 2002, str. 490).

1.1.2 Vloga vodje pri motiviranju

Managerske funkcije neprofitnega managerja zajemajo deset ključnih funkcij, ki so: funkcija odločanja, funkcija poročanja, funkcija zbiranja sredstev, funkcija poslovedenja financ, funkcija delegiranja, funkcija usklajevanja, funkcija planiranja, funkcija organiziranja, funkcija motiviranja in funkcija nadziranja. Temeljne funkcije managementa pa opredeljujejo: planiranje, organiziranje, kontroliranje in vodenje (Dimovski et al., 2002, str. 709). Sodobna definicija za funkcijo vodenja pravi, da je motiviranje zaposlenih, da prostovoljno prevzemajo akcije k skupnim ciljem (Luthans v Penger, 2012). Dimovski v svojem delu med deset ključnih funkcij managementa v neprofitnih organizacijah uvrsti

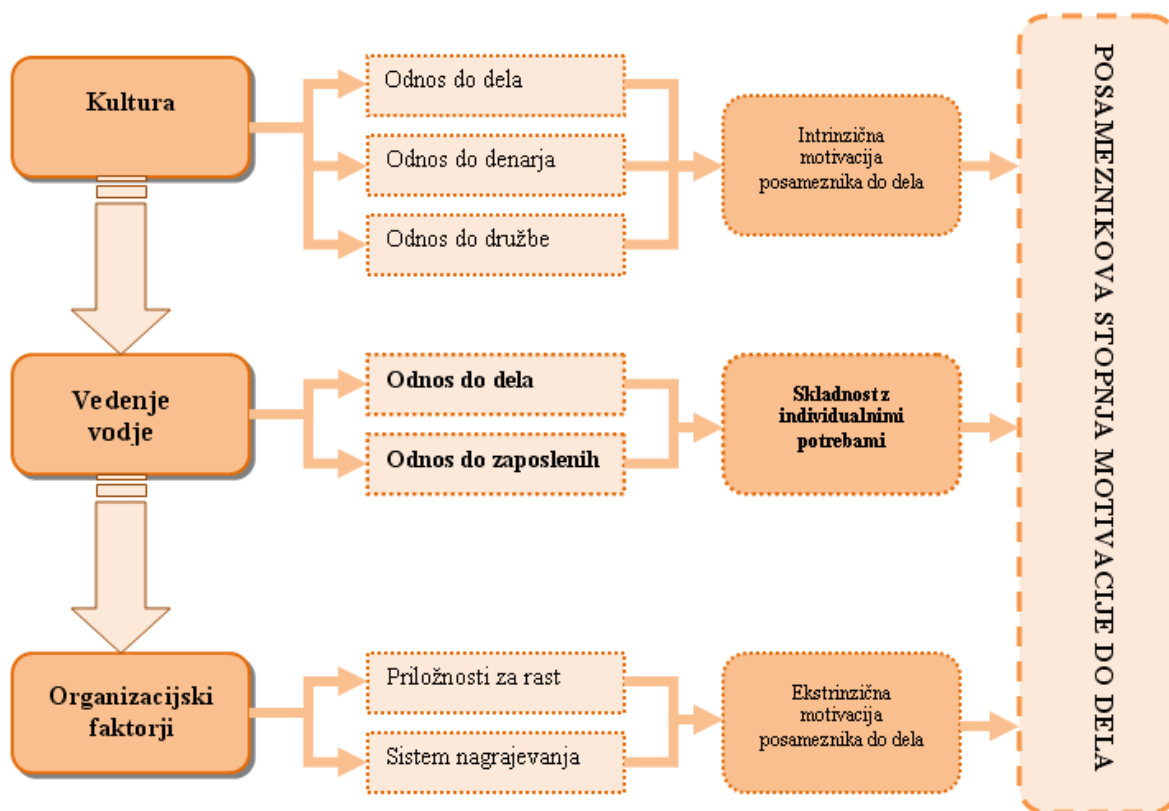
samostojno funkcijo – motiviranje, o kateri piše: »Uspešen manager je tisti, ki doseže, da so stvari opravljene z delom drugih. Kompleksnost motiviranja posameznikov, bodisi z notranjimi ali zunanji nagradami, zahteva razumevanje osnovne človeške narave. Uspešen izvršilni manager je tisti, ki prepozna različne potrebe posameznikov in se odzove tako, da jim ponudi priložnosti za njihovo zadovoljitev. S tem gradi občutek pripadnosti v neprofitni organizaciji. Če mu to uspe, bodo člani osebja, uprave in drugi prostovoljci usmerili svojo energijo in znanje v doseganje ciljev, ki jih ima organizacija.« Vodja bo vedno primoran motivirati sodelavce, a ne more motivirati drugega, če ni motiviran sam (Doman, 1997, v Penger, 2012). Vodja od svojih zaposlenih pričakuje dobre rezultate, zato jih mora ustrezno motivirati. Herzbergova teorija pravi, da je naloga vodje ugotoviti, kaj je tisto, kar posameznega delavca bolj motivira za delo in doseganje ciljev (Dimovski & Penger, 2008, str. 134). Vsak dober vodja bo pri svojih delavcih stalno opazoval, kaj jih motivira, in na ta način lahko do določene mere odkril in se na opazovanja ustrezno odzival, da bodo ohranili visoko zmogljivo delovno silo (Hardwick, 2009).

Vloga vodje je pri motiviranju delavcev zelo pomembna, zato v nadaljevanju predstavljam vpletenost vodje na posameznikovo stopnjo motivacije do dela in tudi profil vodij, ki delujejo v izobraževalnih institucijah. V svojem članku avtorja Taner in Adem (2010) z raziskavo izpostavita, da so v izobraževalnih institucijah pomembnost ustvarjanja kulture, vzpodbujanje sodelovanja med zaposlenimi, pravičen odnos do zaposlenih in omogočanje učinkovitih delovnih pogojev zelo pomembni dejavniki spodbujanja motivacijskega okolja. Nirmala (2004) kulturo, vedenje vodij in organizacijske faktorje navede za ključne faktorje, ki vplivajo na posameznikovo motivacijo do dela. Kultura, skozi katero so razviti odnos do dela, odnos do denarja, odnos do družbe, privedejo do posameznikovega doživljanja intrinzične motivacije do dela. Druga veja dejavnikov, ki vpliva na posameznika, je vedenje vodje, skozi katero se odraža odnos do dela in zaposlenih, posledično tudi na skladnost z individualnimi potrebami posameznika in na koncu tudi do posameznikove stopnje motivacije. Na ekstrinzično motivacijo, ki jo doživlja posameznik, vplivata priložnost za rast in sistem nagrajevanja, kar označi kot organizacijske faktorje.

Na Sliki 2 prikazujem dejavnike, ki vplivajo na posameznikovo stopnjo motivacije do dela. Na sliki je odebeljen osrednji del, ki se navezuje na vedenje vodje. V nadaljevanju bom izpostavila pomen vodje za krepitev motivacije. Behbahani (2011, str. 9) navaja, da je vloga vodje v izobraževalnih institucijah ne samo zelo pomembna nasploh, ampak da je na različnih ravneh postala ena izmed najpomembnejših in zelo odgovornih družbenih nalog. Zagovarja tudi tezo, da morajo vodje takih organizacij, kot so izobraževalne, imeti opravljena ustrezna usposabljanja, saj bodo le tako v organizacijah, ki jih vodijo, pomagali pri izboljšanju zadovoljstva zaposlenih na delovnem mestu, usposobljeni bodo vzpostaviti trdne vezi s starši učencev, ustrezno bodo ravnali s človeškimi viri in s svojimi spretnostmi izboljšali kakovost življenja otrok in mladostnikov. V svoji raziskavi potrdi, da se vodje, ki so imeli opravljena usposabljanja, dosegli boljše rezultate od tistih, ki usposabljanja niso opravili. Tako so bili rezultati boljši na področjih sprememb in inovacij s strani zaposlenih,

večja pozornost je na usposabljanju zaposlenih, večji odgovornosti in vzpostavljanju reda in discipline v šoli, kar lahko z vidika stroke v proučevanem primeru apliciramo tudi na vzgojno-izobraževalni zavod.

Slika 2: Dejavniki, ki vplivajo na posameznikovo stopnjo motivacije do dela



Vir: Prirejeno po R. Nirmala, *Determinants of individuals's motivation to work*, 2004.

Koren (2007, str. 9) vodje izobraževalnih zavodov opredeli takole: »Čudežni delavec, ki naredi več z manj, zna pomiriti tekmujoče skupine in prenašati nenehne pripombe, se sprijazni z malo pomoči, proizvaja gore popisanega papirja in dela dvakrat dlje, kot traja delovni čas. On ali ona bo imel/a pri uvajanju sprememb proste roke, vendar ne sme porabiti veliko denarja, zamenjati zaposlenih in kršiti predpisov.« Altun in Aydın (2010, str. 452) v svoji raziskavi ugotavljata, da je vodja šole lahko oseba, ki lahko ustvari neko navdušenje, ki ima sposobnosti usmerjati ljudi, je predana svojemu delu in ki je zmožna ustvarjati samozavest, in tisti, ki zelo dobro pozna medčloveške odnose. Opredelita tudi vodstvene strategije, ki jih mora izpolnjevati vodja šole pri svojem delu, in menita, da mora vodja slediti načelom in z njimi doseči, da se v organizaciji ustvari primerna kultura, da se spodbuja sodelovanje in da se omogoča učinkovite delovne pogoje, da se ceni vse, ki so vpeti v okolje, torej učitelje, učence oziroma njihove starše, pri katerih vedno znova poizveduje po njihovem mnenju, da se pogovarja o pravilih in delovnih načelih šole na skupnih sestankih z namenom zagotoviti skupno implementacijo in sledi načelu, da se dnevno pogovori z določenim številom učencev. Hargreaves, Fullan, Day in drugi (v

Koren, 2007, str. 14) so mnenja, da je kakovost vodenja vzgojno-izobraževalnih organizacij pomembna za motivacijo učiteljev in za kakovost poučevanja v učilnicah. Pomembno je, da med zunanjo in notranjo motivacijo, ki jo za motiviranje uporabljajo vodje, obstaja ravnotežje, saj bodo na ta način učinki večji (Resman, 1994, str. 5–6 v Center za mobilnost in evropske programe izobraževanja in usposabljanja, 2006, str. 12).

1.2 Motivacijski dejavniki

Da lahko razumemo, kaj ljudi spodbuja k delu, moramo ugotoviti kaj je motivacija in kateri motivi, ter dejavniki so gibalno človekovega dela (Penger, 2012). Seveda je dejavnikov, najmanj toliko kolikor je na svetu ljudi, zato ni splošnega recepta za sto-odstotno motiviranje. Ljudje se med seboj razlikujemo, a še vedno delujemo na določen princip. Hardwick trdi, da tisto, kar motivira ljudi temelji na vsakem posamezniku in njegovih okoliščinah in poudari, da raziskave o motivaciji odkrivajo nenehne spreminjajoče motivacijske dejavnike.

Motivacijske dejavnike lahko gledamo večdimenzionalno, na primer Lipičnik dejavnike glede na znane motivacijske teorije razdeli na ekstrinzične oziroma zunanje dejavnike, tiste, ki prihajajo iz okolja in intrinzične oziroma notranje, se pravi tiste, ki izhajajo iz osebe same. Poudari, da jih s stališča problemsko-motivacijske hipoteze na ta način dojemamo kot probleme, ki izvirajo iz posameznikove notranjosti – intrinzični faktorji, problemi iz okolja, ki jih želijo rešiti – ekstrinzični faktorji. Motivacijske dejavnike lahko razdelimo tudi na materialne in nematerialne ali na finančne in nefinančne dejavnike.

Predstavila bom zunanje dejavnike motivacije, nato pa bom opredelila notranji dejavnike motivacije, v tretjem podglavju bom prikazala večdimenzionalnost zunanjih in notranjih dejavnikov in jih prikazala kot materialne in nematerialne dejavnike.

1.2.1 Zunanji dejavniki motivacije

Zunanji dejavniki motivacije so tisti, ki jih prejemamo od zunaj in na nas motivacijsko vplivajo. Predstavila bom tiste zunanje dejavnike, ki služijo kot nabor zunanjih dejavnikov, ki vplivajo na delavce v izobraževalnih institucijah. S puščicami želim ponazoriti sile, ki potiskajo posameznika, v tem primeru delavca v izobraževalni instituciji, v določeno dejanje oziroma aktivnost. Delavec v izobraževalni instituciji je ponazorjen s točko v sredini, medtem ko so zunanji dejavniki motivacije, ki vplivajo na delavca, nakazani v obliki puščic. Slika 3 prikazuje zunanje dejavnike motivacije, med katere so uvrščeni redna plača, možnost pridobitev sredstev za uspešnost, relativna trdnost in stalnost zaposlitve, prehrana med delom, ugodni delovni čas, napredovanje v nazive in plačilne razrede, nematerialne nagrade, dodeljene plakete, dopust, redni dodatki na zahtevnost delovnega mesta, pohvale in priznanja.

Slika 3: Zunanji dejavniki motivacije delavcev v izobraževalnih institucijah



Vir: Prirrejeno po CMEPIUS, Priročniku za ravnatelje, 2006.

Na Sliki 3 so s puščicami ponazorjeni najrazličnejši dražljaji, ki jih doživljajo in prejemajo iz okolja delavci v izobraževalnih institucijah in ki jih zaznavajo kot zunanje dejavnike, ki vplivajo na njihovo delovanje. Našteti je enajst dejavnikov, nekateri so povezani s financami, nekateri s financami nimajo povezave. S pomočjo navedenih zunanjih dejavnikov motivacije bom v svojem raziskovalnem delu ugotovila, v kolikšni meri našeti dejavniki vplivajo na motivacijo delavcev v Vrtcu Črnuče, kateri so bolj izpostavljeni in bolj izraziti v delovanju organizacije in zaznavanju posameznika.

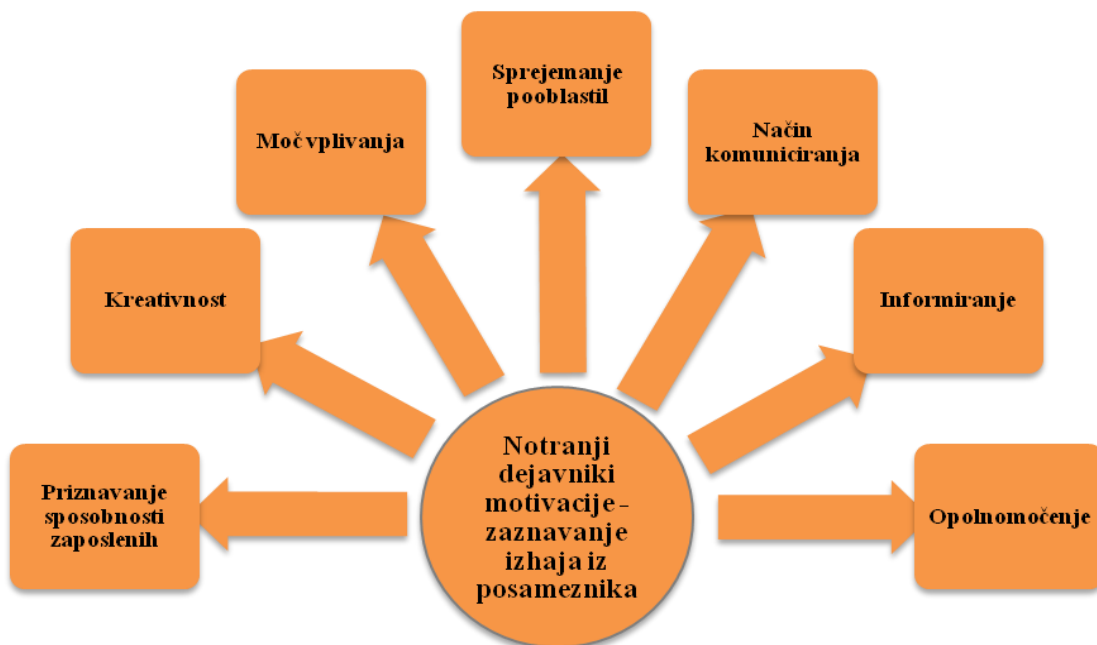
V tem delu bom izpostavila dejavnik pohvale in priznanja. Peale pravi, da spodbuda in pohvala lahko nekoga spremenita in ta lahko potem spreminja druge (Urban, 2008, str. 151). Twain piše, da mu ena sama pohvala daje spodbudo dva meseca (Urban, 2008, str. 14). Tmepleton razmišlja tako: »Vemo, kako čudovito je, če nas kdo pohvali ali se nam zahvali. Enako čudovit občutek imamo, če koga hvalimo sami.« (Urban, 2008, str. 83).

1.2.2 Notranji dejavniki motivacije

Notranja motivacija predstavlja delovanje zaradi osebnega zadovoljstva pri opravljanju neke naloge (Puklek Levpušček & Zupančič, 2009, str. 47). Človek je notranje motiviran takrat, kadar zadovoljuje svoje potrebe. Pet skupin potreb pri človeku, ki vplivajo na vedenje posameznika do motivacije, so potrebe po preživetju, pripadnosti, moči, svobodi, zabavi (Glasser v Mahne, 2007, str. 8). Človek ima torej vedno možnost izbire potreb in

posledično vedenja in notranje motivacije. Gibalo vedenja je razlika med tistim, kar si človek v določenem trenutku zaželi, vključujoč svoje misli, da to lahko doseže, ter med stanjem, v kakršnem se v določenem trenutku nahaja. Med potrebami posameznik izbira, katere izmed njih so zanj v določenem trenutku in določeni situaciji najpomembnejše. Potrebe v določenem trenutku na kratki rok izbere, a na dolgi rok morajo biti vse njegove potrebe skladno zadovoljene. Dobra služba ne pomeni le dobre plače in socialne varnosti, temveč tudi, da se s sodelavci razumemo, da nas cenijo in spoštujejo, da si lahko svobodno oblikujemo delo in pri svojem delu uživamo, a nikakor ne smemo pozabiti na številne druge potrebe, ki nas spremljajo, ko hodimo v službo. Avtor v svojem delu postavi na tehtnico tiste ljudi, ki so prepričani, da v službo hodijo le zaradi denarja, na drugo stran postavi zadovoljstvo. Ugotovi, da so med ljudmi razlike v zadovoljstvu s službo velike, ne glede na plačilo, ki ga prejemajo. Tako so nekateri, ki zaslužijo manj, v službi bolj zadovoljni, saj so sprejeti v svoje delovno okolje, odnosi v organizaciji med sodelavci so pristni, čutijo, da so cenjeni in da se njihovo delo spoštuje, kar tudi vpliva na njihovo samozavest, tudi sprejemanje svobodnih odločitev vpliva na njihovo zadovoljstvo, nekateri se med delom zabavajo, v nasprotju s tistimi, ki za višje plačilo v organizaciji nimajo takih pogojev in zaradi tega premalo kakovostno zadovoljujejo druge omenjene psihološke potrebe (Mahne, 2007, str. 8–12). Na Sliki 4 so predstavljeni notranji dejavniki motivacije delavcev v izobraževalnih institucijah.

Slika 4: Notranji dejavniki motivacije delavcev v izobraževalnih institucijah



Vir: Prirejeno po CMEPIUS, Priročniku za ravnatelje, 2006.

Notranji dejavniki motivacije so prikazani v obliki puščic, ki vodijo iz posameznika, saj vplivajo na njegovo motivacijo glede na zaznan močan ali šibek vpliv posameznega dejavnika.

Opolnomočenje

Ko vodja delavca opolnomoči, pomeni, da je nanj prenesel moč in s tem delavec pridobi večje pristojnosti v organizaciji. S povečanjem moči zaposlene spodbujamo k reševanju problemov v interesu organizacije, s tem kažemo, da cenimo njihov prispevek, poleg tega prevladuje kultura timskega dela, vodje timov so spodbujevalci, zaposleni pa lahko tako tudi sami nadzorujejo svoje delo in pogoje dela, informacije se ne skrivajo (Koren, 2009 po gradivu MMU, 2000). Zaposlenim se motivacija poveča za izpolnitev tistih nalog, za katere so z opolnomočenjem tudi odgovornejši, iz tega pa sledi, da pri sebi izboljšajo učinkovitost v zvezi z izbiro načina dela in s kreativnim razmišljanjem in posledično boljših rešitev. Z opolnomočenjem zaposleni pridobijo ključne elemente, ki jim pri izvajanju nalog pomagajo. Kot elemente opolnomočenja Dimovski in Penger (2008, str. 141) naštejeta sledeče: informacije, znanje, moč in nagrade.

1.2.3 Drugi dejavniki motivacije

Kot druge dejavnike motivacije sem opredelila izobraževanje in usposabljanje, vrsta dela, ki ga posameznik opravlja, zadovoljstvo, ki ga zaposleni občuti po opravljenem delu, cilji organizacije, odnosi s sodelavci, odnosi z nadrejenimi, odnosi v organizaciji nasploh, opolnomočenje, delovni pogoji, organizacijska klima, povezanost s sodelavci in pridobivanje informacij v svojem delu. Med naborom drugih dejavnikov, ki vplivajo na zaposlene sem podrobneje izpostavila povratne informacije.

Povratne informacije

Pozitivne in negativne povratne informacije lahko na grobo poimenujemo tudi pohvale in pritožbe. Povratne informacije regulirajo in delujejo stimulatивно. Wirtz zagovarja tezo, da imajo pozitivne povratne informacije na človeka pozitiven vpliv, medtem ko imajo negativne povratne informacije negativen vpliv, kar deluje demotivacijsko. V večini primerov se pritožbe zaznavajo kot nekaj negativnega. Tako lahko nastane tudi težava, da se vsa pozornost nameni posledici, ki je torej odsev slabe storitve, namesto da bi se več pozornosti namenilo vzroku, ki to nezadovoljstvo sproža. V smeri cilja in delovanja organizacije to pomeni, da se želijo izogniti pritožbam in njihovo število zmanjšati, ne pomislijo pa na izboljšanje storitve kot take (Hays & Hill, 2001). S povratnimi informacijami vodja vrednoti delo podrejenih in mu zelo koristijo kot vodilo, kdaj delajo dobro in obratno. Hkrati vodje s povratnimi informacijami obvestimo, kje se dogajajo napake oziroma kaj se da izboljšati. Potrebno je torej opaziti oboje in ne le to, da gredo stvari narobe in ko se zgodijo napake (Račnik, 2007). Prav tako je pri povratnih informacijah zelo pomembno, da se jih izrazi pravočasno (Zigarmi, Houson, Witt, & Diehl, 2011, str. 2)

1.2.4 Samomotivacija

Samomotivacija je pogoj za motivacijo v timu in doseganje uspešnosti na ravni organizacije (Penger, 2012). Če smo ljudje notranje motivirani, delamo to, kar nas resnično zanima, izhajamo iz sebe in ob tem doživljamo zadovoljstvo in iz tega naslova ne zahtevamo nagrade. Delo, ki nas samomotivira, nas tako prežame in potegne vase, da je našo pozornost težko zmotiti. Kadar smo samomotivirani, smo prav tako zelo vztrajni in samoiniciativni (Puklek Levpušček & Zupančič, 2009, str. 43). Kadar smo motivirani, smo sposobni nalogo začeti, pri njej vztrajati ter jo dokončati in med samim procesom uspešno odpravljati morebitne ovire. Viri iz katerih lahko črpamo motivacijo so različni. Vir samomotivacije smo lahko mi sami, naši prijatelji, družina, ki nas podpira, kolegi in sodelavci, čustveni mentor, ki je lahko resnična ali namišljena oseba, ki nas navdihuje, in seveda okolje, na primer. zrak, svetloba, zvoki v pisarni. Našteti in še marsikateri drugi viri nam s spodbujanjem in podpiranjem našega samozaupanja, optimizma, vztrajnosti in navdušenja pomagajo, da postanemo in ostanemo motivirani, poleg tega pa nam pomagajo, da prebrodimo tako imenovane krizne situacije, kot je lahko zavrnitev projekta, v hujšem primeru pa npr. izguba službe (Weisinger, 2001, str. 21). Samomotivacija igra izjemno vlogo v okviru dela vzgoje in izobraževanja v javnem sektorju predvsem zaradi omejenih finančnih pogojev javnih organizacij. V nadaljevanju na tehtnico postavim finančne in nefinančne dejavnike, ki vplivajo na zaposlene.

1.2.5 Večdimenzionalna slika dejavnikov motivacije

»V neprofitnih organizacijah je zaradi njihovega posebnega poslanstva mogoče denar kot motivacijsko sredstvo uporabljati v omejenem obsegu. Treba je računati s sodelavci, ki imajo izražene nedenarne motive, na primer želje po delu z ljudmi in altruistična nagnjenja. Dejavnost neprofitnih nevladnih organizacij je v številnih primerih osebna storitev. Od ljudi, ki osebne storitve nudijo, se zato pričakuje veliko mehkih znanj oziroma znanj za delo z ljudmi. Če povzamemo, lahko rečemo, da so za delo v nevladnih neprofitnih organizacijah potrebni sodelavci, ki imajo čim širše strokovno znanje, ki imajo razvite socialne sposobnosti, ki so čustveno stabilni in ki jih k delu spodbujajo tako imenovani višji, nedenarni, predvsem pa socialni motivi (Svetlik et al., 2002, str. 95–96)«. Stringer (2011) meni, da je denar slab motivator, saj lahko ovira motivacijo v smislu kreativnosti in inovacij. Če pogledamo razliko med finančnimi motivacijskimi sredstvi in nefinančni motivacijskimi sredstvi, je le-ta zelo opazna. Za primerjavo obeh motivacijskih sredstev si oglejte Sliko 5 na kateri so na eni strani prikazana finančna motivacijska sredstva, na drugi strani pa nefinančna motivacijska sredstva. Ponazorila sem jih s tehtnico, s pomočjo katere razberemo, katerih je več in s katerimi si lahko pomagamo predvsem v neprofitnih organizacijah..

Slika 5: Finančna motivacijska sredstva proti nefinančnim motivacijskim sredstvom



Koren (2009) pravi, da so zaposleni ljudje osebe s potrebami, ki jih moramo zadovoljiti, da dosežemo motivacijo. Višji nivo dela omogoči, da so bolj nagrajeni, ne da bi jim morali dati več denarja. Med seboj loči pet osnovnih potreb: potreba po samopotrjevanju, preko katere se spodbuja celostna uveljavitev zaposlenih, in miselnost, da jim delo daje smisel življenja; potreba po ugledu in samospoštovanju preko dela z dosežki, avtonomijo in odgovornostjo, zviševanjem osebnostne identitete in priznanjem uspeha, napredovanjem, nagrado; potreba po pripadnosti in ljubezni, vključujoč delo, ki omogoča stike s kolegi, družabne in športne aktivnosti, izlete, srečanja; potrebe po varnosti ter fiziološke potrebe, kot so plača ter varni in prijetni delovni pogoji.

1.3 Teorije o motivaciji

O motivaciji je zapisanih kar nekaj teorij, ki so se začele vrstiti, ko je najbolj znano teorijo o motivaciji zapisal Maslow. Med seboj ločimo vsebinske teorije motiviranja in procesne teorije motiviranja (Dimovski & Penger, 2008, str. 132). Teorija hierarhije potreb po Maslowu, Herzbergova dvofaktorska teorija in McClellandova teorija pridobljenih potreb so tako imenovane vsebinske teorije, medtem ko so Adamsova teorija enakosti, Vroomova teorija pričakovanj in Skinnerjeva teorija okrepitve tako imenovane procesne teorije. Na kratko jih bom glede na njihovo razdelitev predstavila s pomočjo dveh tabel. V nadaljevanju poglavja o teorijah motivacije se bom podrobneje kot vsebinskim in procesnim teorijam posvetila Teoriji samodoločenosti, ki je v zadnjem desetletju ena izmed največkrat citiranih teorij o motivaciji.

1.3.1 Vsebinske teorije

Vsebinske teorije tako poudarjajo različne potrebe, ki ljudi motivirajo, da bodo delovali v skladu z njihovimi zadovoljenimi potrebami in posledično pri doseganju ciljev v organizaciji, v kateri delujejo. V Tabeli 3 so na kratko predstavljene omenjene teorije motivacije in njihove značilnosti, ter njihove komponente.

