

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

ZAKLJUČNA STROKOVNA NALOGA VIŠKE POSLOVNE ŠOLE

**ANALIZA MOTIVACIJE IN TIMSKEGA DELA NA PRIMERU VRTCA
TRBOVLJE**

Ljubljana, november 2023

LUCIJA PETEK

IZJAVA O AVTORSTVU

Podpisana Lucija Petek, študentka Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, avtorica predloženega dela z naslovom Analiza motivacije in timskega dela na primeru Vrta Trbovlje, pripravljenega v sodelovanju s svetovalko red. prof. dr. Sandro Penger

IZJAVLJAM

1. da sem predloženo delo pripravila samostojno;
2. da je tiskana oblika predloženega dela istovetna njegovi elektronski obliki;
3. da je besedilo predloženega dela 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 oziroma navajam v besedilu, citirana oziroma povzeta v skladu z Navodili za izdelavo zaključnih nalog Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani;
4. da se zavedam, da je plagiatorstvo – predstavljanje tujih del (v pisni ali grafični obliki) kot mojih lastnih – kaznivo po Kazenskem zakoniku Republike Slovenije;
5. da se zavedam posledic, ki bi jih na osnovi predloženega dela dokazano plagiatorstvo lahko predstavljalo za moj status na Ekonomski fakulteti Univerze v Ljubljani v skladu z relevantnim pravilnikom;
6. da sem pridobila vsa potrebna dovoljenja za uporabo podatkov in avtorskih del v predloženem delu in jih v njem jasno označila;
7. da sem pri pripravi predloženega dela ravnala v skladu z etičnimi načeli in, kjer je to potrebno, za raziskavo pridobila soglasje etične komisije;
8. da soglašam, da se elektronska oblika predloženega dela uporabi za preverjanje podobnosti vsebine z drugimi deli s programsko opremo za preverjanje podobnosti vsebine, ki je povezana s študijskim informacijskim sistemom članice;
9. da na Univerzo v Ljubljani neodplačno, ne izključno, prostorsko in časovno neomejeno prenašam pravico shranitve predloženega dela v elektronski obliki, pravico reproduciranja ter pravico dajanja predloženega dela na voljo javnosti na svetovnem spletu preko Repozitorija Univerze v Ljubljani;
10. da hkrati z objavo predloženega dela dovoljujem objavo svojih osebnih podatkov, ki so navedeni v njem in v tej izjavi.
11. da sem preverila verodostojnost informacij, ki izhajajo iz zapisov na podlagi uporabe orodij umetne inteligence.

V Ljubljani, dne _____

Podpis študentke: _____

KAZALO

1	UVOD.....	1
2	MOTIVACIJA.....	2
2.1	Opredelitev in namen motivacije	2
2.2	Motivi.....	3
2.3	Motivacijske teorije	3
2.4	Vrste motivacije.....	5
2.4.1	Zavedna in nezavedna motivacija	5
2.4.2	Notranja in zunanja motivacija	5
2.4.3	Aspiracije in storilnostna motivacija	5
2.5	Motivacijski cilji	6
2.6	Motivacijski dejavniki	6
3	TIMSKO DELO	6
3.1	Opredelitev timskega dela	6
3.2	Vedenje in procesi v timu	7
3.3	Vrste timov	8
3.4	Vloge pri timskem delu	9
3.5	Aktivnosti in procesi v timu	10
4	PRAKTIČNI DEL: ANALIZA MOTIVACIJE IN TIMSKEGA DELA NA PRIMERU VRTCA TRBOVLJE	11
4.1	Predstavitev Vrtca Trbovlje.....	11
4.2	Analiza: Intervju z ravnateljico Vrtca Trbovlje	14
4.3	Analiza intervjuja z ravnateljico Vrtca Trbovlje	18
4.4	Ugotovitve	19
4.5	Predlogi za izboljšavo	20
5	SKLEP	20
	LITERATURA IN VIRI	21
	PRILOGA	1

KAZALO TABEL

Tabela 1: Osnovne značilnosti posameznih stopenj v razvoju tima.....	8
Tabela 2: Enote Vrtca Trbovlje.....	12
Tabela 3: Zbirka vprašanj in odgovorov na temo motivacije	14
Tabela 4: Zbirka vprašanj in odgovorov na temo timskega dela	16
Tabela 5: Predlogi za izboljšavo	20

KAZALO SLIK

Slika 1: Maslowova hierarhija potreb.....	4
Slika 2: Logotip vrtca	13

KAZALO PRILOG

Priloga 1: Intervju z ravnateljico Vrtca Trbovlje	1
---	---

1 UVOD

Motivacija je psihološki proces, ki nas spremlja vsak dan. Pridobiti znanje o tem, kaj je motivacija, je pomembno za vsakega posameznika. Preko teorije o motivaciji se lahko poučimo o človeških navadah, o postavljanju in doseganju ciljev. Znanje o motivaciji je praktično uporabno, saj tako vemo, od kod motivacija izhaja, zakaj se spreminja, katere vrste motivacije obstajajo. V veliko pomoč je to znanje vodjem oddelkov, managerjem in na splošno posameznikom, da pospešijo produktivnost in povečajo učinkovitost ter zadovoljstvo zaposlenih.

Timsko delo je ključnega pomena pri kompleksnejših in obsežnejših nalogah, pri katerih je potrebno sodelovanje več posameznikov, ki niso vedno enakega mišljenja in nimajo enakih vrednot. Prav zato je pomembno dobro sestavljena ekipa, ki zna učinkovito dosegati zastavljene cilje.

V zaključni strokovni nalogi sem raziskovala motivacijo in timsko delo na primeru Vrta Trbovlje. Zastavila sem naslednje predpostavke, ki bodo podrobneje predstavljene in analizirane v zaključku naloge:

1. Zaposleni v Vrta Trbovlje so motivirani za svoje delo in ne potrebujejo veliko zunanje spodbude.
2. Timsko delo je dobro organizirano, zato so zastavljeni cilji vedno doseženi.
3. Motivacija in timsko delo sta dva koncepta, ki sta zelo pomembna pri delu v Vrta Trbovlje.

Zaključna strokovna naloga je sestavljena in teoretičnega in praktičnega dela. V teoretičnem delu sta podrobneje predstavljena oba koncepta, motivacija in timsko delo, in kaj je zanju značilno. V praktičnem delu je predstavljen Vrtec Trbovlje, zaposleni v njem in sodelovanje s starši, analiziran je intervju z ravnateljico Vrta Trbovlje, dodani so predlogi za izboljšavo.

Namen zaključne strokovne naloge je analizirati uspešnost motivacije in timskega dela v izbranem vrta, ugotoviti, v kolikšni meri sta oba koncepta uresničena, predstaviti njuno učinkovanje in podati svoje mnenje ter predloge za izboljšavo.

Osnovni cilj zaključne strokovne naloge je s pomočjo teorije in praktičnega primera predstaviti delovanje motivacije in timskega dela v Vrta Trbovlje in s tem prikazati pomembnost teh dveh konceptov pri zaposlenih in vodstvu.

2 MOTIVACIJA

2.1 Opredelitev in namen motivacije

Naše obnašanje se ne pojavlja samo od sebe, je motivirano in ima vzroke in cilje. Motivacija se pojavlja pri ljudeh in živalih, le da je pri človeku bolj razvita in kompleksna. Ljudje si sami postavljamo cilje, ki jih poskušamo doseči s svojo voljo in zavestno nadziranim delovanjem (Musek in Pečjak, 2001). Potreba je skupna ljudem in organizacijam. Kaj si želimo ljudje in kaj organizacije, je po navadi povsem različno, zato je pomembna prava motivacija, ki vodi zaposlene do zastavljenih ciljev organizacije (Černetič, 2007). Motivacija je definirana kot želja oziroma intenziteta želje, da bi posameznik opravil določeno aktivnost (Dimovski in Penger, 2008). Baumeister (2016) navaja motivacijo kot *želeti*. Niso vse motivacije enake, pomembno je razumeti, kako se je motivacija razvila od preprostih potreb do kompleksnejših oblik. Motivacija se odzove na zunanje okolje ali se mu prilagodi.

Raziskovalci se pogosto ukvarjajo s tem, kako motivirati zaposlene, in ob tem razvijajo teorije. Teorija pravičnosti nam pomaga razumeti, kako srečni in zadovoljni zaposleni, pri katerih ni sprememb v delovnem okolju, lahko postanejo nesrečni in nemotivirani. Prva predpostavka teorije pravičnosti je, da je motivacija za delo odvisna od posameznikove interpretacije vedenja in odločitev organizacije. Druga predpostavka trdi, da so zaposleni motivirani v primeru, da je vse, kar vložijo v delo – znanje, sposobnosti in trud –, usklajeno s tistim, kar dobijo v zameno, na primer plačilom, nagradami, priznanji. Količina vložkov in prejemkov je torej pomembna pri teoriji pravičnosti. Pri zaposlenih se lahko pojavi občutek nepravičnosti zaradi zmanjšanja prejemkov, zato ne delajo več tako motivirano, občutek pravičnosti pa nakazuje, da so vložki in prejemki v enakem razmerju kot pri ostalih sodelavcih. Pravičnost je subjektivni proces, zato vsak zaposleni lahko odreagira drugače. Izbrani morajo biti primerljivi posamezniki, sicer je primerjava nepravilna in neuspešna (Mihelič in drugi, 2021).

