

**UNIVERZA V LJUBLJANI
FAKULTETA ZA UPRAVO**

**Diplomsko delo
Univerzitetni študijski program – 1. stopnja**

**ANALIZA UPORABNOSTI MODELOV
RAVNANJA Z LJUDMI V OSNOVNI ŠOLI**

Mihela Brus

Ljubljana, september 2010

**UNIVERZA V LJUBLJANI
FAKULTETA ZA UPRAVO**

Diplomsko delo
Univerzitetni študijski program – 1. stopnja

**ANALIZA UPORABNOSTI MODELOV RAVNANJA Z LJUDMI V
OSNOVNI ŠOLI**

Kandidatka:
Številka indeksa:

Mihela Brus
04036553

Mentor:

red. univ. prof. dr. Štefan Ivanko

Ljubljana, september 2010

IZJAVA O AVTORSTVU

Diplomskega dela

Podpisana Mihela Brus,
študentka z vpisno številko 04036553, sem avtorica diplomskega dela z naslovom:
Analiza uporabnosti modelov ravnanja z ljudmi v osnovni šoli

S svojim podpisom zagotavljam, da:

- je predloženo delo izključno rezultat mojega lastnega raziskovalnega dela;
- sem poskrbela, da so dela in mnenja drugih avtorjev oz. avtoric, ki jih uporabljam v predloženem delu, navedena oz. citirana v skladu s fakultetnimi navodili;
- sem poskrbela, da so vsa dela in mnenja drugih avtorjev oz. avtoric navedena v seznamu virov, ki je sestavni element predloženega dela in je zapisan v skladu s fakultetnimi navodili;
- sem pridobila vsa dovoljenja za uporabo avtorskih del, ki so v celoti prenesena v predloženo delo in sem to tudi jasno zapisal/a v predloženem delu;
- se zavedam, da je plagiatorstvo – predstavljanje tujih del, bodisi v obliki citata bodisi v obliki skoraj dobesednega parafraziranja bodisi v grafični obliki, s katerim so tuje misli oz. ideje predstavljene kot moje lastne – kaznivo po zakonu (Zakon o avtorstvu in sorodnih pravicah, Ur. list RS št. 21/95), prekršek pa podleže tudi ukrepom Fakultete za upravo v skladu z njenimi pravili;
- se zavedam posledic, ki jih dokazano plagiatorstvo lahko predstavlja za predloženo delo in za moj status na Fakulteti za upravo;
- je elektronska oblika identična s tiskano obliko diplomskega dela ter soglašam z objavo dela v zbirki »Dela FU«.

Diplomsko delo je lektorirala: Danijela Cigale

Ljubljana, 27.9.2010

Podpis avtorice:

POVZETEK

V podjetju ali organizaciji so najpomembnejši dejavnik prav njeni zaposleni – ljudje. Pomembni so vsi dejavniki, ki vplivajo na njihovo storilnost, učinkovitost ali uspešnost. Zato je pomembno, da si podjetje ali organizacija naredi nek načrt – »scenarij«, v katerem bo razvidno, kako naj ravnajo z ljudmi, da bodo doseženi cilji organizacije, ter da bo doseženo zadovoljstvo zaposlenih. Vse to pa se lahko doseže z zavestnim in s preudarnim ravnanjem z ljudmi pri delu. Ravnanje z ljudmi je tako rekoč ključen pojem v organizaciji, saj ima zasluge pri marsikaterih doseženih ciljih. Pomembno pa je tudi, da se organizacija zaveda in uporablja različne modele ravnanja z ljudmi pri delu, kateri so nastali ob ugotovitvah in proučevanjih načinov ravnanja z ljudmi. Prav tako pa k optimalnemu delovanju pripomorejo različne tehnike in metodologije. V diplomskem delu želim s pomočjo obstoječe teorije o ravnanju z ljudmi pri delu in na podlagi raziskave ugotoviti, v kolikšni meri se uporabljajo modeli ravnanja z ljudmi pri delu v obravnavani organizaciji ter na osnovi tega podati predloge za izboljšanje.

Ključne besede: ravnanje z ljudmi, modeli ravnanja z ljudmi, človeške zmožnosti, organizacijska klima, organizacijska kultura.

SUMMARY

The most important thing in a company, or an organisation are it's employees – people in general. Every factor that affects their capabilities, efficiency and successfulness is important. That's why it's important that a company or an organisation makes a plan – »scenario« in which it should be seen how to treat with people, so that the organisation's goals and their employees' happiness may be achieved. All of this can be achieved with conscious and intelligent management of people at work. Human Resource Management is basically a key concept in the organization because of its credit at various accomplished goals. It is also important that the organization recognizes and uses different ways to deal with people at work, which incurred the findings and exploring ways to deal with people. Various techniques and methodologies also contribute to optimal functioning.

In the bachelor work I want to find out the extent to which models are used to deal with people at work in this organization by the existing theory on the management of people. I also want to provide suggestions for improvement.

Key words: treatment of people, models of dealing with people, human capabilities, organisational climate, organizational culture.

KAZALO

IZJAVA O AVTORSTVU.....	i
POVZETEK	ii
SUMMARY	iii
KAZALO	iv
KAZALO SLIK	vi
KAZALO GRAFOV	vi
KAZALO TABEL.....	vi
KAZALO PRILOG.....	vii
1 UVOD	1
2 RAVNANJE Z LJUDMI.....	4
2.1 Pojem ravnanja z ljudmi	4
2.2 Zgodovina ravnanja z ljudmi.....	5
3 ČLOVEŠKE ZMOŽNOSTI	6
3.1 Preučevanje ljudi pri delu	6
3.2 Modeli ravnanja z ljudmi.....	6
3.3 Vplivi na ravnanje z ljudmi.....	9
4 VPLIV ORGANIZACIJE NA RAVNANJE Z LJUDMI	11
4.1 Pojem organizacija.....	11
4.2 Delovanje organizacije	11
4.3 Sistemizacija delovnih mest	13
4.4 Organizacijska klima.....	13
4.5 Organizacijska kultura	15
5 PRIDOBIVANJE IN USPOSABLJANJE LJUDI	17
5.1 Pridobivanje in zaposlovanje.....	17
5.2 Usposabljanje ljudi za delo	19
6 MOTIVIRANJE LJUDI PRI DELU.....	20
6.1 Vrste motivov	20
6.2 Dejavniki, ki vplivajo na motivacijo ljudi	22
7 REŠEVANJE PROBLEMOV	24

7.1	Stres	24
7.2	Konflikt	28
7.3	Delo v skupini	29
8	RAZISKAVA	32
8.1	Zasnova raziskave	32
8.2	Predstavitev zavoda	32
8.2.1	Organizacijska shema šole	34
8.3	Izvedba raziskave	35
8.4	Predstavitev rezultatov	35
8.5	Demografski podatki	35
8.6	Preučevane dimenzije ravnanja z ljudmi	37
8.7	Delo in zadovoljstvo z delom	38
8.8	Komuniciranje v zavodu	40
8.9	Vodja in vodenje	42
8.10	Odnosi med zaposlenimi	44
8.11	Motivacija	46
8.12	Preveritev hipotez	49
8.13	Uporabnost modelov ravnanja z ljudmi	51
9	UGOTOVITVE IN PREDLOGI ZA IZBOLJŠANJE	53
10	ZAKLJUČEK	56
	LITERATURA	59
	VIRI	59
	PRILOGA	60

KAZALO SLIK

Slika 1: Primarne biološke potrebe	20
Slika 2: Primarne socialne potrebe	21
Slika 3: Sekundarni motivi	21
Slika 4: Dejavniki, ki vplivajo na motivacijo	23
Slika 5: Dejavniki stresa	26
Slika 6: Organizacijska shema šole OŠ Vrhovci	34

KAZALO GRAFOV

Graf 1: Struktura zaposlenih glede na spol.....	35
Graf 2: Struktura zaposlenih po starosti.....	36
Graf 3: Struktura zaposlenih po stopnji izobrazbe	36
Graf 4: Struktura zaposlenih glede na delovno mesto.....	37
Graf 5: Vrednosti pri trditvah dimenzije <i>delo in zadovoljstvo z delom</i>	38
Graf 6: Vrednost pri trditvah dimenzije <i>delo in zadovoljstvo z delom</i> glede na stopnjo izobrazbe	39
Graf 7: Vrednosti pri trditvah dimenzije <i>komuniciranje v zavodu</i>	40
Graf 8: Vrednost pri trditvah dimenzije <i>komuniciranje v zavodu</i> glede na stopnjo izobrazbe	41
Graf 9: Vrednosti pri trditvah dimenzije <i>vodja in vodenje</i>	42
Graf 10: Vrednosti pri trditvah dimenzije <i>vodja in vodenje</i> glede na stopnjo izobrazbe...	43
Graf 11: Vrednosti pri trditvah dimenzije <i>odnosi med zaposlenimi</i>	44
Graf 12: Vrednosti pri trditvah dimenzije <i>odnosi med zaposlenimi</i> glede na stopnjo izobrazbe	45
Graf 13: Vrednosti pri trditvah dimenzije <i>motivacija</i>	47
Graf 14: Vrednosti pri trditvah dimenzije <i>motivacija</i> glede na stopnjo izobrazbe	48

KAZALO TABEL

Tabela 1: Hipoteza 1.....	49
Tabela 2: Hipoteza 2.....	49
Tabela 3: Hipoteza 3.....	50

Tabela 4: Struktura zaposlenih glede na spol	63
Tabela 5: Struktura zaposlenih glede na starost	63
Tabela 6: Struktura zaposlenih glede na stopnjo izobrazbe.....	63
Tabela 7: Struktura zaposlenih glede na delovno mesto.....	63
Tabela 8: Delo in zadovoljstvo z delom.....	64
Tabela 9: Komuniciranje v zavodu	65
Tabela 10: Vodja in vodenje.....	66
Tabela 11: Odnosi med zaposlenimi	67
Tabela 12: Motivacija.....	68
Tabela 13: Delo in zadovoljstvo z delom glede na stopnjo izobrazbe	69
Tabela 14: Komuniciranje v zavodu glede na stopnjo izobrazbe.....	70
Tabela 15: Vodja in vodenje glede na stopnjo izobrazbe	71
Tabela 16: Odnosi med zaposlenimi glede na stopnjo izobrazbe	72
Tabela 17: Motivacija glede na stopnjo izobrazbe.....	74

KAZALO PRILOG

PRILOGA 1: VPRAŠALNIK.....	60
PRILOGA 2: TABELE	63

1 UVOD

Ravnanje z ljudmi pri delu je danes ključni pojem v marsikateri organizaciji ali podjetju. Čeprav je bilo ravnanje z ljudmi sprva predvsem kadrovska dejavnost, ima danes ključen pomen in zasluge pri marsikaterih rezultatih in uspehih v podjetju ali organizaciji. S pomočjo dobrega ravnanja z ljudmi pri delu lahko podjetje ali organizacija doseže uspehe, s katerimi so zadovoljni tako zaposleni kot vodilno osebje. S pomočjo različnih tehnik vodenja in modelov ravnanja z ljudmi pri delu lahko podjetje ali organizacija doseže velike uspehe. Pomembno je, da celotno podjetje ali organizacija pozna modele ravnanja z ljudmi ter različne tehnike in metodologije, ki pripomorejo k optimalnemu delovanju podjetja ali organizacije.

Že iz obrazložitve pojma ravnanje s človeškimi viri – »ravnanje s človeškimi viri je nov pogled na vlogo ljudi v organizaciji in pomeni delovanje vodilnega osebja pri vseh vprašanih, ki zadevajo zaposlene v organizaciji in njihovem delu« (Brejc, 2002, str. 24) – lahko razberemo, da je ravnanje z ljudmi res pomembno v razmerju vodja – zaposleni. Številni mešajo vsebino pojma ravnanje z ljudmi s kadrovsko funkcijo, čeprav je pojem ravnanje s človeškimi viri mnogo širši od pojma kadrovske funkcije.

Na vodenje ljudi in posledično ravnanje z ljudmi pri delu močno vplivajo različne metode in modeli ravnanja. Najpomembnejši modeli ravnanja z ljudmi so: administrativni model, legalni model, finančni model, vodstveni model, humanistični model in vedenjsko-spoznavni model. Vsi ti modeli so nastali na podlagi proučevanja ljudi in njihovih lastnosti pri delu – ugotavljali so, kdo je močnejši in kdo šibkejši in kasneje na podlagi tega kriterija razdelili ljudi za delo. Modele so na podlagi ugotovitev in proučevanj načinov ravnanja z ljudmi odkrili avtorji Driver, Coffey in Bowen. S pomočjo obravnavanih podtem (motiviranje, reševanje problemov, zaposlovanje, ...) pa lažje predstavimo našete modele.

Na ravnanje s človeškimi viri vplivajo različni dejavniki. Med najpogostejše zagotovo spadajo spremembe, ki imajo za zaposlene pozitivne učinke, lahko pa se zaposleni tudi branijo sprememb. Najpogostejša osnova za nastanek sprememb je »scenarij« delovanja podjetja ali organizacije.

Spremembe se dogajajo danes in se bodo še v prihodnosti, saj so ena izmed redkih stalnic, ki nas spremljajo in za katere ne moremo predvideti, kdaj se bodo pojavile, v kakšni obliki in v kakšni meri. Tako vodilno osebje kot zaposleni se morajo na spremembe pripraviti in morajo znati te spremembe uporabiti in obvladati. Na delovanje in nastanek sprememb vplivajo mnogi dejavniki, npr. nesreče v okolju, priložnosti v okolju, notranji in zunanji prevrati, kriza vodstva, ...

Prav tako je za dobro delo in ravnanje z ljudmi v podjetju ali organizaciji pomembna sistemizacija delovnih mest, saj je pomembna podlaga za nagrajevanje in izobraževanje. Potreben je tudi natančen opis delovnih mest in natančna opredelitev del.

V organizaciji dajeta velik pomen pri ravnanju z ljudmi tudi organizacijska klima in organizacijska kultura. Ta dva pojavi vedno delujeta v interakciji. Organizacijska klima je pojav, za katerega je značilno, da vpliva na vedenje ljudi. Pri organizacijski kulturi pa gre za sistem mišljenja oziroma način razmišljanja, ki je skupen ljudem v organizaciji in razlikuje eno organizacijo od druge.

Pomembne naloge organizacije so tudi pridobivanje in zaposlovanje novih kadrov. Čeprav se sliši enostavno, je pridobivanje kandidatov zelo zahtevno delo, saj če želi imeti podjetje ali organizacija najboljšega kandidata, mora za to opraviti kar nekaj opravil – pripraviti mora razpis, selekcijo, izbiro, izbiro s pomočjo različnih metod, šele nato sledi zaposlitev. Ko izberejo in zaposlijo najboljšega kandidata, ga je treba v delovno mesto še uvesti.

Motivacija je prav tako pomemben dejavnik, ki vpliva na ravnanje z ljudmi. Za čim boljše motivacijo zaposlenih lahko pripomoremo s pravilnim oblikovanjem dela. Dobre rezultate in zadovoljstvo zaposlenih lahko dosežemo z različnimi dejavniki, ki vplivajo na motivacijo (individualne razlike, lastnosti dela, organizacijska praksa).

Pri ravnanju z ljudmi pride tudi do težav. Vodje v organizaciji imajo pomembno vlogo pri zaznavanju le-teh, prav tako pa morajo zaposlenim pomagati, da težave rešijo. Dve pomembni težavi v podjetjih ali organizacijah sta zagotovo stres in konflikt.

Cilj in namen diplomskega dela je analiza uporabnosti modelov ravnanja z ljudmi. Na podlagi teoretičnih in praktičnih dognanj bom predstavila različne modele ravnanja z ljudmi, v kolikšni meri se modele upošteva in druge dejavnike, ki vplivajo na ravnanje z ljudmi pri delu. S pomočjo raziskave bom predstavila, v kolikšni meri se uporablja modele ravnanja z ljudmi v OŠ Vrhovci ter na kakšen način se tam odraža ravnanje z ljudmi pri delu. S pomočjo raziskave bom povezala praktični in teoretični del diplomskega dela. Anonimni vprašalnik, ki sem ga na OŠ Vrhovci razdelila med zaposlenimi, mi bo pomagal, da raziščem naslednje dimenzije – *delo in zadovoljstvo z delom, komuniciranje v zavodu, vodja in vodenje, odnosi med zaposlenimi, motivacija*.

Diplomsko delo je sestavljeno iz dveh delov. V prvem delu se bom posvetila teoretičnim analizam, v empiričnem delu pa raziskavi s pomočjo izpolnjenega vprašalnika. Pri izdelavi diplomskega dela bom uporabila deskriptivno metodo s študijem domače in tuje literature.

S pomočjo obstoječe literature in drugih virov bom opisala pojme, predstavila problematiko na temo ravnanja z ljudmi ter izvedla raziskavo. Za zbiranje podatkov, ugotavljanje obstoječega stanja in analiziranja bom kot instrument raziskovanja uporabila anketo.

Z izpolnjenim vprašalnikom bom v empiričnem delu analizirala in predstavila rezultate.

Diplomsko delo vsebuje poleg uvoda še šest poglavij. V drugem poglavju bom opredelila pojem ravnanja z ljudmi – s človeškimi viri. Tretje poglavje bo namenjeno opredelitvi človeških zmožnosti, kjer bom podrobneje opisala različne modele ravnanja z ljudmi. Četrto poglavje bo namenjeno opredelitvi delovanja in vplivanja organizacije na delo z ljudmi. V petem poglavju bom opisala pomembno dejavnost v sklopu ravnanja z ljudmi – pridobivanje in zaposlovanje. Šesto poglavje bo namenjeno motiviranju zaposlenih za delo, medtem ko bo sedmo poglavje namenjeno reševanju problemov, ki lahko nastanejo ob ravnanju z ljudmi pri delu. V zadnjem poglavju pa bom predstavila raziskavo, zasnovano raziskave, potek raziskave ter dobljene rezultate in analizo le-teh. Na koncu bom dodala kakšen predlog za izboljšanje.

2 RAVNANJE Z LJUDMI

2.1 POJEM RAVNANJA Z LJUDMI

Miha Brejc v knjigi *Ljudje in organizacija v javni upravi* pravi, da je »ravljanje s človeškimi viri nov pogled na vlogo ljudi v organizaciji in pomeni delovanje vodilnega osebja pri vseh vprašanjih, ki zadevajo zaposlene v organizaciji in njihovo delo«.

S človeškimi viri opredeljujemo predvsem zaposlene, njihove osebnostne zmožnosti (značaj, sposobnosti), njihova znanja, mišljenje, motivacijo, pripravljenost za sodelovanje itd.

Ravljanje s človeškimi viri, ki ima še druge sopomenke – ravnanje z ljudmi pri delu, menedžment kadrovskega virov idr. – je širši pojem od kadrovske dejavnosti.

Pri klasični kadrovske funkciji je bistveno, da se izvaja v kadrovske službi, sektorju ali v podjetjih oz. organizacijah, ki se ukvarjajo samo s kadrovske dejavnostjo. Vsebina kadrovske dejavnosti so predvsem upravno-organizacijska opravila – npr. oblikovanje in objavlanje razpisov za delovna mesta, izvajanje postopkov od razpisa do sklenitve delovnega razmerja, izdajanje odločb in sklepov v zvezi z delovnimi razmerji, vodenje evidenc itd. Kadrovske služba je le ena izmed organizacijskih enot podjetja oz. organizacije (Brejc, 2002, str. 24).

V kadrovske službi so pomembni tudi razni organizacijski ter interni predpisi. V organizacijskih predpisih je običajno zajeta sistemizacija delovnih mest. Interni predpisi so podlaga za zaposlovanje, prerazporeditve delovnih mest ter druge kadrovske ukrepe. Če se pojavijo drugačne potrebe, je treba predpise najprej spremeniti, da bi lahko sledili potrebam organizacije. Klasična kadrovske služba je zaradi svoje togosti in ločenosti od okolja v razgibanem okolju postajala prej ovira kot pa dejavnik razvoja (Brejc, 2002, str. 24).

Ravljanje s človeškimi viri je mnogo širši pojem od kadrovske dejavnosti. Tu gre predvsem za pogled na vlogo ljudi oz. zaposlenih v organizaciji in ne samo za kadrovske službo. Ravljanje s človeškimi viri že posega na vse ravni vodenja in sodelovanja z zaposlenimi. Če povzamemo bistvo dobrega vodenja in dobre vodje, lahko rečemo, da mora vodja šteti svoje podrejene za najpomembnejši dejavnik pri doseganju ciljev, saj z dobrim vodenjem omogoča in spodbuja njihovo samostojnost pri izvajanju dela in reševanju težav, spodbuja inventivno dejavnost ter ustvarja ozračje, v katerem zaposleni prevzemajo odgovornost za svoje delo (Brejc, 2002, str. 24).

V klasičnih kadrovske službah izvajajo predvsem klasično kadrovske funkcijo, do sprememb pa prihaja pri vlogi vodilnega osebja v vseh pogledih sodelovanja z

zaposlenimi, saj morajo za dobrobit organizacije in kakovostno delo del svojega delovnega časa nameniti tudi pomoči in skrbi za zaposlene (Brejc, 2002, str. 24).

Na osnovi povedanega lahko oblikujemo naslednje cilje ravnanja s človeškimi viri (Brejc, 2002, str. 25):

- vključevanje ravnanja s človeškimi viri v vse funkcije podjetja in zagotavljanje, da postane delo z ljudmi vsakodnevna naloga vsakega vodje;
- razvijanje pripadnosti zaposlenih, seznanjanje posameznika s cilji organizacije in spodbujanje visoke stopnje učinkovitosti;
- razvijanje prožne organizacijske strukture, ki omogoča učinkovito prilagajanje vplivom iz okolja;
- pridobivanje in razvijanje kakovostnih sodelavcev.

2.2 ZGODOVINA RAVNANJA Z LJUDMI

Ravnanje s človeškimi viri je dokaj star pojav. Je koncept, ki so ga ljudje uporabljali že v obdobju, ko so začeli živeti na organiziran način.

Lahko rečem, da so bistvene prvine ravnanja s človeškimi viri začeli uporabljati že v prazgodovini – npr. razvijanje tehnik za izbiro plemenskih poglavarjev. 1.000–2.000 let pr. n. št. so se začele razvijati naprednejše funkcije v povezavi s človeškimi viri. Po ohranjenih zapisih (približno okrog leta 1115 pr. n. št.) so bili Kitajci prvi, ki so začeli uporabljati različne metode izbiranja in pregledovanja zaposlenih (Khilawala, 2010).

Tudi glede izraza so potekale številne razprave in spremembe: »odnosi z osebjem«, »industrijski odnosi«, »odnosi z delavci«. Nazadnje se je ustalil izraz »človeški viri«, ki je tudi najprimernejši.

Ravnanje s človeškimi viri se je sprva pojavljalo tam, kjer je bilo največ populacije in civilizacije. Najprej v Evropi, kasneje v Ameriki. Tja do leta 1970 je ravnanje s človeškimi viri prevzel cel svet (Khilawala, 2010).

Vsa večja podjetja so imela in še danes imajo oddelke za upravljanje zaposlovanja, odnose z zaposlenimi, vodstvo evidenc, plače idr., le da danes temu rečemo kadrovska služba.

Skozi vsa večja časovna obdobja, vse do danes, nas spremlja ravnanje s človeškimi viri. Lahko rečem, da so človeški viri enako pomembni kot druge službe v organizaciji.

3 ČLOVEŠKE ZMOŽNOSTI

Miha Brejc v knjigi *Ljudje in organizacija v javni upravi* navaja, da so »človeške zmožnosti vsa tista znanja, sposobnosti, lastnosti, značilnosti in hotenje človeka, ki vplivajo na delovanje posameznika«.

3.1 PREUČEVANJE LJUDI PRI DELU

Številni avtorji proučujejo vedenje zaposlenih pri delu. Določen del tega vedenja lahko pridobimo s pomočjo različnih metod. In sicer z opazovanjem, s spraševanjem, poslušanjem, z branjem, s sodelovanjem, ... S temi metodami lahko pridemo do vzorcev, ki nam lahko pomagajo, da si lahko razlagamo določeno vedenje ljudi oziroma da lahko neko vedenje predvidimo.

K vedenju ljudi pripomorejo tudi različni motivatorji. Ljudje so največkrat motivirani zaradi zanimivega in dobro plačanega dela, posledično pa radi vidijo, da ima to delo tudi dober učinek. Radi imajo dovolj pristojnosti pri delu, ustrezno strokovno podporo in opremo za delo, pomembna pa je tudi priložnost za razvijanje posebnih sposobnosti in dela.

Z delom so ljudje lahko zadovoljni ali nezadovoljni. Vse je odvisno od motivatorjev ter dejavnikov zadovoljstva in nezadovoljstva.

Ljudje so zadovoljni, če uspešno izvajajo naloge, če so pohvaljeni oz. jim nadrejeni dajo priznanje za delo, če imajo dostojne sodelavce, če imajo primerno delovno okolje, ... K stopnji zadovoljstva veliko pripomore tudi stopnja samostojnosti pri delu.

Ljudje so nezadovoljni, če pri delu doživijo neuspeh, če čutijo pomanjkanje izziva in zanimivosti dela, če imajo npr. zahtevne in neprijazne stranke, če so za delo slabo usposobljeni, če so slabo plačani, ... Če so ljudje z delom nezadovoljni, lahko delo slabo opravijo in to lahko posledično povzroči tudi nezadovoljstvo nadrejenih.

3.2 MODELI RAVNANJA Z LJUDMI

Skozi čas so se pri proučevanju ljudi, lastnosti in dela oblikovali različni pristopi ravnanja z ljudmi. Proučevali so predvsem fizično sposobnost ljudi pri delu – kdo je močnejši in kdo šibkejši. Nato so na podlagi tega kriterija ljudi razvrstili za delo oziroma so določili, kdo je dobil delo in kdo ne. Kasneje, ko so pri delu začeli prevladovati stroji, so ljudje postali »stranski udeleženci«, zato se ljudi ni več ločevalo glede na fizične sposobnosti oz. zmožnosti, ampak so ocenjevali, ali človek ustreza zahtevam stroja in ali je sposoben rokovanja z njim. V tem obdobju so postale človeške zmožnosti manj pomembne. Delodajalci so ocenili, da človeške zmožnosti le niso tako zanemarljive, saj so ljudje z

inovacijami, iznajdbami in s spremembami lahko oblikovali nove stroje, zamisli, ideje. Tako je človek spet postal pomemben v dimenziji človeških zmožnosti (Lipičnik, 1998, str. 29).

