



»Model M Slovenija – Train the trainer«

PRIROČNIK ZA TRENERJE PO METODI MODEL M SLOVENIJA

Uredila: Anita Hrast, Matjaž Mulej



Utvaram svojo prihodnost!

KARIERNO USPOSABLJANJE,
ZAPOSLOVANJE IN
PODJETNIŠTVO ZA MLADE

www.model-m.si



REPUBLIKA SLOVENIJA
MINISTRSTVO ZA IZOBRAŽEVANJE,
ZNANOST IN ŠPORT
URAD REPUBLIKE SLOVENIJE ZA MLADINO



EVROPSKA UNIJA
EVROPSKI SKLAD
NALOŽBA V VAŠO PRIHODNOST

Naložbo sofinancirata Republika Slovenija in Evropska unija iz Evropskega socialnega sklada.

Model M Slovenija –Train the trainer

PRIROČNIK ZA TRENERJE PO METODI MODEL M SLOVENIJA

Model M Slovenija –Train the trainer

PRIROČNIK ZA TRENERJE PO METODI MODEL M SLOVENIJA

Avtorji besedil:

mag. Anita Hrast, dr. Bojan Macuh, dr. Martina Rauter, ddr. Matjaž Mulej, Mirjana Zgaga, Monika Rajšp, mag. Natalie C. Postružnik, Nataša Čebulj, dr. Simona Šarotar Žižek, Smiljana Černezel Hrastar, dr. Vesna Vuk Godina, dr. Živa Veingerl Čič

Lektoriranje: dr. Bojan Macuh

Urednika: mag. Anita Hrast, ddr. Matjaž Mulej

Ilustracije: Natalija Šeruga Golob, akademska slikarka

Oblikovanje: Kristijan Blažič, FulPromo d. o. o.

Izdal: Inštitut za razvoj družbene odgovornosti – IRDO, Preradovičeva ulica 26, 2000 Maribor, www.irdo.si, info@irdo.si, zanj mag. Anita Hrast

Leto izida: 2018, 1. izdaja

Nosilec avtorskih pravic: Inštitut IRDO (materialnih), avtorji posameznih poglavij (moralnih)

Naklada: Elektronska knjiga

Maloprodajna cena publikacije: Brezplačno

Operacijo delno financira Evropska unija iz Evropskega socialnega sklada ter Republika Slovenija, Ministrstvo za izobraževanje, znanost in šport.

Avtorska dela, predstavljena v nadaljevanju, so nastala od maja 2018 do avgusta 2018 za potrebe projekta Model M Slovenija: Karierno usposabljanje, zaposlovanje in podjetništvo za mlade, ki ga izvaja IRDO – Inštitut za razvoj družbene odgovornosti v letih 2016-2018. Operacijo delno financira Evropska unija iz Evropskega socialnega sklada ter Ministrstvo za izobraževanje, znanost in šport. Operacija se izvaja v okviru Operativnega programa za izvajanje evropske kohezijske politike v obdobju 2014–2020, prednostna os: 8. »Spodbujanje zaposlovanja in transnacionalna mobilnost delovne sile«; prednostna naložba 8.2 »Trajnostno vključevanje mladih na trg dela, predvsem tistih, ki niso zaposleni in se ne izobražujejo ali usposabljujejo, vključno z mladimi, ki so izpostavljeni socialni izključenosti in mladimi iz marginaliziranih skupnosti, vključno prek izvajanja jamstva za mlade«; specifični cilj: 8.2.1 »Znižanje brezposelnosti mladih«. Za vsebino prispevkov odgovarjajo avtorji. Mnenja avtorjev niso tudi nujno mnenja uredništva. Vsebina avtorskih del v tem priročniku v nobenem primeru ne odraža mnenja Evropske unije, Republike Slovenije in IRDO - Inštituta za razvoj družbene odgovornosti.

KAZALO

Uvod.....	5
Projekt Model M Slovenija in njegovi učinki	6
Osebna izkaznica projekta Model M Slovenija.....	7
Model M skozi pogled Zavoda RS za zaposlovanje (2012–2018).....	10
Rezultati projekta Model M Slovenija in njegova evalvacija.....	14
Model M Skupnost in njen razvoj.....	25
Strokovna izhodišča za delo trenerjev.....	33
Ključna notranja stanja posameznika.....	34
Načini krepitev kompetenc trenerjev.....	55
Vpliv čustvene inteligence na zaposlovanje.....	110
Metode skupinskega in individualnega dela.....	115
Organizacijske systemske postavitve.....	128
Systemski coaching in strukturna postavitve cilja.....	133
Socialni kapital, mreženje in zaposlovanje mladih.....	136
Usposabljanje trenerjev za delo po metodi Model M Slovenija.....	142
Regijsko usposabljanje mladih po metodi Model M Slovenija.....	143
Program usposabljanja za trenerje po metodi Model M Slovenija.....	155
Zaposlovanje mladih in razvoj družbe.....	165
Samozaposlovanje in »alternativne oblike dela« v postsocializmu.....	166
Pasti trga dela.....	182
Podporno okolje za mlade na trgu dela skozi Jamstvo za mlade.....	201
Strateški dokumenti in kampanje v podporo razvoju mladih v Sloveniji in v EU.....	220
Družbena odgovornost kot odziv na globalno socialno-ekonomsko krizo z metodološko podporo.....	226
Namesto zaključka	235

Spoštovani,

vse se konča in začne pri človeku. Pri njegovih vrednotah, kulturi, etiki, poslanstvu, viziji, ciljih. Njegov obstoj in življenje – vse je vpeto v okolje, v katerem živi in deluje, s katerim je soodvisen in ga soustvarja.

Zgolj aktiven državljan ni državljan, biti mora tudi aktiven. Prevzeti mora odgovornost za soustvarjanje družbe, v kateri živimo, za krepitev njenega napredka in medgeneracijsko sodelovanje.

V tem priročniku vam z veseljem predstavljamo vsebine številnih avtorjev, ki so bili tako ali drugače kot predavatelji ali svetovalci vključeni v izvajanje projekta Model M Slovenija v letih 2016 do 2018. Soustvarjalcev tega projekta nas je bilo več kot 100, skupaj z udeleženci projekta več kot 200. Predstavljamo projekt Model M Slovenija in njegove učinke, strokovna izhodišča za delo trenerjev in program usposabljanja trenerjev za delo po metodi Model M Slovenija. Dodajamo spoznanja o zaposlovanju mladih in razvoju družbe ter zaključujemo s strateškimi dokumenti in kampanjami v podporo razvoju mladih ter odzivi na globalno socialno-ekonomsko krizo v kontekstu družbene odgovornosti.

V sodelovanju z avtorji tega priročnika za trenerje po metodi Model M Slovenija vam želiva prijetno branje in soustvarjanje Modela M Slovenija Skupnosti – na podlagi vašega aktivnega sodelovanja z nami in tudi drugače, v kolikor in kadar je ali bo to mogoče. Hvala.

S spoštovanjem.

Urednika priročnika:

mag. Anita Hrast, vodja projekta Model M Slovenija in direktorica inštituta IRDO in
zasl. prof. ddr. Matjaž Mulej, predsednik Strokovnega sveta Inštituta IRDO in predavatelj v projektu Model M Slovenija

PROJEKT MODEL M SLOVENIJA IN NJEGOVI UČINKI



OSEBNA IZKAZNICA PROJEKTA MODEL M SLOVENIJA

Avtorica: mag. Anita Hrast, vodja projekta Model M Slovenija



Ime projekta: Model M Slovenija: Karierno usposabljanje, zaposlovanje in podjetništvo za mlade

Skrajšano ime: Model M Slovenija

Trajanje: Projekt je trajal od 1. avgusta 2016 do 15. septembra 2018.

Lokacija: Projekt se je izvajal nacionalno, s poudarkom v sedmih statističnih regijah po Sloveniji. Program usposabljanja mladih je potekal v: Celju, Ljubljani, Murski Soboti, Kopru, Novem mestu, Kranju in v Novi Gorici.

Ključni rezultati projekta: Za večjo zaposljivost in zaposlenost smo želeli usposobiti vsaj 140 mladih in zaposliti vsaj 32 mladih v sedmih statističnih regijah. Usposobili smo 118 mladih, od katerih se jih je do konca maja 2018 zaposlilo najmanj 50, nekaj zaposlitev pa še pričakujemo.

Podporni partnerji: V projekt so bile vključene še druge nacionalne in regionalne mladinske, podjetniške in strokovne organizacije kot podporniki projekta.

Regijski partnerji projekta so bili:

1. Inkubator Savinjske regije d. o. o. (<http://www.inkubatorsr.si>)
2. Javni zavod Cene Štupar Ljubljana (<http://www.cene-stupar.si>)
3. Aurora Coworking center Murska Sobota (Skrivnostni otok d. o. o.) (<http://www.auroracoworking.com/>)
4. Središče Rotunda so. p. (<https://sredisce-rotunda.si/>)
5. Gospodarska zbornica Dolenjske in Bele krajine (<http://www.gzdbk.si/si/>)
6. Območna obrtno-podjetniška zbornica Kranj (<http://www.oozkranj.com/>)
7. Območna obrtno-podjetniška zbornica Nova Gorica (<http://www.ooz-novagorica.si/>)
8. Zavod RS za zaposlovanje (<https://www.ess.gov.si/>)

Vrednost projekta: 339.206,59 EUR

Sofinancerji: Naložbo sta sofinancirala Republika Slovenija in Evropska unija iz Evropskega socialnega sklada. Operacija se je izvajala v okviru Operativnega programa za izvajanje evropske kohezijske politike v obdobju 2014–2020, prednostna os: 8. »Spodbujanje zaposlovanja in transnacionalna mobilnost delovne sile«; prednostna naložba 8.2 »Trajnostno vključevanje mladih na trg dela, predvsem tistih, ki niso zaposleni in se ne izobražujejo ali usposablajo, vključno z mladimi, ki so izpostavljeni socialni izključenosti in mladimi iz marginaliziranih skupnosti, vključno prek izvajanja jamstva za mlade«; specifični cilj: 8.2.1 »Znižanje brezposelnosti mladih«.

Spletno mesto projekta: www.model-m.si, www.irdo.si

Nosilec projekta: Inštitut za razvoj družbene odgovornosti (IRDO), Preradovičeva ulica 26, 2000 Maribor, www.irdo.si, info@irdo.si

Kontakt:

Vodja projekta: mag. Anita Hrast, direktorica inštituta IRDO, anita.hrast@irdo.si,
GSM: 031 344 883

Ključni poudarki projekta:

Model M Slovenija, mladi, podjetništvo, nevladništvo, zaposlovanje, povečanje zaposljivosti, zaposlitev, mreženje, povezovanje, zaposlitveni razgovori, poslovni sestanki, posveti, socialni kapital, usposabljanje, načrti in akcija.

Povzetek projekta:

Mlade smo z usposabljanjem, mreženjem, svetovanjem in aktivno participacijo v družbi opolnomočili, da so ustvarili svoje **Modele uspeha**. S pomočjo praktičnih nasvetov strokovnjakov in podjetnikov ter na podlagi vrednotenja njihovih kulturnih, socialnih in psihosocialnih potencialov so oblikovali lasten karierni načrt in ga skozi mreženje s podjetniki in promocijo bolj ali manj tudi uresničili. Projekt je trajal od 1. 8. 2016 do 15. 9. 2018. Vanj je bilo vključenih 118 mladih iz sedmih statističnih regij Slovenije. Več kot 50 mladih (v starosti 15–29 let) je do konca maja leta 2018 pridobilo zaposlitev.

Opis projekta:

Namen projekta je, da mladim z usposabljanjem, mreženjem, svetovanjem in aktivno participacijo omogočimo, da ustvarijo svoje modele uspeha. S pomočjo praktičnih nasvetov strokovnjakov in podjetnikov so sodelujoči oblikovali lasten karierni ali poslovni načrt in ga skozi mreženje s podjetniki in promocijo tudi uresničili.

Model M pomeni biti mlad in biti vzor drugim, kako inovativno najdeš zaposlitev ali ustvariš svojo lastno. S projektom smo želeli:

- povečati zaposljivost in zaposlenost mladih v starosti od 15 do vključno 29 let na trgu dela v vsaj sedmih statističnih regijah Slovenije;
- prispevati k večji raznolikosti pristopov k zaposlovanju mladih in jim omogočiti zaposlitev (inovativno iskanje zaposlitve, ustvarjanje lastne zaposlitve preko lastne pravne osebe) s pomočjo podjetniških mrež, regijskih gospodarskih zbornic in kariernih centrov pri univerzah v posameznih regijah ter s pomočjo mladinskega dela in sodelovanja z nevladnimi organizacijami;
- usposobiti regijske organizacije v mladinskem sektorju za naslavljanje in reševanje problema brezposelnosti mladih in s tem na trajnostni način okrepiti kompetence mladinskih delavcev, mladinsko delo in njegov družbeno-gospodarski potencial, tudi s pomočjo Train the trainer programa zanje.

Aktivnosti v okviru projekta:

Izobraževanje in usposabljanje

- Model M Slovenija – regijske šole (izvedba programa usposabljanja mladih brezposelnih oseb za podjetništvo, nevladništvo in inovativno iskanje zaposlitve) v posamezni regiji (skupaj sedem regij, po 1,5 meseca izvedbe v posamezni regiji).
- Svetovanje mladim – individualno in skupinsko svetovalno delo glede na potrebe udeležencev projekta.
- Najboljši Model M – motiviranje udeležencev programa usposabljanja za najboljši podjetniški, nevladniški in karierni načrt v vseh sedmih regijah.
- Train the trainer program – program usposabljanja lokalnih predavateljev za delo v projektu v posamezni regiji, s poudarkom na sodelovanju z gospodarskimi zbornicami in mladinskimi organizacijami v regiji in podelitev certifikatov tem predavateljem.

Mreženje, povezovanje in ogledi dobrih praks

- Vključevanje širše populacije mladih in podjetnikov v razvoj zaposlovanja, podjetništva in nevladništva z ogledi dobrih praks slovenskih podjetij in NVO ter mreženjem.

- Priprava in izvedba poslovne konference Model M Slovenija – Mladi, podjetništvo in družbena odgovornost 2017 v Mariboru in Konferenca Mladimo prihodnost 2018 v Ljubljani.
- Prenos EU pobude Zavezništvo za mlade (Pact4Youth) v Slovenijo – predstavitev pobude, prilagoditev za Slovenijo in priprava nacionalnega akcijskega načrta ter izvedba le-tega.
- Evalvacija in predlogi za nadgradnjo projekta v prihodnje – Izvedba raziskave med udeleženci projekta (sluša telji, predavatelji in podjetniki) v posamezni regiji ob zaključku projekta za ugotavljanje njihovih potreb po nadgradnji programa in zbiranje predlogov za razvoj programa v prihodnje.

Oblikovanje skupnosti Model M Slovenija

- Organizacija hitrih poslovnih sestankov med mladimi in podjetniki v posamezni regiji
- Oblikovanje, vpis, spremljanje in promocija na spletu – potencialnih:
 - kandidatov za zaposlitev (mladi, ki aktivno iščejo zaposlitev),
 - ponudnikov izdelkov in storitev (mladi, ki so ustanovili lastno podjetje ali nevladno organizacijo),
 - iskalcev kadrov (podjetij in drugih pravnih oseb, ki iščejo primerne kandidate za zaposlitev),
 - ponudnikov pripravništev in prakse (podjetij in drugih pravnih oseb, ki lahko mladim nudijo prakso ali pripravništvo),
 - predavateljev in svetovalcev mladim (podjetnikov, nevladnikov in drugih strokovnih delavcev, ki so mladim pripravlj eni svetovati),
 - mladinskih organizacij in organizacij za mlade, ki so usposobljene za krepitev zaposljivosti in zaposlenosti mladih v regiji,
 - mladih, ki so že uspešno našli zaposlitev ali ustvarili svojo – ppt (video) razglednice udeležencev projekta.

Zaposlovanje mladih:

- Pomoč pri vzpostavitvi kontaktov z delodajalci in zaposlovanju, spremljanje zaposlovanja mladih, svetovanje mladim in delodajalcem (po potrebi).

Vse skupaj smo podpirali z delom projektne skupine in promocijskimi aktivnostmi projekta.



MODEL M SKOZI POGLED ZAVODA RS ZA ZAPOSLOVANJE (2012–2018)

Avtorici: Mirjana Zgaga in Smiljana Černezel Hrastar

Podaljšanje ekonomske krize z nazadovanjem gospodarskih aktivnosti in zaposlovanja so v drugi polovici leta 2012 zelo pospešili rast brezposelnosti mladih tudi v Sloveniji. S tem, ko se je brezposelnost mladih približala 25 %, se je Slovenija uvrstila med države z izrazitim problemom zagotavljanja dela mladim znotraj EU.

V letu 2013 so se razmere v primerjavi z letom 2012 na trgu dela še nekoliko poslabšale in ostale zaostrene. Januarja se je število brezposelnih oseb zvišalo na 124.258, kar je najvišje število brezposelnih po letu 1999, ko so se zaradi globalizacije, ki temelji na konkurenci in tekmovalnosti, začele pomembne spremembe na trgu dela.

Znižanje delovne aktivnosti se je očitno odrazilo tudi med mladimi. Delež je bil namreč precej višji kot med ostalimi starostnimi skupinami, saj se je število zaposlenih v starosti od 15–29 let zmanjšalo za 30,2 %. Nadpovprečno se je povečalo število iskalcev prve zaposlitve, brezposelnih oseb v starostni skupini od 15 do 24 let in od 25 do 49 let ter žensk. Zaskrbljujoče je naraščalo tudi število dolgotrajno brezposelnih mladih, ne glede na raven pridobljene izobrazbe (delež dolgotrajno brezposelnih mladih starih 15–24 let je junija 2013 znašal 21,7 %, med mladimi starimi 25–29 let pa 28,4 %), še posebej pa je bilo to značilno za mlade s terciarno izobrazbo. Na trgu dela smo se soočali z neustrezno izobrazbeno strukturo mladih. Med mladimi v starosti 15–29 let je delež brezposelnih s I. in II. ravni izobrazbe junija 2013 znašal 28,0 %. Soočati smo se začeli s problemom preizobraženosti mladih.

Na poslabšanje položaja mladih na trgu dela so vplivali naslednji dejavniki:¹

- velika razširjenost začasnih zaposlitev med mladimi ter nepodaljševanje pogodb o zaposlitvi za določen čas do dopustnega zakonsko določenega roka, z namenom zmanjševanja števila zaposlenih v podjetjih;
- skromno povpraševanje po delu oziroma število prostih delovnih mest, kjer imajo mladi zaradi pomanjkanja delovnih izkušenj pogosto manjše možnosti za zaposlitve;
- obseg in sistem študentskega dela;
- neuskkljena struktura diplomantov terciarnega izobraževanja po področjih izobraževanja s potrebami trga dela in veliko povečanje števila diplomantov.

Zaradi slabšega položaja mladih na trgu dela v celotni EU je Svet EU v aprilu leta 2013 podal Priporočilo o ustanovitvi Jamstva za mlade. Gre za shemo, ki jo je [Evropska komisija](#) oblikovala za spodbujanje prožnega zaposlovanja mladih v državah članicah Evropske unije.