Med sodobnimi teorijami najdemo tudi tako imenovano teorijo zanosa. Ta želi motivacijo razložiti z zanosom, ki je konstrukt, s katerim pojasnimo vedenje ljudi, ki imajo svoje delo radi. Opredelimo ga kot optimalno psihično stanje, ko je posameznik srečen, čuti ustvarjalnost in veselje. Da bi vedno čutili zanos, je treba neprestano razvijati svoje znanje in sposobnosti, v nasprotnem primeru pride do dolgočasenja. Da razumemo, kako se izkusi zanos, obstaja devet dimenzij. V prvi, ki se imenuje ravnovesje med izzivom in kompetencami, posameznik v zanosu nalogo doživlja kot izziv in verjame, da so njegove kompetence na istem nivoju z zahtevnostjo izziva. Druga dimenzija je zlitje z izvedbo, pri kateri že ime pove, da ima posameznik glavo popolnoma vpleteno v aktivnosti. V tretji ima jasno vizijo, kako bodo cilji doseženi, v četrti se redno ocenjuje in pridobiva povratne informacije za nadaljnje delo. Peta dimenzija pove, da je posameznik popolnoma osredotočen na nalogo in ne razmišlja o drugih stvareh, v šesti ima občutek nadzora nad izvajanjem aktivnosti, v sedmi dimenziji pozabi, kako ga dojemajo drugi in okolje. V predzadnji izgubi občutek nad časom in v zadnji, avtoteličnosti

izkušnje za izvajanje aktivnosti ne pričakujemo nagrade, ker resnično uživamo v delu (Mihelič in drugi, 2021).

Pomembno je omeniti tudi razliko med motivacijo in vplivom. Vpliv se definira kot socialni proces, pri katerem oseba želi, da druga oseba drugače razmišlja ali se obnaša. Pri motivaciji ne govorimo o manipulaciji z ljudmi, ampak poskušamo razumeti pogoje, pod katerimi se bodo ljudje sami odzvali (Reeve, 2018).

2.2 Motivi

Za vsako naše obnašanje je razlog motivacija. Imamo motiv, ki ga razumemo kot psihološki pojav, ki spodbuja naše obnašanje in nam pomaga doseči cilje (Musek in Pečjak, 2001). Veliko stvari je lahko razlog za neko dejanje, motivi so posebne vrste razlogi (Peters, 2015). Reeve (2018) pojasnjuje motiv kot notranji proces, ki poživlja, usmerja in vzdržuje vedenje. Po teoriji Daniela Pinka obstajajo trije bistveni motivatorji, ki so pomembni za ljudi - smisel, dovršenost in svoboda. Smisel pomeni, da zaposleni vedo, zakaj delajo. Dovršnost pomeni, da je ljudem potrebno dati čas, da so lahko ponosni na svoje delo. Svoboda pa pomeni, da lahko ljudje resnično izrazijo sebe in dajo dušo in telo v svoje delo (Pink, 2011).

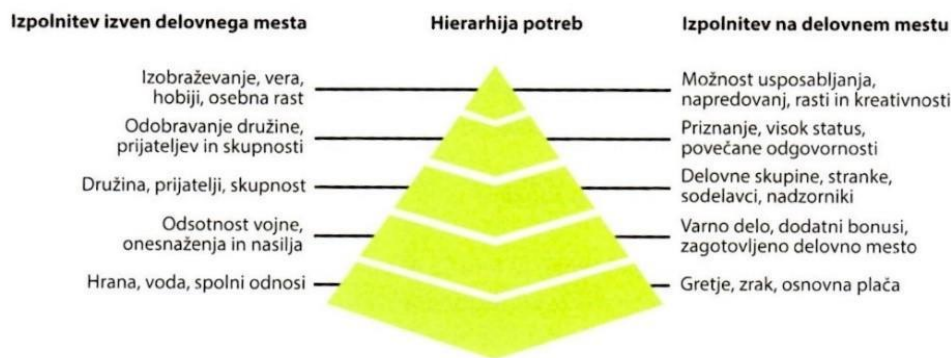
Poznamo prirojene motive, kot je na primer težnja, da si ustvarimo bivalni prostor, druge oblike motiviranega obnašanja pa se naučimo skozi življenje z izkušnjami. Motive delimo po vlogi na primarne in sekundarne, po nastanku na podedovane in pridobljene, po področju delovanja na biološke in socialne ter po razširjenosti na univerzalne, regionalne in individualne (Dimovski in Penger, 2008). Vsa naša dejanja so motivirana zaradi potreb in želja. Potrebe so definirane kot stanja, ki sprožijo obnašanje, usmerjeno k cilje. Motivirani smo lahko na več načinov, na primer za vrhunske dosežke in zaradi potreb ali želja. Cilji pa so dejanja, s katerimi zadovoljujemo potrebe. Lakota nas sili k temu, da jemo, ljubezen v stik s partnerjem. Lakota je v danem primeru človekova potreba in hrana je cilj. Potrebe po vodi, kisiku in hrani so fiziološke potrebe in so značilnost fizioloških motivov (Musek in Pečjak, 2001). Za rutinska dela je motivacija "korenček in palica" učinkovita. Na drugi strani pa je lahko tudi pogubna za ustvarjalna dela (Pink, 2011).

2.3 Motivacijske teorije

Raziskovalci 20. stoletja so menili, da zaposleni izvajajo ciljno usmerjeno vedenje. Takrat so bile oblikovane štiri pomembne motivacijske teorije (Mihelič in drugi, 2021). Maslowova teorija prikazuje seznam potreb po pomembnosti: ko bo nižja potreba zadovoljena, se razvije višja (Musek in Pečjak, 2001). Sestavljata jo koncept hierarhije potreb in koncept pomembnosti potreb (Černetič, 2007). Po Maslowu si glavni tipi potreb sledijo od najnižjih do najvišjih. Tako lahko začnemo s fiziološkimi potrebami, pri katerih gre za najosnovnejše človekove potrebe, kot so potreba po hrani in vodi. Naslednja je potreba po varnosti in zaščiti. Sledijo ji potrebe po

pripadnosti in ljubezni. Predzadnja je potreba po samospoštovanju, govori o pozitivni samopodobi in cenjenosti s strani drugih. Na najvišji ravni je potreba po samouresničitvi, pri kateri posameznik želi povečati svojo osebno rast in potencial (Dimovski in Penger, 2008). Prednost Maslowove teorije je, da je preprosta, in tako vodje na enostaven način ugotovijo, kaj njihove zaposlene motivira ter na kaj so občutljivi (Černetič, 2007). Na sliki 1 je prikazana Maslowova hierarhija potreb: na levi strani piramide so predstavljene potrebe, ki se izpolnijo izven delovnega mesta, na desni strani pa potrebe, ki se izpolnijo na delovnem mestu.

Slika 1: Maslowova hierarhija potreb



Vir: Dimovski in drugi (2014).

Herzberg je prikazal dve skupini dejavnikov, higienike ter motivatorje, ki vplivata na to, kako je človek zadovoljen s svojim delom. Higienike lahko poimenujemo dejavnike okolja, ki pri ljudeh odstranijo neprijetnosti ter ustvarjajo pogoje za motiviranje. Ti dejavniki so zunanji – denar, položaj, medsebojni odnosi, varna zaposlitev. Na drugi strani so motivatorji, ki izhajajo iz dela in neposredno spodbujajo ljudi, jim povečujejo motivacijo. Med njih štejemo zanimivo delo, osebni razvoj, napredovanje, zadovoljstvo (Černetič, 2007).

McGregorjeva teorija X in teorija Y trdita, da vodilni delavci močno vplivajo na motivacijo zaposlenih. Teorija X pravi, da človek po naravi ne želi delati, da se poskuša delo izogniti, nima visokih ambicij. Nadrejeni morajo zato neposlušne kaznovati, ubogljive nagraditi. Popolno nasprotje pa je teorija Y, ki predpostavlja, da so ljudje delovni, prevzemajo odgovornost, so ambiciozni in doživljajo ob delu zadovoljstvo. Vodje jim lahko omogočijo osebni razvoj in jih nagrajujejo (Černetič, 2007). Ti dve teoriji sta povsem razmejili tradicionalne avtokratske domneve o ljudeh od domnev, ki so temeljile na preučevanju dejanskega vedenja ljudi (Kohont in drugi, 2021).