Tabela 3: Vsebinske teorije motiviranja

Vsebinske teorije motiviranja	
<p>Teorija hierarhije potreb po Maslowu:</p> <ul style="list-style-type: none"> → je najbolj znana, → piramida/hierarhija potreb, → ko ima posameznik izpolnjene nižje potrebe, se pojavijo višje potrebe in se pomika po lestvici navzgor. 	<ul style="list-style-type: none"> → Fiziološke potrebe – gre za osnovne človeške fiziološke potrebe. → Potrebe po varnosti – emocionalno okolje, urejeno družbeno okolje, zagotovljenost delovnega mesta in varnost na delovnem mestu samem. → Potreba po pripadnosti – biti sprejet v družbo, imeti prijatelje, biti del skupine, želja po dobrih odnosih s sodelavci, vključno z nadrejenimi. → Potrebe po samospoštovanju – pozitivna samopodoba, pozornost, priznanje, cenjenje in prispevek v organizaciji, povečana odgovornost in višji status. → Potrebe po samouresnitvi – najvišja raven potreb. Gre za razvijanje polnega potenciala neke osebe, povečanje njegove kompetentnosti in osebno rast. V organizaciji se odražajo tako, da je zaposlenim omogočena rast kreativnosti in usposabljanje za bodoče izzive ter napredovanje.
<p>Herzbergova dvofaktorska teorija:</p> <ul style="list-style-type: none"> → delovno motivacijo razdeli na dva faktorja, ki ju poimenuje higieniki in motivatorji. 	<ul style="list-style-type: none"> → Higieniki – skupina dejavnikov, ki vplivajo na stopnjo nezadovoljstva, sem pa uvršča delovne pogoje, plačilo in varnost, politiko podjetja, nadzor, odnos do sodelavcev. → Motivatorji – skupina dejavnikov, ki vplivajo na stopnjo zadovoljstva, sem pa uvršča dosežek, pozornost, odgovornost, samostojnost, napredovanje.
<p>McClellandova teorija pridobljenih potreb:</p> <ul style="list-style-type: none"> → določene vrste potreb so tekom življenja pridobljene, → obravnava najpogosteje obravnavane potrebe, ki jih pridobimo. 	<ul style="list-style-type: none"> → Potreba po dosežkih – doseči nekaj težkega, visoke standarde uspešnosti, obvladati kompleksne naloge ali prehiteti druge. → Potreba po vključitvi – oblikovati tesne pristne osebne odnose in izogibanje konfliktom. → Potreba po moči – vplivati na druge ali jih kontrolirati, biti odgovoren in imeti avtoriteto nad njimi.

Vir: Prirčeno po V. Dimovski in S. Penger, Temelji managementa, 2008, str. 132–135.

Tabela 3 prikazuje tako imenovane vsebinske teorije, ki pomagajo managerjem pri razumevanju motiviranja ljudi in s pomočjo le-teh oblikujejo delo na ta način, da bo opravljeno v smeri cilja organizacije in da bo hkrati zadovoljevalo potrebe delavcev.

Svetlik s Herzbergovo dvofaktorsko teorijo v povezavi z neprofitno organizacijo razmišlja takole: »Če želimo, da bodo ljudje dosegali normalne delovne rezultate, moramo v delovno okolje vgraditi najmočnejše higienske dejavnike. To so predvsem: plača, ki je podobna plači za enako ali podobno delo v drugih organizacijah, ustrezna organizacija dela, s katero poskrbimo, da se delavcem ni treba ukvarjati s stvarmi, za katere niso zadolženi, in primeren odnos vodij do zaposlenih, kar vključuje predvsem to, da vodje cenijo delo svojih sodelavcev in jim to tudi priznavajo. Če pa želimo, da bodo ljudje dosegali nadpovprečne delovne rezultate in da bodo za delo še posebej zavzeti, moramo v delovne situacije poleg higienikov vgraditi tudi najmočnejše motivatorje. To so predvsem: dobri medsebojni odnosi, da bodo uživali v družbi sodelavcev, možnosti pridobivanja in uporabe znanja pri delu, zanimivo in pestro delo ter samostojnost in odgovornost pri delu, da se bodo pri delu samopotrjevali kot ustvarjalne osebnosti, ki samostojno odločajo o svojem razvoju. Kot rečeno, nabor motivov ni pri vseh ljudeh enak« (Svetlik et al., 2002, str. 101). Enakega mnenja je tudi Hardwick (2009), ki v svojem delu vse opredeli tri vsebinske teorije motiviranja, o njih razpravlja in na koncu zaključi, da se morajo vodje motivaciji nenehno posvečati in ugotavljati, kaj zaposlene motivira, ter se na to ustrezno odzivati.

1.3.2 Procesne teorije motiviranja

Procesne teorije motiviranja, med katere so uvrščene Adamsova teorija enakosti, Vroomova teorija pričakovanj in Skinnerjeva teorija okrepitve, pojasnjujejo zadovoljitev potreb zaposlenih skozi njihovo obnašanje, v okviru katerega potem sami določajo, katera izbira je bila uspešna. Značilnosti posameznih teorij so kratko predstavljene v Tabeli 4, sistematično sem v tabeli navedla tudi komponente, ki se pritičejo posamezne teorije.

Tabela 4: Procesne teorije motiviranja

Procesne teorije motiviranja	
<p>Adamsova teorija enakosti:</p> <ul style="list-style-type: none"> → posameznikovo zaznavanje, ali je v primerjavi z drugimi obravnavan pošteno ali ne, → razmerja inputa in outputa ter odstopanja med njima, → odpravljanje odstopanj z različnimi načini. 	<p>Inputi – izobrazba, izkušnje, trud in sposobnosti, Outputi – plača, priznanja, bonusi, napredovanja.</p> <p>Načini odpravljanja odstopanj inputa in outputa:</p> <ul style="list-style-type: none"> → spreminjanje inputov, → spreminjanje outputov, → popačenje percepcij – če ni možno vplivati na inpute in outpute, → odpoved službe.
<p>Vroomova teorija pričakovanj:</p> <ul style="list-style-type: none"> → proces posameznikovega prizadevanja za nagrade, → odvisnost od sposobnosti in truda posameznika in prejemanjem nagrade, 	<ul style="list-style-type: none"> → odnos truda posameznika (E: <i>effort</i>); močno pričakovanje je pogojeno s posameznikovimi sposobnostmi, njegovimi izkušnjami, potrebno opremo, orodji in priložnostmi, da se posameznik dokaže. Gre za razmerje med vloženim trudom in dobrimi dosežki.

se nadaljuje

nadaljevanje

Procesne teorije motiviranja	
Vroomova teorija pričakovanj: → poudarek (valenca) – posameznikovo zaznavanje vrednosti rezultatov, → vsi trije dejavniki morajo biti na visoki ravni za visoko motiviranost.	→ dosežki posameznika (P: <i>performance</i>); dobri dosežki bodo vodili do želenih rezultatov. Visoka vrednost rezultatov je v povezavi z visoko motivacijo, nizka pa z nizko. → Želja po rezultatih (O: <i>outcome</i>); dobrim dosežkom sledi prejeta nagrada, posledično visoka oziroma nizka motiviranost posameznika.
Skinnerjeva teorija okrepitve: → tehnike okrepitev s pomočjo nagrade, kazni in ugašanja, ki spreminjajo vedenje posameznika	→ Pozitivna okrepitev – tehnika za doseganje ponavljanja želenega vedenja. → Kaznovanje – tehnika za odvrnitev posameznika in njegovega nezaželenega vedenja. → Ugašanje – tehnika v smislu nevtralnega načina okrepitve, ko ne uporabimo ne nagrade in ne kazni.

Vir: Prirejeno po V. Dimovski in S. Penger, *Temelji managementa*, 2008, str. 135–138.

Tabela 4 prikazuje procesne teorije motiviranja, kamor štejemo Adamsovo teorijo enakosti, katere glavni namen je posameznikovo zaznavanje, ali je v primerjavi z drugimi obravnavan pošteno ali ne, razmerje med inputom in outputom ter odpravljanje odstopanj z različnimi načini. Vroomova teorija pričakovanj, ki je sestavljena iz treh dejavnikov, ki morajo biti izpolnjeni za visoko motiviranost, in Skinnerjeva teorija okrepitve z izpostavljenimi tehnikami okrepitev, in sicer nagrad, kazni, in ugašanje.

1.3.3 Teorija samodoločenosti »SDT«

Teorija samodoločenosti je približek k človeški motivaciji in osebnosti, ki uporablja tradicionalne empirične metode. Je ena najbolj uveljavljenih in pogosto citiranih motivacijskih teorij v zadnjem desetletju, katere avtorja sta Richard M. Ryan in Edward L. Deci. Angleški termin za teorijo samodoločenosti je »*self-determination theory*« oziroma »SDT«. S teorijo sta želela ustvariti diferenciran pristop k motivaciji in utemeljiti, kako k motivaciji pristopiti v kateremkoli trenutku. Temelji na raziskovanju potreb, ki usmerjajo posameznikovo udejstvovanje v neki dejavnosti (Puklek Levpušček & Zupančič, 2009). Ryan in Deci (v Puklek Levpušček & Zupančič, 2009, str. 42) v svoji SDT izhajata iz organizmične metateorije, ki ima poudarek na posameznikovih notranjih virih za lasten osebnostni razvoj in samouravnavanje vedenja. SDT predpostavlja, da imamo ljudje temeljne psihične potrebe po avtonomnosti oziroma želje po izkušnjah in vedenju ter aktivnosti, ki jih sami izbiramo in ki so v skladu z občutjem jaza, doživljanjem povezanosti z drugimi oziroma željo po občutju povezanosti z drugimi ljudmi, vključujoč medsebojno ljubezen in skrb, kompetentnosti oziroma je zaznana kompetentnost v okolju, ki daje občutek, da smo učinkoviti v svojih akcijah ter da imamo učinek na okolje kot tudi, da iz njega dobimo vreden rezultat.

Osrednji raziskovalni problem SDT so pogoji, ki pospešujejo oziroma zavirajo razvoj posameznikovih pozitivnih potencialov, vključujoč temeljne psihične potrebe: avtonomnost, kompetentnost in povezanost. Vsaka od treh temeljnih potreb ima pomembno vlogo v optimalnem razvoju posameznika – nobene od njih ne moremo zanikati brez pomembnih negativnih posledic (Avsec, 2012, str. 3).

1.3.3.1 Doživljanje povezanosti z drugimi

Avtorja o doživljanju povezanosti z drugimi predstavi na primeru, ko nekdo doživlja delovni kontekst kot hladen, odtujen in brezbrizen, kar posledično privede do padca njegove notranje motivacije za delo in zmanjšanja pripadnosti skupini vključujoč njegovo varnost. Doživljanje tako imenovane varnosti in povezanosti z drugimi v skupini ni nujen pogoj za notranje zanimanje za delo. Ob tem poudarita, da povezanost kot taka ne pomeni, da so ljudje, ki v svojem delovnem okolju zaradi specifičnih delovnih nalog delujejo individualno, ne bi svojega dela z veseljem opravljali. Tu se naslonita predvsem na značilnosti nalog, ki jih posamezniki izvajajo, torej če bo ravnotežje enako med težavnostjo naloge in posameznikovimi zmožnostmi za opravljanje le-te, bo naloga predstavljala optimalni izziv in jo bo posameznik zaznaval kot zanimivo in za katero bo tudi notranje motiviran (Ryan in Deci v Puklek Levpušček & Zupančič, 2009, str. 45).

1.3.3.2 Kompetentnost v okolju

Kompetentnost kot del motivacije je zelo pomembna, vendar je ne smemo enačiti s cilji delovanja. Če posameznik dobi pozitivne povratne informacije o stvari, za katero je odgovoren, to pomeni zaznavanje, zavedanje in zaupanje vase in v svoje sposobnosti. Potrebno se je zavedati, da je zaznavanje avtentičnega truda in posledično prejemanje pozitivne povratne informacije zelo pomembno, saj bomo s tem lahko spodbudili ali pa tudi spodbudili notranjo motivacijo posameznika. Spodbujanje kompetentnosti pri posamezniku in dajanje povratnih informacij je zgolj informacija o posameznikovem napredku na določenem področju in ne nadzor, hkrati pa mora poudariti posebne pozitivne vidike delovanja. Dajanje negativnih povratnih informacij je zelo delikatno, saj je težko najti pravo mero in pravi trenutek, ker lahko človeka prizadenemo in tako uničimo notranjo motivacijo. Kark in Van Dijk (2007) v svojem članku ugotavljata, da lahko podajanje pozitivnih povratnih informacij in tudi negativnih povratnih informacij na zaposlene dobro vpliva oziroma jih motivira. Vendar pa je odvisno, kako je posameznik naravnani. Nekoga bolj motivirajo negativne povratne informacije, spet drugega motivirajo le pozitivne povratne informacije.

1.3.3.3 Avtonomija v lastnih odločitvah in dejanjih

Radovednost, razvijanje in izkazovanje svojih sposobnosti in veščin, učenje in pridobivanje novih znanj so potrebe posameznika, hkrati pa vplivajo tudi njegovo notranjo

motivacijo. Ryan in Deci (v Puklek Levpušček & Zupančič, 2009, str. 43) poudarjata, da kombinacija organizmične metateorije in teorije samodoločenosti nudi pozitiven pogled na človekovo motivacijsko naravo. Ločita dve možne plati človekove narave. Ljudje, ki so pasivni, odtujeni, ki ne sprejemajo življenjskih odgovornosti, so nemotivirani za kakršnokoli dejavnost in obratno, ljudje, ki so pozitivni in sprejemajo odgovornost, so tisti, ki so tudi motivirani. Avtorja SDT na tej točki izpostavita, da tovrstne razlike med ljudmi ne nastajajo zgolj zaradi genetskih predispozicij, izpostavljen je socialni kontekst, ki ga doživljajo posamezniki v medosebni interakciji.

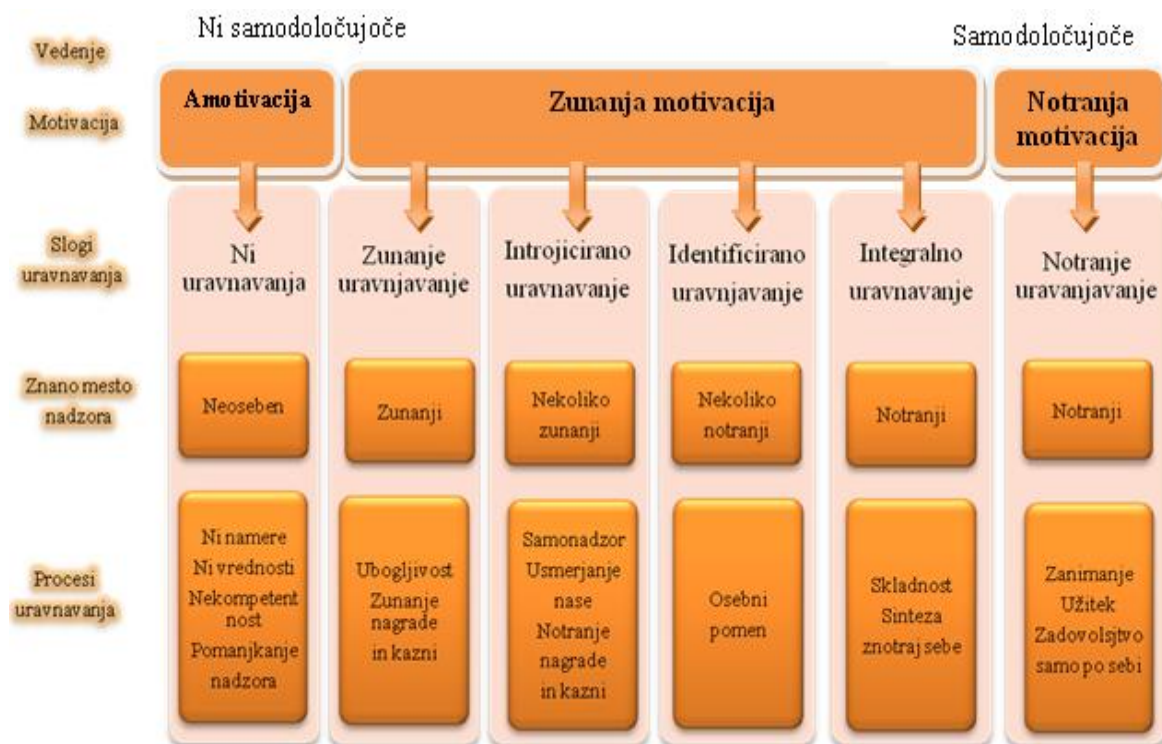
1.3.3.4 Kontinuum samodoločenosti

S SDT je povezan tudi tako imenovan kontinuum samodoločenosti, s katerim avtorja SDT ponazorita, kako posameznik doživlja posamezno vrsto motivacije, in sicer zunanjo motivacijo, notranjo motivacijo in amotivacijo. S pomočjo Slike 7 prikazujem kontinuum samodoločenosti, pri katerem je v prvi vrsti jasno prikazana vrsta motivacije, sledijo slogi uravnavanja, znano mesto nadzora in končno tudi procesi uravnavanja. Amotivacija je prikazana skrajno levo in pomeni stanje pomanjkanja namere za vedenje. Pri amotivaciji ljudje ne vidijo vrednosti v dejavnosti, ne zaznajo lastne kompetentnosti in ne verjamejo v uspešen izid same dejavnosti, obstaja tudi možnost neizvajanja dejavnosti, ali pa je izvajanje zgolj mehanično, brez namere, torej ni uravnavanja, znano mesto nadzora je neosebno.

O zunanji motivaciji je bilo že napisano podpoglavje, v kontinuumu avtorja razglabljata o zunanji motivaciji in štirih različnih načinih vedenja v odnosu do le-te. Zunanje uravnavanje je najbolj površinska raven uravnavanja in se kaže v vedenju, ki ima cilj pridobiti nagrado ali se izogniti kazni. Znano mesto nadzora je zunanje. Posameznikovo vedenje je močno odvisno od zunaj in posameznik doživlja nizko stopnjo samodoločenosti in zanimanja. Kot drugi slog uravnavanja pri zunanji motivaciji je opredeljeno introjicirano uravnavanje, pri katerem je znano mesto nadzora v neki meri zunanje, procesi uravnavanja pa so samonadzor, usmerjanje nase, notranje nagrade in kazni. Pri tem gre za delno ponotranjenost, saj posameznik izvaja neko dejavnost zato, da si potrdi lastno vrednost in samospoštovanje, in hkrati dokazovanje samemu sebi. Pri tretjem slogu gre za identificirano uravnavanje, pri katerem je znano mesto nadzora že v neki meri notranje in pri procesih uravnavanja govori o osebnem pomenu, kar pomeni, da neko dejavnost sprejememo kot vredno, se z njo identificiramo in najdemo osebni pomen pri opravljanju neke naloge. Integrirano uravnavanje je uravnavanje, pri katerem je znano mesto nadzora notranje, procesa uravnavanja pa sta skladnost in sinteza znotraj sebe. Posameznik v tej fazi doživlja, da je v stiku s svojim resničnim jazom. Naslednji dve fazi predstavljata približek notranji motivaciji, ki je absolutno avtonomna. Notranja motivacija se nahaja na skrajni desni strani kontinuuma. Znano mesto nadzora je notranje, procesi uravnavanja pa so zanimanje, užitek, zadovoljstvo samo po sebi pri opravljanju neke naloge. (Puklek

Levpušček & Zupančič, 2009, str. 46–47). Za lažjo prestavo in razlago kontinuuma sledi Slika 6.

Slika 6: Kontinuum samodoločenosti



Vir: Povzeto po Ryan in Deci v M. Puklek Levpušček in M. Zupančič, *Osebnostni, motivacijski in socialni dejavniki učne uspešnosti*, 2009, str. 47.

Slika 6 ponazori kontinuum samodoločenosti s pomočjo katerega se ugotovi katera motivacija deluje v posamezniku, pojasni slog uravnavanja, sporoča znano mesto nadzora in na koncu s procesi uravnavanja razjasni posameznikova občutja.

2 ČUSTVENA INTELIGENCA

Čustvena inteligenca je kot besedna zveza sestavljena iz dveh različnih pojmov, čustva in inteligenca, a izraz sam je leta 1995 zasnoval Daniel Goleman. Za nekatere je v takšni besedni zvezi sporna predvsem raba izraza inteligenca, saj se v strokovni literaturi med izrazoma inteligenca in inteligentnost vedno bolj uveljavlja pomenska razlika, pri čemer inteligentnost označuje neko sposobnost, inteligenca pa pomeni družbeni sloj oziroma izobraženstvo. Inteligentnost je sposobnost živih bitij, da obdelujejo informacije (Pogačnik, 1995, str. 11). Možina meni, da bi bila boljša opredelitev ravnanje s čustvi. Okoli same besedne zveze so v preteklosti že tekale razprave, a vendar je danes izraz kot tak v rabi, zato samemu izrazu v nadaljevanju tudi sama ne bom posvečala pretirane pozornosti. Da je čustvena inteligenca v organizacijah zelo pomembna, pričajo številne raziskave, ki so pokazale, da je prisotnost čustvene inteligence kot lastnosti vodje približno

dvakrat pomembnejša od delovnih izkušenj in intelektualnih sposobnosti (Možina et al., 2002, str. 510). Čustvena inteligenca je že od samega odkritja naprej pritegnila mnoge avtorje, da so o njej govorili in pisali, mnogi v okviru raziskav želijo odgovore na vprašanja glede povezanosti čustev in organizacije (Ashkanasy & Daus, 2002, str. 80–81).

Izraz čustvena inteligenca opisuje raznovrstne človekove lastnosti, kot so značaj, obzirnost, rahločutnost, človečnost – Goethe ga je preprosto imenoval srčna kultura. Inteligenčni kvocient (IQ) ne odloča niti o poklicnem uspehu niti o zadovoljstvu v življenju posameznika. Številni ljudje, ki niso geniji, znajo preprosto očarati s svojo spretnostjo v navezovanju stikov ali s svojo prikupnostjo in toplino, ki ju izžarevajo (Weisbach & Dachs, 1999, str. 8). Čustvena inteligenca ni lastnost, ki nam je dana ali nam ni, saj jo lahko negujemo, razvijamo, povečujemo tako, da se naučimo uporabljati njene sposobnosti in le-te izpopolnujemo (Weisinger, 2001, str. 27).

2.1 Opredelitev čustvene inteligence

Gardner je v svoji teoriji govoril o več vrstah inteligentnosti, ena izmed njih je personalna inteligentnost, ki jo razdeli na dve vrsti in ju poimenuje interpersonalna inteligentnost in intrapersonalna inteligentnost. Interpersonalna inteligentnost se nanaša na posameznikovo sposobnost zaznavanja drugih ljudi, na razumevanje namer, motivov in želja drugih in kot posledico tega delovanja navede učinkovito sodelovanje z drugimi. Intrapersonalna inteligentnost izhaja iz posameznika in vpliva na njegovo sposobnost zaznavanja lastnega emocionalnega doživljanja (Avsec & Pečjak, 2003a, str. 43). Velja tudi omeniti, da je čustvena inteligenca del socialne inteligence, ki jo je Thorndike definiral kot posameznikovo sposobnost razumevanja in ravnanja z drugimi ljudmi ter vključevanja v primerne socialne interakcije (Wong, & Law, 2002, str. 245).

Koncept čustvena inteligenca sta skovala Peter Salovey in John D. Mayer leta 1990 kot način prepoznavanja čustev in čustvenih informacij kot pomembni del reševanja problemov in za lažjo prilagoditev posameznika v vsakdanjem življenju, vključujoč sposobnosti zaznavanja in izražanja čustev, razumevanje in uporaba čustev ter obvladovanje čustev na način, da spodbujajo osebno rast posameznika (Corcoran & Tormey, 2012, str. 751). Konstrukt čustvene inteligence je opredeljen kot zmožnost opazovanja, razumevanja in spremljanja svojih čustev ter čustev drugih ljudi in se na njih uspešno odzivati (Možina et al., 2002, str. 510). Mayer, Salovey in Caruso čustveno inteligenco opredelijo kot omejen nabor miselnih sposobnosti, ki vključuje obdelavo podatkov, medtem ko jo Baron in Goleman označujeta kot široko paleto osebnostnih lastnosti, spretnosti in sposobnosti (Corcoran & Tormey, 2012, str. 751).

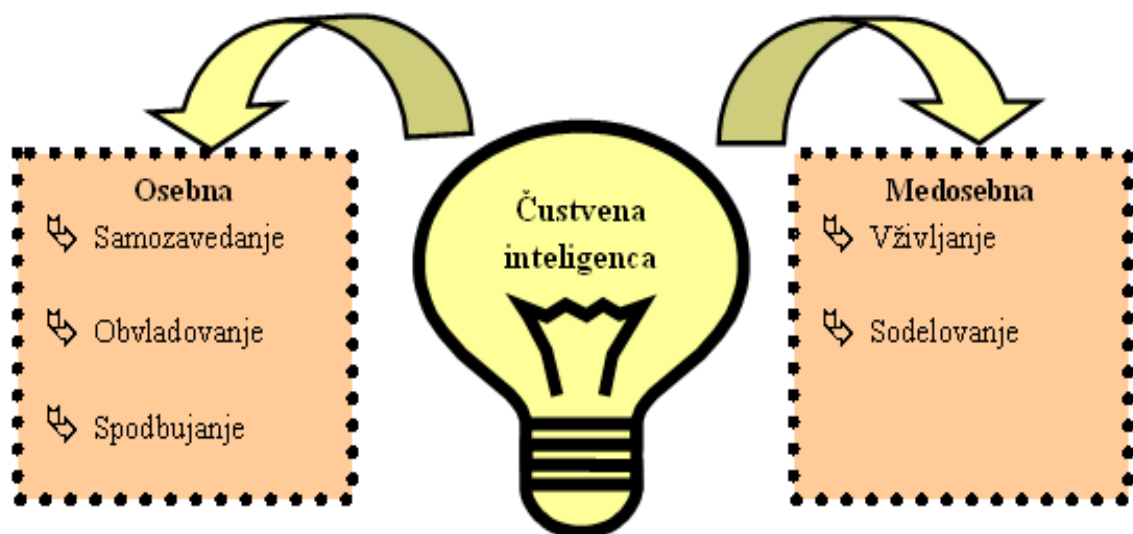
Čustvena inteligenca dodaja posamezniku njegovo osebno rast in potrditev ter omogoča, da so posamezniki hkrati intelektualci na svoj način, kar vodi do izboljšane vizije. Čustvena inteligenca na ravni posameznika tvori osnovo za odgovornost, učinkovitost in

produktivnost (Biro et al., 2009, str. 2601 po Yeşilyaprak, 2008). Delavci z visoko stopnjo čustvene inteligence bolj verjetno razumejo, da je potrebno čustva pokazati v okviru svojih delovnih nalog. Ljudje z visoko stopnjo čustvene inteligence so bolj prilagodljivi in se lažje spoprijemajo z danimi razmerami in nasprotno, tisti ljudje z nižjo stopnjo čustvene inteligence se z razmerami težje spoprijemajo in imajo toliko bolj razvit obrambni mehanizem (Brotheridge, 2006, str. 140). V določenih situacijah, predvsem na stresnih delovnih mestih, je razumevanje čustev in sočutje izjemnega pomena, prav v takih situacijah pa imajo vodje z visoko stopnjo čustveno inteligence veliko večji vpliv in učinek na zaposlene (Antonakis et al., 2009, str. 252). Obravnavala bom čustveno inteligenco, ki jo mora na eni strani imeti vodja organizacije in na drugi strani zaposleni, ki v okviru čustvene inteligence lahko lažje komunicirajo s sodelavci, vodjem in ostalimi, kar vpliva na medosebne odnose, v konkretnem primeru tudi z uporabniki vzgojno-izobraževalne institucije, ki jo bomo obravnavali v naslednjem poglavju.

2.2 Sestavine čustvene inteligence

Čustveno inteligenco sestavljajo štiri združene sposobnosti, in sicer: samozavedanje in samoupravljanje, ki razkrivata, kakšni smo, medtem ko družbeno zavedanje in upravljanje medosebnih odnosov razkrivata, kakšni smo v odnosu do drugih (Bradberry & Greaves, 2008, str. 35). Ista avtorja združujeta dve glavni sposobnosti v povezavi s čustveno inteligenco, ki ju poimenujeta osebne in družbene spretnosti. Možina čustveno inteligenco razdeli na dve veji, in sicer na osebno, ki se tiče osebnih veščin čustvene inteligence, ki jih goji posameznik, in medosebno, ki označuje socialne veščine, ki jih goji posameznik v odnosu z drugimi. V nadaljevanju bom ti dve veji čustvene inteligence podrobneje predstavila, da dobimo okvir, kaj vse spada pod katero vejo.

Slika 7: Sestava čustvene inteligence



Vir: Prirejeno po S. Možina et al., Management nova znanja za uspeh, 2002, str. 510.

Slika 7 prikazuje sestavo čustvene inteligence na dve ravni. Z žarnico je ponazorjena čustvena inteligenca, konstrukt, ki ga Možina et al. (2002) razdeli na osebne in medosebne. K osebni čustveni inteligenci spadajo samozavedanje, obvladovanje in spodbujanje. K neosebni pa spadata življenje in sodelovanje. V nadaljevanju predstavim čustveno inteligenco na osebni ravni in čustveno inteligenco na medosebni ravni.

2.2.1 Osebna čustvena inteligenca

Osebna čustvena inteligenca zajema sestavine, ki so hkrati večine posameznika in ki opredeljujejo čustveno inteligenco na osebni ravni. Med sestavine, ki jih vsebuje osebna čustvena inteligenca, spadajo samozavedanje, kar pomeni opazovanje sebe in drugih, obvladovanje v smislu prepoznavanja povzročiteljev občutkov in primerno reagiranje, razumevanje čustev, ki se pri tem pojavijo ter posledičen vpliv na druge in spodbujanje, vključujoč uporabo čustev za doseganje ciljev, s poudarkom na pripadnosti in sposobnosti motiviranja drugih ter vpletenost spodbujanja optimizma pri zaposlenih (Možina et al., 2002, str. 510–512). Osebna čustvena inteligenca je pomembna lastnost učinkovitih vodstvenih sposobnosti vodij različnih organizacij (George 2000, v Antonakis et al., 2009, str. 252). Sestavine osebnih veščin čustvene inteligence in opis osebnih veščin posameznika v okviru čustvene inteligence predstavljam v Tabeli 5.