S sprejetjem ukrepov sheme Jamstva za mlade Slovenija jamči, da bo vsaki mladi osebi v starosti od 15 do 29 let ponujena zaposlitev (tudi s pripravništvom), usposabljanje na delovnem mestu, vključitev v formalno izobraževanje ali drugo usposabljanje, povezano s potrebami delodajalcev, v štirih mesecih po prijavi v evidenco brezposelnih oseb pri Zavodu RS za zaposlovanje.

Leto pred nastalo pobudo Jamstva za mlade (2012) je Zavod RS za zaposlovanje (Zavod), Območna služba (OS) Maribor, prejel povabilo k sodelovanju pri projektu Inštituta za razvoj družbenih odgovornosti (IRDO) pod naslovom »MODEL M« – Pilotni model kariernega usposabljanja in svetovanja za večjo zaposljivost mladih. Projekt je bil podprt s strani Mestne občine Maribor v okviru Evropske prestolnice mladih 2013.

Pobuda za sodelovanje je bila prejeta prav v času, ko se je država zaradi hitrih sprememb na trgu dela soočala z dejstvom, da pridobljena znanja posameznika hitro zastarajo, zaradi česar je bilo in je še zmeraj potrebno stalno izobraževanje prebivalstva in prilagajanje kompetenc aktualnim potrebam trga dela.

Zavod kot ključna ustanova na trgu dela omogoča posamezniku hitrejše odzivanje oz. prilagajanje spremembam na trgu dela in s tem večjo prožnost ter nudi podporo pri pridobivanju veščin za učinkovito vodenje lastne kariere.

Brezposelnim osebam, pri katerih so prepoznane potrebe po dodatnih aktivnostih za konkurenčen nastop na trgu dela, so omogočene različne motivacijske delavnice in delavnice veščin iskanja zaposlitve, poglobljeno karierno svetovanje (poklicno, zdravstveno in rehabilitacijsko) ter preko ukrepov Aktivne politike zaposlovanja (APZ) omogočeno pridobitev dodatnih znanj in poklicnih kvalifikacij.

APZ je nabor ukrepov na trgu dela, ki so namenjeni povečanju zaposlenosti in zmanjševanju brezposelnosti, večji zaposljivosti oseb na trgu dela in povečanju konkurenčnosti in prožnosti zaposlovanja. Ukrepi APZ pomenijo intervencijo, namenjeno neposrednemu odpravljanju problemov na področju zaposlovanja in trga dela, ki pa morajo dosegati sinergijske učinke s sistemskimi rešitvami in ukrepi drugih sektorskih politik.

Ukrepi APZ ne odgovarjajo v celoti na različne potrebe posameznih ciljnih skupin. Potrebe in pričakovanja mladih so visoke, kakor tudi pričakovanja delodajalcev ob zaposlovanju tega kadra.

Zavod z ukrepi APZ (v okviru sheme Jamstva za mlade) uspe zadovoljiti oz. pokriti del teh potreb, del pa predstavlja velik izziv. S ciljem poiskati prave rešitve za izzive se OS Maribor že vrsto let intenzivno povezuje z različnimi organizacijami v lokalnem okolju. Tako nastajajo nove povezave, sodelovanja, kakršna je nastala v okviru projekta Model M.

Program, ki ga je ponudil Inštitut za razvoj družbene odgovornosti v letu 2013, je bil z vidika Zavoda OS Maribor zelo zanimiv, saj je nagovarjal mlade na nekoliko drugačen način. V predstavljenem projektu je OS zaznala potencial, zato se je posebej angažirala in ga skupaj z izvajalcem vsebinsko »dodelala« do te mere, da bi mladim, ki se vanj vključijo, omogočal bodisi lažjo odločitev za samostojno podjetniško pot, bodisi globlji uvid v svoja znanja, kompetence in sposobnosti z vidika samostojnega vodenja lastne kariere in s tem bolj fokusirano iskanje zaposlitve. Pri oblikovanju programa v prvem letu sodelovanja je Zavod izhajal iz želje, da mladim ponudi tiste vsebine oz. pridobivanje tistih kompetenc, za katere sami ugotavljajo, da jim primanjkujejo, ali pa so takšnega mnenja delodajalci oz. svetovalci zaposlitve.

Izvajalcu projekta je Zavod predlagal dopolnitev projekta na posameznih segmentih s ciljem, da bi dal čim večje učinke z naslednjimi moduli:

- »odkrivanje lastnega poslanstva, sposobnosti in omejitev«,
- »spoznavanje poslovnega in zaposlitvenega okolja« in
- »modul za izdelavo lastnega zaposlitvenega ali poslovnega načrta«.

Kot izredno dobro je Zavod prepoznal idejo, da se v projektu združujejo brezposelni mladi, mladi študentje, mladi iz nepriviligiranih družbenih skupin, s ciljem povečanja zaposljivosti in zaposlenosti. Ciljna skupina so bili mladi v starosti do 30 let iz Podravja.

Cilj projekta je bil opolnomočenje mladih in ustvarjanje ugodne klime in pogojev, najprej znotraj samega projekta, s ciljem večjega medsebojnega zaupanja in razvoja. Kasneje pa s projektom doseči, na osnovi razumevanja delovanja družbenega sistema, vpliv na spreminjanje širšega družbenega zavedanja in družbenih pogojev, v katerih bi lahko mladi nenehno razvijali svoje sposobnosti, delali in dejavno sodelovali v družbi.

Pomembno se je zdelo bistveno sporočilo projekta – vsem mladim dati možnost, da polno razvijejo svoj potencial.

V okviru projekta se je posamezen udeleženec lahko odločil bodisi za izdelavo lastnega kariernega načrta, bodisi individualnega poslovnega ali **individualnega zaposlitvenega načrta**, ob podpori praktičnih nasvetov različnih strokovnjakov ter na podlagi vrednotenja lastnih potencialov (znanje, izobrazba, veščine), socialnih potencialov (družbeno okolje, socialni sloj, družbeni status) in psihosocialnih (osebnostne značilnosti in usmeritve) potencialov. Cilj projekta je bil opolnomočiti posameznika za samostojno **iskanje lastnih poslovnih priložnosti** ali **kompetentno ponujanje lastnega znanja in izobrazbe na trgu dela**. Zavod je s sodelovanjem v projektu MODEL M želel prispevati k izboljšanju zaposljivosti in zaposlenosti mladih ter spodbujati njihovo inovativnost in podjetništvo.

Vključeni udeleženci so ob zaključku predstavili svoje načrte po treh sklopih:

- Skupina A: ustanavljanje lastnega podjetja;
- Skupina B: ustanavljanje lastne neprofitne organizacije;
- Skupina C: iskanje zaposlitve pri delodajalcih.

Najboljši projekt je prejel ob zaključku nagrado, vsak udeleženec pa potrdilo o udeležbi.

Projekt je nakazal smernice k uresničevanju strateških ciljev na področju mladine na nivoju občine, kot tudi širše:

- razvoj osebnih potencialov, samozaupanja in ustvarjalnosti,
- povečanje usposobljenosti mladih na področju »realizacije lastnih idej«,
- okrepitev ter razširitev socialnih mrež mladih,
- medgeneracijsko sodelovanje med praktiki in strokovnjaki različnih profilov s ciljem pomagati mladim k večji zaposljivosti.

Zaradi zanimivosti projekta in njegove dodane vrednosti aktivnostim, ki so se v letu 2013 izvajale na Zavodu OS Maribor, je slednji k sodelovanju v projektu pozvali tudi sosednjo OS Ptuj.

V letu 2013 se je pokazala možnost izvajanja projekta v okviru ukrepa APZ, ki je omogočal vključevanje brezposelnih oseb v lokalne projekte sofinancirane iz drugih virov sredstev.

Konec leta 2013 je Zavod OS Maribor in OS Ptuj sodeloval na zaključnem strokovnem posvetu projekta MODEL pod naslovom »Inovativni modeli in razvojni pogledi na zaposlovanje mladih v Podravju« s prispevkom »Svetovanje mladim ob vstopu na trg dela« in pri podelitvi nagrad najboljšim.

Mladim je bilo ob zaključku posredovano pomembno sporočilo:

Vstopati na trg dela ni lahko in vsako znanje, ki prispeva k izboljšanju zaposljivosti, je dragoceno.

Sodelovanje z mladimi iskanci zaposlitve je privilegij, ki da uvid v spoznanje, kako velik potencial nosijo v sebi.

V času trajanja programa so mladi veliko »delali na sebi«, iskali rešitve. Eni so razvijali poslovno idejo, svoje podjetje, neprofitno organizacijo, drugi so se osredotočili na iskanje zaposlitve in delali na razvoju lastnih kompetenc in spretnosti za učinkovit nastop na trgu dela. Udeleženci so v projektu lahko spoznali, kako pomembno je učenje, mreženje in tkanje vezi ter ob tem dokazali, da so pripravljeni sodelovati, se pripravljeno učiti, da so radovedni, vedoželjni, da imajo neverjetno veliko idej. Njihovi prispevki so bili čudovito oblikovani, predstavitev pa več kot odlične. Prav zaradi tega ocenitev komisije ni bila lahka, saj so se vsi maksimalno izkazali. Dokazali so, da želijo iskati rešitve, da želijo biti aktivni in družbeno odgovorni.

Skozi različne faze življenja je moč pridobiti veliko napotkov o zdravem življenjskem slogu, o skrbi za duhovno, mentalno in telesno kondicijo, o pomenu odzivanja na in v različnih situacijah. Manj pa je kvalitetnih informacij o pomembnosti lastnega razvoja in trženja svojih potencialov, znanj in prednosti. Bistveno za posameznika je, kaj dejansko v življenju želi početi oz. s čim se najbolj samouresničuje. Misli in prepričanja, lastna samopodoba in pozitivna naravnost imajo v življenju namreč veliko moč. Če je posameznik pozitiven in aktivno posega v svojo prihodnost, v iskanje rešitve brezposelnosti, potem pride do rezultatov. Verjeti je potrebno vase, si postavljati smeje cilje in delovati v njihovi smeri uresničitve.

Rezultati so več kot potrdili smisel projekta, saj se je veliko udeležencev samozaposlilo oz. realiziralo različne podjetniške ideje in realiziralo svoje cilje. Kar nekaj udeležencev je s pomočjo izkušnje iz MODELA M našlo zaposlitev, nekateri tudi pred zaključkom programa, saj so se s pridobljenimi znanji in novimi kompetencami znali bolje predstaviti in tržiti.

Zavod OS Maribor in OS Ptuj je prepoznal pomembnost projekta iz več vidikov:

- dodatnih znanj, kompetenc in konkretnih izkušenj, ki so jih mladi pridobili v teoriji in praksi in tudi dobro vnovčili po zaključku programa;
- spodbujanja mladih k kreativnemu razmišljanju v obeh smereh – tako pri iskanju lastnih potencialov in graditvi le-teh, kot tudi pri iskanju podjetniške žilice in razvoju lastne podjetniške ideje;
- v mreženju in povezovanju mladih med seboj, s predavatelji, z drugimi organizacijami v svojem lokalnem okolju;
- v samoaktivaciji, v dvigu upanja in zavedanja, da je lahko drugače, bolje, da je možno dobiti zaposlitev brez »botrov«, če verjamemo v lastno vrednost, kar se odraža na razgovoru, v verbalni in neverbalni komunikaciji;

- zelo pomemben vidik je družbena odgovornost, o pomenu katere se mlade premalo ozavešča;
- v organizirani in vodeni obliki, ki jim je omogočila poglobljeno spoznavanje sebe, svojih kompetenc, znanj, spretnosti in na podlagi le-teh ovrednotenje lastnih možnosti, interesov, močnih in šibkih področij z možnostjo nadgraditve le-teh, ob podpori različnih strokovnjakov;
- v razsežnosti projekta, da je v mladih prepoznal pomembne akterje naše družbe, ki so pripravljeni na sodelovanje znotraj generacije, na medgeneracijsko sodelovanje in dejavno delovanje v družbi;
- povezovanje različnih institucij iz lokalnega okolja na trgu dela, ki se je z razvojem projekta širil.

Zaradi navedenega se je Zavod pozitivno odzval na pobudo za sodelovanje tudi v letu 2014 in 2015 in projekt promoviral med mladimi brezposelnimi. Odzivi so bili odlični v vseh treh letih, v katerih se je vključilo okoli 80 mladih. Zato je bila še posebej razveseljiva informacija, da je Urad za mladino projekt MODEL M izbral za izvajanje na nacionalni ravni. Tako se je dobra praksa tega projekta širila na skoraj vse območne službe Zavoda.

Gre za primer projekta, ki je rasel skupaj z lokalnim okoljem. V triletnem izvajanju se je dograjeval, tako z vsebinami, kot s sodelujočimi partnerji in mrežami, ter nato uspešno prerasel lokalni in prešel na nacionalni nivo. Tudi v drugih slovenskih okoljih je projekt pustil »pozitivne sledove«. Izvajalec je zelo premišljeno prenašal vsebino v druga lokalna okolja. Ključno za uspeh je zagotovo tudi dejstvo, da je IRDO v vsakem lokalnem okolju k sodelovanju pritegnil lokalne partnerje, lokalne predavatelje, ki so lahko kompetentno predstavljali situacijo na vsakem specifičnem lokalnem okolju. Dejstvo je, da to, kar se je pokazalo dobro pri izvajanju projekta v Mariboru, ni nujno, da deluje tudi v Ljubljani, Celju ali Kopru. Ključna je vpetost projekta v lokalno okolje, če želi biti uspešen. To je IRDO z MODEL-om M v glavnini tudi uspelo.

Za izvajanje projekta je bistveno, da se projekt izvaja v povezovanju s ključnimi akterji na trgu dela, z lokalnimi predavatelji in predvsem z izvajanjem z ljudmi, ki verjamejo v mlade, v njihove potencialne, da bo lahko projekt živel in se razvijal.

Viri:

- ¹ Jamstvo za mlade, izvedbeni načrt 2014–2015
- Podatki SURS, podatki ZRSZ

REZULTATI PROJEKTA MODEL M SLOVENIJA IN NJEGOVA EVALVACIJA

Avtorici: mag. Anita Hrast, Monika Rajšp, dr. Martina Rauter

Izhodišča za evalvacijo projekta

Model M pomeni biti mlad in biti vzor drugim (Role Model), kako inovativno najdeš zaposlitev ali ustvariš svojo lastno zaposlitev ter tako postajaš in ostajaš aktiven državljan. Namen projekta Model M Slovenija je bil mlade z usposabljanjem, mreženjem, svetovanjem in aktivno participacijo v družbi opolnomočiti, da bodo ustvarili svoje lastne Modele uspeha.

Skozi celoten program usposabljanja so mladi s pomočjo praktičnih nasvetov različnih strokovnjakov in podjetnikov ter na podlagi vrednotenja lastnih kulturnih (znanje, izobrazba, veščine), socialnih (družbeno okolje, socialni sloj, družbeni status) in psihosocialnih potencialov (osebnostne značilnosti in usmeritve) oblikovali lastne karijerne ali poslovne načrte ter jih s podporo inštituta IRDO in partnerjev tudi uresničili.

S projektom smo želeli povečati zaposljivost in zaposlenost mladih v starosti od 15. do vključno 29. let na trgu dela v sedmih statističnih regijah Slovenije. Vanj smo imeli namen vključiti 140 mladih brezposelnih oseb in najmanj 32-tim pomagati najti zaposlitev. Naložbo sta sofinancirali Republika Slovenija in Evropska unija iz Evropskega socialnega sklada.

Rezultati in dodana vrednost projekta Model M Slovenija

Projekt Model M Slovenija se je izvajal v sedmih statističnih regijah. Vanj je bilo od 1. 8. 2016 do 15. 9. 2018 vključenih 118 udeležencev, ki so se usposabljali 702 uri. Na udeleženca je bilo izvedenih skupaj 11.146 ur. V usposabljanje je bilo vključenih več žensk kot moških in več v zahodni kohezijski regiji kot v vzhodni. Vsekakor so bili ob regijskih usposabljanjih udeleženci deležni tudi drugih aktivnosti.

Glede na število zaposlenih se je zaposlilo več oseb v vzhodni kohezijski regiji, saj smo tam tudi najprej izvedli večino usposabljanj in so bili zato ti učinki prej vidni. Glede na starost je bilo v projekt vključenih največ udeležencev s 27 leti, sledijo udeleženci z 29 in 26 leti ter drugi. V programe usposabljanja je bilo vključenih več kot 80 zunanjih predavateljev, strokovnjakov, podjetnikov. Več o teh rezultatih je zapisano v priložniku »ABC Model M Slovenija – kako inovativno do zaposlitve, ustanavljanja lastnega podjetja ali nevladne organizacije? (Inštitut IRDO, 2018).

Konkretni rezultati projekta, ki smo jih dosegli, so:

1. **Svetovanje mladim** – potekalo je individualno in skupinsko svetovalno delo glede na potrebe udeležencev projekta, v katerega je bilo **vključenih 118 oseb**.
2. Izpeljali smo **sedem Regijskih šol Model M Slovenija – programov usposabljanja mladih brezposelnih oseb za podjetništvo, nevladništvo in inovativno iskanje zaposlitve v sedmih regijah** po Sloveniji. Izpeljanih je bilo **11.406 udeleženec / ur**.
3. Potekalo je **mreženje in vključevanje širše populacije mladih in podjetnikov v razvoj zaposlovanja, podjetništva in nevladništva** z ogledi dobrih praks slovenskih podjetij in NVO (vključenih je bilo več kot 80 podjetnikov, predavateljev, nevladnikov v program usposabljanja, še več predstavnikov podjetij in NVO iz regij v ogledu praks na terenu).
4. Oblikovali smo **Model M skupnost podjetnih** – oblikovanje, vpis, spremljanje in promocija baz potencialnih kandidatov za zaposlitev, ponudnikov izdelkov in storitev, iskalcev kadrov, ponudnikov pripravništev in prakse, predavateljev in svetovalcev mladim, mladinskih organizacij in organizacij za mlade, ki so usposobljene za

krepitev zaposljivosti in zaposlenosti mladih v regiji, mladih, ki so že uspešno našli zaposlitev ali ustvarili svojo ...

- Organizirali smo **hitre poslovne sestanke med mladimi in podjetniki v posamezni regiji** ter **pomagali pri zaposlovanju mladih**: pri vzpostavitvi kontaktov z delodajalci, spremljanju zaposlovanja mladih, svetovanje mladim in delodajalcem po potrebi, **rezultat 50 novih zaposlitev**.
- Izvedba dveh konferenc za mlade** – Izpeljali smo poslovno konferenco Model M Slovenija – Mladi, podjetništvo in družbena odgovornost 2017 v Mariboru in Skupno zaključno konferenco Mladimo prihodnost septembra 2018 v Ljubljani.
- Naredili **smo prenos EU pobude Zavezništvo za mlade (Pact4Youth) v Slovenijo** –predstavitev pobude, prilagoditev za Slovenijo in pripravili nacionalni akcijski načrt (www.paktzamlade.si).
- Train the trainer program** – izpeljali smo program usposabljanja lokalnih predavateljev za delo v projektu v posamezni regiji, s poudarkom na sodelovanju z gospodarskimi zbornicami in mladinskimi organizacijami v regiji in jim podelili certifikate.
- Izpeljali smo **promocijske in založniške aktivnosti projekta** – spletna stran projekta (www.model-m.si), FB in LinkedIn stran projekta, **produkcija 12 e-video razglednic projekta**, izdaja priročnika za mlade »**ABC Model M Slovenija – kako inovativno do zaposlitve, ustanavljanja lastnega podjetja ali nevladne organizacije?**« in priročnika za trenerje »**Model M Slovenija: Train the Trainer**«.
- Pripravili smo **evalvacijo projekta in raziskavo zanjo ter pripravili predloge za nadgradnjo projekta** v prihodnje.