2.4 Vrste motivacije

2.4.1 Zavedna in nezavedna motivacija

Fiziološke potrebe se navadno zadovoljujejo brez zavestne kontrole, ker za to poskrbijo naši nagoni, ki so se razvili v evoluciji. O zavedni motivaciji govorimo, ko zavestno spodbujamo svojo dejavnost. Obnašanje lahko usmerimo ter ga spreminjamo. Veliko gibov telesa opravimo brez zavedanja, ko pa se nehote dotaknemo nečesa vročega, refleksno odmaknemo roko (Musek in Pečjak, 2001).

2.4.2 Notranja in zunanja motivacija

O notranji motivaciji govorimo, ko naredimo nekaj, ker nam je všeč. O zunanji motivaciji pa, ko smo motivirani zaradi nagrade, pohvale (Musek in Pečjak, 2001). Viri notranje motivacije so radovednost, želja po spoznavanju nečesa novega, interesi (Požarnik, 2003). Notranja motivacija je pri ljudeh vseprisotna. Želja po raziskovanju in odkrivanju se pojavi že ob rojstvu in pri tem ne potrebujemo spodbud (Ryan in Deci, 2000). Zunanja motivacija ni trajna, povezana je s pritiski. Notranjo motivacijo krepimo mi sami, je bolj trajna in povezana s spontanostjo ter širjenjem naših osebnih interesov. Velik vpliv na zunanjo motivacijo imajo pohvale, predvsem spontane, pristne in raznovrstne. Pohvala dvigne intenzivnost napora in pripomore k hitrejšemu tempu (Požarnik, 2003).

Določene meje med zunanjo in notranjo motivacijo ni (Požarnik, 2003). Pink (2011) pravi, da notranja motivacija spodbuja ustvarjalnost, nadzorovana zunanja motivacija pa ima lahko škodljiv vpliv.

Nagrada kot zunanja motivacija naj bi bila dobra spodbuda za delo, vendar je ta učinek bolj kratkotrajen. Zunanja nagrade nam zmanjša osredotočenost na reševanje problema, prav tako bomo začeli iskati najkrajšo možno pot za doseganje cilja, kar ni nujno v skladu s pravili ali etično. Ko smo motivirani sami odznotraj, bo celotno izvajanje naloge nagrada sama po sebi (Mihelič in drugi, 2021).

2.4.3 Aspiracije in storilnostna motivacija

Ljudje se razlikujemo po veliko stvareh; če se osredotočimo na zastavljene cilje, govorimo o ravni naših aspiraciji, ki bo višja po vsakem dosežku na nekem področju. Ne smemo si zastavljati previsokih ciljev, ki jih morda ne bomo uspeli doseči; temu bo sledilo nezadovoljstvo, izgubili bomo motivacijo in težje bomo nadaljevali. Prav tako si ne smemo postavljati prelahkih ciljev, za katere ne potrebujemo veliko truda in posledično ne prinašajo veliko zadovoljstva. Obstaja pojem storilna motivacija, ki je želja po doseganju nadpovprečnih rezultatov, da bodo boljši od ostalih. Razlike med posamezniki v storilnostni motivaciji so posledica pričakovanj. Cilj se nam mora zdeti vreden, tako bomo bolj storilni (Musek in Pečjak,

2001). Ljudje smo si različni po stopnji razvitosti storilnostne motivacije. Nekateri se tudi brez spodbud ženejo za visokimi dosežki, ostali se sami od sebe ne bodo lotili težje naloge in bodo potrebovali več spodbude in podpore (Požarnik, 2003).

2.5 Motivacijski cilji

Dejstvo je, da se motivacija prepleta s čustvi, zato se motivacijska vloga čustev kaže v tem, kako čustva usmerjajo naše obnašanje. To pride do izraza pri motivacijskih ciljih, ki so objekti in pojavi, katerimi zadovoljimo potrebe in motive. Vsi imajo čustveno vrednost, pozitivno ali negativno. Cilji s pozitivno čustveno vrednostjo nas privlačijo, z negativno nas odbijajo. V motivacijski situaciji nastopajo potisne prvine, ki nas potiskajo k pozitivnim ciljem, na drugi strani so privlačne prvine, ki so pozitivni motivacijski cilji in nas vlečejo k sebi, negativni pa nas odbijajo od sebe. Fiziološke potrebe so glavna potisna sila motivacije, psihosocialni delujejo kot privlačna sila (Musek in Pečjak, 2001).

2.6 Motivacijski dejavniki

Odrasle ljudi po navadi za delo motivira plačilo za delo, vendar je veliko odvisno tudi od tega, kako dobro je strukturirano delo (Mihelič in drugi, 2021). Kaj nas bo motiviralo, je v različnih okoljih in obdobjih lahko zelo drugačno. Kljub temu je največkrat glavni dejavnik predvsem dohodek in zanimivo delo. Denar kot materialni motivacijski dejavnik je dolgo veljal za edinega, saj nam lahko prinese dvig življenjskega standarda in poveča kupno moč. Sčasoma so postali pomembni tudi nematerialni dejavniki, ki povečujejo motivacijo. To so lahko dinamično delo, fleksibilen delovni čas, neodvisnost pri delu, uspehi, dobri odnosi med zaposleni. Za boljše motivacijske dejavnike je potrebno delo zaposlenih ovrednotiti in se odločiti, kaj si zaslužijo. Podjetja iščejo znanje, spretnost, odgovornost. Vsak, ki ima več pozitivnih lastnosti in z njimi delo opravlja kakovostno, je lahko deležen boljših nagrad, ki so lahko finančne ali nefinančne (Černetič, 2007).

Denarne nagrade na kratek rok povzročajo veliko zadovoljstvo, ampak občutek kmalu izgine. Za ohranitev tega občutka potrebujejo prejemniki znova večje ter pogostejše količine. Tako nagrade lahko povzročajo odvisnost. Pohvala in povratne informacije, kaj točno so naredili dobro, povzročajo manj težav (Pink, 2011).

3 TIMSKO DELO

3.1 Opredelitev timskega dela

Velikokrat se zgodi, da se pri delu srečujemo s kompleksnejšimi in zahtevnejšimi nalogami. Te naloge poskušamo rešiti z interakcijo z drugimi, s formalnimi ali neformalnimi pogovori, s

projekti ali aktivnostmi. Da bo interakcija uspešna in delo dobro opravljeno, potrebujemo znanje z različnih področij, ki jih posameznik težje obvladuje kot skupina (Hrabar, 2010).

Psihološki dejavniki, kot sta motivacija in zaupanje, so pomembni za povezovanje članov tima in oblikovanje tima. Za timsko delo nas motivirajo potrebe po varnosti, sprejetosti, priznanju in samoaktualizaciji. Iz potrebe po varnosti izhaja tudi zaupanje, ki je pomemben pogoj uspešnega tima (Polak, 2009).

Timsko delo lahko opredelimo tudi kot obliko dela, pri katerem posamezniki sodelujejo pri opravljanju nalog, da bo cilj dosežen. Skupni rezultat je večji, kot če bi sešteli delo posameznika (Kohont in drugi, 2021). Larson in LaFasto (1989) opredeljujeta timsko delo kot prispevek in skupno usklajene ukrepe več ljudi. Prav tako trdita, da je razumevanje timskega dela ključen korak za zagotavljanje obstoja v prihodnosti. Tri leta sta raziskovala, kaj je skrivnost uspešnega tima, zato sta intervjuvala vodstva različnih uspešnih organizacij po svetu. Uporaba izraza timsko delo se razlikuje po državah in organizacijah. V različnih kulturnih kontekstih prav tako obstajajo razlike pri pričakovanjih glede vlog v timu, glede števila članov ter zastavljenih ciljev (Gibson in Zellmer-Bruhn, 2001).

3.2 Vedenje in procesi v timu

Robert Freed Bales, profesor socialnih odnosov, je preučeval naravo medosebne interakcije v majhnih skupinah. Prva knjiga z naslovom *Interaction Process Analysis: A Method for the Study of Small Groups* je izšla leta 1950 in je govorila o interakcijah v terapevtskih skupinah za odvisnike od alkohola. Bales je preučeval obnašanje posameznikov v skupinskem okolju in upal, da bo s tem odkril ponavljajoče se vzorce, ki bi jih lahko uporabil za napovedovanje delovanja skupin (Kagan in drugi, 2006).

Uspešnost tima je odvisna od miselnih, vedenjskih in čustvenih medsebojnih vplivov med člani. Procese v timu povezujemo s tremi dilemami v doživljanju njegovih članov. Pri prvi dilemi govorimo o vzpostavitvi in ohranitvi položaja posameznika v timu. Posameznik se odloča med občutki ali biti bolj odprt ali zaprt, biti zaupljiv ali negotov. Druga dilema govori o tem, kako se vzpostavi in ohrani odnos članov do zadanih ciljev. Zadnja, tretja dilema, se nanaša na vzpostavitev in ohranjanje oblike vodenja in dela v timu (Polak, 2009).

Za uspešen tim je potrebna pozitivna soodvisnost, ki se oblikuje z vzpostavitvijo zaupanja in soodgovornosti. Pozitivna soodvisnost se gradi s kohezivnostjo, to je izraz, ki pomeni želja po povezanosti v fizičnem in psihološkem smislu (Polak, 2012).