Tabela 5: Osebne veščine čustvene inteligence

Opis osebnih veščin čustvene inteligence		
OSEBNA VEŠČINA	Samozavedanje - Opazovati sebe in druge	Zavedanje čustev, prepoznavanje čustev in njihovega vpliva: → zavedanje lastnih čustev, → prepoznavanje čustva drugih, → povezovanje lastnih občutkov in svojega delovanja, → vpliv na zaposlene v organizaciji, → visoka zavest o lastnih vrednotah in ciljih.
		Primerna samozavest, prepoznava prednosti, slabosti in moči: → zavedanje svojih prednosti in pomanjkljivosti, → preiščljeno in učenje iz izkušenj, → sposobnost sprejemanja kritik, → neprestano razvijanje, usmerjenost v prihodnost, → smisel za humor, → izoblikovana samopodoba.
		Samozaupanje v znanje in zmožnosti: → zaupanje vase, → primerno vedenje, → širokoglednost in dovzetnost za drugačna mnenja, → odločnost, → zmožnost sprejemanja odločitev kljub negotovostim.

se nadaljuje

Opis osebnih veščin čustvene inteligence		
OSEBNA VEŠČINA	Obvladovanje – Prepoznati povzročitelje občutkov in primerno reagiranje, razumevanje čustev, ki se pri tem pojavijo, in posledičen vpliv na druge	Samoobvladovanje, obvladovanje čustev in nagibov: → obvladovanje izbruhov čustev, → hladnost in odločnost ter pozitivna usmerjenost v kritičnih trenutkih, → jasne misli in osredotočenost na cilj kljub pritiskom.
		Zanesljivost, pravila glede poštenosti in odkritosrčnosti: → ustvarjanje zaupanja z zanesljivim in vzornim vedenjem, → priznavanje napak, → zavračanje neetičnih dejanj drugih, → nepopustljivost pri zagovarjanju svojih stališč.
		Vestnost, prevzemanje odgovornosti za dejanja: → prevzemanje odgovornosti za prevzete naloge, → organiziranost pri delu, → natančnost pri delu, → vestnost pri delu.
		Prilagodljivost, zmožnost prilagajanja spremembam: → opravljanje raznovrstnih nalog brez ugovorov, → zavestno sprejemanje sprememb, → prilagajanje svojega ravnanja in delo kljub spremenjenim okoliščinam, → prožnost gledanja na dogodke in posledice.
	Spodbujanje – uporaba čustev za doseganje ciljev, poudarek na pripadnosti, sposobnost motiviranja drugih in spodbujanje optimizma pri zaposlenih	Zanesljivost, pravila glede poštenosti in odkritosrčnosti: → ustvarjanje zaupanja z zanesljivim in vzornim vedenjem, → priznavanje napak, → zavračanje neetičnih dejanj drugih, → nepopustljivost pri zagovarjanju svojih stališč.
		Vestnost, prevzemanje odgovornosti za dejanja: → prevzemanje odgovornosti za prevzete naloge, → organiziranost pri delu, → natančnost pri delu, → vestnost pri delu.
		Prilagodljivost, zmožnost prilagajanja spremembam: → opravljanje raznovrstnih nalog brez ugovorov, → zavestno sprejemanje sprememb, → prilagajanje svojega ravnanja in delo kljub spremenjenim okoliščinam, → prožnost gledanja na dogodke in posledice.
		Optimizem kot vztrajanje pri zasledovanju ciljev ne glede na ovire: → vztrajanje pri iskanju ciljev navkljub oviram in morebitnim težavam, → delovanje iz želje po uspehu, → ovire so cena, ki jo je potrebno plačati za opravljanje določene dejavnosti, kar ni smatrano kot osebna pomanjkljivost.

V Tabeli 5 sem na kratko pojasnila osebne veščine čustvene inteligence. Vse veščine posamezniku pomagajo, da se spozna in odkriva svojo čustveno plat. Z navedenimi veščinami si bo posameznik znal pojasniti v katerih veščinah je dober in v katere se bo moral za povečanje čustvene inteligence poglobiti in jih izboljšati v smislu poboljšanja samopodobe in v smislu poboljšanja v očeh ljudi, ki ga na delovnem mestu obkrožajo. Z razvijanjem veščin bo posameznik izboljšal svoje delovanje v odnosu do samega sebe in do drugih.

Velja omeniti, da Birol, Atamtürk, Silman, Atamtürk, in Şensoy (2009) v svoji raziskavi dokažejo, da čustvena inteligenca ni začrtala pomembnih razlik med spoloma, kar je vplivalo tudi na oblikovanje anketnega vprašalnika raziskave vzgojno-izobraževalnega Vrta Črnuče, v katerem nisem konkretnije povprašala po spolu respondenta, hkrati mi je bilo pojasnjeno, da v omenjeni organizaciji dela le nekaj predstavnikov moškega spola. Birol et al (2009) prav tako niso odkrili pomembnih razlik v zvezi med izobrazbo posameznika in čustveno inteligenco. Odkritja, povezana s povprečno ravno čustvene inteligence, ki veljajo za različna delovna mesta, zapišeta Bradberry in Greaves (2008, str. 52). Stopnja čustvene inteligence namreč od položaja direktorja navzgor zelo pada, kar kaže na osupljivo pomanjkanje čustvene inteligence ljudi na vodilnih položajih.

2.2.2 Medosebna čustvena inteligenca

Medosebna čustvena inteligenca zajema sestavine, ki so socialne veščine in ki opredeljujejo čustveno inteligenco na medosebni ravni.

Tabela 6: Medosebne veščine čustvene inteligence

Opis medosebnih veščin čustvene inteligence	
MEDOSEBNA VEŠČINA	Vživljanje – občutek za čustva in stališča drugih ljudi in zanimanje zanje
	<p>Vživljanje kot tako:</p> <ul style="list-style-type: none"> → pozornost na čustvene izraze ljudi in posluš za to, → kazanje čustvenosti in razumevanje stališč drugih, → pomoč ljudem na podlagi razumevanja njihovih potreb in čustev.
	<p>Usmerjenost k ustrežljivosti, predvidevanje in prepoznavanje ter zmožnost izpolnjevanja potreb drugih:</p> <ul style="list-style-type: none"> → razumevanje potreb drugih in oskrba z ustreznimi storitvami oziroma izdelki, → iskanje poti za povečanje zadovoljstva in lojalnosti strank, → nudenje primerne pomoči, → podpora sodelavcem.
	<p>Razvijanje osebnosti kot občutek za potrebe razvoja drugih in podpora pri razvoju njihovih sposobnosti:</p> <ul style="list-style-type: none"> → nagrajevanje in cenjenje napora, nadarjenosti in potrebe po razvoju, → nudenje koristnih informacij za potrebo po osebnem razvoju, → svetovanje in napotki ter dodelitev izzivov, ki omogočajo izboljšavo znanja.

se nadaljuje

nadaljevanje

Opis medosebnih veščin čustvene inteligence		
MEDOSEBNA VEŠČINA	Vživljanje – občutek za čustva in stališča drugih ljudi in zanimanje zanje	Upoštevanje razlik kot obravnavanje priložnosti s pomočjo razlik med ljudmi: → cenjenje in sodelovanje z ljudmi iz različnih kulturnih okolij, → vidik na raznolikost kot priložnost in ustvarjanje okolja, v katerem drugačnost med ljudmi omogoča uspeh, → neodobravanje pristranskosti in nestrpnosti.
		Socialna zavest kot sposobnost dojetanja, predvidevanje gibanja čustev neke skupine in moč odnosov v skupini: → odkrivanje ključnega spleta socialnih odnosov, → poznavanje sil, ki oblikujejo poglede in dejanja odjemalcev, strank ali konkurentov, → ocenjevanje razmerja med notranjim stanjem in zunanjo realnostjo.
	Sodelovanje – znati razumeti druge, se uspešno sporazumevati in gojiti dobre odnose	Vplivanje kot usmerjanje ljudi k predvidenemu cilju: → primerno prikazovanje za pritegnitev in prepričanje sodelavcev, → uporaba različnih strategij sodelovanja za doseg sporazuma oziroma podpore, → upoštevanje različnih mišljenj in občutkov drugih.
		Komuniciranje kot pošiljanje jasnih in prepričljivih sporočil: → učinkovitost pri oblikovanju sporočil in hkrati upoštevanje čustvenih not, → zmožnost prisluhniti, vključujoč prizadevanje za medsebojno razumevanje in izmenjavo informacij, → dopuščanje prostega pretoka informacij in dovzetnost za dobre in slabe novice.
		Katalizator sprememb kot ustvarjalec in upravljaec sprememb: → prepoznavanje potreb po spremembah ter odstranjevanje ovir, → kritičnost do stanja v določenem trenutku, vključujoč vzbujanje potreb po spremembah, → navdih drugim in želja po privolitvi.
		Reševanje nasprotij kot pogajanje in odpravljanje nesporazumov: → sposobnost in znanje ravnati s težavnimi osebami, → odkritost in taktičnost, → zaznavanje potencialnih nesporazumov, nesoglasij, → pravočasni ukrep pri nesporazumih, nesoglasjih, → reševanje konfliktov na način »win-win«.
		Ustvarjanje odnosov kot gojenje in vzpostavljanje odnosov in stikov z drugimi: → vzpostavljanje vzajemno koristnih stikov, → grajenje odnosov in vpletanje sodelavcev, → ustvarjanje in ohranjanje pristnih stikov.

se nadaljuje

nadaljevanje

MEDOSEBNA VEŠČINA	<p>Sodelovanje – znati razumeti druge, se uspešno sporazumeva ti in gojiti dobre odnose</p>	<p>Sposobnost oblikovanja, ki omogoča sinergije pri doseganju skupnih ciljev:</p> <ul style="list-style-type: none"> → oblikovanje lastnosti članov – spoštovanje, pomoč in sodelovanje, → navduševanje vseh članov v smislu aktivnih izmenjav v skupini, → oblikovanje identitete skupine, → oblikovanje občutka solidarnosti, → oblikovanje občutka odgovornosti, → varovanje skupine in njenega ugleda, → deležnost uspeha in dobrega počutja.
------------------------------	--	--

Vir: Prirejeno po S. Možina et al., Management nova znanja za uspeh, 2002, str. 513–515.

Z vidika posameznika je medosebna čustvena inteligenca pomembna zaradi delovanja v družbi, z vidika preučevanega vzgojno-izobraževalnega zavoda Vrta Črnuče je poznavanje medosebne čustvene inteligence zelo pomembno, saj so zaposleni vpeti v okolje in so v nenehni interakciji z ljudmi. Sestavini, ki jih vsebuje medosebna čustvena inteligenca, sta vživljanje in sodelovanje (Možina et al., 2002, str. 510–515). Vživljanje pomeni, da ima človek občutek za čustva in stališča drugih in da kaže zanimanje zanje. S pomočjo petih razdelkov sem oblikovala podskupine vživljanja, ki jih tvorijo ključne točke. Sodelovanje v okviru medosebnih veščin čustvene inteligence pa pomeni, da človek zna razumeti druge, da se uspešno sporazumeva in da goji dobre odnose, kar je v tabeli predstavljeno s pomočjo šestih razdelkov oziroma podskupin.

George (v Atonakis et al., 2009) poudarja, da je povezava med čustvenimi sposobnostmi vedenja in učinkovitega vodenja močna in opredeli pet bistvenih elementov za učinkovitost vodenja: razvoj skupnih ciljev, dajanje občutka spoštovanja sodelavcem in dokazovanje pomembnosti njihovega dela in poleg tega ustvarjanje in vzbujanje navdušenja, zaupanja, optimizma, sodelovanja in vzdrževanja njihovega zaupanja. Kot zadnja dva elementa navede spodbujanje prožnosti pri odločanju in spremembah ter vzpostavljanje in ohranjanje identitete, pomembne za organizacijo. Vsak od teh elementov pomeni čustvene vidike, kjer se lahko voditelji z visoko čustveno inteligenco znajdejo bolje in so boljši pri doseganju rezultatov.

2.2.3 Vpliv čustvene inteligence

Shillingova (2000) v svojem delu trdi, da na vsa življenjska področja, v katera uvrsti zdravje, učenje, vedenje, in na medosebne odnose vplivajo čustva. S čustvi so zelo spretni mladi ljudje, ki imajo možnost prepoznavanja čustev drugih in temu primerno uravnavajo tudi svoja čustva ter se nanje primerno odzivajo. Ljudje, ki imajo razvite čustvene spretnosti, imajo prednost, ki jih spremlja skozi življenje, kar povezuje tudi z osebnim in poklicnim uspehom posameznika (Schilling, 2000, str. 6). Čustveno inteligenco v povezavi z zaposlenimi v izobraževalnih institucijah razlagajo različni avtorji. Čustvena inteligenca

igra pomembno vlogo v razvoju prosocialnega oziroma altruističnega vedenja, boljšega družbenega delovanja in kvalitetnih medosebnih odnosov med vrstniki in učitelji. Učitelji, ki so čustveno inteligentni, manjkrat potožijo o izgorelosti in občutijo večje zadovoljstvo, vključujoč boljše pozitivne učinke med svojim delom in hkrati pridobijo večjo podporo pri nadrejenih (Corcoran & Tormey, 2012, str. 751). Prav tako pa razvijanje učiteljevih čustvenih sposobnosti lahko ustvari bolj pozitivno učeče okolje, ki je pomembno za motivacijo in produktivnost tako učiteljev kot njihovih varovancev (Brakett, Palomera, Mojsa-Kaja, Reyes & Salovey, 2010, str. 407).

Kranjčeva (2012) se v svojem delu poglobi v odnos čustvene inteligence, motivacije in delovne uspešnosti. V svojem delu piše, da ljudje navadno dobro opravljamo stvari, ki jih radi počnemo, jih naredimo s srcem, nam prinašajo srečo in izpolnjenost in imajo za nas nek smisel, vključujoč pozitivna čustva, ki jih v takšnih pogojih nezavedno gojimo. V stanju pozitivnih čustev je vzpostavljen motivacijski pogoj, v katerem se izkorišča lastni človeški potencial v optimalni meri. S pomočjo svoje raziskave na primeru podjetja ugotovi, da čustvena inteligentnost vpliva na motivacijo in delovno uspešnost. Na podlagi raziskave trdi, da je čustvena inteligentnost konstrukt, kateremu se posveča premalo pozornosti in da je prav ta potrebna, da zaposleni dajejo od sebe več, kot si sami mislijo, da zmorejo. Čustvena inteligentnost vpliva na motivacijske vzgibe posameznikov in je hkrati pomembno orodje na poti do odličnih medsebojnih odnosov na delovnem mestu (Kranjc, 2012, str. 60–67).

2.2.4 Merjenje čustvene inteligence

Pri merjenju čustvene inteligence poznamo več ravni, pri čemer višja raven čustvene inteligence pomeni, da so ljudje bolj uspešni, da ljudje drug z drugim ravnajo bolje in da so v službi bolj zadovoljni, kar posledično ustvarja okolje, v katerem so vsi zmagovalci (Bradberry & Greaves, 2008, str. 60). Skozi leta proučevanja čustvene inteligence so se pojavili tudi številni testi, s katerimi se čustveno inteligenco izmeri. Nekateri so se na prvi pogled zdeli zelo dobri, vendar mnogi na koncu niso bili empirično podprti. Mayer (2001) meni, da merjenje čustvene inteligence zaradi nenehnega spreminjanja ne more imeti zadovoljivih merskih lastnosti, tako kot jih imajo običajni testi inteligentnosti. V nadaljevanju bom predstavila merjenje čustvene inteligence s pomočjo metod MSCEIT in ECI.

2.2.4.1 Merjenje čustvene inteligence s pomočjo MSCEIT

Mayer-Salovey-Caruso Emotional Intelligence Test (v nadaljevanju MSCEIT), je preizkus sposobnosti čustvene inteligence, ki je namenjen odraslim v starosti nad 17 let. S pomočjo testa, ki zajema 141 postavk in je razdeljen na štiri področja: natančno zaznavanje čustev, uporaba čustev, razumevanje čustev in obvladovanje čustev (Mayer & Salovey, 1997 v Mayer et al. 2003, str. 97) so ugotovljena in izražena čustva izpraševanca. Prav tako je s

pomočjo testa ugotovljeno razpoloženje v povezavi z različnimi čustvi, razumevanje čustev in posledično posameznikova ugotovitev, kako najbolje vključiti čustva v razmišljanju in danih situacijah, v katere so vpleteni. Časovni okvir testa je med 30 in 45 minut. Študije, ki so proučevale MSCEIT s pomočjo faktorске analize, kažejo, da s tem testom dosega zanesljive rezultate za merjenje konstrukta čustvene inteligence.

2.2.4.2 Merjenje čustvene inteligence s pomočjo ECI

Emotional Competence Inventory (v nadaljevanju ECI), je 360-stopinjsko orodje za ocenjevanje čustvenih in socialnih kompetenc posameznikov v organizaciji. Preizkus temelji na čustvenih sposobnostih, ki jih je v svojem delu odkril Goleman leta 1998, namenjen pa je predvsem razvoju posameznika, ni pa merilo pri sprejemanju odločitev. Posameznik o sebi pridobiva povratne informacije od ljudi, s katerimi dela. ECI je prav tako kot MSCEIT sistematično sestavljen, in sicer iz 18 komponent, ki so razdeljene v štiri velike podskupine: samozavedanje, samoupravljanje, družbena zavest in upravljanje odnosov. Takšna sestava vprašalnika omogoča pogled na čustveno inteligenco z več zornih kotov, saj omogoča samoocenjevanje in ocenjevanje drugih. Reševanje vprašalnika ECI vzame približno pol ure (povzeto po Avsec & Pečjak, 2003b, str. 55–66).

2.2.5 Čustva

Nekateri avtorji opredelijo čustva kot del kapitala organizacije. Čustveno razviti delavci se zavedajo samih sebe, razumejo svoje razpoloženje ter čustva, vključujoč vzode motivacije in učinke delovanja v interakciji z drugimi ljudmi. So realni glede svojih sposobnosti, ne bodo se precenili, izbrali pa bodo tiste naloge, ki jih bodo zagotovo uspešno opravili. S tem delovanjem bodo prispevali k uspehu organizacije in hkrati zavarovali sebe pred morebitno neuspešnostjo. Tisti, ki se zavedajo sebe, imajo tudi sposobnost nadzora nad tako imenovanimi impulzivnimi čustvi, prav tako tudi spodbujajo zaupanje in poštenost v okolju, v katerem delujejo. Zaupanje in poštenost sta ključni vrednoti, ki povečujeta produktivnost in pripadnost zaposlenih v organizaciji (Možina et al., 2002, str. 516).

Čustva so tesno povezana z motivacijo in o slednji ni mogoče govoriti, ne da bi omenili čustva. če ponazorimo: čustva dajejo ton, barvo, jakost, obliko doživljanju zunanjega sveta in posledično naše odzivanje na določeno situacijo. Brez čustev se ravnanja ljudi ne bi spreminjala in delovali bi vsi po enakem postopku, kar pomeni, da čustva dajejo smer delovanju posameznika in na ta način motivirajo. Povezava med čustvi in motivacijo je močna, saj čustva že sama delujejo kot motivatorji in hkrati pomembno vplivajo na izbiranje motivov (Černič & Zorko, 2009).

Čustva igrajo pomembno vlogo na delovnem mestu, z njimi se srečujemo vsak dan. Lahko so to čustva, ki jih občutimo sami, ali tuja čustva, ki so lahko negativna oziroma pozitivna. Bistvo je, da s pomočjo poznavanja čustev in uporabe čustvene inteligence lahko čustva

zavestno izkoristimo sebi v prid. Uporabljamo jih kot smernice za svoje vedenje in mišljenje ter tako dosegamo boljše rezultate (Weisinger, 2001, str. 27). Weisinger (2001, str. 76) izpostavi tista čustva, s katerimi se največkrat srečamo na delovnem mestu. To so veselje, jeza, zaskrbljenost, zadovoljstvo, potrnost, navdušenje, strah, zaupanje, žalost in nezadovoljstvo. Kot pet osnovnih čustev avtorica West opredeli srečo, žalost, jezo, strah in sramežljivost. Glede na intenzivnost njihovega občutenja opredeli visoko, srednjo in blago intenzivnost (Bradberry & Greaves po West J., 2008, str. 94).

»Čustva so duševni procesi in stanja, ki izražajo človekov vrednostni odnos do zunanjega sveta ali do samega sebe. So kompleksen proces, ki vključuje spoznavne ocene situacije, fiziološke in obrazne reakcije.« S čustvi vrednotimo stvari in na podlagi le-teh vzpostavimo intrinzično-evaluativen oziroma prijeten ali odklonilen odnos do določenega predmeta, dogodka ali osebe. Ne gre pozabiti tudi na vidike čustev, in sicer vrednostni vidik, ki čustva razdeli na pozitivna in negativna, aktivnostni vidik je tisti, ki čustva opredeli kot vzburjajoča in pomirjujoča, glede na sestavljenost pa so razdeljena na osnovna in kompleksna. Z razliko od Westove avtorica Čigon v svojem delu navede osem osnovnih čustev, ki jih predstavi v paru, in sicer veselje – žalost, strah – jeza, sprejemanje – zavračanje (gnus) in pričakovanje – presenečenje (Čigon, 2008, str. 2).

V povezavi z izobraževanjem pa so čustva pomembna pri poučevanju, pri učenju in pri učenju za poučevanje. Čustvene spretnosti so povezane z uspehom na veliko področjih v življenju s poudarkom na učenju, odnosih in splošnem uspehu (Corcoran & Tormey, 2012, str. 757). Byron (2007) v svojem delu trdi, da so vodje, ki so zmožni začutiti oziroma zaznavati in zaznati čustva, v svojem delu bolj učinkoviti, kar hkrati vodi do zadovoljstva zaposlenih z njihovo vodjo. Sy in drugi (2006) so v svojem prispevku podobno odkrili, da so vodje z visoko stopnjo čustvene inteligence bolj pozitivno povezani z zadovoljstvom zaposlenih, a na tej točki izpostavijo, da je povezanost takih vodij močnejša s tistimi zaposlenimi, ki imajo ravno tako visoko stopnjo čustvene inteligence.

2.2.5.1 Pozitivna čustva

Pozitivna čustva so del pozitivnega psihološkega kapitala, kar pomeni, da zaposleni gojijo pozitivna čustva, ki lahko vzpostavijo odnos in vedenje ljudi, ki posledično lahko vpliva in vodi do učinkovitejše in pozitivne organizacijske spremembe (Avey, Wernsing & Luthans, 2008, str. 50). Podobno kot o pozitivnem psihološkem kapitalu o psiholoških virih pravijo, da v zaposlenih ustvarijo pozitivna čustva, ki jih vodijo in privedejo do čustvenega sodelovanja. To sodelovanje ne vpliva nujno samo na posameznike, temveč vpliva tudi na druge vključene v organizacijo, rezultat tega pa je pozitivno vzdušje v organizaciji (Avey po Bakker van Emmerik & Enwema, 2006, str. 5). Avey in ostali v svojem delu predstavijo, kako pozitivni odnosi vplivajo na pozitivne organizacijske spremembe, prav tako pa pozitivne spremembe negativni odnos zavirajo. Keyesove (2002) raziskave kažejo, da pozitivna čustva pripomorejo k dobremu počutju, medtem ko Chuang (2007) pravi, da

pozitivna čustva doprinesejo k boljšemu odločanju (Avey et al., 2008, str. 50). Psihološki kapital je na sliki ponazorjen v Prilogi 4 in prikazuje raziskane konstrukte v zvezi s pozitivnim vedenjem organizaciji.

Shillingova meni, da so čustva vir strasti in predanosti delu. Izmenjava čustev in mnenj obudi delo in delovne odnose, tako da jih ljudje občutimo kot bolj žive in smotrne ter posledično pospešuje pot k doseganju določenega cilja. Za pozitivna čustva, kamor uvršča navdušenje, radovednost in ponos, pravi, da so gonilna sila motivacije in posameznika ženejo proti sledečim ciljem (Schilling, 2000, str. 6, 18). Berson in Avolio (2004) menita, da vodje, ki v zaposlenih prebujajo pozitivna čustva, na ta način navdihujejo in posledično vodijo do izzivov.

2.2.5.2 Negativna čustva

Občutenje negativnih čustev zaznamuje vedenje, ki nemalokrat ljudi ne pusti ravnodušnih tako na službenem kot na zasebnem področju. Intenzivnost občutkov, ki nas obdajajo, ko nas prevevajo negativna čustva, je največkrat visoka. Za tako imenovana tri osnovna negativna čustva Westova opredeli žalost, jezo in strah. Kadar občutimo žalost in je intenzivnost občutkov visoka, pomeni, da čutimo depresijo, razočaranje, osamljenost, ranljivost, zavrženost, brezup, mizernost. Pri intenzivnem občutenju jeze čutimo bes, zlovoljnost, ogorčenost, razdražljivost, razburjenost in pri strahu občutimo prestrašenost, navdanost z grozo, paniko. Negativna čustva mnogokrat skušamo zatreti in jih izklopiti, kar ni v skladu s čustveno inteligenco. Čustveno inteligenten človek se mora tudi na negativna čustva odzivati, jih izraziti, se z njimi spopasti in s tem sprejemati odgovornost za svoj del težav, s katerimi se sooča (Bradberry & Greaves, 2001, str. 94–95).

2.2.5.3 Obvladovanje čustev

Obvladovanje čustev pomeni, da nadzorujemo svoja čustva, kar igra tudi veliko vlogo pri samomotivaciji, pri kateri prodremo pod površino naših čustev ter jih uporabimo za to, da ostanemo zbrani, se prepustimo navdihu in smo pripravljeni nadaljevati z delom. Samomotivacija temelji na številnih sposobnostih posameznika, ki jih je že pridobil, to so npr. sposobnosti prepoznavanja različnih čustev in sposobnosti konstruktivnega notranjega dialoga ali obvladovanje vznemirjenja in vedenja (Weisinger, 2001, str. 92). Obvladovanje čustev je bilo zajeto v tabeli osebnih veščin čustvene inteligence, povzeto po Možini et al., kjer so bili v povezavi s tem omenjeni štirje različni podkonstrukti, in sicer samoobvladovanje, zanesljivost, vestnost, prilagodljivost.

2.3 Čustveno inteligenten pristop

Longarjeva je raziskovala vpliv čustev pri vodenju timov na delovno učinkovitost in ugotovila, da visoka čustvena inteligentnost vodje tima in njegovih članov vpliva na

delovno učinkovitost ter delovno uspešnost (v Kranjc, 2012, str. 69). Pri čustveno inteligentnem pristopu posameznika so pomembne njegove osebnostne poteze in interakcija z drugimi medosebni odnosi. Zaokroženo celoto čustveno inteligentnega pristopa predstavlja tudi komuniciranje. Mikolajczakova et al. (2011) že v naslovu članka trdijo, da čustva niso sentimentalnost in da čustveno inteligentni ljudje lahko svoja čustva postavijo na stran, ko je to potrebno. V svojem članku razpravljajo o tem, da se od dobrih vodij pričakuje, da so čustveno razumevajoči in da njihova čustva lahko regulirajo glede na situacijo in poleg tega imajo vodje z visoko stopnjo čustvene inteligence pod seboj sproščene podrejene, ki tvorijo učinkovite ekipe. V nadaljevanju predstavim pomembne točke v okviru čustveno inteligentnega pristopa.

2.3.1 Osebnostne poteze

Pri osebnostnih potezah gre za univerzalno organizacijo doslednih vedenjskih teženj pri ljudeh, ki jo lahko razložimo s petimi robustnimi osebnostnimi potezami, o katerih govori tudi petfaktorski model (v nadaljevanju PFM). Tako imenovane robustne osebnostne poteze zajemajo: ekstravertnost, ki se nanaša na posameznikovo pozitivno čustvovanje, zanimanje za ljudi in dogodke v okolju, živahnost, dinamičnost in asertivnost; sprejemljivost, ki vključuje poteze, povezane s kakovostjo medosebnih odnosov, na primer altruizem, sodelovalnost, prijaznost; vestnost je poteza, ki se izrazi zlasti pri učenju, izobraževanju in delu, vključuje pa značilnosti, ki so potrebne pri doseganju nečesa, na primer organiziranost, sistematičnost, učinkovitost, natančnost, vztrajnost. Vestnost vključuje tudi posameznikovo vztrajnost pri intelektualni dejavnosti, ciljno usmerjenost, odgovornost in notranjo motivacijo za intelektualno delo. Nevroticizem ali čustvena nestabilnost je značilna nagnjenost k stalnim izkušnjam negativnih čustev, kot so žalost, strah, tesnoba, negotovost, zadržanost, pasivnost in pomanjkanje samozavesti; odprtost zajema značilnosti, ki se povezujejo s sposobnostmi, na primer intelektualne sposobnosti, spretnosti, zanimanja, radovednost, ustvarjalnost (Prirejeno po De Raad & Perugini, 2002; Kohnstamm, Mervielde, Halverson & Havill, 1998, v Puklek Levpušček & Zupančič, 2009, str. 30–40)

»Lastnosti, izhajajoče iz čustvene inteligentnosti, so razlog, zakaj z nekaterimi ljudmi raje delamo in v tem primeru delo opravimo hitreje in bolje. Ti ljudje izžarevajo žar in energijo, imajo karizmo in posebej občutke zaupanja, ljubeznivosti, spoštljivosti, poštenosti in zanesljivosti. Pri delu s takšnimi ljudmi se potrudimo toliko bolj, ker želimo izpolniti pričakovanja prav te osebe, ki v nas vzbujajo našete občutke, saj nas prav ti občutki samopotrjujejo in v nas zbujejo občutek samouresničitve« (Kranjc, 2012, str. 69).