Mladi so v okviru projekta Model M Slovenija pridobili naslednje:

- povečali so zaposljivost in zaposlenost,
- posamezen slušatelj je prepoznal svoje sposobnosti in pridobil nove kompetence za podjetniško razmišljanje in delovanje oz. samozaposlitev ali hitrejšo zaposlitev pri delodajalcih,
- predstavil je pridobljena znanja v programu skozi delo na praktičnem primeru (poslovni načrt za lastno organizacijo ali karierni načrt za zaposlitev),
- okrepil je svoj socialni kapital za razvoj lastnih kariernih možnosti in
- aktivno je iskal zaposlitev ali ustvarjal svojo lastno (podjetje, NVO).

Izvedba raziskave in evalvacije projekta Model M Slovenija

Za potrditev naših predvidevanj in ocenitev **učinkov projekta, torej uspešnosti podpora zaposlovanju mladih oz. znižanju brezposelnosti mladih**, smo pripravili skupno evalvacijo projekta, ki je temeljila na sprotni evalvaciji po vsakem posamičnem regijskem usposabljanju.

Po končanih sedmih regijskih usposabljanjih smo najprej pripravili kvalitativno raziskavo preko telefona, e-pošte in drugih oblik spletne neposredne komunikacije (npr. Skype) na vzorcu 25 oseb. Namen kvalitativne raziskave je bil dopolnitev kvantitativnih raziskav in pridobitev mnenj ključnih uporabnikov in sodelujočih. Nato smo pripravili še dva ločena vprašalnika, enega za mlade in drugega za predavatelje, moderatorje in druge s projektom povezane osebe, ki smo ga vključenim v projekt Model M Slovenija posredovali v obliki spletne ankete.

Namen raziskave

Namen raziskave je bil pridobiti temeljne podatke o vplivu projekta na udeležence, na ostale sodelujoče in slovenski prostor ter zbrati predloge za izboljšavo in nadaljnji razvoj projekta. Namen evalvacije je bil oceniti izvedbo in učinkovitost projekta – uspešnost podpore zaposlovanju mladih oz. znižanju brezposelnosti mladih.

Cilji raziskave

Cilj raziskave je bil zbrati temeljne podatke o oceni projekta s strani udeležencev in predavateljev v projektu ter mladih brezposelnih, ki še niso bili vključeni v projekt, da bi lahko pripravili predloge za nadgradnjo projekta v prihodnje.

Zbiranje in analiziranje podatkov

Podatke smo zbirali od aprila 2018 do avgusta 2018 preko spletne ankete, regijskih evalvacijskih vprašalnikov in intervjujev. Uporabili smo naslednja orodja za raziskavo:

1. Pisna anketa za udeležence usposabljanj v regijah – evalvacijski vprašalnik po regijah
2. Kvalitativna ocena projekta Model M Slovenija z osebnimi intervjuji vključenih oseb v projekt
3. Spletna anketa za mlade
4. Spletna anketa za predavatelje, moderatorje in druge s projektom povezane osebe

Povzetek rezultatov raziskave

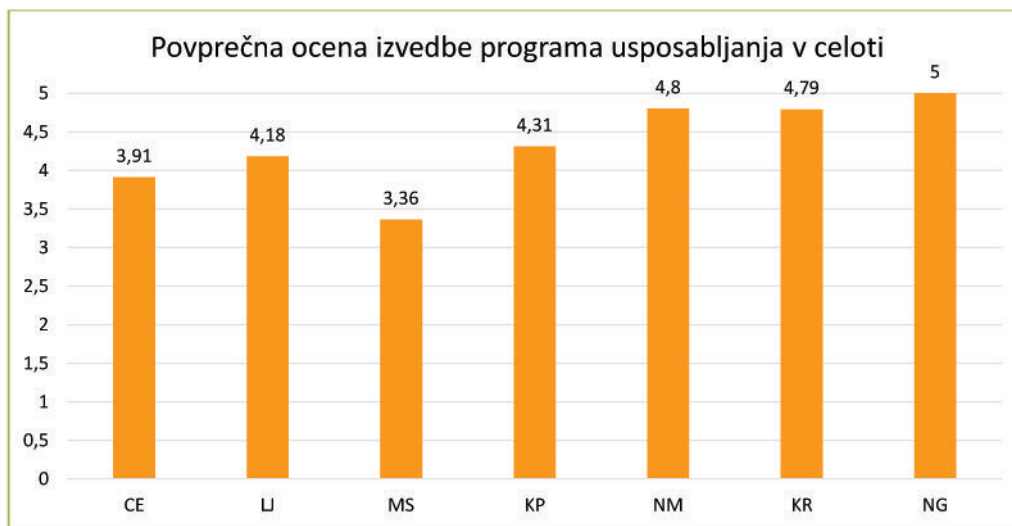
1. Pisna anketa za udeležence usposabljanj v regijah – evalvacijski vprašalnik po regijah

Po vsakem posamičnem usposabljanju v okviru projekta »Model M Slovenija: Karierno usposabljanje, zaposlovanje in podjetništvo za mlade«, smo izvedli pisno anketo med udeleženci projekta in na koncu še analizo vseh (regijskih) evalvacijskih vprašalnikov, na podlagi katerih smo dobili rezultate, ki jih predstavljamo v nadaljevanju.

(Regijski) evalvacijski vprašalnik je izpolnilo 101 udeležencev, od tega 24 iz Celja, 13 iz Ljubljane, 13 iz Murske Sobote, prav tako 13 v Kopru, 14 v Novem mestu, 20 v Kranju in 4 v Novi Gorici. Namen in cilji regijskih evalvacijskih vprašalnikov so bili oceniti program usposabljanja Model M Slovenija in pridobiti koristne povratne informacije za pripravo izboljšav programa in oceno učinkovitosti programa.

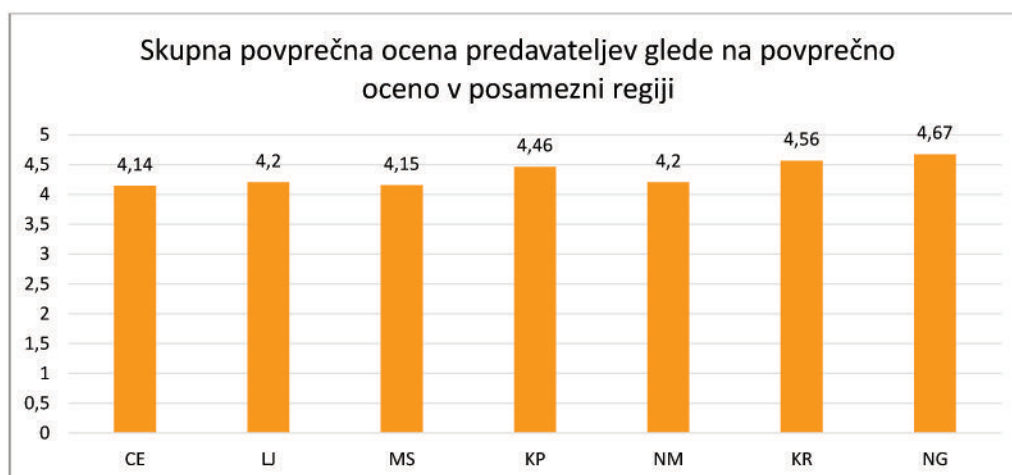
Mnenje udeležencev regijskih usposabljanj o izvedbi programa usposabljanja v celoti je predstavljeno v grafu 1, ki prikazuje povprečno oceno izvedbe programa usposabljanja v celoti. Najbolje so ga ocenili v Novi Gorici, in sicer z oceno 5, sledi Novo mesto z oceno 4,8 ter Kranj z oceno 4,79. Najslabše so ga ocenili v Murski Soboti, kjer so mu dali oceno 3,36, z 3,91 pa so izvedbo programa v celoti ocenili v Celju.

Graf 1: Povprečna ocena izvedbe programa usposabljanja v celoti



Graf 2 prikazuje mnenje udeležencev regijskih usposabljanj o predavateljih. Najvišjo skupno povprečno oceno predavateljev glede na povprečno oceno v posamezni regiji so anketiranci namenili predavateljem v Novi Gorici, in sicer z oceno 4,67. Iz grafa 2 je razvidno, da so bili anketirani v splošnem zadovoljni s predavatelji, saj nikomur niso namenili ocene slabše od 4. Najslabšo oceno so predavatelji dobili v Celju (4,14) in njim v Murski Soboti (4,15). Udeleženci iz Ljubljane in Novega mesta so podali enako oceno, in sicer 4,2.

Graf 2: Skupna povprečna ocena predavateljev glede na povprečno oceno v posamezni regiji



Iz odgovorov iz evalvacijskih vprašalnikov smo razbrali tudi, da bi udeleženci program priporočili naslednjim generacijam, saj menijo, da gre za dober program, ki posamezniku pomaga pri njihovem razvoju, tako osebnem kot tudi kariernem / poslovnem. Dodajajo še, da je to odličen način za pridobivanje novih znanj v času brezposelnosti, da najdeš samega sebe in si postaviš cilje za prihodnost. Tisti, ki bi program priporočali naslednjim generacijam, menijo še, da lahko veliko odneseš od programa, če si pripravljen izkoristiti čas in pridobljeno znanje.

Analiza regijskih evalvacijskih vprašalnikov je dala vpogled v celotno izvedbo usposabljanja za mlade. Od prve izvedbe v Celju do zadnje v Novi Gorici se je kazalo nekaj sprotnih izboljšav, predvsem na področju organizacije.

Končni pregled celotne analize regijskih evalvacijskih vprašalnikov tako organizatorju predstavlja nabor predlogov za izboljšave in orodje, s katerim se bodo lahko izvedla te izboljšave. Projekt ima po mnenju vprašanih vsekakor velik potencial za nadaljevanje.

2. Kvalitativna ocena projekta Model M Slovenija z osebnimi intervjuji vključenih oseb v projekt

Za **kvalitativno oceno projekta** smo opravili neposredno korespondenco preko telefona, e-pošte in drugih oblik spletne neposredne komunikacije (npr. Skype). Zbiranje odgovorov je potekalo od 23. 5. 2018 do 2. 7. 2018 in je zajemalo v projekt Model M Slovenija vključene izbrane mlade udeležence in predavatelje, moderatorje ter druge povezane osebe (strokovni sodelavci). Vzorec je zajemal 25 oseb.

Namen kvalitativne raziskave je bil dopolnitev kvantitativnih raziskav in pridobitev mnenj ključnih uporabnikov in sodelujočih o projektu Model M Slovenija. Glavni cilj kvalitativne raziskave je bil pridobiti uporabne informacije za prihodnje sodelujoče mlade in mnenje mladih o projektu Model M Slovenija.

Omejitve pri raziskavi so izhajale predvsem iz omejenega števila udeležencev in delne neodzivnosti le-teh.

V obdobju od 23. maja do 2. julija 2018 smo zbirali odgovore s strani mnenjskih voditeljev, podjetnikov, svetovalcev, nevladnikov in predavateljev ter udeležencev v projektu Model M Slovenija. Skupno smo zbrali 16 odgovorov, in sicer 9 s strani mnenjskih voditeljev, podjetnikov, svetovalcev, nevladnikov in predavateljev ter 7 s strani udeležencev v projektu Model M Slovenija.

Po zbranih odgovorih smo lahko ugotovili podobnost v razmišljanju ljudi, ki so bili vključeni v projekt Model M Slovenija kot mnenjski voditelji, podjetniki, svetovalci, nevladniki in predavatelji. Iz odgovorov je bilo mogoče razbrati, da se vsi zavedajo vseživljenjskega izobraževanja in dopolnitve formalnega izobraževanja z neformalnim izobraževanjem. Rok Primožič, direktor Urada RS za mladino, meni, da je »neformalno izobraževanje je vse bolj pomembno dopolnilo kateri koli formalni izobrazbi, ki jo posameznik in posameznica pridobi. Omogoča pridobivanje različnih kompetenc v praksi, ki jih v formalnem izobraževalnem sistemu ni mogoče pridobiti, prav tako pa take oblike vse bolj cenijo tudi delodajalci oziroma delodajalke.«

Projekt Model M Slovenija so označili kot pomembno dodano vrednost za mlade na njihovi poti do zaposlitve oziroma samostojne podjetniške poti zaradi večjih pozitivnih učinkov. Mirjana Zgaga in Smiljana Černzel Hrastar, Zavod RS za zaposlovanje, ocenjujeta, da »vstopati na trg dela ni lahko in vsako znanje, ki prispeva k izboljšanju zaposljivosti, je dragoceno.

Kar nekaj udeležencev je s pomočjo izkušnje iz MODELA M našlo zaposlitev, nekateri tudi pred zaključkom programa, saj so se s pridobljenimi znanji in novimi kompetencami znali bolje predstaviti in tržiti.« Monika Rajšp, lastnica in direktorica podjetja MrClick IT in udeleženka prve generacije Model M v Mariboru leta 2013, pritrjuje, da je »Model M Slovenija odlična 'odskočna deska' za tiste, ki se še iščejo ali potrebujejo potrditev svoje ideje. Projekt nudi tako strokovno kot tudi mentorsko podporo pri postavljanju in uresničevanju ciljev«.

Anketirani predavatelji so se na svoji karierni poti srečevali z različnimi življenjskimi in kariernimi izzivi, o katerih so z mladimi spregovorili že med samim usposabljanjem v okviru projekta Model M Slovenija. Tatjana Fink, direktorica DEMENT d. o. o., je navedla tri ključne izzive in njihove rešitve, s katerimi se je srečala na svoji karierni poti:

1. Izziv: Razumeti pravi problem in potrebo kupca: »Rešila sem ga tako, da sem veliko spraševala in poslušala.«
2. Izziv: Navdušiti sodelavce za skupen cilj: »Rešila sem ga tako, da sem veliko komunicirala in jasno predstavila koristi za podjetje in za njih osebno.«
3. Izziv: Samoiniciativnost zaposlenih: »Rešila sem ga tako, da sem uvedla nagrade in priznanja za najboljše sodelavce.«

Prav zaradi soočanja z različnimi izzivi na karierni poti povabljeni mnenjski voditelji, podjetniki, svetovalci, nevladniki in predavatelji poudarjajo pomen vlaganja v sebe, prepoznavanje svojih potencialov in sledenje samemu sebi. Mladim sporočajo, da naj najprej spoznajo sebe in svoje potenciale ter želje, potem pa raziščejo, v katerem poslovnem okolju bodo lahko sebi in organizaciji ustvarili največjo dodano vrednost.

Natalie C. Postružnik, direktorica Insights d. o. o., mladim priporoča »naj preverijo, v kakšno okolje se podajajo. Kdo so zaposleni, kakšni so vodje? Ali se vaše vrednote ujemajo? Ali imajo vzpostavljen sistem mentorstva ali kariernih sider oz. kakšne druge oblike spremljanja in razvoja zaposlenih?« Tudi Matjaž Štamulak izpostavlja, da je dobro najprej spoznati podjetje, kjer mladi želijo zaposlitev: »Priporočam, da naj (mladi posameznik, op. a.) najprej dobro razišče podjetje, kjer želi zaposlitev in se pozanima o tem, kje ima mogoče podjetje težave ali izzive in jim lahko on konkretno pomaga s svojim znanjem, kompetencami, itn. Vsekakor naj posameznik pride na razgovor na podjetje zelo pripravljen in »oborožen« s podatki o podjetju, njihovem delovanju, produktih in naj ima pripravljene konkretne rešitve o tem, kje jim lahko on pomaga in prispeva«.

Med osebnimi in delovnimi lastnostmi, ki so najbolj pomembne za uspeh na področju dela in zaposlitve in jih iščejo tudi pri mladih, navajajo: samoiniciativnost in proaktivnost, inovativnost, prilagodljivost, komunikativnost, želja po pridobivanju novih znanj, pozitivna naravnost, strast in osebna rast.

Za Model M Slovenija so izvedeli v glavnem preko poslovnih partnerjev in povabila Inštituta IRDO, povabilu pa so se z veseljem odzvali zaradi zavedanja po kvaliteti programa Model M Slovenija in nujnosti tovrstnih projektov in programov za mlade.

Podobnost v odgovorih je mogoče zaznati tudi pri anketiranih udeležencih usposabljanja Model M Slovenija, mladih pod 30 letom starosti. Za sodelovanje v projektu so se odločili, ker jih je bodisi pritegnila predstavitev bodisi je vabilo prišlo ob pravem času ali pa so želeli širiti znanje in svojo mrežo poznanstev. Kot je mogoče razbrati iz odgovorov, sodelovanje v projektih, kot je Model M Slovenija, priporočajo tudi drugim mladim. Brez zadržkov lahko zaključimo, da so bili vsi anketirani z izvedbo programa Model M Slovenija zadovoljni in jim je pomagal pri nadaljnjih korakih na njihovi karierni poti.

3. Spletna anketa za mlade

V okviru projekta je bila pripravljena tudi **anketa za mlade** (dijake, študente in mlade brezposelne), v obliki spletne ankete (1ka). Anketiranje je potekalo od 17. 7. 2018 do 20. 8. 2018. Vzorec raziskave vključuje 51 končanih vprašalnikov, 24 delno veljavnih in 88 neustreznih vprašalnikov, osredotočili smo se na pojasnjevanje 75 veljavnih vprašalnikov.

Namen ankete je bil zbrati podatke, mnenja in predloge mladih o izzivih zaposlovanja in zaposljivosti mladih pri nas ter o projektu Model M Slovenija. Glavni cilji so bili pridobiti mnenje mladih o položaju mladih na trgu dela, pridobiti predloge za izboljšanje tega področja, pridobiti mnenje o projektih, kot je Model M Slovenija in mnenje o samem projektu Model M Slovenija ter možnostih in priložnostih za trajnost projekta Model M Slovenija.

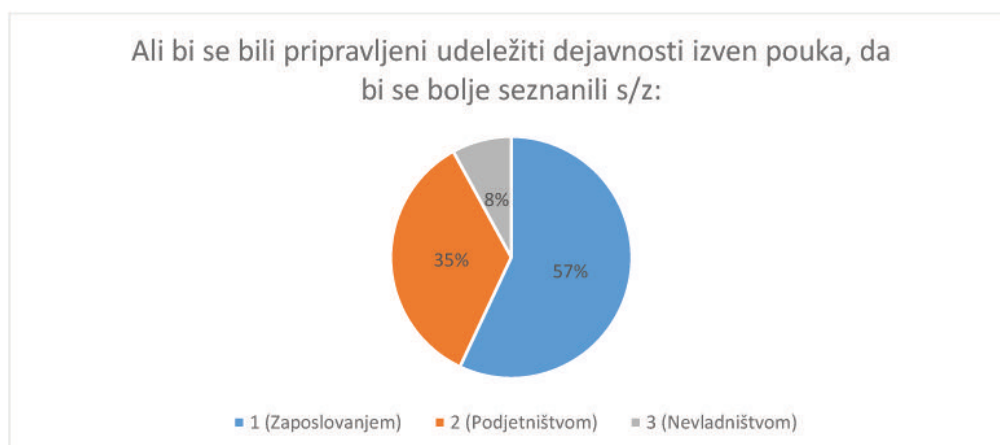
Če pogledamo graf 3, vidimo, da bi se bilo kar 92 % anketirancev pripravljenih udeležiti dejavnosti izven pouka, da bi se bolje seznanili z možnostmi zaposlitve po koncu poklicne ali srednje šole oziroma fakultete, medtem ko se 8 % vprašanih takšnih aktivnosti ne bi bilo pripravljenih udeležiti.