Polak (2009) predstavlja Tuckmanov model oblikovanja tima v štirih stopnjah, ki je predstavljen v tabeli 1.

Tabela 1: Osnovne značilnosti posameznih stopenj v razvoju tima

Stopnje (stadiji) v razvoju tima	Osnovne značilnosti dogajanja
Oblikovanje	<ul style="list-style-type: none"> ● oblikovanje skupine ljudi v tim ● odkrivanje temeljnih odnosov z drugimi
Nasprotovanje	<ul style="list-style-type: none"> ● pojavijo se podskupine in problemi, s tem tudi konflikti
Sprejemanje pravil	<ul style="list-style-type: none"> ● sprejemanje vlog in utrjevanje pravil ● izmenjava informacij
Izvajanje	<ul style="list-style-type: none"> ● odpravljanje konfliktov in osredotočenje na nalogo ● visoka učinkovitost tima

Vir: Polak (2009).

3.3 Vrste timov

Delovna skupin in tim sta dva pojma, ki sta si kljub različnim pogledom podobna. Poleg izraza "tim" se uporablja tudi beseda ekipa, ki se uporablja v povezavi s športnimi ekipami. Oba pojma poimenujeta skupino iz vsaj dveh članov s skupnimi cilji, ki opravljata relevantne in med seboj odvisne naloge ob upoštevanju vrednot in klime podjetja. Pomembno je, da so člani konstantno v posredni ali neposredni komunikaciji. Omeniti je potrebno tudi razliko med pojmom tim in timsko delo oziroma skupina. Tim razumemo kot entiteto, medtem ko je timsko delo način opravljanja aktivnosti z visoko interakcijo med člani. Vsaka naloga zahteva različno stopnjo odvisnosti opravil. Za uspešnost pri visoki stopnji medsebojne odvisnosti je potrebna popolna in poglobljena soodvisnost. Pri nizki stopnji si člani naloge lahko tudi razdelijo in jih opravijo individualno, takrat govorimo o skupini skupaj delujočih posameznikov ali združevalni soodvisnost. Sekvenčna soodvisnost se pojavi, ko se naloge opravljajo zaporedno in so odvisne od predhodnega člana skupine. V primeru recipročne soodvisnosti pa se koordinirajo člani v dvojicah (Mihelič in drugi, 2021).

Skupina ima močnega vodjo in vsak član ima individualno odgovornost. Pri timu se vloge vodij menjavajo, imajo tudi vzajemno odgovornost, kar pomeni, da so odgovorni eden za drugega. Sestanki so namenjeni izmenjavi različnih mnenj članov in reševanju možnih problemov

(Dimovski in drugi, 2005). Strokovnjaki so mnenja, da je potrebno dobro premisliti, katero vrsto tima sestaviti za učinkovito doseganje ciljev. Obstaja več različnih vrst timov, ki jih ločujemo glede na velikost, vrsto in namen, glede na raven strokovnosti članov in njihovo prevzemanje odgovornosti za določene naloge (Polak, 2009).

Formalni timi se oblikuje preko organizacije; najbolj razširjene vrste so vertikalni, horizontalni in tim za posebne namene. Vertikalni tim je najbolj poznan, saj so to managerji in njegovi podrejeni. Horizontalni tim sestavljajo zaposleni, ki imajo podobne hierarhične ravni. Timi za posebne namene so ustvarjeni za posebne projekte, kadar je potrebna visoka stopnja kreativnosti (Dimovski in drugi, 2005).

Polak (2009) predstavlja različne vrste timov. Delovni timi so po navadi skupine ljudi iz istih oddelkov ali delovnih področij, ki delajo skupaj brez istih ciljev (Polak, 2009). Lahko se imenuje tudi medfunkcijski tim in spada v vrsto horizontalnih timov (Dimovski in drugi, 2005). K nalogam in problemom usmerjeni timi so organizirani začasno, njihovo delo temelji na pravem timskem delu, saj jih povezuje skupni cilj. To je lahko tim strokovnih delavcev. Vodstveni timi so skupine strokovnjakov na vodstvenih položajih. Cilji članov so povezani s cilji organizacije.

Ker ni univerzalne oblike tima, ki bi ustrezala vsem, je potrebno omeniti tudi naslednja poimenovanja timov. Avtoritativno vodene time vodijo izbrani posamezniki z nekega področja, ki imajo poudarjeno vlogo in prevzemajo večji del odgovornosti. Samovodeni timi so avtonomni, v njih imajo člani enakovredno vlogo, odločitve se sprejemajo z glasovanjem. V takih timih vlada sproščeno vzdušje in pozitivni odnosi. Koordinirani ali mešani timi so kombinacija vseh predstavljenih vrst tima. Vodstvo določi člane s predhodnim posvetovanjem in upoštevanjem želja. Multidisciplinarni timi se oblikujejo za obširnejšo nalogo in jih sestavljajo ljudje z različnimi poklicnimi profili. Člani oblikujejo jasen odnos do naloge in ne drug do drugega, zato ne moremo govoriti ravno o timu, ampak bolj o delovni skupini. Interdisciplinarni timi povezujejo več strok, člani so v medsebojnih odnosih, kar spodbuja njihov osebni razvoj. Transdisciplinarni timi so redki, saj naj bi posamezen član znal reševati probleme v celoti, ne samo na svojem področju. Različnost tima omogoča produktivnejše delo, različna mnenja spodbujajo ustvarjalnost in izkušnje članov krepijo diskusije (Polak, 2009).

3.4 Vloge pri timskem delu

Znani raziskovalec timskega dela Meredith R. Belbin je razvil klasifikacijo vlog v timu. Najbolje deluje tim, v katerem so vloge med seboj uravnotežene. Prvi je inovator oziroma proizvajalec idej, ki je ustvarjalen, je dojemljiv za kritiko in pohvalo ter je usmerjen vase, zaprt. Iskalec virov je nasprotje od inovatorja, ta oseba je bolj odprta, radovedna in komunikativna. Vodja ali koordinator je samozavesten, zrel, ima ugled in zaupanje, zato je primeren za vodenje dela tima in spodbujanje drugih članov. Oblikovalec išče rešitve in načine premagovanja ovir, biti mora dinamičen, motiviran in učinkovit. Opazovalec opazi možnosti in jih presoja, vendar

ne more motivirati drugih kot oblikovalec. Oseba, ki posluša in spodbuja sodelovanje ter slabo prenaša pritisk, je definirana kot timski delavec. Garač spravi idejo v realnost in gara, da se cilji dosežejo. Je samodiscipliniran, sistematičen, zavezan in prizadeven član tima. Zadnji dve vlogi, ki ju najdemo v timu, sta dovršitelj, ki je pozoren na napake, in strokovnjak, ki je usmerjen k ciljem, predan in specializiran na svojem področju (Polak, 2009).

Pri sestavi tima se moramo najprej vprašati, kakšni so naši nameni in cilji. Naključna izbira članov se pojavlja bolj redko, formalni vodja si lahko člane izbere vnaprej, nekateri upoštevajo preference, s kom želijo delati. Vseeno moramo biti pri izbiri članov pozorni, da so posamezniki primerni in da lahko delujejo kot celota (Mihelič in drugi, 2021)

Pomagajo nam lahko nekateri dejavniki, na primer velikost tima. Vprašati se moramo, v kolikšnem obsegu članov bo tim še produktiven. Obstajajo manjši timi, ki se imenujejo dvojice, in večji, ki imajo pet ali več članov. Paziti moramo tudi na tako imenovani delež ekvivalenta polnega delovnega časa, ki se navezuje na kratko udeležbo osebe s specializiranim znanjem o nalogi. Zaradi manjšega obsega udeležbe se lahko zgodi, da taka oseba ne bo tako predana doseganju cilja kot ostali člani. Drugi dejavnik pri sestavi tima so posameznikove spretnosti in znanja. Za zahtevnejšo nalogo bomo potrebovali posameznike z večjimi možnostmi. Sodobnejši dejavnik je tudi socialni kapital. Pomeni dobro usklajenost zunanjih in notranjih povezav članov. Pomembna je notranja povezanost, ki se navezuje na interakcijo in čustveno povezanost. Ne smemo pozabiti na zavedno ali nezavedno različnost tima. S tem je mišljena starost, spol, rasa, nacionalnost, smer izobrazbe, vrednote, stališča in ostale podrobnosti, ki kažejo heterogenost. Zadnji pomemben dejavnik je časovna razpoložljivost in interes. Član, ki je primeren za tim, je lahko zaseden in ne more sodelovati, na drugi strani pa nezainteresirani člani ne bodo prinesli zelenega rezultata. Poleg vseh navedenih dejavnikov je potrebno timu zagotoviti sredstva, primeren prostor, druge vire in čas (Mihelič in drugi, 2021).

