

# Vođenje i motiviranje tima u odgojno - obrazovnoj ustanovi

---

**Denona, Jelena**

**Master's thesis / Diplomski rad**

**2018**

*Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj:* **University of Zagreb, Faculty of Teacher Education / Sveučilište u Zagrebu, Učiteljski fakultet**

*Permanent link / Trajna poveznica:* <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:147:057679>

*Rights / Prava:* [In copyright](#)/[Zaštićeno autorskim pravom.](#)

*Download date / Datum preuzimanja:* **2024-10-08**

*Repository / Repozitorij:*

[University of Zagreb Faculty of Teacher Education - Digital repository](#)



**SVEUČILIŠTE U ZAGREBU  
UČITELJSKI FAKULTET  
ODSJEK ZA ODGOJITELJSKI STUDIJ**

**JELENA DENONA  
DIPLOMSKI RAD**

**VOĐENJE I MOTIVIRANJE TIMA U  
ODGOJNO –OBRAZOVNOJ USTANOVI**

**Zagreb, rujan 2018.**

**SVEUČILIŠTE U ZAGREBU**  
**UČITELJSKI FAKULTET**  
**ODSJEK ZA ODGOJITELJSKI STUDIJ**  
**(Zagreb/Petrinja/Čakovec)**

**DIPLOMSKI RAD**

Ime i prezime pristupnika: Jelena Denona

TEMA DIPLOMSKOG RADA: Vođenje i motiviranje tima u odgojno – obrazovnoj ustanovi

MENTOR: izv. prof. dr. sc. Mario Dumančić

SUMENTOR: Ana Valjak Čunko

**Zagreb, rujan 2018.**

## **SADRŽAJ:**

### **SADRŽAJ**

<b>Sažetak.....</b>	<b>1</b>
<b>Summary.....</b>	<b>1</b>
<b>1. UVOD.....</b>	<b>2</b>
<b>2. ODGOJNO – OBRAZOVNA USTANOVA/PROCES.....</b>	<b>4</b>
<b>2.1. Dječji vrtić.....</b>	<b>8</b>
<b>3. TIM I TIMSKI RAD.....</b>	<b>13</b>
<b>3.1. Tim i timski rad u dječjem vrtiću.....</b>	<b>16</b>
<b>3.2. Vođenje tima.....</b>	<b>17</b>
<b>3.3. Vođenje u predškolskim ustanovama.....</b>	<b>19</b>
<b>4. MOTIVACIJA ZA RAD.....</b>	<b>21</b>
<b>4.1. Poznati govornici kroz povijest i motivacijski govor.....</b>	<b>23</b>
<b>5. ISTRAŽIVANJE.....</b>	<b>26</b>
<b>6. ZAKLJUČAK.....</b>	<b>37</b>
<b>LITERATURA.....</b>	<b>40</b>
<b>POPIS TABLICA.....</b>	<b>43</b>
<b>Izjava o samostalnoj izradi rada.....</b>	<b>44</b>

## SAŽETAK

Odgoj je proces kojim se izgrađuju pozitivne osobine ličnosti, a u uskoj vezi s njim je i proces obrazovanja kojim se stječu znanja, vještine, umijeća i navike. Jedan od sustava obrazovanja je i predškolski odgoj kojim su obuhvaćena djeca od 6 mjeseci starosti do polaska u školi. Ustanove predškolskog odgoja su dječji vrtići, a njihovi nositelji su odgojitelji i cilj im je pripremiti dijete za polazak u osnovnu školu. Kao u svakom poslovanju, tako je i u poslovanju odgojno-obrazovnih ustanova važna motiviranost zaposlenika za rad i timski rad, kako bi poslovanje bilo uspješno, ali i zaposlenici zadovoljni poslom. Uspjeh svake organizacije ovisi o kvaliteti vođenja, a uspješno vođenje ovisi o osobinama rukovoditelja. Oni trebaju biti aktivni, znati motivirati, usmjeravati, odlučivati, postupati sa sukobima, znati razgovarati, biti izdržljivi. Važno je da postoji jasna vizija i sustav vrijednosti u radu, a potrebno je i postaviti jasne ciljeve jer samo tako rad ima smisla. Kod motiviranja zaposlenika računa se mora voditi o njihovim potrebama, oni žele biti materijalno zbrinuti, sigurni, prihvaćeni, priznati, vrijediti, napredovati i imati dobre odnose s drugim zaposlenicima.

Ključne riječi: odgoj, obrazovanje, dječji vrtić, odgojitelji, motivacija za rad, tim, timski rad, vođenje tima.

## **SUMMARY**

Upbringing is a process that builds positive personality traits and the process of education, by which we obtain certain knowledge, skills, arts and habits, is closely related to it. One of the educational systems is also preschool education, which encompasses children aged from six months to primary school starters. Institutions of preschool education are kindergartens and the preschool teachers are the ones that must follow through the process of preparing a child for primary schooling. As well as in any business, the educational one is also the one in which employees motivation and team work is essential, in order to have a successful management and satisfied employees'. The success of any organization depends on management 's quality and successful management depends on manager 's traits. Managers are supposed to be active, good motivators, able to give guidance and make decisions, manage conflicts, be good communicators as well as be enduring. It is important that there is a clear vision and system of values in work and it is also necessary to set clear goals, because only by doing so will work make sense. In order to motivate employees, one must consider their needs; they want to be financially secured, safe, accepted and acknowledged, have sense of own worth, be able to progress and have good relations with other employees.

Key words: upbringing, education, kindergarten, preschool teachers, work motivation, team, team work, team management

## 1. UVOD

Naslov ovog diplomskog rada je *Vođenje i motiviranje tima u odgojno-obrazovnoj ustanovi*, a cilj je pokazati kako bez motivacije za rad i timskog rada u kojemu vlada međusobna suradnja, poštivanje i uvažavanje nema uspješnog poslovanja ni u jednoj poslovnoj organizaciji, pa tako ni u odgojno-obrazovnim ustanovama.

U radu su korištene metode analize i sinteze, deskriptivna metoda i metoda istraživanja sekundarnih izvora podataka: knjiga, stručnih radova i znanstvenih članaka i internetskih izvora na obrađenu temu.

Rad je podijeljen u 6 poglavlja. Nakon ovog uvodnog dijela slijedi poglavlje *Odgojno-obrazovna ustanova/proces*, u kojemu se daju definicije samih pojmova odgoja i obrazovanja, kao i odgojitelja, koji su nositelji tog procesa. Opisan je sustav odgoja i obrazovanja u Hrvatskoj i pozornost je posvećena dječjim vrtićima, koji su nositelji predškolskog odgoja. Nakon toga slijedi poglavlje *Tim i timski rad* gdje se opisuje važnost timskog djelovanja unutar neke poslovne organizacije kako bi poslovanje bilo uspješno. Iznose se osobine koje bi dobar timski igrač trebao imati, ali isto tako i vođa tima. Sve to prikazuje se i na primjeru dječjeg vrtića. Sljedeće poglavlje ima naziv *Motivacija za rad*. Bez motivacije za rad nema zadovoljnih zaposlenika, a bez zadovoljnih zaposlenika ni uspješnog poslovanja. Nekoliko riječi posvećeno je i razvoju retorike kroz povijest, poznatim govornicima i motivacijskom govoru. Za potrebe ovog diplomskog rada provedeno je istraživanje kojim se ispitivalo zadovoljstvo zaposlenika, motivacija za rad i funkcioniranje timskog rada. Provedeno je u Dječjem vrtiću Izvor u Zagrebu, na uzorku od 13 zaposlenika. Na kraju rada nalazi se *Zaključak* gdje se ukratko iznose sve činjenice iz rada, *Literatura* i *Popis tablica*.

Svatko od nas je barem jedno pomislio: „Joj, kako mi se ne ide na posao“. Razlozi takvom stavu prema poslu koji radimo mogu biti razni. Nekima ne odgovara atmosfera, nekome se ne sviđaju ljudi s kojima radi, nekome se pak uopće ne sviđa posao koji radi, ali možda drugog izbora nema. Ako nismo zadovoljni poslom koji radimo, teško da ćemo biti zadovoljni i sretni na ostalim područjima svog života. Taj posao će nas uvijek nekako sputavati i ograničavati u ostalim stvarima i neće nam dopuštati da budemo sretni. Potrebno je imati određenu motivaciju koja će nas pokrenuti

svako jutro, a ta motivacija razlikuje se od osobe do osobe. Nekoga za posao motivira novac koji zarađuje jer mu on pruža materijalnu sigurnost i neovisnost, nekoga motiviraju suradnici s kojim radi i u kojima je našao dobre prijatelje, nekome je motivacija za rad mogućnost napredovanja i razvoja u okviru posla koji obavlja, a nekome odgovornost koju mu taj posao donosi. Važno je da je čovjek zadovoljan samim sobom jer samo na taj način može pozitivno utjecati i na druge ljude oko sebe, a to je jako važno za ostvarenje i održavanje ugodne radne atmosfere i dobrih timskih odnosa.



## 2. ODGOJNO – OBRAZOVNI PROCES / USTANOVA

Neke od definicija odgoja su:

- Odgoj je svrsihodan proces u kojemu do izražaja dolazi jedinstvo odgojnog cilja i zadataka, načela i metoda, što u planski ostvarenom odgojnom djelovanju, uz aktivno i skladno sudjelovanje brojnih odgojnih činitelja, teže prema izgrađivanju potpune ljudske osobnosti.
- Odgoj je ukupnost reakcija društva na činjenicu razvoja.
- Odgoj čine socijalne radnje kojima ljudi pokušavaju u bilo kojem pogledu trajno poboljšati sklop psihičkih dispozicija drugih ljudi ili pak održati vrijedne komponente tih dispozicija (Lučić, 2007).

Odgoj se definira i kao sistemski organiziran proces kojim se izgrađuju pozitivne osobine ličnosti, stavovi, pogled na život i svijet, karakterne, moralne, radne i društvene vrijednosti.

Pojam obrazovanje ima višestruko značenje. Odnosi se na ustanovu, proces, sadržaj, rezultat organiziranog i/ili slučajnog učenja u funkciji razvoja različitih kognitivnih sposobnosti, kao i stjecanja raznovrsnih znanja, vještina, umijeća i navika. Obrazovanje može biti formalno i neformalno. Sustav obrazovanja u Republici Hrvatskoj sastoji se od:

- ranog i predškolskog odgoja i obrazovanja,
- osnovnog obrazovanja,
- srednjeg obrazovanja i
- visokog obrazovanja.

Predškolski odgoj u Republici Hrvatskoj obuhvaća odgoj, naobrazbu i skrb o djeci predškolske dobi, a ostvaruje se programima odgoja, naobrazbe, zdravstvene zaštite, prehrane i socijalne skrbi za djecu od šest mjeseci do polaska u školu. Osnovno školovanje u trajanju od 8 godina u Republici Hrvatskoj je obvezno i besplatno za svu djecu u dobi od šeste do petnaeste godine. Srednjoškolskim obrazovanjem se svakome pod jednakim uvjetima i prema njegovim sposobnostima, nakon završetka osnovnog školovanja, omogućava stjecanje znanja i sposobnosti za rad i nastavak školovanja.

Djelatnost visokog obrazovanja obavljaju sveučilište te fakultet i umjetnička akademija u njegovu sastavu, veleučilište i visoka škola.