Graf 3: Udeležba na dejavnostih izven pouka z namenom seznaniti se z možnostmi zaposlitve po koncu šolanja



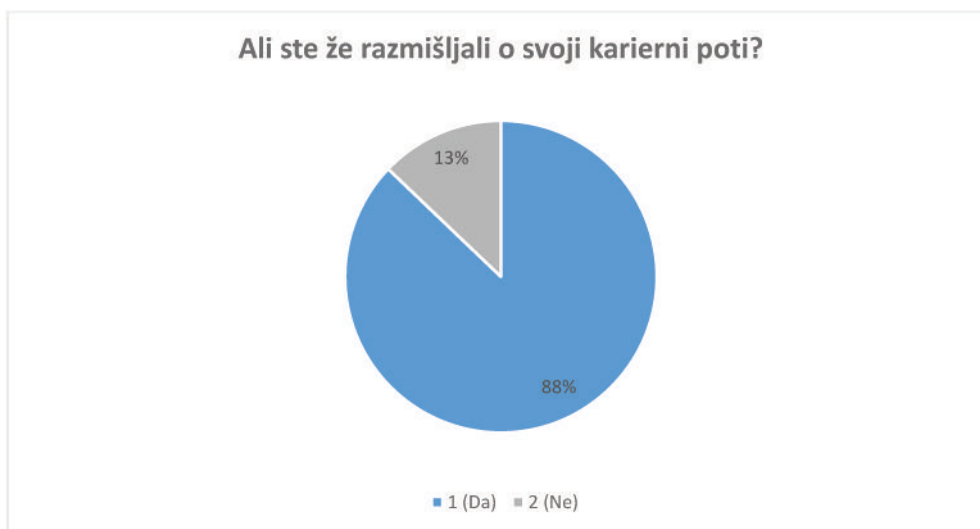
V grafu 4 nam odgovori razkrijejo, da se je več kot polovica anketirancev (57 %) pripravljenih udeležiti dejavnosti izven pouka, da bi se bolje seznanili z zaposlovanjem, 35 % anketirancev se je pripravljenih udeležiti dejavnosti izven pouka, da bi se bolje seznanili s podjetništvom in le 8 % vprašanih se je pripravljenih udeležiti dejavnosti izven pouka, da bi se bolje seznanili z nevladništvom.

Graf 4: Udeležba na dejavnosti izven pouka z namenom seznanitve z zaposlovanjem, podjetništvom, nevladništvom



Zaskrbljujoče je razmerje med tistimi, ki razmišljajo o svoji karierni poti in tistimi, ki o tem (še) niso razmišljali. Več kot dve tretjini anketirancev (88 %) je že razmišljalo o svoji karierni poti, le 13 % jih o tem še ni razmišljalo.

Graf 5: Razmišljanje o karierni poti



Anketiranci so mnenja, da so danes ključni problemi na področju zaposlovanja mladih premalo izkušenj, brezposelnost, premalo informacij in previsoka pričakovanja družbe do mladih ter premalo poznavanja realnega trga dela in delovnih okolij. Dodatno mnenje mladih anketiranih je bilo, da se mladi odločajo za študij, kjer ni prostih delovnih mest.

Po oceni anketirancev predlogi za izboljšanje področja zaposljivosti in zaposlovanja mladih, kot so mladi potrebujejo ustrezno mentorstvo na delovnem mestu in nadaljevati je potrebno s sofinanciranjem kakovostnih projektov za zaposlovanje mladih, najboljše pripomorejo k dvigu tega področja pri nas. Tudi ostale teme, kot so potrebno je vključiti dodatne vsebine s področja karijerne orientacije v redno izobraževanje – srednje šole in fakultete, kažejo, da je mladim potrebno ponuditi več možnosti za neformalno izobraževanje in priznavanje tega ter da mladi potrebujejo več medgeneracijskega dialoga in sodelovanja, niso slabo zastopane. Anketiranci so jih v 45 % ocenili z odlično oceno.

Najpomembnejše vsebine za usposabljanja, kot je Model M Slovenija in s tem ponovno doseg boljše zaposljivosti in zaposlovanje mladih, so po mnenju mladih: kako se predstaviti delodajalcu in poznavanje lastnih kompetenc; sledijo javno nastopanje, ogledi dobrih praks podjetij in nevladnih organizacij, kako napisati življenjepis (CV) in spoznavanje sebe, svojih zmožnosti in zastavljanje lastnih ciljev, najmanj pomembna je vsebina nevladništvo.

Anketiranci predlagajo projektu Model M Slovenija naslednje metode dela z mladimi: delavnice, debate z delodajalci in drugimi institucijami, ogled strokovnih praks, predavanja, simulacijo zaposlitvenega razgovora; ne priporočajo pa simulacije hitrih zmenkov in iger vlog.

4. Spletna anketa za predavatelje, moderatorje in druge s projektom povezane osebe

Poleg spletne ankete za mlade in evalvacijskih vprašalnikov po posameznem regijskem usposabljanju, je bila dne 4. 7. 2018 lansirana spletna anketa (1ka), s katero smo zbrali podatke o projektu od **predavateljev, moderatorjev in drugih s projektom povezanih oseb**.

Anketiranje je potekalo od 4. 7. 2018 do 31. 7. 2018 in je zajemalo vse v projekt Model M Slovenija vključene predavatelje, moderatorje in druge povezane osebe (strokovni sodelavci). Vzorec vključuje 51 oseb, od tega je 27 vprašalnikov veljavnih, 24 pa neveljavnih. Osredotočili smo se na 27 veljavnih vprašalnikov.

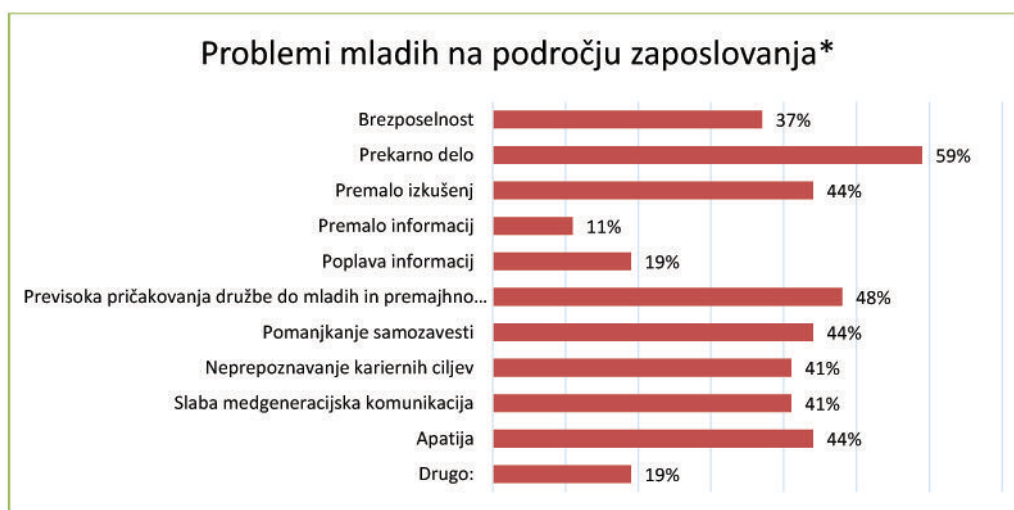
Namen ankete je bil zbrati podatke, mnenja in predloge o mladih in projektu Model M Slovenija s strani predavateljev, moderatorjev in drugih s projektom povezanih oseb. Glavni cilji raziskave so bili preveriti mnenje o položaju mladih na trgu dela, mnenje in oceno projekta Model M Slovenija 2016–2018 ter možnosti za trajnost projekta Model M Slovenija. Anketiranci so v zadnjem sklopu vprašanj podali demografske podatke in končne predloge za uspeh na trgu dela. Omejitve pri raziskavi so izhajale predvsem iz omejenega števila predavateljev in delne neodzivnosti anketiranih.

V prvem sklopu smo anketirance spraševali o njihovem mnenju glede zaposljivosti mladih.

Kot je razvidno iz grafa 6, lahko odgovore razdelimo v dva sklopa – družbeni izzivi mladih in individualni izzivi mladih. Anketiranci dva največja problema mladih na področju zaposlovanja vidijo v dejavnikih, ki jih umeščamo med družbene izzive mladih, tj. v prekarnem delu in previsokih pričakovanih družbe do mladih in premajhnem poznavanju realnega trga dela in delovnih okolij; nato sledijo izzivi, ki jih lahko pojasnujemo z individualnimi izzivi mladih, kot so apatija, premalo izkušenj, pomanjkanje samozavesti.

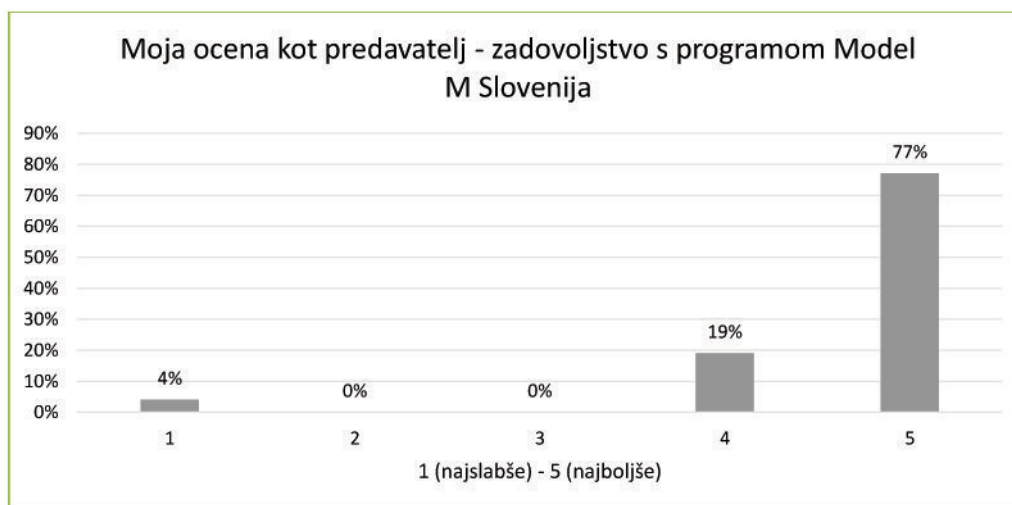
Anketiranci so imeli tudi možnost navesti »druge« probleme mladih na področju zaposlovanja. Izpostavili so: prevelika pričakovanja mladih glede na to, da komaj vstopajo na trg dela; razvajenost, pomanjkanje vizije in razmišljanja z lastno glavo; nezainteresiranost za poklicno pot; nerealna pričakovanja; previsoka pričakovanja mladih do »imeti v življenju vse takoj na voljo« in pomanjkanje vrednot (delo, družina).

Graf 6: Problemi mladih na področju zaposlovanja



V grafu 7 so podane ocene predavateljev glede na njihovo zadovoljstvo s programom Model M Slovenija. Graf 7 prikazuje, da je 77 % anketirancev (predavatelji) ocenilo zadovoljstvo s programom Model M Slovenija z oceno 5 (najboljše), 19 % z oceno 4 (skoraj najboljše), 4 % pa so ocenili zadovoljstvo s programom Model M Slovenija kot negativno.

Graf 7: Zadovoljstvo s programom Model M Slovenija - kot predavatelj



Na vprašanje o potrebi po usposabljanju mladih v okviru projekta Model M Slovenija v prihodnje je kar 73 % vprašanih izrazilo največjo potrebo po tovrstnem usposabljanju. To je razvidno tudi v grafu 8.

Graf 8: Potreba po usposabljanju mladih v okviru projekta Model M Slovenija v prihodnje



Pri vprašanju, kaj je najbolj ključno za nadaljevanje projekta po mnenju anketiranih, je bilo možno izbrati več odgovorov. Najpomembnejša se anketirancem zdi zagotovitev financ (77 %), sledi podpora in sodelovanje partnerjev v lokalnem okolju (73 %), polovica je navedla tudi pripravo programa izobraževanja za trenerje (know-how). Sledijo še mentorska podpora s strani izvajalca projekta, medijska podpora pri informiranju in širitvi projekta in kadri.

Kot lastne predloge so anketiranci navedli:

- mogoče bi bilo ustrezno, da udeleženec preživi kak dan na »poskusnem delu« pri ustreznem delodajalcu in tako preveri svojo podjetniško idejo – v čem je boljša od dejavnosti tega delodajalca – če je njegova dejavnost podobna naboru delodajalcev v posamezni regiji;
- dobro informiranje mladih o možnosti vključevanja v tovrstna izobraževanja;
- nove vsebine: npr. izdelava osebnih scenarijev prihodnosti (gre za metodologijo, ki je v tujini že dobro preizkušena, v Sloveniji pa še dokaj neznanka), zaposlitveni načrt oziroma podjetniški načrt se preveri v različnih možnih prihodnostih, kako bi se obnesel.

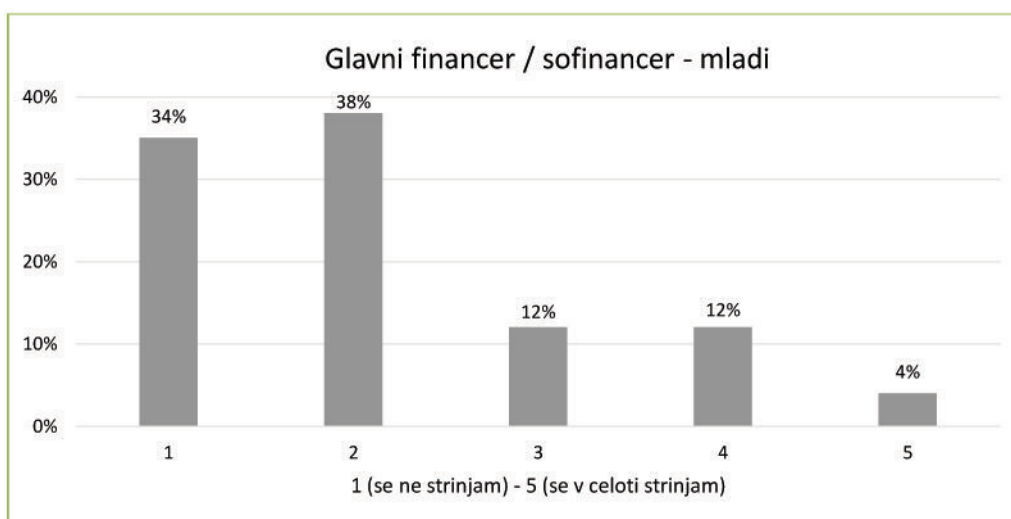
Več v grafu 9.

Graf 9: Ključno za nadaljevanje projekta



Za konec morda še mnenje o financiranju projekta. Na vprašanje, kdo naj bo glavni financer / sofinancer projekta jih je največ odgovorilo, da naj bi bila to Evropska unija, sledi država, lokalne skupnosti, gospodarska združenja in univerze z 12 %. Nasprotno se 34 % anketiranih absolutno ne strinja, da bi bili glavni financerji / sofinancerji teh programov mladi. Pritrjuje jim dodatnih 38 %, ki se s tem ne strinjajo, samo 28 % oseb se je vsaj delno opredelilo za sofinanciranje / financiranje s strani mladih.

Graf 10: Glavni (so) financer – mladi



Model M Slovenija – kako naprej?

Glede na spoznanja iz raziskave in evalvacije projekta lahko ugotovimo, da so udeleženci, predavatelji in drugi vključeni v projekt z le-tem večinoma zadovoljni in da so učinki projekta dobro vidni. Do konca maja 2018 se je namreč od 118 vključenih oseb zaposlilo kar 50 le-teh (42,37 %), do konca projekta (15. 9. 2018) pa pričakujemo še vsaj nekaj zaposlitev. Tako tisti, ki so bili in tisti, ki niso bili vključeni v projekt, menijo, da mladi sami ne bodo zmogli financirati takšnih projektov v prihodnje in da bi bilo najbolje, če to naredi Evropska unija, država in / ali lokalna skupnost. Le majhen delež mladih je namreč pripravljen plačati za takšno usposabljanje.

Poraja se vprašanje, ali ne bi bilo smiselno metodo usposabljanja Model M Slovenija s kakšnim projektom ali državnim ukrepom prenesti v obstoječe kurikulumne vse izobraževalnih institucij v Sloveniji (npr. za zadnje letnike poklicnih in srednjih šol ter fakultet). Tako bi zajeli celotno populacijo, z metodo usposabljanja Model M Slovenija pa povezali čim več mladih z gospodarstvom, nevladnimi organizacijami in izobraževalnimi ustanovami.

MODEL M SKUPNOST IN NJEN RAZVOJ

Avtorici: mag. Anita Hrast, Monika Rajšp

Mladinsko delo in Model M Slovenija

Mladinsko delo je organizirana in ciljno usmerjena oblika delovanja mladih in za mlade, v okviru katere se mladi na podlagi lastnih prizadevanj vključujejo v družbo, krepijo svoje kompetence ter prispevajo k razvoju skupnosti. Z učinkovitim mladinskim delom in pobudami spodbujamo aktivno participacijo mladih, ki pa je ena izmed pomembnejših pojavnih oblik koncepta aktivnega državljanstva. Mladi z aktivno participacijo prevzemajo odgovornost, se učijo načrtovanja, sprejemanja odločitev in krepijo številne druge, državljanske in socialne kompetence.

Vse to predstavlja del družbene odgovornosti, ki smo jo s projektom Model M Slovenija skupaj z obstoječimi in novimi partnerji inštituta IRDO učinkovito krepili v slovenskem prostoru. Projekt je inovativen, saj se dotakne najprej posameznikovega poslanstva, vizije, šele nato ga uči podjetnosti in ga usposablja za večjo zaposljivost in zaposlenost. Pomeni tudi nadgradnjo obstoječega dela z mladimi v inštitutu IRDO in širi know-how v druge regije.

S projektom Model M Slovenija smo razvijali inovativne oblike mladinskega dela z novimi pristopi pri reševanju problematike brezposelnosti mladih, ki pa imajo hkrati tudi širše učinke na področje mladinskega dela in mladinske politike. S projektom smo želeli v času od 1. 8. 2016 do 15. 9. 2018 usposobiti za večjo zaposljivost in zaposlenost vsaj 140 mladih in zaposliti vsaj 32 mladih v sedmih statističnih regijah.