3.5 Aktivnosti in procesi v timu

Ko govorimo o delovanju tima, moramo omeniti dva pomembna dejavnika, to sta naloga za doseganje ciljev in psihosocialno dogajanje. Zadnje lahko pripomore k doseganju cilja ali pa nastopa kot ovira. Delovne skupine opravljajo osem opravil, ki jih je predlagal McGrath. To so aktivnosti načrtovanja in ustvarjalne aktivnosti, ki ustvarjajo alternative. Reševanju znanih problemov in aktivnosti odločanja, ki omogočata izbiranje, sledita aktivnost usklajevanja pogledov in aktivnost uravnavanja konfliktnih interesov, ki se navezujeta na usklajevanje. Zadnji dve sta aktivnost tekmovanja in psihomotorične aktivnosti, ki se navezujeta na izvrševanje. Vse navedene aktivnosti sestavljajo tri procese, in sicer prehodne, akcijske in medosebne. Njihove značilnosti so, da se prva dva procesa navezujeta neposredno na izvajanje naloge ter sta zaporedna, medtem ko medosebni proces poteka sočasno s prvima dvema in je temelj, ki vpliva na končni izid (Mihelič in drugi, 2021).

Pomembna je kakovostna komunikacija, verbalna in neverbalna. Član tima bo z neverbalno komunikacijo izražal svoja čustva. Če verbalna in neverbalna komunikacija pri posamezniku nista usklajeni, je prej verjeti neverbalnemu sporočilu, saj je le-tega skoraj nemogoče kontrolirati. Najpogostejše štiri oblike komunikacije v timu so: govorjenje, poslušanje lastnega govorjenja, poslušanje in poslušanje lastnega poslušanja. Poslušanje samega sebe je pomembno, ker s tem poskrbimo, da ne pride do neprimernega komuniciranja. Poznamo tudi različne vrste poslušanja. Pri interaktivnem poslušanju govorec hitro postane poslušalec in obratno. Pri reaktivnem poslušanju je ravno obratno, član tima dalj časa razlaga in ga drugi dlje poslušajo. Spretnosti sporazumevanja so širše od komunikacijskih spretnosti. Vključevale naj bi miselne strategije, odprto diskusijo in enakovredno vključevanje članov (Polak, 2009).






Za razumevanje vedenja v timu je potrebno upoštevati tudi nezavedne procese kot čustveno silo, ki izhaja iz strahu pred izgubo občutka varnosti. Tako stanje člana lahko vzbudi dvom o dobrem delovanju celotne skupine. Na te občutke strahu in dvoma člani reagirajo z odvisnostjo od vodje, nenehnim pričakovanjem ter napadanjem in umikanjem. Nezavedni procesi se večkrat pojavijo v timih z manj strukturiranim delom. Pojav negotovosti lahko odstranimo z jasnimi in konkretnimi cilji. Timi z odgovorno zavezanimi cilji imajo možnost pravi čas prepoznati in odpraviti nezavedne procese z argumenti in zagotavljanjem občutka varnosti (Polak, 2009).

4 PRAKTIČNI DEL: ANALIZA MOTIVACIJE IN TIMSKEGA DELA NA PRIMERU VRTCA TRBOVLJE

4.1 Predstavitev Vrtca Trbovlje

V vrtcu je tim največkrat sestavljen iz vzgojiteljice/vzgojitelja in pomočnice vzgojiteljice/vzgojitelja, ostali člani so lahko psiholog, logoped, socialni delavec in drugi strokovni delavci vrtca. Pomen dela v timu v vrtcu se rahlo razlikuje od dela v timu v drugih ustanovah, kjer je točno določena struktura dela in organiziranost dela (Polak, 2012). Leta 1908 se je v občini Trbovlje ustanovilo Društvo za zaščito otrok, leta 1911 je bil ustanovljen prvi vrtec, leta 1958 pa samostojni vrtec z ravnateljico Anko Raušl. Z leti se je vrtec spreminjal, zadnjo spremembo je doživel s spremembo imena 15. maja 1997, ko ga je občinski svet z odlokom poimenoval Vrtec Trbovlje. Že od samega začetka se v vrtcu prilagajajo vsem spremembam, ki se pojavijo v neposrednem okolju. Vrtec Trbovlje je imel v preteklosti največ 9 enot, v katere je bilo vključenih približno 1000 otrok. Zaradi brezposelnosti se je zmanjšalo število otrok in tako so morali zapreti tudi nekatere enote. Ko je bila uvedena devetletka, se je število otrok v vrtcu še bolj zmanjšalo. Leta 2004 se je ponovno pričel vzpon števila otrok in tudi oddelkov (Vrtec Trbovlje, brez datuma). V tabeli 2 so predstavljene enote vrtca.

Tabela 2: Enote Vrta Trbovlje

Enota	Lokacija in opis enote
	<p>Rudarska cesta 10 a</p> <p>Legla vrta omogoča otrokom neposreden stik z naravo in družbenim okoljem. Imajo tudi čutno sobo, ki pomaga pri spodbujanju čutnega zaznavanja.</p>
	<p>Vreskovo 6 a</p> <p>Ta enota je kot objekt najmanjša, pridobila si je Eko zastavo in se vključila v projekt Podnebne spremembe.</p>
	<p>Trg revolucije 4 c</p> <p>Enota je locirana na OŠ Trbovlje, in sicer na podružnični enoti Alojza Hohkrauta in jo obdajata dve igrišči. Je druga najstarejša enota, a kljub temu ponuja sodobno učno okolje.</p>
	<p>Novi dom 51</p> <p>Enota je najstarejši objekt, prva v Zasavju je pridobila Eko zastavo za priznanje za ekološko ozaveščenost mladih.</p>
	<p>Rudarska cesta 9</p> <p>Enota je locirana na pediatričnem oddelku Splošne bolnišnice Trbovlje. Zaposleno imajo strokovno delavko, vzgojiteljico, ki skrbi za otroke.</p>

Vir: lastno delo.

Vrtec Trbovlje zagotavlja varstvo za nekaj več kot 500 otrok. Zaposleni delajo po nacionalnem Kurikulumu za vrtece, saj so javni vrtec. Po metodologiji Korak za korakom so začeli delati leta

1996, ko so kot prvi vrtec v Zasavju pristopili k načinu dela z upoštevanjem individualnih potreb in zmožnosti otroka. S tem upoštevajo načela demokratičnosti in pluralizma, avtonomnosti, strokovnosti in odgovornosti vrtca, enakih možnosti in upoštevanja različnosti med otroki, horizontalne in vertikalne povezanosti, sodelovanja s starši in okoljem, timskega načrtovanja. Starši lahko otroke pripeljejo v dnevne in poldnevne programe, tudi za ne vključene otroke enkrat na teden pripravijo dodatne dejavnosti v sklopu Cicibanovih igralnih uric. V letu 2021 so 110. obletnico vrtca praznovali s prenovljeno celostno grafično podobo, ki so jo pomagali oblikovati izbrali otroci. V Vrtcu Trbovlje skrbijo, da je otroku vrtec prijazen prostor, kjer se počutijo varne. Uresničujejo najpomembnejše naloge predšolske vzgoje in učenja na področju gibanja, jezika, družbe, narave, umetnosti in matematike. Prizadevajo si, da dosegajo zastavljene cilje, ki otrokom omogočajo splošne sposobnosti komuniciranja, razumevanja in sprejemanja sebe ter drugih, spodbujanje radovednosti, ustvarjanje in pridobivanje znanja na področjih vsakdanjega življenja. V vrtcu so otroci razporejeni v dva oddelka: za prva tri leta in od 3. do 6. leta. Ponudijo lahko dnevni program, ki vključuje vse obroke za otroke obeh oddelkov. Poldnevni program vključuje dva obroka za otroke drugega oddelka. Ponujajo še dodatni program z možnostjo postopnega vključevanja otroka v novo okolje. Med drugim se lahko starši odločijo še za dodatne dejavnosti, ki potekajo v enotah Vrtca Trbovlje (Vrtec Trbovlje, brez datuma).

Njihovo poslanstvo je podpiranje razvoja zadovoljnih in skrbnih otrok in ljudi, zagotavljanje kakovostnih in dostopnih programov, zagovarjanje kakovosti življenjskega okolja za otroke izven vrtca kot model kakovostnega vrtca. Vizija pa se glasi: "Vrtec z družino in širšo skupnostjo deli odgovornost za pripravo predšolskega otroka na zahteve in izzive življenja, zato so otroci upoštevani in imajo možnost za razvoj in doseganje svojih osebnih potencialov, vsak otrok in odrasel kot posameznik prispeva k bogatejši skupnosti (Vrtec Trbovlje, brez datuma). Na sliki 2 je prikazan logotip Vrtca Trbovlje, ki predstavlja lik otroka in ptice.