2.3.2 Medosebni odnosi

Čustvena inteligenca je bistvenega pomena za uspeh pri medosebnih odnosih in stikih z ljudmi, ki so v poslovnem svetu in tudi zasebnem življenju del vsakdanjika. S poslovnega

vidika so kot primeri medosebnih odnosov navedena pogajanja, prepričevanje, upravljanje, vodenje, reševanje sporov, ustvarjanje skupin. Prav interakcije z ljudmi, vključujoč čustveno inteligenco, ne koristijo le posameznikom, temveč tudi drugim. Tako ljudje z uporabo čustvene inteligence lažje prepoznavajo čustva in občutke drugih, se nanje odzivajo in posledično z njeno pomočjo usmerijo do uspešnih rešitev danih situacij. Za nekoga, ki je čustveno inteligenten, je delovanje v organizaciji lažje, saj si z njo utrjuje položaj in hkrati prispeva k znatno večji produktivnosti. Poleg tega ima sposobnost, da zna sklepati soglasja in spodbuditi sodelovanje, kar je za organizacijo nepogrešljivo (Weisinger, 2001, str. 145–147). Za ljudi, ki sodelujejo pri oblikovanju izobraževanja in so z izobraževanjem poklicno v tesnem stiku, je smiselno, da razvijejo socialne in emocionalne veščine, ki se uporabijo za ustvarjanje boljših razmerij v delovnem okolju, prav tako tudi za izboljšavo interakcij in odnosov med njimi samimi in učenci (Oktar Ergur, 2009, str. 1027). Vodje izobraževalnih institucij so za izvedbo učinkovitega izobraževanja podvrženi odnosom in sodelovanju z učitelji, učenci, zaposlenimi in hkrati tudi z ljudmi in organizacijami izven šole, zato je potrebno, da stremijo k odlično razvitim komunikacijskim sposobnostim (Ozmen & Muratoglu, 2010, str. 5371), ki jih podrobneje opišem v nadaljevanju.

2.3.3 Komuniciranje

Proces komunikacije je fizični izvor čustvene inteligence (Breadberry & Greaves, 2008, str. 25). Komuniciranje je pomemben del človeškega življenja in sodelovanja z drugimi ljudmi in je proces, ki jih vsebuje z izmenjavo kakršnihkoli informacij ali podatkov. Učinkovito sporočilo se ne zgodi avtomatično (Jorfi, 2012, str. 2). Sporazumevamo se lahko v različnih jezikih, s kretnjami, obrazno mimiko ali že celo samo s pogledom. Najprej se posvetim besednemu komuniciranju. Že star ljudski pregovor pravi »Lepa beseda lepo mesto najde.« In še vedno drži. Besede imajo veliko moč in trajen vpliv. (Urban, 2008, str. 27). V poglavju, kjer pojasnjujemo pomen čustev in čustvene inteligence, moramo poudariti, da z besedami in komunikacijo lahko v posamezniku prebudimo različna čustva, ki posledično lahko spodbudijo tudi dejanja. Weisinger (2001, str. 30) piše, da učinkovitost čustvene inteligence povečujemo z razvijanjem komunikacijskih sposobnosti, vključujoč sposobnosti za medosebne odnose in mentorstvo.

V skupini je čustvena inteligenca pomembna za boljše medsebojno razumevanje in pozitivno reševanje konfliktov (Weisbach & Dachs, 1999, str. 11). Komunikacija oziroma način komuniciranja je z vidika managerjev zelo pomemben, saj tisti, ki s podrejenimi dobro komunicirajo, na ta način spodbujajo in ohranjajo odnos, ki temelji na zaupanju v svojem delu, ugotovita Jo in Shim (2005, str. 279).

2.3.3.1 Besedno komuniciranje

Umetnost pogovarjanja ni samo v tem, da izrečemo prave besede na pravem mestu, še mnogo težje je, da napačnih besed ne izrečemo, ko nas to zamika (Urban, 2008, str. 49). V izrečenih besedah se skrivajo tudi čustvena sporočila in če teh drugi ne zaznajo in ne spoštujejo, lahko nastanejo nesporazumi, napetosti in konflikti (Weisbach & Dachs, 1999, str. 66, 80). Prijazne besede nas malo stanejo, vendar z njimi lahko veliko dosežemo. Lahko celo spreminjajo življenje. Besede uporabljamo vsak dan, besede nas povezujejo s svetom in drugimi ljudmi. So orodje, ki ga uporabljamo za pozdravljanje, obveščanje, spraševanje, odgovarjanje, učenje, spodbujanje, tolažbo, hvalo, pohvalo, zahvalo, šalo in povezovanje na še nešteto drugih pozitivnih načinov. Zavedati se moramo, da lahko besede povzročijo veliko škode. V interakciji z ljudmi poznamo štiri ravni komunikacije. Prva raven je raven izrekanja vljudnostnih fraz, ki jih namenimo mimoidočim, druga raven so dejanske informacije, s katerimi pride do izmenjave in ki izzovejo čustveni odziv, tretja raven so ideje in misli oziroma ranljiva raven, najvišja raven komunikacije pa je raven čustev (Weisinger, 2001, str. 210–216). Slika 8 prikazuje posamezne ravni komunikacije.

Slika 8: Ravni komunikacije



Vir: Prirejeno po H. Weisinger, Čustvena inteligenca pri delu z ljudmi, 2001, str. 210.

Na Sliki 8 so hierarhično predstavljene štiri ravni komunikacije. Čustvena inteligenca nam pomaga pri ugotavljanju in uporabi komunikacijske ravni pri posameznem sogovorniku, saj bo z določeno ravnjo sporazumevanje najučinkovitejše, poleg tega sogovornika spodbudi, da preskoči na raven, na podlagi katere se odnos razvija naprej in sogovornika tesneje poveže. Najvišja komunikacijska raven so čustva. Problem pri čustvih se največkrat pojavi, ker jih nismo vajeni izražati, saj se bojimo morebitnih posledic, poleg tega nas delajo ranljive. Ko svoja čustva razkrijemo drugi osebi, nas ta bolje spozna. S pomočjo čustvene inteligence in ustrezne ravni komuniciranja razvijamo znanja o medosebnih odnosih in posledično je komunikacija na katerikoli ravni bolj uspešna (Weisinger, 2001, str. 210–227).

Komunikacija ne zajema samo izrekanja besed, vključenih je mnogo drugih dejavnikov, med drugim je za učinkovito komuniciranje pomembno tudi aktivno poslušanje. Aktivno poslušanje pomeni, da znamo sogovornika z zanimanjem poslušati, upoštevamo njegova čustva in hkrati na način, ki pokaže, da sogovornika spoštujemo in cenimo. Pri sogovorniku smo pozorni na to, kaj pove, na kakšen način nekaj pove, iz česar lahko izluščimo čustveno vsebino (Weisbach & Dachs, 1999, str. 80–88). Prepoznavanje celotne vsebine predmeta komunikacije je prikazano na sliki v Prilogi 3.

Zbrala sem tudi nekaj misli, ki same po sebi govorijo, kako prijazne besede delujejo na človeka. Prijazne besede so lahko kratke in jih ni težko izgovoriti, odmevajo pa resnično neskončno dolgo (Urban, 2008, str. 1). Besede povezujejo družbo; brez njih se ne bi vzpostavili kot ljudje (Urban, 2008, str. 19). »Ravno takrat, ko teče vse tako, kot bi moralo, izgubimo veliko priložnost za motivacijo. Otopimo, postanemo neaktivni, ne posvečamo pozornosti in ne komuniciramo. Kaj bi se zgodilo, če bi se sistematično odzivali pozitivno, kadar bi ljudje nekaj dobro opravili? Ljudje se moramo, kadar ljudje presežejo naša pričakovanja ali kadar popravijo prejšnje napake, zbuditi in reči nekaj pozitivnega in spodbudnega.« (Blanchard, 2004, str. 43)

2.3.3.2 Razvijanje učinkovitih komunikacijskih sposobnosti

Jorfi (2012) ugotavlja, da čustvena inteligenca igra pomembno vlogo pri uspešnosti komuniciranja. Posamezniki z višjo stopnjo čustvene inteligence učinkoviteje komunicirajo, kar po njegovih raziskavah privede do pozitivne organizacijske kulture. Bush (2006) pravi, da imajo ravnatelji izobraževalnih institucij glavno odgovornost za ustvarjanje in ohranjanje kulture in komuniciranja temeljnih vrednot in prepričanj znotraj organizacije in z zunanjimi deležniki. Zagovarja tudi, da imajo ravnatelji svoje vrednote in prepričanja, ki izhajajo iz dolgoletnega uspešnega strokovnega dela, obenem se od njih pričakuje tudi, da posebej kulturo institucije, v kateri delujejo.

Pri razvoju učinkovitih sposobnosti komuniciranja z drugimi moramo biti pozorni na to, da jasno povemo, kaj mislimo, čutimo, hočemo, in da svoje mnenje, ideje, prepričanja in potrebe branimo. Hkrati je potrebno, da na drugi strani ravno tako spoštljivo sprejemamo mnenja drugih. Med komunikacijske sposobnosti spada tudi zmožnost, da se posvetimo aktivnemu poslušanju, da se najdemo in znamo sporazumevati v skupinskih situacijah. Največkrat se zatakne pri izrekanju kritike. Kritika je lahko sama po sebi zelo delikatna, saj jo je težko izrekat in tudi prejemati. Povzroči ranljivost, zaradi katere se ljudje največkrat postavimo v obrambni položaj. Skozi njo se zavedamo na primer kakovosti našega dela, našega občutka, kako je delo opravljeno in ne nazadnje tudi odnosa do tistega, ki je kritiko izrekel, bodisi sodelavec, podrejeni bodisi nadrejeni. Čustvena inteligenca je v tej situaciji orodje, s katerim uspešno kritiziramo in kritiko sprejemamo. Namen kritike je spodbujanje truda posameznika, z njo pokažemo, da smo prepričani v posameznikove zmožnosti in ga

na ta način tudi dodatno motiviramo (Weisinger, 2001, str. 147–179). Na Sliki 9 prikazujem elemente razvijanja učinkovitih komunikacijskih sposobnosti.

Slika 9: Razvijanje učinkovitih komunikacijskih sposobnosti

Samorazkrivanje	<ul style="list-style-type: none">• Pomeni, da jasno povemo kaj mislimo, čutimo, hočemo
Odločnost	<ul style="list-style-type: none">• Branimo svoje mnenje, ideje, prepričanja in potrebe in hkrati to spoštujemo tudi pri drugih
Dinamično poslušanje	<ul style="list-style-type: none">• Da slišimo to, kar nam drugi zares govorijo
Kritika	<ul style="list-style-type: none">• Da konstruktivno podajamo svoje mnenje in občutkov o idejah oziroma dejanjih drugega
Skupinska komunikacija	<ul style="list-style-type: none">• Da se sporazumevamo v skupinskih situacijah

Vir: H. Weisinger, Čustvena inteligenca pri delu z ljudmi, 2001, str. 147–179.

Na Sliki 9 so na kratko opisani sestavni deli razvijanja učinkovitih komunikacijskih sposobnosti. Tisti, ki je v svoje komuniciranje sposoben uvesti navedene elemente, bo uspešno komuniciral in hkrati avtentično izražal svoja stališča, vrednote in razkril svojo čustveno inteligenco.

2.3.3.3 Nebesedno komuniciranje

Ključne lastnosti čustvene inteligence so empatija in socialne veščine. Z empatijo je poimenovana tista sposobnost, s katero prepoznavamo in razumemo čustva drugih ljudi, kar sem v nalogi že večkrat izpostavila. »Slovar«, s katerim se izražajo čustva, je neverbalen, zato je empatija močno povezana s sposobnosti branja nebesednega komuniciranja, kot so drža sogovornika, razne geste, telesna mimika, dotiki, izraz na obrazu, stisk roke, pogledi in mnogo drugih signalov, ki dajejo sporočilu jasen pomen. Najbolj očitni in znani čustveni izrazi so nedvomno smeh, jok in zardevanje. Socialne veščine se kažejo v stikih z drugimi ljudmi, kjer se izmenjujejo čustveni signali, ki delujejo bolj kot izgovorjene besede. Ravno zaradi takih znakov nekoga zaznavamo kot simpatičnega, priljubljenega, šarmantnega, sprejetega v družbo in podobno. Na drugi strani lahko nekoga zaznavamo kot antipatičnega in ga zavračamo. Čustveni signali delujejo v obe smeri, nekatere mi pošiljamo v okolje, spet druge prejemamo (Starčević Vukajlović, 2012). Beseda zaseda le 7 % komunikacijskega prostora, kar 93-odstotni delež pa pripada emocionalnemu oziroma neverbalnemu komuniciranju (Kravanja, 2005 po Možina, Tavčar & Knežević, 1998).


3 KVALITATIVNA RAZISKAVA S PRIPOROČILI NA PRIMERU VZGOJNO-IZOBRAŽEVALNEGA ZAVODA

Poglavje sestavlja osem podpoglavij, najprej predstavim vzgojno-izobraževalni zavod, v katerem je potekala raziskava konstruktov motivacije in čustvene inteligence. S pomočjo pridobljenih podatkov, ki sem jih pridobila s pomočjo izdelanega vprašalnika in intervjuja, sem analizirala pomen raziskovanih konstruktov. Nadalje sem navedla ugotovitve raziskave in podala priporočila.

3.1 Predstavitev vzgojno-izobraževalnega zavoda

Javni vzgojno-izobraževalni zavod za predšolsko vzgojo Vrtec Črnuče (v nadaljevanju Vrtec Črnuče) je samostojni javni zavod, ki je bil ustanovljen z odločbo KS Črnuče, št. Taj./P-št. 58/1966 z dne 1. maja 1966 in je vpisan v register organizacij združenega dela pri Registrskem sodišču v Ljubljani pod številko RGZ III. 339 z dne 18. junija 1966. Z odlokom o ustanovitvi javnega vzgojno-izobraževalnega zavoda Vrtca Črnuče (Ur. l. RS, št. 39/2008, 76/2008) je ustanoviteljske pravice in dolžnosti prevzela Mestna občina Ljubljana (Lindav, Klopčič-Hološevič, Kunstelj, & Mandelj, 2012, str.4). Tabela 7 prikazuje splošne podatke Vrtca Črnuče.

Tabela 7: Splošni podatki Vrtca Črnuče

Ime javnega zavoda	Vrtec Črnuče
Logotip	
Naslov	Dunajska 400, 1231 Ljubljana - Črnuče
Telefon	(01) 589 74 10
E-pošta	vrtec-crnuce@guest.arnes.si
Spletna stran	http://www.vrtec-crnuce.si
Ravnateljica	Andreja Klopčič-Hološevič

Vir: Prirejeno po K. Lindav et al., 2012, str. 4.

Temeljne naloge Vrtca Črnuče so pomoč staršem pri celoviti skrbi za otroka, izboljšanje kvalitete družin in otrok ter ustvarjanje pogojev za razvoj otrokovih telesnih in duševnih sposobnosti. Izvajajo javno veljavni program Kurikulum za vrtece (1999). Vrtec Črnuče sestavljajo štiri enote: enota Ostržek, enota Gmajna, enota Sapramiška, enota Sonček. Organizacijsko Vrtec Črnuče opredelijo delovna področja, ki so predstavljena v Tabeli 9 (Vrtec Črnuče, 2009, str. 2–3). Vrtec Črnuče izvaja dnevni program za predšolske otroke,

poleg tega so v ostale dejavnosti vrtca vključeni še dnevno varstvo otrok, trgovina na drobno na stojnicah in tržnicah z drugim blagom, druga trgovina na drobno zunaj prodajaln, strojnic in tržnic, medkrajevni in drugi cestni potniški promet, druga oskrba z jedmi, izdajanje revij in druge periodike, drugo založništvo, oddajanje in obratovanje lastnih ali najetih nepremičnin, organiziranje razstav, sejmov, srečanj, izobraževanje, izpopolnjevanje in usposabljanje na področju športa in rekreacije ter na področju kulture in umetnosti umetniško uprizorjanje, dejavnost knjižnic, obratovanje športnih objektov, dejavnost pralnic in kemičnih čistilnic (Vrtec Črnuče, 2009, str. 2–3). Organizacija Vrtec Črnuče ima jasno opredeljene naloge, vključujoč globalne cilje vrtca, ki jih uresničujejo, in upoštevajoč sledenje viziji, ki zaposlenim predstavlja kažipot ravnanj, preko katerih je življenje otrok in odraslih temelj za dobro počutje in učenje. V nadaljevanju sledi Tabela 8, v kateri so opredeljene naloge, vizija in cilji Vrtca Črnuče.

Tabela 8: Naloge, vizija in cilji Vrtca Črnuče

Naloge	<ul style="list-style-type: none"> → izboljšati kakovost življenja otrok in družine → pomagati staršem pri celoviti skrbi za otroke → ustvarjati pogoje za razvoj otrokovih telesnih in psihosocialnih sposobnosti → skrbeti za dobro počutje otrok
Vizija	<p>Zaposlenim predstavlja kažipot ravnanj, preko katerih je življenje otrok in odraslih temelj za dobro počutje in učenje. V viziji so izražene vrednote, poslanstvo in globalni cilji vrtca:</p> <ul style="list-style-type: none"> → sprejemali, dopuščali in spoštovali bomo enkratnost, drugačnost, → v medsebojnih odnosih bomo odprti, nastale probleme bomo reševali strokovno in takoj, → izobraževali se bomo in gradili pot do sodobnega vrtca, → vselej in povsod skrbeli za ugled vrtca.
Cilji	<p>Z njimi želimo dosežati višjo kakovost izvedbenega kurikula, tako da:</p> <ul style="list-style-type: none"> → ustvarjamo otrokom prijazno okolje, → sprejemamo, dopuščamo in spoštujemo enakost, drugačnost, otrok in staršev, → spodbujamo ustvarjalno igro ter → otrokom omogočamo, da zmorejo pot do novih izkušenj, različnih doživetij, samozavesti, samostojnosti in odgovornosti.

Vir: Povzeto iz publikacije Vrtca Črnuče, Sijaj, sijaj sončece, 2012, str. 5.

Na dan 1. oktobra 2012 je bilo po podatkih, pridobljenih iz Evidenice zaposlenih delavcev Vrtca Črnuče, v vrtcu zaposlenih 118 oseb, ki so bile zaposlene za določen in nedoločen čas. Zaposleni so razporejeni po enotah, in sicer je v enoti Ostržek zaposlenih 58 oseb, v enoti Sonček 23 oseb, v enoti Sapraniška 19 oseb in v enoti Gmajna 18 oseb. Zaposleni so razvrščeni glede na njihovo naravo dela. Sem spadajo poslovođenje, vzgojno-izobraževalno delo, svetovalno delo, izvajanje dodatne strokovne pomoči, tehnično-

vzdrževalno delo, oskrbovalno-prehrabno delo, druge spremljevalne dejavnosti, finančno računovodsko delo, čiščenje in kadrovsko administrativno delo. Vendar vsi zaposleni ne delujejo izključno na eni enoti, saj so v okviru svojih delovnih nalog vezani na vse poslovne enote, med njih so šteti ravnateljica, pomočnica ravnateljice, svetovalna delavka, vodja prehrane in zdravstveno higienskega režima, hišnika oziroma vzdrževalca in kuharice. V tabeli 9 prikazujem, kako so zaposleni razporejeni glede na naravo dela, ki ga v vrtcu opravljajo, in število zaposlenih uvrščenih v posamezno skupino.

Tabela 9: Število zaposlenih v Vrtcu Črnuče glede na naravo dela

Narava dela	Zaposleni	Število zaposlenih
Poslovođenje	Ravnateljica	1
	Pomočnica ravnateljice	1
Vzgojno-izobraževalno delo	Vzgojitelj predšolskih otrok	39
	Pomočnik vzgojitelja	43
Svetovalno delo	Svetovalni delavec	1
Izvajanje dodatne strokovne pomoči	Izvajalec dodatne strokovne pomoči	1
Tehnično-vzdrževalno delo	Hišnik / vdrževalec, pralec	4
Oskrbovalno prehrabno delo	Organizator prehrane, organizator ZHR, glavni kuhar, kuhar, kuharski pomočnik, kuhinjski pomočnik	14
Druge spremljevalne dejavnosti	Spremljevalec gibalno oviranemu otroku	4
Finančno računovodsko delo	Računovodja, knjigovodja	3
Čiščenje	Čistilec	6
Kadrovsko administrativno delo	Poslovni sekretar	1
Skupaj zaposlenih		118

Vir: Vrtec Črnuče, Katalog informacij javnega značaja, 2009, str. 2.; Vrtec Črnuče, Evidenca zaposlenih, 2012.

S pomočjo Tabele 9 je prikazano razmerje zaposlenih glede na naravo dela. Najštevilčnejši so pomočniki vzgojiteljev, le-teh je 43, sledijo vzgojitelji, katerih je 39, zaposlenih na področju oskrbovalno-prehrabnega dela pa je 14. Poleg razporeditve delovnih nalog delavcev strnjeno vodilo organizacije opredeljujejo vizija in cilji, katerim sledijo.

3.2 Zasnova raziskave in metodologija

Raziskovalni del temelji na proučevanju pomena motivacije in čustvene inteligence na primeru javnega vzgojno-izobraževalnega zavoda Vrtca Črnuče. Raziskava je bila izvedena s pomočjo elektronskega anketnega vprašalnika, poleg tega pa je bil izveden polstrukturiran intervju z ravnateljico vrtca in vodjo ene izmed poslovnih enot. Vprašalnik

se je naslanjal na nabor zajete domače ter tuje literature in virov, ki sem jih proučila v teoretičnem delu in s tem zagotovila vsebinsko veljavnost. Oblikovno sem anketo sestavila tako, da je vključevala kratek nagovor, razlago namena ankete, pri čemer sem upoštevala proučevana konstrukta ter zagotovilo o njeni anonimnosti. Sam vprašalnik je zajemal tri sklope. V prvem delu je vprašalnik zajemal trditve v povezavi s konstruktom motivacije, s katerim sem pridobila informacije o stopnji strinjanja. Sledil je drugi del, v katerem so bila vprašanja oziroma trditve povezana z vodjo Vrtca Črnuče v povezavi z motivacijo in primesmi čustvene inteligence. Na podlagi odgovorov sem prav tako dobila okvir stopenjskega strinjanja s posamično trditvijo. V zadnjem delu so sledile še trditve in vprašanja, ki so se navezovala na konstrukt čustvene inteligence. V vseh sklopih je bila možnost odgovora na podlagi petstopenjske lestvice. V Tabeli 10 je prestavljen potek raziskovalnega dela tega magistrskega dela, ki temelji na primeru Vrtca Črnuče.

Tabela 10: Raziskovalni načrt na primeru Vrtca Črnuče

I. IZHODIŠČE RAZISKOVALNEGA DELA	
I. a Nabor ter proučevanje literature in virov	I. b Analiza dokumentacije z metodami opisovanja, primerjanja, združevanja
II. ZBIRANJE RAZISKOVALNEGA GRADIVA KVALITATIVNE RAZISKAVE	
II. a Sekundarna analiza arhivskih podatkov	II. b Analiza internih dokumentov
III. OBLIKOVANJE ANKETNEGA VPRAŠALNIKA	
IV. IZVEDBA ANKETE	
V. SPREMLJANJE ODZIVNOSTI	
VI. INTERVJU	
Polstrukturiran intervju z vodjo javno-izobraževalnega zavoda Vrtca Črnuče Polstrukturiran intervju z vodjo enote javno-izobraževalnega zavoda Vrtca Črnuče	
OBDELAVA PRIDOBLENIH PRIMARNIH PODATKOV	
VI. a Oblikovanje baze podatkov	VI. b Analiza podatkov iz baze in oblikovanje grafov
VII. ANALIZA REZULTATOV VPRAŠALNIKA	
VIII. PRIPOROČILA VODSTVU VRTCA	
IX. ZAKLJUČEK RAZISKAVE	

V uvodu magistrskega dela sem zapisala temeljno tezo, ki pravi, da zaposleni v vzgojno-izobraževalnih zavodih za svoje delo potrebujejo ustrezen način motiviranja z ustreznimi motivacijskimi dejavniki, vključujoč poznavanje in razvijanje čustvene inteligence in uporabo čustveno inteligentnega pristopa do vseh udeležencev, kar pozitivno vpliva na zadovoljstvo zaposlenih in uporabnikov z vidika nefinančnih rezultatov, prav tako tudi na vodenje javnega zavoda z vidika finančnih rezultatov ter razvoj pozitivnega socialnega okolja.

Pri magistrski nalogi želim preveriti naslednje **hipoteze**:

H1: Zaposleni v Vrtcu Črnuče so za delo ustrezno motivirani

H2: Zaposleni v Vrtcu Črnuče prepoznajo čustveno inteligenco

H3: V Vrtcu Črnuče vlada čustveno inteligenten pristop

3.3 Oblikovanje vprašalnika in raziskave

Vprašalnik sem oblikovala preko spletnega programa za oblikovanje anket SurveyMonkey. Za spletno anketo sem se odločila zaradi naravi prijaznejšega reševanja, saj bi glede na dolžino ankete porabila velike količine papirja. Poleg tega je Vrtec Črnuče eko vrtec in tudi sami skrbijo, da so v odnosu do narave vestni. Pri spletnem reševanju anket je možnost napak pri obdelavi podatkov minimalna, prav tako sem podatke lahko obdelovala hitreje. Anketo sem v sredini decembra posredovala ravnateljici vrtca v obliki nagovora in posredovala dostop do ankete. V raziskavo so bili zajeti vsi zaposleni Vrtca Črnuče. Ravnateljica je anketo posredovala vsem vodjam enot, prav tako pa so uredili možnost dostopa do ankete preko e-zbornice. Poleg sodelavcev, ki v večji meri delajo na računalniku, je bilo anketo možno reševati tudi na skupnem računalniku v posebnem prostoru. Za reševanje je bil na voljo en mesec in po zaključku je analiza pokazala, da je anketo rešilo 39 zaposlenih, kar v konkretnem primeru predstavlja 33,05 %. Zanesljivost študije in njene veljavnosti sem povečala z opravljenim polstrukturiranim intervjujem odprtega tipa, ki sem ga izvedla z ravnateljico Vrtca Črnuče in z vodjo ene izmed enot. Vprašanja so se v večji meri navezovala na že pridobljene rezultate anket. Gürol, Özeran in Yalçın v svoji raziskavi ugotovijo, da med spolom učiteljev in čustvena inteligenca v povezavi z učinkovitostjo učiteljev ne predstavlja bistvenih razlik, zato v svoji raziskavi nisem vključila vprašanja o spolu respondenta. Poleg tega je v Vrtcu Črnuče zaposlenih le 5 moških.

3.4 Analiza anketnega vprašalnika

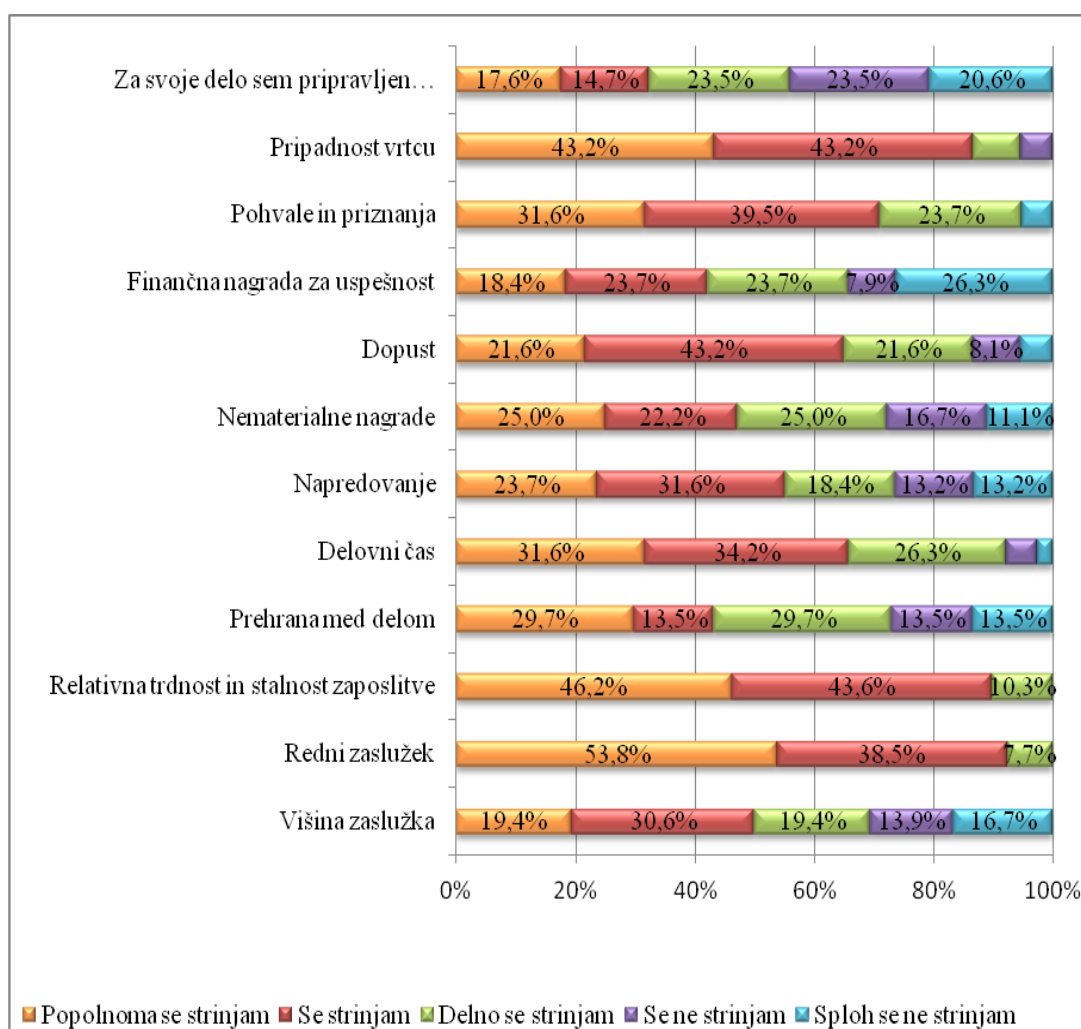
Pridobljeni rezultati ankete so predstavljeni v štirih sklopih, tako kot je bil sestavljen tudi vprašalnik. Prvi del vprašalnika se je nanašal na konstrukt motivacije, drugi del se je nanašal na zaznavanje vodje v povezavi z motiviranjem sodelavcev s primesmi čustvene

inteligence, v tretjem delu je obravnavan konstrukt čustvene inteligence. V četrtem delu sem pridobila podatke o starosti in stopnji izobrazbe respondentov.