Na podlagi ugotovitev in proučevanj načinov ravnanja z ljudmi ali izrabe njihovih zmožnosti so Driver, Coffey in Bowen odkrili šest modelov ravnanja z ljudmi (Lipičnik, 1998, str. 29):

- administrativni model,
- legalni model,
- finančni model,
- vodstveni model,
- humanistični model,
- vedenjsko-spoznavni model.

Administrativni model

V tem modelu prevladujeta dve pomembni izhodišči, in sicer vodenje evidenc podatkov ter vzdrževanje poročil, podatkov in dokumentov o posameznikih. Gre predvsem za zbiranje in vodenje podatkov o zaposlenih. Lahko bi rekli, da je to neke vrste kadrovska dejavnost, saj je mnogo kadrovskih služb v organizacijah začelo s tem modelom, še danes pa to počnejo številna majhna podjetja (Lipičnik, 1998, str. 29).

Legalni model

V tem modelu je bistvenega pomena to, da je ravnanje z ljudmi zakonsko določeno – ravnanje z ljudmi je legalno. Ravnanje z ljudmi je določeno s pravili in z določili s področja delovnopravne zakonodaje. Ta pravila se upošteva v vseh postopkih. Sem spada tudi postopek sklepanja delovnega razmerja (Lipičnik, 1998, str. 30).

Finančni model

Pomembno je, da se organizatorji dela zavedajo, da človeške zmožnosti niso zastoj. Zmožnosti je treba ceniti, po drugi strani pa tudi financirati. Seveda pa morajo organizatorji oziroma delodajalci za dobrobit organizacije preračunati stroške. Najpomembnejši stroški v skoraj vseh organizacijah so najrazličnejša zavarovanja, npr. zdravstveno zavarovanje, pokojninsko zavarovanje, življenjsko zavarovanje ter plačilo za delo (Lipičnik, 1998, str. 30).

Vodstveni model

V tem modelu je najpomembnejša smernica pri ravnanju z ljudmi vodenje in odnos med vodjo in zaposlenimi.

Vodstveni model se je razvil v dve smeri:

- V prvi smeri je pomembno, da ljudje, ki se ukvarjajo s človeškimi zmožnostmi, razumejo probleme dela in produktivnosti. Prav tako pa je njihova naloga tudi, da znajo vodjem svetovati, kako naj probleme rešujejo, ko pride do kakršnihkoli težav.
- Druga smer pa predstavlja vodilno osebje, ki ima precej pooblastil za delo z ljudmi, znanja pa ne. Za pomoč in izobraževanje vodij nudijo posebne kadrovske službe in izobraževalni centri ustrezno izobraževanje in pomoč. Vodje je treba priučiti za vodenje in ravnanje pri delu z ljudmi, saj je velikokrat od njih odvisna kakovost dela in počutje zaposlenih.

Študije so pokazale, da je v mnogih organizacijah kombinacija obeh smeri tega modela pripeljala do najboljših rezultatov (Lipičnik, 1998, str. 30).

Humanistični model

Bistvo tega modela je predvsem razvijanje človeških vrednot, kariere, kakovosti dela, ... Ljudje, ki se ukvarjajo s človeškimi potenciali in zmožnostmi, morajo razvijati in vzgajati človeške vrednote in zmožnosti tako, da bodo v skladu s pravili in cilji organizacije. Strokovne službe pomagajo posameznikom, da ti kar najbolj razvijejo svoje zmožnosti za delo in kariero. Službe se ukvarjajo s senzitivnimi treningi, načrtujejo kariero, pripomorejo h kakovosti dela in prostega časa, pomagajo pri oblikovanju delovnih skupin itd. Pomemben je tudi podatek, da ta model temelji na McGregorjevi teoriji »y« in da se odraža v rasti organizacij na osnovi izobraževanja in razvoja kadrov (Lipičnik, 1998, str. 30).

Vedenjsko – spoznavni model

Gre za model, ki ima začetke v letih od 1920 do 1939 in temelji na resničnih znanstvenih analizah in ugotovitvah, ki odsevajo v tehniki povratne informacije, načrtovanju kariere itd. Tisti, ki se ukvarjajo z ljudmi in s človeškimi viri, morajo vključiti in uporabiti vsa spoznanja in dosežke psihologije, sociologije, ... Pri teh ugotovitvah jih vodi osnovno izhodišče, da je mogoče takšne ugotovitve uporabiti predvsem v praktične namene (Lipičnik, 1998, str. 31).

Vsi navedeni modeli prikazujejo oziroma nakazujejo načine ravnanja z ljudmi pri delu. Pri vseh modelih se postavlja vprašanje, kako bo to delovalo v prihodnosti, katere modele se bo uporabljalo in ali bodo ti modeli sploh še aktualni. Z odgovorom na ta vprašanja si lahko predstavljamo osnovno zamisel o ravnanju z ljudmi in njihovimi zmožnostmi.

Razvojna sestavina naštetih modelov je samo navidezna, izpodriva jo vsebinska razlika med posameznimi modeli. Ne gre le za boljše ali slabše, razvojno zastarele ali novejše modele ravnanja z ljudmi, temveč za vsebinsko različne modele. Ti modeli morajo biti prilagojeni rabi in načinu proizvodnje. Pomembno je, da v organizacijah razmislijo, kaj in kako bodo delali in potem na podlagi tega oblikujejo ustrezen model ravnanja z ljudmi. Malo pa je verjetno, da bo v prihodnje prevladoval samo en model, saj se potrebe spreminjajo in prav mogoče bodo razmere narekovale izbiro drugega modela ali kombinacijo več modelov (Lipičnik, 1998, str. 31).

3.3 VPLIVI NA RAVNANJE Z LJUDMI

Na ravnanje s človeškimi viri oziroma z ljudmi pri delu vplivajo različni dejavniki. Pomemben je »scenarij«, po katerem poteka delo in dejavnosti v organizaciji, ki zadevajo zaposlene. V določeni meri je pomembno tudi politično stanje v državi, kjer organizacija deluje. Veliko pa je odvisno od ljudi, ki se ukvarjajo z organizacijo in z vodenjem zaposlenih – pomembno je, da imajo tudi znanje v zvezi z organizacijo služb in delovnih mest. Na ravnanje z ljudmi lahko vpliva tudi model ravnanja s človeškimi viri, katerega v določeni organizaciji uporabljajo itd.

Spremembe in nujnost sprememb

Na splošno lahko rečemo, da se bo marsikatera stvar, ki je danes aktualna, v prihodnosti spremenila. Spremembe se dogajajo in nas spremljajo vsak dan. Brez sprememb ni prihodnosti. Spremembe so edina stvar, ki jo lahko zagotovo napovemo. Vemo, da spremembe bodo, vendar pa ne moremo vedeti, kakšne in v kolikšni meri.

Spremembe, ki se dogajajo, in spremembe, ki še prihajajo, moramo znati uporabiti in obvladovati. Na spremembe se morajo pripraviti tako zaposleni kot tudi vodilno osebje.

Med spremembe štejemo tako naravne spremembe (naravne katastrofe) kot tudi spremembe, ki jih povzročajo posamezniki – npr. inovacije in iznajdbe.

Danes se spremembe odvijajo tako hitro, da skoraj ni časa, da bi se ustalile oziroma da bi se posamezniki privadili nanje. Tradicija ne nastaja več, ker ni časa zanjo (Lipičnik, 1998, str. 32).

Dejavniki, ki sprožijo spremembe

V podjetju ali organizaciji lahko pride do sprememb, ki vplivajo na delovanje, prav tako pa lahko pride do zunanjih sprememb, katere prav tako vplivajo na delovanje podjetja ali organizacije.

Poznamo pet najpomembnejših dejavnikov, ki posledično sprožijo spremembe (Ivanko, 2006, str. 108):

- nesreče v okolju: gospodarska recesija, finančna kriza, itd.;
- priložnosti v okolju: prodori novih tehnologij, itd.;
- notranji prevrati: postavitve novega vodstvenega tima;
- zunanji prevrati: politično vmešavanje v delovanje organizacij, itd.;
- kriza vodstva: neprimerne strateške odločitve, nesmotrno trošenje organizacijskih sredstev, itd.

Vsi ti dejavniki, ki vplivajo na spremembe, spadajo v skupino nerutinskih sprememb, saj so te spremembe nepredvidljive in se nanje ne moremo vnaprej pripraviti.

Uvajanje sprememb

Velikokrat se zaposleni upirajo novim ali prihajajočim spremembam, prepričani, da to ne bo prineslo ničesar dobrega. Zaposlene je strah, da npr. novih nalog ne bodo znali opravljati, bojijo se za zaposlitev, da bo njihov položaj morda slabši kot doslej (Brejc, 2002, str. 253).

Organizacijski analitiki v podjetjih ali organizacijah so ugotovili, da je treba spremembe približati zaposlenim na optimalen način, da jih zaposleni sprejmejo pozitivno. Med najpogostejše načine uvajanja prištevamo (Ivanko, 2006, str. 109):

- kadrovske spremembe,
- prerazporeditve,
- poskusi neposrednega vplivanja na stališča zaposlenih,
- spreminjanje obnašanja,
- spremembe sistemov, struktur in tehnologij,
- spreminjanje zunanje podobe organizacije.

4 VPLIV ORGANIZACIJE NA RAVNANJE Z LJUDMI

4.1 POJEM ORGANIZACIJA

Pojem organizacija kljub obsežni literaturi še vedno ni enopomensko opredeljen. Različni avtorji navajajo različne opredelitve (Ivanko, 2005, str. 15).

Ivanko v svoji knjigi *Teorija organizacije* navaja, da ima večina avtorjev pri obravnavanju organizacije enako izhodišče – »da je organizacija zavestna dejavnost, ki se izvaja in vzdržuje z voljo ljudi, da bi se ustvarjala celota iz množičnosti.«

Med številnimi opredelitvami se zdi najustreznejša opredelitev M. Novaka: »Organizacijo dela lahko opredelimo kot zavestno človekovo dejavnost, ki usklajuje vse dejavnike (materialne in osebne) proizvodnje, da bi se dosegali optimalni rezultati dela proizvajalcev« (Ivanko, 2005, str. 16).

Da se avtorji ne morejo uskladiti pri opredelitvi pojma, je vzrok tudi to, da se z organizacijo ukvarjajo številni ljudje različnih strok in poklicev. Ljudje na tehničnem področju lahko obravnavajo organizacijo kot dejavnost ali proces, psihologi in sociologi lahko rečejo, da je organizacija socialni kooperativni sistem, ekonomisti pa jo lahko označijo kot obliko organiziranosti (Ivanko, 2005, 15).

Pri poskusu opredelitve organizacije pa so prišli številni avtorji do spoznanja, da so pomembna štiri temeljna pojmovanja organizacije, in sicer (Ivanko, 2005, str. 23):

- organizacija je dejavnost;
- organizacija je tvorba, sistem ali združba;
- organizacija je sestav razmerij;
- organizacija je znanstvena disciplina.

4.2 DELOVANJE ORGANIZACIJE

Dobra organizacijska struktura v organizaciji še ne pomeni dobrega delovanja organizacije.

Za lažjo predstavo in razumevanje delovanja organizacije je treba poznati različne »scenarije«, ki jih oblikujejo različne organizacije za usmerjanje delovanja (Lipičnik, 1998, str. 71):

- preračunljivost,
- ugled,
- birokracija,
- delegiranje,
- odličnost,

- hierarhija,
- moč
- odgovornost,
- obseg nadzora,
- osebje in linijska pravila,
- status.

Preračunljivost: gre za to, da organizacija natančno preračuna, kako in na kakšen način ohranjati organizacijo kot celoto.

Ugled: če ima vodilna oseba v organizaciji dober ugled, nima težav s tem, da se podrejeni ne bi zavedali, kdo jim je dodelil neko delo. Podrejeni ga spoštujejo in naredijo, kar jim naloži.

Birokracija: pri tem scenariju morajo organizacije vsako nalogo analizirati in premisliti, da poiščejo realno in sistematično pot, ki vodi do cilja.

Delegiranje: predstavlja osnovno umetnost menedžmenta.

Odličnost: ta pojem je sestavljen iz osmih značilnosti:

- pripravljenost za akcijo,
- približevanje kupcem,
- avtonomija in notranje podjetništvo,
- produktivnost s pomočjo ljudi,
- razvoj vrednot,
- pletenje prihodnosti,
- enotne in preproste organizacijske zgradbe,
- odnos do lastnine.

Hierarhija: obstaja predvsem v takih organizacijah, kjer je vse razvrščeno po nekem ključu (npr. ugled, odgovornost).

Moč: v vsaki organizaciji se odraža drugače – je posebnost organizacije. To je sposobnost, s katero posameznik ali skupina pripravijo druge, da naredijo tisto, kar hočejo od njih.

Odgovornost: z delegiranjem se ji ni mogoče izogniti, posledično se ji ne morejo izogniti niti zaposleni.

Obseg nadzora: ponavadi se določa v odvisnosti od količine dela in količine zaposlenih.

Osebje in linijska pravila: ker se linijska pravila ne ujemajo vedno z osebnimi pravili, je najbolje, da imajo vodje nekaj svobode pri doseganju ciljev in rezultatov.

Status: status je opredeljen z vrednotami in normami in je lahko pomemben motivator.

4.3 SISTEMIZACIJA DELOVNIH MEST

Vsak dober strokovnjak v posamezni organizaciji mora vedeti, čemu služi in zakaj je dobra sistemizacija delovnih mest. Na kadrovskem področju je to zelo pomemben element, ki je hkrati tudi osnovni kadrovski instrument. S pomočjo pravilnika o sistemizaciji delovnih mest lahko organizacija izbere le najboljši kader, ki ga v tistem trenutku ponuja trg.

Sistemizacija delovnih mest pa je tudi pomembna podlaga za nagrajevanje in izobraževanje zaposlenih v organizaciji, zato morajo organizacije delovna mesta natančno in konkretno opredeliti. Če organizacija išče nov kader za novo delovno mesto, si lahko pomaga s sistemizacijo delovnih mest, saj je tam natančno opisano, kakšnega kandidata iščejo – tako izberejo najustrežnejšega kandidata.

Če posamezniki – zaposleni opazijo, da se v organizaciji odvija delo po določenih pravilih, so tudi sami motivirani, da delo opravijo čim bolj uspešno. Tako je tudi organizacija bolj uspešna, saj se zaposleni držijo pravil in ciljev, mnogo lažje sodelujejo s sodelavci in skupaj dosegajo optimalne rezultate.

4.4 ORGANIZACIJSKA KLIMA

Podjetje oziroma organizacija ob začetku poslovanja sestavi načrt oz. strukturo dela, v kateri predvidi naloge, cilje in odnose med ljudmi. Organizacija zaposli najboljše ljudi, od katerih pričakuje določeno vedenje glede na cilje in naloge, ki so jim zaupane. Vendar pa je mogoče, da se ti ljudje ne bodo obnašali tako, kot bi morda želelo vodilno osebje. To je odvisno od pojava oziroma dejavnika, ki se imenuje organizacijska klima (Lipičnik, 1998, str. 73).

Lipičnik v svoji knjigi *Ravnanje z ljudmi pri delu* navaja, da je »organizacijska klima pojav, ki zajema tiste značilnosti, ki vplivajo na vedenje ljudi v organizaciji in zaradi katerih se organizacije med seboj razlikujejo«.

Dejavniki, ki vplivajo na organizacijsko klimo

V organizaciji se med zaposlenimi ali med vodjem in zaposlenimi spletajo različni odnosi. Kako in na kakšen način se ti odnosi razvijajo, lahko ugotovimo s pomočjo različnih dejavnikov, ki vplivajo na organizacijsko klimo, in sicer (Jurman v: Ivanko, 2006, str. 114):

- s sistemom vodenja,
- s cilji podjetja,
- z usklajenostjo vodenja,
- z usmerjenostjo ljudi v organizaciji in
- s socialnimi vlogami posameznikov.

Lipičnik v svojem delu *Ravnanje z ljudmi pri delu* navaja, da je »klima torej skupno ime za način vedenja ljudi in zaznamovanje medsebojnih odnosov, ki ima zaznavno posledico« (Lipičnik, 1998, str. 74).

Glede na navedene dejavnike se lahko zaposleni v podjetju ali organizaciji vedejo različno. Zaposleni se lahko sčasoma prilagodijo klimi v organizaciji. To je lahko dobra ali slaba lastnost, odvisno pa je od tega, ali je klima dobra ali slaba (škodljiva) za življenje zaposlenih. Ko zaposleni ugotovijo, da je klima škodljiva za njihovo življenje in delo, lahko pride do sprememb oziroma začnejo izražati želje po spremembi klime. Podjetje oziroma organizacija lahko na podlagi spremembe klime pričakuje boljše rezultate dela in boljše delovanje organizacije (Lipičnik, 1998, str. 74).

Vrste organizacijske klime

Z različnim obnašanjem zaposlenih v podjetju ali organizaciji nastanejo različne vrste organizacijske klime. Organizacijsko klimo lahko razdelimo še na manjša področja (Ivanko, 2006, str. 115):

- motivacijska klima,
- inovacijska klima,
- organizacijska klima,
- podjetniška klima,
- ustvarjalna klima,
- raziskovalna klima itd.

Vse te podvrste oziroma manjša področja organizacijske klime v podjetju ali organizaciji načeloma izhajajo iz oblik obnašanja zaposlenih. Tako lahko s pomočjo navedenih razlogov klasificiramo, kako se bo ožje področje klime imenovalo (Ivanko, 2006, str. 116):

- kjer bodo pri zaposlenih opazili pomanjkanje motivacije za delo in doseganje ciljev, bodo večjo pozornost namenili motivacijski klimi;
- kjer bodo pri zaposlenih ugotovili pomanjkanje inovacij in iznajdb, se bodo posvetili inovacijski klimi;
- kjer bodo ugotovili težave pri organizacijskih postopkih, se bodo posvetili organizacijski klimi;
- raziskovalni klimi se bodo posvetili tam, kjer bodo ugotovili upad raziskovalne dejavnosti;
- kjer bodo opazili pomanjkanje ustvarjalne dejavnosti za nove cilje ali inovacije, se bodo posvetili ustvarjalni klimi.

Kljub vsem tem dejavnikom pa se klime ne da kar tako spremeniti. Proces mora potekati postopno. Novo klimo oziroma novo dimenzijo morajo zaposleni sprejeti, jo začutiti in z njo zaživeti. Klimi se morajo postopoma podrediti. Je pa res, da se je treba na spremembo pripraviti, saj bo v nasprotnem primeru postopek priprave na novo delo in nov način dela predolg. Gre za proces ustvarjanja klime (Lipičnik, 1998, str. 75).

4.5 ORGANIZACIJSKA KULTURA

Organizacijska kultura je ena izmed globljih in natančnejših dimenzij organizacijske klime (Lipičnik, 1998, str. 80).

Tudi pojem organizacijske kulture avtorji razlagajo na različne načine.

Nekaj opredelitev organizacijske kulture (Ivanko, 2006, str. 89):

- organizacijska kultura je združevalna sila v organizaciji, organizacijska kultura je kolektivna volja članov organizacije, nanaša se na to, kaj organizacija resnično hoče in naredi za svoj razvoj;
- organizacijska kultura je vzorec prepričanj in pričakovanj članov organizacije;
- organizacijska kultura je nevidna sila, ki v organizaciji deluje z vidnimi oziroma opaznimi dejavniki, za organizacijo je to, kar je osebnost za posameznika;
- organizacijska kultura je skupna filozofija članov organizacije;
- organizacijska kultura je to, v kar skupno verjamejo člani organizacije;
- organizacijska kultura je tisto, kar najvišje vodstvo v organizaciji uporablja kot skupno podlago vodenja sebe in zaposlenih;
- organizacijska kultura je vzorec skupnih prepričanj in vrednot, ki oblikujejo pomen ustanove za njene člane in določa pravila njihovega vedenja;
- organizacijska kultura so tista prepričanja in vrednote, ki jih člani sprejemajo kot svoje;
- organizacijska kultura je tisto, kar resnično omogoča razumeti bistvo in dušo organizacije, kar je torej globlje od organigramov, pravil, strojev in zgradb.

»Organizacijska kultura je sistem mišljenja in načina razmišljanja, ki je skupen ljudem v neki organizaciji in razlikuje eno organizacijo od druge« (Vila v: Ivanko, 2006, str. 89).

»Organizacijska kultura je vzorec temeljnih domnev, ki jih je kaka skupina iznašla, odkrila ali razvila, ko se je učila spopadati se s problemi eksterne adaptacije in interne integracije, vzorec, ki se je pokazal kot dovolj dober, da ga ocenjujejo kot validnega, zato nove člane učijo po tem vzorcu dojemati, misliti in čutiti te probleme« (Schein v: Ivanko, 2006, str. 90).

Lahko rečemo, da je organizacijska kultura v organizaciji poseben del, ki je pozitivno ali negativno vrednoten, nanaša pa se na lastno preteklost.

Kultura organizacije je kot marsikatera dimenzija razdeljena na manjše dele oziroma skupine (Ivanko, 2006, str. 90):

- nazori (način razmišljanja),
- vrednote (kakovost želenega),
- norme (pričakovanja izražena v obliki zahtev),
- pravila vedenja (razvita so iz norm),
- predstave,

- prepričanja,
- simboli ipd.

Pri kulturi organizacije gre predvsem za dejavnike, ki so prikriti, ki se ne izražajo neposredno, npr. predpisi. Ljudje se jih pogosto sploh ne zavedajo, čeprav so pomembni za oblikovanje posameznikove življenjske drže (Lipičnik, 1998, str. 81).

Organizacijska kultura prav tako odseva v civilizaciji, kar se kaže v (Lipičnik, 1998, str. 81):

- konkretnem delovanju
- izdelkih in jeziku, ki ga ljudje v organizaciji uporabljajo.

Delovanje organizacije vsebuje vse oblike človekove dejavnosti. Izdelki pa so vsi človekovi proizvodi – predmeti, naprave, tehnologija, ...

Pri jeziku gre za integralni pojem, in sicer za vse načine komunikacije in odnose znotraj organizacije, vključno z njenim okoljem.

Vsi ti dejavniki se odkrito kažejo in so tako rekoč materializirana organizacijska kultura (Lipičnik, 1998, str. 81).

5 PRIDOBIVANJE IN USPOSABLJANJE LJUDI

5.1 PRIDOBIVANJE IN ZAPOSLOVANJE

Pridobivanje kandidatov za zaposlitev se sprva sliši preprosto delo – najlažje na podlagi sistemizacije delovnih mest. Vendar pa vse skupaj zahteva več pozornosti in razmišljanja, saj je treba zastaviti cilje in vizijo, kakšnega kandidata podjetje želi za določeno delovno mesto – kandidat mora biti najboljši in kje ga bodo dobili.

Preden se začne postopek pridobivanja kandidatov, se je treba vprašati, ali je npr. nezasedeno delovno mesto sploh še aktualno, ali je kandidata mogoče dobiti s prerazporeditvijo delovnih mest oz. bi del nalog opustili ali prenesli na drugo delovno mesto (Brejc, 2002, str. 40).

Če podjetje še vedno želi novega zaposlenega, potem se mora vprašati, na kakšen način in kje bodo pridobili kandidata.

Za iskanje novega sodelavca sta na voljo dve poti:

- interno ali notranje pridobivanje (iščemo med delavci, ki so že v podjetju),
- eksterno ali zunanje pridobivanje (delavce iščemo zunaj podjetja).

Podjetja se običajno najprej odločijo za notranje pridobivanje novega delavca. Notranje pridobivanje ima tako prednosti kot tudi slabosti.

Prednosti notranjega pridobivanja po Desslerju so (Brejc, 2002, str. 40):

- »zaposleni vidijo, da organizacija ceni njihove sposobnosti, kar spodbuja moralo in delovno uspešnost;
- notranji kandidati so bolj privrženi organizaciji, obstaja manjša verjetnost, da jo bodo zapustili;
- napredovanje povečuje lojalnost zaposlenih in omogoča dolgoročno usmerjeno kadrovanje za vodstvena delovna mesta;
- verjetnost, da bomo dobro ocenili oziroma izbrali kandidata, je pri notranjih kandidatih večja kot pri zunanjih;
- notranji kandidati potrebujejo manj uvajanja in usposabljanja kot zunanji.«

Slabosti notranjega kadrovanja po Desslerju (Brejc, 2002, str. 41):

- »zaposleni, ki kandidirajo za prosta delovna mesta in pri tem ne uspejo, lahko postanejo nezadovoljni;
- če organizacija nima dobro izdelanega sistema napredovanja, se lahko zgodi, da pri notranjem kadrovanju izberemo uslužbenca, ki je »na vrsti« za napredovanje, in ne uslužbenca, ki najbolj ustreza prostemu delovnemu mestu;

- če je notranji kandidat izbran za prosto vodstveno mesto, ima lahko težave z uveljavljanjem avtoritete, saj ga zlasti njegovi sodelavci še vedno obravnavajo kot člana skupine in ne kot nadrejenega;
- pomanjkanje inovacij pri »doma vzgojenih« kadrih.«

Če organizacije ali podjetja na podlagi internega razpisa niso pridobile ustreznega kandidata za prosto delovno mesto, začnejo iskanje s pomočjo zunanjega – eksternega pridobivanja.

Podjetja ali organizacije lahko pridobijo zunanje kandidate na naslednje načine:

- z razvojem lastnih kadrov,
- prek oglasov,
- prek raznih agencij ali zavoda za zaposlovanje,
- s štipendijami,
- s svetovalnicami,
- s priporočili sedanjih zaposlenih,
- prek posebnih institucij ali
- z iskanjem na visokih in drugih šolah.

S pomočjo zunanjega pridobivanja lahko podjetje ali organizacija pridobi številne kandidate, ki se prijavijo na razpisano delovno mesto. Prijavijo se tako tisti, ki pogoje izpolnjujejo, kot tudi tisti, ki jih ne. Zato je prva stvar pri izbirnem postopku selekcija kandidatov na podlagi izpolnjevanja pogojev. Na koncu vedno ostane neka skupina kandidatov, ki se pristojnim uslužbencem zdijo primerni za razpisano delovno mesto. Tako preostale kandidate razporedi v manjše skupine, npr. v prvi bodo najboljši, v drugi srednje ustrezni in v tretji najmanj ustrezni kandidati (Brejc, 2002, str. 45).