Slika 2: Logotip vrtca



Vir: <https://www.vrtec-trbovlje.si/o-vrtcu/>

Vrtec Trbovlje ponuja veliko aktivnosti in vsebuje več enot, zato je pomembno, da ima ljudi, ki ob opravljanju svojega dela otrokom omogočajo optimalen razvoj, delo vseh mora biti premišljeno in usklajeno. Ravnateljica je odgovorna za poslovodno delo in pedagoško vodenje. Ravnateljici pomaga tudi pomočnica, katere naloga je skrb za gospodarsko področje. Za pedagoško dejavnost so odgovorne vzgojiteljice predšolskih otrok ter pomočnice vzgojiteljic.

Svetovalna delavka je na voljo v pomoč vzgojiteljicam, pomočnicam, staršem in otrokom. V računovodstvu skrbijo za finančno poslovanje, v centralni kuhinji pripravljajo kvalitetno prehrano, iz kuhinje hišnih razvozi vso hrano po enotah. Čistilke pa v popoldanskem času poskrbijo za čiste prostore (Vrtec Trbovlje, brez datuma). Upravni organi so Svet vrtca in Svet staršev, strokovni organi so vzgojiteljski zbor in strokovni tandem (Vrtec Trbovlje, brez datuma).

Zelo je pomembno, da so starši obveščeni o počutju svojega otroka, kako se povezuje z drugimi otroki, kako se uči, razvija in nadgrajuje svoje znanje in sposobnosti. S starši sodelujejo tako individualno kot tudi skupinsko. Vsak oddelek ima tudi predstavnika staršev v svetu staršev, od teh so trije člani sveta zavoda. V mednarodnih dokumentih, ustavi in zakonu so določene vse pravice staršev in otrok. Starši morajo podpisati tudi Pogodbo o vključitvi otroka v vrtec (Vrtec Trbovlje, brez datuma).

4.2 Analiza: Intervju z ravnateljico Vrtca Trbovlje

Za raziskovanje in analizo motivacije in timskega dela je bila uporabljena kvalitativna raziskovalna metoda – intervju, in sicer 28. 9. 2023 z ravnateljico Vrtca Trbovlje Dašo Bokal, ki ji teče drugi mandat ravnateljice. Zbrani podatki so zato primarne vrste. Intervju se je začel s temo motivacije. Zastavljeno je bilo 11 vprašanj, sledilo je še 11 vprašanj na temo timskega dela. Tabela 3 prikazuje vprašanja in odgovore na temo motivacije v Vrtcu Trbovlje.

Tabela 3: Zbirka vprašanj in odgovorov na temo motivacije

Vprašanje	Odgovor
1. Koliko zaposlenih je trenutno v Vrtcu Trbovlje?	»V zavodu je trenutno 107 zaposlenih.«
2. So med njimi tudi študentje?	»Študentje delo opravljajo glede na potrebe zavoda in niso všteti v zgornjo številko.«
3. Koliko jih je zaposlenih za določen/nedoločen čas?	»Za nedoločen čas je zaposlenih 93 oseb.«
4. Kakšna je najvišja stopnja izobrazbe pri zaposlenih?	»Najvišja stopnja izobrazbe je 2. bolonjska stopnja pri dveh osebah. Ostali imajo nižjo stopnjo izobrazbe.«

se nadaljuje

Tabela 3: Zbirka vprašanj in odgovorov na temo motivacije (nad.)

Vprašanje	Odgovor
5. Opazite kakšne razlike v motivaciji med zaposlenimi z različnimi statusi, kot so spol, pogodba za določen/nedoločen čas, izobrazba ...?	»Opazi se razlika v motiviranosti glede na število let zaposlitev. Starejše delavke čutijo večjo pripadnost zavodu in imajo s tem višjo raven notranje motivacije, mlajše zaposlene (še) ne čutijo pripadnosti zavodu, imajo druge vrednote, zato je njihova motivacija bolj zunanja. Opazi se tudi razlika pri zaposlenih za določen/nedoločen čas. V času dela za določen čas se zaposleni prikažejo v najboljši luči in motivirani za delo. Po podpisu pogodbe za nedoločen čas marsikomu ta motivacija do dela upade.«
6. Kakšna, ocenjujete, je raven motivacije v Vrtcu Trbovlje?	»Raven motivacije je po koronskem obdobju padla, zato se trudimo, da se v prihodnjih letih poveča. V letih pa zato, ker je to dolgotrajen proces, in za »zdrav« in motiviran kolektiv je potreben čas.«
7. Kako ohranjate raven motiviranosti pri zaposlenih?	»Trenutno stanje motiviranosti zaposlenih ne želimo ohraniti, pač pa ga želimo dvigniti.«
8. Kako poskrbite, da so zaposleni motivirani za svoje delo?	»Na začetku leta si zadamo cilje, kako bomo zvišali motiviranost zaposlenih, na primer z obhodi vodstvenih delavcev po enotah, z vrednotenjem opaženega dela, s pohvalami za uspešno in dobro opravljeno delo, z organiziranjem formalnih in neformalnih srečanj.«
9. Kako pomembna vam je motivacija pri zaposlenih? Zakaj?	»Menim, da je motivacija pri zaposlenih izredno pomembna, še posebej notranja. Ker le notranje motiviran zaposleni bo predal otrokom tisto, kar v življenju potrebujejo, opazil bo posameznika, trudil se bo za najbolj optimalen razvoj posameznega otroka, staršem bo znal svetovati. Z vsem tem bo naredil največ v dobro svojih sodelavcev in zavoda.«
10. Kaj menite, da motivira vaše zaposlene: denar, izkušnje, zadovoljstvo pri delu, različne nagrade ...	»Zaposlene motivira pohvala, zadovoljstvo otrok in staršev, občutek, da je njihovo delo opaženo, da delajo v tandemu z osebo, ki ji zaupajo. Zagotovo je njihova motivacija tudi plačilo, na katerega pa ravnateljji nimajo veliko vpliva.«

se nadaljuje

Tabela 3: Zbirka vprašanj in odgovorov na temo motivacije (nad.)

Vprašanja	Odgovori
11. Motivacija izvira iz nas samih ali pa nas motivirajo zunanji dejavniki. Se vam zdi pomembno, kaj žene zaposlene, ali je pomembno zgolj to, da je delo opravljeno?	<i>»Glede na to, da imamo v vrtcu v vzgojo in izobraževanje zaupanih 520 otrok, da vzgajamo in izobražujemo za prihodnost, ni dovolj, da je delo zgolj opravljeno. Zelo pomembno je, da zaposleni opravijo svoje delo z empatijo, navdušenjem, da se zavedajo, zakaj so v tem poklicu, da živijo vrednote vrtca, ter predvsem to, da jih pri delu z otroki žene notranja motivacija.«</i>

Vir: lastno delo.

V tabeli 4 so posebej predstavljena še vprašanja in odgovori na temo timskega dela v Vrtcu Trbovlje.

Tabela 4: Zbirka vprašanj in odgovorov na temo timskega dela

Vprašanje	Odgovor
1. Kako pomembno je za vas timsko delo v Vrtcu Trbovlje?	<i>»Timsko delo je v vrtcu izrednega pomena, saj tu ne gre za delo posameznikov, pač pa tandemov. Od kvalitete tima je odvisna klima v oddelku in ob dobri klimi je počutje otrok in zaposlenih odlično.«</i>
2. So zaposleni bolj nagnjeni k skupinskemu ali samostojnemu opravljanju dela?	<i>»Samostojnega dela v vrtcu ni, že pri samem načrtovanju dela v posamezni skupini sodelujeta dve osebi – vzgojiteljica in VPO-pomočnik vzgojitelja. Znotraj enot se oblikuje tudi aktiv enote, ki zajema vse strokovne delavce, zaposlene v enoti, znotraj zavoda pa več strokovnih aktivov/timov, v katere so vključeni vsi strokovni delavci.«</i>
3. Na kakšne načine skrbite, da delo v timu poteka čim bolj učinkovito?	<i>»Za učinkovito delo v timu poskrbimo tako, da si lahko zaposleni najbližjega sodelavca izberejo sami; torej nekoga, ki ima podobno razmišljanje, podobne poglede na vzgojo, podobne vrednote, predvsem pa nekoga, ki mu zaupajo. Najpogosteje tesni sodelavci znotraj ene skupine gojijo tudi prijateljski odnos zunaj zidov vrtca.«</i>

se nadaljuje

Tabela 4: Zbirka vprašanj in odgovorov na temo timskega dela (nad.)