3.4.1 Analiza konstrukta motivacije

Zaposlenim so bile v prvem delu anketnega vprašanja podane trditve, ki so se nanašale na zunanje dejavnike motivacije. Pri odgovorih so podali stopnjo strinjanja glede na to, koliko navedeni dejavnik vpliva na njihovo motivacijo. Zaznan vpliv zunanjih dejavnikov motivacije prikazujem na Sliki 10 s katere lahko razberemo, da je od zunanjih dejavnikov najpomembnejši motivator redni zaslužek, za katerega so s 53,8 % respondenti odgovorili s popolnim strinjanjem. Ob tem pa naj poudarim tudi, da nihče ob tej trditvi ni izrazil nestrinjanja. Skupna stopnja strinjanja je bila tako 92,3 %.

Slika 10: Zaznan vpliv zunanjih dejavnikov motivacije

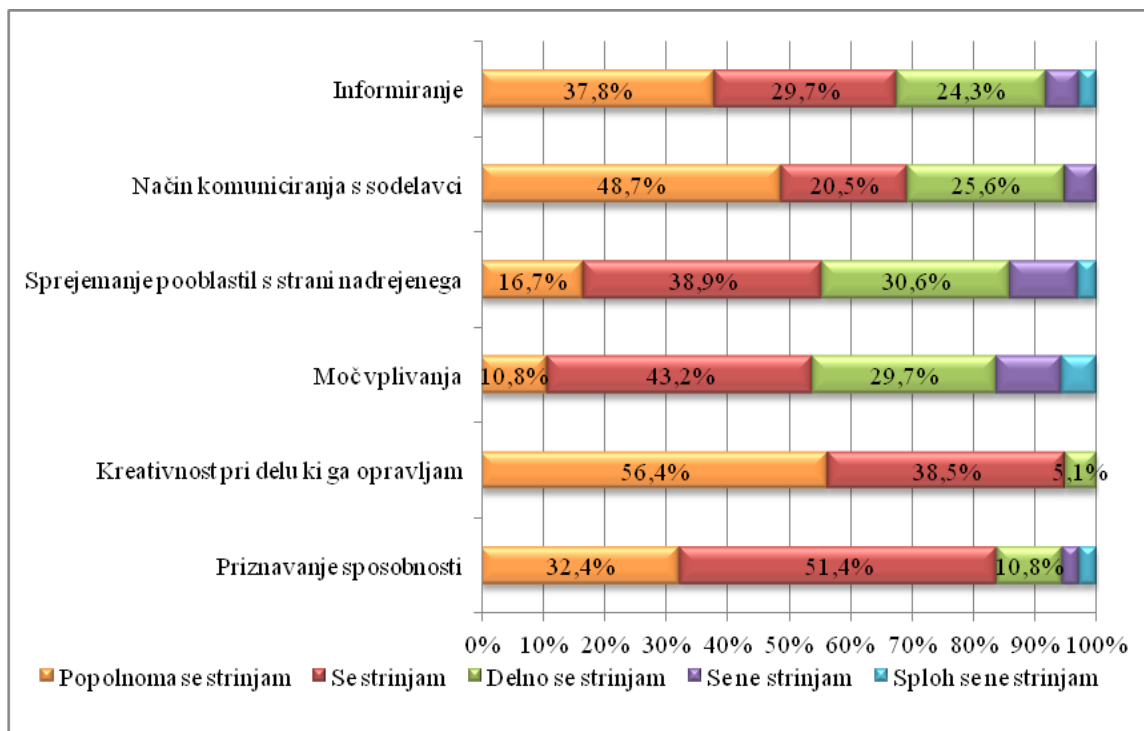


S Slike 10 je razvidno, da je kot drugi najpomembnejši zunanji motivacijski dejavnik, s katerim so se v večinski meri najbolj strinjali, je relativna trdnost zaposlitve, pri čemer se je s trditvijo popolnoma strinjalo 46,2 % respondentov, prav tako kot pri dejavniku »redni

zaslužek« pa nihče ni izrazil stopnje nestrinjanja. Vsem veliko pomeni, da so zaposleni, višina zaslužka pa nima tako velike teže kot to, da imajo redni zaslužek in jim je zagotovljena relativna stalnost in trdnost zaposlitve. Stopnja respondentov, ki so izrazili strinjanje z navedeno trditvijo, je 89,7 %. Tretji najmočnejši zunanji dejavnik, ki vpliva na motivacijo zaposlenih, je pripadnost vrtcu. S to trditvijo se popolnoma strinja 43,2 % anketiranih, prav tako se jih enak odstotek s trditvijo strinja. Najvišji odstotek popolnega nestrinjanja ima finančna nagrada za uspešnost, saj je že nekaj časa zaradi zamrznitve proračuna ne prejemajo, skupno jih je nestrinjanje s tem dejavnikom izrazilo 34,2 %. Drugi dejavnik, s katerim se kar v 20,6 % niso strinjali, je, da so za svoje delo pripravljeni povečati napor le, če bodo ustrezno denarno nagrajeni. V celoti se s to trditvijo ni strinjalo 44,1 % respondentov. Najvišji delež anketiranih se torej ne strinja s trditvijo, da bi za svoje delo povečali svoj napor, le če bodo ustrezno denarno nagrajeni.

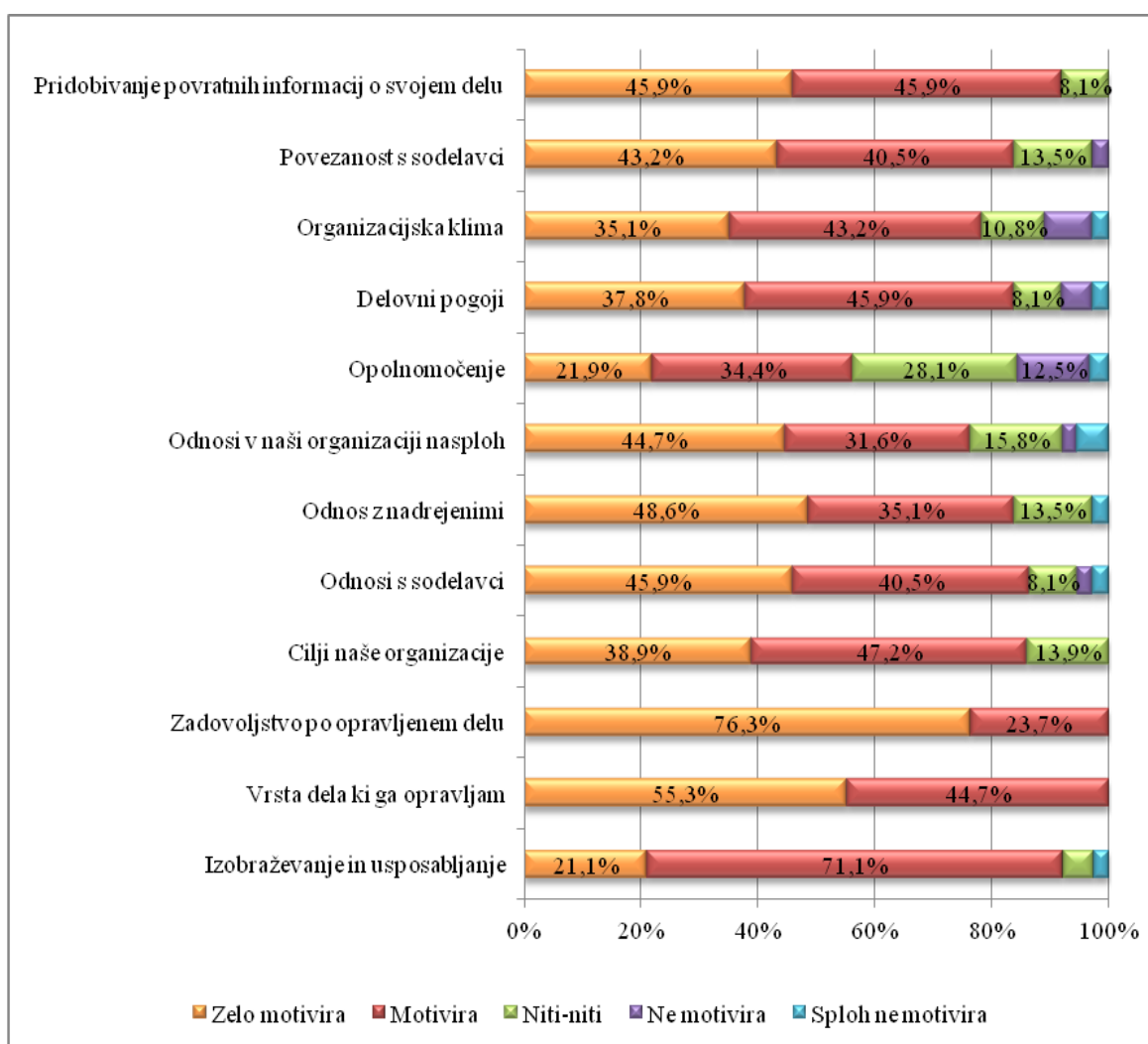
Slika 11 prikazuje zaznan vpliv notranjih dejavnikov motivacije. Največji delež anketiranih, 56,4 %, se je popolnoma strinjal s trditvijo, da ga pri delu motivira kreativnost. Skupno se je s to trditvijo strinjalo kar 94,9 % in le 5,1 % anketiranih se je s to trditvijo delno strinjalo. Ob tej trditvi nihče ni izrazil nestrinjanja. Na drugem mestu se je 48,7 % anketirancev popolnoma strinjalo s trditvijo, da jih motivira način komuniciranja s sodelavci, skupno se jih je s trditvijo strinjalo 69,2 %. Tretji dejavnik, s katerim so se popolnoma strinjali, je dejavnik priznavanja sposobnosti z 32,4 %, vendar po se z navedenim dejavnikom skupno strinja 83,8 % anketiranih.

Slika 11: Zaznan vpliv notranjih dejavnikov motivacije



Na Sliki 12 je predstavljen zaznan vpliv drugih dejavnikov motivacije. Ne smemo spregledati dveh dejavnikov, s katerima so se vsi anketiranci strinjali. Prvi dejavnik, s katerim so se v celoti strinjali, je »zadovoljstvo po opravljenem delu«, saj zelo motivira 76,3 % anketirancev, preostalih 23,7 % jih ta dejavnik motivira. Prav tako so se respondenti v celoti strinjali, da jih motivira dejavnik »vrsta dela, ki ga opravljam«, 55,3 % anketiranih ta dejavnik zelo motivira, 44,7 % anketiranih je označilo, da jih ta dejavnik motivira. Iz slike je razvidno, da zaposlene v večji meri vsi dejavniki motivirajo, najmanjši odstotek strinjanja kaže dejavnik opolnomočenje. Beseda opolnomočenje ni bila podrobneje pojasnjena, kot povratno informacijo sem dobila tudi opombe, da besede ne poznajo. Organizacijska klima, delovni pogoji, opolnomočenje, odnosi v organizaciji, odnosi z nadrejenimi in odnosi s sodelavci ter izobraževanje in usposabljanje so tisti dejavniki, za katere določen delež respondentov pravi, da jih omenjeni dejavniki sploh ne motivirajo.

Slika 12: Zaznan vpliv drugih dejavnikov motivacije



Pri četrtem vprašanju so anketiranci morali med naborom zunanjih, notranjih in drugih motivacijskih dejavnikov izbrati tistega, ki jim je najpomembnejši. Z drsnikom so ga

izbrali in iz Slike 13 je razvidno, kateri so tisti, ki zaposlene v največji meri motivirajo. Spomnimo se, da so na sliki navedeni tisti motivacijski dejavniki, za katere so anketiranci odgovorili s popolno stopnjo strinjanja oziroma največjo stopnjo strinjanja pri predhodnih vprašanjih. Triangulacija s pomočjo razvrstitve najpomembnejšega motivacijskega dejavnika iz posameznih sklopov kaže zanesljivost in iskrenost odgovorov, ki so jih podali respondenti.

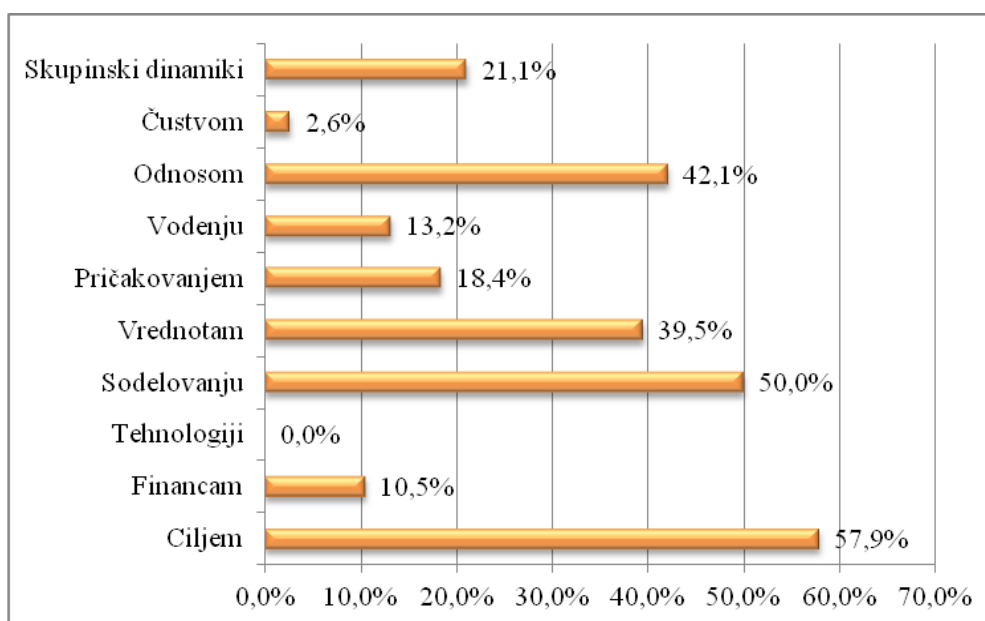
Slika 13: Najpomembnejši motivacijski dejavniki



3.4.2 Analiza konstruktov – ledena gora

Zupanova (2010) meni, da vodje posvečajo premalo pozornosti konstruktom pod gladino vode, ki jih ponazori z ledeno goro. Z vprašanjem, čemu organizacija nameni največ pozornosti, sem dobila odgovore, prikazane na Sliki 14. Respondenti so lahko med navedenimi izbrali en konstrukt oziroma največ tri. Na podlagi 57,9 % odgovorov respondentov vrtec kot organizacija največ pozornosti nameni ciljem, a tu se spomnimo Tabele 8, v kateri so cilji vrtca podrobneje opredeljeni. Cilji vrtca so ustvarjanje otrokom prijaznega okolja, sprejemanje, dopuščanje in spoštovanje enakosti, drugačnosti otrok in strašev, spodbujanje ustvarjalnih iger. Cilj je tudi omogočati otrokom, da zmorejo pot do novih izkušenj, različnih doživetij, samozavesti, samostojnosti in odgovornosti. S 50 % je drugouvrščen konstrukt sodelovanja, tretji najpomembnejši konstrukt so odnosi, sledijo vrednote z 39,5 %. Nihče od respondentov ni kot enega najpomembnejših konstruktov, ki bi mu organizacija sledila, navedel tehnologije. Predzadnje uvrščen konstrukt z 2,6 % so čustva.

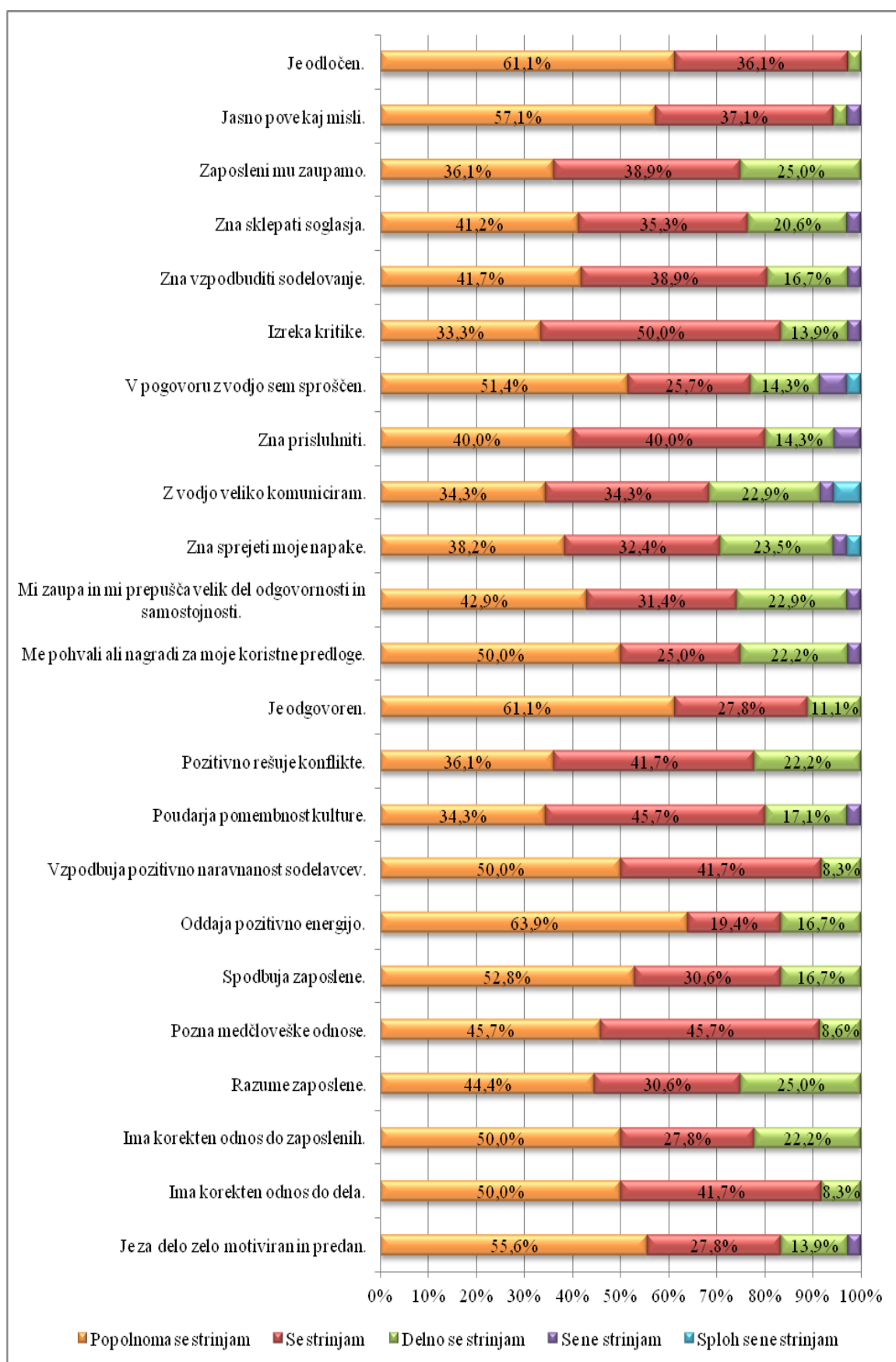
Slika 14: Analiza konstruktov v povezavi z ledeno goro



3.4.3 Analiza zaznavanja vodje v povezavi z motivacijo in čustveno inteligenco

Slika 15 prikazuje, kako zaposleni zaznavajo vodjo v povezavi z motivacijo in čustveno inteligenco. Vse trditve so zelo pozitivne, le pri nekaj trditvah se pojavljajo nestrinjanja. Trditve, s katerimi se respondenti popolnoma strinjajo ali strinjajo, ki presegajo 90 %, so, da je vodja odločen, s 97,2 %, da jasno pove, kaj misli, se jih strinja 94,2 %, 91,7 % se jih strinja, da spodbuja pozitivno naravnost sodelavcev, 91,4 % se strinja, da vodja pozna medčloveške odnose, in 91,7 % meni, da ima vodja korekten odnos do dela. Anketiranci so se delno strinjali pri vseh trditvah, nestrinjanje je bilo izraženo le v nekaj trditvah in v zelo majhnem odstotku. 2,9 % se jih sploh ne strinja, da so v pogovoru z vodjo sproščeni in enak odstotek respondentov sploh se jih ne strinja s trditvijo, da zna vodja sprejeti njihove napake. 5,2 % anketiranih se sploh ne strinja s trditvijo, da z vodjo veliko komunicirajo. Je pa slednja trditev hkrati edina, pri kateri skupno strinjanje ne presega 70 %.

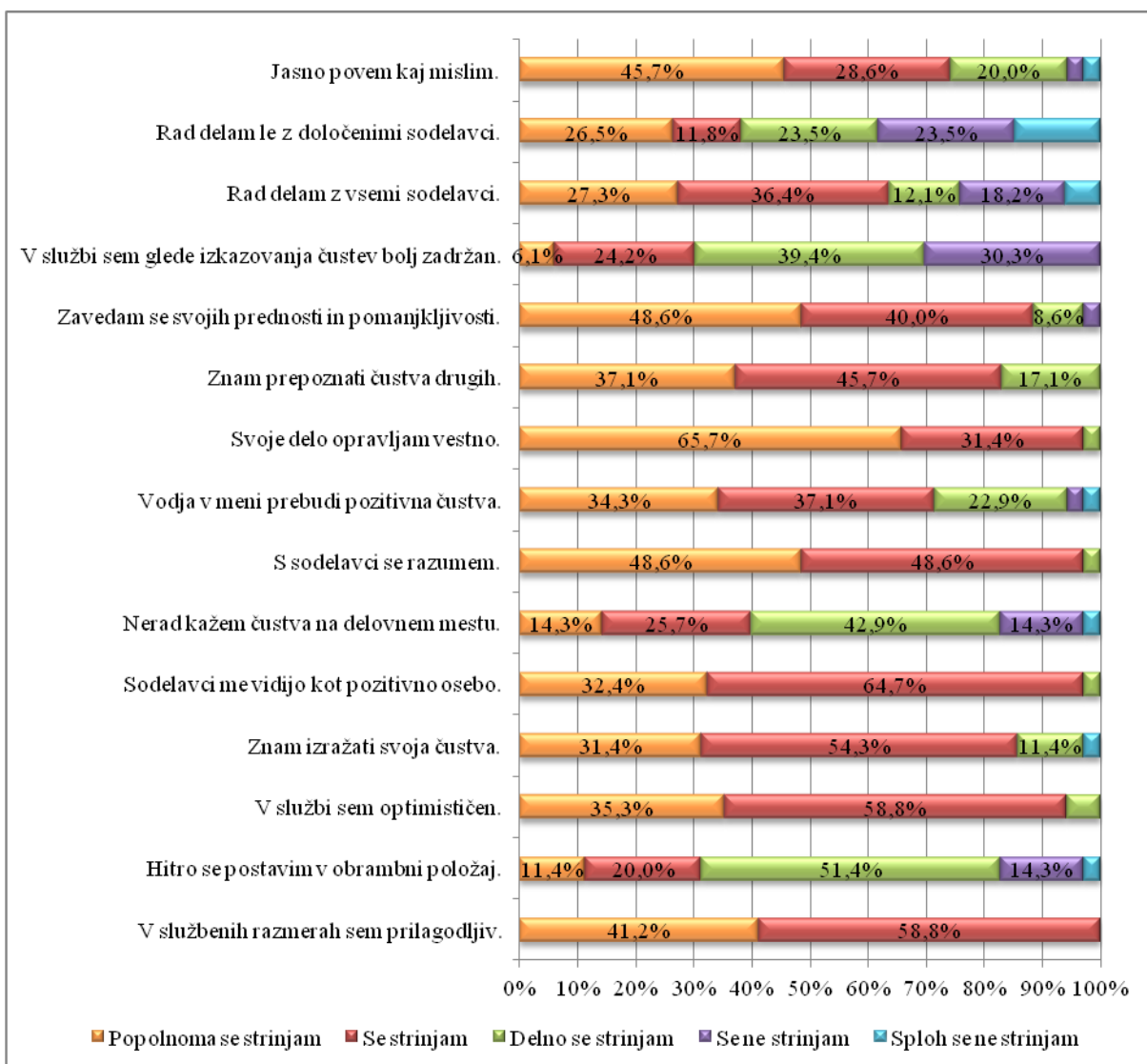
Slika 15: Zaznavanje vodje v povezavi z motivacijo in čustveno inteligenco



3.4.4 Analiza konstrukta čustvene inteligence

Trditve v povezavi s konstruktom čustvene inteligence in rezultati ankete so predstavljeni na Sliki 16. Vsi respondenti se strinjajo s trditvijo, da so v službenih razmerah prilagodljivi. Strinjanje so v veliki meri izrazili tudi pri trditvah, da svoje delo opravljajo vestno, da se s sodelavci razumejo, da jih sodelavci vidijo kot pozitivno osebo in da so v službi optimistični. Prav tako se v veliki meri strinjajo s trditvijo »zavedam se svojih prednosti in pomanjkljivosti«. Iz slike je razvidno, da v službi kažejo svoja čustva.

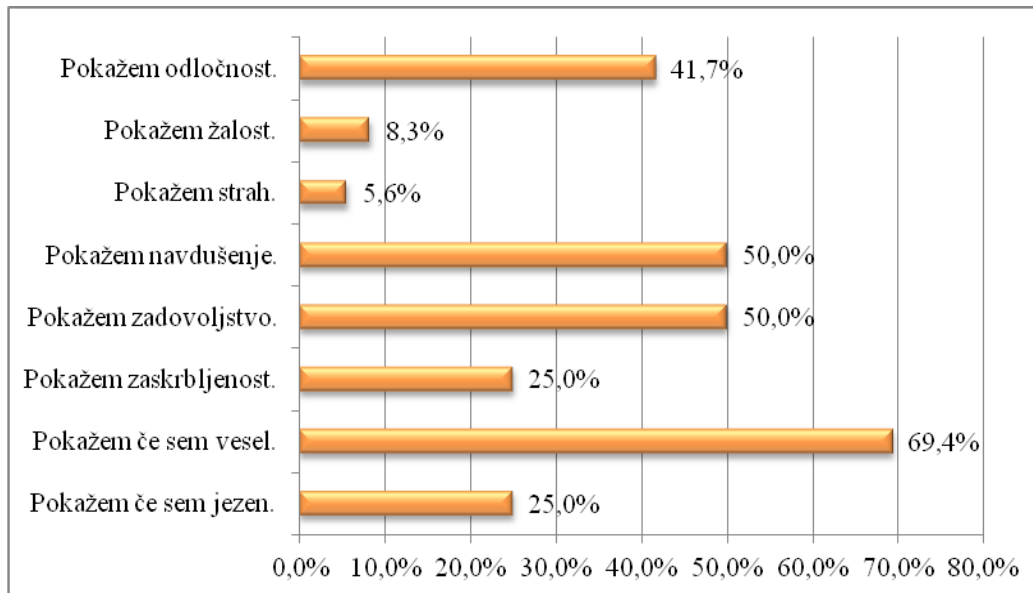
Slika 16: Izražanje čustev na delovnem mestu



Naslednja tematika v vprašalniku se je nanašala na čustva na delovnem mestu. Vsak je lahko odključal enega oziroma največ tri možne odgovore. Tako sem pridobila sliko, katera čustva se na delovnem mestu največkrat pojavljajo, kar prikazujem na Sliki 17. Največ jih je med tremi najpogosteje izkazanimi čustvi izbralo veselje. 69,4 %

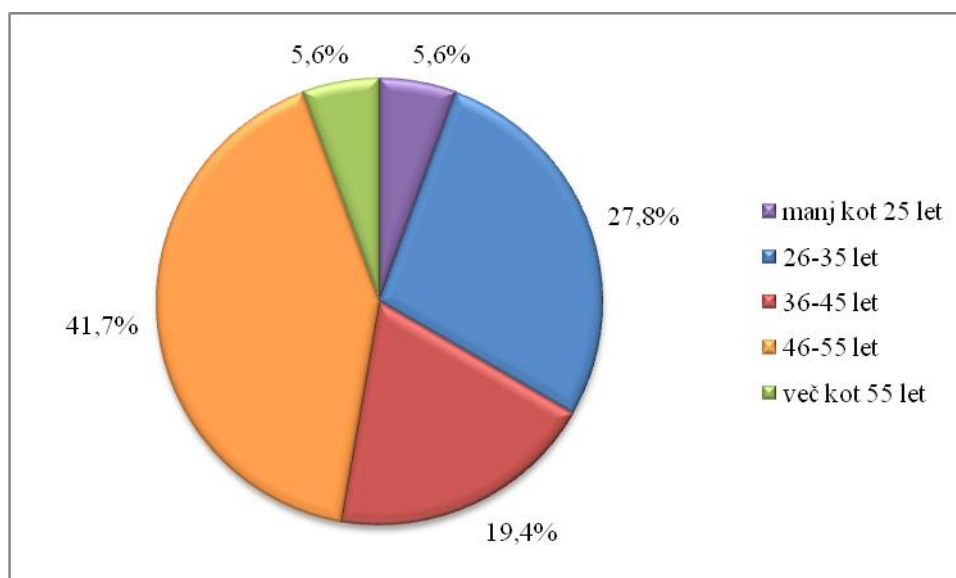
respondentov pokaže, če so veseli, s 50 % sledita navdušenje in zadovoljstvo. Sledi odločnost z 41,7 %. Vsa ta čustva, ki so jih izbrali tudi v največji meri, so pozitivna. Negativna čustva se prevesijo v drugo skrajnost, zaskrbljenost in jeza imata 25 %, medtem ko žalost pokaže 8,3 % respondentov, strah pa 5,6 % respondentov.