Da bi torej izmed kandidatov izbrali najboljšega, podjetja uporabljajo različne metode (Brejc, 2002, str. 46):

- analiza prijave in življenjepisa,
- vprašalnik,
- pogovor ali intervju (neposredni, panelni, globinski, stresni),
- testiranje (sposobnosti in zmožnosti, dosežkov, osebnostni test, test interesov, test delovnega primera, simulacija, sodelovanje v skupini,...), itd.

S pomočjo naštetih metod podjetje zmanjša število kandidatov. Naslednji korak je zdravniški pregled. Po opravljenem pregledu pristojni uslužbenec, običajno vodja kadrovske službe, izbere najustreznejšega kandidata. Z izbranim kandidatom sklene pogodbo o zaposlitvi.

5.2 USPOSABLJANJE LJUDI ZA DELO

Po predhodni podpisani pogodbi o zaposlitvi je treba izbranega kandidata seznaniti z vsemi informacijami o podjetju ali organizaciji ter mu predstaviti novo delovno okolje (Brejc, 2002, str. 51).

Nekaj najpomembnejših informacij, ki jih mora izbrani kandidat pridobiti ob uvajanju na novo delovno mesto:

- seznaniti ga je treba z organizacijo ter napisanimi in nenapisanimi pravili;
- seznaniti ga je treba s socialnim delovnim okoljem, ki ga sestavljajo nadrejeni, podrejeni, neposredni sodelavci in drugi, s katerimi bo med delom prihajal v stik;
- delavec mora spoznati še fizično delovno okolje, prostore in opremo, ki jo bo imel na razpolago.

Ob vsem tem pa morajo biti zaposleni do novega sodelavca čim bolj prijazni in spoštljivi, da se novi sodelavec čim hitreje vključi v organizacijsko klimo. Pomemben je tudi prvi stik z vodjo – ob vseh drugih informacijah je prav on tisti, ki mora novega sodelavca predstaviti preostalim zaposlenim in ga seznaniti z navadami in s socialnim okoljem na delovnem mestu (malica, kava, ...) (Brejc, 2002, str. 52).

Podjetje ali organizacija mora izbranega kandidata seznaniti s pravicami, z obveznostmi, odgovornostjo in z varstvom pri delu.

Glavni cilj uvajanja na novo delovno mesto je čim hitrejši pričetek dela, z maksimalno storilnostjo ter doseženim osebnim zadovoljstvom.

6 MOTIVIRANJE LJUDI PRI DELU

»Motiv je vzgib, ki povzroči in usmerja človekovo dejavnost. Motiviranje pa je vrsta različnih motivov, ki naj spodbujajo določena ravnanja ljudi. Motivacija je psihološko stanje posameznika k usmeritvi potrebe« (Brejc, 2002, str. 55).

Motiv je želja po ravnotežju in njegov osnovni namen je izpolniti primanjkljaj. Opredelimo ga lahko tudi kot razlog oziroma hotenje, da človek deluje. Je središče motivacijskega procesa ter temelj človekovega delovanja (Ivanko, 2006, str. 53).

6.1 VRSTE MOTIVOV

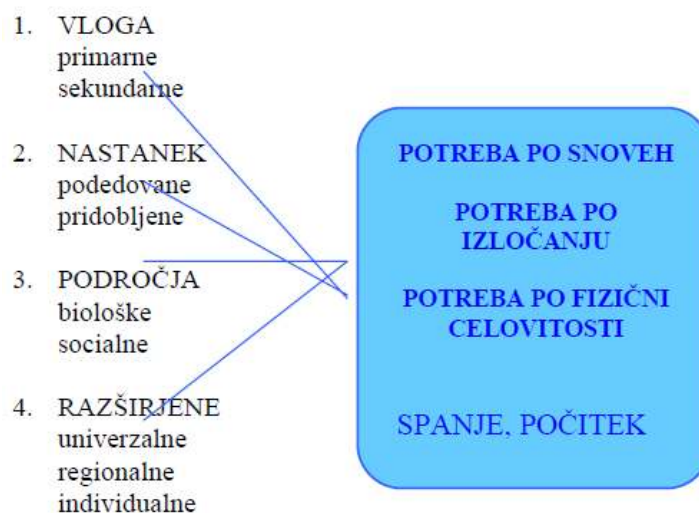
Motive, ki usmerjajo človekovo dejavnost, lahko strnemo v tri skupine, in sicer (Ivanko, 2006, str. 53):

- primarne biološke potrebe,
- primarne socialne potrebe in
- sekundarne motive.

Primarne biološke potrebe

Primarne biološke potrebe (Slika 1: Primarne biološke potrebe) so tiste, katere vodijo posameznika do ciljev, ki omogočajo preživetje. Te potrebe najdemo prav pri vseh ljudeh, ker jih podedujejo. Potrebe so splošne in sem spadajo predvsem potreba po hrani in vodi, po spanju, počitku, idr (Lipičnik, 1998. str. 158).

Slika 1: Primarne biološke potrebe



Vir: Lipičnik (1998, str. 158)

Primarne socialne potrebe

Tu gre za potrebe po uveljavljanju, druženju, spremembi, ipd. Značilno za te potrebe je, da jih posameznik pridobi in prevzame iz okolja (Slika 2: Primarne socialne potrebe).

Slika 2: Primarne socialne potrebe

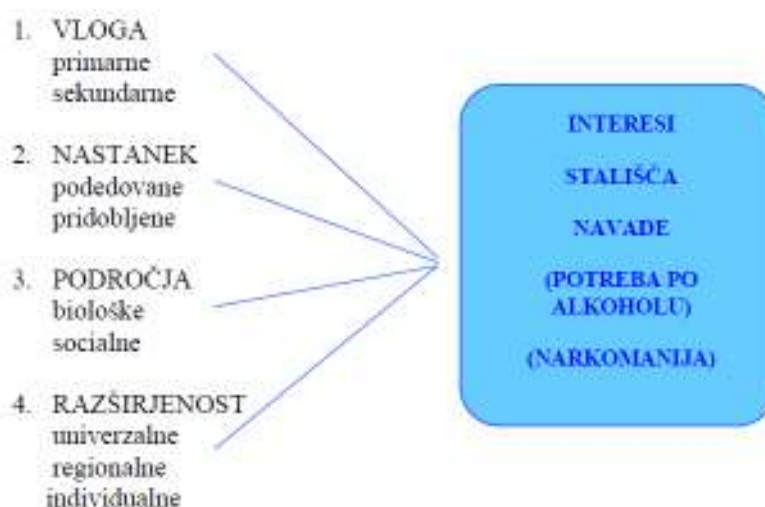


Vir: Lipičnik (1998, str. 158)

Sekundarni motivi

So motivi, ki prav tako vplivajo na človekovo vedenje. Sem spadajo stališča, interesi, navade idr. Ti motivi so prav tako pridobljeni, nanašajo pa se na socialni del človekovega življenja (Slika 3: Sekundarni motivi).

Slika 3: Sekundarni motivi



Vir: Lipičnik (1998, str. 159)

Na obnašanje ljudi ne deluje en sam motiv. Vedno deluje več motivov hkrati. Pri vseh motivih, ki delujejo na posameznike, nastane nekakšna hierarhija. Nekateri motivi so pomembnejši, drugi manj. Posameznik upošteva motive po hierarhični lestvici, ki si jo ponavadi podzvestno ustvari (Lipičnik, 1998, str. 159).

6.2 DEJAVNIKI, KI VPLIVAJO NA MOTIVACIJO LJUDI

Za čim boljšo motivacijo zaposlenih za delo lahko pripomoremo s pravilnim oblikovanjem dela. Dobre rezultate in zadovoljstvo zaposlenih lahko dosežemo z različnimi dejavniki, ki vplivajo na motivacijo. Te dejavnike lahko razdelimo na dejavnike, ki vplivajo na motivacijo, ter dejavnike, ki vplivajo na zadovoljstvo zaposlenih pri delu (Lipičnik, 1998, str. 162).

Dejavniki, ki vplivajo na motivacijo

Dejavnike lahko razdelimo v tri skupine, in sicer na (Hellriegel, Slocum v: Lipičnik, 1998, str. 162):

- individualne razlike,
- lastnosti dela in
- organizacijsko prakso.

Individualne razlike:

Razlike med posamezniki so predvsem v osnovnih potrebah, vrednotah, stališčih in interesih. S pomočjo teh razlik lahko ugotovimo, kaj zaposlene motivira. Tako je npr. za nekatere bolj pomembna materialna motivacija, za druge nematerialna.

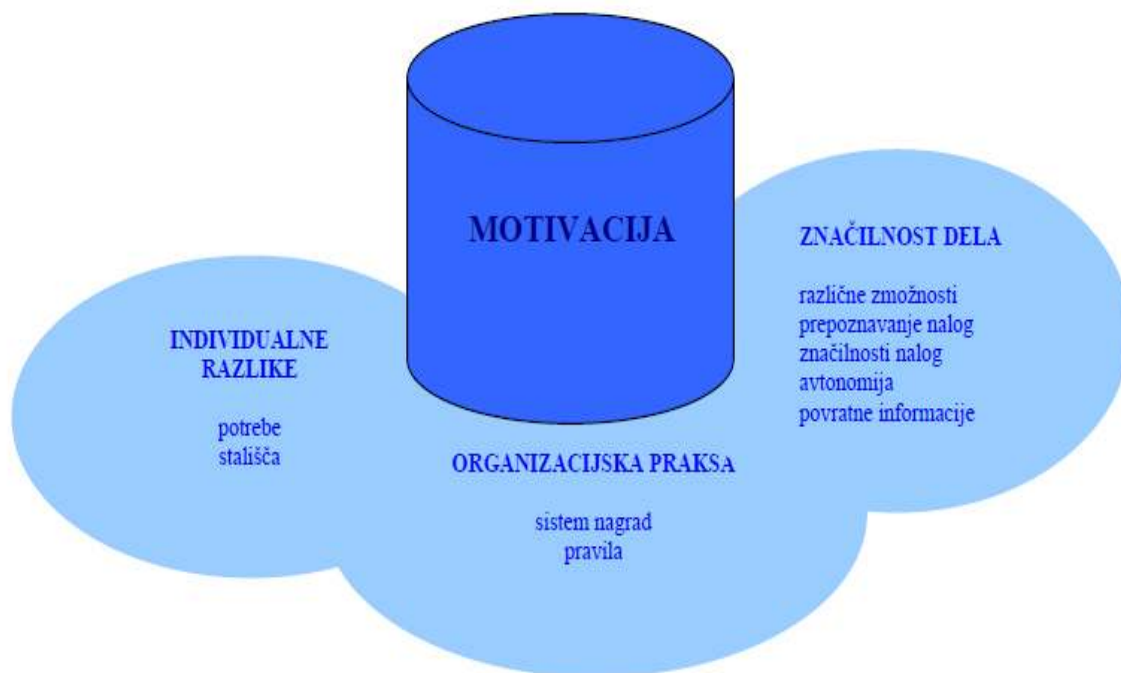
Lastnosti dela:

Dimenzije dela določajo, omejujejo in izzivajo delo. Z različnimi lastnostmi dela lahko posamezniki dokažejo različne sposobnosti. Posamezniki se določenih sposobnosti lahko naučijo z izkušnjami, nekatere sposobnosti pa so prirojene.

Organizacijska praksa:

Organizacijsko prakso sestavljajo pravila, splošna politika, menedžerske prakse in sistem nagrajevanja v organizaciji. Nagrade motivirajo delavce, zato morajo le-te temeljiti na uspešnosti.

Slika 4: Dejavniki, ki vplivajo na motivacijo



Vir: Hellriegel, Slocum v: Lipičnik (1998, str. 162)

7 REŠEVANJE PROBLEMOV

7.1 STRES

Živimo v času in okolju, ki cenita predvsem materialne dobrine. Živimo površno, krčevito, predvsem pa prehitro. Ko naše sposobnosti za obvladovanje okoliščin niso več kos zahtevam, izzivom in nevarnostim okolja, se posledično razvije stres.

Stres je v literaturi najpogosteje opredeljen kot subjektivni osebni odziv na dražljaje iz okolja – oziroma kot odziv na dražljaje iz okolja (Brejc, 2002, str. 88).

Stres je stanje napetosti organizma, v katerem se sproži obramba, pri tem pa se organizem sooči z ogrožajočo okoliščino. Temu sledi netipična reakcija organizma, ki vodi v boj ali beg. Gre za vrsto bioloških pojavov, ki se jih le delno zavedamo. V medicini je izraz STRES uvedel Hans Selye leta 1949. Stres je dojemal kot program telesnega prilagajanja novim okoliščinam, odgovor na dražljaje, ki motijo osebno ravnotežje. Kaže na psihosomatski mehanizem, s katerim človek reagira na napore, utrujenost, razočaranje, jezo. Različni dražljaji v telesu povzročajo skoraj enako biološko reakcijo. Če je dražljaj premočan ali traja predolgo, oslabi obrambno sposobnost organizma (Grbić, 2007, str. 6).

V današnjem času ni toliko nevaren močan in kratkotrajen stres kot stres, ki smo mu izpostavljeni vsak dan in se ga včasih niti ne zavedamo.

V praksi opisujemo z izrazom stres predvsem negativne dejavnike. Vendar ni nujno, da je stres vedno negativen. Ščepec stresa ne škodi, saj lahko življenje „začini“. Seveda, če ga ni preveč in ga lahko nadzorujemo. Določena mera stresa pomaga, da se lažje spopadamo z življenjem. Vsak od nas ima svojo posebno mero za stres.

Dejavniki stresa

Poznamo šest različnih dejavnikov stresa. Ti so (Brejc, 2002, str. 89):

- zunanje okolje,
- organizacijska struktura in kultura,
- značilnosti dela,
- odnosi v organizaciji,
- osebni dejavniki,
- domače razmere.

ZUNANJE OKOLJE

Gospodarske razmere, pravno-politični sistem, tehnologija, ... Zaradi vplivov zunanjega okolja prihaja do različnih sprememb. Posamezniki se nanje težko prilagajajo, zato so posledično izpostavljeni stresu.

ORGANIZACIJSKA STRUKTURA IN KULTURA

Pri tem dejavniku imajo velik vpliv na stres hierarhija delovnih mest ter vse pristojnosti in odgovornosti na delovnem mestu. Posamezniki imajo v svoji pristojnosti veliko pravil, navodil, hitrih in nepričakovanih sprememb, kar zagotovo vpliva na zaznavanje stresa.

ZNAČILNOSTI DELA

Delovni postopki in procesi zahtevajo določena navodila in predpise, lahko pa so zaposleni tudi bolj inovativne narave in iznajdejo nove rešitve. Pri uvajanju novih rešitev lahko pride do raznih sprememb in odločitev, ki so lahko stresne. Odločitve zahtevajo odgovornost, kar prav tako lahko povzroči stres.

ODNOSI V ORGANIZACIJI

Ker so odnosi v organizaciji motivacijski dejavnik, je zelo pomembno, kako se posameznik počuti v okolju s sodelavci. Nadlegovanje in nerazumevanje lahko pri marsikom povzroči stres.

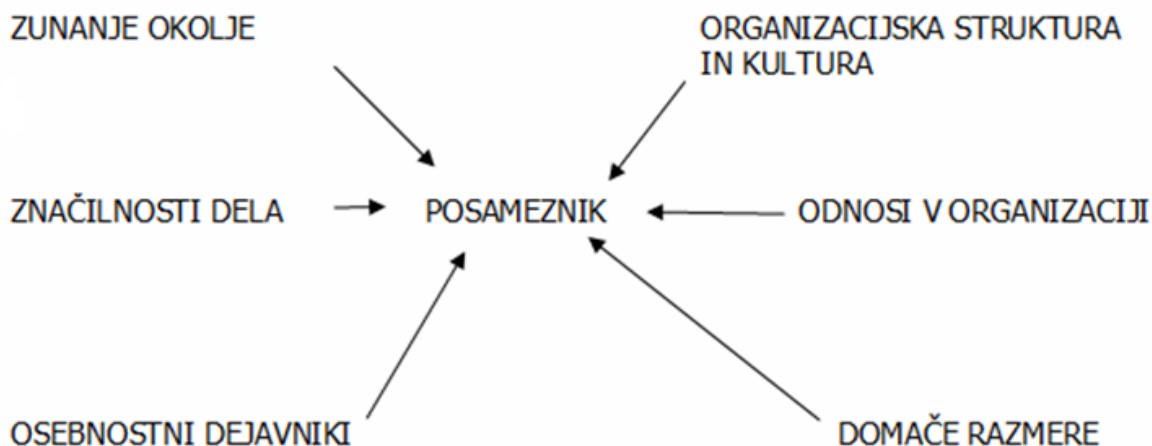
OSEBNOSTNI DEJAVNIKI

Gre za dejavnike, kot so značaj, razum ter druge značilnosti. Vse to lahko vpliva na različno dojetanje pritiskov, dražljajev. Pri posameznikih lahko isti dražljaji povzročijo stres, pri drugih ne.

DOMAČE RAZMERE

Sem spada vse tisto, kar se dogaja v domačem okolju posameznika. Stresne so lahko razmere v družini, med prijatelji, kjer posameznik preživlja prosti čas itd.

Slika 5: Dejavniki stresa



Vir: Brejc (2002, str. 89)

Stres na delovnem mestu:

Stres na delovnem mestu največkrat povzročajo prevelike delovne zahteve in prevelika izpostavljenost dejavnikom stresa.

Stres oziroma stresorji na delovnem mestu so (Lovše, 2010):

- časovni pritiski in prehitro tempo dela z neodložljivimi termini;
- slaba organizacija dela, pomanjkljive informacije, nepoznavanje svoje vloge in odgovornosti na delovnem mestu;
- nezmožnost organizacije svojega dela ali vpliva na spremembo dela – večina zaposlenih ne more vplivati na potek in organizacijo svojega dela;
- fizične obremenitve in prostorska omejenost – npr. premajhna pisarna, preveč sodelavcev, težavno delo, ...;
- monotonija, preprostost in število enostranskih gibov, ki jih opravijo delavci za tekočim trakom, tipkovnico ali na blagajni;
- nočno delo, delo s strankami in izolirano delo brez sodelavcev in nadrejenih;
- napake in spodrsaljki niso dovoljeni in so kaznovani – pritisk, da morajo zaposleni delo opraviti brezhibno, natančno, v skladu z navodili, po standardnih postopkih in v dogovorjenem času, povzroča dodatne obremenitve in posledično stres;
- nezadostna nagrada – če zaposleni niso deležni priznanja za delo, je razvrednoteno delo, ki ga opravljajo, in tudi oni sami.

Takšna situacija dolgoročno vpliva na posameznikovo zdravje in zmogljivosti. Stres poslabša naše počutje in čez čas lahko zbolimo. Negativno vpliva na našo delovno sposobnost in produktivnost, ki sta zaradi daljšega delovanja stresa manjši.

Stresna ogroženost je velika, kadar delovna situacija zahteva naslednje pogoje: veliko dela – preveč dela, nezahtevna dela pri visoki poklicni kvalifikaciji, malo samostojnosti pri izvajanju delovnih operacij, malo podpore kolegov in sodelavcev oziroma nadrejenih in oporečni delovni pogoji.

Obvladovanje in preprečevanje stresa na delovnem mestu

Da bi bili na delovnem mestu čim bolj produktivni, učinkoviti, inovativni, da bi dosegali boljšo kakovost, ... nas vsekakor ne sme prevzeti stres. Danes pa stres tako ali tako doleti skoraj vsakogar. Če zaposleni ugotovijo, da so pod vplivom stresa in da le-ta nanje negativno vpliva, je najbolje, če se poskusijo znebiti tega problema.

Nekaj pomembnih in odločilnih ukrepov za izogibanje stresnim situacijam na delovnem mestu (Brejc, 2002, str. 91):

- oblikovanje dela, ki omogoča kar največjo uporabo človeških zmožnosti – zaposleni imajo ustrezno stopnjo samostojnosti pri delu, delovne naloge so dovolj raznovrstne, da ohranjajo interes zaposlenih;
- sodelovanje uslužbencev pri odločitvah, ki zadevajo njihovo delo;
- spodbujanje participativnega menedžmenta;
- spodbujanje timskega dela;
- spodbujanje komunikacij med organizacijskimi enotami in zagotavljanje konstruktivnega povratnega odziva;
- razvijanje organizacijske kulture, kjer obstaja pozitiven odnos do zaposlenih;
- usmerjenost vodstva na rezultate dela se odseva v spoštovanju znanja, sposobnosti in prispevku zaposlenih; napake so temelj izboljšav, ne pa temelj kritik.

Naslednji ukrepi lahko zmanjšujejo stres (Brejc, 2002, str. 92):

- selektiven odnos do sprememb lahko pomeni manj sprememb za zaposlene;
- zmanjševanje postopkovnih in drugih zapletov, povezanih z delom;
- zaposlenim omogočiti, da lahko izrazijo svoja čustva in zaskrbljenost usposobljenim svetovalcem in sodelavcem; predstojniki zaradi številnih razlogov niso najprimernejši;
- športne aktivnosti in družabna srečanja;
- prijetno in varno delovno okolje.

7.2 KONFLIKT

Brejc v svoji knjigi *Ljudje in organizacija v javni upravi* takole opredeljuje pojem konflikt: »Konflikt je pojav, ki nastane, ko akcija ene strani, ki poskuša uveljaviti svojo voljo/interes, ustavi/blokira akcija druge strani.«

Številni ljudje mislijo, da je konflikt neke vrste prepir ali celo pretep. Menijo, da so konflikti škodljivi. Raziskave pa kažejo, da ima lahko konflikt tudi pozitivne učinke. S pomočjo konfliktov in z reševanjem le-teh pridemo do sprememb, ki so ali dobre ali slabe. Naj bodo takšne ali drugače, posamezniki se lahko iz njih nekaj naučijo (Brejc, 2002, str. 84).

Da bi se na prihajajoče konflikte, ki se jim ni mogoče izogniti, najbolje odzvali, je potrebno, da se jih naučimo hitro opaziti ali predvideti.

Do konfliktov pride zaradi močne želje po spreminjanju ali uresničevanju nasprotujočih interesov.

Najpogostejši pojavi oziroma dejavniki, ki povzročajo konflikte, so (Brejc, 2002, str. 85):

- stalno spreminjanje okolja,
- različna dostopnost do informacij,
- različna informacijsko-komunikacijska tehnologija,
- napredovanja,
- različni interesi zaposlenih,
- neskladje vrednot, itd.

Gre predvsem za dejavnike, ki pomenijo negativno stran konfliktov, vendar pa lahko marsikdo s pomočjo le-teh dobi priložnost za neko spremembo – spremembo na nekaj novega, dobrega.

Vzgoja za reševanje konfliktov

Konflikt je lahko pozitivna stvar. Ko pride do konflikta med dvema posameznikoma oziroma dvema stranema, ga je treba nekako rešiti. Vodja mora na vljuden in kulturnen način pomagati obema stranema, da se sporazumeta o rešitvi konflikta. Na voljo so štiri načini reševanja konflikta (Brejc, 2002, str. 84):

- prva stran zmaga, druga zgubi;
- druga stran zmaga, prva zgubi;
- obe strani nekaj izgubita in skleneta kompromis;
- obe strani nekaj vložita in obe do določene stopnje zmagata.

Vodja mora reševanje konflikta voditi strpno, vljudno in dosledno, vedno usmerjeno na vzrok in nikoli na udeležence v konfliktu. Ne sme priti do nobene oblike maščevanja.

7.3 DELO V SKUPINI

Delo v skupini je tisto delo, pri katerem sodelujeta vsaj dve osebi, ki sta odvisni ena od druge zaradi doseganja določenih ciljev. Namen takega dela je, da se naučimo skupnega obravnavanja in reševanja poslovnih problemov, pri tem pa upoštevamo tudi koordinacijo pri delu.

Na delo v skupini vpliva več izhodišč za delo v skupini. Najvplivnejši med njimi so (Univerza v Mariboru, 2010):

- poznavanje ciljev,
- znanje in praksa,
- delovni proces in poslovne funkcije,
- poslovni rezultati,
- samopotrditve.

Za učinkovito delo v skupini morajo posamezniki dobro poznati zastavljene cilje, katere morajo ovrednotiti, da lahko na koncu ugotavljajo, ali so ali niso zadovoljni s cilji. Posamezniki se pri delu v skupini srečajo z dvema vrstama ciljev, in sicer s skupinskimi ter individualnimi cilji. Morajo poznati ali poiskati pravo razmerje med obema, saj s tem zagotovijo pogoje za doseganje pomembnih ciljev.

Zaposleni v podjetju ali organizaciji morajo imeti določena znanja in izkušnje, ki pripomorejo k uspešnosti posameznika, skupine in nazadnje podjetja. Bolj kot so zaposleni izobraženi, več možnosti za uspeh imajo. Seveda pa morajo znanje ohranjati in nadgrajevati.

Delovna skupina mora imeti določeno usmeritev podanih nalog, ki jih bo pripeljala do cilja.

Tako majhna kot velika podjetja si morajo prizadevati za doseganje ugodnih poslovnih rezultatov. Zato je pametno, da določeno nalogo razdelijo na več etap in jih skupno rešujejo. Tako lahko delovne skupine dosežejo dobre rezultate, ne glede na velikost podjetja ali organizacije.

Da podjetje dobro deluje in se lahko pohvali z dobrimi strokovnjaki, mora skrbeti tudi za pozitivno organizacijsko klimo. Zaposleni morajo čutiti, da pripadajo skupini, da so zaželeni in koristni. To jim tudi krepi željo po samopotrditvi.

Rezultati dela v skupini

Z delom v skupini lahko dosežemo različne rezultate (Univerza v Mariboru, 2010):

- delo v skupini lahko pripomore k izboljšanju sodelovanja med sodelavci;

- delo v skupini optimalno razporedi vire za delo – različne skupine v podjetju morajo imeti delo razporejeno in razdeljeno pravično, da dosežejo optimalne rezultate;
- vse naloge, ki se opravijo s skupinskim delom, morajo biti merjene – z uspešno opravljenim delom lahko zaposleni dobijo priznanje, kar jih še bolj spodbudi in jim da nov zagon;
- s pomočjo pozitivne klime lahko podjetje doseže, da se posameznik čuti pripadnega in je zanj pripravljen marsikaj storiti – to lahko zaposlenim doprinese razne nagrade, tako materialne kot nematerialne.

Metode dela v skupini

Za delo v skupini so značilne različne metode dela (Univerza v Mariboru, 2010):

- spoznavanje z delom v skupini,
- vodenje poslovnega sestanka in diskusija,
- viharjenje idej,
- poslovne igre,
- sociogram,
- analiza delovnega mesta,
- vodenje s pomočjo ciljev.