Važna odrednica odgojno-obrazovnih ustanova je odgajanje, a temeljni nositelji odgajanja su dijete i roditelji zajedno s odgojiteljem. Dijete se razvija i aktivno uči, a u tome mu pomažu roditelji i odgojitelji, svatko prema ulozi koja mu u procesu odgajanja, obrazovanja i izgrađivanja samostalne osobe pripada.

Odgojitelj je voditelj i organizator odgojno - obrazovnog procesa, jer poznaje pedagogiju, didaktiku i metodike u kojima je sustavno ljudsko iskustvo u vještini odgajanja i obrazovanja. Uspješna odgojna djelatnost s djecom pretpostavlja razumijevanje njihovih mogućnosti i osjećaja, ljubav, toplinu i stalna ohrabivanja i stvaranje situacija u kojima djeca mogu doživljavati radost stvaranja i uspjeha (Lučić, 2007).

Svaki odgojitelj suočen je sa svojim odgovornostima i stručnim zadaćama, svjestan je kako je potrebno uvažavati druge i timski rad, kako se treba neprestano stručno usavršavati, stvarati ozračje u kojem vlada povjerenje i međusobna briga jednih za druge, prvenstveno za djecu. Njegova snaga leži u radoznalosti, otvorenosti duha, spremnosti priznavanja pogrešaka, razvojem kritičkog mišljenja. Za uspjeh odgojnog djelovanja važno je da svi zaposlenici, zajedno s djecom i roditeljima, ulažu trajne napore u stvaranje toplog, podržavajućeg i afirmirajućeg ozračja. Kako bi odgojitelji bili primjereno osposobljeni i dovoljno motivirani, zadaća društva je da im se osigura društveni položaj i socijalni status, jer bez takvih odgojitelja nema ni kvalitetne odgojno – obrazovne djelatnosti (Mlinarević, 2002).

Ljudske osobine koje svaki odgojitelj treba imati su: dobro raspoloženje, ljubaznost, pristupačnost, prijateljski odnos prema djeci, uravnoteženost, dosljednost, poštenost, pravednost, smisao za humor, široki interesi, entuzijizam, razumijevanje za djecu, samokritičnost. Odgojitelji pozitivnih odlika uživaju veći ugled i kod djece i kod roditelja, ali i okoline i na djecu djeluju svojim primjerom jer su oni modeli, uzori koje djeca oponašaju i žele biti kao i oni. Njihova je zadaća da poučavaju, pokazuju, objašnjavaju, savjetuju, usmjeruju, potiču i navikavaju djecu na ispravne postupke. Odgojitelj može biti samo onaj tko ima snažnu ljubav prema djeci, tko razumije njihove potrebe, prihvaća dijete onakvo kakvo jest, komunikaciju prilagođava razvojnim

mogućnostima djeteta, ali i pokazuje razumijevanje razloga mogućih pogrešaka u ponašanju i upućuje na načine njihova otklanjanja.

6 je načina ponašanja odgojitelja, koji su prikazani u Tablici 1.

Tablica 1. 6 načina ponašanja odgojitelja

RACIONALNI	Razumni, zanimaju ih samo činjenice i konkretne informacije, proračunati su, bezosjećajni i bezobzirni.
INTUITIVNI	Maštoviti, topli, spontani i kreativni.
EMOCIONALNI	Osjećajni, puni ljubavi, ali i mržnje, straha, agresivnosti.
RACIONALNO – INTUITIVNI	Razumni i maštoviti, kreativni, fleksibilni.
REFLEKTIRAJUĆI	Zajedno s djetetom razmišljaju o svom razmišljanju, komuniciraju o svom komuniciranju, razgovaraju o svojim emocijama i osvješćuju ih.
CJELOVITI	Razumni, maštoviti, osjećajni, skromni, snalažljivi, prilagodljivi, kritičari.

Izvor: Tablicu izradila autorica prema Brajša, Brajša-Žganec i Slunjski, E. (1999).

Kako bi odgoj bio uspješan, potrebno je ispuniti 9 preduvjeta:

1. objektivna uvida u svoje ponašanje,
2. ljubav prema djetetu treba očistiti od egoističkih potreba, želja i uvjeta,
3. prevrjednovanje odgojne uspješnosti,
4. prilagodba odgojnih postupaka odgojitelju i djetetu,
5. mudro postupanje odgojitelja s djetetom,
6. kvalitetna komunikacija odgojitelja s djetetom,
7. doziranje frustracija i gratifikacija u odgoju djeteta,
8. obnavljanje energetske potencijala odgojitelja,
9. održavanje kvalitetnog zajedništva između odgojitelja i djeteta (Brajša, Brajša-Žganec i Slunjski, 1999).

U odgojno-obrazovnoj ustanovi potrebno je surađivati, oslanjati se jedni na druge, partnerski djelovati, delegirati i uključivati timove.

Prema tipologiji ljudskog ponašanja, čije su autorice Isabel Myers i Katherine Briggs, postoje 4 stila i 16 tipova ljudskog ponašanja. Prema prvom stilu dijele se na ekstravertirane (E), koji su usmjereni na dijete, dinamični su i radoznali i introvertirane (I), koji su zatvoreni u sebe, mirni, tihi i ne pokazuju emocije. Drugi stil su opažajući (S), oni su realni, konkretni, točni i savjesni i intuitivni (N), koji su kreativni, puni novih ideja i rastreseni. U trećoj skupini nalaze se racionalni (T), oni odlučuju razumno i logički, kritični su i precizni i emocionalni (F), koji odlučuju pomoću osjećaja, povjerljivi su, puni poštovanja, osjećaja i razumijevanja za dijete. U zadnjoj su skupini prosuđujući (J), oni sve planiraju, kontroliraju i čvrsti su u odlukama i promatrajući (P), koji su spontani, fleksibilni i žele se prilagoditi djetetu. Iz ta 4 stila može se napraviti 16 tipova ljudskog ponašanja, koji su prikazani u Tablici 2. (Brajša i sur., 1999).

Tablica 2. 16 tipova ljudskog ponašanja

TEORETIZIRAJUĆI ODGOJITELJI (ST)	PRAGMATIČNI ODGOJITELJI (SF)
Inspektori djeteta - ISTJ Popravljači djeteta - ISTP Aktivatori djeteta - ESTP Organizatori djeteta – ESTJ	Zaštitinici djeteta - ISFJ Suzdržani prijatelji - ISFP Pomagači - ESFP Savjetnici - ESFJ
VIZIONARSKI ODGOJITELJI (NT)	SANJARSKI ODGOJITELJI (NF)
Filozofi u vezi s djetetom - INTJ Analitičari djeteta - INTP Poticatelji djeteta - ENTP Voditelji djeteta – ENTJ	Tješitelji djeteta - INFJ Idealisti - INFP Motivatori - ENFP Učitelji - ENFJ

Izvor: Izradila autorica prema Brajša i sur. (1999).

Priprema za kvalitetan život počinje predškolskim odgojem i obrazovanjem, koji se odnosi na djetetov razvoj od rođenja do polaska u školu. Koliko će taj odgoj biti uspješan, a razvoj djeteta pravilan ovisi prvenstveno o djetetovim mogućnostima. Razvoj tih mogućnosti dalje ovisi o ukupnom sustavu odgoja i obrazovanja, o

sadržajima, metodama, kvaliteti međusobnih odnosa sudionika u tom procesu, o suradnji roditelja i odgojne zajednice i sl.

## 2.1. Dječji vrtić

Dječji vrtić je odgojno-obrazovna ustanova za predškolsku djecu. To je početni dio sustava odgoja i obrazovanja i njime su obuhvaćena djeca u dobi od 6 mjeseci do polaska u osnovnu školu, a obuhvaća odgoj, obrazovanje i skrb o djeci predškolske dobi i ostvaruje se programima odgoja, obrazovanja, zdravstvene zaštite, prehrane i socijalne skrbi. Ta razina odgoja i obrazovanja nije obavezna, osim predškole, tj. godinu dana prije samog polaska u osnovnu školu. Cilj dječjeg vrtića je pripremiti dijete za osnovnu školu, naučiti ga komunicirati, sklapati prijateljstva i pripremiti ga za daljnji život, tj. za cjeloživotno učenje.

Prema *Zakonu o predškolskom odgoju i naobrazbi* (1997) dječji vrtić je javna ustanova koja obavlja djelatnost predškolskog odgoja u skladu s razvojnim osobinama i potrebama djece te socijalnim, kulturnim, vjerskim i drugim potrebama obitelji, na hrvatskom jeziku i latiničnom pismu. U dječjem vrtiću ostvaruje se:

- redoviti program,
- programi za djecu predškolske dobi s teškoćama u razvoju,
- programi za darovitu djecu predškolske dobi,
- programi za djecu pripadnika etničkih i nacionalnih zajednica ili manjina,
- programi predškole,
- programi ranog učenja stranih jezika i drugi programi umjetničkog, kulturnog, vjerskog i športskog sadržaja.

Odgojno-obrazovni rad provodi se tako što su djeca raspoređena u skupine, i to jasličke i vrtićke odgojne skupine.

Uloga dječjeg vrtića je da se djetetu omogući boravak u poticajnom i sigurnom okruženju koje će mu pomoći u ostvarenju njegovih potencijala. Kako bi sredina u kojoj djeca borave bila sigurna i poticajna, osobe koje u njoj rade moraju imati pozitivan pristup i biti predani radu, a da bi to mogli moraju voljeti vlastiti posao, osjećati zadovoljstvo i među njima mora vladati pozitivna atmosfera koja će ih poticati na

suradnju i pomaganje. Međusobna suradnja, pomaganje, pozitivno okruženje i pozitivan pristup radu kao rezultat imaju da se djeca osjećaju sigurno, voljeno i slobodno kako bi istraživala svoju okolinu i na taj način razvijala maštu i svoje sposobnosti i vještine. Jednostavno rečeno, zadovoljan radnik/ca znači i zadovoljno dijete. Zadovoljstvo poslom jako je bitan čimbenik kojemu treba posvetiti pažnju i važno je razumijevanje čimbenika koji utječu na zadovoljstvo poslom kako bi se uvela poboljšanja u predškolski odgoj. Neki od tih čimbenika su: plaća, radni uvjeti, međuljudski odnosi u radnoj organizaciji i sl. Prema modelu zadovoljstva poslom kojeg su razvili Mueller i Price, 1990., postoji 11 faktora na osnovu kojih se predviđa zadovoljstvo poslom. 8 faktora je pozitivno povezano sa zadovoljstvom, a to su: zaokupljenost poslom, autonomija, distributivna pravda, proceduralna pravda, plaća, šanse za promaknuće, socijalna podrška i pozitivna afektivnost, a 3 faktora su negativno povezana, negativna afektivnost, stres na poslu i rutinizacija. Zaposlenici koji su više zaokupljeni poslom ulažu i više truda, za to su više nagrađeni, a sve to na kraju kao posljedicu ima veće zadovoljstvo poslom. Odgojno-obrazovni rad u dječjem vrtiću treba ostvarivati i razvijati prisnost, pozitivnu emocionalnu klimu, slobodnu komunikaciju, trajnost sveze s odraslima i drugom djecom, aktivno sudjelovanje djeteta u raznim životnim djelatnostima (Fiala i Sindik, 2012).