Model M pomeni biti mlad in biti vzor drugim, kako inovativno najdeš zaposlitev ali ustvariš svojo lastno. S projektom Model M Slovenija smo v letih 2016–2018 želeli:

- povečati zaposljivost in zaposlenost mladih v starosti od 15. do vključno 29. let na trgu dela v vsaj sedmih statističnih regijah Slovenije (v podjetjih in nevladnih organizacijah ter drugod);
- prispevati k večji raznolikosti pristopov k zaposlovanju mladih (inovativno iskanje zaposlitve, ustvarjanje lastne zaposlitve preko lastne pravne osebe) s pomočjo podjetniških mrež, regijskih gospodarskih zbornic in kariernih centrov pri univerzah v posameznih regijah ter s pomočjo mladinskega dela in sodelovanja z nevladnimi organizacijami;
- okrepiti kompetence mladih za aktivno državljanstvo in spodbuditi družbeno priznanje teh kompetenc s programom usposabljanja, podelitvijo nagrad mladim za najboljše karijerne in poslovne načrte ter s povezovanjem mladih s podjetniki in nevladniki in promocijo le-tega;
- usposobiti regijske organizacije v mladinskem sektorju za naslavljanje in reševanje problema brezposelnosti mladih in s tem na trajnostni način okrepiti kompetence mladinskih delavcev, mladinsko delo in njegov družbeno-gospodarski potencial, tudi s pomočjo Train the trainer programa zanje.

Nastanek in razvoj Model M Skupnosti

Projekt Model M Slovenija je nadgradnja pilotne izvedbe projekta Model M (Podravje: 2012–2013 Model M, 2014 Model M, 2015 Model M Express, 2016 Model M R(e)volucija) v letih 2012–2016 in je pomenil širitev tega programa usposabljanja mladih v druge statistične regije, na podlagi triletnega preizkušanja programa v regiji Podravje. V tej regiji se v izogib dvojnega financiranja projekt Model M Slovenija v času trajanja tega projekta ni izvajal.

Projekt Model M Slovenija je inštitutu IRDO doprinesel širitev mreže delovanja v sedem novih statističnih regij (Pomurska regija, Savinjska regija, Jugovzhodna Slovenija, Osrednjeslovenska regija, Gorenjska regija, Goriška regija, Obalno-kraška regija). Vzpostavil je možnosti sodelovanja z 118 novimi mladimi udeleženci projekta, več kot 80 predavatelji iz prakse in več kot 14 novimi regijskimi partnerji, ki so pomagali pri izvedbi projekta.

Predstavljal je most med teorijo in prakso pri usposabljanju in zaposlovanju mladih ter obogatil tudi po vsebinski plati delo inštituta IRDO. Nadgradil je pilotno izvedbo tovrstnega usposabljanja, ki je bila v nekaj letih prej (2012–2015) testirana v regiji Podravje, projekt Model M Slovenija pa je omogočil njeno diseminacijo in nadgradnjo še v druge regije po Sloveniji. Dodatno je dvignil prepoznavnost inštituta in vseh vključenih v projekt. Omogočil je dve zaposlitvi v inštitutu in delo več kot 80-tim strokovnjakom po pogodbi (usposabljanje, svetovanje, avtorska in druga strokovna dela) ter več kot 50 mladim nove zaposlitve pri drugih delodajalcih.

Skupnost Model M Slovenija je namenjena izmenjavi informacij glede zaposlovanja, usposabljanja, poslovnih priložnosti in dobrih praks. Poudarek je na mreženju med posamezniki in podjetji ter drugimi organizacijami. Znotraj skupnosti Model M Slovenija organiziramo hitre poslovne sestanke med mladimi in podjetniki v posamezni regiji.

V skupnosti združujemo različne skupine ljudi:

- kandidate za zaposlitev (mlade, ki aktivno iščejo zaposlitev),
- ponudnike izdelkov in storitev (mlade, ki so ustanovili lastno podjetje ali nevladno organizacijo),
- iskalce kadrov (podjetja in druge pravne osebe, ki iščejo primerne kandidate za zaposlitev),
- ponudnike pripravništev in prakse (podjetja in druge pravne osebe, ki lahko mladim nudijo prakso ali pripravništvo),
- predavatelje in svetovalce mladim (podjetniki, nevladniki in drugi strokovni delavci, ki so mladim pripravljene svetovati),
- mladinske organizacije in organizacije za mlade, ki so usposobljene za krepitev zaposljivosti in zaposlenosti mladih v regiji,
- mlade, ki so že uspešno našli zaposlitev ali ustvarili svojo.

Model M Skupnost je samo s tem projektom pridobila 118 novih mladih udeležencev, več kot 80 novih predavateljev in 14 regionalnih partnerjev ter mnogih drugih. Naš socialni kapital je še večji, če k temu prištejemo še več kot 150 Modelov M iz Podravja iz preteklih let ter več kot 140 članov Inštituta za razvoj družbene odgovornosti IRDO, ki so po svojih močeh podpirali razvoj tega projekta.

Več o aktivnostih, rezultatih in evalvaciji projekta Model M Slovenija najdete na spletni strani www.model-m.si.

Model M Slovenija in krepitev kompetenc mladih preko povezovanja različnih deležnikov v lokalnem in mednarodnem okolju

Cilj projekta je bil opolnomočiti posameznika za samostojno iskanje lastnih poslovnih priložnosti ali kompetentno ponujanje lastnega znanja in izobrazbe na trgu dela ter mu pomagati na poti do njegove zaposlitve. Na ta način smo prispevali k izboljšanju zaposljivosti in zaposlenosti mladih ter spodbujali njihovo inovativnost in podjetništvo.

Krepili smo številne kompetence, veščine in (učne) izkušnje mladih. Zanje smo izvajali aktivnosti neformalnega izobraževanja v okviru mladinskega dela za krepitev kompetenc in opolnomočenje mladih ter omogočali prenos ustreznih znanj in kompetenc na mlade. Mladim smo pomagali k razvoju osebnih potencialov, samozaupanja in ustvarjalnosti. Povečali smo usposobljenosti mladih na področju »realizacije lastnih idej«, krepili in razširili socialne mreže mladih, spodbujali krepitev občutka pripadnosti mladih družbi na lokalni, nacionalni in evropski ravni (večanje evropske identitete) ter krepili sposobnosti mladih za večjo zaposlenost in zaposljivost na trgu dela.

Pri izvajanju projekta smo poskušali razvijati okolje, ki mlade spodbuja in jim omogoča razvoj in uresničitev lastnih potencialov. Trudili smo se okrepiti in povečati udejstvovanje mladih v lokalnih aktivnostih ter v aktivnostih, ki omogočajo in spodbujajo participacijo mladih v procesih odločanja, še posebej mladih iskalcev zaposlitve. Želeli smo okrepiti medsektorsko obravnavo mladih v lokalni skupnosti, mreženje med mladimi in mladimi z relevantnimi organizacijami za zagotavljanje boljšega zaposlovanja mlade osebe. Okrepili smo povezovanja in sodelovanja znotraj mladinskega sektorja – s krepitvijo kadrovske, organizacijske in programske kapacitete organizacij v mladinskem sektorju za izvajanje mladinskega dela za namen boljšega naslavljanja problema brezposelnosti mladih, prepoznavanje tega problema in aktivno reševanje življenjskih situacij mladih, povezanih z njihovim vstopanjem na trg dela, zlasti preko svetovanja pri ustvarjanju novih neprofitnih organizacij v mladinskem sektorju.

Projekt se je izvajal v sedmih statističnih regijah, in sicer v Vzhodni kohezijski regiji: Pomurska, Savinjska in Jugovzhodna Slovenija ter v Zahodni kohezijski regiji: Gorenjska, Obalno-kraška, Goriška ter Osrednjeslovenska regija.

V obliki informiranja, promocije in medgeneracijskega sodelovanja smo povečali občutljivost lokalnega okolja na teme mladih ter priznavanja kompetenc in veščin, pridobljenih z mladinskim delom (pri lokalnih odločevalcih, delodajalcih v javnem in zasebnem sektorju). Želeli smo omogočiti hitrejši in kvalitetnejši odziv posameznikov in družbenih skupin na posameznikove, družbene in medgeneracijske potrebe ter spodbuditi medgeneracijsko sodelovanje med praktiki in strokovnjaki različnih profilov s ciljem pomagati mladim k večji zaposljivosti in zaposlenosti.

Naredili smo tudi prenos EU pobude Zavezništvo za mlade (Pact4Youth) v Slovenijo – predstavitev pobude, prilagoditev za Slovenijo in priprava nacionalnega akcijskega načrta ter izvedba le-tega, kar smo predstavili tudi v Bruslju od 22. do 24. 11. 2017, še prej pa v Mariboru tudi 28. 9. 2017 na 12. IRDO mednarodni konferenci.

Sodelovanje z regijskimi partnerji projekta in mreženje

Uspelo nam je vključevanje širše populacije mladih in podjetnikov v razvoj zaposlovanja, podjetništva in nevladništva z ogledi dobrih praks slovenskih podjetij in NVO ter mreženjem. Naredili smo nabor podjetnikov in nevladnikov v posamezni regiji za ogled dobrih praks z dogovori za sodelovanje. Sodelovalo je več podjetnikov in nevladnikov v posamezni regiji. Organizirali smo hitre poslovne sestanke med mladimi in podjetniki v posamezni regiji.

Dogovore za sodelovanje smo opravljali v regijskih enotah Zavoda RS za zaposlovanje, kjer smo se sproti dogovorili za napotitve mladih brezposelnih v naše programe usposabljanja. Hkrati smo intenzivno gradili še povezovanje s podjetniki za ogled dobrih praks in s strokovnimi delavci za oblikovanje programa usposabljanja (kurikulum) ter dogovorili pogodbeno razmerja z njimi in programe usposabljanja tudi izvedli.

Pri zaposlovanju mladih smo nudili pomoč mladim pri vzpostavitvi kontaktov z delodajalci, spremljali zaposlovanje mladih, izvajali svetovanje mladim in delodajalcem ter opravljali še druge naloge.

Še posebej ponosni smo na odlično sodelovanje z regijskimi gospodarskimi, obrtnimi zbornicami in podjetniškimi inkubatorji, od koder prihajajo tudi moderatorji usposabljanja.

V okviru projekta smo sodelovali z naslednjimi regijskimi partnerji:

- CELJE: Inkubator Savinjske regije d. o. o. (<http://www.inkubatorsr.si>)
- LJUBLJANA: Javni zavod Cene Štupar Ljubljana (<http://www.cene-stupar.si>)
- MURSKA SOBOTA: Aurora Coworking center Murska Sobota (Skrivnostni otok d. o. o.) (<http://www.auroracoworking.com/>)
- KOPER: Središče Rotunda so. p. (<https://sredisce-rotunda.si/>)
- NOVO MESTO: Gospodarska zbornica Dolenjske in Bele krajine (<http://www.gzdbk.si/si/>)
- KRANJ: Območna obrtno-podjetniška zbornica Kranj (<http://www.oozkranj.com/>)
- NOVA GORICA: Območna obrtno-podjetniška zbornica Nova Gorica (<http://www.ooz-novagorica.si/>)
- VSE REGIJE IN NACIONALNO: Zavod RS za zaposlovanje (<https://www.ess.gov.si/>)

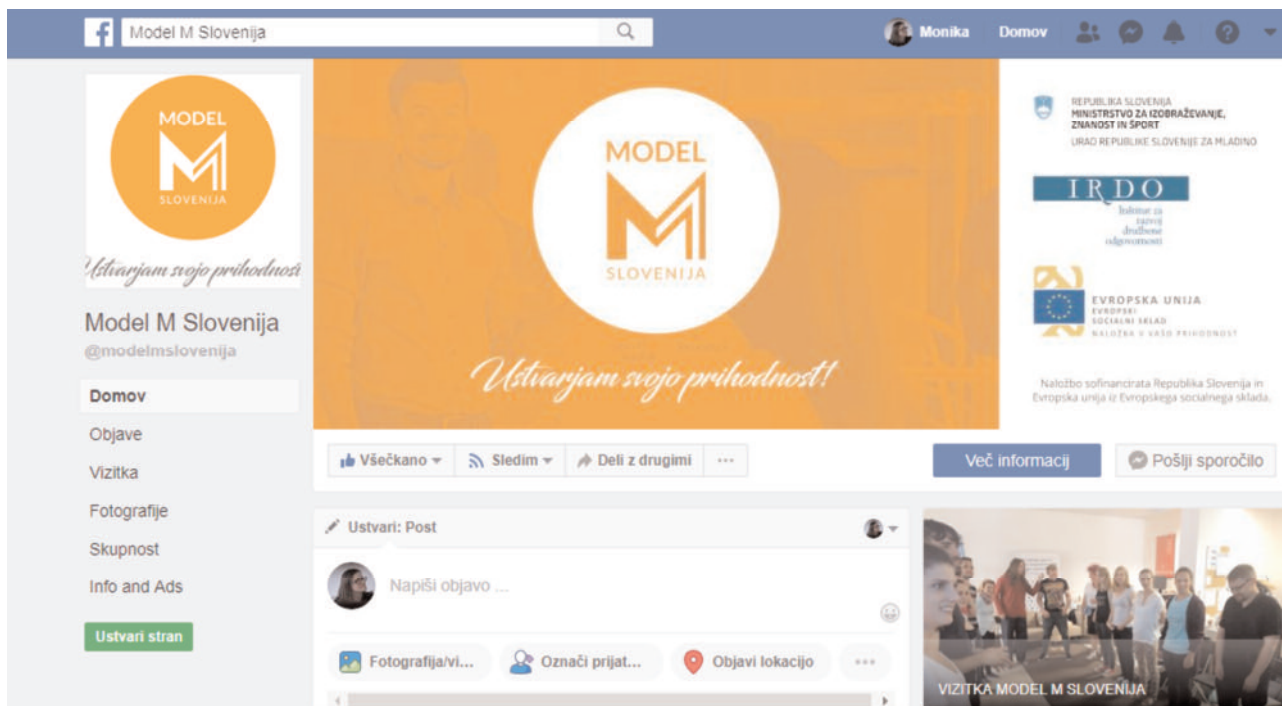
Model M Skupnost na družbenem omrežju Facebook

V današnjem času so za podjetja in posameznike postali odnosi (v mrežah in izven mrež) pomembnejši, kot so bili kdajkoli prej. Pojav družbenih medijev (po nekaterih podatkih jih je na svetu že več kot 84.000) je odprl številne tržne priložnosti za podjetja in posameznike. Vse več poslovanja se izvaja na spletu. Današnja tipična nakupovalna izkušnja, vse od knjig in avtomobilov do strokovnih služb in industrijske dobave, se običajno začne s spletnim iskanjem in raziskovanjem (po nekaterih podatkih kar 70 %), meni mag. Brigita Lazar Lunder, MBA, predavateljica v okviru usposabljanj mladih preko projekta Model M Slovenija.

Model M Skupnost je aktivna na družbenih omrežjih, predvsem na Facebook-u in LinkedIn-u. Projekt Model M Slovenija ima na Facebook-u postavljeno stran Model M Slovenija, kjer so objavljene vse informacije in novice, povezane z izvajanjem programa. Na strani so objavljene tudi koristne informacije s področja zaposlovanja, podjetništva, nevladnih organizacij in primerov dobrih praks.

Slika 1 prikazuje FB stran Model M Slovenija, ki jo trenutno ureja vodja projekta.

Slika 1: Facebook stran Model M Slovenija



V vsaki regiji, kjer se je izvajal program usposabljanja v okviru Model M Slovenija, so udeleženci ustanovili tudi FB zaprto skupino regije. Skupnost Model M Slovenija tako dopolnjuje sedem Facebook skupin zaprtega tipa, v katerih so vključeni udeleženci posamezne regije. Vsaka skupina ima moderatorja, ki potrjuje člane skupine, vsi člani pa imajo možnost objavljanja v skupini. V vsako skupino so poleg udeležencev včlanjeni tudi predavatelji, administratorji ostalih regijskih skupin ter administratorji predhodnih izvedb Modela M.

Slika 2: Facebook skupina – Novi modeli (Novo mesto)



Slika 2 prikazuje primer FB skupine regijskega usposabljanja v Novem mestu. Skupina se imenuje Novi modeli, v njej pa je 19 članov.

V Facebook skupinah zaprtega tipa, se skupino lahko najde. Vidni so njeni člani, nečlani pa ne morejo videti objav, ki so objavljene na strani.

Facebook skupine regijskih usposabljanj se nahajajo pod naslednjimi imeni:

- Celjski modeli (Celje),
- Model M Ljubljana prva generacija (Ljubljana),
- Model M(S) (Murska Sobota),
- Model M Koper (Koper),
- Novi modeli (Novo mesto),
- mMladi – enkrat probal, takoj znal (Kranj) in
- Štiri peresna deteljica (Nova Gorica).

Zaposlovanje mladih in LinkedIn omrežje

Podjetja in organizacije tekmujejo pri ustvarjanju Facebook strani in tvitov, številna pa so spregledala LinkedIn, ki je v jedru medpodjetniška stran in štirikrat bolj učinkovit za komuniciranje med podjetji kot Facebook ali Twitter.

LinkedIn je v zadnjem času preoblikoval način, kako organizacije zaposlujejo, tržijo in prodajajo. Nekaj dejstev o LinkedInu (povz. po internem gradivu mag. Brigitte Lazar Lunder, MBA, IRDO, 2017):

- LinkedIn je bil ustanovljen 2003, z namenom strokovnega povezovanja.
- LinkedIn ima več kot 500 milijonov članov v več kot 200 državah.
- 67 % uporabnikov je izven ZDA.
- Več kot 80 % članov LinkedIn je odločevalcev (različni nivoji) v organizaciji.
- Povprečno 172.800 novih članov na dan.
- Strokovnjaki se pridružijo LinkedIn s hitrostjo več kot dveh novih članov na sekundo.
- Več kot 9 milijonov podjetij ima strani podjetja.
- 27 milijonov blagovnih znamk ima družbeno stran LinkedIn.
- 45 % obiskovalcev odide na druge digitalne vsebine (spletna stran, blog ipd.).
- Člani LinkedIn si delijo poglede in znanja v več kot 2,1 milijona LinkedIn skupin.
- Med 2100 družbami je LinkedIn najhitreje rastoče tehnološko podjetje v ZDA.

Formula za **100 % uspeh na LinkedInu** je imeti **profesionalni osebni profil ključnih ljudi v podjetju in stran podjetja na LinkedInu**. Imeti profesionalni osebni LinkedIn profil je kritična sestavina, vendar je le prvi korak in hkrati temelj za pot do uspeha z LinkedIn.

Skoraj vsakdo ima lahko poslovno ali poklicno korist od tega, da je na LinkedInu. Vsi želijo izkoristiti to orodje za pridobivanje posla, novih potencialnih strank, večjo prepoznavnost na domačem in tujem trgu. Za vsako podjetje, katerega poslovanje vključuje kakršno koli prodajo, trženje in odnose z javnostjo, je LinkedIn postal dragoceno orodje za sodelovanje in promocijo. Tudi podjetja, ki zagotavljajo medpodjetniške izdelke in storitve, izkoriščajo njegove možnosti povezovanja. Strokovnjaki za kadre ga uporabljajo za namene zaposlovanja. Postal je izjemno priljubljena spletna stran tudi za iskalce zaposlitve in neprofitne organizacije si odpirajo nove poti za darovalce in zbiranje sredstev.