SPOZNAVANJE Z DELOM V SKUPINI

S pomočjo te metode zaposleni spoznajo pomen procesne povezanosti nalog v podjetju ter vlogo skupine pri tem. Za to metodo so značilne naslednje aktivnosti: npr. diskusija, vizualne predstavitve, vprašanje – odgovor, pogovori idr. S pomočjo te metode lahko pridemo do učinkovitih rezultatov. In prav ta metoda je tista, ki spodbuja posameznike za delo v skupini.

VODENJE POSLOVNEGA SESTANKA IN DISKUSIJA

S pomočjo te metode lahko identificiramo skupinske potrebe, ki predstavljajo sinergijski učinek posameznikovih potreb. Pri tej metodi je najpomembnejše vodenje sestanka in diskusije.

Pri sestanku je pomemben naslednji vrstni red:

- uvodna opredelitev in omejitev,
- izhodiščna vprašanja in dileme,
- diskusija,
- ugotavljanje vmesnih zaključkov,
- končni sklep poslovnega sestanka.

Pri diskusiji pa je pomembno, da nanjo vplivamo z:

- opredelitvijo cilja diskusije,
- jasno opredeljenim področjem za diskusijo,

- pripravo splošne izvedbe diskusije,
- vsebinsko pripravo na diskusijo.

VIHARJENJE IDEJ

S pomočjo te metode lahko v najkrajšem možnem času pridobimo veliko idej in osnutkov za rešitev nekega problema. Metoda poteka tako, da se zberejo zaposleni, ki skušajo v čim krajšem možnem času podati čim več različnih idej. Izmed vseh podanih izberejo tiste, ki so dobre, slabe zavržejo. Tako lahko pridejo do zelo dobrih rezultatov.

POSLOVNE IGRE

Pri tej metodi člani skupine simulirajo neko realno situacijo v podjetju ali organizaciji, pri čemer ugotavljajo probleme, dobre in slabe lastnosti, odločajo o ukrepih itd. Na tak način lahko pridobijo povratne informacije o določeni situaciji.

SOCIOGRAM

Gre za metodo, ki jo uporabimo, kadar želimo prikazati medsebojno povezanost članov v skupini. S tem se ugotavlja, kateri člani so pri določenih situacijah bolj aktivni in kateri manj – dobimo podatke o tem, koliko lahko posameznik prispeva k reševanju določenega problema.

ANALIZA DELOVNEGA MESTA

Pri tej metodi lahko s pomočjo učinkovitosti presojava kakovost dela, standardiziranost dela, povezanost posameznikovega dela z ostalimi, stroške dela in prilagodljivost posameznika. Slaba lastnost tega je, da lahko privede do raznih konfliktov in nesoglasij.

METODA VODENJA S POMOČJO CILJEV

Gre za metodo, ki je najbolj uporabljena metoda pri delu v skupini. S pomočjo te metode lahko opredelimo npr. dolgoročne cilje podjetja, srednjeročne cilje organizacijske enote, kratkoročne cilje delovne skupine, zastavi in izvede se akcijski načrt, preverja se rezultate itd.

8 RAZISKAVA

8.1 ZASNOVA RAZISKAVE

Ideja o raziskavi na temo ravnanja z ljudmi mi je prišla na misel že v obdobju, ko sem opravljala obvezno študijsko prakso na OŠ Vrhovci. Tam sem spoznala veliko ljudi ter njihova delovna mesta in delo. Ob zaključku prakse sem morala napisati poročilo o praksi, ki je temeljila na podobni temi, in sicer kadrovske del ravnanja z ljudmi. Na podlagi poročila, pridobljenih znanj in spodbude mentorja sem se odločila, da bom raziskala in analizirala, kako v OŠ Vrhovci ravnaajo z ljudmi (zaposlenimi).

S pomočjo mentorice v zavodu sem sestavila anketni vprašalnik na temo ravnanja z ljudmi, s pomočjo katerega sem ugotovila, kakšno je ravnanje z ljudmi v OŠ ter katere modele ravnanja z ljudi uporabljajo.

Vprašalnik je sestavljen iz dveh delov. V prvem delu so vprašanja o demografskih podatkih, v drugem delu pa vprašanja, povezana z uporabnostjo modelov ravnanja z ljudmi.

Na podlagi teoretičnih izhodišč sem postavila hipoteze, katere sem lahko z obdelavo podatkov ob koncu raziskave sprejela ali ovrgla.

Postavljene hipoteze:

H1: Ravnanje z ljudmi je različno glede na stopnjo izobrazbe in naziv.

H2: Zaposleni z nižjo stopnjo izobrazbe se počutijo manjvredne.

H3: Vodja sodelavce spodbuja k samostojnosti pri delu ter dajanju pobud in predlogov.

H4: V eni sami organizaciji se lahko uporablja več modelov ravnanja z ljudmi.

8.2 PREDSTAVITEV ZAVODA

Osnovna šola Vrhovci se nahaja v naselju Vrhovci, ki spadajo pod gospodarsko razvito predmestje Ljubljane. Pod okoliš OŠ Vrhovci spada KS Vrhovci, KS Brdo ter del KS Kozarje.

Na OŠ Vrhovci je zaposlenih 54 ljudi. Od tega je 50 žensk in 4 moški. V vodstvu sta stalno 2 zaposlena, in sicer ravnatelj in pomočnik ravnatelja. Število zaposlenih, ki spadajo pod strokovna delovna mesta, je 42. Sem spadajo: učitelji razrednega pouka, učitelji matematike, učitelji slovenskega jezika, učitelji podaljšanega bivanja, učitelji geografije, knjižničar, učitelji zgodovine, učitelji športne vzgoje, učitelji angleškega jezika, učitelji nemškega jezika, učitelji biologije in gospodinjstva, učitelji tehničnega pouka, učitelji računalništva, defektologinje, svetovalna delavka, učitelji glasbene vzgoje, učitelji likovne

vzgoje, učitelji fizike, učitelji kemije, ravnateljica in pomočnik ravnateljice. Zaposlenih v tehnično-administrativnem kadru pa je 12. Sem sodijo: poslovni sekretar, računovodja, knjigovodja, hišnik, kuhar, kuhinjski pomočnik in čistilke.

Izvajanje dela v OŠ je organizirano po posameznih vsebinsko oziroma organizacijsko zaokroženih celotah, ki so oblikovane kot službe, delovne enote oziroma skupine delavcev. Služba oziroma delovna enota ali skupina delavcev je prostorsko ali vsebinsko določena enota z enim ali več delovnimi mesti in z enim ali več delavci.

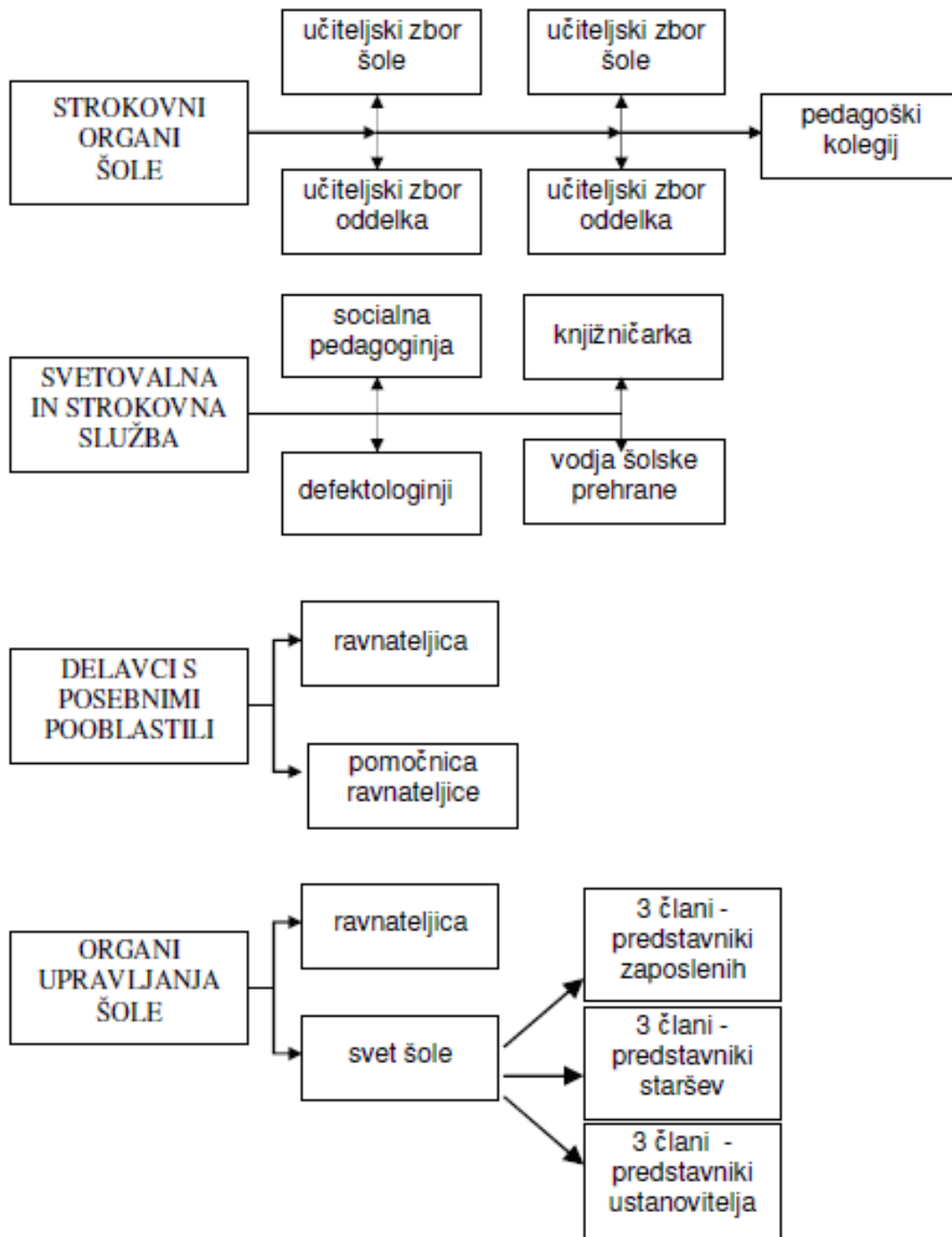
OŠ izvaja dela in naloge po posameznih ravneh in vsebinah dela v okviru skupnih služb in pedagoške dejavnosti. Pod skupne službe sodi poslovanje, svetovalna dejavnost, informacijska dejavnost, strokovno-administrativna dejavnost, finančno-računovodska dejavnost ter tehnično-vzdrževalna dejavnost. Pod pedagoške dejavnosti pa sodi pedagoško vodenje in vzgojno-izobraževalno delo.

Osnovna šola Vrhovci deluje na področju vzgoje in izobraževanja – osnovnošolskega izobraževanja –, izvaja pa tudi dejavnost menz. Pod dejavnost menz spada predvsem zagotavljanje malice in kosil osnovnošolskim učencem in zaposlenim na OŠ Vrhovci ter priprava obrokov drugim zunanjim naročnikom.

OŠ Vrhovci spada med javne zavode. Javni zavodi so zavodi, ustanovljeni v skladu z Zakonom o zavodih, katerih ustanovitelj je država ali občina in opravljajo javno službo (šole, zdravstveni domovi, gasilci, ...). Javni zavod nima svojega premoženja, ampak prevzema odgovornost dobrega gospodarja za upravljanje s sredstvi, ki so last ustanovitelja. Dobička iz tržne dejavnosti ne ustvarja, morebiten presežek prihodkov nad odhodki pa v skladu z zakonom in s soglasjem financerja ter ustanovitelja porabi za namene osnovne dejavnosti ali pa ga vrne v proračun. Njihov cilj ni pridobivanje dobička, ampak gre za nepridobitno dejavnost. Ustanoviteljica javnega zavoda je lokalna skupnost, v primeru OŠ Vrhovci je to Mestna občina Ljubljana.

8.2.1 Organizacijska shema šole

Slika 6: Organizacijska shema šole OŠ Vrhovci



Vir: Publikacija OŠ Vrhovci

8.3 IZVEDBA RAZISKAVE

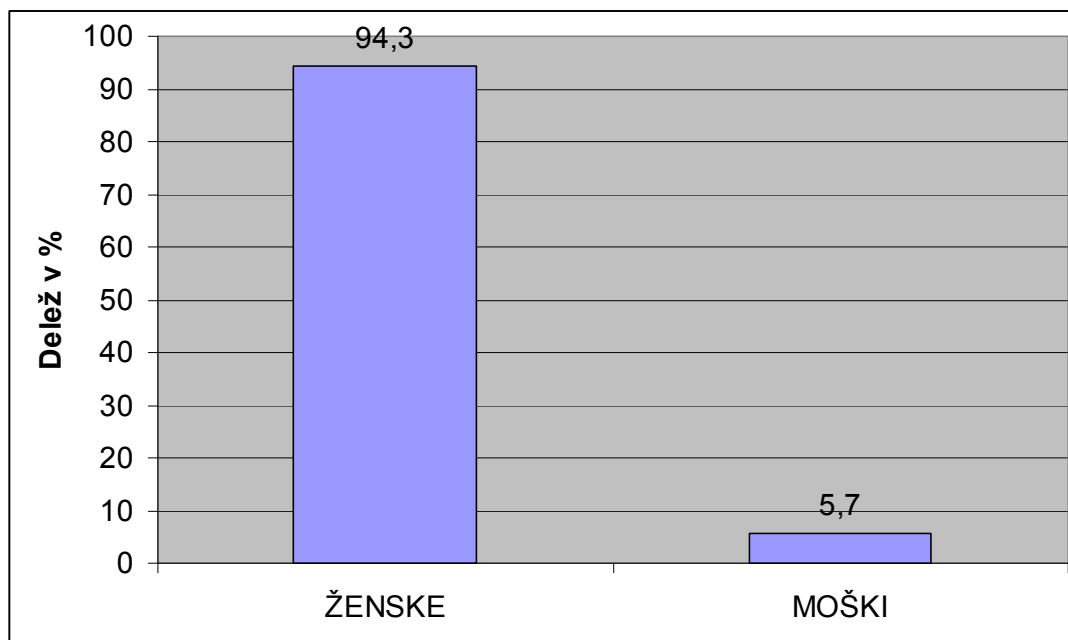
Raziskavo sem izvedla tako, da sem najprej s pomočjo literature, mentorice in ravnateljice na OŠ Vrhovci sestavila vprašalnik, primeren za zaposlene v zavodu. Vprašalnike sem razmnožila in jih razdelila. Za izpolnjevanje vprašalnika so zaposleni imeli na voljo 14 dni časa. Na žalost vprašalnikov niso izpolnili vsi – od 50 zaposlenih jih je odgovorilo le 35. Odločila sem se, da rezultate vprašalnika vseeno analiziram, saj se je število anketiranih lepo porazdelilo glede na delovna mesta. Rezultate vprašalnikov sem nato razvrstila še glede na spol, starost, stopnjo izobrazbe in delovno mesto. Rezultate sem najprej vnesla v tabele, kasneje pa še v grafe.

8.4 PREDSTAVITEV REZULTATOV

Predstavljeni rezultati so pridobljeni in analizirani na osnovi izpolnjenega vprašalnika (glej Priloga 1). Rezultate sem prikazala v slikah in tabelah. Vrstni red prikazanih rezultatov pa je enak prikazu v vprašalniku.

8.5 DEMOGRAFSKI PODATKI

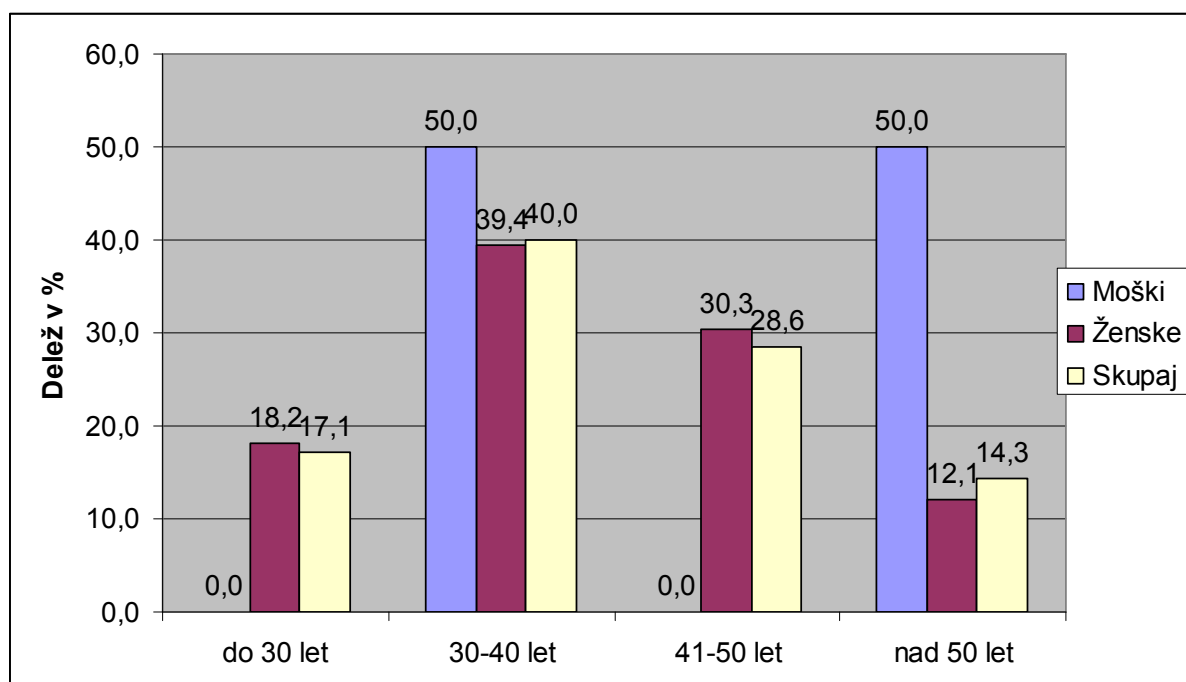
Graf 1: Struktura zaposlenih glede na spol



Vir: Lastna raziskava, 2010.

Na vprašalnik je odgovorilo 33 žensk (94,3% vprašanih) in 2 moška (5,7% vprašanih).

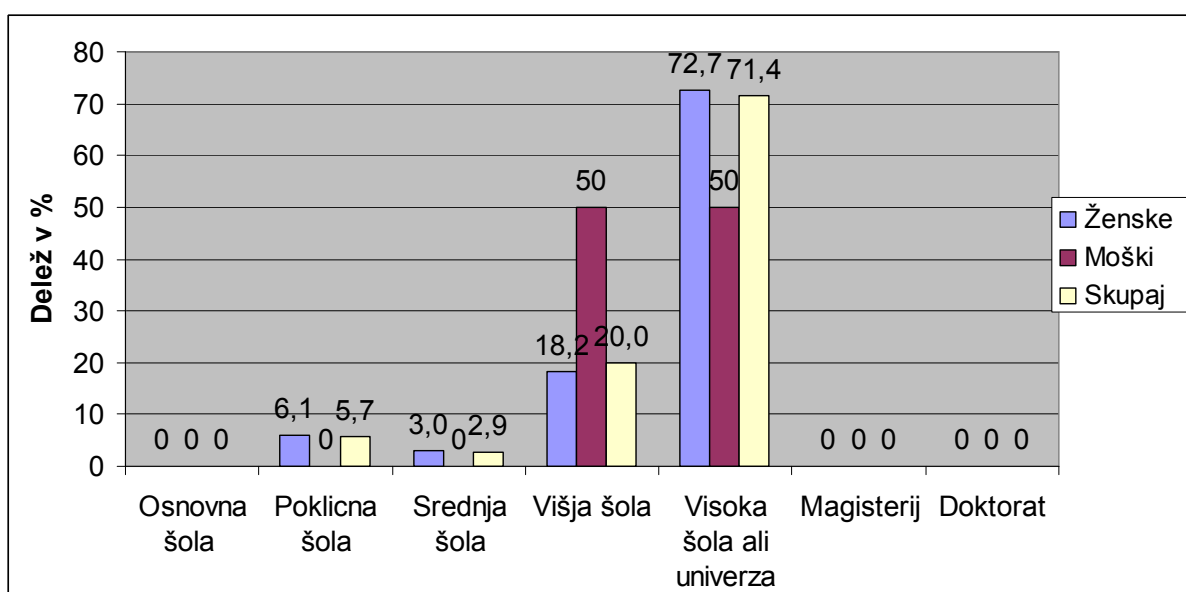
Graf 2: Struktura zaposlenih glede na starost



Vir: Lastna raziskava, 2010.

Največji delež predstavljajo zaposleni v starosti od 30 do 40 let (40 %), sledijo vprašani, stari od 41 do 50 let (28,6 %). 17,1 odstotka vprašanih je starih do 30 let, najmanj pa je vprašanih, starih nad 50 let (14,3 %).

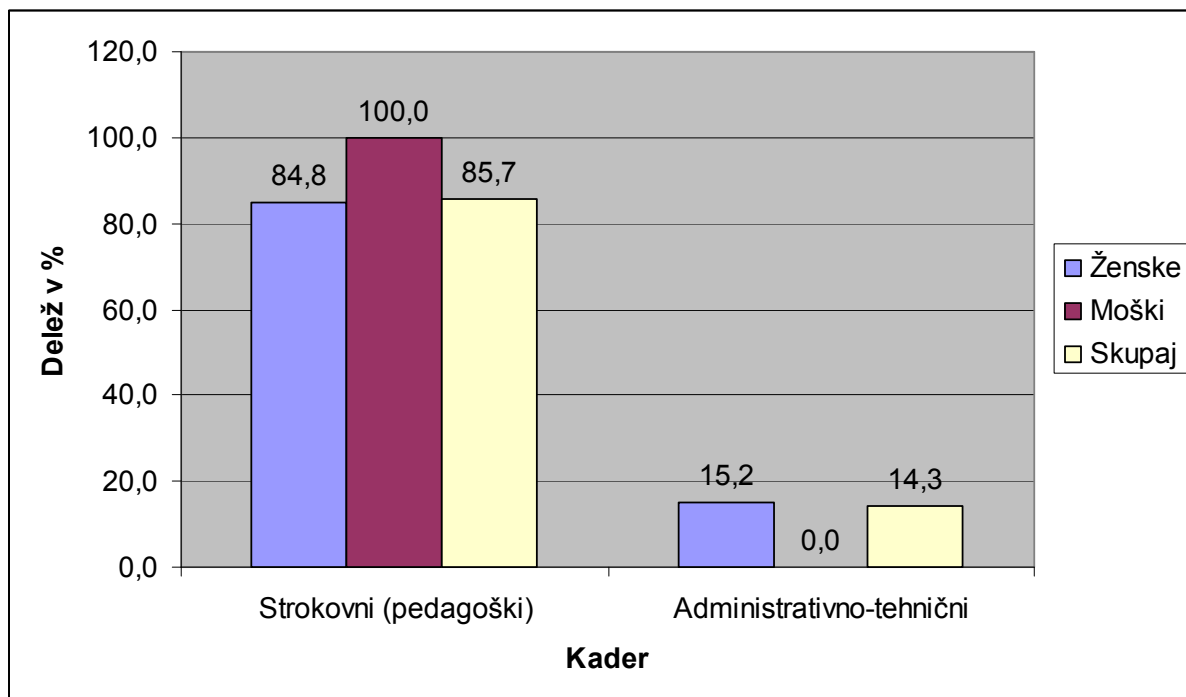
Graf 3: Struktura zaposlenih glede na stopnjo izobrazbe



Vir: Lastna raziskava, 2010.

Največji delež zaposleni ima visoko šolo ali univerzo (71,4 %), sledijo zaposleni z višjo šolo (20 %), za njimi so tisti s poklicno šolo (5,7 %), najmanj pa je zaposlenih s srednjo šolo (2,9 %). V zavodu ni zaposlenih z osnovno šolo, magisterijem ali doktoratom.

Graf 4: Struktura zaposlenih glede na delovno mesto



Vir: Lastna raziskava, 2010.

Graf prikazuje deleže anketirancev glede na delovno mesto, ki ga zasedajo. Največ zaposlenih je strokovnega (pedagoškega) kadra, in sicer 84,8 odstotkov žensk in 100 odstotkov moških. V administrativno-tehničnem kadru pa je samo 15,2 odstotkov žensk in nobenega moškega.

8.6 PREUČEVANE DIMENZIJE RAVNANJA Z LJUDMI

V drugem delu vprašalnika sem zastavila vprašanja, ki so povezana z ravnanjem z ljudmi, razdeljena pa so na pet različnih dimenzij.

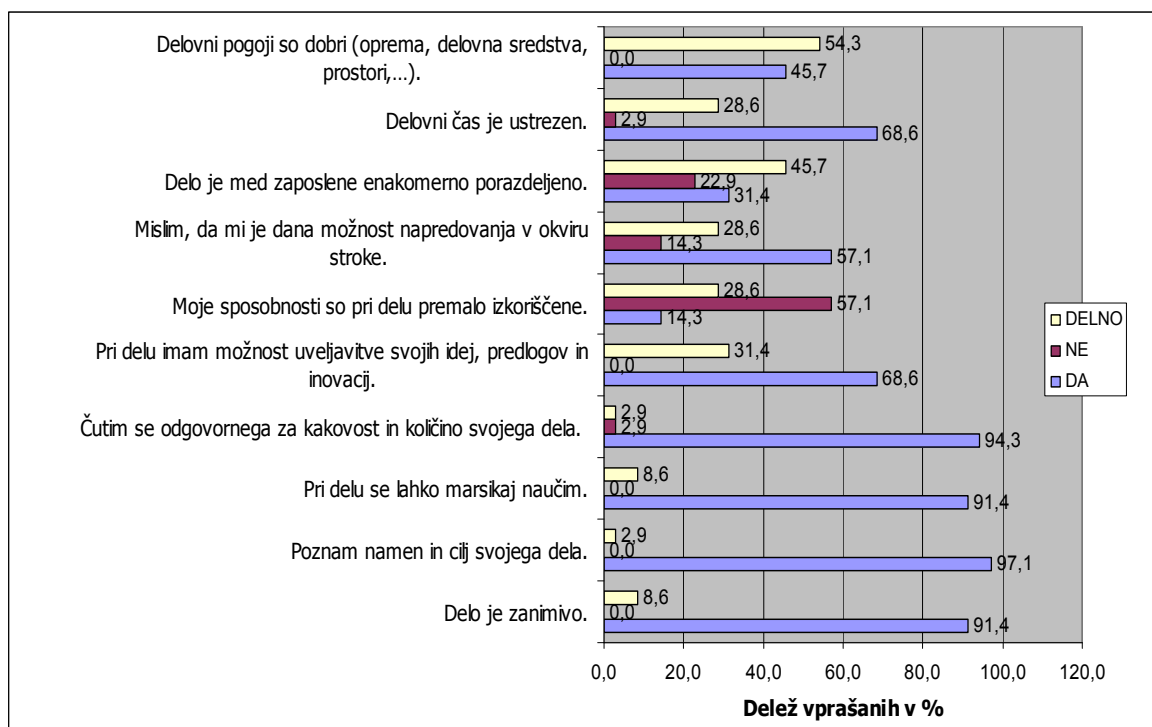
S pomočjo vprašalnika sem analizirala naslednje dimenzije:

- delo in zadovoljstvo z delom,
- komuniciranje v zavodu,
- vodja in vodenje,
- odnosi med zaposlenimi,
- motivacija.