Dječji vrtić ima svoj statut kojim se pobliže određuje ustrojstvo, ovlasti i način odlučivanja pojedinih tijela, vrste i trajanje programa, radno vrijeme vrtića i druga važna pitanja važna za poslovanje dječjeg vrtića. Isto tako, dječji vrtić dužan je voditi i pedagošku i zdravstvenu dokumentaciju i evidenciju o djeci.

Dječjim vrtićem prema *Zakonu o predškolskom odgoju i naobrazbi* (1997) upravlja upravno vijeće koje ima 3 do 7 članova, čiji mandat traje 4 godine. Stručno tijelo dječjeg vrtića je odgojiteljsko vijeće kojeg čine svi odgojitelji, stručni suradnici i zdravstveni djelatnici koji ostvaruju program predškolskog odgoja u dječjem vrtiću. Svaki dječji vrtić ima ravnatelja koji je poslovni i stručni voditelj, predlaže godišnji plan i program rada, brine se za provođenje odluka upravnog vijeća, odgojiteljskog vijeća i drugih tijela. Osim njega tu su brojni administrativno-tehnički i pomoćni radnici: tajnik, voditelj računovodstva, kuharice, pomoćne kuharice, spremačice, ekonom i domar. Na poslovima njege, odgoja i obrazovanja, socijalne i zdravstvene zaštite te skrbi o djeci

rade odgojitelji i stručni suradnici - pedagog, psiholog i edukacijsko-rehabilitacijski stručnjaci te medicinska sestra kao zdravstvena voditeljica. Odgojitelji osim rada s djecom rade i na poslovima planiranja, programiranja i vrednovanja rada, pripremaju prostor i poticaje, surađuju i obavljaju savjetodavni rad s roditeljima, stručno se usavršavaju. Uloga pedagoga je da prati psihofizički razvoj i napredovanje, postavlja razvojne zadaće i skrbi se o psihičkom zdravlju djece. Psiholog je važan kod prepoznavanja djece s posebnim odgojno-obrazovnim potrebama i za osmišljavanje zadaća za njihovo napredovanje prema sposobnostima, unapređuje cjelokupan rad dječjeg vrtića, surađuje s roditeljima i lokalnom zajednicom. Edukacijsko-rehabilitacijski stručnjaci rade na prepoznavanju, ublažavanju i otklanjanju teškoća kod djece, stvaraju uvjete za uključivanje djece u posebne i redovite programe i utvrđuju najprimjerenije metode rada. Svi oni moraju biti osobe koje nisu kažnjavanje zakonom.

Odgojitelj je zanimanje osobe koja nekoga znalački nečemu poučava (Lučić, 2007). Da bi odgojitelj radio u dječjem vrtiću mora imati odgovarajuću stručno-pedagošku spremu i biti zdravstveno sposobna osoba. Posao odgojitelja uključuje veliku količinu stresa, zahtijeva svakodnevni kontakt s velikim brojem ljudi i važno je da imaju podršku od svih ljudi s kojima rade jer je to ključni faktor koji utječe i na kvalitetu rada i na zadovoljstvo poslom i onda općenito na učinak odgojitelja. Njihova uloga u pripremi djeteta za život je velika i s obzirom na to moraju biti profesionalno osposobljeni za tu djelatnost. Tu do izražaja dolaze opća, razvojna i pedagoška naobrazba, ali i ljudske kvalitete i sposobnosti. Svaki odgojitelj mora poznavati svako dijete i njegove mogućnosti kako bi mu mogao pravilno pristupiti, a ako je potrebno usmjeravati ga i pomagati mu u svladavanju zapreka. Mora imati razvijene komunikacijske sposobnosti koje će mu omogućiti uspostavljanje suradničkih odnosa s djecom i njihovim roditeljima koji će biti prožeti međusobnim povjerenjem i razumijevanjem. I sam mora biti odgovorna, odgojena i strpljiva osoba koja vjeruje u mogućnost odgojnog djelovanja i koja ima razvijenu ljubav za djecu i njihovo odgajanje. Važno je da voli svoj poziv i da predstavlja pozitivan uzor djeci.

Odgojitelj je stručno osposobljena osoba koja provodi odgojno-obrazovni program rada s djecom predškolske dobi i stručno promišlja odgojno-obrazovni proces u svojoj odgojno-obrazovnoj skupini. On pravodobno planira, programira i vrednuje

odgojno-obrazovni rad u dogovorenim razdobljima. Prikuplja, izrađuje i održava sredstva za rad s djecom te vodi brigu o estetskom i funkcionalnom uređenju prostora za izvođenje različitih aktivnosti. Radi na zadovoljenju svakidašnjih potreba djece i njihovih razvojnih zadaća te potiče razvoj svakoga djeteta prema njegovim sposobnostima. Vodi dokumentaciju o djeci i radu te zadovoljava stručne zahtjeve u organizaciji i unapređenju odgojno-obrazovnog procesa. Suraduje s roditeljima, stručnjacima i stručnim timom u dječjem vrtiću kao i s ostalim sudionicima u odgoju i naobrazbi djece predškolske dobi u lokalnoj zajednici. Odgovoran je za provedbu programa rada s djecom, kao i za opremu i didaktička sredstva kojima se koristi u radu.

Rad s djecom predškolske dobi zahtijeva neprekidno stručno usavršavanje i osposobljavanje zaposlenih odgojitelja. Ono je i zakonska obveza, a ostvaruje se individualnim i skupnim oblicima. Individualno stručno usavršavanje odgojitelj ostvaruje proučavanjem novije stručne literature, a skupno se ostvaruje na različitim stručnim skupovima u vrtiću ili izvan njega: savjetovanjima, seminarima, tečajevima, predavanjima, studijskim putovanjima i sl. (Lučić, 2007). Organizatori takvih stručnih usavršavanja su voditelji vrtićkih i županijskih stručnih vijeća, vrtićki pedagog i ravnatelj, Ministarstvo znanosti i obrazovanja, Agencija za odgoj i obrazovanje, Učiteljski fakulteti, a cilj im je profesionalni razvoj odgojitelja stjecanjem novih znanja i vještina koje su potrebne za unapređivanje osobne odgojno-obrazovne prakse i djelatnosti predškolskih ustanova, odnosno vrtića.

Vizija i ciljevi dječjeg vrtića trebaju biti da se djeca u vrtiću osjećaju kao kod kuće. Vrtić je učeća organizacija, to je mjesto gdje ljudi mogu neprestano otkrivati kako stvaraju svoju stvarnost i kako ju mogu mijenjati. Srž djelovanja čini 5 disciplina učenja:

1. osobno usavršavanje,
2. mentalni modeli,
3. zajednička vizija,
4. timsko učenje i
5. sistemsko razmišljanje (Seme Stojnović i Hitrec, 2014).

Sve članove tima treba poticati da se razvijaju prema ciljevima koje odaberu, da razmišljaju o svojim unutarnjim slikama svijeta i da treba stvoriti osjećaj uključenosti u skupinu razvijanjem zajedničkih predodžbi o budućnosti kakvu želimo stvoriti. Na



ponašanje pojedinca u ustanovi utječe njezina kultura pod kojom se podrazumijevaju norme, vjerovanja, znanja, javno mnijenje i politike ustanova. Kultura pojedinca, zajedno s kulturom ustanove utječe na profesionalni napredak i na profesionalni kontekst u kojem se zbiva odgojno-obrazovni rad.

Kako bi neka organizacija uspjela, svaki se zaposlenik mora osjećati dobro kao član te grupe, i u svojoj ulozi u toj grupi, ali i kao osoba. Ako se u grupu pusti nekoga tko nije član i daju mu se ovlasti koje mu po ulozi ne pripadaju, tada se gubi imidž grupe. Timski rad je postao vrijedan i neizbježan alat koji omogućava razvoj poslovanja, ali i pojedinaca unutar poslovne organizacije.

### 3. TIM I TIMSKI RAD

U suvremenom društvu komunikacija je postala dio svakodnevnog života. Suvremeni uvjeti poslovanja zahtijevaju razvijanje kvalitetnih poslovnih odnosa i kvalitetne komunikacije, a to se sve može postići organiziranjem poslovanja u timovima.

Tim je mala skupina ljudi u kojih zajednički ciljevi imaju prednost i koji usklađeno djeluju kako bi ih ostvarili (Pletenac, 2013). Timovi su grupe u organizaciji sastavljene od nezavisnih članova koji dijele iste ciljeve i koji moraju koordinirati svoje aktivnosti da bi postigle cilj (Seme Stojnović, Hitrec, 2014). Svi članovi imaju zajedničke ciljeve i vještine, obavljaju različite poslove i međusobno surađuju, imaju stalnu potrebu za osobnim usavršavanjem i učenjem i imaju dobro razvijene komunikacijske vještine. Glavni ključ uspjeha svakog tima je međusobno razumijevanje i pomoć. Najvažniji čimbenik uspješnosti tima je vođa koji je usredotočen na učinkovitost tima, a dvije najvažnije funkcije učinkovitosti tima su ostvarivanje zadataka i razvoj timova.

Brojna istraživanja pokazuju kako su timski rad i suradnja najvažniji za uspjeh nekog poslovanja, ali i za zadovoljstvo na poslu. Dobar timski igrač je onaj koji se ne bavi različitim izgovorima za neuspjeh, kao što su: šefovi su loši, drugi radnici su loši, nemam energije, plaća mi je premala... Onaj tko želi biti dobar timski igrač mora preuzeti odgovornost za svoje ponašanje, biti odgovoran za vlastite rezultate i koncentrirati se na rješenja, a ne na probleme.

Pet je osobina koje imaju pravi timski igrači:

1. Pozitivan stav – optimisti ostvaruju puno bolje rezultate od pesimista i energija koju timski igrač donosi u tim veoma je važna, a ljubaznost je temelj pozitivne atmosfere u timu.
2. Prihvatanje i poštovanje različitosti – ako se ne poštuje druge i njihovo mišljenje, ne može se očekivati ni da drugi poštuju naše mišljenje.
3. Smanjivanje očekivanja – svatko radi prema vlastitim kapacitetima, koji uključuju znanje, sposobnosti i fleksibilnost, jer nije moguće da bi svi trebali

raditi jednako. Neprestano kritiziranje unosi nemir u tim, a važna je pozitivna motivacija i podrška kolega kako bi se ostvarili dobri rezultati.

4. Otvorena i iskrena komunikacija – ona je najvažnija za izgradnju kvalitetnih međuljudskih odnosa u timu, a podrazumijeva izražavanje ideja bez otpora i straha od odbacivanja. Ako dođe do nerazumijevanja i neslaganja, za rješavanje nesporazuma treba odabrati pravo vrijeme i mjesto.
5. Podržavanje kolega – za ostvarivanje dobrih odnosa u timu potrebni su razumijevanje i podrška, jer je definicija uspjeha uživanje u radu, a ne samo postizanje rezultata.<sup>1</sup>

9 je timskih uloga, ali to ne znači da ih svaki tim treba imati sve:

1. Pokretač – sklon izazovima, dinamičan, hrabar u svladavanju prepreka, dopuštena slabost je neosjetljivost na tuđe osjećaje;
2. Izvršitelj – pouzdan, discipliniran, učinkovit, otporan na pritisak, dopuštena slabost je da je nefleksibilan;
3. „Finišer“ – savjestan, brižan, traži pogreške i propuste, pravodobno provodi poslove, dopuštena slabost je pretjerana zabrinutost i sitničavost.