Slika 17: Čustva na delovnem mestu



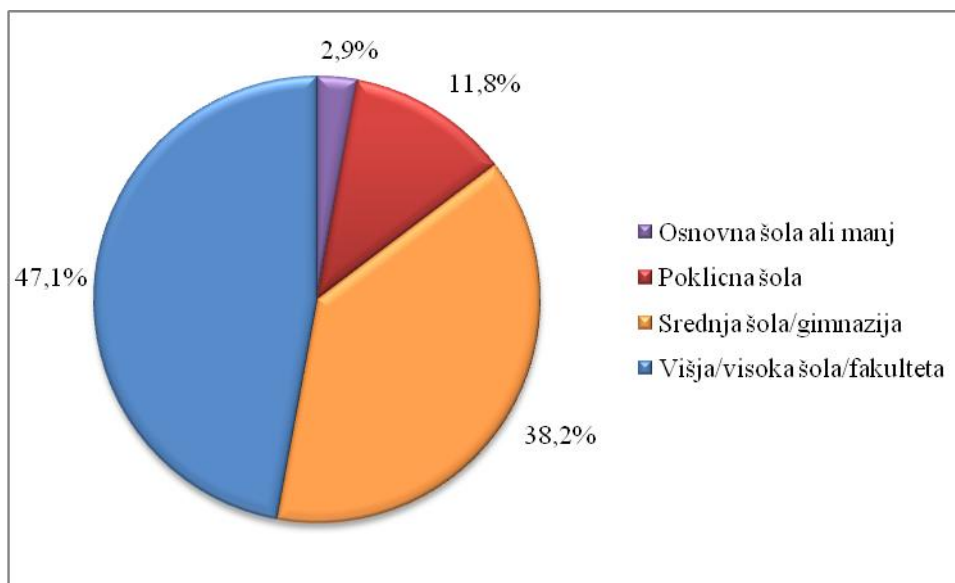
Na Sliki 18 je prikazana struktura anketirancev po starosti. Od skupno 39 anketiranih na to vprašanje trije niso odgovorili. Od 36 respondentov je 41,7 % starih med 46 in 55 let, sledi jim starostna skupina med 26 in 35 let, 27,8 %, 19,4 % anketiranih je bilo starih med 36 in 45 let. 5,6 % anketiranih je bilo mlajših od 25 let, 5,6 % anketiranih pa je bilo starejših od 55 let.

Slika 18: Struktura anketirancev po starosti v odstotkih



Slika 19 prikazuje strukturo anketirancev po stopnji izobrazbe. Od skupno 39 izpolnjenih anket na to vprašanje ni odgovorilo 5 ljudi. Od 34 anketiranih, ki so odgovorili na to vprašanje, ima višjo oziroma visoko izobrazbo skoraj polovica, 38,2 % jih ima srednjo šolo oziroma gimnazijo, 11,8 % ima dokončano poklicno šolo, 2,9 % ima osnovno šolo.

Slika 19: Struktura anketirancev po stopnji izobrazbe v odstotkih



3.5 Intervju

Intervjuja sta bila izvedena z ravnateljico Vrtca Črnuče in z vodjo ene izmed enot. Konstrukcija intervjuja se je tesno povezovala z anketo, na podlagi katere so bila sestavljena vprašanja odprtega tipa, ki so v večji meri zajemala sklepanja o rezultatih ankete. Na ta način je bilo preverjeno, kako ravnateljica vrtca in vodja enote zaznavata raziskana konstrukta in morebitna odstopanja med njihovim zaznavanjem ter dejanskimi rezultati. Sam intervju je bil sestavljen iz osmih glavnih vprašanj, hkrati pa je imelo vsako vprašanje približno tri podvprašanja. Vprašanja so bila posredovana vnaprej z nerazkritimi rezultati ankete.

3.5.1 Intervju z ravnateljico Vrtca Črnuče

V prijetnem vrtčevskem vzdušju me je ravnateljica sprejela na intervju. Svojo funkcijo opravlja peto leto in pove, da je v Vrtcu Črnuče prvič nastopila kot ravnateljica in v čisto novem kolektivu, ki ga od prej ni poznala. V Vrtcu Črnuče so jo dobro sprejeli in veselila se je novih izzivov v novi vlogi. Že v uvodnih besedah je bilo moč zaznati energičnost in dobro voljo, ki se je po razkritih rezultatih ankete le še stopnjevala.

Med izbranimi zunanji motivacijskimi dejavniki, ki najbolj vplivajo na zaposlene, izbere dejavnik relativna trdnost in stalnost zaposlitve. Za izbran dejavnik se odloči na podlagi

razmer, ki jih je dandanes moč čutiti in doda, da je prav stalnost tista, ki v ljudeh vzbuja motivacijo in ne višina plače. Po njenem sklepanju izmed zunanjih motivacijskih dejavnikov najmanj vpliva dejavnik, da so za svoje delo pripravljene povečati svoj napor le, če bodo ustrezno denarno nagrajeni. Kot je razvidno iz analize ankete, je ravnateljica pravilno sklepala, saj do odstopanj ni prišlo. Glede na zadnje uvrščena dejavnika pove, da že tretje leto ni sredstev, namenjenih za delovno uspešnost zaposlenih in da so se zaposleni že ozavestili, da tovrstnih nagrad še ne bo. Sama bi jih nagradila, vendar je vezana na zakonodajo, ki to preprečuje, in meni, da so zaposleni to sprejeli do te mere, da se bodo na vso moč trudili za dobro otrok in vestno opravljali svoje delo, ne da bi v zameno pričakovali finančne nagrade.

Pri notranjih dejavnikih je bil sklep o najvplivnejšem in najmanj vplivnem dejavniku zelo hiter. Kreativnost pri delu, ki ga opravljajo zaposleni, je najmočnejši notranji dejavnik motivacije, saj lahko svojo kreativnost izživijo tako vzgojiteljice, pomočnice vzgojiteljic, kuharice in ne nazadnje tudi hišnik in hišnica. Njihovo kreativnost tudi prepozna, jo spodbuja in nad njo kaže navdušenost in zadovoljstvo. Na podlagi razkritih rezultatov ne kaže presenečenja in se strinja, da so najvišje uvrščeni dejavniki tudi po njenih merilih najpomembnejši. Najmanj vpliven dejavnik je po njenem mnenju sprejemanje pooblastil s strani nadrejenega in obrazloži, da je čisto odvisno, koga so v tem primeru anketiranci videli kot nadrejenega – bodisi njo, vodjo enote bodisi vodjo skupine. Dejavniki zadovoljstva po opravljenem delu najbolj vpliva na zaposlene, je prepričana, in ga podkrepi z dejstvom, da je to pomemben dejavnik sploh za strokovne delavce, ki imajo direkten stik z otroki, in nadaljuje, da je prav s strani otrok samih povratna informacija o delu tako močna, kot je posledično zadovoljstvo posameznika po opravljenem delu. Strokovni delavci pridobijo informacije o svojem delu s strani otrok in tudi s strani nadrejenih delo ne ostaja neopaženo. Meni, da so le zadovoljni nasmehi otrok tisti, ki prevladujejo.

Med ostalimi dejavniki poudari, da na motivacijo vplivajo odnosi tako s sodelavci, z nadrejenimi in odnosi v organizaciji nasploh. Po razkritih rezultatih tudi tu ni bilo večjih presenečenj, saj je zadovoljstvo po opravljenem delu res tisti dejavnik, ki najbolj vpliva na motivacijo. Najmanj na zaposlene vpliva opolnomočenje in tudi ravnateljica ugotovi, da je problem v izrazu, saj ga morda ne poznajo. Ostali dejavniki, ki najmanj vplivajo, so odstopali od njenega sklepanja, kar komentira z dejstvom, da morda zaposleni niti ne zaznavajo pomembnosti odnosov kot motivacijo, saj v kolektivu vlada prijetno vzdušje, predvsem zaradi prisotnosti otrok.

Še enkrat naštejemo vse najpomembnejše motivacijske dejavnike in prikažemo sliko. Sledile so strnjene misli o najpomembnejših dejavnikih in izrazi, da je rezultati ne presenečajo. Misli se vrnejo na kreativnost in znova poudari pomembnost neposrednih povratnih informacij, ki jih pridobijo s strani otrok, prav tako s tem poveže zadovoljstvo, saj je za delo v vrtcu nujno potreben pogoj, da si z delom zadovoljen, v nasprotnem primeru je

delovanje v vrtcu onemogočeno. Zadovoljstvo po opravljenem delu in kreativnost pri delu se dotikata tudi drugega raziskovalnega konstrukta, čustvene inteligence, o katerem sva razpravljali v naslednji polovici pogovora.

Konstruktom, ki jim vrtec kot organizacija nameni največ pozornosti, so po njeni oceni sodelovanje, odnosi in vrednote, kar z vidika ledene gore predstavlja goro pod gladino oziroma tiste konstrukte, ki se jim posveča premalo pozornosti. Rezultati pokažejo, da so zaposleni ocenili, da je največ pozornosti namenjene ciljem, sledijo konstrukti, ki jih je naštel ravnateljica. Prišlo je do odstopanja, vendar poudari pomembnost ciljev, saj je potrebno zavedanje, kaj je cilj, da se ga lahko doseže. V tej smeri jo rezultati veselijo, saj so cilji vrtca Črnuče v tesni povezavi z drugimi navedenimi konstrukti, ki jih je predvidela sama. Cilji vrtca so podrobneje navedeni v Tabeli 7. Za doseganje ciljev je nujen pogoj predvidenih konstruktov, torej poudarek na sodelovanju, odnosih in vrednotah.

Sledil je sklop vprašanj, ki so bila vezana na zaznavanje vodje v povezavi z motivacijo in čustveno inteligenco. Ravnateljici je bil ta sklop še posebej zanimiv, saj se je v večjem delu lahko soočila s povratnimi informacijami oziroma oceno njenega delovanja v tej funkciji. S temeljnim pregledovanjem grafa, nastalega na podlagi rezultatov ankete, je bilo razvidno, da jo zanima, kje se lahko popravi, izboljša, nadgradi. Je samokritična in se želi popraviti, pridobila je dodaten zagon za izboljšave, a hkrati je tudi zadovoljna z rezultati, saj je ravnateljica šele peto leto. Opiše se kot empatično, sodelovalno in potrpežljivo. Z zaposlenimi se trudi graditi na odprtem, pristnem in profesionalnem odnosu, ki temelji na obojestranskem zadovoljstvu. Zaveda se, da so mnenja o njej različna, saj ima z nekaterimi manj stika in je ljudje še vedno ne poznajo, ob istem času se skrbno odzove na rezultate ankete predvsem pri trditvi »z vodjo veliko komuniciram«, kar kot navedeno pripisuje tudi dislociranim enotam vrtca. Komunikacija med njo in zaposlenimi je tako formalna kot tudi neformalna, saj si želi sproščenega vzdušja.

Ravnateljica meni, da je tudi čustvena vodja, saj ima izkušnje, da zaposleni kažejo čustva ob direktnem stiku. Želi, da so odnosi pozitivni, a hkrati prizna, da ne more vedno reagirati na pozitiven način. Zaveda se svojih napak in jih odkriva na različne načine, včasih z direktno komunikacijo, včasih svoje napake razbere na podlagi pogovorov. Stremi k nenehnim izboljšavam, da pohvali, da razvija pozitivne odnose v organizaciji, da jih spodbuja, da sami oblikujejo avtonomen del v kurikulumu in da znajo prevzemati odgovornost.

Izmed nabora naštetih čustev, ki jih zaposleni največkrat pokažejo, izloči navdušenje, veselje in jezo. Zaznava močna čustva, ki so najizrazitejša, sledi odločnost. Po njenem mnenju se bolj kot negativna v njihovi organizaciji kažejo pozitivna čustva in svoje mnenje argumentira s povezanostjo narave dela, kreativnosti in posledično zadovoljstva, ki je rezultat dela. Poudari tudi vpetost zaposlenih v okolje, saj so v nenehnem stiku z ljudmi, tako zaposlenimi, otroki kot njihovimi starši. Tisti, ki stikov z ljudmi nimajo, tudi težje

kažejo čustva oziroma jih nimajo nikomur pokazati. Čustva so v vrtcu prisotna in nanje se je potrebno odzivati, z vidika boljše interakcije in obenem krepiteve odnosov med zaposlenimi, otroki in njihovimi starši.

Ravnateljica dobro prepozna čustva zaposlenih, ki vplivajo tudi na dinamiko v skupini. S trditvami, ki so bile navedene v anketi, se v večini strinja. Znova se je z velikim zanimanjem poglobila v graf in dodala komentar na trditev »v službi sem glede izkazovanja čustev bolj zadržan«, saj ima že nekaj izkušenj, ko so zaposleni v individualni komunikaciji z njo pokazali močna čustva. Prepričana je, da zaposleni vlagajo ves trud v svoje delo in je seznanjena, da vrsta dela v nekaterih primerih terapevtsko vpliva na zaposlene in ponovno omeni, da se na delovnem mestu ob stikih z otroki negativna čustva filtrirajo v pozitivna. Od negativnih čustev se najmanj kaže strah, bolj kot strah se po njenem mnenju kaže zaskrbljenost, kar so pokazali tudi rezultati ankete, ki je niso nič presenetili. Kljub temu, da se trudi vlagati v pozitivno vzdušje in pozitivno klimo, ve, da so prisotna in človeška tudi negativna čustva, ki se morajo prav tako pokazati, vendar na pravi način in na pravem mestu, pravim ljudem in ne izključi tudi pomembnosti okolice, kjer se izkazujejo negativna čustva.

3.5.2 Intervju z vodjo enote

Intervju je bil izveden z vodjo enote, ki ima največ oddelkov in ki ima to funkcijo približno pet let. S svojo dostopnostjo in dobro voljo je dala intervjuju prav poseben pečat. Z intervjujem sem želela preveriti, ali vodje zaznavajo dejavnike, ki vplivajo na motivacijo zaposlenih in zaznavanje prisotnosti čustvene inteligence.

Vodja enote je pri zunanjih motivacijskih dejavnikih sklepala, da na zaposlene najbolj vplivajo dejavniki redni zaslužek, relativna trdnost in stalnost zaposlitve ter prehrana med delom in svoj sklep podkrepila s stanjem gospodarske situacije v Sloveniji. V naboru zunanjih dejavnikov jih po njenem mnenju najmanj motivirajo nematerialne nagrade. Ob razkritih rezultatih ankete jo je razveselilo, da je med tremi najpomembnejšimi zunanji dejavniki motivacije pripadnost vrtcu. Dejavnika, povezana s finančnimi sredstvi, sta bila najslabše uvrščena, kar pripisuje dejstvu, da se zaposleni kljub krizi in zamrznitvi financ za nagrajevanje nenehno trudijo za dobro otrok, kar vpliva na njihovo zadovoljstvo. Denarne nagrade kot dodatno plačilo bi bile še posebej dobrodošle sedaj v času krize, a vendar zadovoljstva, ki ga zaposleni čutijo ob svojem delu, z denarjem ne morejo izmeriti. Notranji dejavniki, ki najbolj vplivajo na zaposlene, so kreativnost pri delu, način komuniciranja s sodelavci, priznavanje sposobnosti. »Zaposleni radi vidijo/vidimo, da smo za naše delo in trud pohvaljeni,« je bil argument na izbrane dejavnike. Ob razkritju rezultatov zanjo ni bilo presenečenj, saj so se prav vsi naštetih dejavniki ujemali tudi z dejanskim stanjem, ki ga je razkrila anketa.

Izmed notranjih dejavnikov je po njenem mnenju najmanj vpliven dejavnik sprejemanje pooblastil s strani nadrejenega, ki se je ob razkritju rezultatov res pokazal za enega izmed najmanj vplivnih dejavnikov. Moč vplivanja je drugi najslabše ocenjen motivator, kar je prav tako ne preseneča, saj je prepričana, da moč ne igra posebne vloge, poleg tega se kot zaposlena in kot vodja enote trudi, da so vsi obravnavani enako.

Izmed drugih dejavnikov, za katere meni, da najbolj vplivajo na zaposlene, je sklepala, da jih najbolj motivirajo vrsta dela, odnosi in povezanost s sodelavci in organizaciji nasploh, delovni pogoji in organizacijska klima. Je zagovornica dobrih odnosov in dobre klime v organizaciji, kar posledično vodi do kakovostno opravljenega dela. Tudi pri tem vprašanju je odgovori niso presenetili. »Obstaja logična povezava – ta poklic smo izbrali, ker nam je všeč vrsta dela in če neko delo dobro opraviš, si zadovoljen.« Rezultati najslabše ocenjenih drugih dejavnikov motivacije so jo presenetili, a je odstotek tistih anketiranih, ki so izrazili nestrinjanje, res majhen. Znova poudari, da se trudi in spodbuja, da bi bili odnosi v kolektivu dobri, da bi se zaposleni dobro počutili, saj se tudi to odraža pri njihovem delu z otroki. Anketa je pokazala, da so najpomembnejši motivacijski dejavniki redni zaslužek, kreativnost pri delu in zadovoljstvo po opravljenem delu. Nad izbranimi dejavniki je izrazila zadovoljstvo in strnila v misel, da če človek ve, da ima službo in redno plačo, je lahko pri svojem delu veliko bolj sproščen in se mu posveča brez strahu z mislijo na jutri. Če človek dela tisto, kar ga veseli, je še toliko boljše.

Odstopanja med predvidevanjem in dejanskim stanjem so se pokazala pri ugotavljanju, čemu vrtec kot organizacija nameni največ pozornosti? Predvideno je bilo, da so zaposleni odgovorili, da se največ pozornosti nameni skupinski dinamiki, odnosom, sodelovanju, pričakovanjem in tehnologiji. Ko so bili razkriti rezultati, je sledilo vidno navdušenje, da zaposleni čutijo, da se organizacija posveča ciljem.

Vodja želi svojo funkcijo opraviti brežhibno. Zelo se trudi, da se vse enako obravnava in da se drži vseh trditev, ki so bile v anketi navedene pri opisu zaznavanja vodje. Iz pogovora je bilo moč zaznati pristnost in avtentičnost, ki jo ima v odnosu do zaposlenih in strast do vrste dela, ki ga opravlja. Kot vodja se zaveda, da je med njo in zaposlenimi potrebna velika mera zaupanja, pozitivizma, razumevanja, korektnosti, za kar si tudi prizadeva. Rezultati ankete je niso presenečali. Sama motivacijo črpa iz otrok in si na vso moč prizadeva, da bi vsi v enaki meri delali za njihovo dobro.

Sama se zaznava kot čustvena vodja in pove, da je potrebno zaposlene nekaj časa poznati in jih spoznati do te mere, da jih razumeš in da jih sprejmeš take, kot so. Glede na rezultate ankete zaposleni kažejo svoja čustva, kar pritrdi in je rezultati ne presenetijo. Kot vodja največkrat zazna močna čustva in sicer odločnost, zadovoljstvo, žalost, veselje in jezo. V vrtcu se po njenem mnenju bolj kažejo pozitivna čustva, saj se zaradi vzdušja in delovnega okolja samega, vključujoč vpliv na otroke, trudijo, da bi se imeli lepo. Zavedajo se, da v službi preživijo velik del svojega časa in ga skušajo preživeti v čim bolj pozitivnem

vzdušju, ki je koristno tako za uslužbence kot tudi za uporabnike – otroke in njihove starše. Rezultati ankete je tudi tokrat niso presenetili.

3.6 Omejitve

Omejitve pri izdelavi magistrske naloge so bile vsebinske, časovne in metodološke narave. Vsebinske omejitve se nanašajo na domačo in tujo literaturo o motivaciji, saj se o konstrukt na primeru izobraževalnih institucij piše predvsem na primeru šol in ne vrtcev. Zato sem šolstvo in vrtce združila v izobraževalne institucije. Prav tako se omejitve nanaša tudi na konstrukt čustvene inteligence. Čeprav se o njej piše že dobro desetletje se konstrukt še vedno razvija in je, podobno kot pri motivaciji, nabor literature čustvene inteligence na podlagi izobraževalnih institucij oklešččen. Časovna omejitve se nanaša na empirični del, saj je bila anketa posredovana v sredini decembra 2012. December je eden izmed tistih časovno obremenjujočih mesecev zaradi praznikov, zato število izpolnjenih anket pripisujem vplivu časovne stiske. Metodološke omejitve se v celoti nanašajo na empirični del, saj večinski delež respondentov spada v starostno skupino med 46 in 55 let in je večja verjetnost, da je bilo reševanje spletnih anket težje, kot če bi bile ankete natisnjene. Prav tako je tu možnost nezaupanja v popolno anonimnost, saj se s pomočjo nastavitvev da izslediti, iz katerega računalnika je bila anketa posredovana. Nekatera vprašanja v anketi so se med seboj prekrivala tako in na ta način preverila istovetnost podanih odgovorov. Triangulacijo sem izvedla tudi s polstrukturiranim intervjujem ravnateljice vrtca in z vodjo ene izmed enot vrtca in tako pridobila tudi njuno stališče in pogled na obravnavano tematiko.

3.7 Ugotovitve in vrednotenje rezultatov

Rezultati raziskave so pokazali, da so zaposleni v Vrtcu Črnuče za delo motivirani in da zaznavajo čustveno inteligenten pristop. Ravnateljica se zaveda pomembnosti motivacije, vključujoč čustveno inteligenco. V času, ki sem ga v okviru intervjujev preživela v vrtcu, sem dobila občutek, kako so zaposleni med seboj povezani, kakšen način komunikacije imajo in zaznala pozitivno klimo. Navkljub nenehnemu stremjenju k izboljšavam obstajajo izzivi in priložnosti za razvoj. Analiza opravljene raziskave pokaže, da so zaposleni v Vrtcu Črnuče za delo motivirani in da zaznavajo čustveno inteligenco obenem tudi, da se ravnateljica zaveda svojega vpliva na zaposlene

3.7.1 Ugotovitve – motivacija

Med zunanjimi dejavniki motivacije je vodilni redni zaslužek, sledi mu relativna trdnost in stalnost zaposlitve, kar je v dani situaciji zagotovo zelo pomembno. Zaposleni v javno-izobraževalnem zavodu imajo tako zagotovljeno finančno stabilnost in socialno varnost. Za organizacijo samo je zelo pomembno, da so zaposleni na tretje mesto uvrstili dejavnik pripadnost vrtcu. Pripadnost organizaciji je zelo pomembna, saj se ljudje z njo poistovetijo

in cilje organizacije vidijo kot izziv, hkrati jih vzamejo za lastne cilje. Razvit je tako imenovani celovit sistem motivacije, v katerem so izpolnjeni psihološki, filozofski, ekonomski in pravni faktorji. Iz rezultatov ankete je moč razbrati, da so izpolnjena pričakovanja, ki jih ima delodajalec in pričakovanja, ki jih ima delojemalec in posledično je izpolnjena psihološka pogodba. Skozi izpolnjeno psihološko pogodbo je tudi odnos do dela avtentičen. Zaposleni stremijo k ciljem organizacije, v katerih so zajeti ustvarjanje otrokom prijaznega okolja, sprejemanje, dopuščanje in spoštovanje enakosti oziroma drugačnosti tako otrok kot tudi staršev, vključujoč ustvarjalne igre, ki vodijo in omogočajo zmožnost, da otroci zmorejo pot do novih izkušenj, različnih doživetij, samozavesti, samostojnosti in odgovornosti.

V okviru konstruktov, ki so bili ponazorjeni z ledeno goro, zaposleni zaznavajo, da organizacija nameni največ pozornost konstruktom: ciljem, sodelovanju, odnosom in vrednotam. V primeru Vrtca Črnuče so cilji organizacije kot take močno vpeti med konstrukte, ki se nahajajo pod gladino ledene gore, ki so s strani vodij premalokrat postavljeni v ospredje (Zupan, 2010), a sodeč po rezultatih v delovanju te organizacije pri omenjenih konstruktih temu ni tako. Občutno manj pozornosti je namenjene financam, tehnologiji, pričakovanjem, vodenju, čustvom in skupinski dinamiki.

O motiviranju zaposlenih, da prostovoljno prevzemajo akcije k skupnim ciljem, pišeta Dimovski in Pengerjeva. Na podlagi rezultatov ankete kot tudi intervjuja z ravnateljico Vrtca Črnuče je moč sklepati, da so zaposleni motivirani, saj prevzemajo akcije za doseganje skupnih ciljev. V tej točki naj spomnim na visoko uvrščeni dejavnik pripadnosti vrtcu, ki je za neprofitne organizacije zelo pomembna. Veliko vlogo v Vrtcu Črnuče odigra vodja, in sicer z vzbujanjem pozitivnih odnosov, spodbujanjem sodelovanja, pravičnega obravnavanja zaposlenih oziroma ustvarjanjem motivacijskega okolja za vse, ki so del organizacije. Zelo me je prepričala suverenost ravnateljice, ko je v intervjuju povedala, da se zaposleni zavedajo, da za zdaj denarna stimulacija ni možna, delajo pa še vedno po svojih najboljših močeh in v dobro otrok. Rezultati ankete so pokazali, da je najvplivnejši notranji dejavnik motivacije kreativnost, ki se v konkretnem primeru zelo tesno povezuje z zadovoljstvom po opravljenem delu. Če je zaposleni po opravljenem delu zadovoljen, pomeni, da je zadovoljil svoje potrebe. Zaposleni v vrtcu dobijo prav posebne povratne informacije o svojem delu, ki jim prav tako vzbujajo občutek zadovoljstva. Pozitivne povratne informacije stimulatивно vplivajo na delo posameznika. Poleg tega velja omeniti močno samomotivacijo posameznikov, saj so izbrali poklic, ki jih posebej zanima, v katerem izhajajo iz sebe in že ob delu samem doživljajo zadovoljstvo, kar pokaže tudi eden izmed zadnje uvrščenih dejavnikov, da bodo za svoje delo povečali svoj napor le, če bodo ustrezno denarno nagrajeni.

Vrtec Črnuče je javni vzgojno-izobraževalni zavod in je pri denarnih sredstvih omejen z zakonodajo in predpisi. Zato je še kako pomembno, da so zaposleni v neprofitnih organizacijah, konkretno v javnem zavodu, samomotivirani, da jih motivirajo nefinančna

motivacijska sredstva in da svoje delo opravljajo zaradi lastnega zadovoljstva, ki ga po končanem delu občutijo.

3.7.2 Ugotovitve – čustvena inteligenca

Čustvena inteligenca je pomemben element pri interakciji z ljudmi. Zaposleni v vrtcu so v svojem poklicnem življenju vpeti v okolje, kjer se srečujejo z mnogimi ljudmi različnih starosti, izobrazb in z različnimi izkušnjami. Zaposleni z visoko stopnjo čustvene inteligence bodo lažje in učinkoviteje sodelovali z drugimi, kar se kaže v primeru zaposlenih Vrtca Črnuče. Zaposleni znajo opazovati sebe in druge, se zavedajo lastnih čustev in prepoznavajo čustva drugih, jih obvladujejo. Prav tako je iz rezultatov moč zaznati, da se trudijo biti prilagodljivi, da se zavedajo svojih prednosti in pomanjkljivosti. Svoje delo opravljajo vestno in prevzemajo odgovornost, kaže se visoka stopnja pripadnosti, kar je za organizacijo zelo pomembno, saj prevzemajo skupne cilje. Poleg tega zaposlene žene želja po uspehu, strast do dela, predanost in ne nazadnje zadovoljstvu, ki ga po končanem delu občutijo. Poleg razvitih osebnih veščin čustvene inteligence imajo zaposleni razvite tudi medosebne veščine, torej vživljanje in sodelovanje. Pozorni so na čustva drugih, jih skušajo razumeti in jim pomagati. Velika pozornost je namenjena sledenju ciljem organizacije, ki pa jih lahko opredelimo kot medosebne veščine čustvene inteligence. Izpostavila bom predvsem cenjenje in sodelovanje z ljudmi iz različnih kulturnih okolij in raznolikost, ki jo vidijo kot priložnost, in ustvarjajo okolje, v katerem prav drugačnost med ljudmi omogoča uspeh, v konkretnem primeru se lahko vsi veliko naučijo.