8.7 DELO IN ZADOVOLJSTVO Z DELOM

V vprašalniku sem kot prvo dimenzijo izbrala *delo in zadovoljstvo z delom*. Zanimalo me je, ali se zdi zaposlenim delo zanimivo, ali se pri delu naučijo kaj novega, ali imajo možnost uveljavljanja idej in predlogov, ali lahko napredujejo v svoji stroki in ali jim ustreza delovni čas.

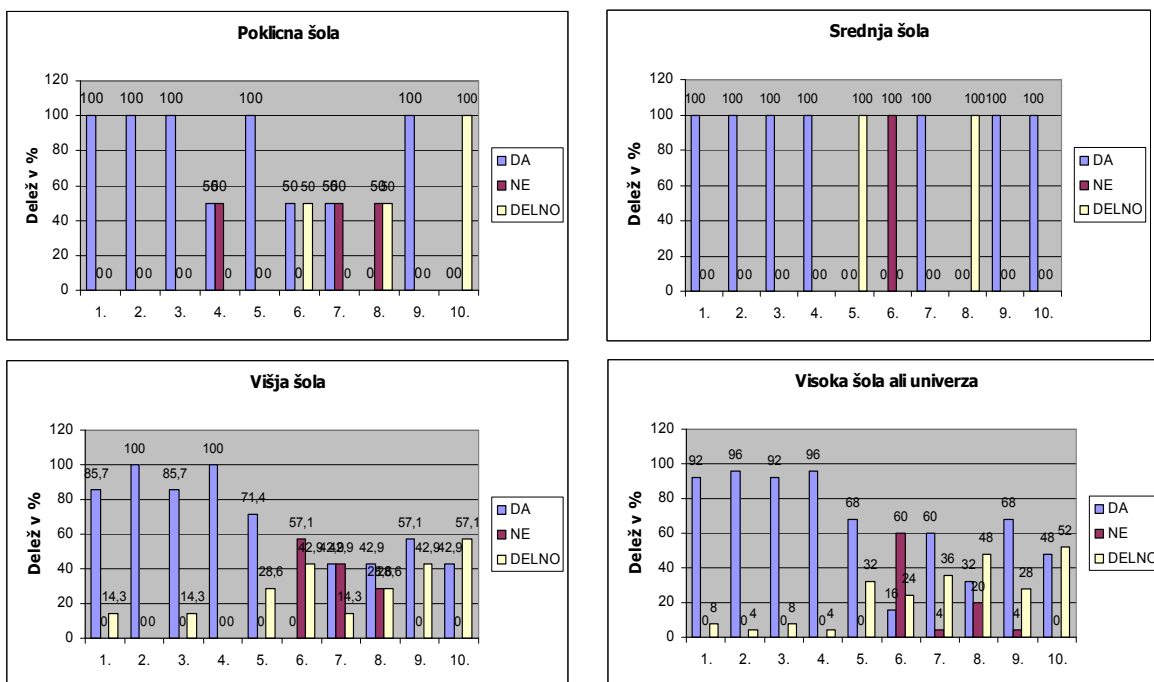
Graf 5: Vrednosti pri trditvah dimenzije *delo in zadovoljstvo z delom*



Vir: Lastna raziskava, 2010.

Skoraj pri vseh odgovorih v dimenziji *delo in zadovoljstvo z delom* je večina vprašanih odgovorila z DA. To pove, da so zaposleni večinoma zadovoljni z delom. Pri nekaterih trditvah je nekaj več odgovorov DELNO, kar pa ne vpliva na večinsko zadovoljstvo z delom. Le pri dveh trditvah nekoliko bolj izstopa odgovor NE – pri trditvi »*delo je med zaposlene enakomerno porazdeljeno* in *mislim, da mi je dana možnost napredovanja v okviru stroke*«. Pri prvi trditvi je veliko odvisno od vodje in vsebine dela, pri drugi trditvi pa je problem v tem, da zaposleni v osnovni šoli večinoma ne morejo napredovati na višje delovno mesto. Pri trditvi »*moje sposobnosti so pri delu premalo izkoriščene*« je bilo največ odgovorov NE (57,1 %). Za to trditev lahko rečem, da je predvsem odvisna od posameznika in tega, v kakšni meri si prizadeva za izkoriščanje sposobnosti, ne pa od dela samega.

Graf 6: Vrednost pri trditvah dimenzije *delo in zadovoljstvo z delom* glede na stopnjo izobrazbe



Vir: Lastna raziskava, 2010.

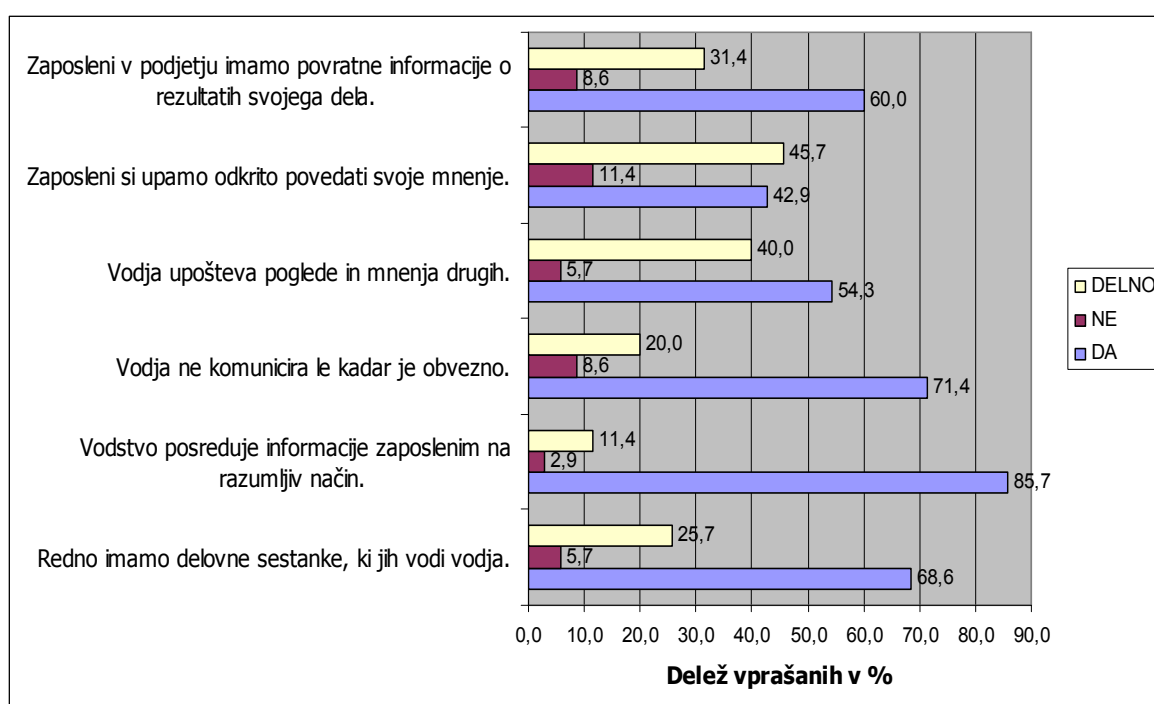
S tem ko se večja stopnja izobrazbe, se večja tudi delež zaposlenih. Ker gre za osnovno šolo, je razumljivo, da bo imela večina zaposlenih visoko šolo ali univerzo, saj poklic učitelja zahteva takšno izobrazbo. Tako bo tudi v vseh grafih moč opaziti, da je največje število odgovorov pri delu, kjer analiziram stopnjo izobrazbe – visoko šolo ali univerzo. Večina zaposlenih je mnenja, da je delo zanimivo (1.) in da poznajo namen in cilje svojega dela. Prav tako so v vseh štirih izobrazbenih skupinah mnenja, da se pri delu lahko marsikaj naučijo (3.). Da se zaposleni čutijo odgovorne za kakovost in količino svojega dela (4.), je tudi moč opaziti. Zaposleni z višjo stopnjo izobrazbe in zaposleni z visoko šolo ali univerzo se večinoma strinjajo s trditvijo »pri delu imam možnost uveljavitve svojih idej, predlogov in inovacij« (5.), je pa tudi nekaj takih, ki se s to trditvijo strinjajo le delno, medtem ko se zaposleni s poklicno šolo in srednjo šolo strinjajo s to trditvijo. S trditvijo »moje sposobnosti so pri delu premalo izkoriščene« (6.) se ne strinja skoraj nihče. Največ vprašanih je odgovorilo z NE, le redki so odgovorili z DELNO, pri vprašanih z visoko šolo ali univerzo pa je nekaj zaposlenih odgovorilo tudi z DA. Trditev »mislim, da mi je dana možnost napredovanja v okviru stroke« (7.) pride v poštev predvsem za zaposlene z višjo stopnjo izobrazbe, visoko šolo ali univerzo. To pa zato, ker lahko načeloma le zaposleni s tako stopnjo izobrazbe napredujejo na višje delovno mesto (8.). To je vidno tudi pri odgovorih, saj so skoraj vsi zaposleni s poklicno in srednjo šolo pri tej trditvi odgovorili z NE, nekaj jih je odgovorilo z DELNO, peščica pa z DA – to so najverjetneje zaposleni z delovnim mestom v kuhinji. Zaposleni niso prepričani, da je delo porazdeljeno enakomerno (9.), saj je bilo največ odgovorov NE ali DELNO. Da je delovni čas ustrezen (10.), se strinjajo skoraj vsi. Da so delovni pogoji dobri (11.), se ne strinjajo

zaposleni s poklicno šolo, medtem ko so zaposleni s srednjo šolo zadovoljni. Pri tej trditvi pa se polovica zaposlenih z višjo šolo, visoko šolo ali univerzo strinja, da so delovni pogoji dobri, polovica pa je odgovorila z DELNO, kar najverjetneje pomeni, da so pri delovnih pogojih določene pomanjkljivosti.

8.8 KOMUNICIRANJE V ZAVODU

S pomočjo te dimenzije sem ugotovila, na kakšen način in v kolikšni meri zaposleni komunicirajo med seboj ter z vodjo.

Graf 7: Vrednosti pri trditvah dimenzije *komuniciranje v zavodu*

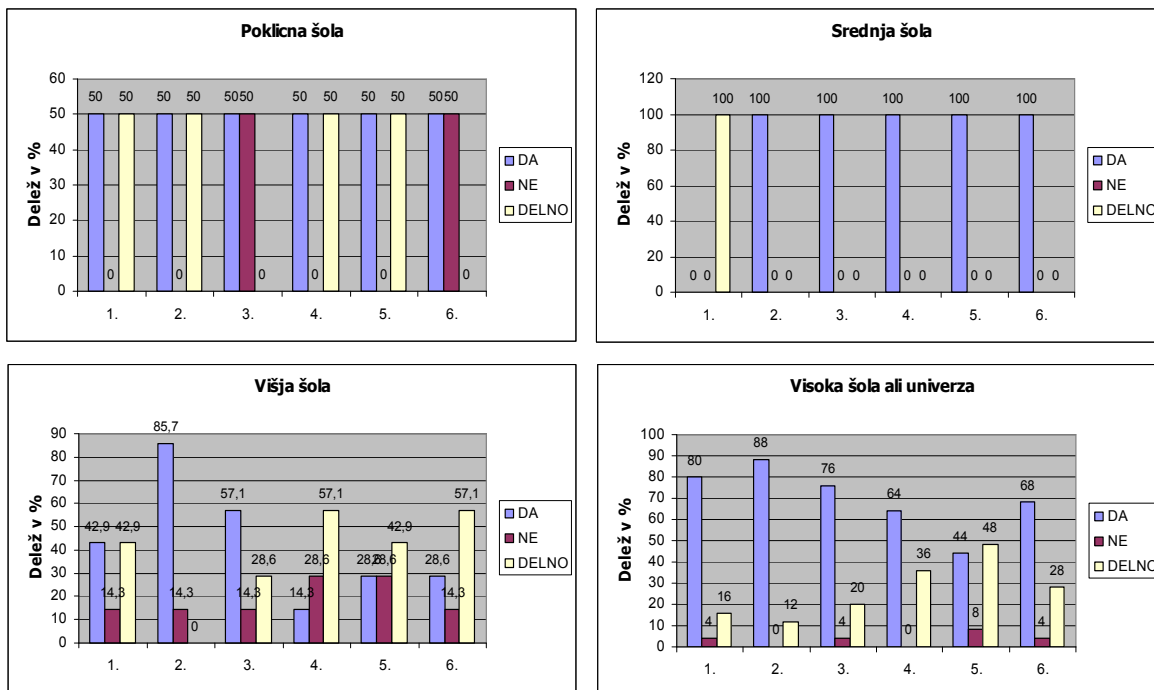


Vir: Lastna raziskava, 2010.

Tudi pri dimenziji *komuniciranje v zavodu* je bilo največ odgovorov DA. Iz tega lahko sklepamo, da je večina zaposlenih s komuniciranjem v zavodu zadovoljna. Pri prvi trditvi »zaposleni v podjetju imamo povratne informacije o rezultatih svojega dela« je največ vprašanih odgovorilo z DA (60 %), 31,4 odstotkov jih je odgovorilo z DELNO, le 8,6 odstotkov vprašanih se s to trditvijo ni strinjalo. Trditev »zaposleni si upamo odkrito povedati svoje mnenje« je edina trditev v tej dimenziji, pri kateri je največ zaposlenih odgovorilo z DELNO (46,7 %), 42,9 odstotkov jih je odgovorilo z DA, 11,4 odstotkov pa z NE. »Vodja upošteva poglede in mnenja drugih« – tudi pri tej trditvi je majhna razlika med številom odgovorov DA in DELNO. 54,3 odstotkov vprašanih je odgovorilo z DA, 40 odstotkov vprašanih je odgovorilo z DELNO, 5,7 odstotkov pa z NE. Pri zadnjih treh trditvah je razlika med odgovori DA, DELNO in NE tako opazna, da lahko sklepamo, da se

večina vprašanih pri teh trditvah z njimi strinja, le malo pa jih nasprotuje oziroma so neopredeljeni.

Graf 8: Vrednost pri trditvah dimenzije *komuniciranje v zavodu* glede na stopnjo izobrazbe



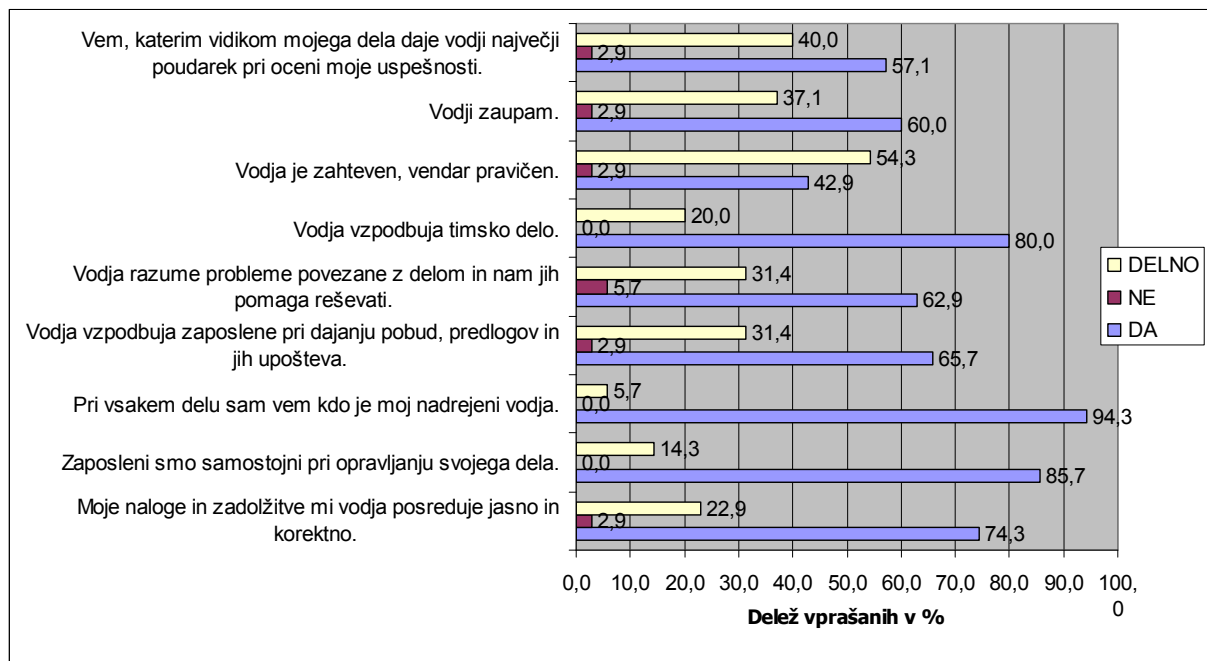
Vir: Lastna raziskava, 2010.

Z večino trditvev iz te dimenzije se strinjata prvi dve skupini – poklicna šola in srednja šola. To pomeni, da sta s komuniciranjem v zavodu najbolj zadovoljni. Pri prvi trditvi »*redno imamo delovne sestanke, ki jih vodi vodja*« je največ vprašanih odgovorilo z DA, le pri zaposlenih s srednjo šolo so vsi odgovorili z DELNO, pri zaposlenih z višjo šolo je bilo število odgovorov DA izenačeno z DELNO, pri zaposlenih z visoko šolo ali univerzo pa je bilo največ odgovorov DA. Da vodstvo posreduje informacije na razumljiv način (2.), trdijo skoraj vsi, le nekateri so odgovorili z DELNO. S komuniciranjem z vodjo (3.) so zadovoljni v vseh štirih izobrazbenih skupinah. S trditvijo »*vodja upošteva mnenja drugih*« (4.) se strinjajo zaposleni s srednjo in poklicno šolo, zaposleni z višjo šolo pa se večinoma strinjajo le delno, nekaj jih je odgovorilo z DA in nekaj z NE. V zadnji skupini se s to trditvijo večinoma strinjajo, se pa prav tako najdejo posamezniki, ki se s tem strinjajo le delno. Največ različnih odgovorov je dobila trditev »*zaposleni si upamo odkrito povedati svoje mnenje*« (5.). V vseh štirih izobrazbenih skupinah prevladuje odgovor DELNO. To nam pove, da so zaposleni zadržani in morda nezaupljivi do drugih ali pa nočejo nikogar užaliti s svojim mnenjem. Pri zadnji trditvi se zaposleni s poklicno in srednjo šolo večinoma strinjajo s tem, da dobivajo povratne informacije o rezultatih dela, medtem ko so v ostalih dveh skupinah mnenja deljena. V skupini z višjo šolo je bilo največ odgovorov DELNO, v skupini z visoko šolo ali univerzo pa največ odgovorov DA.

8.9 VODJA IN VODENJE

V tej dimenziji sem proučevala odnos med vodjo in zaposlenimi. Zaposleni so bolj motivirani in bolje delajo, če imajo dober odnos z vodjo in če vodja njihovo delo spodbuja in podpira.

Graf 9: Vrednosti pri trditvah dimenzije vodja in vodenje

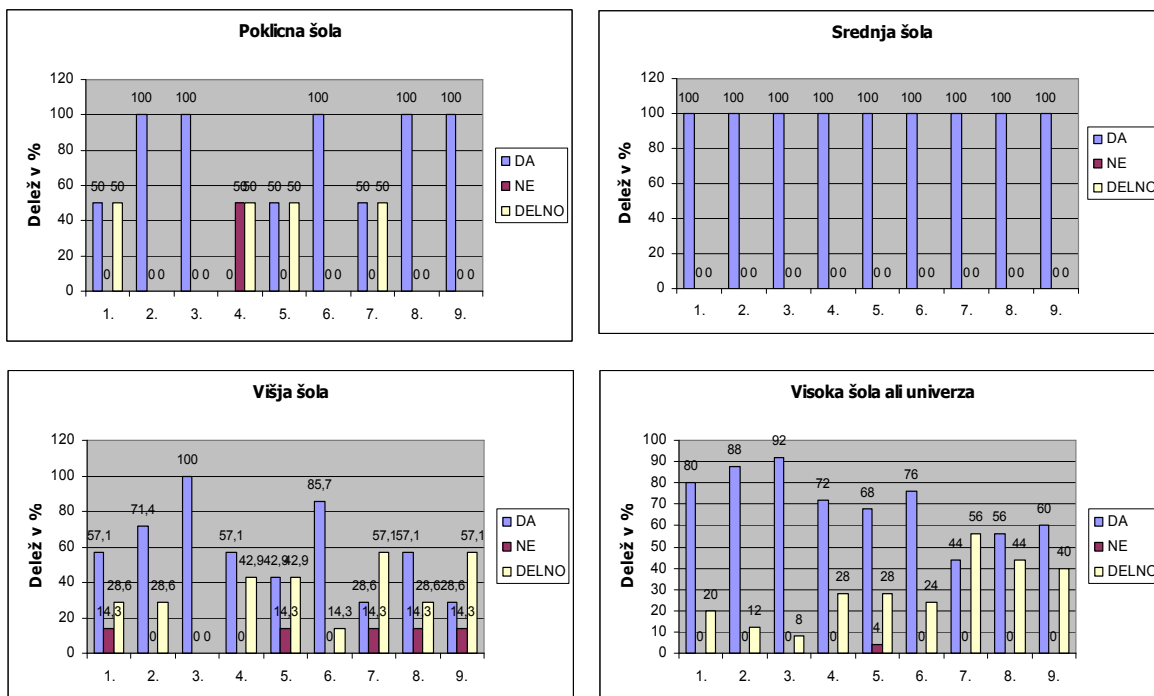


Vir: Lastna raziskava, 2010.

Če si ogledamo graf, lahko rečemo, da je v dimenziji *vodja in vodenje* zopet največ vprašanih odgovorilo z DA in zanemarljivo malo z NE. To nam pove, da so zaposleni z vodjo in vodenjem večinoma zadovoljni, so pa seveda na različnih področjih tudi odstopanja – vprašani se le delno strinjajo s trditvijo. Na trditev »vem, katerim vidikom mojega dela daje vodja največji poudarek pri oceni moje uspešnosti« je odgovorilo 57,1 odstotkov vprašanih z DA, 40 odstotkov z DELNO, 2,9 odstotka vprašanih se s trditvijo ni strinjalo. Od vseh vprašanih (35) vodji zaupa 60 odstotkov zaposlenih, 37,1 odstotkov jih zaupa delno, 2,9 odstotka vprašanih pa vodji ne zaupa. Pri trditvi »vodja je zahteven, vendar pravičen« je prevladal odgovor DELNO (54,3 %), 42,9 odstotkov vprašanih se je s trditvijo strinjalo, 2,9 odstotka vprašanih pa je nasprotovalo. Da vodja spodbuja timsko delo, se strinjajo skoraj vsi, le nekaj vprašanih (20 %) se s to trditvijo strinja delno. Na trditev »vodja razume probleme, povezane z delom, in nam jih pomaga reševati« je 31,4 odstotkov vprašanih odgovorilo z DELNO, 62,9 odstotkov z DA in 5,7 odstotkov z NE. Da vodja spodbuja zaposlene pri pobudah in predlogih, se strinja 65,7 odstotkov vprašanih, 31,4 odstotkov vprašanih se strinja delno, 2,9 odstotka vprašanih pa se ne strinja. Zaposleni vedo, kdo je njihov vodja pri vsakem delu, le 5,7 odstotkov vprašanih se s to trditvijo delno strinja. Da so zaposleni samostojni pri delu, se strinja 85,7 odstotkov vprašanih, nekaj pa se jih strinja delno (14,3 %). Pri trditvi »moje naloge in zadolžitve mi

vodja posreduje jasno in korektno« je 74,3 odstotkov vprašanih odgovorilo z DA, 22,9 odstotkov z DELNO in 2,9 odstotka z NE.

Graf 10: Vrednosti pri trditvah dimenzije *vodja in vodenje* glede na stopnjo izobrazbe



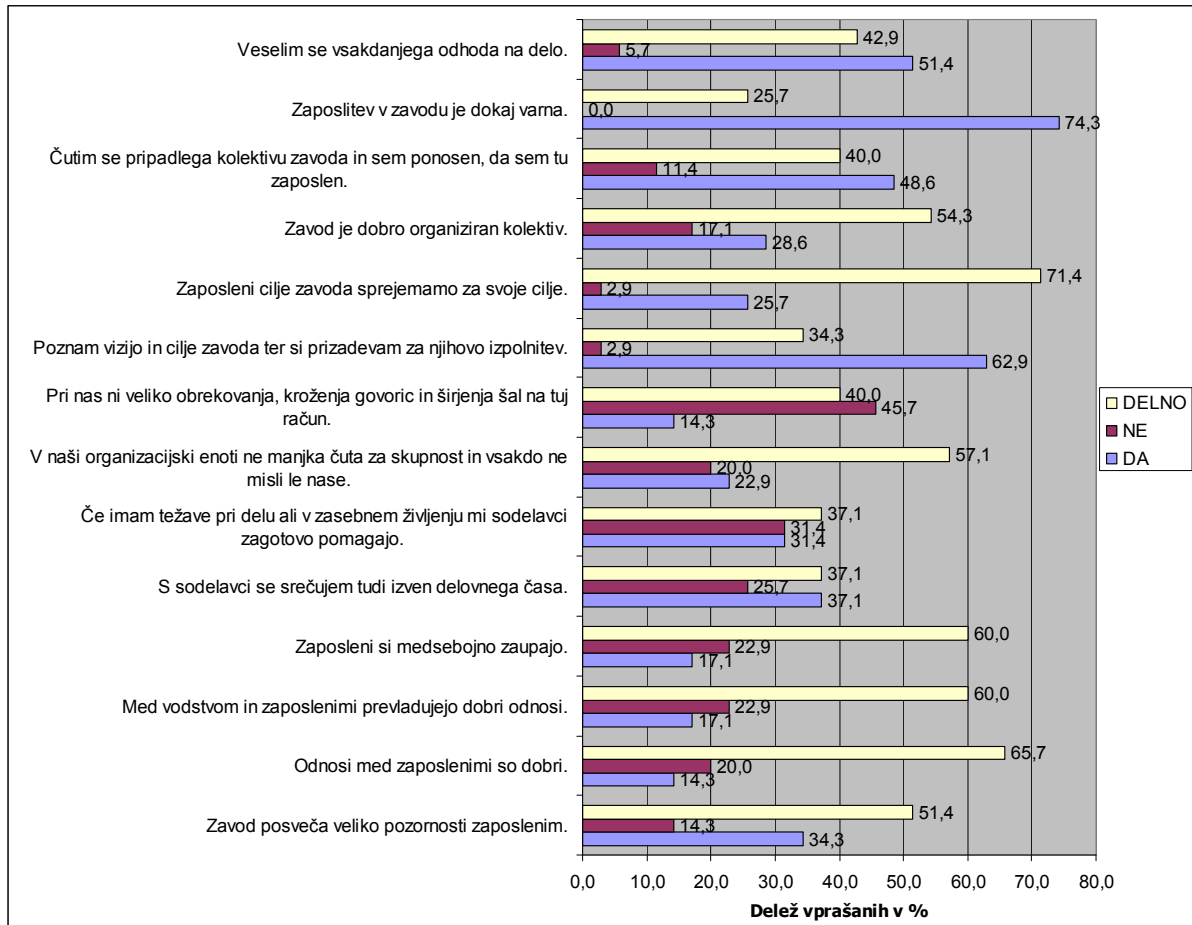
Vir: Lastna raziskava, 2010.