Ove su tri uloge usmjerene na djelovanje.

4. Koordinator – pouzdan, vještina vođenja tima, pojašnjavanja ciljeva, dijeljenje odgovornosti, dopuštena slabost je nametanje vlastitih poslova drugima i manipulacija;
5. Timski radnik – osjetljiv, diplomatski, izgladuje konflikte i gradi odnose, a slabost je velika podložnost utjecajima sa strane i neodlučnost u kritičnim trenucima;
6. Istraživač mogućnosti – entuzijast, komunikativan, stvara kontakte, istražuje mogućnosti, nedostatak je pretjerana optimističnost.

Ove su tri uloge usmjerene na odnose.

7. Kreativac – maštovit, nekonvencionalan, sklon rješavanju složenih problema, nedostatak je u prevelikoj zaokupljenosti i ignoriranju detalja;

---

<sup>1</sup> <https://www.sensa.hr/clanci/lifecoach/pet-najvaznijih-osobina-timskih-igraca> (21.5.2018.)

8. Promatrač ocjenitelj – razmatranje svih mogućnosti, trijeznost u procjenjivanju, dopuštena slabost je nedostatak poleta i slabo motiviranje drugih;
9. Specijalist – usmjeren prema cilju, pružanju znanja, a slabost je što djeluje na usko područje i inzistira na tehničkim detaljima.

Ove su tri uloge usmjerene na mišljenje (Pletenac, 2013).

Voditelj tima vodi, usmjeruje prema cilju, razvija i održava uspješnu suradnju, osigurava kvalitetu odnosa, stvara preduvjete za zajednički rad, odgovoran je za komunikaciju, treba aktivirati sve članove. Njegove su funkcije moderiranje, koordiniranje, usmjeravanje i povezivanje (Brajša, 1995).

Preduvjeti za uspješan ekipni rad su: pripadnost ekipi, međusobna suradnja, međusobni odnosi, međusobna komunikacija, međusobno prilagođavanje, međusobno doživljavanje. Pripadnost ekipi uvjetovana je načinom međusobne povezanosti koja može biti preslaba, „odozgo“ nametnuta i optimalna, informiranosti koja može biti nikakva, jednosmjerna i kružna i organiziranosti koja može biti nikakva, „odozgo“ nametnuta i dogovorna. Prema tim odrednicama ekipe mogu biti liberalne, njih obilježavaju nepovezanost, neinformiranost i neorganiziranost članova ekipe, autokratske koje obilježava „odozgo“ nametnuta povezanost, jednosmjerna informiranost i represivna organiziranost i demokratske koje obilježavaju optimalna povezanost članova, kružna informiranost i odgovorna organiziranost. Međusobna suradnja članova ekipe uvjetovana je načinom, oblikom i rezultatima suradnje. Način suradnje može biti individualan, jednosmjerno diktiran i uzajaman, a može se odvijati u obliku neprihvaćene, nametnute ili dogovorene suradnje. Rezultat može biti neuspješna, kočena i uspješna suradnja. Liberalnu ekipu obilježava individualna, neprihvaćena i neuspješna suradnja, autokratsku jednosmjerna, nametnuta i kočena suradnja, a demokratska ekipa ima uzajamnu, dogovorenu i uspješnu suradnju. Međusobni odnosi u ekipi promatraju se s gledišta dinamike odnosa, njihove kvalitete, ciljeva i etike. Po dinamici ti odnosi mogu biti rivalizirajući, fiksirani i fleksibilni, po kvaliteti komforni i nekomforni, prema ciljevima defenzivno-ofenzivni i kontaktibilni, a s obzirom na etiku pravedni i nepravedni (Brajša, 1995).

Vrste timova su:

1. Problemski timovi – članovi svojim vještinama i znanjem pokušavaju riješiti određeni problem, 5 – 12 članova istog odjela koji se sastaju nekoliko puta tjedno kako bi raspravili o načinu rada i njegovom poboljšanju.
2. Samovođeni radni timovi – 10 – 15 članova koji obavljaju blisko povezane i međusobno ovisne poslove, a glavni posao ovog tima je planiranje, raspored poslova, dodjeljivanje zadataka članovima, nadzor nad radom. Oni samostalno vode svoj rad i biraju svoje članove.
3. Međufunkcijski timovi – čine ga članovi koji rade na istoj hijerarhijskoj razini, ali u različitim područjima rada, na taj se način razvijaju nove ideje pa se problemi brže i lakše rješavaju.
4. Virtualni timovi – komunikacija se odvija putem računala, Interneta ili nekih drugih medija, a glavni cilj je povezivanje udaljenih fizičkih osoba sa svrhom obavljanja zajedničkih zadataka (Pletenac, 2013).

Kao i sve, tako i timski rad ima svoje i prednosti i nedostatke. Prednosti su višestruke, a to su:

- upravljanje organizacijom je lakše,
- povećava se efikasnost,
- ostvaruje se ušteda vremena,
- pojedinci su motivirani i zadovoljniji,
- osjećaju se sigurnije i kvalitetniji su.

Nedostaci nisu toliko izraženi, a glavni problem može biti loša koordinacija, sukob interesa i ciljevi pojedinih članova tima, kao i loša komunikacija, ali sve je to moguće riješiti pravodobnim reakcijama vođe tima.

U predškolskim ustanovama potrebno je stvoriti klimu međusobne podrške među zaposlenicima, podupiruću i poticajnu sredinu za djecu, a kako bi to bilo ostvareno odgojiteljice moraju davati svoj maksimum.

### **3.1. Tim i timski rad u dječjem vrtiću**

U osnovi svake ljudskosti je ljubav, pomoću nje postajemo ljudi i ostajemo ljudi, ona je osnova naše egzistencije, socijalizacije i nas kao društvenih bića. Ljubav je

ugrađena u funkcioniranje ljudskog mozga i potrebna je našoj komunikaciji (Brajša, 1995). Temelj svakog odgoja i obrazovanja, pa tako i predškolskog, je međusobno poštovanje i prihvaćanje, slušanje, motiviranost, a svega toga nema bez međusobne ljubavi. Suvremeni odgoj i obrazovanje moraju se zasnivati na timskom radu, a ni njega nema bez ljubavi. Osnovni instrument odgoja i poučavanja je razgovor čija kvaliteta ovisi o kvaliteti ljubavi između sudionika tog razgovora. Ta komunikacija treba biti otvorena, s ciljem da se postigne zajednički smisao, trebaju se usuglasiti svi stavovi članova grupe, a svi zaposlenici trebaju razumjeti cilj. Što je komunikacija među članovima kvalitetnija, to je i učinak veći.

3 su ključna elementa vezana za uspješnost predškolske ustanove, a to su znanje koje uključuje poznavanje grupne dinamike, razvoja djeteta i strategije proučavanja, vještine i ponašanja vezana za dobre odnose s osobljem, uz podijeljenu moć vođenja (Seme Stojnović, Hitrec, 2014). Izmjenom informacija, raspodjelom rada, zajedničkim planiranjem i kritičkom evaluacijom postiže se efikasnost odgojno – obrazovnog rada. Taj međusobni rad usmjeren je zajedničkom cilju, a temelji se na međusobnom povjerenju, zahtijeva međusobno priznavanje, ali i istovremeno se dopušta i dovoljno autonomije jer je važan doprinos svakog pojedinca (Slana, 2007). Međusobna je suradnja od velike važnosti za kvalitetu odgojno-obrazovnog rada, kako svakog pojedinačnog odgojitelja, tako i cjelokupne odgojno-obrazovne institucije.

### **3.2. Vođenje tima**

Uspjeh svake organizacije ovisi o kvaliteti vođenja, a uspješno vođenje ovisi o osobinama rukovoditelja, stilu vođenja, osobinama osoblja, situaciji u ustanovi i oko nje i kontekstu. Mnogo je definicija pojmova vođenje i vođa. Vođenje je interaktivan proces u kojemu pojedinac utječe na veći broj ljudi unutar grupe u svrhu postizanja cilja. Postoje dva stila rukovođenja, prvi je model prema Likertu, a drugi je model „najboljeg stila“ prema Blakeu i Moutonu. Prema Likertu se na ponašanje može utjecati, može ga se promijeniti pa se može i „stvoriti“ dobrog voditelja. 7 je ključnih dimenzija dobrog vođenja: motivacija, komunikacija, interakcija i utjecaji, odlučivanje, ciljevi, kontrola i efekti i iz tih 7 dimenzija proizlazi 4 stila rukovođenja: izrazito autoritativni,

dobronamjerno autoritativni, savjetujući i demokratski. Prema drugom modelu stil vođenja ne treba mijenjati, nego treba radnu situaciju prilagoditi stilu. Ključni elementi su briga za ljude i briga za zadatke uz motivacijsku dimenziju (Seme Stojnović, Hitrec, 2014).

Obilježja uspješnog vođenja su:

1. vlastita aktivnost – htjeti nešto učiniti;
2. snaga utjecaja – utjecati na druge;
3. usmjeravanje prema ciljevima – zajedno s drugima htjeti nešto postići;
4. sposobnost odlučivanja – nešto htjeti odlučiti;
5. postupak sa sukobima – htjeti se suočiti sa međuljudskim sukobima;
6. izdržljivost – htjeti odstraniti slabosti;
7. samokritika i
8. komuniciranje – nekoga htjeti uvjeriti (Brajša, 1995).

Uspješni vođe su aktivni, znaju motivirati, usmjeravati, odlučivati, postupati sa sukobima, izdržljivi su, samokritični, znaju razgovarati. Svaki vođa treba posjedovati neka osobna obilježja, a to su:

- sposobnost – inteligencija, budnost, verbalne vještine, originalnost, moć prosuđivanja;
- uspješnost – školski uspjeh, znanje, atletske vještine;
- odgovornost – pouzdanost, inicijativa, izdržljivost, agresivnost, samopouzdanje, želja za isticanjem;
- participacija – socijalna aktivnost, sposobnost surađivanja i prilagođavanja, humor;
- ugled – socioekonomski položaj, popularnost (Brajša, 1995).

On navodi kako je pravi vođa snažan, odlučan i pravedan, vjeran, blag i human, iskren, pošten i velikodušan, poučljiv, umjeren i znatiželjan, odgovoran, borben i sposoban voljeti, komunikativan i hrabar, izdržljiv, inteligentan i snalažljiv, kreativan, siguran i stabilan. Prema brojnim istraživanjima, u predškolskim ustanovama su na vodećim pozicijama uglavnom ženske osobe, a svaka osoba koja se nađe na tom mjestu mora posjedovati određene kompetencije koje se definiraju kao ukupna spremnost i sposobnost pojedinca za uspješno obavljanje aktivnosti svog radnog mjesta (Iveković,

2006). Ravnatelj predškolske ustanove mora posjedovati stručno - pedagoške kompetencije, kompetencije u području međuljudskih odnosa, organizacijsko - razvojne, upravno - administrativne i radno - izvršne. Najvažnije kompetencije ravnatelja predškolskih ustanova su:

- osobna i profesionalna svijest o sebi;
- poznavanje razvoja djeteta;
- sposobnost izrade programa rada;
- znanja iz organizacijske teorije i stilova vođenja;
- poznavanje zakona i financijskog poslovanja;
- vještine za suradnju s roditeljima i zajednicom i odnose s javnošću;
- osposobljenost za istraživanje (Seme Stojnović, Hitrec, 2014).