Vprašanja	Odgovori
4. Vam je pomembno, da se zaposleni razumejo tudi izven delovnih ur?	<i>»Neformalno druženje in druženje izven službe je pomembno za dobro počutje v skupini in za samo klimo v zavodu. Ima pa dober prijateljski odnos znotraj tandema tudi ovire – ključno se mi zdi, da kolegi drug drugega opozarjajo na morebitne napake, neprofesionalnost, da drug drugemu podajo konstruktivno kritiko, da so kritični prijatelji, kar pa med dobrimi prijatelji znotraj tandema pogosto šepa.«</i>
5. Ali organizirate kakršne koli oblike teambuildinga?	<i>»Pred leti smo se poslužili ene izmed oblik teambuildinga, ki s strani starejših sodelavk ni bila dobro sprejeta, zato iščemo alternative, da bi zadostili željam čim večjega števila zaposlenih. Vsekakor pa se z različnimi oblikami teambuildinga spogledujemo in si ga želimo v prihodnje tudi izvesti.«</i>
6. Se vam zdi pomembno, kakšna oseba je v vlogi vodje pri skupnih nalogah?	<i>»Najpomembnejše je poznavanje močnih in šibkih področij posameznega zaposlenega, njegovih vrednot, ciljev, norm, česar se vsako leto dotaknemo na letnih razgovorih. Glede na to tako lažje postavimo vodjo, saj poznamo njegove kompetence in zaupamo v njegove sposobnosti.«</i>
7. Kdaj je po vašem mnenju timsko delo uspešno opravljeno?	<i>»Timsko delo je uspešno opravljeno, kadar je upoštevano mnenje slehernega posameznika, kadar lahko vsak član tima izrazi svoje mnenje in poda ideje. Vedno poudarjam, da je tim dober toliko, kot je dober njegov najšibkejši člen.«</i>
8. Katere kompetence naj ima vodja tima?	<i>»Vodja mora na prvem mestu spoštovati vse ljudi, biti mora sposoben timskega vodenja in mora znati motivirati ljudi. Imeti mora dobro razvite komunikacijske sposobnosti, predvsem pa mora biti človek s prednostmi in napakami. Po mojih izkušnjah je zelo dobro, da je to eden izmed zaposlenih, ki ga sodelavci spoštujejo zaradi njegovega dela in njega samega.«</i>

se nadaljuje

Tabela 4: Zbirka vprašanj in odgovorov na temo timskega dela (nad.)

Vprašanja	Odgovori
9. Kaj je največkrat razlog za nesporazum pri tiskem delu?	<i>»Največkrat je razlog za nesporazum nesprejemanje drugačnih mnenj, idej. Zelo pogosto je to med generacijami – starejši pred upokojitvijo proti mlajšim, ki prihajajo s fakultet, iz šol.«</i>
10. Kako rešujete nastale konflikte v procesu timskega dela?	<i>»Konflikte v procesu timskega dela se težko rešuje. Po eni strani razumem starejše, ki so že 30–40 let predani svojemu delu v vrtcu in veliko stvari najboljše vedo, po drugi strani pa prihajajo mlajše kolegice z drugačnimi pristopi, znanji, mnenji, kar pri starejših zaposlenih ni dobro sprejeto. Reševanje konfliktov znotraj timov je trenutno največji problem, ki mi vzame največ časa in energije.«</i>
11. Če je ekipa tima prevelika, se delo porazgubi, veliko je različnih osebnosti, mnenj, vrednot. Kakšno je vaše mnenje o tem? Je za uspešno dosežene cilje bolje imeti manjši ali večji tim ljudi?	<i>»Pomembno je, da so naloge članov ekipe razdeljene, da ima vsak svojo vlogo ter da se vsak počuti del ekipe. Težave ne vidim v številčnosti oseb v timu, pač pa v tem, da nima vsak član svoje vloge. Glede na naloge, cilje, namen posamezne ekipe vodstvo lahko preceni, kako številčno ekipo potrebuje za najboljši rezultat oziroma dosego cilja.«</i>

Vir: lastno delo.

4.3 Analiza intervjuja z ravnateljico Vrtca Trbovlje

Ravnateljica Vrtca Trbovlje Daša Bokal posveča veliko pozornosti motivaciji in tiskemu delu. Delo v tem zavodu prinaša namreč veliko odgovornost. Starši morajo zaupati, da bodo otroci vsak dan prišli v prave roke, da jim bodo zaposleni s pravilno motivacijo in konkretnim tiskim delom pomagali pri igri, učenju in spoznavanju novih stvari. Čeprav je motivacija med zaposlenimi po epidemiji rahlo upadla, se vseeno trudijo, da držijo določen nivo motivacije, in nameravajo jo tudi zvišati. Verjamejo, da prava motivacija ne pride čez noč, zato si prizadevajo, da jo bodo sčasoma dvignili in poskrbeli, da ne bo več padala. Velike razlike v motivaciji se kažejo med zaposlenimi z različnimi statusi, kot so zaposleni za določen ali nedoločen čas, glede na starost in izobrazbo. Zaposleni za določen čas želijo pokazati svojo najboljšo podobo, da bi prepričali vodje v svoje sposobnosti in dokazali, da so prava izbira za delo. Ob podpisu pogodbe za nedoločen čas ta zagnanost za delo in želja biti čim boljši rahlo upade. Med zaposlenimi so velike razlike glede doživljanja zunanje in notranje motivacije, predvsem glede

na starost in izkušnje. Starejše zaposlene so veliko bolj notranje motivirane in se počutijo bolj povezane z zavodom kot mlajše zaposlene, ki jih bolj motivira materialna nagrada. Želja ravnateljice je, da zaposlene motivira predvsem zadovoljstvo ob delu z otroki. S timskim delom se v vrtcu srečujejo zaposleni vsak delovni dan, zato je ključno, da tovrstno delo poteka kar se da tekoče in brez konfliktov. Zaposleni si lahko sami izberejo, s kom želijo sodelovati, in sicer glede na to, komu najbolj zaupajo in zato vedo, da bo delo dobro opravljeno. Postavitev vodje tima je pomembna naloga, ki lahko pospeši ali upočasni aktivnosti v timu. V letnih razgovorih se posvetijo vsaki osebi, njenim kompetence in sposobnostim, da vedo, kakšne osebe imajo na voljo, ko izbirajo vodje ekip. Odnosi med zaposlenimi med delovnim časom so pomembni, zato so neformalna srečanja v prostem času še posebej dobrodošla. Paziti je potrebno, da prijateljski odnos ne vpliva negativno na delo in da se znajo sodelavci med seboj opozoriti na napake in biti kritični drug do drugega, kadar je to potrebno. Za krepitev odnosov se poslužujejo tudi timbuildingov, ki so različno sprejeti med sodelavci različnih generacij. Trudijo se, da bi bili vsi zaposleni zadovoljni in da bi ta aktivnost dosegla svoj namen, ki je poglobitev odnosov in vzpostavitev boljših in trdnejših odnosov med zaposlenimi kljub možnim razlikam. Razlike med generacijami se kažejo pri razmišljanju, vrednotah in izkušnjah in na ta način najhitreje prihaja do konfliktov. Mlajše generacije, ki so pred kratkim zaključile šolanje in dobile svojo prvo službo, še nimajo enakih prioritet kot starejše generacije, ki imajo več delovnih izkušenj. Glede številčnosti tima ravnateljica ne vidi težav, dokler ima vsak član tima svojo nalogo in se člani odkrito pogovarjajo, poskušajo razumeti drug drugega in upoštevati vsako mnenje.

4.4 Ugotovitve

V uvodnem delu zaključne strokovne naloge so bile postavljene tri predpostavke, ki so bile analizirane.

1. Zaposleni v Vrtcu Trbovlje so motivirani za svoje delo in ne potrebujejo veliko zunanje spodbude.

Vsak delodajalec ali vodja si želi, da bi bili zaposleni notranje motivirani, čeprav je v večini primerov glavni motivator denar. Po opravljenem intervjuju je razvidno, da so starejši zaposleni bolj motivirani za svoje delo kot mlajši. Mlajši zaposleni delajo večinoma za denar in zato potrebujejo več zunanjih spodbud, kot so pohvale in druge oblike nagrad. Starejše generacije ne potrebujejo toliko zunanjih spodbud, saj čutijo pripadnost zavodu, rade delajo z otroki in imajo visok nivo notranje motivacije.

2. Timsko delo je dobro organizirano, zato so zastavljeni cilji vedno doseženi.

V Vrtcu Trbovlje si zaradi vsakodnevnega timskega delu zelo prizadevajo za kakovostno in učinkovito timsko delo, zato vodje poskrbijo, da je ekipa dobro sestavljena in pripravljena na doseganje ciljev. Vodstvo poskrbi, da postane vodja tima oseba, ki ima občutek za vodenje in ima čim več vodstvenih sposobnosti. Problem, ki ga zaznavajo in mu je trenutno potrebno

nameniti največ časa, je razlika v mnenju med različnimi starostnimi skupinami. Vsaka dobro sestavljena ekipa je že na pol poti do zastavljenega cilja.

3. Motivacija in timsko delo sta dva koncepta, ki sta zelo pomembna pri delu v Vrtcu Trbovlje.

Iz intervjuja in raziskovanju delovanja Vrtca Trbovlje je vidno, da sta tako motivacija kot tudi timsko delo dva koncepta, ki sta zelo pomembna pri zaposlenih za dobro delovanje zavoda in pri delu z otroki. Ravnateljica je še posebej poudarila, kako pomembno je, da zaposleni radi prihajajo na delo, da znajo reševati težave in da so pripravljeni izboljševati oba koncepta za boljše delovanje zavoda. Odnosi med zaposlenimi vplivajo tudi na otroke. V vrtcu pa se zavedajo, da so otroci in njihovo dobro počutje prioriteta vseh zaposlenih.