Pri tej dimenziji prevladuje odgovor DA. To nam pove, da je večina zaposlenih zadovoljna z vodjo in vodenjem. Pri skupini s srednjo šolo so bile vse trditve odgovorjene z DA (100 %). Na trditev »*moje naloge in zadolžitve mi vodja posreduje jasno in korektno*« (1.) so skoraj vsi odgovorili z DA, le pri tistih z višjo šolo je bilo 14,3 odstotkov odgovorov NE in 28,6 odstotkov DELNO. Pri naslednji trditvi »*zaposleni smo samostojni pri opravljanju svojega dela*« (2.) so prav tako prevladovali odgovori z DA. Odgovori z DELNO so bili le pri tistih z višjo in visoko šolo. Pri trditvi »*pri vsakem delu vem, kdo je moj nadrejeni vodja*« (3.) je bilo največ odgovorov DA. »*Vodja spodbuja zaposlene pri dajanju pobud, predlogov in jih upošteva*« (4.) – s tem se vprašani s poklicno šolo niso strinjali oziroma so se delno strinjali (50 %). Ostali so se s tem strinjali, le pri vprašanih z višjo šolo je bil delež odgovorov DA in DELNO skoraj enak. Nad trditvijo, da vodja razume probleme, povezane z delom, in jih pomaga reševati (5.), so se vprašani delno strinjali. Da vodja spodbuja timsko delo (6.), se strinjajo tudi vprašani. Le nekaj jih je odgovorilo z DELNO. Pri trditvi »*vodja je zahteven, vendar pravičen*« (7.) so bili odgovori mešani. Največ odgovorov DA je bilo pri vprašanih s poklicno šolo (50 %). Vodji zaupajo skoraj vsi (8.). Le pri vprašanih z višjo šolo je bilo nekaj odgovorov NE (14,3 %) in DELNO (28,6 %). Na trditev »*ved, katerim vidikom mojega dela daje vodja največji poudarek pri oceni moje uspešnosti*« (9.) je spet večina vprašanih odgovorila z DA, le vprašani z višjo šolo so zopet imeli nekaj odgovorov NE (14,3 %) in DELNO (57,1 %).

8.10 ODNOSI MED ZAPOSLENIMI

Dobro razumevanje in sodelovanje med zaposlenimi daje velik pomen celotnemu zavodu, saj le-to vpliva tudi na počutje zaposlenih in na kakovost dela. Če se zaposleni dobro razumejo med seboj, lahko dobro uspeva tudi timsko delo, ki je spodbujeno že s strani vodje. Zaradi tega dobro deluje celoten sistem.

Graf 11: Vrednosti pri trditvah dimenzije *odnosi med zaposlenimi*

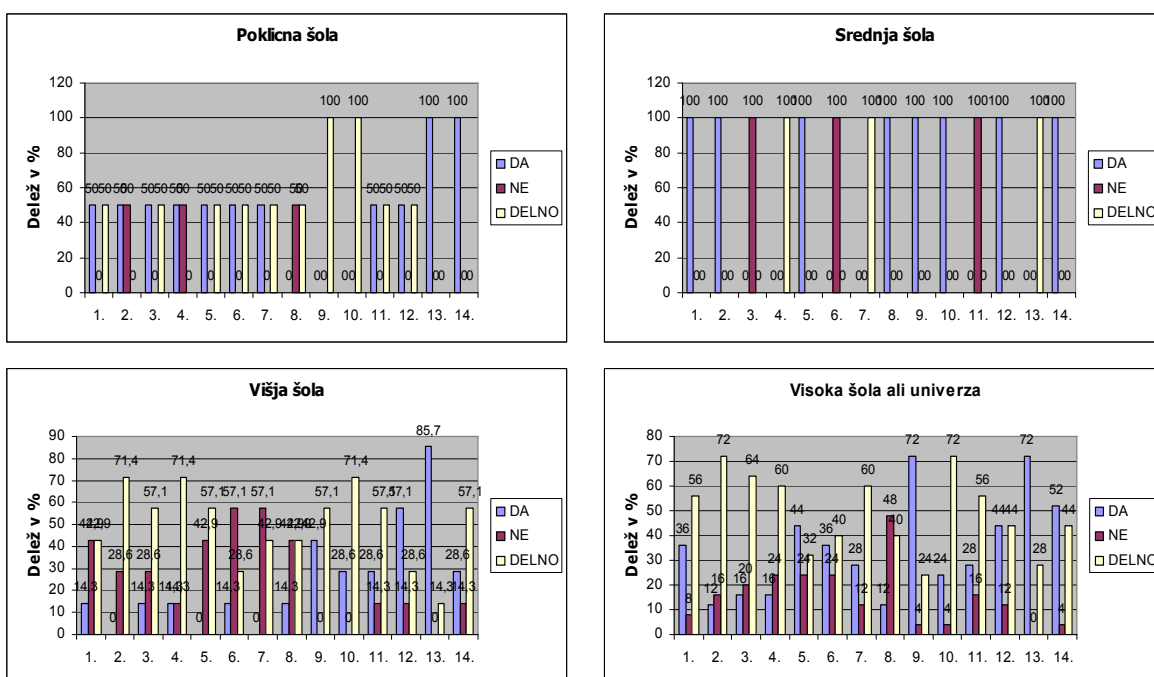


Vir: Lastna raziskava, 2010.

V dimenziji *odnosi med zaposlenimi* lahko opazimo, da pride večkrat do izraza tudi odgovor NE, tako da že skoraj lahko rečemo, da odnosi med zaposlenimi niso ravno najboljši. Na trditev »*veselim se vsakdanjega odhoda na delo*« je 51,4 odstotkov vprašanih odgovorilo z DA, 42,9 odstotkov z DELNO in 5,4 odstotkov z NE. Največ odgovorov DA je bilo pri trditvi, da je zaposlitev v zavodu dokaj varna. Kar 74,3 odstotkov vprašanih se je s tem strinjalo, ostali (25,7 %) pa so se delno strinjali. Na trditev »*čutim se pripadnega kolektivu in sem ponosen, da sem tu zaposlen*« je 48,6 odstotkov vprašanih odgovorilo z DA, 40 odstotkov z DELNO in 11,4 odstotkov z NE. Da je zavod dobro organiziran kolektiv, se zaposleni ne strinjajo v celoti, saj jih je le 28,6 odstotkov odgovorilo z DA, 54,3 odstotkov z DELNO in 17,1 odstotkov vprašanih z NE. Tudi pri

trditvi »zaposleni cilje zavoda sprejemamo za svoje cilje« je bilo malo odgovorov DA (25,7 %). Pri tej trditvi je bilo največ odgovorov DELNO (71,4 %), 2,9 odstotka vprašanih pa se s tem ne strinja. V tej dimenziji prevladujejo odgovori DA le še v trditvi »poznam vizijo in cilje zavoda ter si prizadevam za njihovo izpolnitev«. 62,9 odstotkov vprašanih se je s tem strinjalo, 34,3 odstotkov se jih je strinjalo delno, 2,9 odstotka vprašanih pa se ne strinja. Trditev »pri nas ni veliko obrekovanja, kroženja govoric in širjenje šal na tuj račun« je prejela največ negativnih odgovorov v tej dimenziji, in sicer kar 45,7 odstotkov vprašanih je odgovorilo z NE. 40 odstotkov vprašanih je odgovorilo z DELNO in samo 14,3 odstotkov z DA. Pri trditvi »v naši organizacijski enoti ne manjka čuta za skupnost in vsakdo ne misli le nase« je 22,9 odstotkov vprašanih odgovorilo z DA, 57,1 odstotkov z DELNO in 20 odstotkov z NE. Da si pri težavah v zasebnem življenju ali pri delu sodelavci pomagajo med seboj, se je 31,4 odstotkov vprašanih strinjalo, 37,1 odstotkov se jih je strinjalo delno in 31,4 odstotkov zaposlenih je odgovorilo, da se ne strinjajo. Enako število odgovorov DA in DELNO – 37,1 odstotkov – je bilo pri trditvi, da se zaposleni dobivajo tudi izven delovnega časa, 25,7 odstotkov vprašanih pa se s tem ni strinjalo. Na trditev, da si zaposleni med seboj zaupajo, je večina vprašanih odgovorila z DELNO – 60 odstotkov. 17,1 odstotkov jih je odgovorilo z DA in 22,9 odstotkov z NE. Enak rezultat je dobila trditev »med vodstvom in zaposlenimi prevladujejo dobri odnosi«. Da so odnosi med zaposlenimi dobri, se vprašani večinoma le delno strinjajo. Tako jih je z DELNO odgovorilo 65,7 odstotkov, 14,3 odstotkov z DA in 20 odstotkov z NE. V zadnji trditvi »zavod posveča veliko pozornosti zaposlenim« je bilo 34,3 odstotkov odgovorov z DA, 51,4 odstotkov z DELNO, 14,3 odstotkov vprašanih pa se s tem ni strinjalo.

Graf 12: Vrednosti pri trditvah dimenzije odnosi med zaposlenimi glede na stopnjo izobrazbe



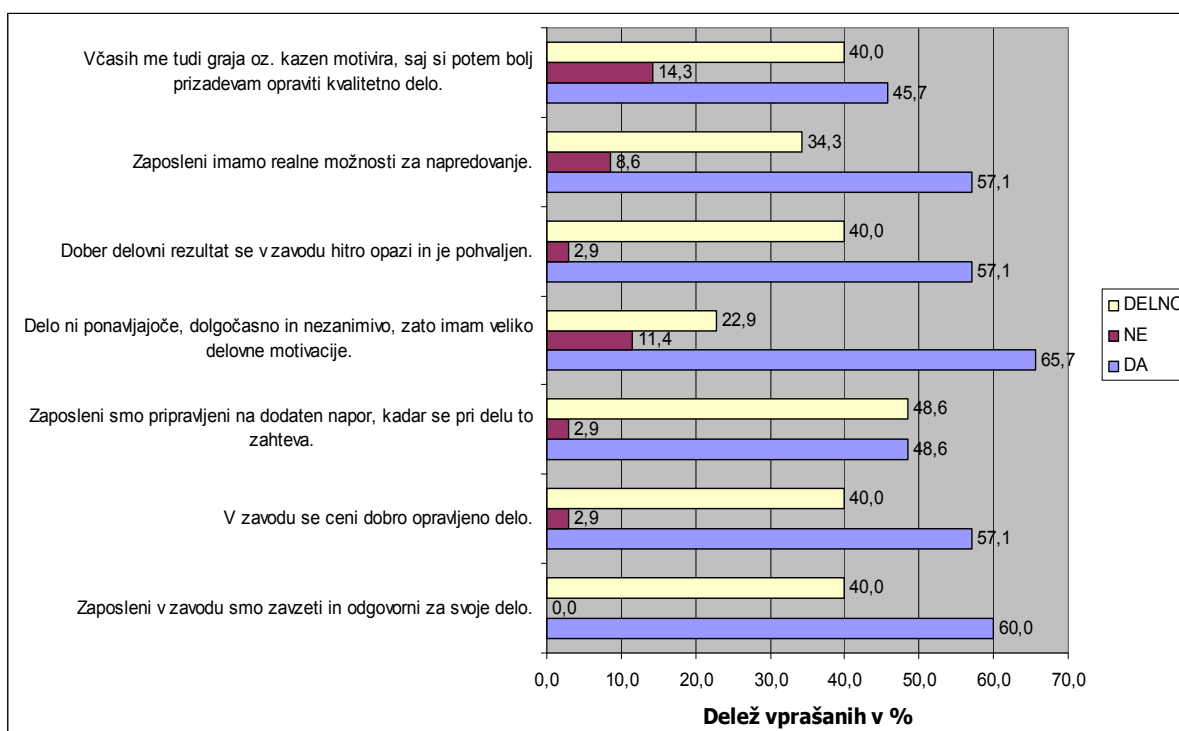
Vir: Lastna raziskava, 2010.

Če si ogledamo graf, lahko rečemo, da so odgovori mešani oziroma je pri večini trditev število odgovorov DA in DELNO enako. Da zavod posveča veliko pozornosti zaposlenim (1.), se strinjajo skoraj vsi vprašani, razen pri vprašanih z višjo šolo prevladujeta odgovora NE in DELNO (42,9 %). Da so odnosi med zaposlenimi dobri (2.), se strinjajo samo vprašani s srednjo šolo (100 %), pri ostalih pa prevladujejo mešani odgovori – višja šola NE (28,6 %) in DELNO (71,4 %), pri visoki šoli DA (12 %), NE (16 %) in DELNO (72 %). Pri trditvi *»med vodstvom in zaposlenimi prevladujejo dobri odnosi«* (3.) je bil odgovor NE pri vprašanih s srednjo šolo v 100 odstotkih, pri ostalih pa je prevladoval odgovor DELNO. S trditvijo, da si zaposleni medsebojno zaupajo (4.), se strinjajo le vprašani s srednjo šolo (100 %), pri vprašanih s poklicno šolo je enako število odgovorov z DA in NE (50 %), pri ostalih dveh izobrazbenih skupinah pa prevladuje odgovor DELNO. S sodelavci se izven delovnega časa srečuje kar nekaj zaposlenih (5.). Predvsem vprašani s poklicno in srednjo šolo ter nekaj vprašanih z visoko šolo ali univerzo. Vprašani z višjo šolo se srečujejo le delno (57,1 %) ali pa sploh ne (42,9 %). Na trditev *»če imam težave pri delu ali v zasebnem življenju, mi sodelavci zagotovo pomagajo«* (6.) je bilo največ pozitivnih odgovorov pri vprašanih s poklicno šolo, visoko šolo ter univerzo. Pri vprašanih s srednjo šolo je bil odgovor NE 100-odstoten, prav tako pa je prevladoval odgovor NE (57,1 %) pri zaposlenih z višjo šolo. Na trditev *»v naši organizacijski enoti ne manjka čuta za skupnost in vsakdo ne misli le nase«* (7.) je največ zaposlenih odgovorilo z DELNO. Pri naslednji trditvi *»pri nas ni veliko obrekovanja, kroženja govoric in širjenja šal na tuj račun«* (8.) pa je bilo največ odgovorov NE, razen pri vprašanih s srednjo šolo, kjer je prevladoval odgovor DA (100 %). Zaposleni si prizadevajo izpolniti cilje organizacije (9.), kar kaže tudi graf, le vprašani s poklicno šolo so odgovorili z DELNO (100 %). Zaposleni sprejemajo cilje zavoda za svoje (10.) – vprašani s srednjo šolo 100-odstotno, ostali pa se s to trditvijo delno strinjajo. Da je zavod dobro organiziran kolektiv (11.), se vprašani s srednjo šolo ne strinjajo (100 %), pri ostalih pa prevladuje odgovor DELNO. Vprašani so na trditev, da so ponosni, ker so zaposleni v zavodu (12.), večinoma odgovorili z DA. Prav tako je večina odgovorila z DA tudi na trditev, da je zaposlitev v zavodu varna (13.). Zaposleni vseh izobrazbenih skupin se veselijo vsakdanjega odhoda na delo (14.).

8.11 MOTIVACIJA

Motivacijo za delo lahko izboljšamo s primernim oblikovanjem dela, kar vpliva na delovne rezultate in povečuje zadovoljstvo zaposlenih. S pomočjo te dimenzije ugotavljamo, v kolikšni meri so zaposleni zavzeti za svoje delo, opazimo lahko pripravljenost zaposlenih za dodaten napor, kadar se to zahteva za doseg nekega novega cilja. Na splošno velja, da zaposleni bolje in bolj kakovostno delajo, če so dobro motivirani.

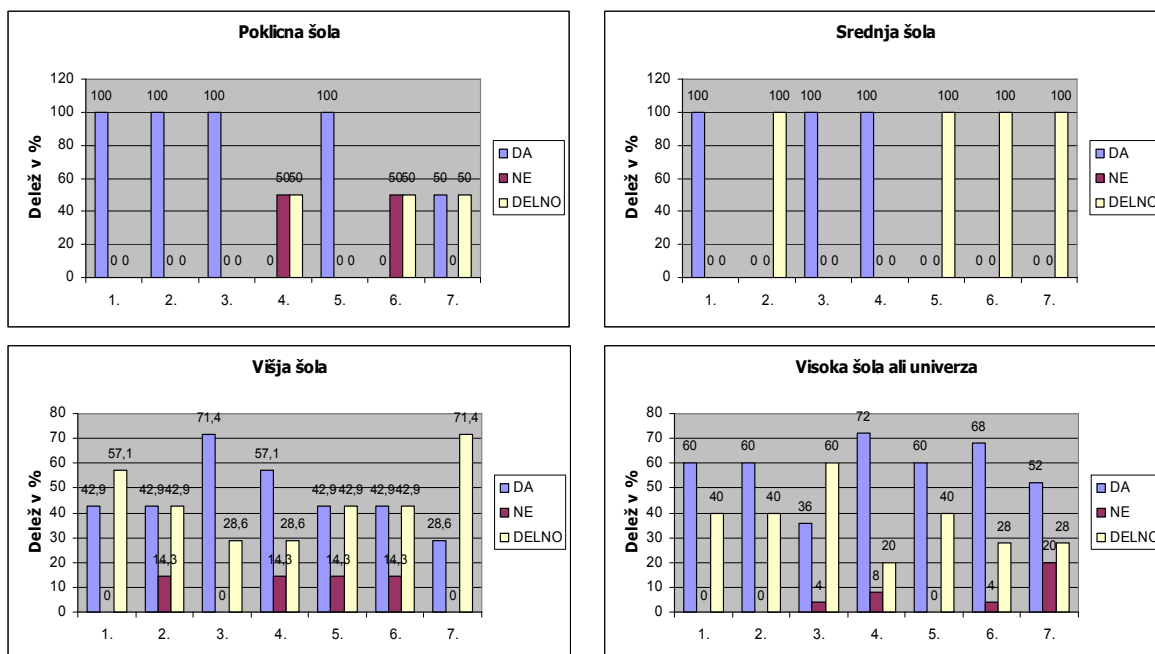
Graf 13: Vrednosti pri trditvah dimenzije *motivacija*



Vir: Lastna raziskava, 2010.

V dimenziji *motivacija* je splošno gledano veliko vprašanih odgovorilo z DA, veliko pa tudi z odgovorom DELNO. To najverjetneje pomeni, da zaposleni niso povsem prepričani glede motivacije v zavodu oziroma imajo pomisleke glede tega. Na trditev »*včasih me tudi graja oz. kazen motivira, saj si potem bolj prizadevam opraviti delo kakovostno*« je odgovoril skoraj enak delež vprašanih z DA in DELNO. Z odgovorom DA je odgovorilo 45,7 odstotkov vprašanih, z DELNO pa 40 odstotkov 14,3 odstotkov vprašanih pa se s tem ni strinjalo. Veliko vprašanih (57,1 %) je mnenja, da lahko napredujejo, so pa tudi zaposleni, ki se s tem strinjajo le delno (34,3 %), 8,6 odstotkov vprašanih pa se s to trditvijo ne strinja. Trditev »*dober delovni rezultat se v zavodu hitro opazi in je pohvaljen*« je 57,1 odstotkov vprašanih potrdilo, 40 odstotkov jih je potrdilo delno, 2,9 odstotka vprašanih pa se ni strinjalo. Največ vprašanih (65,7 %) je v tej dimenziji odgovorilo z DA pri trditvi »*delo ni ponavljajoče, dolgočasno in nezanimivo, zato imam veliko delovne motivacije*«. Le 22,9 odstotkov vprašanih je odgovorilo z DELNO, 11,4 odstotkov pa z NE. Pri trditvi »*zaposleni smo pripravljeni na dodaten napor, kadar se pri delu to zahteva*« je bil enak delež odgovorov z DA in DELNO (48,6 %), samo 2,9 odstotka vprašanih pa se ni strinjalo. Da se v zavodu ceni dobro opravljeno delo, trdi 57,1 odstotkov vprašanih, delno se jih strinja 40 odstotkov, ne strinja pa se samo 2,9 odstotka vprašanih. Pri zadnji trditvi pa ni bilo nobenega negativnega odgovora. 60 odstotkov vprašanih se je strinjalo, da so zaposleni v zavodu zavzeti in odgovorni za svoje delo, 40 odstotkov pa se jih je strinjalo delno.

Graf 14: Vrednosti pri trditvah dimenzije *motivacija* glede na stopnjo izobrazbe



Vir: Lastna raziskava, 2010.

Na trditve, da so zaposleni v zavodu zavzeti in odgovorni za svoje delo (1.), je bil največji delež pozitivnih odgovorov v skupinah vprašanih s poklicno in srednjo šolo. Izmed zaposlenih z višjo šolo je več vprašanih odgovorilo z DELNO kot pa z DA, skoraj nihče pa ni odgovoril z NE. Pri vprašanih z visoko šolo ali univerzo pa so prevladovali odgovori DA, nekoliko manj je bilo odgovorov DELNO, odgovori NE pa so bili zopet v manjšini. Trditev »v zavodu se ceni dobro opravljeno delo« (2.) je bila z odgovorom DA odgovorjena pri poklicni šoli (100 %), pri vprašanih s srednjo šolo je bil 100-odstotni odgovor DELNO, pri vprašanih z višjo šolo sta imela odgovora DA in DELNO enako število odgovorov (42,9 %). Pri vprašanih z visoko šolo pa je prevladoval odgovor DA. Trditev »zaposleni smo pripravljeni na dodaten napor, kadar se pri delu to zahteva« (3.) je imela največ odgovorov DA. Trditev »delo ni ponavljajoče, dolgočasno in nezanimivo, zato imam veliko delovne motivacije« (4.) pa je največ odgovorov DA imela v prvih dveh izobrazbenih skupinah (100 %), pri zadnjih dveh pa je tudi prevladoval odgovor DA, čeprav je bilo nekaj odgovorov tudi DELNO in NE. Nad trditvijo, da se dober delovni rezultat v zavodu hitro opazi in je pohvaljen (5.), je bilo navdušenih največ zaposlenih s poklicno šolo (100 %) ter visoko šolo (60 %). Pri srednji šoli so bili zadovoljni DELNO, pri višji šoli pa je bilo enako število odgovorov DA in DELNO (42,9 %). Da imajo zaposleni možnosti za napredovanje (6.), se strinjajo le vprašani z visoko šolo ali univerzo (66 %). Pri tistih s poklicno in srednjo šolo ni bilo nobenega pozitivnega odgovora, pri tistih z višjo šolo pa je bilo enako število odgovorov DA in DELNO (42,9 %). Na zadnjo trditev »včasih me tudi graja oz. kazen motivira, saj si potem bolj prizadevam opraviti kakovostno delo« pa so vprašani v povprečju odgovarjali z odgovorom DELNO.

8.12 PREVERITEV HIPOTEZ

Že v dispoziciji za diplomsko delo sem izbrala nekaj hipotez za preveritev. S pomočjo vprašalnika in literature sem lahko preverila, ali hipoteze držijo ali ne.

H1: Ravnanje z ljudmi je različno glede na stopnjo izobrazbe in naziv.

To hipotezo lahko potrdim. S pomočjo odgovorjenega in analiziranega vprašalnika sem ugotovila, da so zaposleni v štirih različnih skupinah glede na stopnjo izobrazbe na odgovore odgovarjali različno. V nekaterih primerih so se tudi strinjali, je pa bilo veliko različnih odgovorov. Iz tega lahko sklepamo, da tudi posamezniki, ne glede na izobrazbo, lahko vplivajo na organizacijsko klimo, in prav tako na vedenje vodilnega osebja z zaposlenimi. Na naslednjem primeru lahko vidimo, da je ravnanje z ljudmi glede na stopnjo izobrazbe različno:

Tabela 1: Hipoteza 1

Mislim, da mi je dana možnost napredovanja v okviru stroke.												
POKLICNA ŠOLA			SREDNJA ŠOLA			VIŠJA ŠOLA			VISOKA ŠOLA ALI UNIVERZA			
DA	NE	DELNO	DA	NE	DELNO	DA	NE	DELNO	DA	NE	DELNO	
1	1	0	1	0	0	3	3	1	15	1	9	

Vir: Lastna raziskava, 2010.

Opazimo lahko, da je bilo pri tej trditvi največ odgovorov DA pri zaposlenih z visoko šolo ali univerzo. To pomeni, da v višje nazive lahko napredujejo predvsem pedagoški kader. Vodja pri tem nima bistvenega vpliva. Četudi bi želel povišati v višji naziv npr. hišnika, ga ne more na tako raven, kot je npr. učitelj razrednega pouka.

H2: Zaposleni z nižjo stopnjo izobrazbe se počutijo manjvredne.

Tabela 2: Hipoteza 2

Čutim se pripadlega kolektivu zavoda in sem ponosen, da sem tu zaposlen.												
POKLICNA ŠOLA			SREDNJA ŠOLA			VIŠJA ŠOLA			VISOKA ŠOLA ALI UNIVERZA			
DA	NE	DELNO	DA	NE	DELNO	DA	NE	DELNO	DA	NE	DELNO	
1	0	1	1	0	0	4	1	2	11	3	11	

Vir: Lastna raziskava, 2010.