Ravnatelj treba pokazivati nepokolebljivi optimizam i izdržljivost, predanost bez obzira na vanjske pritiske i prepreke, u složenim situacijama potrebna je prilagodljivost, napuštanje rutine i organizacija rada na novi način. Okolnosti u kojima ravnatelji rade su često nepovoljne, a ako je ravnatelj ustrajan, odlučan, originalan, odgovoran, ima povjerenja u sebe, onda daje i drugima osjećaj sigurnosti i takva odgojno-obrazovna ustanova ima ugodniju klimu i kulturu i mogućnost za ostvarenje planiranih vizija i misija.

Obrazovni menadžment pojavio se u prosvjeti u 20. stoljeću. Razlog tomu je bilo to što je način rukovođenja uočen kao jedan od kritičnih čimbenika razine kvalitete programa. Harmonija u organizaciji manje ovisi o kvaliteti vođenja, a više o tome koliko se svi članovi kolektiva slažu (Seme Stojnović, Hitrec, 2014).

### **3.2.1. Vođenje u predškolskim ustanovama**

Vođenje se definira i kao usklađivanje rada i utjecaja na odgojno-obrazovno osoblje sa svrhom da se optimalno ostvare ciljevi odgojno-obrazovnog procesa. U predškolskim ustanovama isto tako postoje stilovi vođenja:

1. radoholičarski – stil koji naglašava i na prvo mjesto stavlja radne rezultate;
2. prijateljski – naglasak je na moralu i odnosima;
3. motivacijski – ističe važnost i radnih rezultata i međuljudskih odnosa;



4. stil antivođe – manja pozornost se posvećuje kontroli rada i odnosa, ali to ne znači uvijek nebrigu, nego poticanje samostalnosti (Seme Stojnović, Hitrec, 2014).

Motivacijski stil ističe se kao najbolji jer ga karakteriziraju toplina i fleksibilnost, osjetljivost, kreativnost i ohrabrivanje, poznavanje mogućnosti zaposlenika, otvorenost za dvosmjernu komunikaciju, uključenost u postizanje ciljeva zaposlenika, kompetentnost za donošenje odluka i rješavanje problema, brzi feed-back, podržavanje samovrednovanja zaposlenika i preuzimanje rizika.

Za efektivno i uspješno vođenje predškolskih ustanova važni su neki elementi. To su paradigma, odnosno teorija kojom se rukovodimo; akcija, jer je vođenje u predškolskim ustanovama sastavni dio socijalnih interakcija; bit, supstancija, koja znači da što je veća bliskost između članova tima, to oni bolje rade i postiže se jedinstvenost zajednice; okruženje kojega čine djeca, roditelji, sindikati, zaposlenici, političari i važno je koje oni kvalifikacije trebaju imati za promoviranje kvalitete predškolskog odgoja i obrazovanja.

Stvaranje zajedničke kulture u vrtiću najvažnija je pretpostavka za povećanje kompetencija na razini rada vrtića. To se može postići uz jasnu viziju i sustav vrijednosti u radu s djecom, njihovim roditeljima i lokalnim okruženjem. Tu viziju mora razvijati cijeli tim i ona postaje inspiracija za daljnju razvojnu politiku vrtića. Uvjerenje da odgojno-obrazovna ustanova može djeci, ali i odraslima ponuditi povoljne prilike, svakom je odgojitelju velika motivacija.

#### 4. MOTIVACIJA ZA RAD

Motivacija je ključni pokretač nekog procesa i može se podijeliti na:

- a) intrinzičnu i
- b) ekstrinzičnu.

Intrinzična ili unutrašnja motivacija teži zadovoljenju unutrašnjih potreba, kao što su fizičke i psihičke potrebe poput uspjeha, potrebe za druženjem, razmišljanja i stavovi, emocije, potreba za samoaktualizacijom, za izazovima, osobni ciljevi višeg nivoa od trenutnih, nezadovoljstvo zbog izostanka priznanja. Kad osobu vodi unutrašnja motivacija, ona nešto radi zbog sebe, a ne zbog neke potrebe za nagradom. Ekstrinzičnu motivaciju potiču vanjski utjecaji, kao radna sredina, radni uvjeti, organizacija rada, kultura, nagrade, članovi tima i odnos s njima. Nju uvijek prati nagrada, što i nije toliko loše, ali se postavlja pitanje radi li se nešto zbog nagrade ili nečeg drugog.

Ljude s kojima radimo potrebno je dobro upoznati i upravo je to upoznavanje izvrstan put do motiviranosti za rad jer se provođenje cijelog radnog dana s ljudima koje ne poznamo čini kao vječnost. U poslu je potrebno postaviti jasne ciljeve jer će rad jedino tako imati smisla, a isto je tako potrebno i dati sve od sebe jer na taj način onda dolazi i motivacija za rad.

Motivacija za rad osnovno je polazište s kojeg je moguće u radu steći potrebno znanje koje razvija i odgojitelja, ali i one koje odgojitelj poučava. Motivacija ovisi o dva faktora: o privlačnosti nagrade koja se pojedincu nudi za rezultat ili učinak određene aktivnosti i ovisi o individualnim razlikama, odnosno subjektivnom shvaćanju privlačnosti i o korelaciji uloženog truda i očekivane nagrade (Somolanji, Bognar, 2008). Na motivaciju utječu brojni čimbenici: svakodnevni međuljudski odnosi s kolegama, djecom, roditeljima, uvjeti rada, plaća i ostali vanjski motivatori, a najvažnija je unutarnja motivacija koja stvara osjećaj zadovoljstva obavljenim poslom.

Postoje brojne definicije motiviranja i motivacija.

- Cilj motiviranja je zadržati postojeće ponašanje i intenzivirati ga ili promijeniti dosadašnje ponašanje i usmjeriti ga prema nečemu novom (Brajša, 1995. prema Mayrhofer, 1993).

- Motiviranjem nekoga nagovaramo na određeno ponašanje, drugom mijenjamo određeno ponašanje ili modificiramo način ostvarivanja nećijih potreba (Brajša, 1995. prema Birkenbihl, 1979).
- Motivacija je informacija koja dovodi do promjene potreba i usmjerenja (Brajša, 1995. prema Ammelburg, 1993).

U motiviranju zaposlenika mora se voditi briga o njihovim potrebama. Oni žele biti materijalno zbrinuti, sigurni, prihvaćeni, priznati, imati, vrijediti, napredovati, osigurati svoju egzistenciju, razvijati dobre odnose s drugima, ali i „rasti“. To se sve treba uzeti u obzir ako se želi imati kvalitetne i uspješne zaposlenike. Bez pozitivnog unutarnjeg stava prema sebi i drugima ne može se ni na druge utjecati (Brajša, 1995).

3 su tipa motivirajućih potreba:

1. potreba za moći (utjecajem i kontrolom),
2. potreba za povezivanjem (pripadnošću i ljubavlju) i
3. potreba za postignućem (rezultatima i priznanjima) (Seme Stojnović, Hitrec, 2014).

Važnost pojedinih motiva za rad ovisi o:

- faktorima šireg društvenog značaja: materijalni razvoj, standard društva, sistemi vrijednosti, društveni odnosi, kultura, tradicija;
- specifičnim faktorima organizacije: vrsta djelatnosti, ekonomska razvijenost, međuljudski odnosi, komunikacija, rukovođenje;
- individualnim karakteristikama pojedinca: socio-ekonomski status, obrazovanje, radno i životno iskustvo (Mijačika, 1988).

Postoje različiti teorijski pristupi motivaciji za rad koji su svrstani u 2 skupine:

A) Teorije sadržaja – usmjerene su na identificiranje i klasifikaciju potreba koje potiču ljude da djeluju na određeni način. One ignoriraju utjecaj karakteristika posla i radne okoline kao motivacijskih faktora, a težište stavljaju na individualne potrebe pojedinaca u odnosu prema radu. To su:

1. Maslowljeva,
2. Adlerferova,
3. Werzbergova,
4. McClellandova i

5. Atkinsova.

B) Procesne teorije – baziraju se na spoznaji da potrebe nisu dovoljne za objašnjenje radne motivacije, nego da u analizu treba uključiti i ostale faktore, kao što su percepcija, očekivanja, sistem vrijednosti i njihove interakcije. One nastoje objasniti procese i razloge koji dovode do toga da se ljudi u radnim situacijama ponašaju na određeni način. To su:

1. Vroomov kognitivni model,
2. PIO modeli (privlačnost – instrumentalnost – očekivanje), koji su razrade i nadopune Vroomovog modela: Porter-Lawlerov, Graenov, Champbellov, Pritchardov i
3. Adamsova teorija nejednakosti u socijalnoj razmjeni (Mijačika, 1988).

Dalje autorica piše o 3 pristupa:

1. Klasični pristup – prema njemu pozitivan utjecaj na radnu motivaciju imaju samo ekstrinzični (vanjski) faktori: međuljudski odnosi, radni uvjeti, plaća, status, upravljanje. Oni unutarnji (intrinzični) faktori su zanemareni: ostvarenja, priznanja za rad, odgovornost, napredovanje u poslu. Ovaj pristup ističe kako motivacija ovisi o povezanosti nagrada i kazni s radnim učinkom.
2. Neoklasični pristup – naglašava povezanost između zadovoljstva i produktivnosti rada, ako su ljudi sretni i zadovoljni u radnoj organizaciji, onda su i bolje motivirani za rad. Kasnije su brojna istraživanja pokazala kako to nije točno jer zadovoljstvo nije jednoznačno određena varijabla, nego ovisi o nizu individualnih karakteristika, poslu, okolini, uvjetima organizacije, društvu u cjelini.
3. Moderni pristup – ističe intrinzične faktore motivacije, osnova za motivaciju su potrebe višeg reda, kao što je potreba samoaktualizacije, razvoja individualnih sposobnosti, potreba postignuća i uspjeha.

#### **4.1. Poznati govornici kroz povijest i motivacijski govor**

U knjizi *Kratka povijest antičke retorike* donosi se pregled najvažnijih govornika kroz povijest na području Grčke i Rima. Retorika je višeznačan pojam, a prije svega

znači umijeće uvjeravanja. Brojne su definicije pojma retorika. Tako Simeon u *Enciklopedijskom rječniku* navodi da je retorika govorništvo, umijeće usmenog govora, umjetnost govora, a Shipley ju definira kao znanost o sastavu riječi. Govorništvo svoju važnost dobiva u 5. st. pr. Kr., u Grčkoj, u vrijeme Perikla. Razvija se u dva pravca. Zadatak prvog pravca bio je poučiti kako biti što uspješniji u uvjeravanju bez obzira na istinu, a drugi se zalagao da je istina glavni cilj i ideal retoričke nastave. Predstavnicima prvog pravca su sofisti, a drugog Platon. Sofistom se smatra čovjek koji je učen u nekoj struci i njihov je osnovni stav da je čovjek mjera svih stvari. Oni tvrde kako mogu bilo koga u bilo što uvjeriti. Poznati sofisti su bili Gorgija (485.-375.) i njegov sljedbenik Izokrat (436.-338.). Platon (427.-348.) je poznat po svojim dijalozima *Sofist*, *Protagora*, *Gorgija* i *Fedar*, a njegov najpoznatiji učenik bio je Aristotel (384.-322.). Njegovo najpoznatije djelo je *Retorika*, a cilj mu je bio spojiti dva pravca razvoja retorike u jedan. On smatra kako osnovni zadatak retorike nije samo uvjeravanje, već i iznalaženje uvjerljivog. Njegov nasljednik je Teofrast (370.-284.) čija su djela uglavnom izgubljena. U razdoblju nakon Krista, ističe se Hermogen, iz 2. st., a njegovo najpoznatije djelo je *O vrstama stila*.