4.5 Predlogi za izboljšavo

Vsak zavod, v tem primeru Vrtec Trbovlje, želi biti v vseh pogledih uspešen in želi zadovoljiti potrebe vseh, ki so z njim v posrednem ali neposrednem stiku. Zaposleni imajo pomembno vlogo, saj pomagajo oblikovati bodoče generacije, ki bodo kar naenkrat postale odgovorne same zase. Prav zato sta motivacija med zaposlenimi in timsko delo dva koncepta, ki ju je potrebno letno analizirati in dopolnjevati. Ravnateljica si močno prizadeva, da so zaposleni zadovoljni, motivirani in da radi prihajajo v službo. V tabeli 5 so predstavljeni predlogi za izboljšavo.

Tabela 5: Predlogi za izboljšavo

Predlogi za izboljšavo
1) Več komunikacije med zaposlenimi in vodstvom
2) Pogostejše pohvale za dobro delo
3) Finančna stimulacija
4) Možnost napredovanja

Vir: lastno delo.

5 SKLEP

Po opravljeni raziskavi motivacije in timskega dela na primeru Vrtca Trbovlje in po povezavi teorije s prakso se vidi, da sta ta dva koncepta ena izmed osnovnih za uspešno delo zaposlenih v zavodu. Delo v vrtcu zahteva veliko timskega dela vsak dan, zaželeno je, da so zaposleni notranje motivirani, saj je tako tudi delovno okolje bolj sproščeno in prijetno.

Kljub rahlemu upadu motivacije v zadnjem obdobju si vodstvo prizadeva na kvaliteten način znova zgraditi motivacijo in jo obdržati na dolgi rok. Formalne oblike motiviranja bodo v

oblikah sestankov, mreženj in izobraževanj. Ker jim je pomemben tudi dober odnos zunaj delovnih ur, bodo organizirali neformalne oblike, kot so delavnice in strokovne ekskurzije. Zaposlene motivirajo tudi nematerialne spodbude, kot so dobri delovni pogoji, dobri odnosi s sodelavci in vodstvom, pohvale ob dobro opravljenem delu, opaznost, čutenje pripadnosti. V prvi vrsti je pomembno, da oseba oddaja pozitivno energijo, daje ideje, posluša, razume, pove svoje mnenje, je odprta in pripravljena pomagati.

Po izkušnjah najbolj učinkovito deluje timsko delo z ljudmi, ki imajo že od prej med seboj razvito zaupanje in dober odnos, kar naj bi pripomoglo k doseganju cilja, ko se je potrebno opozarjati na napake. Vodja je odgovoren, da delo steče do konca, zato vodstvo izbere vodje na podlagi ocene njihovih kompetenc v letnih razgovorih, kar nakazuje, da se vodstvo zaveda pomembnosti vlog v timu. Zato poskuša vsakoletno oceniti posameznike in njihovo najprimernejšo vlogo v timu, prav tako pa spodbuja zaposlene, da se vsak preizkusi v vlogi odgovorne osebe. S tem pokaže zaupanje v zmožnosti zaposlenih, kar obenem krepi motivacijo.

Povezati teorijo s prakso je v veliko primerih izziv, saj je vedenje in mišljenje vsakega posameznika drugačno. V zavodu Vrtec Trbovlje ravnateljica stremi k čim večji in kakovostnejši motivaciji in k učinkovitemu timske delu. Vodstvo lahko do neke mere pripomore pri doseganju teh dveh konceptov in da zaposlenim nek zagon, a zaposleni so tisti, ki na koncu to uresničijo.

LITERATURA IN VIRI

1. Baumeister, R. F. (2016). Toward a general theory of motivation: Problems, challenges, opportunities, and the big picture. *Motivation and Emotion*, 40, 1–10.
2. Černetič, M. (2007). *Management in sociologija organizacij*. Moderna organizacija.
3. Dimovski, V. in Penger, S. (2008). *Temelji managementa*. Pearson Education.
4. Dimovski, V., Penger, S. in Žnidaršič, J. (2005). *Sodobni management* (2. natis, p. XIV, 328). Ekonomska fakulteta Univerze v Ljubljani.
5. Dimovski, V., Penger, S., Peterlin, J., Grah, B., Turk, D., Šalamon, K. in Grošelj, M. (2014). *Temelji managementa in organizacije*. Ekonomska fakulteta Univerze v Ljubljani.
6. Gibson, C. B. in Zellmer-Bruhn, M. E. (2001). Metaphors and meaning: An intercultural analysis of the concept of teamwork. *Administrative science quarterly*, 46(2), 274–303.
7. Kagan, J., Kelman, H. C., J. Stone, P. J. in Maher, B. A. (2006, 20. april). *Robert Freed Bales*. <https://news.harvard.edu/gazette/story/2006/04/robert-freed-bales/>
8. Hrabar, S. (2010). Pomen timskega dela. *Specialna in Rehabilitacijska Pedagogika*, 56.
9. Kohont, A., Svetlik, I., Zupan, N., Kaše, R., Černe, M., Mihelič, K., Rajgelj, B., Stanojević, M., Boštjančič, E., Eržen, L. in Možina, S. (2021). *Menedžment človeških virov*. Fakulteta za družbene vede Univerze v Ljubljani.

10. Larson, C. E. in LaFasto, F. M. (1989). *Teamwork: What must go right/what can go wrong* (Vol. 10). Sage.
11. Musek, J. in Pečjak Vid. 2001. *Psihologija*. Ljubljana: Educy.
12. Mihelič, K. K., Zupan, N., Aleksić, D., Rant, B. M., Černe, M. in Kaše, R. (2021). *Organizacijsko vedenje*. Ekonomska fakulteta Univerze v Ljubljani.
13. Peters, R. S. (2015). *The concept of motivation*. Routledge.
14. Pink, D. H. (2011). *Zagon: presenetljiva resnica o tistem, kar nas dejansko motivira*. Videotop.
15. Polak, A. (2012). *Razvijanje in reflektiranje timskega dela v vrtcu*. Pedagoška fakulteta.
16. Polak, A. (2009). *Timsko delo v vzgoji in izobraževanju*. Modrijan.
17. Požarnik, B. M. (2003). *Psihologija učenja in pouka* (1. izd., 2. Natis). DZS.
18. Reeve, J. (2018). *Understanding motivation and emotion*. John Wiley in Sons.
19. Ryan, R. M. in Deci, E. L. (2000). Intrinsic and extrinsic motivations: Classic definitions and new directions. *Contemporary educational psychology*, 25(1), 54–67.

PRILOGA

Priloga 1: Intervju z ravnateljico Vrtca Trbovlje

Prvih 11 vprašanj je usmerjenih na temo motivacije;

1. Koliko zaposlenih je trenutno v Vrtcu Trbovlje?
2. So med njimi tudi študentje?
3. Koliko jih je zaposlenih za določen/nedoločen čas?
4. Kakšna je najvišja stopnja izobrazbe pri zaposlenih?
5. Opazite kakšne razlike v motivaciji med zaposlenimi z različnimi statusi, kot so spol, pogodba za določen/nedoločen čas, izobrazba...?
6. Kakšna, ocenjujete, je raven motivacije v Vrtcu Trbovlje?
7. Kako ohranjate raven motiviranosti pri zaposlenih?
8. Kako poskrbite, da so zaposleni motivirani za svoje delo?
9. Kako pomembna vam je motivacija pri zaposlenih? Zakaj?
10. Kaj menite, da motivira vaše zaposlene: denar, izkušnje, zadovoljstvo pri delu, razne nagrade ...
11. Motivacija izvira iz nas samih ali pa nas motivirajo zunanji dejavniki. Se vam zdi pomembno, kaj žene zaposlene, ali je pomembno zgolj to, da je delo opravljeno?

Naslednjih 11 vprašanj je usmerjenih na temo timskega dela;

1. Kako pomembno je za vas timsko delo v Vrtcu Trbovlje?
2. So zaposleni bolj nagnjeni k skupinskemu ali samostojnemu opravljanju dela?
3. Na kakšne načine skrbite, da delo v timu poteka čim bolj učinkovito?
4. Vam je pomembno, da se zaposleni razumejo tudi izven delovnih ur?

5. Ali organizirate kakršne koli oblike teambuildinga?
6. Se vam zdi pomembno, kakšna oseba je v vlogi vodje pri skupnih nalogah?
7. Kdaj je po vašem mnenju timsko delo uspešno opravljeno?
8. Katere kompetence naj ima vodja tima?
9. Kaj je največkrat razlog za nesporazum pri timskem delu?
10. Kako rešujete nastale konflikte v procesu timskega dela?
11. Če je ekipa tima prevelika, se delo porazgubi, veliko je različnih osebnosti, mnenj, vrednot. Kakšno je vaše mnenje o tem? Je za uspešno dosežene cilje bolje imeti manjši ali večji tim ljudi?