Zaposleni v Vrtcu Črnuče so si izbrali poklic, v katerem uživajo, jim dajejo nek smisel, ki jih osrečuje in izpopolnjuje, kar privede do čustvenega sodelovanja. Notranje zadovoljstvo posameznikov pri delu vzbuja prijetne občutke in posledično vpliva na njih same in na druge, ki so vključeni v organizacijo, ter na pozitivno vzdušje v organizaciji sami. S pomočjo ankete sem ugotovila, da zaposleni večinoma radi delajo z vsemi sodelavci, kar pomeni, da imajo zaposleni razvito čustveno inteligenco, da si želijo s sodelavci dobrega sodelovanja in da se za določene potrudijo še bolj, ker želijo izpolniti njihova pričakovanja.

Ravnateljica vrtca ima odprt način komunikacije in je zaposlenim na voljo za pogovor. Poleg komunikacije z zaposlenimi je podvržena komuniciranju z otroki, njihovimi starši in drugimi ljudmi oziroma organizacijam izven vrtca. Odlične komunikacijske sposobnosti so pri vodji vrtca izjemnega pomena. Pri komunikaciji z ravnateljico sem zaznala toplino, navdušenje, pozitivno naravnost. Zaznala sem tudi emocionalno oziroma neverbalno komuniciranje, kretnje, stisk roke, nasmeh in drža so odražale samozavest in odločnost. V intervjuju pove, da je zelo previdna in da ne odreagira na prvo žogo, vendar se tudi zgodi, da ni povsem prepričana, če je bila v komunikaciji dovolj jasna, oziroma odločna. Zaveda

se pomembnosti komuniciranja, zato si prizadeva, da z zaposlenimi v največji možni meri komunicira.

V vrtcu se kažejo predvsem pozitivna čustva, največkrat ljudje pokažejo, če so veseli, pokažejo zadovoljstvo in navdušenje, kar je razumljivo predvsem zaradi narave dela. Negativna čustva so nekoliko bolj skrita oziroma izklopljena, kar ni v skladu s čustveno inteligenco. Tudi na negativna čustva se je potrebno odzivati, jih izraziti in se z njimi spopasti, a kot je dejala ravnateljica, se čustva razkrijejo pri individualnem pogovoru, saj je zaradi narave dela in okolice dobrodošlo, da se negativna čustva razkrivajo na pravi način, na pravem mestu in s pravimi ljudmi. Iz tega je moč sklepati, da ravnateljico zaposleni zaznavajo kot čustveno inteligentno vodjo in ji razkrivajo tudi svoja negativna čustva. Ravnateljica pri zaposlenih prepozna tako negativna kot tudi pozitivna čustva.

3.8 Priporočila vodstvu

Vzgojno-izobraževalni zavodi so bili nekdaj vpeti le v lokalno okolje, danes se tudi ti zavodi soočajo z globalizacijo, kar pomeni srečevanje s tujimi kulturami, potrebni sta inovativnost in iznajdljivost. Glavni namen vzgojno-izobraževalnih zavodov navkljub spremembam ostaja nespremenjen. Delati dobro neposredno in posredno za otroke in z otroki, za starše in s starši ter hkrati in posledično za dobrobit socialnega okolja. Poznavanje motivacijskih dejavnikov, vključujoč čustveno inteligenco in uporabo čustveno inteligentnega pristopa, ustvarja okolje, ki bo ugodno za vse dotične udeležence.

Med zunanjimi dejavniki so trenutno najpomembnejši redni zaslužek, relativna trdnost zaposlitve in pripadnost vrtcu, kar gre pripisati večplastnim izzivom sodobnega časa in neugodni finančni gospodarski situaciji. V primeru, da se situacija stabilizira, da relativna trdnost zaposlitve ne bi bila več med vodilnimi dejavniki, se pokaže, da je naslednji najpomembnejši zunanji dejavnik, ki vpliva na motivacijo pohvala oziroma priznanje. Izrečena pohvala oziroma priznanje torej zaposlene v Vrtcu Črnuče motivira. Predlagana rešitev: Vrtec Črnuče organizira dogodek na letni ravni izven delovnega okolja, kjer bodo tisti najboljši delavci javno pohvaljeni ali dobili priznanje. Izvedejo ga lahko tudi ob koncu šolskega leta, ko bodo prisotni otroci in njihovi starši, s tem bi pohvala oziroma priznanje dobilo še večji pomen. Neformalno druženje izven delovnega časa in delovnega okolja spodbudi neformalne odnose, zaposleni se tako med seboj bolje spoznajo. Boljše spoznavanje sodelavcev spodbuja komuniciranje na višji ravni in sproščeno komunikacijo med njimi samimi in v komunikaciji z ravnateljico. Slednje bo z vidika odnosov vplivalo tudi na zaupanje med sodelavci in ravnateljico. Prav tako je v okviru neformalnih druženj omogočeno, da se na neformalen način pogovori o delu in že na ta način skupaj izmenja informacije, odgovori na morebitna vprašanja in dileme, ki se porodijo v okviru dela oziroma se reši nek službeni problem. V delovnem okolju se sicer zaposleni načeloma dobro počutijo, prav tako so odnosi med sodelavci dobri, čemur pripisujem, da v tej točki ni posebnega zavedanja, da tudi odnosi med sodelavci motivacijsko vplivajo na njih.

Čeprav so odnosi na podlagi rezultatov rešenih anket nekako v ozadju, jim je potrebno posvetiti pozornost, saj je odnose treba negovati, saj vplivajo na organizacijsko klimo, ta pa indirektno vpliva na zadovoljstvo posameznika pri delu. Z neformalnimi druženji je omogočen velik prispevek k učinkovitejšemu komuniciranju in k boljšim medosebnim odnosom.

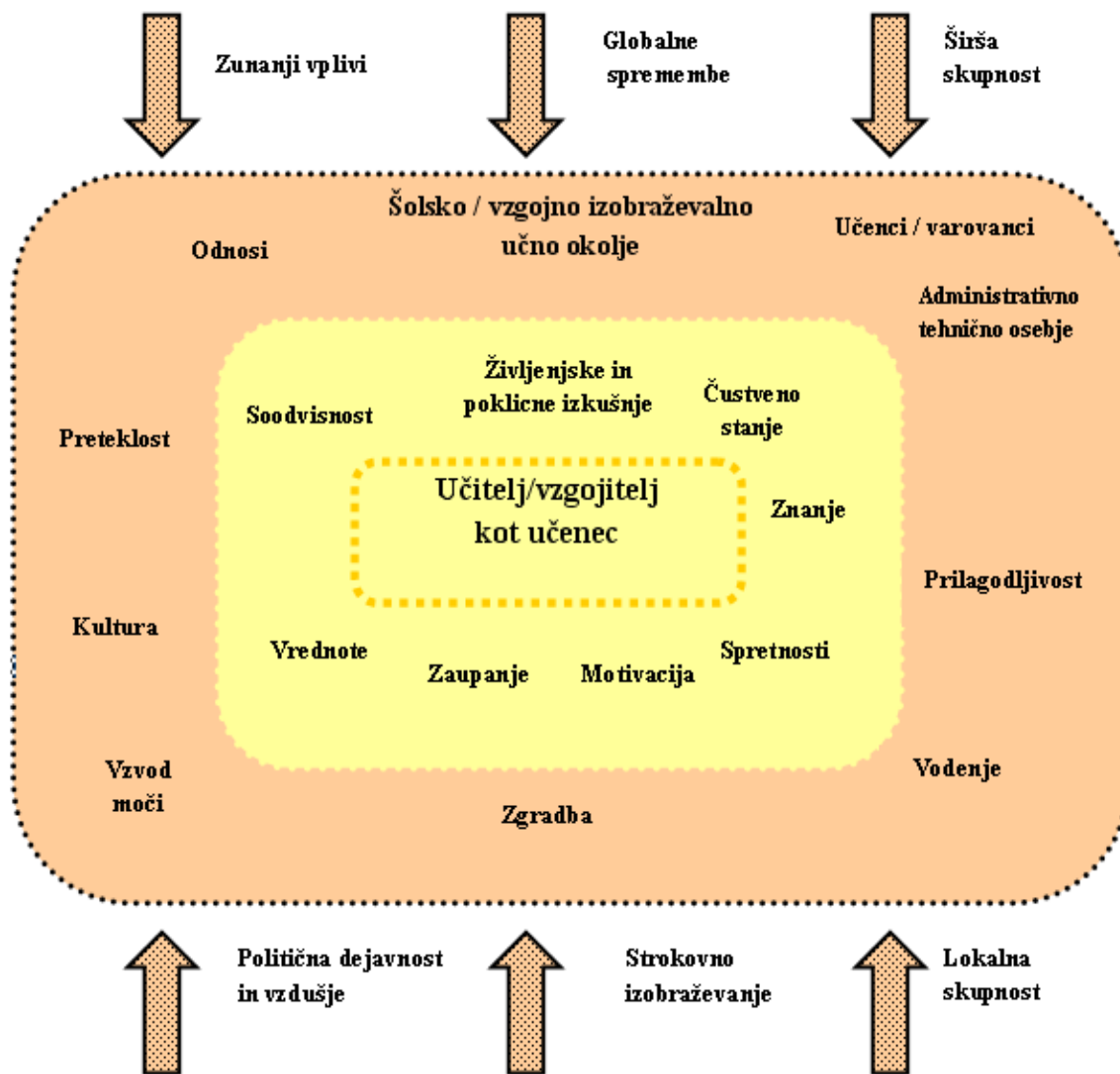
Zaposlene v Vrtcu Črnuče med notranjimi dejavniki najbolj motivira kreativnost, ki jo ob stiku z otroki in v okviru svojih nalog izživijo. Zaposlenim veliko pomeni, če se jim priznavajo sposobnosti, saj se jim na ta način vzbudi občutek, da jim nadrejeni zaupajo naloge in hkrati dejavnik zaposlenim deluje kot povratna informacija, da svoje delo opravljajo dobro. Zaposleni, ki se čuti sposobnega za svoje delo, bo svoje delo opravljal brez strahu in bo pri svojem delu samozavestnejši in bolj motiviran. Motivirani zaposleni svoje delo opravijo bolj kakovostno in v dopustnih časovnih okvirjih. Zaposlene tako tudi sprejemanje pooblastil bolj motivira v povezavi s priznavanjem sposobnosti in z vidika zaupanja med njim in vodjo.

Med zaznanim vplivom drugih dejavnikov motivacije sta ključna zadovoljstvo, ki ga občutijo pri opravljenem delu, in vrsta dela, ki ga opravljajo, za katera je analiza pokazala, da so se vsi respondenti s tem strinjali. Sledila sta dejavnika izobraževanje in usposabljanje ter pridobivanje povratnih informacij o svojem delu. Slednji dejavnik sem sicer že omenila v povezavi s priznavanjem sposobnosti. Zaposleni so radi seznanjeni s povratnimi informacijami, vendar ne le s strani otrok. Povratne informacije so ključne tudi s strani nadrejenih, saj bodo zaposleni prepričani, da delajo prav, in bodo hkrati seznanjeni o morebitnih predlogih za izboljšave. Predlagana rešitev: na portalu e-zbornica se ustvari forum, kjer se v določenem časovnem obdobju podajajo povratne informacije s strani vodstva, pri tem pa naj obstaja možnost, da tudi starši podajo povratne informacije in predloge za izboljšave. V vsakodnevnem hitrem tempu se na ta način lahko prilagodi s 24-urno dostopnostjo preko portala, namenjenega povratnim informacijam, v katere imajo vpogled vsi zaposleni, vsak v svojo zbirko povratnih informacij, ravnateljica pa vpogled v vse. Ravnateljica je na ta način seznanjena s povratnimi informacijami, o katerih se lahko skupaj z zaposlenimi pogovori in so povod za izboljšanje delovnih procesov. Motiviranje zaposlenih je ključno vodilo pri zagotavljanju delovne aktivnosti na poti do ciljev organizacije in odličnosti.

Zaposleni v vzgojno-izobraževalnih zavodih imajo v okviru svojega dela stik z najrazličnejšimi ljudmi, ki se razlikujejo po starosti, izobrazbi, kulturi, preteklih življenjskih izkušnjah, poklicnih izkušnjah, različnih vrednotah, čustvenih stanjih in ki imajo različno stopnjo zaupanja (Stoll, 1999, v Koren, 2009). Interakcija z ljudmi z različnimi življenjskimi ozadji od zaposlenih zahteva visoko interpersonalno in intrapersonalno inteligentnost, ki vključuje zmožnosti opazovanja, razumevanja in spremljanja lastnih čustev ter čustev drugih ljudi, in uspešno odzivanje nanje (Možina et al., 2002, str. 510). Za ustrezno odzivanje na čustva je potreben čustveno inteligen

pristop. Na Sliki 21 je ponazorjeno, kaj vse s strani okolja vpliva na zaposlenega v izobraževalni instituciji.

Slika 20: Vpliv okolja na zaposlenega v izobraževalni instituciji



Vir: Prirejeno po Stoll, 1999, v Koren 2009.

V prvem delu priporočil vodstvu sem se že dotaknila komunikacije, ki je pomembna ne samo z vidika motivacije, temveč tudi z vidika čustvene inteligence zaposlenih in vodje, in čustveno inteligentnega pristopa. S Slike 21 je razvidno, da je zaradi vpetosti v okolje pomembna čustvena inteligenca zaposlenega s poudarkom na družbenih spretnosti in socialnih veščinah. Medosebna čustvena inteligenca je v okviru nalog vzgojno-izobraževalne organizacije nujen pogoj, saj imajo čustveno inteligentni zaposleni občutek za čustva in stališča drugih in se zanje zanimajo, kar vključuje razumevanje otrok in posluh za njihova čustva, usmerjenost k ustrežljivosti, predvidevanje in prepoznavanje ter zmožnost izpolnjevanja njihovih potreb in potreb staršev. Za vzgojno-izobraževalni zavod

je medosebna čustvena inteligenca pomembna z vidika sodelovanja, da znajo zaposleni razumeti sebe in druge, da se uspešno sporazumevajo in gojijo dobre odnose. Iz raziskave je bilo moč ugotoviti, da zaposleni v Vrtcu Črnuče bolj kažejo pozitivna kot negativna čustva. Pozitivna čustva vplivajo na pozitivno vzdušje v organizaciji in posledično privedejo do boljšega sodelovanja med zaposlenimi in vodjo. Iz intervjuja z ravnateljico vrtca sem izvedela, da zaposleni svoja čustva razkrijejo pri individualnem pogovoru. Gre predvsem za negativna čustva, saj jih zaposleni v svojem delovnem okolju izklopijo, a jih izrazijo v pogovoru. Ravnateljica njihova čustva zaznava, sprejema in se nanje odziva, kar so lastnosti čustveno inteligentne vodje. Predlagana rešitev: kot menita Berson in Avolio (2004), naj vodja v zaposlenih prebuja pozitivna čustva, na ta način navdihuje in posledično vodi do izzivov. S svojim zgledom širi pozitivna čustva in prispeva k pozitivni naravnosti organizacije ter hkrati spodbuja sodelovanje in sklepa soglasja.

Glede na izkazano visoko stopnjo strinjanja in posledično vpliva dejavnika, sicer opredeljenega kot zunanji dejavnik motivacije, »pripadnost vrtcu«, je moč sklepati, da v vrtcu vladata zaupanje in poštenost. Tisti, ki se zavedajo sebe, imajo tudi sposobnost nadzora tako imenovanih impulzivnih čustev, prav tako tudi spodbujajo zaupanje in poštenost v okolju, v katerem delujejo (Možina et al., 2002, str. 516).

SKLEP

Vzgojno-izobraževalni zavodi so v socialnem okolju nujno pomembni, vendar se neugodne finančne in gospodarske razmere odražajo na krčenju finančnih sredstev za njihov namen, kar posledično lahko vodi do slabših storitev zavodov ali v najslabšem scenariju do njihove ukinitve. V proučevanem zavodu so brez finančnih sredstev za namen nagrajevanja delovne uspešnosti že tretje leto, kar z vidika vodje pomeni poudarek pri inovativnosti motiviranja sodelavcev s pomočjo čustveno inteligentnega pristopa in razumevanja čustev. Zaposleni morajo kljub neugodnim gospodarskim razmeram, ki jih občutijo, zaznati pozitivne odnose med sodelavci in občutiti vplivanje pozitivnega vzdušja s strani vodij. Pri mnogih posameznikih sta izredno razvita samomotivacija in veselje do dela, ki ga opravljajo, kar vodji olajša nalogo pri motiviranju, a je potrebno razumeti, da je motiviranje stalen proces, ki ga mora vodja opazovati, se mu prilagajati in se nanj ustrezno odzivati. Proučevana konstrukta, motivacija in čustvena inteligenca, se med seboj prepletata in dopolnjujeta. Komunikacija igra ogromno vlogo pri obeh proučevanih konstruktih in vključuje čustveno inteligenten pristop. S čustveno inteligentnim pristopom se bo vodja znal zaposlenim približati, jih razumeti, se odzivati na njihova čustva in z njimi ustvariti močno vez zaupanja, ki je temelj uspešnega sodelovanja in motiviranja.

V prvem poglavju magistrske naloge sem se posvetila splošnim in novejšim definicijam motivacije, ki sem jih opredelila v tabeli na podlagi novejše tuje in domače literature. V nadaljevanju sem se navezala na motivacijske dejavnike, ki so pomembni z vidika vzgojno-izobraževalnega zavoda, ki je bil proučevani subjekt te naloge. Motivacijske

dejavnike sem razvrstila v tri skupine, in sicer na zunanje, notranje in druge motivacijske dejavnike. Sledile so teorije o motivaciji, ki sem jih na kratko opisala s pomočjo tabel. S pomočjo slik olajšam predstavo določenih kompleksnih povezav med motivacijo in posamezniki.

Drugo poglavje je namenjeno raziskavi konstrukta čustvene inteligence. Predstavila sem krajšo zgodovino pojma, ki je postavil mejnike pri opredelitvi sami. V svojem delu zajamem ključne sestavine čustvene inteligence in jo razdelim na dve ključni komponenti, osebno čustveno inteligenco in medosebno čustveno inteligenco. Pojasnjen je tudi vpliv čustvene inteligence in načini merjenja. Element čustvene inteligence so čustva, ki sem jih umestila v podpoglavje, v katerem jih podrobneje predstavim. Odnos vodje do zaposlenih in odnosi med zaposlenimi samimi so med drugim odvisni tudi od čustveno inteligentnega pristopa. Ključno vlogo pri čustveno inteligentnem pristopu igra komuniciranje, ki je prav tako zelo pomemben dejavnik pri predhodno obravnavanem konstrukt – motivaciji.

S pomočjo raziskanih konstruktov sem v **zadnjem delu** naredila študijo primera v vzgojno-izobraževalnem zavodu Vrtec Črnuče. S pomočjo raziskovalnih metod ankete in delno strukturiranega intervjuja z ravnateljico vrtca in z vodjo enote sem ugotovila pomen in pomembnost motivacije in čustvene inteligence v javnem vzgojno-izobraževalnem zavodu Vrtec Črnuče. Vse ugotovitve sem na podlagi analize rezultatov ankete in razčlenitve intervjujev oblikovala v priporočila vodstvu.

Zastavljen osnovni cilj, preučiti in prikazati pomen motivacije in čustvene inteligence na primeru javnega vzgojno-izobraževalnega zavoda Vrtca Črnuče, ki sem ga opredelila na začetku naloge, je izpolnjen. Prav tako so izpolnjeni vsi pomožni cilji, saj sem v okviru naloge s pomočjo najnovejše domače in tuje znanstvene literature preučila koncept pomena motivacije s poudarkom na področju izobraževalnih organizacij, preučila koncept pomena čustvene inteligence s poudarkom na prepoznavanju, uporabi in razvijanju čustvene inteligence na delovnem mestu ter na podlagi obstoječega stanja javnega vzgojno-izobraževalnega zavoda oblikovala priporočila, ki bodo vodstvu pomagala pri spodbujanju razvijanju čustvene inteligence, ki bo ustvarjala pozitivno vzdušje in večjo pripadnost ter zadovoljne sodelavce in hkrati na ta način povečala njihovo motiviranost.

V magistrski nalogi **sem potrdila temeljno tezo**, ki pravi, da zaposleni v vzgojno-izobraževalnih zavodih za svoje delo potrebujejo ustrezen način motiviranja z ustreznimi motivacijskimi dejavniki, vključujoč poznavanje in razvijanje čustvene inteligence in uporabo čustveno inteligentnega pristopa do vseh udeležencev, kar pozitivno vpliva na zadovoljstvo zaposlenih in uporabnikov z vidika nefinančnih rezultatov ter na razvoj pozitivnega socialnega okolja. **Potrdila sem tudi vse tri hipoteze**, ki so bile, da so zaposleni v Vrtcu Črnuče za delo ustrezno motivirani, da zaposleni v Vrtcu Črnuče prepoznavajo čustveno inteligenco in da v Vrtcu Črnuče vlada čustveno inteligentni pristop.

LITERATURA IN VIRI

1. Altun, T., & Aydın, A. (2010). A qualitative study on school development: perceptions of people involved in change process. *Procedia Social and Behavioral Sciences*, 9 (2010), 450–455.
2. Antonakis, J., Ashkanasy, & Dasborough, M. T. (2009). Does leadership needs emotional intelligence. *The Leadership Quarterly*, 20(2), 247–261.
3. Avey, J. B., Wernsing, T. S., & Luthans, F. (2008). Can positive employees help positive organizational change? Impact of psychological capital and emotions on relevant attitudes and behaviours. *Journal Applied Behavioral Science*, 44(1), 48–70.
4. Avsec, A. (b.l.). Potreba Delitev potreb. Psiha.net. Najdeno 19. septembra 2012 na spletnem naslovu <http://www.psiha.net/aavsec/PPT/Potrebe.pdf>
5. Avsec, A., & Pečjak, S. (2003a). Emocionalna inteligentnost kot kognitivno-emocionalna sposobnost. *Psihološka obzorja*, 12(2), 42–44.
6. Avsec, A., & Pečjak, S. (2003b). Konstrukt emocionalne inteligentnosti. *Psihološka obzorja*, 3(1), 55–66.
7. Behbahani, A. (2011). Educational leaders and role of education on the efficiency of school principals. *Procedia Social and Behavioral Sciences*, 15(2011), 9–11.
8. Birol, C., Atamtürk, H., Silman, F., Atamtürk, A. N., & Şensoy S. (2009). A comparative analysis of teachers' perceptions of emotionalintelligence and performance management in the seconary schools of the TRNC. *Procedia–Social and Behavioral Sciences*, 1(1), 2600–2605.
9. Blanchard, K. (2004). *Pljusk pohval! Moč pozitivnih odnosov*. Ljubljana: Založba Tuma.
10. Brackett, A. M., Palomera, R., Mojsa-Kaja, J., Reyes, M. R. & Salovey, R. (2010). Emotion-regulation ability, burnout, and job satisfaction amog British secondary-school teachers. *Psychology in the Schools*, 4(47), 406–417.
11. Bradberry, T., & Greaves, J. (2008). *Čustvena inteligenca: kratek vodnik*. Ljubljana: Založba Tuma.
12. Brotheridge, C. M. (2006). The role of emotional intelligence and other individual difference variables in predicting emotional labor relative to situational demands. *Psichothema*, 18, 139–144.
13. Bush, T. (2006). Theories of educational management. *National Council of Professors of Educational Administration*. Najdeno 6. maja 2012 na spletnem naslovu <http://finntrack.co.uk/education/m13867.pdf>
14. Center za mobilnost in evropske programe izobraževanja in usposabljanja. (2006). *Mednarodni projekti v šoli: priročnik za ravnateljje*. Ljubljana: Center za mobilnost in evropske programe izobraževanja in usposabljanja – CMEPIUS.
15. Corcoran, R. P., & Tormey, R. (izide v letu 2012). How emotionally intelligent are pre-service teachers? *Teaching and Teacher Education*, 28(5).

16. Černič, D., & Zorko, R. (2009). Še hitreje, ceneje, učinkoviteje... Moj mikro. Najdeno 2. maja 2012 na spletnem naslovu http://www.mojmikro.si/mreza/uporabno/se_hitreje_ceneje_ucinkoviteje
17. Červ, R. (2012). Stopnja zadovoljstva in motivacijski dejavniki učiteljev. *Revija za univerzalno odličnost*, 1(1), 30–41.
18. Čigon, E. (2008). *Kako si? Dan duševnega zdravja*. Društvo študentov psihologije. Najdeno 15. junija 2012 na spletnem naslovu <http://kakosi.si/wp-content/uploads/2012/10/%C4%8Custva-ob%C4%8Dutki-in-razpolo%C5%BEenja-bro%C5%A1ura.pdf>
19. Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2002). *Handbook of Self-Determination Research*. Rochester: University of Rochester.
20. Dimovski, V., & Penger, S. (2008). *Temelji managementa*. Dorchester: Henry Ling, Dorset Press
21. Dimovski, V., Penger, S., & Peterlin, J. (2009). *Avtentično vodenje v učeči se organizaciji*. Ljubljana: Planet GV.
22. Goleman, D. (2008). *Čustvena inteligenca: zakaj je lahko pomembnejša od IQ*. Ljubljana: Mladinska knjiga Založba, d. d.
23. Gürol, A., Güher Özercan, M., & Yalçın (2010). A comparative analysis of pre-service teachers' perceptions of self efficacy and emotional intelligence. *Procedia–Social and Behavioral Sciences*, 2(2), 3246–3251.
24. Hardwick, P. (2009). Getting a handle on what motivates employees. *Mississippi Business Journal*, 31(10), 7–7.
25. Hays, J. M., & Hill, A. V. (2001). A preliminary investigation of the relationships between employee motivation/vision, service learning, and perceived service quality. *Journal of Operations Management*, 19(3), 335–349.
26. Jo, S., & Shim, S. W. (2005). Paradigm shift of employee communication: The effect of management communication on trusting relationships. *Public Relation Review*, 31(2), 277–280.
27. Johnson, R. E., Chang, C., & Yang, L. (2010). Commitment and motivation at work: The relevance of employee identity and regulatory focus. *Academy of Management Review*, 35(2), 226–245.
28. Jorfi, H. (2012). Management: A Study of Organizational Culture and the Relationship between Emotional Intelligence and Communication Effectiveness. *Journal of Management Research*, 1(4), 1–14.
29. Kark, R., & Van Dijk, D. (2007). Motivation to lead, motivation to follow: The role of the self-regulation focus in leadership processes. *Academy of Management Review*, 32(2), 500–528.
30. Kaše, R., & Zupan, N. (2007). Psychological contracts and employee outcomes in transition to market economy: a comparison of two Slovenian companies. *Problems and Perspectives in Management*, 5(4), 16–27.
31. Koren, A. (2007). *Ravnateljstvo: vprašanja o vodenju šol brez enostavnih odgovorov*. Koper: Fakulteta za management; Ljubljana: Šola za ravnatelje.

32. Koren, A. (2008-2009). *Management izobraževalnih organizacij: študijsko gradivo*. Celje: Mednarodna fakulteta za družbene in poslovne študije.
33. Kragelj & Kragelj. (2008, 27. februar). *Vsak zaposleni zahteva individualen motivacijski pristop*. Najdeno 7. junija 2012 na spletnem naslovu http://kadrovanje.com/o_nas/mediji_o_nas/12/vsak_zaposleni_zahteva_individualen_motivacijski_pristop/
34. Kranjc, M. (2012), Vpliv čustvene inteligentnosti na delovno uspešnost. *Revija za univerzalno odličnost*, 1(2), 60–72.
35. Kravanja, D. (2005). Čustvena inteligenca: izziv za komuniciranje v managementu (diplomska naloga). Koper: Fakulteta za management Koper.
36. Lee, H. W., & Liu, C. H. (2009). The relationship among achievement motivation, psychological contract and work attitudes. *Social Behavior & Personality: An International Journal*, 37(3), 321–328.
37. Leete, L. (2000). Wage equity and employee motivation in nonprofit and for-profit organizations. *Journal of Economic Behavior & Organization*, 43(4), 423–446.
38. Lindav, K., Klopčič-Hološević, A., Kunstelj, M., & Mandelj, V. (2012). Sijaj, sijaj sončece: publikacija vrtca Črnuče. Ljubljana: Vrtec Črnuče.
39. Lipičnik, B. (1991). *Vsak človek ima probleme – le skupaj imamo rešitev*, *Conflict Management*. Ljubljana: Zavod Republike Slovenije za šolstvo in šport.
40. Lipičnik, B., & Zupan, N. (1997). *Zadovoljstvo s plačo in nagrajevanjem v Sloveniji: Quo vadis management*. Kranj: Moderna organizacija.
41. Mahne, M. (2007). *Na valovih ustvarjalnosti*. Koper: UMMI, zavod za izobraževanje, kulturo in mladinski turizem.
42. Matuziene, I., & Gaidamaviciene, D. (2009). Assessment of the Employee Motivation System: a Case Study of a Production Enterprise. *Social Research*, 16(2), 55–66.
43. Mayer, J. (2001). "Čustvena inteligenca" – nova moda z zahoda. Najdeno 15. junija 2012 na spletnem naslovu http://www.finance.si/6250/%C8ustvena_inteligenca_nova_moda_z_
44. Mayer, J. D., Salovey, P., Caruso, D. R., & Sitarenios, G. (2003), Measuring Emotional Intelligence With MSCEIT V2.0. *American Psychological Association, Inc.* 1(3), 97–105.
45. Mesiti, P. (1998). *Sanjači nikoli ne spijo*. Ljubljana: Založba Tuma.
46. Mihalič, R. (2010). *Kako motiviram sodelavce, priročnik*.
47. Mikolajczak, M., Balon, N., Ruosi, M., & Kotsou, I. (2011). Sensitive but not sentimental: Emotionally intelligent people can put their emotions aside when necessary. *Personality and Individual Differences*, 52(4), 537–540.
48. Mori, S. (2002). *7 skrivnosti motivacije*. Maribor: Smiljan Mori Success Systems d. o. o.
49. Možina, S., Rozman, R., Glas, M., Tavčar, M., Pučko, D., Kralj, J., Ivanko, Š., Lipičnik, B., Gričar, J., Tekavčič, M., Dimovski, V., & Kovač, B. (2002). *Management nova znanja za uspeh*. Radovljica: Didakta.