Što se tiče govorništva u Rimu, posebno se ističe Ciceron (106.-43.), koji smatra kako samo mudar čovjek koji je rječit može biti dobar govornik. On se zalagao za spoj grčkog umijeća i iskrenosti u govorništvu. Njegovo razdoblje je ujedno i vrhunac i kraj rimskog govorništva. Poslije njega još je značajan Kvintilijan (35.-95.) koji kao razlog propadanja govorništva navodi iskvaren ukus njegovih suvremenika. Bio je prvi službeno plaćen nastavnik retorike koji smatra kako je uzor za sva govorništva Homer. Poznat je po svojoj knjizi *Obrazovanje govornika*, u kojoj piše kako je prvi uvjet da je osoba pošten i čestit čovjek, prvi jezik koji treba naučiti mora biti grčki, mora naučiti dobro pisati i čitati, stil mu mora karakterizirati pravilnost, jasnoća i ljepota, mora naučiti glasno čitati, studirati i glazbu i geometriju pored književnosti. Nakon njega još se ističu Plinije Mlađi (62.-113.) čiji govori nisu sačuvani, ali se zna da je isticao kako je osnova dobrog stila kratkoća i sažetost i Tacit (55.-120.) (Beker, 1997).

Prava rečenica u pravo vrijeme može učiniti puno toga. Kada se priča o stvarima u koje i sami vjerujemo i koje živimo, priča se iz iskustva i srca, a ako se priča o

stvarima koje sami ne vidimo i ne osjećamo, teško će onda to i drugi prihvatiti. Maja Vidaković, mag. psych., navodi 9 pravila uspješnog motivacijskog govora:

1. Prije samog govora potrebno se dobro pripremiti, znati što će se reći i kako i da govor ima početak, sredinu i kraj.
2. Kada se govor smišlja, na umu treba imati kome je on namijenjen i što se govorom želi postići.
3. Nakon svake ključne izjave dobro je napraviti pauzu kako bi slušatelji procesirali što je rečeno. Govoriti treba jasno i odlučno.
4. Sa slušateljima treba održavati kontakt očima.
5. Treba paziti na izgovor i ton glasa kako bi slušatelji dobro razumjeli što se govori.
6. Pojedine riječi ili fraze potrebno je ponavljati kako bi se naglasile ključne stvari.
7. Treba biti emotivan i pokazati da se vjeruje u ono što se govori.
8. U govor se mogu uključiti i stvarni primjeri s kojima se slušatelji mogu poistovjetiti.
9. Manje je bolje! Ponekad kraći govori imaju jači učinak od dugih govora.<sup>2</sup>

---

<sup>2</sup> <https://www.mentalnitrening.hr/2015/12/07/pravila-za-motivacijski-govor/> (21.5.2018.)

## 5. ISTRAŽIVANJE

U Dječjem vrtiću Izvor u Zagrebu provedeno je istraživanje na temu zadovoljstva poslom, motivacije za rad i funkcioniranju timskog rada. Dječji vrtić ima 80-ak zaposlenih, od toga je 40 odgojiteljica, a ostalo su: ravnatelj, pedagog, logoped, psiholog, defektolog, medicinska sestra, tajnica, računovotkinje, kuharice, spremačice, domar. U istraživanju je pristalo sudjelovati 13 zaposlenika, i to 10 odgojiteljica, od kojih je jedna na stručnom osposobljavanju za rad bez zasnivanja radnog odnosa, a od ostalih zaposlenih sudjelovale su 2 kuharice i 1 spremačica.

### Metodologija istraživanja

Cilj ovog istraživanja bio je doprinijeti razumijevanju atmosfere na radnom mjestu i odnosa među zaposlenicima, koliko koji faktor zaposlenike motivira za rad, koliko procjenjuju koji faktor zadovoljstva na poslu, razumijevanju efikasnosti timskog rada, ali i što zaposlenik o sebi misli kao o timskom igraču.

### Ispitanici

U svrhu provođenja istraživanja korišten je pisani anketni upitnik, koji se ispunjavao anonimno. Zaposlenicima je podijeljen na radnom mjestu i njime su prikupljeni podaci o motivaciji za rad, faktorima zadovoljstva na poslu, efikasnosti timskog rada i kakav je zaposlenik kao timski igrač. Istraživanje je provedeno na uzorku od 13 zaposlenika, od 27. do 31. kolovoza 2018.

### Instrumenti

Anonimni anketni upitnik sastoji se od šest dijelova. U dijelu gdje se ispituju faktori motivacije za rad, faktori zadovoljstva na poslu i efikasnost timskog rada, korištena je skala Likertovog tipa s 5 stupnjeva procjene. Dijelovi upitnika su:

1. Opća pitanja - ispitanici su osnovni podaci, a to su spol, dob, stupanj obrazovanja i prosječna visina primanja.
2. DA – NE pitanja - sadrži 12 općenitih pitanja o radnom mjestu i odnosima među zaposlenicima.

3. Upitnik o faktorima motivacije za rad - 8 faktora vrednuje se ocjenama od 1 do 5, gdje 1 znači ne motiviraju, a 5 vrlo jako motiviraju.
4. Upitnik o faktorima zadovoljstva na poslu – 11 faktora vrednuje se ocjenama od 1 do 5, gdje 1 znači izrazito se ne slažem, a 5 izrazito se slažem.
5. Upitnik efikasnosti timskog rada - 17 tvrdnji o timskom radu vrednuje se ocjenama od 1 do 5, gdje 1 znači izrazito se ne slažem, a 5 izrazito se slažem.
6. Pitanja višestrukog izbora – njima se ispituje kakav je zaposlenik kao timski igrač, i to kroz 9 pitanja s ponuđena 4 odgovora.

### **Metoda obrade podataka**

Kod obrade podataka dobivenih iz anketa koristio se postupak mjerenja središnjih vrijednosti, odnosno dominantna vrijednost, kao rezultat uzimala se vrijednost koja među rezultatima dominira čestinom pojavljivanja.



ANKETA O ZADOVOLJSTVU, MOTIVACIJI I TIMSKOM RADU ZAPOSLENIKA  
DJEČJEG VRTIĆA "IZVOR", ZAGREB

ZAOKRUŽITE ODGOVOR:

SPOL :

- a) M
- b) Ž

DOB:

- a) do 25 godina
- b) 26 – 35 godina
- c) 36 – 45 godina
- d) 46 – 55 godina
- e) 56 - 65 godina
- f) 66 i više

STUPANJ OBRAZOVANJA:

- a) NKV
- b) SSS
- c) VŠS
- d) VSS

PROSJEČNA VISINA PRIMANJA:

- a) do 3000 kn
- b) 3001 – 5000 kn
- c) 5001 – 7000 kn
- d) 7001 – 9000 kn
- e) 9001 – 11 000 kn
- f) 11 001 i više

NA SLJEDEĆA PITANJA ODGOVORITE S DA ILI NE:

1. Znete li što se od vas očekuje na radnom mjestu? \_\_\_\_\_
2. Imate li sve materijale i opremu kako biste ispravno obavljali svoj posao? \_\_\_\_\_
3. Imate li priliku na poslu svakoga dana raditi ono u čemu ste najbolji? \_\_\_\_\_
4. Jeste li u posljednjih sedam dana dobili priznanje ili pohvalu za dobro odrađen posao? \_\_\_\_\_
5. Je li vašem nadređenom, ili nekome na poslu, stalo do vas kao osobe? \_\_\_\_\_
6. Postoji li na radnom mjestu netko tko ohrabruje vaš razvoj? \_\_\_\_\_
7. Uzima li se na poslu vaše mišljenje u obzir? \_\_\_\_\_
8. Imate li zbog misije vaše tvrtke osjećaj da je vaš posao važan? \_\_\_\_\_
9. Jesu li vaši suradnici predani i obavljaju li svoj posao kvalitetno? \_\_\_\_\_
10. Imate li na poslu najboljeg prijatelja? \_\_\_\_\_
11. Je li netko na poslu, u posljednjih 6 mjeseci, s vama razgovarao o vašem napredovanju i razvoju? \_\_\_\_\_
12. Jeste li, u posljednjih godinu dana, na poslu imali priliku za napredak i razvoj?  
\_\_\_\_\_

OCJENOM OD 1 DO 5 VREDNUJTE U KOJOJ MJERI VAS FAKTORI  
MOTIVACIJE MOTIVIRAJU NA RAD.

1 = ne motiviraju

2 = slabo motiviraju

3 = srednje motiviraju

4 = jako motiviraju

5 = vrlo jako motiviraju

<b>FAKTORI MOTIVACIJE</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
Politika poduzeća					
Beneficije					
Sigurnost posla					
Radni uvjeti					
Priznanje i napredovanje					
Mogućnost razvoja					
Odgovornost					
Postignuće i uspjeh					

OCJENOM OD 1 DO 5 VREDNUJTE KOLIKO STE ZADOVOLJNI POJEDINIM ELEMENTIMA POSLA I OPĆENITO POSLOM.

1 = vrlo nezadovoljan

2 = nezadovoljan

3 = niti nezadovoljan niti zadovoljan

4 = zadovoljan

5 = vrlo zadovoljan

<b>FAKTORI ZADOVOLJSTVA</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
Priroda posla					
Suradnici					
Nadređeni					
Mogućnosti za napredovanje					
Visina plaće					
Redovitost isplate plaće					
Radni uvjeti					
Stalnost zaposlenja					
Radno vrijeme					
Obuka					
Opće zadovoljstvo na poslu					

OCJENOM OD 1 DO 5 VREDNUJTE SLJEDEĆE TVRDNJE.

1 = izrazito se ne slažem

2 = ne slažem se

3 = neodlučno

4 = slažem se

5 = izrazito se slažem

	1	2	3	4	5
Cilj tima u kojem radim je jasno određen.					
Svakom članu tima jasna je uloga koju u timu ima.					
Komunikacija unutar tima je učinkovita.					
Osjećam se vrijednim članom svog tima.					
Ponosan/na sam što pripadam ovom timu.					
Svaki član daje sve od sebe u radu tima.					
Svi članovi tima su odgovarajuće obučeni za obavljanje svog posla.					
Članovi tima su kompetentni za izvršavanje niza poslova unutar tima.					
Članovi tima su fleksibilni i voljni izvršavati i druge poslove unutar tima.					
Članovi tima visoko cijene dodatnu edukaciju.					
Članovi tima potiču se da isprobaju nove metode rada.					
Svaka inovacija u radu tima se cijeni i nagrađuje.					
Otkriveni problemi brzo se rješavaju.					
Rješavanje problema doživljava se kao učenje i razvoj tima.					
Članovi tima često predlažu inovacije u radu.					
Članovi tima spremno prihvaćaju inovacije u radu.					
Povratna informacija o praćenju rada tima dobiva se redovito.					