S to hipotezo sem želela preveriti, kako se počutijo zaposleni zavoda. Z zgornjo tabelo sem ugotovila, da se zaposleni čutijo pripadle in ponosne, da so zaposleni v zavodu. Predvsem tisti z nižjo stopnjo so odgovorili z DA. Zato lahko to hipotezo ovržem.

H3: Vodja sodelavce spodbuja k samostojnosti pri delu ter dajanju pobud in predlogov.

Tabela 3: Hipoteza 3

Vodja vzpodbuja zaposlene pri dajanju pobud, predlogov in jih upošteva.												
DA			NE			DELNO						
Število	%		Število	%		Število	%		Število	%		
23	65,7		1	2,9		11	31,4					
POKLICNA ŠOLA			SREDNJA ŠOLA			VIŠJA ŠOLA			VISOKA ŠOLA ALI UNIVERZA			
DA	NE	DELNO	DA	NE	DELNO	DA	NE	DELNO	DA	NE	DELNO	
0	1	1	1	0	0	4	0	3	18	0	7	

Vir: Lastna raziskava, 2010.

S to hipotezo sem želela preveriti, ali vodja zaposlene spodbuja pri dajanju pobud in predlogov. Tudi to hipotezo lahko potrdim, saj je večina zaposlenih (65,7 %), ne glede na stopnjo izobrazbe, odgovorila z DA.

H4: V eni sami organizaciji se lahko uporablja več modelov ravnanja z ljudmi.

To hipotezo lahko potrdim, saj sem s proučevanjem zavoda in analizo vprašalnika ugotovila, da se v zavodu uporabljajo različni modeli. Modeli, ki se v zavodu največkrat uporabljajo, so: administrativni, legalni in vodstveni model. V zavodu pa se ne more izvajati finančni model, saj zavod spada pod okrilje občine in Ministrstva za šolstvo in šport, katero določa dejavnike, ki so značilni za finančni model – plača, zavarovanje, zdravstvo, ... S pomočjo vprašalnikov pa nisem ugotovila, če se uporabljata zadnja dva modela – humanistični in vedenjsko-spoznavni.

8.13 UPORABNOST MODELOV RAVNANJA Z LJUDMI

S pisanjem diplomskega dela sem spoznala šest modelov ravnanja z ljudmi – administrativni, legalni, finančni, vodstveni, humanistični in vedenjsko-spoznavni model.

S proučevanjem zavoda in analizo vprašalnika sem ugotovila, da se v zavodu uporabljajo različni modeli. Najpogostejši in najbolj značilni modeli, ki se v zavodu uporabljajo, pa so: administrativni, legalni in vodstveni model. Finančni model se v zavodu ne more izvajati, saj zavod spada pod okrilje občine in Ministrstva za šolstvo in šport, katero določa dejavnike, ki so značilni za finančni model – plača, zavarovanje, zdravstvo, ... S pomočjo vprašalnikov pa nisem ugotovila, če se uporabljata zadnja dva modela – humanistični in vedenjsko-spoznavni.

Na podlagi teorije o zavodu in na podlagi vprašalnikov sem ugotovila, da se administrativni model v zavodu uporablja. Za administrativni model je namreč značilno vodenje evidenc, vzdrževanje poročil, podatkov in dokumentov o zaposlenih. Vse to pa se v zavodu dejansko uporablja in opravlja na administrativnem področju, predvsem v tajništvu zavoda.

Prav tako je za zavod značilen legalni model ravnanja z ljudmi. Za ta model je značilno zakonsko določeno ravnanje z ljudmi – predvsem postopek sklepanja delovnega razmerja. V zavodu morajo sklepati novo delovno razmerje v skladu s pravili s področja delovnopravne zakonodaje. Zato lahko rečem, da se v zavodu uporablja tudi ta model.

Finančni model je namenjen vprašanju, koliko človeške zmožnosti stanejo. Sem spadajo naslednji stroški: plača, zavarovanje, zdravstvo, pokojninsko in življenjsko zavarovanje, ... S temi dejavniki pa se v zavodu ne morejo ukvarjati, saj je ta del namenjen Ministrstvu za šolstvo in šport, ki je pristojen za določanje enotnih cen stroškov, ki veljajo za vse zavode enako. Tako lahko rečem, da se ta model v zavodu ne uporablja.

Za vodstveni model je značilno, da se je razvil v dve smeri – v prvi smeri vodje razumejo probleme dela in znajo drugim svetovati, kako se probleme rešuje; v drugi smeri pa imajo vodje kljub pooblastilom za delo z ljudmi premalo izkušenj in znanja, zato se morajo dodatno izobraževati. V zavodu prevladuje prva smer vodstvenega modela. To je razvidno iz analize vprašalnika, in sicer analizo dimenzije *vodja in vodenje*. Večina zaposlenih je z vodjo zadovoljna in to posledično privede tudi do dobrih rezultatov, do izpolnitve zadanih ciljev in do hitrega in uspešnega reševanja morebitnih problemov.

Za humanistični model je značilno razvijanje in vzgajanje človeških vrednot in zmožnosti v skladu s pravili in cilji organizacije. Razne strokovne službe s pomočjo senzitivnih treningov načrtujejo kariero, pripomorejo h kakovosti dela in prostega časa, pomagajo pri oblikovanju delovnih skupin itd. V izbranem zavodu pa na podlagi raziskave nisem ugotovila oziroma zasledila, da bi se uporabljale take službe. Tako lahko rečem, da se v zavodu ta model ne uporablja.

Prav tako pa lahko rečem, da se v zavodu ne uporablja vedenjsko-spoznavni model. Pri tem modelu je bistveno to, da želijo tisti, ki se ukvarjajo z ljudmi in s človeškimi viri, vključiti in uporabiti vsa spoznanja in dosežke znanosti, ki se vrtijo okrog ljudi – npr. psihologija, sociologija idr. Ravno tako kot pri prejšnjem modelu lahko rečem, da s pomočjo raziskave nisem ugotovila, če se ta model zares uporablja tudi v zavodu. Vendar mislim, da se ne, saj se take metode, na podlagi psihologije in sociologije uporabljajo predvsem na inštitutih in ne v zavodih.

9 UGOTOVITVE IN PREDLOGI ZA IZBOLJŠANJE

V diplomskem delu sem s pomočjo vprašalnikov ter obstoječe literature poskušala ugotoviti, katere modele ravnanja z ljudmi se uporablja v izbranem zavodu ter kako vodilno osebje ravna z zaposlenimi pri delu.

V prvem delu vprašalnika sem izpostavila demografske podatke – spol, starost, stopnjo izobrazbe in delovno mesto.

Na anonimni vprašalnik je od 50 zaposlenih odgovorilo le 35. Na podlagi vprašalnika sem ugotovila, da je velika večina zaposlenih žensk – 94,3 odstotkov, moških pa je samo 5,7 odstotkov. Največ zaposlenih je starih med 30 in 40 let, skoraj vsi pa imajo glede na stopnjo izobrazbe visoko šolo ali univerzo.

Drugi del vprašalnika je namenjen vprašanjem glede uporabnosti modelov ravnanja z ljudmi. Vprašanja so razdeljena na pet sklopov: delo in zadovoljstvo z delom, komuniciranje v zavodu, vodja in vodenje, odnosi med zaposlenimi, motivacija.

V prvem sklopu teh vprašanj – *delo in zadovoljstvo z delom* – so zaposleni odgovarjali večinoma pozitivno. Večina zaposlenih je s svojim delom zadovoljna, pozna svoje cilje in cilje zavoda ter lahko zatrdi, da se pri delu lahko marsikaj nauči. Prav tako so zadovoljni z delovno opremo ter lahko potrdijo, da so odgovorni za količino in kakovost svojega dela.

V drugem sklopu – *komuniciranje v zavodu* – so zaposleni prav tako zadovoljni, in so odgovarjali pozitivno. Zadovoljni so z informacijami, ki jih dobijo s strani zavoda in so posredovane na razumljiv način, zadovoljni so z dejstvom, da vodja upošteva njihovo mnenje, da vodja komunicira ob vseh priložnostih ter da imajo redne delovne sestanke.

V tretjem sklopu, ki se nanaša na vodjo in vodenje, so bili rezultati zopet večinoma pozitivni. Lahko rečem, da so zaposleni največkrat odgovorili s pozitivnim odgovorom. Zaposleni so zadovoljni z nalogami in zadolžitvami, ki jih posreduje vodja, zaposlenim je všeč, da so samostojni pri opravljanju svojega dela. Zadovoljni so s tem, da jih vodja spodbuja pri dajanju pobud, predlogov in jih upošteva, da spodbuja timsko delo, da pomaga reševati probleme, ... Pomembno pa je, da zaposleni vodji zaupajo.

Četrty sklop – *odnosi med zaposlenimi* – je sklop, ki ni požel pozitivnih odgovorov. Prevladovali so odgovori DELNO in NE. Iz tega lahko sklepamo, da odnosi med zaposlenimi niso najboljši.

V petem sklopu – *motivacija* – pa so zopet prevladovali pozitivni odgovori. Zaposleni so zadovoljni z rezultati in posledično s pohvalami, zadovoljni so z delom, ki je zanimivo, ter z možnostmi za napredovanje.

Preden sem razdelila vprašalnike, sem postavila štiri hipoteze. Tri hipoteze sem potrdila, eno pa sem ovrgla.

Hipoteza 1 je imela naslednjo vsebino: *Ravnanje z ljudmi je različno glede na stopnjo izobrazbe in naziv*. To hipotezo sem lahko potrdila na podlagi izpolnjenega vprašalnika. Ugotovila sem, da so zaposleni v štirih različnih skupinah glede na stopnjo izobrazbe odgovarjali različno. Iz tega lahko sklepam, da lahko tudi posamezniki, ne glede na izobrazbeno skupino, vplivajo na organizacijsko klimo, prav tako na vedenje vodilnega osebja. Hipotezo sem potrdila.

Hipotezo 2 – *zaposleni z nižjo stopnjo izobrazbe se počutijo manjvredne* – pa sem ovrgla. S to hipotezo sem preverjala, kako se zaposleni počutijo v zavodu. S pomočjo rezultatov iz vprašalnika sem ugotovila, da se zaposleni čutijo pripadne in ponosne, ne glede na stopnjo izobrazbe, da so zaposleni v zavodu.

Hipoteza 3 je imela naslednjo vsebino: *Vodja sodelavce spodbuja k samostojnosti pri delu ter dajanju pobud in predlogov*. S to hipotezo sem hotela preveriti, če vodja spodbuja zaposlene pri dajanju pobud in predlogov. Na podlagi rezultatov iz vprašalnika lahko to hipotezo potrdim, saj je 65,7 odstotkov zaposlenih odgovorilo z DA.

S hipotezo 4 pa sem želela preveriti, če se lahko v eni sami organizaciji uporablja več različnih modelov ravnanja z ljudmi. Ugotovila sem, da zavod lahko uporablja več različnih modelov – in sicer predvsem administrativni, legalni ter vodstveni model. Na podlagi tega lahko potrdim tudi to hipotezo.

Na podlagi ugotovitev menim, da vodilno osebje v OŠ Vrhovci ob uporabi različnih modelov ravnanja z ljudmi pri delu ravna pravilno, korektno in pošteno. Na podlagi teh človeških zmožnosti lahko zaposleni vodji zaupajo in ga spoštujejo.

Če upoštevam pet dimenzij, ki sem jih izpostavila v vprašalniku, lahko sklepam, da zavod deluje kakovostno, dosega zastavljene cilje in spoštuje zaposlene.

Tako lahko na podlagi dimenzije delo in zadovoljstvo z delom sklenemo, da so zaposleni zadovoljni, da imajo radi svoje delo in da ga radi opravljajo. Tu gredo zasluge tudi vodilnemu osebju. Na tem področju nimam predlogov za izboljšanje, saj zavod deluje dobro.

Kar se tiče komuniciranja v zavodu, lahko rečem, da je prav tako kakovostno, saj je tu mišljeno komuniciranje v odnosu vodja – zaposleni. Vodja z zaposlenimi komunicira

dobro, jim posreduje vse potrebne informacije in redno sklicuje sestanke, da delo zavoda poteka tekoče in po pravilih. Tudi na tem področju ne bi imela predlogov za izboljšanje.

Pri dimenziji, ki zadeva vodjo in vodenje, nimam nobenih pripomb, saj je iz vprašalnika mogoče razbrati, da so zaposleni z vodjo maksimalno zadovoljni. Delo je tekoče, prav tako vlada dobra organizacijska kultura.

Glede dimenzije *odnosi med zaposlenimi* lahko rečem, da bi se lahko marsikaj spremenilo. Da se zaposleni ne razumejo dobro med seboj, so lahko »krivi« tudi različni značaji, različne človeške zmožnosti, prav tako lahko na to vpliva stopnja izobrazbe ter delovno mesto. Pri tej dimenziji predlagam, da bi skušali zaposlene vključiti v razne delavnice, skupne projekte, skupne seminarje, izlete ipd., kjer bi se lahko sprostili, se bolje spoznali in premagali marsikatero slabo voljo in nevoščljivost. Vsekakor je to težko doseči. Verjetno je želja vodje, da bi se zaposleni med seboj dobro razumeli, saj to posledično privede tudi do dobre organizacijske klime v zavodu.

Motiviranje in motivacija zaposlenih je prav tako pozitivno ocenjena. Vodja v tem primeru deluje pravilno, saj zaposlene spodbuja, jim pomaga in jih pohvali ter jih morda na različne načine nagradi. Zaposlenim je velika motivacija zagotovo napredovanje v višji naziv ali morda višji plačni razred. Je pa res, da zaposleni z nižjo stopnjo izobrazbe težje napredujejo. Menim, da bi jim morali ponuditi možnost dodatnega izobraževanja, da bi lahko dosegli ta cilj.

10 ZAKLJUČEK

Ob pisanju teoretičnega dela diplomskega dela in ob analiziranju izpolnjenih vprašalnikov sem spoznala mnoge dejavnike ravnanja s človeškimi viri.

Spoznala sem, kaj je ravnanje s človeški viri v splošnem pomenu. Gre za to, da vodilne osebe v podjetju ali organizaciji sodelujejo in delujejo pri vseh problemih in zadevah, ki so vezane na zaposlene in njihovo delo v organizaciji. Pod pojem človeški viri spadajo zaposleni v organizaciji, njihove osebne zmožnosti, njihova znanja, mišljenje, motivacija, pripravljenost za sodelovanje itd. Obenem sem spoznala tudi manjši del zgodovine ravnanja z ljudmi – prvi začetki segajo že v prazgodovino. Kasneje so se začele razvijati naprednejše funkcije (1.000–2.000 let pr. n. št.). Kitajci pa naj bi začeli prvi uporabljati različne metode izbiranja in pregledovanja zaposlenih – okrog 1115 pr. n. št. Bilo pa je tudi nekaj sprememb okrog imena. »Odnosi z osebjem«, »industrijski odnosi«, »odnosi z delavci«, na koncu pa se je ustalil izraz »človeški viri«, ki je tudi najprimernejši.

Prav tako sem spoznala, kaj pomeni pojem človeške zmožnosti – to so znanja, sposobnosti, lastnosti, značilnosti in hotenje človeka, ki vplivajo na delovanje zaposlenih pri delu.

Človeške zmožnosti pa lahko razdelimo na naslednje: proučevanje ljudi pri delu, modeli ravnanja z ljudmi, vplivi na ravnanje z ljudmi, ...

Najpomembnejši dejavnik so modeli ravnanja z ljudmi. Skozi prebiranje obstoječe literature sem spoznala, da obstaja šest osnovnih modelov ravnanja z ljudmi pri delu, in sicer: administrativni model, legalni model, finančni model, vodstveni model, humanistični model in vedenjsko-spoznavni model.

Ti modeli so nastali na podlagi ugotovitev in proučevanj načinov ravnanja z ljudmi ter izrabe njihovih zmožnosti pri delu. Sprva so proučevali le fizično sposobnost zaposlenih, kasneje pa so ugotovili, da je človek ključni dejavnik v dimenziji človeških zmožnosti in so na podlagi tega oblikovali modele ravnanja z ljudmi.

Ob tem sem tudi spoznala, da so za ravnanje z ljudmi pomembni različni dejavniki, ki vplivajo na delo, in sicer »scenarij«, po katerem poteka delo; politično stanje v državi; veliko je odvisno od ljudi, ki se ukvarjajo z organizacijo in z vodenjem zaposlenih – imeti morajo določeno znanje glede organizacije služb in delovnih mest. Na ravnanje z ljudmi pa lahko vpliva tudi model ravnanja s človeškimi viri, katerega v določeni organizaciji uporabljajo itd.

Pomemben del pri ravnanju z ljudmi je zagotovo organizacija ali podjetje samo. Pojem organizacije je zelo zapleten pojem, pri katerem se mnogi avtorji ne morejo uskladiti in

trenutno nima ene same najprimernejše razlage. V splošnem lahko rečem, da je organizacija nek sistem, kjer so različne skupine ljudi usmerjene v skupen cilj.

Pomemben del organizacije je sistemizacija delovnih mest, na podlagi katere lahko pridobijo le najboljše kader. Pri sistemizaciji lahko rečemo, da gre za zelo pomemben element ter osnovni kadrovski instrument.

Organizacijska klima v podjetju ali organizaciji je dejavnik, ki prikazuje, kako se zaposleni obnašajo. Tudi če vodilno osebje predpiše določeno obnašanje zaposlenih, ni nujno da se bodo le-ti obnašali po njihovih predpisih.

Organizacijska kultura pa je ena izmed dimenzij organizacijske klime.

Pridobivanje in zaposlovanje ljudi v organizaciji je zahtevno delo. S pomočjo sistemizacije delovnih mest lahko podjetja oziroma organizacije pridobijo najboljše kandidate za določeno delovno mesto. Ob pridobivanju novih kadrov si mora organizacija postaviti natančne cilje in merila glede novega delovnega mesta.

Pri pridobivanju novih ljudi se pri izbiri uporabljata dva načina, in sicer eksterno in interno pridobivanje. Pri obeh načinih so prednosti in slabosti. Praksa je, da se najprej uporabi interno, nato pa še eksterno pridobivanje.

Ko podjetje ali organizacija izbere novega kandidata za izbrano delovno mesto, ga mora na to delovno mesto tudi uvesti in usposobiti. Novega sodelavca je treba seznaniti z vsemi informacijami o podjetju ali organizaciji, prav tako pa mu je treba predstaviti novo delovno okolje.

Pri ravnanju z ljudmi pri delu je pomemben dejavnik motivacija in motiviranje zaposlenih. Tako sem spoznala pojem motiv, ki pomeni neko željo po ravnotežju, njegov namen pa je izpolnitev potrebe. Poznamo tri vrste oziroma skupine motivov, in sicer primarne biološke potrebe, primarne socialne potrebe in sekundarne motive.

Na motivacijo ljudi za delo in posledično dobre ali slabe rezultate vplivajo nekateri dejavniki: individualne razlike, lastnosti dela in organizacijska praksa.

Pri ravnanju z ljudmi ter pri samem delu se lahko pojavijo mnogi problemi. Eden izmed največjih je zagotovo stres, sledijo pa mu različni konflikti.

Stres nastane zaradi različnih dejavnikov in dražljajev iz okolja. Najpogostejši dejavniki pa so zunanje okolje, organizacijska struktura in kultura, značilnosti dela, odnosi v organizaciji, osebni dejavniki ter domače razmere.

Konflikt je pojav, ki prav tako kot stres ogroža delo in organizacijsko klimo v podjetju ali organizaciji. Gre za neke vrste prepir med npr. dvema zaposlenima. Prvi hoče uveljaviti neko zamisel, drugi pa mu hoče to preprečiti.

Seveda pa je lahko konflikt tudi pozitivna stvar, saj se lahko zaposleni iz tega marsikaj naučijo – lahko pripelje do pozitivnih učinkov.

Tako pri stresu kot tudi pri konfliktu obstajajo dejavniki, ki najpogosteje povzročijo ta pojav. To pa so: stalno spreminjanje okolja, različna dostopnost do informacij, različna informacijsko-komunikacijska tehnologija, napredovanja, različni interesi zaposlenih, neskladje vrednot itd.

Eden izmed dejavnikov pri reševanju problemov pa je zagotovo delo v skupini. Namen takega dela je, da se naučimo skupnega obravnavanja in reševanja poslovnih problemov, pri tem pa upoštevamo tudi koordinacijo pri delu.

Spoznala sem tudi različne metode dela v skupini, s pomočjo katerih delovne skupine pridejo do optimalnih rezultatov in s tem lahko dosežejo zastavljene cilje. Te metode so: spoznavanje z delom v skupini, vodenje poslovnega sestanka in diskusija, viharjenje idej, poslovne igre, sociogram, analiza delovnega mesta in vodenje s pomočjo ciljev.

Ravnanje z ljudmi pri delu je vsekakor pomemben dejavnik v vsaki organizaciji. Če ima organizacija dobrega vodjo, ki ima znanja in izkušnje z ravnanjem z ljudmi, lahko pripomore k temu, da bodo delavci zadovoljni in bodo dobro delali, posledično pa privede tudi do zastavljenih ciljev in do uspešne organizacije. Vse te zasluge so povezane z dobrim ravnanjem z ljudmi.

LITERATURA

1. ANTHONY, William P., PERREWE, Pamela L., KACMAR, K. Michele. Strategic human resource management. Harcourt Brace Jovanovich College Publishers, Fort Worth, 1993.
2. BREJC, Miha. Ljudje in organizacija v javni upravi. Visoka upravna šola, Ljubljana, 2004.
3. BREWSTER, Chris, MAYRHOFER, Wolfgang, MORLEY, Michael. Human resource management in Europe: evidence of convergence? Elsevier, Amsterdam, 2004.
4. FLORJANČIČ, Jože, VUKOVIČ, Goran. Kadrovska funkcija – management. Založba Moderna organizacija, Kranj, 1998.
5. GRBIĆ, Besima. Stres na delovnem mestu. B&B Višja strokovna šola, Kranj, 2007.
6. IVANKO, Štefan. Organizacijsko vedenje. Fakulteta za upravo, Ljubljana, 2007.
7. IVANKO, Štefan. Temelji organizacije. Fakulteta za upravo, Ljubljana, 2004.
8. IVANKO, Štefan. Teorija organizacije. Fakulteta za upravo, Ljubljana, 2005.
9. KEENAN, Kate. Kako izbiramo ljudi. Založba Mladinska knjiga, Ljubljana, 1996.
10. LEGGE, Karen. Human resource management: rhetorics and realities. Macmillan, Basingstoke, London, 1995.
11. LIPIČNIK, Bogdan. Človeški viri in ravnanje z njimi. Ekonomska fakulteta, Ljubljana, 1997.
12. LIPIČNIK, Bogdan. Ravnanje z ljudmi pri delu. Gospodarski vestnik, Ljubljana, 1998.
13. LOTRIČ, Janez. Človeški viri v Sloveniji. Zenith institut, Ljubljana, 2009.
14. MIGLIČ, Gozdana, VUKOVIČ, Goran. Metode usposabljanja kadrov. Moderna organizacija, Kranj, 2006
15. MIHELICH, Anton. Vodenje in ravnanje z ljudmi : visokošolski učbenik. Doba Epis, Maribor, 2006.
16. MOŽINA, Stane, STANOJEVIĆ, Miroslav. Management kadrovskih virov. Fakulteta za družbene vede, Ljubljana, 1998.
17. MOŽINA, Stane. Management kadrovskih virov. Fakulteta za družbene vede, Ljubljana, 2002.
18. STARE, Janez, TOMAŽEVIČ, Nina, BOŽNAR, Tatjana. Ravnanje z ljudmi v javni upravi: gradivo za vaje. Fakulteta za upravo, Ljubljana, 2005.
19. TORRINGTON, Derek, HALL, Laura. Human resource management. Prentice Hall Europe, London, 1998.

VIRI

1. Buzzle.com. URL= <http://www.buzzle.com/authors.asp?author=30032>
2. Lek – člani skupine sandoz. URL= <http://www.lek.si/slo/skrb-za-zdravje/stres/>
3. Univerza v Mariboru.
URL=http://www.sbaza.net/index.php?module=listing&id_clanka=788

PRILOGA

PRILOGA 1: VPRAŠALNIK

Pozdravljeni!

Sem Mihela Brus, študentka 3. letnika Fakultete za upravo v Ljubljani. Trenutno se ukvarjam s pisanjem diplomske naloge z naslovom Analiza uporabnosti modelov ravnanja z ljudmi.

Prosim Vas, da si vzamete 5 minut časa in izpolnite moj vprašalnik.

Vprašalnik je sestavljen iz dveh delov, in sicer se v prvem delu nanaša na demografske podatke anketiranca, v drugem delu pa na vprašanja o uporabnosti modelov ravnanja z ljudmi.

Vprašanja so anonimna in podatki, ki jih bom z vašo pomočjo pridobila, bodo uporabljeni zgolj za potrebe moje diplomske naloge.

Prosim, če lahko izpolnjeno anketo vrnete v tajništvo zavoda.

1. Demografski podatki.

Rešite tako, da obkrožite številko pred odgovorom, ki velja za Vas.

Spol: 1. ženski 2. moški

Starost: 1. do 30 let
2. 30 – 40 let
3. 41 – 50 let
4. nad 50 let

Kader: 1. strokovni (pedagoški) 2. administrativno–tehnični

Dosežena stopnja izobrazbe:

1. osnovna šola 5. visoka šola ali univerza
2. poklicna šola 6. magisterij
3. srednja šola 7. doktorat
4. višja šola

2. Vprašanja o uporabnosti modelov ravnanja z ljudmi.

Spodaj so navedene trditve. Prosim vas, da z obkroževanjem odgovorov - DA, NE ali DELNO izrazite svoje strinjanje z danimi trditvami.

Pri čemer: DA pomeni, da se s trditvijo popolnoma strinjate, NE pomeni, da se s trditvijo sploh ne strinjate, DELNO pomeni, da se s trditvijo niti ne strinjate, niti strinjate.