50. Nirmala, R. (2004, 15. junij). Determinants of individuals's motivation to work. Najdeno 7. junija 2012 na spletnem naslovu http://www.indianmba.com/Faculty_Column/FC94/fc94.html
51. Oktar Ergur, D. (2009). How can education professionals become emotionally intelligent? *Procedia–Social and Behavioral Sciences*, 1(1), 1023–1028.
52. Ozmen, F., & Muratoglu, V. (2010). The competency levels of school principals in implementing knowledge management strategies: The views of principals and teachers according to gender variable. *Procedia Social and Behavioral Sciences*, 2(2010), 5370–5376.
53. Penger, S. (2012). *Temelji managementa: študijsko gradivo*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
54. Pogačnik, V. (1995). *Pojmovanje inteligentnosti*. Radovljica: Didakta.
55. Popović, J. (2010). Vpliv čustvene inteligence na vodenje. *Zbornik VII. Festivala raziskovanja ekonomije in managementa* (str. 237–242). Škofja Loka, Celje in Koper: Fakulteta za management.
56. *Proficio – ustvarjamo priložnosti*. Najdeno 7. junija 2012 na spletnem naslovu <http://www.proficio.si/Psiholoske-pogodbe.html>
57. Puklek Levpušček, M., & Zupančič, M. (2009). *Osebnostni, motivacijski in socialni dejavniki učne uspešnosti*. Ljubljana: Znanstvena založba Filozofske fakultete Univerze v Ljubljani.
58. Račnik, M. (2007, 16. november). Visoka motivacija zaposlenih. Čudež ali stvar pristopa? *Teambuilding, trening vodenja, poslovna komunikacija, NLP. Treningi so prilagojeni vašim potrebam*. Najdeno 23. februarja 2012 na spletnem naslovu <http://www.vodja.net/index.php?blog=1&title=visoka-motivacija-zaposlenih-ude-alistv&more=1&c=1&tb=1&pb=1>
59. Rajah, R., Song, Z., & Arvey, R. D. (2011). Emotionality and leadership: Taking stock of the past decade of research. *The Leadership Quarterly*, 22(6), 1107–1119.
60. Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2000). Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being. *American Psychologist*, 50(1), 68–78.
61. Samson, D., & Daft, R. L. (2009). *Management* (3rd Asia Pacific ed). Cengage Learning Australia, South Melbourne, Vic.
62. Schilling, D. (2000). *50 dejavnosti za razvijanje čustvene inteligence*. Ljubljana: Inštitut za razvijanje osebne kakovosti.
63. Shinn, G. (1999). *Čudež motivacije*. Ljubljana: Založba Tuma.
64. Starčević Vukajlović, M. (b.l.). Čustvena inteligenca. *Nova Akropola, kulturno društvo*. Najdeno 15. junija 2012 na spletnem naslovu <http://www.akropola.org/clanki/clanek.aspx?lit=51>
65. Stoica, M., Moraru, A., Tomuletiu, A. E., & Filpisan, M. (2011). An organizational development program in the preschool educational institution. *Procedia Social and Behavioral Sciences*, 15(2011), 998–1002.

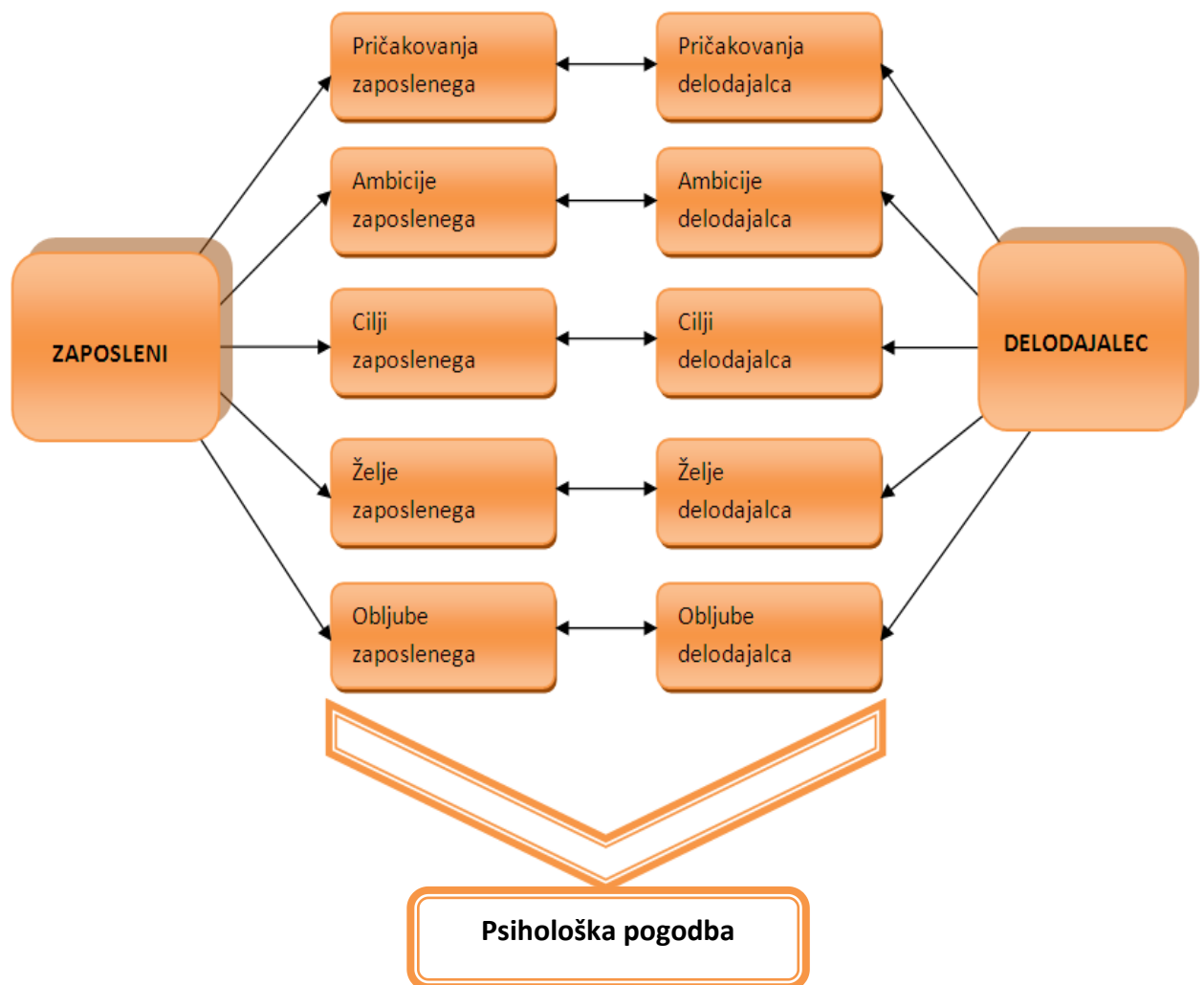
66. Stringer, C., Didham, J., & Theivananthampillai, P. (2011). Motivation, pay satisfaction, and job satisfaction of front-line employees. *Qualitative Research in Accounting & Management*, 8(2), 161–179.
67. Svetlik, I. (2002). Menedžment človeških virov v neprofitnem sektorju. V D. Jalovac (ur.), *Jadranje po nemirnih vodah menedžmenta nevladnih organizacij* (str. 93–104). Ljubljana: Radio Študent. Študentska organizacija Univerze v Ljubljani: Visoka šola za management v Kopru. Koper: Visoka šola za management.
68. Sy, T., Tram, S., & O'Hara, L. A. (2006). Relation of employee and manager emotional intelligence to job satisfaction and performance. *Journal of Vocational Behavior*, 68(3), 461–473.
69. Uhan, S. (1999). Misli o motivaciji. *Združenje svetov delavcev Slovenije*. Najdeno 5. maja 2012 na spletnem naslovu <http://www.delavska-participacija.com/html/clanki-iskanje.asp?Sklop=%25&Naslov=&Avtor=uhan&letnik=%25&stevilka=%25&sort=AvtorPonder&Submit=Iskanje>
70. Urban, H. (2008). *Moč pozitivnih besed*. Ljubljana: Založba Tuma.
71. Vrtec Črnuče. (2009). *Katalog informacij javnega značaja Vrtca Črnuče, Dunajska cesta 400, Ljubljana*. Najdeno 5. maja 2012 na spletnem naslovu <http://www.vrtec-crnuce.si/katalog-informacij-javnega-zna269aja.html>
72. Weisbach, C., & Dachs, U. (1999). *Kako razvijemo čustveno inteligenco*. Ljubljana: DZS.
73. Weisinger, H. (2001). *Čustvena inteligenca pri delu z ljudmi*. Ljubljana: Tangram.
74. Wong, C. S., & Law, K. S. (2002). The effect of leader and follower emotional intelligence on performance and attitude: An exploratory study. *The Leadership Quarterly*, 13(3), 243–274.
75. Zigarmi, D., Houson, D., Witt, D., & Diehl, J. (2011). Employee Work Passion. What's important in creating a motivating work environment and whose job is it? *Perspectives Employee Work passion: Volume 4*. Najdeno 8. februarja 2012 na spletnem naslovu http://www.kenblanchard.com/Business_Leadership/Effective_Leadership_White_Papers/Employee_Work_Passion_Volume_4/
76. Zupan, N. (2010). Človeški vir kot izvor kakovosti v trgovini. *4. strateška konferenca o trgovini*. Najdeno 5. maja 2012 na spletnem naslovu http://www.tzslo.si/pic/4konferenca/pdf/4strateska_konferenca-dr.%20Nada%20Zupan%20EF.pdf
77. Vrtec Črnuče (2012). *Evidenca zaposlenih* (interno gradivo). Ljubljana: Vrtec Črnuče

PRILOGE

KAZALO PRILOG

Priloga 1: Koncept usklajevanja vsebine psihološke pogodbe	1
Priloga 2: Ledena gora.....	1
Priloga 3: Prepoznavanje celotne vsebine predmeta komunikacije.....	2
Priloga 4: Psihološki kapital	2
Priloga 5: Nagovor zaposlenih za reševanje anketnega vprašalnika	3
Priloga 6: Spletni anketni vprašalnik za zaposlene v Vrtcu Črnuče.....	4
Priloga 7: Izhodiščni vprašalnik polstrukturiranega intervjuja	11

Priloga 1: Koncept usklajevanja vsebine psihološke pogodbe



Vir: Mihalič, 2007, str. 24.

Priloga 2: Ledena gora



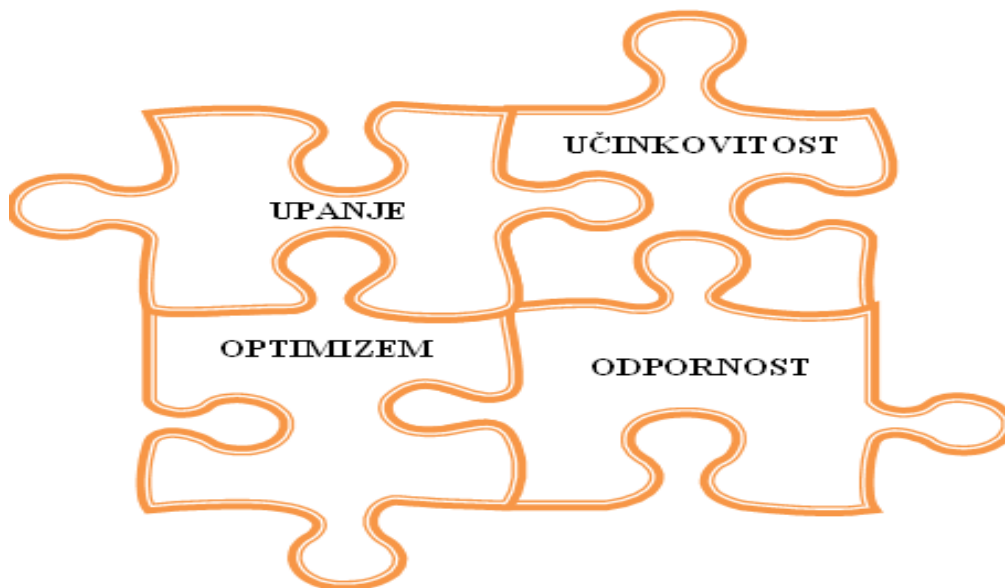
Vir: Zupan, 2010.

Priloga 3: Prepoznavanje celotne vsebine predmeta komunikacije



Vir: Prirejeno po *Kako razvijemo čustveno inteligenco* str. 80–88.

Priloga 4: Psihološki kapital



Vir: Prirejeno po Avey, Wernsing & Luthans, 2008, str. 53.

Priloga 5: Nagovor zaposlenih za reševanje anketnega vprašalnika

Spoštovani!

Sem Lucija, študentka podiplomskega študija na Ekonomski fakulteti v Ljubljani. Prosim Vas za pomoč pri raziskovanju pomena motivacije in čustvene inteligence v Vrtcu Črnuče v okviru moje magistrske naloge z naslovom

POMEN MOTIVACIJE IN ČUSTVENE INTELIGENCE NA PRIMERU JAVNEGA VZGOJNO-IZOBRAŽEVALNEGA ZAVODA VRTCA ČRNUČE



S klikom na logotip vrtca boste aktivirali reševanje spletne ankete, ki Vam ne bo vzela več kot 15 minut. S pomočjo Vaših odgovorov bo prikazano trenutno stanje motivacije in čustvene inteligence uslužbencev v Vrtcu Črnuče. Prosim Vas, da na vprašanja odgovarjate natančno in iskreno. Podatki ne bodo predstavljeni v posamični obliki zato je anonimnost anketirancev zagotovljena. Na podlagi Vaših cenjenih odgovorov bom lahko izpostavila kaj je tisto, kar delavce v Vrtcu Črnuče najbolj motivira in to povežala s čustveno inteligenco ter podala morebitne predloge za izboljšave.

Lucija

Priloga 6: Spletni anketni vprašalnik za zaposlene v Vrtcu Črnuče

Zunanji motivacijski dejavniki

1. Odključajte ustrezno številko glede na stopnjo strinjanja pred posamezno trditvijo, ki se navezuje na zunanje dejavnike motivacije, ki jo doživljate na delovnem mestu.

Motivira/jo me:

	Popolnoma se strinjam (5)	Se strinjam(4)	Delno se strinjam(3)	Se ne strinjam(2)	Sploh se ne strinjam(1)
višina zaslужka	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
redni zaslužek	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
relativna trdnost in stalnost zaposlitve	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
prehrana med delom	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
delovni čas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
napredovanje	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
nematerialne nagrade	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
dopust	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
finančna nagrada za uspešnost	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
pohvale in priznanja	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
pripadnost vrtcu	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
za svoje delo sem pripravljen povečati svoj napor, le če bom ustrezno denarno nagrajen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Opombe

Notranji motivacijski dejavniki

2. Odkljukajte ustrezno številko glede na stopnjo strinjanja pred posamezno trditvijo, ki se navezuje na notranje dejavnike motivacije, ki jo doživljate na delovnem mestu.

Motivira/jo me:

	Popolnoma se strinjam (5)	Se strinjam(4)	Delno se strinjam(3)	Se ne strinjam(2)	Sploh se ne strinjam(1)
Priznavanje sposobnosti	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kreativnost pri delu ki ga opravljam	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Moč vplivanja	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sprejemanje pooblastil s strani nadrejenega	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Način komuniciranja s sodelavci	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Informiranje	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Opombe

Drugi dejavniki motivacije

3. Kaj vas v okviru dela še motivira?

	zelo motivira (5)	motivira (4)	niti - niti(3)	ne motivira(2)	sploh ne motivira(1)
izobraževanje in usposabljanje	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
vrsta dela ki ga opravljam	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
zadovoljstvo po opravljenem delu	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
cilji naše organizacije	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
odnosi s sodelavci	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
odnos z nadrejenimi	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
odnosi v naši organizaciji nasploh	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
opolnomočenje	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
delovni pogoji	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
organizacijska klima	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
povezanost s sodelavci	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
pridobivanje povratnih informacij o svojem delu	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Opombe

Dejavniki motivacije po pomembnosti

*** 4. Izmed možnosti izberite najpomembnejša dejavnika v naboru motivacijskih dejavnikov.**

Zunanji motivacijski dejavniki

Notranji motivacijski dejavniki

Drugi motivacijski dejavniki

1.
najpomembnejši
dejavnik:

2. drugi
najpomembnejši
dejavnik:

Navedite razloge za izbrane dejavnike

Vrtec največ pozornosti nameni:

*** 5. Čemu menite, da Vrtec kot organizacija nameni največ pozornosti? Označite vsaj 1 oziroma največ 3!**

- Ciljem
- Financam
- Tehnologiji
- Sodelovanju
- Vrednotam
- Pričakovanjem
- Vodenju
- Odnosom
- Čustvom
- Skupinski dinamiki

Vodja in motivacija

Kako vidite ravnateljico vrtca in kako jo zaznavate?
S katerimi trditvami in v kolikšni meri se z njimi strinjate?

6. Naslednji sklop trditev se nanaša na zaznavanje nadrejenih v povezavi z motivacijo in čustveno inteligenco

	Popolnoma se strinjam (5)	Se strinjam(4)	Delno se strinjam(3)	Se ne strinjam(2)	Sploh se ne strinjam(1)
Je za delo zelo motiviran in predan.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ima korekten odnos do dela.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ima korekten odnos do zaposlenih.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Razume zaposlene.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Pozna medčloveške odnose.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Spodbuja zaposlene.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Oddaja pozitivno energijo.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vzpodbuja pozitivno naravnost sodelavcev.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Poudarja pomembnost kulture.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Pozitivno rešuje konflikte.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Je odgovoren.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Me pohvali ali nagradi za moje koristne predloge.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mi zaupa in mi prepušča velik del odgovornosti in samostojnosti.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Zna enostavno in nenehno Zna prisluhniti.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
V pogovoru z vodjo sem sproščen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Izreka kritike.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Zna vzpodbuditi sodelovanje.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Zna sklepati soglasja.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Zaposleni mu zaupamo.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Jasno pove kaj misli.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Je odločen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Pri vodji pogrešam:

Čustvena inteligenca

Na delovnem mestu se pojavljajo različna čustva in ljudje jih različno izražamo.

7. Navedite stopnjo strinjanja glede na spodnje trditve, ki se nanašajo na izražanje čustev na delovnem mestu.

	Popolnoma se strinjam (5)	Se strinjam(4)	Delno se strinjam(3)	Se ne strinjam(2)	Sploh se ne strinjam(1)
V službenih razmerah sem prilagodljiv.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Hitro se postavim v obrambni položaj.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
V službi sem optimističen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Znam izražati svoja čustva.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sodelavci me vidijo kot pozitivno osebo.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Nerad kažem čustva na delovnem mestu.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
S sodelavci se razumem.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vodja v meni prebudi pozitivna čustva.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Svoje delo opravljam vestno.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Znam prepoznati čustva drugih.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Zavedam se svojih prednosti in pomanjkljivosti.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
V službi sem glede izkazovanja čustev bolj zadržan.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Rad delam z vsemi sodelavci.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Rad delam le z določenimi sodelavci.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Jasno povem kaj mislim.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Na delovnem mestu

* 8. Odključate vsaj 1 oziroma največ 3 možnosti.

Na delovnem mestu:

- pokažem zadovoljstvo.
- pokažem žalost.
- pokažem zaskrbljenost.
- pokažem če sem jezen.
- pokažem strah.
- pokažem navdušenje.
- pokažem odločnost.
- pokažem če sem vesel.

Drugo (navedite)

Podatki o starosti in stopnji izobrazbe

9. Opredelite se v starostno skupino in navedite stopnjo izobrazbe

Starost

Stopnja izobrazbe

Podatki o starosti in stopnji izobrazbe

Konec ankete

KONEC ANKETE!

Rezultati ankete bodo predstavljeni v magistrskem delu. Ponovno poudarjam, da je anonimnost ankete zagotovljena in da podatki v magistrskem delu ne bodo predstavljeni v posamični obliki.

Iskrena hvala za Vaš trud in sodelovanje.
Lucija

Priloga 7: Izhodiščni vprašalnik polstrukturiranega intervjuja

INTERVJU Z RAVNATELJICO VRTCA ČRNUČE in Z VODJO ENOTE

1. Konstrukt - motivacija

1. Kateri izmed navedenih **zunanjih** dejavnikov menite, da v največji meri vplivajo na zaposlene in kateri najmanj?

Višina zaslužka
redni zaslužek
relativna trdnost in stalnost zaposlitve
prehrana med delom
delovni čas
napredovanje
nematerialne nagrade
dopust
finančna nagrada za uspešnost
pohvale in priznanja
pripadnost vrtcu
za svoje delo sem pripravljen povečati svoj napor, le če bom ustrezno denarno nagrajen

1.1. Po čem sklepate, da ravno ti zunanji motivacijski dejavniki najbolj vplivajo na zaposlene?

Razkritje rezultatov ankete...

Zaznan vpliv zunanjih dejavnikov motivacije - SLIKA

(po razkritih rezultatih ankete)

Od zunanjih dejavnikov je najpomembnejši motivator (po razkritih rezultatih ankete):

- I. **XXXXXXXX,**
- II. **XXXXXXXX**
- III. **XXXXXXXX**

1.2. Prosim za vaše mnenje, v primeru da je do odstopanj prišlo med vašim mišljenjem in rezultati ankete?

Od zunanjih dejavnikov je najslabše ocenjen motivator (po razkritih rezultatih ankete):

- I. **XXXXXXXX**
- II. **XXXXXXXX**

1.3. Prosim za vaš komentar na zadnja dva dejavnika, uvrščena po stopnji strinjanja?

2. Kateri izmed navedenih notranjih dejavnikov menite, da v največji meri vplivajo na zaposlene in kateri najmanj?

Priznavanje sposobnosti
Kreativnost pri delu ki ga opravljam
Moč vplivanja
Sprejemanje pooblastil s strani nadrejenega
Način komuniciranja s sodelavci
Informiranje

2.1. Po čem sklepate, da ravno ti notranji motivacijski dejavniki najbolj vplivajo na zaposlene?

Razkritje rezultatov ankete...

Vpliv notranjih dejavnikov motivacije - SLIKA

(po razkritih rezultatih ankete)

Od notranjih dejavnikov je najpomembnejši motivator (po razkritih rezultatih ankete):

- I. **XXXXXXXX**
- II. **XXXXXXXX**
- III. **XXXXXXXX**

2.2. Prosim za vaše mnenje, v primeru, da je do odstopanj prišlo med vašim mišljenjem in rezultati ankete?

Od notranjih dejavnikov je najslabše ocenjen motivator (po razkritih rezultatih ankete):

- I. **XXXXXXXX**
- II. **XXXXXXXX**

2.3. Prosim za vaš komentar na zadnja dva dejavnika, uvrščena po stopnji strinjanja.

3. Kateri izmed navedenih drugih dejavnikov menite, da v največji meri vplivajo na zaposlene in kateri najmanj?

izobraževanje in usposabljanje
vrsta dela ki ga opravljam
zadovoljstvo po opravljenem delu
cilji naše organizacije
odnosi s sodelavci
odnos z nadrejenimi
odnosi v naši organizaciji nasploh
opolnomočenje
delovni pogoji
organizacijska klima
povezanost s sodelavci
pridobivanje povratnih informacij o svojem delu

3.1. Po čem sklepate, da ravno ti notranji motivacijski dejavniki najbolj vplivajo na zaposlene?

Razkritje rezultatov ankete...

Zaznan vpliv drugih dejavnikov motivacije - SLIKA

(po razkritih rezultatih ankete)

Od drugih dejavnikov je najpomembnejši motivator (po razkritih rezultatih ankete):

I. **XXXXXXXX**

II. **XXXXXXXX**

3.2. Prosim za vaše mnenje, v primeru da je do odstopanj prišlo med vašim mišljenjem in rezultati ankete?

Od notranjih dejavnikov je najslabše ocenjen motivator (po razkritih rezultatih ankete):

I. **XXXXXXXX.**

II. **XXXXXXXX.**

III. **XXXXXXXX.**

IV. **XXXXXXXX.**

V. **XXXXXXXX.**

3.3. Prosim za vaš komentar glede zadnje uvrščenih dejavnikov.

4. Dejavniki, ki v največji meri vplivajo na zaposlene, so predstavljeni na spodnji sliki

Najpomembnejši motivacijski dejavniki – SLIKA

(po razkritih rezultatih ankete)

- 4.1. Vaš komentar na najpomembnejše motivacijske dejavnike?

- 4.1.1. Ali vas rezultat preseneča?

5. Ledena gora

- 5.1. Čemu po vašem mnenju organizacija nameni največ pozornosti?

Skupinski dinamiki
Čustvom
Odnosom
Vodenju
Pričakovanjem
Vrednotam
Sodelovanju
Tehnologiji
Financam
Ciljem

Razkritje rezultatov ankete...

*Konstrukti v povezavi z ledeno goro - SLIKA
(po razkritih rezultatih ankete)*

5.2. Prosim za vaše mnenje, v primeru, da je do odstopanj prišlo med vašim mišljenjem in rezultati ankete?

5.3. Ali vas rezultat preseneča?

6. Zaznavanja vodje v povezavi z motivacijo in čustveno inteligenco

6.1. Kako mislite, da vas vidijo zaposleni?

Se strinjajo 100%

Se ne strinjajo 0%

Je za delo zelo motiviran in predan.
Ima korekten odnos do dela.
Ima korekten odnos do zaposlenih.
Razume zaposlene.
Pozna medčloveške odnose.
Spodbuja zaposlene.
Oddaja pozitivno energijo.
Spodbuja pozitivno naravnost sodelavcev.
Poudarja pomembnost kulture.
Pozitivno rešuje konflikte.
Je odgovoren.
Me pohvali ali nagradi za moje koristne predloge.
Mi zaupa in mi prepušča velik del odgovornosti in samostojnosti.
Zna sprejeti moje napake.
Z vodjo veliko komuniciram.
Zna prisluhniti.
V pogovoru z vodjo sem sproščen.
Izreka kritike.
Zna vzpodbuditi sodelovanje.
Zna sklepati soglasja.
Zaposleni mu zaupamo.
Jasno pove kaj misli.
Je odločen.

6.2. Kje še vidite izzive, priložnosti in možnosti razvoj?

6.3. Od kod vi črpate motivacijo?

6.4. Ali se zaznavate kot čustveno vodjo?

Razkritje rezultatov ankete...

Zaznavanje vodje v povezavi z motivacijo in čustveno inteligenco –SLIKA

(po razkritih rezultatih ankete)

6.5. Vas rezultati presenečajo?

7. Konstrukt - čustvena inteligenca

7.1. Kaj menite, s katerimi izmed navedenih trditev so se zaposleni v največji meri strinjali?

Se strinjajo 100%	Se ne strinjajo 0%
V službenih razmerah sem prilagodljiv.	
Hitro se postavim v obrambni položaj.	
V službi sem optimističen.	
Znam izražati svoja čustva.	
Sodelavci me vidijo kot pozitivno osebo.	
Nerad kažem čustva na delovnem mestu.	
S sodelavci se razumem.	
Vodja v meni prebudi pozitivna čustva.	
Svoje delo opravljam vestno.	
Znam prepoznati čustva drugih.	
Zavedam se svojih prednosti in pomanjkljivosti.	
V službi sem glede izkazovanja čustev bolj zadržan.	
Rad delam z vsemi sodelavci.	
Rad delam le z določenimi sodelavci.	
Jasno povem, kaj mislim.	

7.2. Ali menite, da sami dobro prepoznate čustva zaposlenih?

Razkritje rezultatov ankete...

Izražanje čustev na delovnem mestu - SLIKA
(po razkritih rezultatih ankete)

7.3. Vas rezultati presenečajo?

8. Čustva

8.1. Katera tri izmed naštetih čustev zaposleni največkrat pokažejo?

Pokažem odločnost
Pokažem žalost
Pokažem strah
Pokažem navdušenje
Pokažem zadovoljstvo
Pokažem zaskrbljenost
Pokažem, če sem vesel
Pokažem, če sem jezen

8.2. Katera izmed čustev vi kot vodja največkrat zaznate?

8.3. Katera čustva se po vašem mnenju bolj kažejo – pozitivna ali negativna?

8.3.1. Zakaj pozitivna/negativna?

Razkritje rezultatov ankete...

Čustva na delovnem mestu - SLIKA
(po razkritih rezultatih ankete)

8.4. Vas rezultati presenečajo?