Poleg dejstva, da je LinkedIn brezplačen in preprost za uporabo, obstaja več razlogov, zakaj bi morali uporabiti to družbeno omrežje. Ni le orodje za povezovanje, ampak večstranska poslovna platforma. Omogoča, da gradite odnose, ustvarjate možne kupce, opravljate raziskave trga, izboljšate ugled podjetja, blagovne znamke in izgraditev spletne skupnosti.

LinkedIn je največja in najboljša baza za iskanje poslovnih strokovnjakov na svetu in to po ključnih besedah. Iskanje je šele začetek zgodbe. Ugotovimo lahko tudi, kako se lahko povežemo s tem posameznikom. Potem ko

se povežemo z nekom na LinkedInu, lahko vidimo, koga pozna in koga poznajo njegovi prijatelji. Večje je omrežje na LinkedInu, več koristi in pomoči lahko prejmete.

Informacije o organizaciji so zdaj del iskalnikov po ključnih besedah v največji poslovni bazi. Iskanje kontaktov je ena plat. Druga plat je, da smo najdeni v tej zbirki podatkov, če se optimizira osebni in profil podjetja. Za veliko uporabnikov je LinkedIn postal način, kako najti nova podjetja in ljudi, s katerimi poslujejo.

V preteklosti je levji delež trženja v organizaciji izvajala marketing in PR služba. Z LinkedInom lahko vsak zaposleni uporablja njegov ali njen profil za promocijo prednosti in storitev organizacije. LinkedInovi uporabniki so si ogledali za 63 % več spletnih strani na mobilnih in namiznih različicah v prvem četrtletju leta 2013, kot v istem četrtletju leta 2012.

Tekmeci nedvomno uporabljajo LinkedIn in jih lahko opazujemo. Če potrebujemo nekaj informacij o konkurentih, se lahko spremljanje njihovih individualnih in organizacijskih profilov izkaže za zelo koristno. LinkedIn ima funkcije, ki omogočajo, da brskate za njimi na koristen in legalen način.

Vsi lahko uporabljamo brezplačnega 24/7 virtualnega asistenta. Obstaja več »Shrani« funkcij na LinkedIn, ki zagotavljajo informacije o ljudeh, novih delovnih mestih, podjetjih in dogodkih, ki smo jih opredelili, kot pomembne bodo dostavljene direktno v e-poštni nabiralnik.

Raziskovanje organizacij in ljudi, ki delajo tam, je postalo veliko lažje. Informacije o podjetju, zaposlitev ali poslovne priložnosti? Kadroviki imajo preko LinkedIna dostop do največje baze podatkov. To omogoča najti ter raziskati profile in doseči prave talente in kandidate. LinkedIn ne bo samo pomagal izvedeti, kdo dela za to podjetje, ampak tudi, kdo je že delal tam, kje so hodili v šolo, koliko izkušnje imajo, kateri kupci jih priporočajo in še veliko več. To je samo vrh ledene gore informacij, ki jih dobimo na profilu organizacij na LinkedIn.

LinkedIn skupnost Model M Slovenija

Inštitut IRDO je potreboval za potrebe graditve Model M Slovenija Skupnosti na spletu tudi oblikovano mesto na LinkedIn omrežju, na katerem mrežimo mlade brezposelne s potencialnimi delodajalci, izobraževalnimi organizacijami in mlade med mladimi. V ta namen **je Inštitut za razvoj družbene odgovornosti IRDO jeseni 2017 vzpostavil** Model M Slovenija Skupnost na LinkedIn omrežju s pomočjo mag. Brigitte Lazar Lunder, MBA, predavateljice v okviru usposabljanj mladih preko projekta Model M Slovenija.

V časovnih okvirih je bila v mesecu oktobru 2017 pripravljena strategija oz. koncept za vzpostavitev Model M Slovenija. Sledil je vpis udeležencev projekta, ki so si želeli ustvariti LinkedIn profil oz. se povezati v Model M Slovenija LinkedIn skupnost.

Podobno kot Facebook tudi LinkedIn ponuja osebni in profil podjetja. Osebni profil osvetljuje osebno izkušnjo, osebno blagovno znamko strokovnjakov z določenega področja in delovnimi izkušnjami. Profil podjetja pa predstavlja izdelke ali storitve, možnost zaposlovanja in blagovno znamko.

Osebni profil ima še zelo veliko sestavnih elementov: delovne izkušnje, kompetence, priporočila, znanje tujih jezikov, izobrazba, certifikati, publikacije, prostovoljstvo.

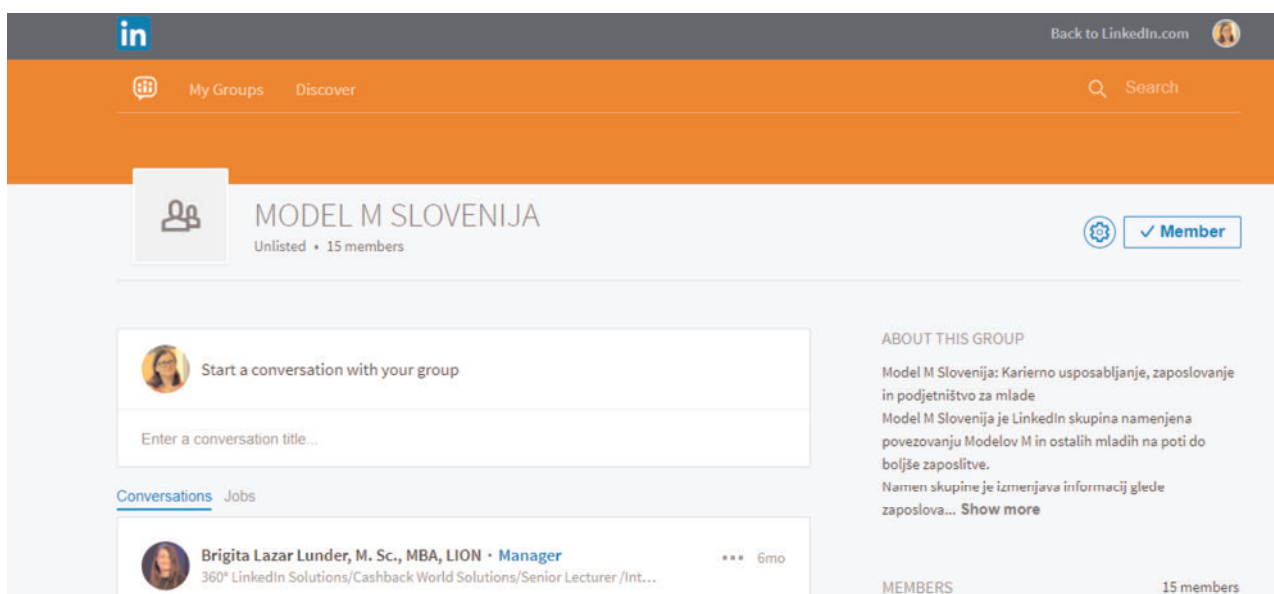
Udeležencem projekta Model M Slovenija smo podali priporočilo, naj se v njihov osebni profil vključi:

- **Izkušnje:** Profil se dopolni z vsaj dvema zadnjima zaposlitvama ali projektnim delom. Tako bomo imeli kar 12-krat večje možnosti, da smo najdeni s strani pravih sogovornikov
- **Kompetence:** Nujno je, da se doda vsaj pet ključnih kompetenc.
- **Zaposleni v projektu** imajo poleg osebne blagovne znamke, še dodatno nalogo – promocija blagovne znamke Inštituta in Projekta Model M za Slovenijo.
- **Vključevanje:** Povezave do spletnih strani, diapozitivi, brošure in druge dokumente, ki povečajo verodostojnost.

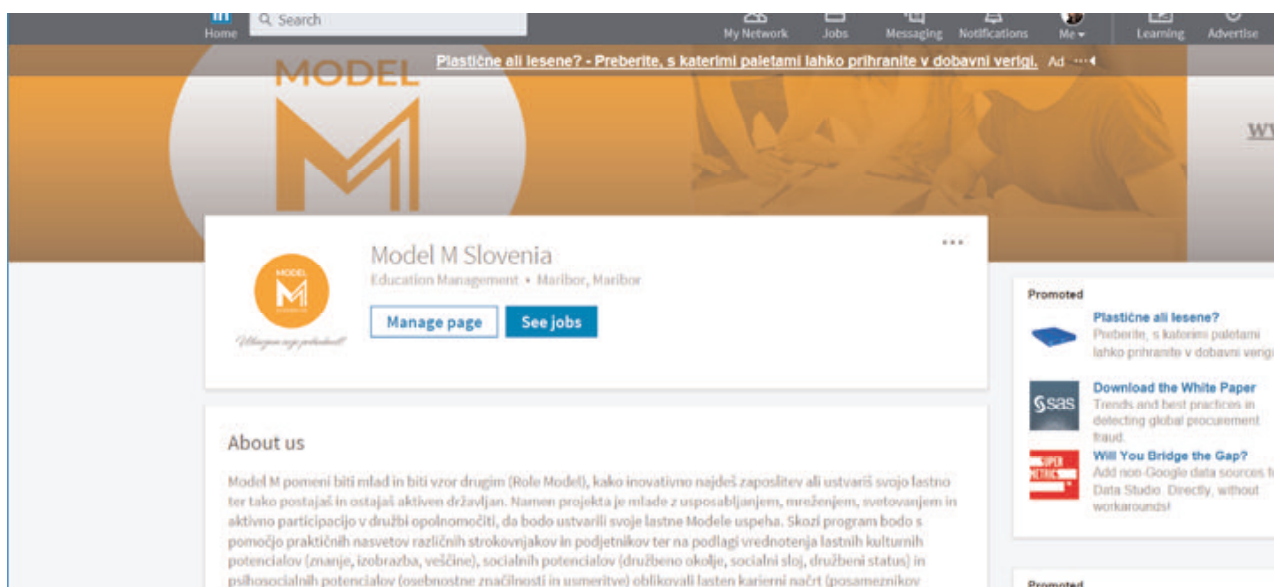
- **Delitev vsebin na LinkedInu: Post / long post** vsaka objava ali odgovor na vprašanje, ki se ga objavi je priložnost za posameznikovo osebno trženje in izgradnjo verodostojnosti:
 - zaposleni so lahko odličen vir promocije (viralne v mreži povezav in širše) z objavami o projektu in Inštitutu;
 - objave v LinkedIn skupine lahko pomagajo graditi zelo ciljno usmerjene ali velike bazene ciljanih strank, promocijo, akcije, priporočila vaših strank.

V obdobju od 1. 8. 2017 do 30. 11. 2017 smo vzpostavili LinkedIn profil Model M Slovenija skupnosti in ga kasneje še nadgradili z novimi vpisi posameznikov (slika 3). Postavljena je skupina Model M Slovenija kot tudi stran Model M Slovenija. Skupina služi kot podporna platforma za komunikacijo uporabnikov vključenih v Model M Slovenija projekt in vseh mladih, ki iščejo zaposlitev ter se želijo povezovati in izmenjevati izkušnje.

Slika 3: Model M Slovenija - LinkedIn skupina:

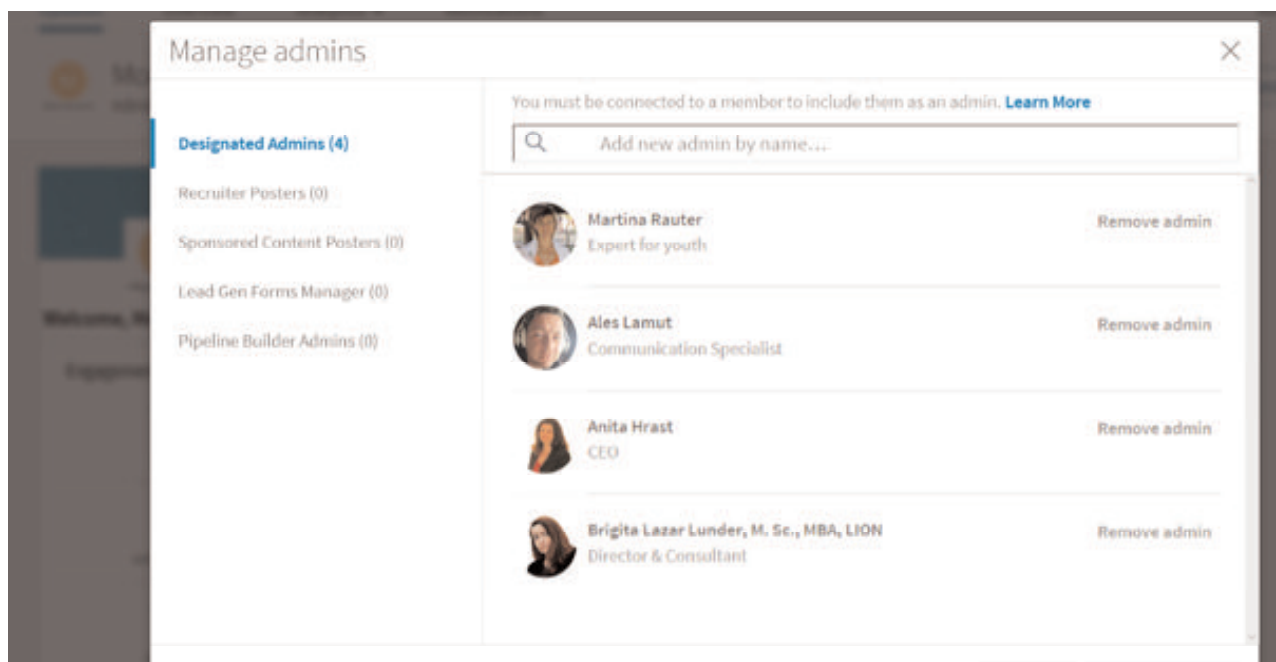


Slika 3.: Stran Model M Slovenija na LinkedInu



Za delovanje skupnosti Model M Slovenija je določeno, da administracijo oz. koordinacijo skupnosti prevzame ustrezna oseba, ki se bo aktivno ukvarjala z iskanjem primernih vsebin o zaposlovanju, podjetništvu, nevladništvu za posamezno omrežje. Ta oseba posreduje informacije med člani skupnosti ter skrbi za splošno komunikacijo in vzdrževanje stikov med člani skupnosti. Za potrebe projekta smo določili več urednikov, kot je razvidno na sliki 4.

Slika 4.: Uredniki Stran Model M Slovenija na LinkedInu



Namesto zaključka

Mreženje, povezovanje, sodelovanje so nujna za naš osebni in skupni razvoj. Tako se krepi naš socialni kapital, na dolgi rok pa tudi čustveni, finančni in še kakšen kapital bi se našel. Naše izkušnje iz projekta Model M Slovenija kažejo, da se je vedno več podjetij in strokovno-interesnih združenj, podjetniških, gospodarskih in obrtnih zbornic, inkubatorjev, pripravljenih povezovati v dobro mladih. Pomagajo jim na različne možne načine: s svetovanjem, mentorstvom, strokovno pomočjo pri zagonu podjetja, čustveno in moralno podporo, optimizmom.

S spodbujanjem ekonomske rasti mladega človeka bomo le-tega lahko vzgojili tudi v človeka, ki bo spoštoval zakonodajo, bo etičen in filantrop. Zavedal se bo soodvisnosti, torej naše medsebojne povezanosti, brez katere ne moremo preživeti. Prav je, da se tako mladi, kot starejši in srednje generacije med seboj povezujemo, si pomagamo in krepimo našo osebno in poslovno rast.

Verjamemo, da je nastajajoča in že delujoča Model M Slovenija skupnost z več kot 450 člani – udeleženci, predavatelji, strokovnjaki, člani inštituta IRDO, regijskimi in nacionalnimi partnerji, zbornicami, nevladnimi organizacijami in drugimi – skupnost, ki bo še rastle in tako pomagala vsem vključenim in tudi mnogim drugim, ki vanjo še prihajajo ali bodo kakorkoli sodelovali z vsemi nami. Naj živi Model M Slovenija Skupnost!

STROKOVNA IZHODIŠČA ZA DELO TRENERJEV



KLJUČNA NOTRANJA STANJA POSAMEZNIKA

Avtorici: dr. Simona Šarotar Žižek in dr. Živa Veingerl Čič

Povzetek

Motivacija in vključenost trenerjev lahko močno vplivata na učinkovitost usposabljanja. Zagotavljanje podpore za trenerje, ko pripravljajo in izvajajo usposabljanje, ki vključuje trenerje pri odločanju v zvezi z usposabljanjem in nudi konstruktivne povratne informacije o prizadevanjih za usposabljanje, lahko med drugimi dejavnostmi izboljša motivacijo trenerja. Notranje stanje ali počutje trenerja, njegovo zadovoljstvo in zavzetost sta ključna za uspešnost samega koncepta usposabljanja. Zavzeti trenerji, ki poznajo ključne elemente motiviranja in zadovoljstva zaposlenih, lahko z ustreznimi metodami, ki so predstavljene v prispevku, pripomorejo k večji uspešnosti programa usposabljanja in povečanju zavzetosti in pripadnosti zaposlenih za doseganje boljših rezultatov dela in implementiranje le-teh v svojo prakso dela in v svoje življenje.

Ključ usposabljanja ni samo priprava in izvedba programov usposabljanja, ampak prenos novo pridobljenih znanj v okolje in implementiranje teh znanj v delovno prakso in življenje. Kot trenerji se vsi zavedamo razmerja med motivacijo udeležencev usposabljanj in rezultati. Ko je posameznik močno motiviran za učenje, je bolj verjetno, da bo vložil več truda v pridobivanje novega znanja in veščine kot posamezniki, ki niso zadovoljni ali so na splošno nemotivirani. V prispevku smo opredelili ključne elemente uspešnosti usposabljanja ob zavedanju, da vse vrste motivacije ne ustvarjajo enako spodbudo za učenje, prav tako pa veliko programov usposabljanja zelo malo vlaga v izgradnjo in krepitev motivacije ter pripadnosti in zavzetosti udeležencev usposabljanj. Zato v prispevku obravnavamo motivacijo, zavzetost, pripadnost ter zadovoljstvo kot gradnike individualne uspešnosti posameznika in nudimo preproste predloge o tem, kako pomagati motivirati udeležence, povečati njihovo zadovoljstvo, zavzetost in individualno uspešnost.

Mladi so z uporabo novo pridobljenih mehkih veščin deležni tudi psihosocialne podpore. Z na novo pridobljenimi veščinami jih pooblašča, da se lažje ukvarjajo z občutljivimi vprašanji ter zagotovijo zanesljivost in čustveno podporo tako v življenju kot na delovnem mestu.

Uvod

Uspešno delo trenerjev je povezano z njihovo motivacijo (posebej samomotivacijo), zavzetostjo in pripadnostjo, prav tako pa morajo trenerji obvladovati veščine reševanja konfliktnih situacijah, ki lahko neposredno ali posredno vplivajo na motivacijo, zavzetost in pripadnost zaposlenih. Prav tako ne gre zanemariti samoučinkovitosti, individualne uspešnosti in zadovoljstva zaposlenih, ki jih obravnavamo v pričujočem sestavku.

Najprej se bomo osredotočili na motivacijo kot usmerjanje človekove aktivnosti k želenim ciljem s pomočjo motivov, ki izhajajo iz njegovih potreb in usmerjajo njegovo delovanje. Nato bomo osvetlili pripadnost in zavzetost zaposlenih.