## KAKAV STE TIMSKI IGRAČ?

1. Tijekom sastanaka tima, ja obično:
  - a) iznosim tehničke podatke i informacije,
  - b) brinem se da tim bude usredotočen na našu misiju ili ciljeve,
  - c) brinem da svi budu uključeni u raspravu,
  - d) potičem pitanja o našim ciljevima ili metodama.
  
2. U odnosima s voditeljem našeg tima, ja:
  - a) sugeriram da bi naš rad trebao biti usmjeren na ciljeve,
  - b) pokušavam mu/joj pomoći u stvaranju pozitivne atmosfere u timu,
  - c) voljan sam izraziti svoje neslaganje s njegovim/njenim mišljenjem kada je to potrebno,
  - d) mogu ponuditi savjet koji se temelji na mom području ekspertize.
  
3. U stresnoj situaciji, ponekad:
  - a) previše koristim humor i druge načine smanjivanja napetosti,
  - b) sam previše izravan u komunikaciji s drugim članovima tima,
  - c) gubim strpljenje kada je potrebno sve članove tima uključiti u raspravu,
  - d) žalim se drugim ljudima na probleme na koje nailazim u timu.
  
4. Kada se u timu pojave sukobi, ja onda obično:
  - a) tražim iskrenu raspravu o razlikama u mišljenju,
  - b) dajem razloge zašto je jedna ili druga strana u pravu,
  - c) vidim te razlike kao moguću osnovu za promjene u smjeru i načinu djelovanja tima,
  - d) pokušavam razbiti napetosti duhovitim ili neutralnim primjedbama.
  
5. Kada u timu stvari krenu krivo, ja obično:
  - a) tražim da se naglasak stavi na slušanje, davanje povratnih informacija i sudjelovanje,

- b) tražim otvorenu raspravu o problemima koje imamo,
  - c) trudim se osigurati veću količinu boljih informacija,
  - d) predlažem da ponovno pogledamo što je naša osnovna zadaća.
6. Vjerujem da rješavanje problema unutar tima traži:
- a) suradnju svih članova tima,
  - b) visoko razvijenu vještinu slušanja,
  - c) hrabrost da se postavljaju nezgodna pitanja,
  - d) dobre i čvrste podatke.
7. Vjerujem da je uloga voditelja tima:
- a) osigurati djelotvorno rješenje poslovnih problema,
  - b) pomoći timu u određivanju dugoročnih i kratkoročnih ciljeva,
  - c) stvaranje takvog ozračja u timu da svi sudjeluju u donošenju odluka,
  - d) iznošenje različitih ideja i preispitivanje pretpostavki.
8. Vjerujem da bi se odluke tima trebale zasnivati na:
- a) misiji i ciljevima tima,
  - b) suglasnosti članova tima,
  - c) otvorenom i jasno određenom viđenju problema,
  - d) težini dokaza.
9. Kod drugih članova tima me povremeno smeta to što ne:
- a) preispituju ciljeve tima da bi vidjeli postizemo li kakav napredak,
  - b) vide važnost zajedničkog rada,
  - c) prigovaraju onim djelatnostima tima sa kojim se ne slažu,
  - d) ne dovršavaju dodijeljene zadatke na vrijeme.

## Rezultati istraživanja

Sve ispunjene ankete ispunjavale su pripadnice ženskog spola. Najviše ih je između 26-35 godina, jedna je mlađa od 25 godina, jedna je između 56-65, tri između 36-45 i tri između 46-55. Deset anketiranih osoba ima višu stručnu spremu, dvije su s visokom, a jedna sa srednjom stručnom spremom. Najviše je osoba s plaćom od 5001 – 7000 kn, njih devet, tri osobe imaju plaću od 3001 – 5000, a jedna osoba od 7001 – 9000 kn.

Nakon općenitog dijela ankete, slijedi dio s pitanjima o radnom mjestu i odnosima među zaposlenicima, na koja se odgovara s DA ili NE. U 4 pitanja je više negativnih, nego pozitivnih odgovora. To su pitanja koja se odnose na dostupnost materijala i opreme potrebne za rad, dobiva li se priznanje ili pohvala za rad, postoji li na poslu osoba koja se smatra najboljim prijateljem i mogućnosti za napredovanje i razvoj. Na prvo pitanje svi ispitanici su odgovorili s da, svi znaju što se od njih očekuje na radnom mjestu, a veliki broj pozitivnih odgovora je i na pitanja 5., 6. i 7., koja se odnose na to je li nekome na poslu stalo do vas, ohrabruje li netko vaš razvoj i uzima li se u obzir vaše mišljenje na poslu.

Faktori motivacije ocjenjivali su se ocjenama od 1 do 5, gdje 1 znači ne motiviraju, a 5 vrlo jako motiviraju. Ocjenjivani faktori bili su politika poduzeća, beneficije, sigurnost posla, radni uvjeti, priznanje i napredovanje, mogućnost razvoja, odgovornost i postignuće i uspjeh. Ispitanike slabo motiviraju politika poduzeća i beneficije, srednje ih motiviraju sigurnost posla, radni uvjeti, priznanje i napredovanje i postignuće i uspjeh, a jako ih motiviraju mogućnost razvoja i odgovornost.

Isto tako ocjenjivani su i faktori zadovoljstva. Nadređenima i obukom su svi ispitanici niti nezadovoljni niti zadovoljni, zadovoljni su prirodom posla, visinom plaće, radnim uvjetima i suradnicima, a vrlo zadovoljni redovitošću isplate plaće, stalnošću zaposlenja, radnim vremenom i općim zadovoljstvom na poslu. Mogućnost za napredovanje podjednako je ocijenjena svim ocjenama od 1 do 5.

Kod ispitivanja timskog rada, gdje se ocjenama od 1, što znači izrazito se ne slažem, do 5, što znači izrazito se slažem, ocjenjuje rad i funkcioniranje tima, ispitanici su oko tri tvrdnje neodlučni, to je je li cilj tima jasno određen, cijeni li se svaka inovacija



u timu i rješavaju li se problemi brzo. Sa osam tvrdnji se ispitanici slažu. To su da je komunikacija učinkovita, svaki član daje sve od sebe, članovi tima su fleksibilni, cijene dodatnu edukaciju, potiču se da isprobavaju nove metode, rješavanje problema doživljava se kao učenje i razvoj tima, članovi često predlažu inovacije i povratna informacija o praćenju rada tima dobiva se redovito. Preostalih šest tvrdnji varira od neodlučno do izrazito se slažem, a odnose se na ulogu svakog člana tima, osjeća li se član tima vrijednim, je li ponosan što pripada timu, jesu li svi članovi odgovarajuće obučeni i kompetentni za izvršavanje svog posla i prihvaćaju li spremno inovacije u radu.

U petom dijelu gdje se ispituje kakav je zaposlenik kao timski igrač, na pitanje što tijekom sastanka zaposlenik radi, najviše je odgovora da potiče pitanja o ciljevima ili metodama rada. U odnosima s voditeljem najviše ispitanika odgovara da može ponuditi savjet koji se temelji na njegovom području ekspertize. U stresnim situacijama ispitanici koriste humor i druge načine smanjivanja napetosti, kada se pojave sukobi na njih se gleda kao osnovu za promjenu u načinu djelovanja tima, kada stvari krenu krivo najviše ispitanih osoba traži otvorenu raspravu o problemima koji postoje. Kod rješavanja problema je važno da svi članovi surađuju, a većina smatra kako je uloga voditelja tima osigurati djelotvorno rješenje poslovnih problema. Odluke tima se prema većini trebaju zasnivati na suglasnosti svih članova tima, a najviše smeta kada svi ne vide važnost zajedničkog rada.

## 6. ZAKLJUČAK

Odgoj je proces kojim se izgrađuju pozitivne osobine ličnosti, stavovi, moralne, radne i društvene vrijednosti. Uz odgoj se veže i pojam obrazovanja, kojim se razvijaju različite kognitivne sposobnosti, stjecanje znanja, vještina, umijeća i navika. Jedan od sustava obrazovanja u Republici Hrvatskoj je predškolski odgoj, kojim su obuhvaćena djeca od 6 mjeseci pa do polaska u školu. Temeljni nositelji tog sustava su odgojitelji.

Odgojitelj je nositelj odgojnih nastojanja u predškolskoj ustanovi i njegova je uloga u djetetovu oblikovanju pozitivne slike o sebi jako važna. Kako bi mogao uspješno organizirati odgojno – obrazovni proces, koordinirati različite aktivnosti i stvarati povoljne uvjete za cjelokupan razvoj djeteta, mora biti kvalitetno opće, stručno i metodički osposobljen. Kao poželjne osobine odgojitelja ističu se: kreativnost, iskrenost, izgrađena osobnost, strpljenje, ljubav prema djeci, smisao za odgajanje djece. Moralne odlike koje su važne su objektivnost, samokritičnost, pravednost, dosljednost, smirenost, savjesnost, razumijevanje, suosjećajnost, ljubaznost. Njegova je uloga stvaranje zajednice u kojoj će se djeca, ali i svaki njezin član, dobro osjećati, osjećati važnim i poštovanim, sigurnim u sebe, u svoje sposobnosti i iskustvo.

Ustanove predškolskog odgoja su dječji vrtići, a njihov je cilj pripremiti dijete za osnovnu školu. Djeca se u dječjim vrtićima trebaju osjećati sigurno, voljeno i slobodno, a to se postiže ako vlada međusobna suradnja, pomaganje, pozitivno okruženje, pozitivan pristup radu. Dječjim vrtićem upravlja upravno vijeće, stručno tijelo je odgojiteljsko vijeće, svaki dječjik vrtić ima ravnatelja, a tu su i brojni administrativno-tehnički i pomoćni radnici. Poželjno je da unutar dječjeg vrtića djeluju i stručni suradnici: pedagog, psiholog i edukacijsko – rehabilitacijski stručnjak te medicinska sestra.

Najznačajniji elementi uspješnog rada su komunikacija i timski rad. Što je komunikacija kvalitetnija, to su kvalitetniji i odnosi. Cilj svakog tima je da svojim znanjem, vještinama i sposobnostima pridonese bržem rješavanju problema. Timovi su grupe u nekoj poslovnoj organizaciji koje su sastavljene od članova s istim ciljevima i koji moraju koordinirati svoje aktivnosti da bi se ti ciljevi ostvarili. Tim će biti uspješan ako unutar njega vlada međusobno razumijevanje i pomoć. Svaki timski igrač mora

imati pozitivan stav, prihvaćati i poštivati različitosti, smanjiti očekivanja jer nemaju svi jednake kapacitete za rad, otvoreno i iskreno komunicirati i podržavati svoje suradnike, jer jedino tako tim može funkcionirati. Timski rad ima svoje i prednosti i nedostatke, ali se sve može riješiti ako vođa tima reagira na vrijeme. On mora posjedovati određena osobna obilježja da bi bio uspješan kao vođa, a to su: sposobnost, uspješnost, odgovornost, participacija, ugled, mora biti aktivan, znati motivirati, usmjeravati i postupati sa sukobima.