DELO IN ZADOVOLJSTVO Z DELOM:

Delo je zanimivo.	DA	NE	DELNO
Poznam namen in cilj svojega dela.	DA	NE	DELNO
Pri delu se lahko marsikaj naučim.	DA	NE	DELNO
Čutim se odgovornega za kakovost in količino svojega dela.	DA	NE	DELNO
Pri delu imam možnost uveljavitve svojih idej, predlogov in inovacij.	DA	NE	DELNO
Moje sposobnosti so pri delu premalo izkoriščene.	DA	NE	DELNO
Mislim, da mi je dana možnost napredovanja v okviru stroke.	DA	NE	DELNO
Delo je med zaposlene enakomerno porazdeljeno.	DA	NE	DELNO
Delovni čas je ustrezen.	DA	NE	DELNO
Delovni pogoji so dobri (oprema, delovna sredstva, prostori ...).	DA	NE	DELNO

KOMUNICIRANJE V ZAVODU

Redno imamo delovne sestanke, ki jih vodi vodja.	DA	NE	DELNO
Vodstvo posreduje informacije zaposlenim na razumljiv način.	DA	NE	DELNO
Vodja ne komunicira le kadar je obvezno.	DA	NE	DELNO
Vodja upošteva poglede in mnenja drugih.	DA	NE	DELNO
Zaposleni si upamo odkrito povedati svoje mnenje.	DA	NE	DELNO
Zaposleni v podjetju imamo povratne informacije o rezultatih svojega dela.	DA	NE	DELNO

VODJA IN VODENJE

Moje naloge in zadolžitve mi vodja posreduje jasno in korektno.	DA	NE	DELNO
Zaposleni smo samostojni pri opravljanju svojega dela.	DA	NE	DELNO
Pri vsakem delu sam vem kdo je moj nadrejeni vodja.	DA	NE	DELNO
Vodja vzpodbuja zaposlene pri dajanju pobud, predlogov in jih upošteva.	DA	NE	DELNO
Vodja razume probleme povezane z delom in nam jih pomaga reševati.	DA	NE	DELNO
Vodja vzpodbuja timsko delo.	DA	NE	DELNO
Vodja je zahteven, vendar pravičen.	DA	NE	DELNO
Vodji zaupam.	DA	NE	DELNO
Vem, katerim vidikom mojega dela daje vodji največji			

poudarek pri oceni moje uspešnosti. DA NE DELNO

ODNOSI MED ZAPOSLENIMI

Zavod posveča veliko pozornosti zaposlenim. DA NE DELNO

Odnosi med zaposlenimi so dobri. DA NE DELNO

Med vodstvom in zaposlenimi prevladujejo dobri odnosi. DA NE DELNO

Zaposleni si medsebojno zaupajo. DA NE DELNO

S sodelavci se srečujem tudi izven delovnega časa. DA NE DELNO

Če imam težave pri delu ali v zasebnem življenju mi sodelavci zagotovo pomagajo. DA NE DELNO

V naši organizacijski enoti ne manjka čuta za skupnost in vsakdo ne misli le nase. DA NE DELNO

Pri nas ni veliko obrekovanja, kroženja govoric in širjenja šal na tuj račun. DA NE DELNO

Poznam vizijo in cilje zavoda ter si prizadevam za njihovo izpolnitev. DA NE DELNO

Zaposleni cilje zavoda sprejemamo za svoje cilje. DA NE DELNO

Zavod je dobro organiziran kolektiv. DA NE DELNO

Čutim se pripadlega kolektivu zavoda in sem ponosen, da sem tu zaposlen. DA NE DELNO

Zaposlitev v zavodu je dokaj varna. DA NE DELNO

Veselim se vsakdanjega odhoda na delo. DA NE DELNO

MOTIVACIJA

Zaposleni v zavodu smo zavzeti in odgovorni za svoje delo. DA NE DELNO

V zavodu se ceni dobro opravljeno delo. DA NE DELNO

Zaposleni smo pripravljeni na dodaten napor, kadar se pri delu to zahteva. DA NE DELNO

Delo ni ponavljajoče, dolgočasno in nezanimivo, zato imam veliko delovne motivacije. DA NE DELNO

Dober delovni rezultat se v zavodu hitro opazi in je pohvaljen. DA NE DELNO

Zaposleni imamo realne možnosti za napredovanje. DA NE DELNO

Včasih me tudi graja oz. kazeni motivira, saj si potem bolj prizadevam opraviti kvalitetno delo. DA NE DELNO

HVALA ZA SODELOVANJE!

PRILOGA 2: TABELE

Tabela 4: Struktura zaposlenih glede na spol

	ŠTEVILO	%
ŽENSKÉ	33	94,3
MOŠKI	2	5,7
SKUPAJ	35	100

Vir: Lastna raziskava, 2010.

Tabela 5: Struktura zaposlenih glede na starost

	Do 30 let		30-40 let		41-50 let		Nad 50 let	
	Število	%	Število	%	Število	%	Število	%
ŽENSKÉ	6	18,2	13	39,4	10	30,3	4	12,1
MOŠKI	0	0,0	1	50,0	0	0,0	1	50,0
SKUPAJ	6	17,1	14	40,0	10	28,6	5	14,3

Vir: Lastna raziskava, 2010.

Tabela 6: Struktura zaposlenih glede na stopnjo izobrazbe

	Osnovna šola		Poklicna šola		Srednja šola		Višja šola		Visoka šola ali univerza		Magisterij		Doktorat	
	Št.	%	Št.	%	Št.	%	Št.	%	Št.	%	Št.	%	Št.	%
ŽENSKÉ	0	0,0	2	6,1	1	3,0	6	18,2	24	72,7	0	0,0	0	0,0
MOŠKI	0	0,0	0	0,0	0	0,0	1	50,0	1	50,0	0	0,0	0	0,0
SKUPAJ	0	0,0	2	5,7	1	2,9	7	20,0	25	71,4	0	0,0	0	0,0

Vir: Lastna raziskava, 2010.

Tabela 7: Struktura zaposlenih glede na delovno mesto

	Strokovni (pedagoški) kader		Administrativno – tehnični kader	
	Število	%	Število	%
ŽENSKÉ	28	84,8	5	15,2
MOŠKI	2	100	0	0,0
SKUPAJ	30	85,7	5	14,3

Vir: Lastna raziskava, 2010.

Tabela 8: Delo in zadovoljstvo z delom

1.	Delo je zanimivo.					
2.	Poznam namen in cilj svojega dela.					
3.	Pri delu se lahko marsikaj naučim.					
4.	Čutim se odgovornega za kakovost in količino svojega dela.					
5.	Pri delu imam možnost uveljavitve svojih idej, predlogov in inovacij.					
6.	Moje sposobnosti so pri delu premalo izkoriščene.					
7.	Mislim, da mi je dana možnost napredovanja v okviru stroke.					
8.	Delo je med zaposlene enakomerno porazdeljeno.					
9.	Delovni čas je ustrezen.					
10.	Delovni pogoji so dobri (oprema, delovna sredstva, prostori ...).					
	DA		NE		DELNO	
	Število	%	Število	%	Število	%
1.	32	91,4	0	0,0	3	8,6
2.	34	97,1	0	0,0	1	2,9
3.	32	91,4	0	0,0	3	8,6
4.	33	94,3	1	2,9	1	2,9
5.	24	68,6	0	0,0	11	31,4
6.	5	14,3	20	57,1	10	28,6
7.	20	57,1	5	14,3	10	28,6
8.	11	31,4	8	22,9	16	45,7
9.	24	68,6	1	2,9	10	28,6
10.	16	45,7	0	0,0	19	54,3

Vir: Lastna raziskava, 2010.

Tabela 9: Komuniciranje v zavodu

1.	Redno imamo delovne sestanke, ki jih vodi vodja.					
2.	Vodstvo posreduje informacije zaposlenim na razumljiv način.					
3.	Vodja ne komunicira le kadar je obvezno.					
4.	Vodja upošteva poglede in mnenja drugih.					
5.	Zaposleni si upamo odkrito povedati svoje mnenje.					
6.	Zaposleni v podjetju imamo povratne informacije o rezultatih svojega dela.					
	DA		NE		DELNO	
	Število	%	Število	%	Število	%
1.	24	68,6	2	5,7	9	25,7
2.	30	85,7	1	2,9	4	11,4
3.	25	71,4	3	8,6	7	20,0
4.	19	54,3	2	5,7	14	40,0
5.	15	42,9	4	11,4	16	45,7
6.	21	60,0	3	8,6	11	31,4

Vir: Lastna raziskava, 2010.

Tabela 10: Vodja in vodenje

1.	Moje naloge in zadolžitve mi vodja posreduje jasno in korektno.					
2.	Zaposleni smo samostojni pri opravljanju svojega dela.					
3.	Pri vsakem delu sam vem kdo je moj nadrejeni vodja.					
4.	Vodja vzpodbuja zaposlene pri dajanju pobud, predlogov in jih upošteva.					
5.	Vodja razume probleme povezane z delom in nam jih pomaga reševati.					
6.	Vodja vzpodbuja timsko delo.					
7.	Vodja je zahteven, vendar pravičen.					
8.	Vodji zaupam.					
9.	Vem, katerim vidikom mojega dela daje vodji največji poudarek pri oceni moje uspešnosti.					
	DA		NE		DELNO	
	Število	%	Število	%	Število	%
1.	26	74,3	1	2,9	8	22,9
2.	30	85,7	0	0,0	5	14,3
3.	33	94,3	0	0,0	2	5,7
4.	23	65,7	1	2,9	11	31,4
5.	22	62,9	2	5,7	11	31,4
6.	28	80,0	0	0,0	7	20,0
7.	15	42,9	1	2,9	19	54,3
8.	21	60,0	1	2,9	13	37,1
9.	20	57,1	1	2,9	14	40,0

Vir: Lastna raziskava, 2010.

Tabela 11: Odnosi med zaposlenimi

1.	Zavod posveča veliko pozornosti zaposlenim.					
2.	Odnosi med zaposlenimi so dobri.					
3.	Med vodstvom in zaposlenimi prevladujejo dobri odnosi.					
4.	Zaposleni si medsebojno zaupajo.					
5.	S sodelavci se srečujem tudi izven delovnega časa.					
6.	Če imam težave pri delu ali v zasebnem življenju mi sodelavci zagotovo pomagajo.					
7.	V naši organizacijski enoti ne manjka čuta za skupnost in vsakdo ne misli le nase.					
8.	Pri nas ni veliko obrekovanja, kroženja govoric in širjenja šal na tuj račun.					
9.	Poznam vizijo in cilje zavoda ter si prizadevam za njihovo izpolnitev.					
10.	Zaposleni cilje zavoda sprejemamo za svoje cilje.					
11.	Zavod je dobro organiziran kolektiv.					
12.	Čutim se pripadlega kolektivu zavoda in sem ponosen, da sem tu zaposlen.					
13.	Zaposlitev v zavodu je dokaj varna.					
14.	Veselim se vsakdanjega odhoda na delo.					
	DA		NE		DELNO	
	Število	%	Število	%	Število	%
1.	12	34,3	5	14,3	18	51,4
2.	5	14,3	7	20,0	23	65,7
3.	6	17,1	8	22,9	21	60,0
4.	6	17,1	8	22,9	21	60,0
5.	13	37,1	9	25,7	13	37,1
6.	11	31,4	11	31,4	13	37,1
7.	8	22,9	7	20,0	20	57,1
8.	5	14,3	16	45,7	14	40,0
9.	22	62,9	1	2,9	12	34,3
10.	9	25,7	1	2,9	25	71,4
11.	10	28,6	6	17,1	19	54,3
12.	17	48,6	4	11,4	14	40,0
13.	26	74,3	0	0,0	9	25,7
14.	18	51,4	2	5,7	15	42,9

Vir: Lastna raziskava, 2010.

Tabela 12: Motivacija

1.	Zaposleni v zavodu smo zavzeti in odgovorni za svoje delo.					
2.	V zavodu se ceni dobro opravljeno delo.					
3.	Zaposleni smo pripravljeni na dodaten napor, kadar se pri delu to zahteva.					
4.	Delo ni ponavljajoče, dolgočasno in nezanimivo, zato imam veliko delovne motivacije.					
5.	Dober delovni rezultat se v zavodu hitro opazi in je pohvaljen.					
6.	Zaposleni imamo realne možnosti za napredovanje.					
7.	Včasih me tudi graja oz. kazen motivira, saj si potem bolj prizadevam opraviti kvalitetno delo.					
	DA		NE		DELNO	
	Število	%	Število	%	Število	%
1.	21	60,0	0	0,0	14	40,0
2.	20	57,1	1	2,9	14	40,0
3.	17	48,6	1	2,9	17	48,6
4.	23	65,7	4	11,4	8	22,9
5.	20	57,1	1	2,9	14	40,0
6.	20	57,1	3	8,6	12	34,3
7.	16	45,7	5	14,3	14	40,0

Vir: Lastna raziskava, 2010.

Tabela 13: Delo in zadovoljstvo z delom glede na stopnjo izobrazbe

1.	Delo je zanimivo.											
2.	Poznam namen in cilj svojega dela.											
3.	Pri delu se lahko marsikaj naučim.											
4.	Čutim se odgovornega za kakovost in količino svojega dela.											
5.	Pri delu imam možnost uveljavitve svojih idej, predlogov in inovacij.											
6.	Moje sposobnosti so pri delu premalo izkoriščene.											
7.	Mislim, da mi je dana možnost napredovanja v okviru stroke.											
8.	Delo je med zaposlene enakomerno porazdeljeno.											
9.	Delovni čas je ustrezen.											
10.	Delovni pogoji so dobri (oprema, delovna sredstva, prostori ...).											
POKLICNA ŠOLA												
SREDNJA ŠOLA												
	DA		NE		DELNO		DA		NE		DELNO	
	Št.	%	Št.	%	Št.	%	Št.	%	Št.	%	Št.	%
1.	2	100	0	0	0	0	1	100	0	0	0	0
2.	2	100	0	0	0	0	1	100	0	0	0	0
3.	2	100	0	0	0	0	1	100	0	0	0	0
4.	1	50	1	50	0	0	1	100	0	0	0	0
5.	2	100	0	0	0	0	0	0	0	0	1	100
6.	1	50	0	0	1	50	0	0	1	100	0	0
7.	1	50	1	50	0	0	1	100	0	0	0	0
8.	0	0	1	50	1	50	0	0	0	0	1	100
9.	2	100	0	0	0	0	1	100	0	0	0	0
10.	0	0	0	0	2	100	1	100	0	0	0	0
VIŠJA ŠOLA												
VISOKA ŠOLA ALI UNIVERZA												
	DA		NE		DELNO		DA		NE		DELNO	
	Št.	%	Št.	%	Št.	%	Št.	%	Št.	%	Št.	%
1.	6	85,7	0	0,0	1	14,3	23	92,0	0	0,0	2	8,0
2.	7	100,0	0	0,0	0	0,0	24	96,0	0	0,0	1	4,0
3.	6	85,7	0	0,0	1	14,3	23	92,0	0	0,0	2	8,0
4.	7	100,0	0	0,0	0	0,0	24	96,0	0	0,0	1	4,0
5.	5	71,4	0	0,0	2	28,6	17	68,0	0	0,0	8	32,0
6.	0	0,0	4	57,1	3	42,9	4	16,0	15	60,0	6	24,0
7.	3	42,9	3	42,9	1	14,3	15	60,0	1	4,0	9	36,0
8.	3	42,9	2	28,6	2	28,6	8	32,0	5	20,0	12	48,0
9.	4	57,1	0	0,0	3	42,9	17	68,0	1	4,0	7	28,0
10.	3	42,9	0	0,0	4	57,1	12	48,0	0	0,0	13	52,0

Vir: Lastna raziskava, 2010.

Tabela 14: Komuniciranje v zavodu glede na stopnjo izobrazbe

1.	Redno imamo delovne sestanke, ki jih vodi vodja.											
2.	Vodstvo posreduje informacije zaposlenim na razumljiv način.											
3.	Vodja ne komunicira le kadar je obvezno.											
4.	Vodja upošteva poglede in mnenja drugih.											
5.	Zaposleni si upamo odkrito povedati svoje mnenje.											
6.	Zaposleni v podjetju imamo povratne informacije o rezultatih svojega dela.											
	POKLICNA ŠOLA						SREDNJA ŠOLA					
	DA		NE		DELNO		DA		NE		DELNO	
	Št.	%	Št.	%	Št.	%	Št.	%	Št.	%	Št.	%
1.	1	50	0	0	1	50	0	0	0	0	1	50
2.	1	50	0	0	1	50	1	100	0	0	0	0
3.	1	50	1	50	0	0	1	100	0	0	0	0
4.	1	50	0	0	1	50	1	100	0	0	0	0
5.	1	50	0	0	1	50	1	100	0	0	0	0
6.	1	50	1	50	0	0	1	100	0	0	0	0
	VIŠJA ŠOLA						VISOKA ŠOLA ALI UNIVERZA					
	DA		NE		DELNO		DA		NE		DELNO	
	Št.	%	Št.	%	Št.	%	Št.	%	Št.	%	Št.	%
1.	3	42,9	1	14,3	3	42,9	20	80	1	4	4	16
2.	6	85,7	1	14,3	0	0,0	22	88	0	0	3	12
3.	4	57,1	1	14,3	2	28,6	19	76	1	4	5	20
4.	1	14,3	2	28,6	4	57,1	16	64	0	0	9	36
5.	2	28,6	2	28,6	3	42,9	11	44	2	8	12	48
6.	2	28,6	1	14,3	4	57,1	17	68	1	4	7	28

Vir: Lastna raziskava, 2010.

Tabela 15: Vodja in vodenje glede na stopnjo izobrazbe

1.	Moje naloge in zadolžitve mi vodja posreduje jasno in korektno.											
2.	Zaposleni smo samostojni pri opravljanju svojega dela.											
3.	Pri vsakem delu sam vem kdo je moj nadrejeni vodja.											
4.	Vodja vzpodbuja zaposlene pri dajanju pobud, predlogov in jih upošteva.											
5.	Vodja razume probleme povezane z delom in nam jih pomaga reševati.											
6.	Vodja vzpodbuja timsko delo.											
7.	Vodja je zahteven, vendar pravičen.											
8.	Vodji zaupam.											
9.	Vem, katerim vidikom mojega dela daje vodji največji poudarek pri oceni moje uspešnosti.											
	POKLICNA ŠOLA						SREDNJA ŠOLA					
	DA		NE		DELNO		DA		NE		DELNO	
	Št.	%	Št.	%	Št.	%	Št.	%	Št.	%	Št.	%
1.	1	50	0	0	1	50	1	100	0	0	0	0
2.	2	100	0	0	0	0	1	100	0	0	0	0
3.	2	100	0	0	0	0	1	100	0	0	0	0
4.	0	0	1	50	1	50	1	100	0	0	0	0
5.	1	50	0	0	1	50	1	100	0	0	0	0
6.	2	100	0	0	0	0	1	100	0	0	0	0
7.	1	50	0	0	1	50	1	100	0	0	0	0
8.	2	100	0	0	0	0	1	100	0	0	0	0
9.	2	100	0	0	0	0	1	100	0	0	0	0
	VIŠJA ŠOLA						VISOKA ŠOLA ALI UNIVERZA					
	DA		NE		DELNO		DA		NE		DELNO	
	Št.	%	Št.	%	Št.	%	Št.	%	Št.	%	Št.	%
1.	4	57,1	1	14,3	2	28,6	20	80,0	0	0,0	5	20,0
2.	5	71,4	0	0,0	2	28,6	22	88,0	0	0,0	3	12,0
3.	7	100,0	0	0,0	0	0,0	23	92,0	0	0,0	2	8,0
4.	4	57,1	0	0,0	3	42,9	18	72,0	0	0,0	7	28,0
5.	3	42,9	1	14,3	3	42,9	17	68,0	1	4,0	7	28,0
6.	6	85,7	0	0,0	1	14,3	19	76,0	0	0,0	6	24,0
7.	2	28,6	1	14,3	4	57,1	11	44,0	0	0,0	14	56,0
8.	4	57,1	1	14,3	2	28,6	14	56,0	0	0,0	11	44,0
9.	2	28,6	1	14,3	4	57,1	15	60,0	0	0,0	10	40,0

Vir: Lastna raziskava, 2010.

Tabela 16: Odnosi med zaposlenimi glede na stopnjo izobrazbe

1.	Zavod posveča veliko pozornosti zaposlenim.											
2.	Odnosi med zaposlenimi so dobri.											
3.	Med vodstvom in zaposlenimi prevladujejo dobri odnosi.											
4.	Zaposleni si medsebojno zaupajo.											
5.	S sodelavci se srečujem tudi izven delovnega časa.											
6.	Če imam težave pri delu ali v zasebnem življenju mi sodelavci zagotovo pomagajo.											
7.	V naši organizacijski enoti ne manjka čuta za skupnost in vsakdo ne misli le nase.											
8.	Pri nas ni veliko obrekovanja, kroženja govoric in širjenja šal na tuj račun.											
9.	Poznam vizijo in cilje zavoda ter si prizadevam za njihovo izpolnitev.											
10.	Zaposleni cilje zavoda sprejemamo za svoje cilje.											
11.	Zavod je dobro organiziran kolektiv.											
12.	Čutim se pripadlega kolektivu zavoda in sem ponosen, da sem tu zaposlen.											
13.	Zaposlitev v zavodu je dokaj varna.											
14.	Veselim se vsakdanjega odhoda na delo.											
POKLICNA ŠOLA												
	DA		NE		DELNO		DA		NE		DELNO	
	Št.	%	Št.	%	Št.	%	Št.	%	Št.	%	Št.	%
1.	1	50	0	0	1	50	1	100	0	0	0	0
2.	1	50	1	50	0	0	1	100	0	0	0	0
3.	1	50	0	0	1	50	0	0	1	100	0	0
4.	1	50	1	50	0	0	0	0	0	0	1	100
5.	1	50	0	0	1	50	1	100	0	0	0	0
6.	1	50	0	0	1	50	0	0	1	100	0	0
7.	1	50	0	0	1	50	0	0	0	0	1	100
8.	0	0	1	50	1	50	1	100	0	0	0	0
9.	0	0	0	0	2	100	1	100	0	0	0	0
10.	0	0	0	0	2	100	1	100	0	0	0	0
11.	1	50	0	0	1	50	0	0	1	100	0	0
12.	1	50	0	0	1	50	1	100	0	0	0	0
13.	2	100	0	0	0	0	0	0	0	0	1	100
14.	2	100	0	0	0	0	1	100	0	0	0	0
VIŠJA ŠOLA												
	DA		NE		DELNO		DA		NE		DELNO	
	Št.	%	Št.	%	Št.	%	Št.	%	Št.	%	Št.	%
1.	1	14,3	3	42,9	3	42,9	9	36,0	2	8,0	14	56,0
2.	0	0,0	2	28,6	5	71,4	3	12,0	4	16,0	18	72,0
3.	1	14,3	2	28,6	4	57,1	4	16,0	5	20,0	16	64,0
4.	1	14,3	1	14,3	5	71,4	4	16,0	6	24,0	15	60,0
VISOKA ŠOLA ALI UNIVERZA												
	DA		NE		DELNO		DA		NE		DELNO	
	Št.	%	Št.	%	Št.	%	Št.	%	Št.	%	Št.	%
1.	1	14,3	3	42,9	3	42,9	9	36,0	2	8,0	14	56,0
2.	0	0,0	2	28,6	5	71,4	3	12,0	4	16,0	18	72,0
3.	1	14,3	2	28,6	4	57,1	4	16,0	5	20,0	16	64,0
4.	1	14,3	1	14,3	5	71,4	4	16,0	6	24,0	15	60,0

5.	0	0,0	3	42,9	4	57,1	11	44,0	6	24,0	8	32,0
6.	1	14,3	4	57,1	2	28,6	9	36,0	6	24,0	10	40,0
7.	0	0,0	4	57,1	3	42,9	7	28,0	3	12,0	15	60,0
8.	1	14,3	3	42,9	3	42,9	3	12,0	12	48,0	10	40,0
9.	3	42,9	0	0,0	4	57,1	18	72,0	1	4,0	6	24,0
10.	2	28,6	0	0,0	5	71,4	6	24,0	1	4,0	18	72,0
11.	2	28,6	1	14,3	4	57,1	7	28,0	4	16,0	14	56,0
12.	4	57,1	1	14,3	2	28,6	11	44,0	3	12,0	11	44,0
13.	6	85,7	0	0,0	1	14,3	18	72,0	0	0,0	7	28,0
14.	2	28,6	1	14,3	4	57,1	13	52,0	1	4,0	11	44,0

Vir: Lastna raziskava, 2010.

Tabela 17: Motivacija glede na stopnjo izobrazbe

1.	Zaposleni v zavodu smo zavzeti in odgovorni za svoje delo.											
2.	V zavodu se ceni dobro opravljeno delo.											
3.	Zaposleni smo pripravljeni na dodaten napor, kadar se pri delu to zahteva.											
4.	Delo ni ponavljajoče, dolgočasno in nezanimivo, zato imam veliko delovne motivacije.											
5.	Dober delovni rezultat se v zavodu hitro opazi in je pohvaljen.											
6.	Zaposleni imamo realne možnosti za napredovanje.											
7.	Včasih me tudi graja oz. kazen motivira, saj si potem bolj prizadevam opraviti kvalitetno delo.											
	POKLICNA ŠOLA						SREDNJA ŠOLA					
	DA		NE		DELNO		DA		NE		DELNO	
	Št.	%	Št.	%	Št.	%	Št.	%	Št.	%	Št.	%
1.	2	100	0	0	0	0	1	100	0	0	0	0
2.	2	100	0	0	0	0	0	0	0	0	1	100
3.	2	100	0	0	0	0	1	100	0	0	0	0
4.	0	0	1	50	1	50	1	100	0	0	0	0
5.	2	100	0	0	0	0	0	0	0	0	1	100
6.	0	0	1	50	1	50	0	0	0	0	1	100
7.	1	50	0	0	1	50	0	0	0	0	1	100
	VIŠJA ŠOLA						VISOKA ŠOLA ALI UNIVERZA					
	DA		NE		DELNO		DA		NE		DELNO	
	Št.	%	Št.	%	Št.	%	Št.	%	Št.	%	Št.	%
1.	3	42,9	0	0	4	57,1	15	60	0	0	10	40
2.	3	42,9	1	14,3	3	42,9	15	60	0	0	10	40
3.	5	71,4	0	0	2	28,6	9	36	1	4	15	60
4.	4	57,1	1	14,3	2	28,6	18	72	2	8	5	20
5.	3	42,9	1	14,3	3	42,9	15	60	0	0	10	40
6.	3	42,9	1	14,3	3	42,9	17	68	1	4	7	28
7.	2	28,6	0	0	5	71,4	13	52	5	20	7	28

Vir: Lastna raziskava, 2010.