1 MOTIVACIJA

1.1 Opredelitev motivacije in proces motiviranja

Glede na splošno sprejeto razlago človekovega obnašanja imajo ljudje potrebe in motive, ki jih ženejo naprej za doseganje ciljev. Potrebe in motivi so tesno povezani. Potreba je notranje prizadevanje ali spodbuda, da nekaj napravimo, kot je potreba po pijači, ko smo žejni. Nanjo lahko gledamo kot na biološko ali psihološko potrebo. Oseba je prikrajšana v neki smeri (npr., če nimamo dovolj tekočine v telesu), oseba je motivirana, da prevzame akcijo za doseg cilja. V tem primeru je lahko cilj enostavno spiti tekočino za odpravo žeje. Povod za diskusije o potrebah so pogosto razlike med potrebami in željami. Potreba je nujna za preživetje. Želja je pa, ko si nekaj

želimo, vendar ni nujno potrebno za naše preživetje. Primer je, ko smo žejni in si zaželimo točno določeno pijačo (Horvat, 2012).

Motivacija je duševni proces, ki s pomočjo različnih motivov vodi vedenje ljudi in jih usmerja k določenim ciljem. Široko je opredeljena kot psihološka sila, ki določa smer vedenja posameznika v organizaciji, stopnjo prizadevnosti posameznika in stopnjo vztrajnosti posameznika (Gereth & George, 2008).

Motivacija vključuje tri psihološke procese: vzburljenje, smer in intenzivnost.

- Vzburljenje je tisto, ki sproži aktivnost; pojavi se zaradi posameznikove potrebe ali želje po nečem, kar mu manjka v življenju v danem trenutku, bodisi v celoti ali delno.
- Smer se nanaša na pot, ki jo zaposleni izbere, da bi dosegel cilje, ki si jih je sam zastavil.
- Prav tako je pomembna tudi intenzivnost, silovitost in količina energije, ki jo zaposleni vložijo v ciljno usmerjeno delo. Raven intenzivnosti je odvisna od pomena in zahtevnosti cilja.

Ti psihološki procesi se kažejo skozi štiri izide možnega vedenja. Prvič, motivacija služi za neposredno pozornost s poudarkom na posamezna vprašanja, ljudi, naloge. Prav tako služi spodbujanju zaposlenega, da vložijo napor. Motivacija se nadalje kaže v vztrajnosti, ki preprečuje posamezniku, da bi odstopal od ciljno želenega vedenja. Enako se motivacija kaže v strategijah opravljanja oz. »vzorcih vedenja, ki so ustvarjeni za doseg določenega cilja«.

Specifične značilnosti motivacije (Furnham, 2005):

- motivacija je notranje stanje posameznika; zunanji dejavniki vplivajo nanjo, vendar pa je motivacija vsakemu posamezniku lastna in se oblikuje kot notranje dogajanje;
- posameznik doživlja motivacijo kot nekaj, kar spodbuja njegove želje, potrebe in namero za ravnanje;
- motivacija vključuje elemente izbire, namere in pripravljenosti;
- je večdimenzionalni konstrukt;
- stopnja motivacije pri posamezniku se spreminja skozi čas in različne življenjske situacije.

1.2 Vrste motivacije

Pomembni sta pa dve vrsti motivacije. Motivacija, ki ni odvisna od zunanjih spodbud in se nanaša na dejavnosti, ki nagradujejo same po sebi, se imenuje **intrinzična motivacija** (Deci, Koestner & Ryan, 1999). Nekateri avtorji to vrsto motivacije imenujejo radovednost (Berlyne, 1966, Condry & Stokker, 1992, povz. po Košir, 2013) ali avtotelično vedenje (Cszikszentmihalyi, 1975, povz. po Cszikszentmihalyi & Nakamura, 1989). **Intrinzična ali notranja motivacija** pomeni vključenost posameznika v določeno aktivnost zaradi zadovoljstva in užitka ob njenem izvajanju, brez zunanjih in notranjih pritiskov in brez pričakovanja nagrade.

Ekstrinzična ali zunanja motivacija predstavlja vključenost v določeno aktivnost zaradi notranjih ali zunanjih pritiskov. Aktivnost je sredstvo za doseg nekega drugega cilja, ne sama po sebi. Izhaja iz pogojev v okolju in se nanaša na situacije, ko posameznik opravlja neke dejavnosti zaradi zunanjih dejavnikov, denimo: zunanjih nagrad. Raziskave so pokazale, da notranja motivacija vodi npr. k učinkovitejšim učnim procesom (Amabile, Hennesey & Grossman, 1986). Tovrstno motivacijo sprožijo le zunanji dejavniki in vzpodbude (nagrada, pohvala, ocenjevanje, kazen). Če vir zunanje spodbude izgine, dejavnost preneha. Ekstrinzična motivacija pogosto ni trajna.

Intrinzična motivacije izhaja iz posameznikove potrebe, da je kompetenten in sprejema odločitve v življenju, kar pomeni, da ima na voljo različne izbire (Vansteenkiste, Lens & Deci, 2006). Notranja motivacija se povezuje s koncepti, kot so zadovoljstvo, radovednost in usmerjenost na obvladovanje (Gottfried, Fleming & Gottfried, 2001, povz. po Herb, 2015). Bistveno pri konceptu intrinzične motivacije je tudi, da je posameznik intrinzično motiviran, kadar občuti zanimanje za neko dejavnost in obenem zaznava možnost izbire dejavnosti (Košir, 2013). Intrinzične motivacije ne smemo enačiti z notranjo kontrolo, saj ta pomeni, da so notranje kontrolirana vedenja tista, ki jih posameznik izvaja, ker občuti notranji pritisk po doseganju določenih standardov ali izidov, in takšna vedenja redko spremlja zanimanje in zaznana možnost izbire (Ibid.). Notranjo motivacijo lahko izboljšamo s preoblikovanjem delovnih mest in procesov, in sicer tako, da ta zagotavljajo posamezniku zadostno mero raznolikosti in zahtevnosti

nalog, ki bodo zaposlenim izziv in jih hkrati ponujale priložnosti za razvoj (Armstrong & Taylor, 2014). Hackam in Oldman (1974) menita, da so za notranjo motivacijo ključna tri psihološka stanja, in sicer:

- doživljanje pomembnosti dela (zaposleni svoje delo doživljajo kot pomembno, vredno in koristno),
- doživljanje odgovornosti (avtonomnost pri delu),
- poznavanje rezultatov (posameznik pozna rezultate svojega dela in razume, kako učinkovit je pri opravljanju svojega dela; pomembna je povratna informacija).

Na to, ali pri posamezniku prevladuje ekstrinzična ali intrinzična motivacija, vpliva postavljanje različnih ciljev in vrednot. Za nekatere je cilj denar – plača; drugim je bolj kot plača pomembno, da delajo tisto, kar jih zares veseli in zanima; tretji delajo zato, ker nimajo druge izbire in jim zaposlitev pomeni varnost. Kljub različnim motivom so po raziskavah zaposleni predani svojemu delu, kadar ga opravljajo z veseljem. Če pri opravljanju le-tega lahko pokažejo svoje sposobnosti, so praviloma tudi uspešni.

Ob tem je potrebno omeniti še Goldilocks pravilo (Krumpačnik, 2017). Kot pravi Krumpačnik (2017), imamo ljudi radi izzive, a zgolj, če so znotraj optimalne cone zahtevnosti. Opravki, ki so občutno pod nivojem vaših trenutnih zmognosti, so dolgočasni. Opravki, ki so občutno nad našimi trenutnimi zmognostmi, nam jemljejo voljo. A opravki, ki so točno na meji med uspehom in porazom, so neverjetna motivacija za človeške možgane. Ničesar si ne želimo bolj kot obvladati večščino, ki je tik za našim trenutnim obzorjem. Ta fenomen imenujemo Goldilocks pravilo, ki pravi, da smo najbolj motivirani, ko opravljamo naloge, ki so točno na meji naših trenutnih sposobnosti. Ne preveč težke. Ne preveč enostavne. Pač pa ravno pravišnje.

Delati stvari, upoštevajoč Goldilocks pravilo, je eden od ključev, kako vzdrževati motivacijo na dolgi rok. Če se posamezniki znajdejo v situaciji, ko so nemotivirani, da bi se ukvarjali z neko nalogo, je to pogosto zato, ker jih dolgočasi ali ker je enostavno preveč zahtevna. Da bo usposabljanje uspešno, morate kot trenerji najti način, kako opravila spraviti nazaj na mejo vaših sposobnosti, kjer se boste počutili izzvane, a sposobne (ibid.).

Katere motivacijske mehanizme uporabiti in na kakšen način, je seveda odvisno od več dejavnikov. Vsekakor pa je izbira ustreznih motivacijskih mehanizmov učinkovita le, če povezujejo poslovne in individualne cilje posameznikov in njihove individualne potrebe.

1.3 Motivacijske teorije

Vsaka motivacijska teorija si prizadeva razložiti vzroke za vedenje ljudi in procese, ki povzročajo vedenje. Tiste, ki se ukvarjajo s tem, »kaj« motivira vedenje, imenujemo vsebinske teorije. Teorije, ki so bolj osredotočene na to, »kako« motivirati vedenje, pa imenujemo procesne teorije (Treven, 1998, 113). Ker je motivacijskih teorij precej, smo se osredotočili na tiste, ki se ukvarjajo s potrebami, željami, nagoni in motivi, to pa so vsebinske motivacijske teorije. Vsebinske teorije so usmerjene predvsem na proučevanje človeških potreb ali posebnih motivov, ki povzročijo določeno obliko vedenja. Med njimi bomo predstavili Maslowovo motivacijsko teorijo potreb, Herzbergovo dvofaktorsko motivacijsko teorijo in McClellandovo motivacijsko teorijo pridobljenih potreb.

1.3.1 Maslowova teorija

Motivacijo lahko povežemo z motivacijsko teorijo Abrahama Maslowa, ki je proučeval človeške potrebe in jih je razvrstil v pet skupin, predstavljenih v obliki piramide (Treven, 1998).

- Temeljno raven v piramidi zavzemajo *fiziološke potrebe*, ki so v pretežni meri istovetne s primarnimi potrebami, ki se jih človek ne more naučiti, marveč jih pridobi ob rojstvu. Sem lahko umestimo tudi potrebo po ohranitvi zdravja in zagotovitvi varnosti.
- Na naslednji ravni so *potrebe po varnosti*, ki odsevajo željo človeka, da se zaščiti pred izgubo bivališča, hrane, kakor tudi pred nevarnostmi na delu; skratka pred vsem, kar ogroža njegovo preživetje; potrebe po varnosti so prav tako povezane s težnjo ljudi, da živijo v stabilnem in predvidljivem okolju.
- Tretja, sredinska raven potreb, je tesno povezana s človekovo željo po ljubezni in pripadnosti. gre za t. i. *socialne potrebe*, ki jim na četrti ravni sledijo *potrebe po spoštovanju*; te predstavljajo višje potrebe ljudi, kamor uvrščamo potrebe po spoštovanju, moči ter potrebe po uveljavljanju in statusu; potrebe po spoštovanju so zelo izražene pri starejših zaposlenih.
- Najvišje ležijo *potrebe po samouresničevanju*, ki odsevajo človekovo željo, da dela to, za kar je sposoben.

Omenjene skupine potreb so urejene v hierarhičnem vrstnem redu; to pomeni, da moramo najprej zadovoljiti potrebe na nižji in šele potem potrebe na višji ravni. Če v organizaciji ne ohranjamo zdravja zaposlenih in ne skrbimo za njihovo varnost, kar sta nižje ležeči potrebi, potem zaposleni ne morejo zadovoljevati višji potreb, povezanih z njihovim razvojem (Treven, 1998).

1.3.2 Herzbergova dvofaktorska teorija

Zagotavljanje varnosti in zdravja zaposlenih lahko povežemo tudi s Herzbergovo dvofaktorsko motivacijsko teorijo. Herzberg je proučeval, kakšen pomen ima zadovoljstvo pri delu za učinkovitost in motiviranost človeka. Ugotovil je, da je mogoče vse motivacijske faktorje razdeliti v dve skupini: na higienike in na motivatorje, zaradi česar teorijo imenujemo dvofaktorska teorija. Vsaka od skupin vpliva na zaposlene na drugačen način (Treven, 1998).

Higieniki povzročajo nezadovoljstvo zaposlenih, če niso urejeni na ustrezen način. Če so prisotni v delovnem okolju, bo nezadovoljstvo manjše, vendar pa zadovoljstvo zaradi njih ne bo nič večje. Varnost in zdravje pri delu, lepo opremljene pisarne, plača, dodatne ugodnosti v podjetju, odnos do sodelavcev, status, politika podjetja predvsem zmanjšujejo nezadovoljstvo zaposlenih in krepijo njihovo odločitve, da ostanejo še naprej zaposleni v organizaciji. Ti dejavniki ne povečujejo motiviranosti ali učinkovitosti zaposlenih (Treven, 1998).

Motivatorji so tisti, ki povzročajo večje zadovoljstvo v delovnem okolju in večajo pripravljenost zaposlenih, da se trudijo pri delu. Če motivatorji niso prisotni v organizaciji, zaposleni ne bodo zaradi tega nezadovoljni, če pa so prisotni, neposredno spodbujajo ljudi k delu. Med motivatorje uvrščamo na primer: odgovornost, uspeh, napredovanje, samostojnost, pozornost, razvoj (Treven, 1998).

Herzbergova motivacijska teorija je pomembna za trenerje, ki lahko uporabijo:

- motivatorje, s katerimi je mogoče izzvati reakcije ali aktivnosti pri posameznikih za doseganje ciljev;
- higienike, s katerimi lahko odstranijo nepotrebne napetosti, vzpostavijo pogoje za delo in usmerijo človekovo aktivnost v delovna opravila.

1.4 Miti o motivaciji

Ko govorimo o motivaciji, obstaja veliko različnih mitov. Tako obstaja prepričanje, da je

- DENAR JE NAJBOLJŠI MOTIVATOR ZAPOSLENIH. Denar je na začetku zagotovo motivator, vendar pa je njegov vpliv na notranjo motivacijo zelo omejen.
- MOTIVIRANI ZAPOSLENI DELAJO VELIKO NADUR. Deset ali dvanajst ur nadur ni nujno znak motiviranih zaposlenih. Pogosto je prekomerno nadurno delo pokazatelj težav, npr. nepravilne razporejenosti dela, nadomeščanj zaradi odsotnosti, ali pa je znak tudi slabega upravljanja s časom.
- Zaposleni, ki so MOTIVIRANI, NE POTREBUJEJO DODATNE VZPODBUDE VODJE. Potrebne so povratne informacije za dodatno motiviranje zaposlenih, da bolje opravljajo svojo delo in dobijo občutek pomembnosti.
- FORMALNI NAČRT MOTIVIRANJA ZAPOSLENIH V PODJETJU NI POTREBEN. Če je pristop k motivaciji negotov, občasno ali v neskladju, bodo rezultati tudi.

1.5 Dejavniki motivacije

Motivacija ni sama sebi namen, ampak daje številne koristi. Pozitivno se odraža v produktivnosti in učinkovitosti ter ustvarjalnosti in inovativnosti.

Tudi managerska praksa je zato na področju motivacije zelo pestra. V poslovni praksi med pogosteje uporabljenimi motivacijskimi dejavniki vidimo naslednje: prilagajanje delovnih nalog in oblikovanje delovnih mest; opolnomočenje zaposlenih; vodenje s cilji; prepoznavanje dobro opravljenega dela in plačilo glede na rezultate dela; možnosti vključevanja v time in nagrajevanje za dobro delo v timu; okrepitev, razvoj karier in izobraževanje; delitev dobička, vključevanje zaposlenih v solastništvo; fleksibilen delovni čas, prilagajanje delovnih

nalog in oblikovanje delovnih mest, zagotavljanje nenehnih izzivov pri delu, komuniciranje in učinkovit prenos informacij.

Ne glede na to katero motivacijsko orodje bo management v konkretni situaciji uporabil, naj bi pri tem upošteval zlasti:

- **Zagotavljanje nenehnih izzivov pri delu**

V vsaki organizaciji najdemo delavce, ki se trudijo, da bi dosegli visoke delovne učinke in načrtane cilje in take, ki so naravnani le k opravljanju nalog. Prvi so pripravljene na prevzemanje odgovornosti, iščejo priložnosti za inovacije, si postavljajo realne delovne cilje, želijo povratne informacije in ocene o svoji delovni uspešnosti, plačo pojmujejo kot merilo za delovno uspešnost. Ob rešenem problemu doživljajo zadovoljstvo.

Usmerjeni k opravljanju nalog želijo predvsem rutinske naloge brez večjih izzivov. Ne potrebujejo povratnih informacij o svojem delu, niti niso pripravljene na prevzemanje odgovornosti. Čakajo na navodila in si postavljajo nizke cilje. Glavni vir stimulacije je zanje plača. Večje zadovoljstvo čutijo ob tem, ko problem rešujejo, kot pa ob rešitvi.

Izzivov pri delu si prvenstveno želijo le tisti, ki so **usmerjeni k ciljem**. To so posamezniki, ki imajo znanje in izkušnje na svojem delovnem mestu in želijo z delom pokazati, kaj zmorejo. Če so vključeni v proces izboljšav ali če so celo sami pobudniki izboljšav, novostim sledijo sami.

- **Vključevanje zaposlenih pri odločanju o svojem delu z vidika prispevka k organizacijskim ciljem**

Motiviranost za delo se poveča, če zaposleni poznajo poslovno politiko in cilje organizacije. Še posebej pa so zavzeti za delo, če imajo možnost sodelovati pri odločanju o svojem delu, izboljšavah, če je nanje prenesena odgovornost, če so opolnomočeni, ali če je vzpostavljeno vodenje s cilji ter ustrezne povratne informacije.

- **Možnosti za razvoj in uporabo kompetenc**

Posamezniki razpolagajo z različnimi znanji, sposobnostmi, zmožnostmi, hotenji, ki jih želijo uresničiti in uporabiti pri svojem delu. Če je zaposlenim omogočeno, da preizkusijo svoja znanja, sposobnosti, spretnosti v konkretni delovni situaciji, če so torej razporejeni na ustrezno delovno mesto, potem jih uporabijo za reševanje delovnih nalog in se z delom dokažejo. Naloga vodij je pomagati posameznikom pri odkrivanju, sproščanju in razvoju njihovih potencialov in pri usmerjanju zaposlenih k ustreznim delovnim zadolžitvam, ki bi jih motivirale in pripomogle k realizaciji njihovih potencialov.

- **Komuniciranje in učinkovit prenos informacij**

Zaposleni so lahko uspešni pri delu in se pravilno odločajo, če informacije, ki jih potrebujejo za delo, dobijo pravočasno in jasno. Komuniciranje je zato izredno pomembno orodje, preko katerega poteka prenos vizije in ciljev do vsakega posameznika. Prenos informacij, ki poteka do najnižjih ravni, naj bo čim bolj neposreden in transparenten. Vodstva prakticirajo različne formalne načine, s katerimi prenašajo informacije: sklicujejo redne sestanke, kolegije, strokovne svete, usklajevalne sestanke izvršnih direktorjev, oddelčne sestanke in podobno. Pogosti pa so tudi neformalni načini. Še posebej pogoste so neformalne komunikacijske oblike v učečih se organizacijah (skupna kosila, športna srečanja, praznovanja in podobna srečanja). Tem namenom priredijo tudi poslovne prostore oziroma pisarne brez pregrad.