U svakom je poslu potrebno postaviti jasne ciljeve jer će jedino tako rad imati smisla, ali isto tako i dati sve od sebe jer na taj način onda dolazi i motivacija za rad. U motiviranju zaposlenika računa treba voditi o njihovim potrebama. Radnog čovjeka najviše motiviraju ekstrinzični faktori kao što su osobni dohodak, dobri radni uvjeti, dobar odnos s poslodavcem, prijateljski odnos sa suradnicima, tj. interes je uglavnom okrenut prema zadovoljenju egzistencijalnih potreba.

Retorika je višeznačan pojam i brojne su definicije samog pojma, a prije svega znač i umijeće uvjeravanja. Svoju važnost dobiva u 5. st. pr. Kr., u Grčkoj, u vrijeme Perikla, kada se od govornika ističu: Gorgija, Izokrat, Platon, Aristotel, Teofrast i Hermogen. Važna je i u Rimu, gdje se od govornika ističu: Ciceron, Kvintilijan, Plinije Mlađi i Tacit.

U Dječjem vrtiću Izvor u Zagrebu provedeno je istraživanje na temu zadovoljstva poslom, motivacije za rad i funkcioniranju timskog rada. Od 80-ak zaposlenih, u istraživanju je pristalo sudjelovati njih 13. Rezultati istraživanja pokazuju kako zaposlenike slabo motiviraju politika i beneficije, a jako mogućnost razvoja i odgovornost. Što se tiče faktora zadovoljstva, vrlo su zadovoljni redovitošću isplate plaće, stalnošću zaposlenja, radnim vremenom i općim zadovoljstvom na poslu.

Za kraj, donosim Sokratovu prisegu:

*„Kao učitelj i odgojitelj obvezujem se:*

- 1. poštovati osobine svakog djeteta i braniti ih od svih,*
- 2. zalagati se za njegovo duševno i tjelesno jedinstvo,*
- 3. poštovati njegove osjećaje, slušati ga, uzeti ga ozbiljno u obzir,*
- 4. tražiti njegovo odobrenje za sve što činim vezano uz njegovu ličnost,*

- jednako kako bih postupio prema odraslome,*
- 5. koliko je moguće spoznati zakonitost njegova razvoja, postaviti je na valjane temelje i omogućiti djetetu prihvaćanje te zakonitosti,*
  - 6. otkriti i unaprijediti njegove sklonosti,*
  - 7. zaštititi ga, ako je slabo, i pomoći mu prevladati strah i krivicu, zloću i laž, sumnju i nepovjerenje – ako mu to treba,*
  - 8. ne lomiti njegovu volju – ni onda kad nam se čini besmislenom, pomoći mu da mu razum ovlada voljom, poučiti ga kako se koristiti razumom i što je to umijeće razumijevanja i shvaćanja,*
  - 9. osposobiti ga za preuzimanje odgovornosti u zajednici i za zajednicu,*
  - 10. omogućiti mu stjecanje iskustva o svijetu kakav on doista jest, ali ga ne podvlastiti takvom svijetu,*
  - 11. omogućiti mu spoznati što jest i kakav je dobar život,*
  - 12. pružiti mu viziju boljeg svijeta i uvjeriti ga kako ju je moguće ostvariti*
  - 13. poučiti ga istinoljubivosti, a ne istini jer „istina je samo kod Boga“.*

*Također se obvezujem:*

- 1. Koliko mi je ljudski moguće, sam ću tako živjeti i primjerom pokazati kako se prevladavaju teškoće, napadi svijeta i prigode što ih nudi, a osobito vlastita ograničenja i krivice,*
- 2. U skladu sa svojim snagama pobrinut ću se da naraštaji koji dolaze zateknu takav svijet u kojem se isplati živjeti i u kojem naslijeđeni tereti i poteškoće ne pritišću vlastite ideje i mogućnosti,*
- 3. Javno ću obrazložiti moja uvjerenja i djela, izložiti ću se kritici – posebno kritici onih koji su time pogođeni kao i kritici stručnjaka. Savjesno ću provjeravati vlastite prosudbe,*
- 4. Usprotivit ću se ipak svim osobama i odnosima – pritisku javnog mnijenja, interesima skupina, propisima službe – budu li sprječavali namjere koje sam ovdje iznio.*
- 5. Ovu obvezu snažim svojom spremnošću na provjeru vlastitog rada i djelovanja u svako doba pa tako i mene kao osobe putem navedenih mjerila“.*

## LITERATURA

### *Knjige:*

1. Beker, M. (1997). *Kratka povijest antičke retorike*. Zagreb: Artresor naklada.
2. Brajša, P. (1995). *Sedam tajni uspješne škole*. Zagreb: Školske novine.
3. Brajša, P., Brajša-Žganec, A. i Slunjski, E. (1999). *Tajna uspješnog roditelja i odgojitelja. Priručnik za rad na sebi namijenjen roditeljima, odgojiteljima, učiteljima i svima koji žele unaprijediti svoj odnos s djecom*. Pula: C.A.S.H.
4. Holtz, S. (2008). *Korporativni razgovori: vodič za provedbu učinkovite i prikladne interne komunikacije*. Zagreb: Hrvatska udruga za odnose s javnošću.
5. Seme Stojnović I. i Hitrec, S. (2014). *Suvremeno vođenje u odgoju i obrazovanju. Priručnik za ravnatelje, stručne suradnike i odgojitelje u sustavu odgoja i obrazovanja*. Zagreb: Golden marketing – Tehnička knjiga.

### *Časopisi:*

6. Brnad, A., Stilin, A. i Tomljenović, Lj. (2016). Istraživanje motivacije i zadovoljstva zaposlenika u Republici Hrvatskoj. *Zbornik Veleučilišta u Rijeci*, 4 (1), 109-122. na adresi  
file:///C:/Users/Ivana/Desktop/7\_ISTRAZIVANJE\_MOTIVACIJE\_I\_ZADOVOLJSTVA\_ZAPOSLENIKA\_U\_REPUBLICI\_HRVATSKOJ.pdf (15.5.2018.).
7. Fiala, B. i Sindik, J. (2012). Čimbenici zadovoljstva životom kod odgojiteljica predškolske djece. *Acta Iadertina*, 9, 1-14.
8. Kuničić-Prosinković, A. (2003). *Analiza efikasnosti timskog rada*. Diplomski rad na adresi <http://darhiv.ffzg.unizg.hr/id/eprint/139/1/AnaKuničić-Posinković.pdf> (17.7.2018.).
9. Mijačika, N. (1988). Motivacija za rad i istraživanje nekih njenih aspekata. *Revija za sociologiju*, XX (1-2), 151-164.
10. Mlinarević, V. (2002). *Učitelj i odrednice uspješnog poučavanja*. Na adresi [https://bib.irb.hr/datoteka/505871.505871.Ucitelji\\_i\\_odrednice\\_uspjesnog\\_poucavanja.pdf](https://bib.irb.hr/datoteka/505871.505871.Ucitelji_i_odrednice_uspjesnog_poucavanja.pdf) (18.7.2018.).
11. Nikić, M. (2004). Temeljna načela timskog rada. *Diacovensia*, XII (1), 115-130.

12. Peeters, J. i Brandt, S. (2011). Educiranje edukatora: međusobna podrška odgajatelja. *Djeca u Europi: zajednička publikacija mreže europskih časopisa*, 3 (6), 10-11. na adresi <https://hrcak.srce.hr/123545> (17.7.2018.).
13. Pletenac, K. (2013). Komunikacija i rad u timu. *Zbornik radova Međimurskog veleučilišta u Čakovcu*, 4 (1), 65-69. na adresi [https://hrcak.srce.hr/search/?show=results&stype=1&c%5B0%5D=article\\_search&t%5B0%5D=komunikacija+i+rad+u+timu](https://hrcak.srce.hr/search/?show=results&stype=1&c%5B0%5D=article_search&t%5B0%5D=komunikacija+i+rad+u+timu) (14.5.2018.).
14. Rončević, A. i Vičević, M. *Univerzalna istina o razvijanju osobnih i profesionalnih kompetencija odgajatelja i učitelja*. Na adresi [https://bib.irb.hr/datoteka/404725.UNIVERZALNA\\_ISTINA.pdf](https://bib.irb.hr/datoteka/404725.UNIVERZALNA_ISTINA.pdf) (14.5.2018.).
15. Slana, J. (2007). Poticanje međusobne komunikacije odgajatelja u učeničkim domovima. *Informatologia*, 40 (2), 107-112.
16. Somolanji, I. i Bognar, L. (2008). Kreativnost u osnovnoškolskim uvjetima. *Život i škola*, 19, 87-93.

*Mrežne stranice:*

17. Državni pedagoški standard predškolskog odgoja i naobrazbe (2008) na sdresi [https://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/2008\\_06\\_63\\_2128.html](https://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/2008_06_63_2128.html) (25. 5. 2018.).
18. Ministarstvo znanosti i obrazovanja Republike Hrvatske (2018) na adresi <https://mzo.hr/hr/rubrike/rani-predskolski-odgoj-obrazovanje> (6. 6. 2018.).
19. Mentalni Trening (2018) na adresi <https://www.mentalnitrening.hr/2015/12/07/pravila-za-motivacijski-govor/> (21. 5. 2018.).
20. Moj Posao (2011) naadresi <https://www.moj-posao.net/Vijest/70577/12-pitanja-za-mjerenje-zadovoljstva-i-zalaganja-zaposlenika/6/> (14. 8. 2018.).
21. Sensa, vaš suputnik prema sretnijem životu (2014) na adresi <https://www.sensa.hr/clanci/lifecoach/pet-najvaznijih-osobina-timskih-igraca> (21.5.2018.).
22. Tvoj stav (2016) na adresi

<https://www.tvojstav.com/results/t4Yo93OXd3pLaAvdppTp/timski-rad> (14. 8. 2018.).

23. Udruga inicijativa (2014) na adresi <http://www.udruga-inicijativa.hr/novosti/2014-04-16-jeste-li-dobar-timski-igrac.pdf> (14. 8. 2018.).

24. Zakon o predškolskom odgoju i naobrazbi (1997) na adresi [https://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/1997\\_01\\_10\\_152.html](https://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/1997_01_10_152.html) (25. 5. 2018.).

25. Zakon o radu (2014) na adresi [https://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/2014\\_07\\_93\\_1872.html](https://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/2014_07_93_1872.html) (25. 5. 2018.).

## **POPIS TABLICA**

Tablica 1. 6 načina ponašanja odgojitelja.....	6
Tablica 2. 16 tipova ljudskog ponašanja.....	7



## **Izjava o samostalnoj izradi rada**

Ja, Jelena Denona, izjavljujem da sam diplomski rad s naslovom *Vođenje i motiviranje tima u odgojno-obrazovnoj ustanovi* izradila samostalno pod mentorstvom izv. prof. dr. sc. Marija Dumančića i sumentorstvom Ane Valjak Čunko. U radu sam primijenila metodologiju znanstvenoistraživačkog rada i koristila literaturu koja je navedena na kraju diplomskog rada. Tuđe spoznaje, stavove, zaključke i teorije koje sam diplomskom radu navela, navedeni su u skladu s pravilima citiranja i upućuju na korištenu literaturu.

Suglasna sam s objavom diplomskog rada na službenim stranicama.

Potpis