- **Uvedba timskega dela**

Prednosti timskega dela so številne: od lažjega obvladovanja kompleksnih poslovnih procesov, večje produktivnosti, boljše kakovosti izdelkov ali storitev, izboljšanja konkurenčnih prednosti, možnosti uvedbe participativnega načina vodenja, večje avtonomije zaposlenih do večjega motivacijskega učinka pri zaposlenih. Opolnomočenje, kot sodobna menedžerska tehnika, omogoča samostojno odločanje zaposlenih, hitro ukrepanje na željo kupcev ter prilagajanje spremembam v okolju. Seveda so timi učinkoviti le, če jih sestavljajo člani, ki medsebojne vloge uravnotežijo in utrdijo medsebojne vezi.

- **Plačilo za dobro opravljeno delo**

Plačilo po delovni uspešnosti je samo eden od elementov celotne motivacijske sheme v organizaciji. Sistem nagrajevanja ima velik motivacijski naboj, če temelji na delovni uspešnosti. Pri tem pa mora biti prispevek posameznika merljiv in jasno opredeljen, tako da tudi drugi vidijo, zakaj je dobil nekdo več, drugi manj. Pomembne so tako delovne zadolžitve, kriteriji ocenjevanja (standardi) kot roki, prav tako strinjanje posameznika z zastavljenim ciljem oziroma s pričakovanim rezultatom. Prispevek k delovnim oziroma organizacijskim ciljem je ključ k uspehu in merilo plačila.

• Možnosti osebne rasti in delovne kariere

Motiviranost za delo, posebno pri zaposlenih z visoko delovno uspešnostjo in visokim razvojnim potencialom, je tesno povezana z možnostjo samouresničevanja. Samouresničenje omogoča delo, za katero je zaposleni usposobljen, ga rad opravlja in ima možnosti za napredovanje. Z načrtnim razvojem karier je mogoče najbolj perspektivnim kadrom zagotoviti poklicno, karierno in osebno rast, ki vodi do samouresničenja.

1.6 Kako uničimo motivacijo?

Kako pa lahko kot vodje uničimo motivacijo? Če:

- nam je vsaka nova ideja od spodaj sumljiva;
- je dopuščeno sproščeno kritiziranje, ne pa: pokaži, kaj znaš in kaj veljaš;
- je vsako opozarjanje na probleme znak neuspešnosti tistega, ki opozarja;
- obvladujemo in kontroliramo situacijo;
- ni zagotovljeno kroženje informacij;
- zadolžimo podrejene, da bodo čim prej izvajali odločitve vodstva;
- se managerji zavedajo in kažejo, da vedo vse, kar je za njihovo delo pomembno.

1.7 Samomotivacija

Samomotivacija je ključ delovanja vsakega človeka, obenem je tudi pojem, s katerim označujemo lastnost človekovega vedenja na različnih področjih delovanja. V ozadju je človekovo notranje vznemirjenje, ki ga spodbudi v določeno aktivnost. Determinira vztrajnost in omogoča osredotočenost v aktivnosti, na poti do zelenega cilja oziroma do zadovoljitve določene potrebe. Je prirojeno in naravno nagnjenje k razvoju lastnih notranjih sposobnosti, preko različnih načinov učenja, za katero nista potrebna stimulacija ali kaznovanje. Samomotivacija je zaželeno lastnost na delovnem mestu. Motivirani zaposleni porabi manj časa, ne potrebuje veliko nadzora, je produktivnejši, hitrejši, uspešnejši in ustvarjalnejši. Poudariti je potrebno, da je individualna, saj se tudi človek od človeka razlikuje. Stimulirana je lahko od znotraj ali od znotraj, če določen stimulus povzroči notranjo željo za določeno akcijo pri posamezniku, kar pa se ne zgodi vedno (Rotar, 2007, 20; povz. po Horvat, 2012).

Samomotivacijo lahko tudi opredelimo kot zmožnost, da človek sam sebe vznemiri za doseganje določenega cilja, to vznemirjenje mobilizira in ga spremeni v energijo, ki jo porablja na poti do tega cilja. Lahko rečemo, da v tem primeru motivacija izvira iz človeka samega. Človek, ki se samomotivira, razmišlja o sebi kot o osrednji osebnostni strukturi – jaz. »Jaz – osrednja osebnostna struktura, ki uravnava zavestno delovanje, samodejavnost, zavestno odločanje in zavedanje samega sebe (vključujoč samopodobo in samoidentiteto).« (Rotar 2007, 20; povz. po Horvat, 2012)

Čeprav je človeku delo osnovna vrlina, pa za samomotivacijo ni dovolj kakršnokoli delo. Obstajati mora določena potreba oziroma nek vzrok, da človek poseže po določenem delu. Delo, ki ga delamo samo zase, so po navadi hobiji. Delo za zaslužek pa je velikokrat zunanje stimulirano delo. Stimulus je osebni dohodek, s katerim človek zadovoljuje potrebo po preživetju. Samomotiviran posameznik z željo pomagati drugim je lahko tudi odličen pri stimuliranju drugih, ki pa morajo biti samomotivirani za sprejetje tega znanja in za dograjevanje svoje samomotivacije (Rotar, 2007, 20; povz. po Horvat, 2012).

Viri samomotivacije so osebe, stvari ali pojmi, ki osebo na kakršenkoli način spodbudijo oz. stimulirajo k zagonu notranjih motivatorjev za začetek določene aktivnosti. Samomotivacijo lahko sproži le človek sam in sicer kot notranji impulz. Do tega impulza pa večinoma privedejo tudi zunanjih vplivi, stimulusi. Človek potem samodejno krene v določeno akcijo za zadovoljitev določene potrebe oziroma za doseganje določenega cilja. Od človeka je odvisno, kako močan je ta impulz in kako intuistično krene v akcijo. Primerjamo lahko človeka, ki služi denar z letenjem, in človeka, ki veliko denarja in svojega prostega časa vložijo v letenje, ki mu je hobi. Prvemu je stimulus denar, drugi je pa samomotiviran z željo po letenju in denar vlogo v letalu, ne da bi pričakoval dobiček, ampak samo veselje in prijeten občutek ob letenju (Weisinger, 2001, 98; povz. po Horvat, 2012).

2 ZAVZETOST

Stroka opredeljuje zavzetost kot pozitivno stanje posameznika z vidika znanja, čustev in vedenja, usmerjeno v doseganje ciljev organizacije. To pomeni, da sodelavci mislijo, čutijo in ravnavajo skladno s cilji organizacije, a ne pod prisilo, temveč ker v resnici zaupajo organizaciji. V tem smislu zavzetost pomeni višjo, čustveno stopnjo navezanosti kot zgolj zadovoljstvo z delom ali pripadnost.

Zavzetost zaposlenih je pripravljenost nadpovprečno angažirati energijo in pripadnost sodelavcev pri vsem, kar počnejo z namenom, dosegati izjemne rezultate. Glavna naloga za doseg zavzetosti sodelavcev je na ramenih managerjev in drugih vodij, ki lahko s pravilnim pristopom in predvsem s svojim zgledom povečajo število zavzetih.

Zavzetost oz. z drugimi besedami angažiranost lahko definiramo kot povečano čustveno povezavo delavca s podjetjem, ki vpliva nanj, da si prizadeva boljše opravljati svoje delo in čuti pripadnost podjetju (Soldati, 2007).

Uspešnost vodenja organizacij je povezana s stopnjo zavzetosti zaposlenih (Fleming & Asplund, 2007, 317). Zavzeti zaposleni delajo s strastjo, čutijo globoko povezanost z vrednotami in s poslanstvom organizacije, gojijo zaupanje do sodelavcev in do svojih vodij ter so vir inovacij in izboljšav (Gallup, 2012, 1).

Pri svojem delu so uspešnejši kot njihovi sodelavci, kar dokazujejo tudi raziskave (Towers Perrin, 2004, 7; MacLeod & Clarke, 2009, 16; Gallup, 2012, 2, ipd.).

Zaradi tega se, poleg v pridobitnih, tudi v vse več nepridobitnih organizacijah (predvsem v javnem sektorju) osredinjajo na človeške dejavnike poslovanja, da bi izboljšali nizko stopnjo zavzetosti med zaposlenimi.

2.1 Ravni zavzetosti

Zavzetost kot temeljni kadrovski koncept ni nov. Vodilni svetovni raziskovalni inštitut Gallup že dobrih 25 let meri zavzetost zaposlenih na ravni nacionalnih ekonomij, gospodarskih panog ter subjektov. Uspelo jim je dokazati vzročno-posledično povezavo in občutno korelacijo s finančno uspešnostjo. Tako je ameriški inštitut Gallup za merjenje zavzetosti uveljavil model, ki glede na stopnjo zavzetosti zaposlene deli na tri kategorije:

- **Zavzeti** – zaposleni delajo s strastjo, čutijo globoko povezanost z organizacijo, zaupajo v sodelavce in vodje. so izvor inovacij in pomagajo pri razvoju podjetja. Lastnosti zavzetih zaposlenih:
 - Imajo radi svoje delo, kažejo navdušenost, strast in vnemo.
 - So pripadni svoji organizaciji in ne razmišljajo o tem, da bi odšli drugam.
 - So pripravljeni narediti tisto nekaj več.
 - Želijo narediti stvari še bolje in so samomotivirani za razvijanje svojih sposobnosti.
 - Razvijajo svoje zmožnosti.
- **Nezavzeti** – zaposleni zgolj »hodijo v službo za plačo«. Torej so delno odsotni, naredijo le to, kar morajo, v delo sicer vlagajo svoj čas, ne pa tudi energije in strasti.
- **Aktivno nezavzeti zaposleni** niso le nezadovoljni, ampak to tudi aktivno izražajo; spodkopavajo tisto, kar gradijo zavzeti sodelavci. Vsakodnevno podcenjujejo delo, ki ga opravijo njihovi zavzeti sodelavci, škodljivo vplivajo tudi na zavzetost in zadovoljstvo kupcev, strank, poslovnih partnerjev; itd.

Zadnji najbolj porazno vplivajo na finančne rezultate, saj niso le nezadovoljni, cinični in nezaupljivi sami pri sebi, ampak nejevoljo aktivno prenašajo na sodelavce in povzročajo disonantno ozračje, ki dokazano vpliva na poslovno uspešnost.

Po Gallupovi raziskavi je globalno v svetu, saj je bilo v raziskavo zajetih 142 držav, le vsak osmi zaposleni zavzet oz. 13 % zaposlenih. Kar 63 % je nezavzetih in 24 % aktivno nezavzetih. Po zadnji raziskavi Gallupa je razmerje za Slovenijo 15 % (zavzeti) – 70 % (nezavzeti) – 15 % (aktivno nezavzeti). Torej je potencial za izboljšanje zavzetosti velik.

2.3 Polna zavzetost

Robertson in Cooper (2009) sta med sabo povezala dva, z vidika organizacijskega vedenja sicer ločena elementa – zavzetost zaposlenih ter dobro počutje (angl. well-being); povezan konstrukt sta poimenovala »polna zavzetost«. Koncept polne zavzetosti zaposlenih temelji na ugotovitvah, da se zavzetost zaposlenih okrepi takrat, ko se zaposleni pri svojem delu dobro počutijo in nasprotno, zavzetost zaposlenih upade takrat, ko je stopnja dobrega počutja pri zaposlenih nizka. Ta, močnejša osredotočenost na dobro počutje, je pomembna in vsebinsko zaokrožuje razmišljanje o zavzetosti zaposlenih, saj vključuje tako zavzetost zaposlenih, ki jo lahko opišemo kot zaželeno vedenje zaposlenih na eni strani in psihološko dožemanje dela in odnosov na delovnem mestu na drugi strani.

Polna zavzetost zaposlenih predstavlja maksimalno zadovoljstvo z delom (»Rad imam svoje delo in dobro ga opravljam.«) in maksimalnim prispevkom (»Pomagam doseči cilje organizacije«) (Blessing White, 2013, povz. po Žontar, 2016).

Gallupove raziskave so pokazale, da je razmerje med številom zavzetih in aktivno nezavzetih sodelavcev makro kazalnik zdravja organizacij. Tista podjetja, ki imajo to razmerje 5, 4 proti ena v prid zavzetih sodelavcev, imajo kritično maso ljudi, ki zagotavlja večjo delovno in poslovno uspešnost. Pri najboljših iz Gallupove baze pa je to razmerje celo osem proti ena.

Zavzetost, pripadnost in motivacija zaposlenih niso modne muhe, temveč organizacijska nujnost. V zavzetost, pripadnost in motivacijo se vedno splača vlagati; raziskave kažejo, da z ustreznimi ukrepi lahko tudi v obdobju krize vplivamo na odnos zaposlenih do dela.

2.4 Model zavzetosti AON Hewitt

Model zavzetosti AON Hewitt opredeljuje zavzetost kot psihološko-vedenjsko stanje zaposlenih, ki vodi k izboljšanju delovnih nalog. Model, predstavljen na sliki 1, definira tri rezultate zavzetosti, in sicer: govoriti, ostati in si prizadevati. To bi lahko z drugimi besedami povedali tako, da si zavzeti zaposleni prizadevajo, da pozitivno govorijo o organizaciji tako v širšem kot ožjem okolju in imajo tudi močen občutek pripadnosti organizacije, katere del želijo biti. Kot že povedano, pa so zavzeti zaposleni tudi zelo motivirani in si aktivno prizadevajo za svojo uspešnost in uspeh organizacije. Podjetje lahko izboljša zavzetost svojih zaposlenih tako, da gradi dobra blagovno znamko podjetja in blagovno znamko delodajalca, ima odlično vodenje, dobro organizirano delo ipd.

Slika 1: Model zavzetosti Aon Hewitt



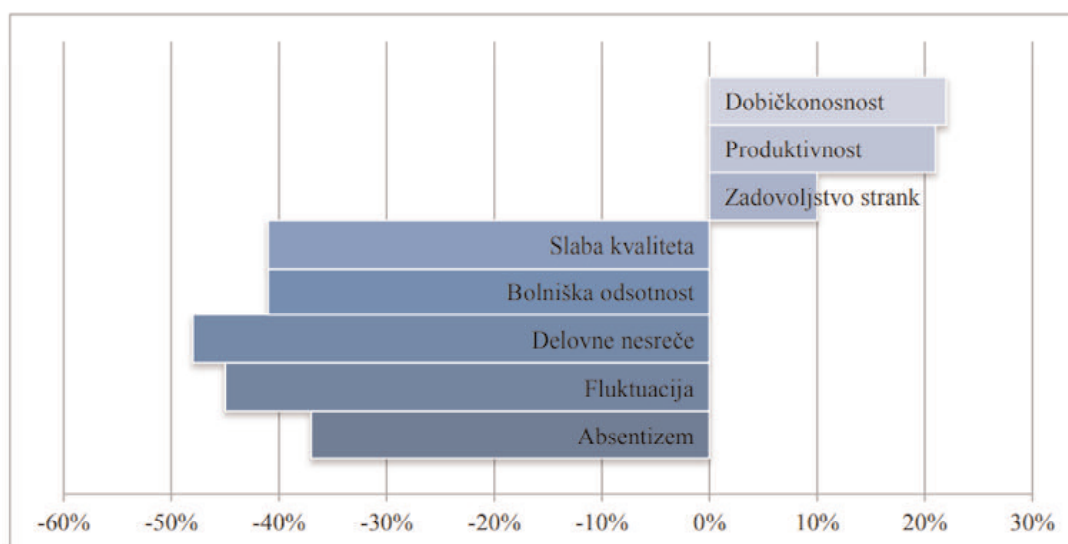
2.5 Učinki zavzetosti

Zavzetost je koristna tako za posameznika kot organizacijo. Posamezniku zavzetost omogoča zadovoljstvo z delom, karierni razvoj, večjo varnost in boljše fizično in psihično počutje, boljše odnose z drugimi ljudmi ter ustvarjalnost.

Zavzetost zaposlenih koristi tudi organizaciji, saj se odraža v višji produktivnosti in učinkovitosti, boljši inovativnosti, manjši nezaželeni fluktuaciji in absentizmu ter boljšem odnosu do strank, ki se odraža tudi v pohvalah kupcev ter njihovi lojalnosti. Manj je tudi nesreč na delovnem mestu in napak na produktih.

Podjetja z visoko stopnjo zavzetosti beležijo: 13 % rast prihodkov, 19 % rast prodaje in 27 % povečanje donosa na delnico, medtem ko podjetja z nizko stopnjo zavzetosti: 3,8 % padec prihodkov, 32,7 % padec prodaje in 11,2 % padec donosa na delnico.

Slika 3: Vpliv zavzetosti zaposlenih na ključne dejavnike uspešnosti



Vir: Gallup, 2013, v Žontar 2016

Zavzetost zaposlenih je najbolj vplivala (slika 3) na 8 kazalcev poslovanja. Podjetja so imela več kot 37 % manjši absentizem, 45 % manjšo fluktuacijo, 48 % manj nesreč na delovnem mestu, 41 % manj bolniških odsotnosti, 41 % manj izdelkov nezadostne kvalitete in izdelkov z napako, 10 % višje je bilo zadovoljstvo strank, 21 % je bila višja produktivnost in 22 % je bila višja dobičkonosnost (Gallup, 2013).

2.5 Načini povečanja zavzetosti

Inštitut Gallup je pripravil priporočila za povečanje zavzetosti zaposlenih. Prvo priporočilo je, da je potrebno vzpostaviti redno komunikacijo in sodelovanje med vodji in zaposlenimi. Drugo priporočilo se navezuje na primerno merjenje zavzetosti zaposlenih znotraj podjetij, saj podjetja zavzetost zaposlenih pogosto preverjajo s pomočjo indikatorjev, ki neprimerno obravnavajo izzive zavzetosti in posledično ne razkrivajo uporabnih informacij. Po mnenju Gallupovih strokovnjakov je zavzetost potrebno spodbujati »od zgoraj navzdol«; torej jo mora spodbujati vodstvo.

Sposobnost primerne vodenja in upravljanja zaposlenih je po Gallupu bistven dejavnik krepitev zavzetosti na delovnem mestu. Zato bi se morala podjetja izogibati diskrecijskemu imenovanju vodij. Usposabljanje vodij za učinkovito krepitev zavzetosti delavcev je prav tako eno izmed priporočil Gallupa. Inštitut Gallup priporoča, da so cilji na področju krepitev zavzetosti delavcev oblikovani realno. Prav tako poudarjajo, da morajo vodje nameniti dovolj časa in energije prepoznavanju specifičnih potreb svojih zaposlenih z redno komunikacijo in

sodelovanjem, ker lahko že vsaka najmanjša interakcija z zaposlenimi okrepi njihovo čustveno pripadnost podjetju.

Angažiranost lahko definiramo kot povečano čustveno povezavo delavca s podjetjem, ki vpliva nanj, da si prizadeva boljše opravljati svoje delo in čuti pripadnost podjetju. Slika 4 prikazuje dejavnike, ki vplivajo na angažiranost zaposlenih (Soldati, 2007).

Slika 4: Dejavniki, ki vplivajo na zavzetost zaposlenih



Vir: GfK Engagement study

Zagotovo si vsak vodja in tudi trener želi imeti v svoji ekipi predane in zavzete ljudi, vselej pripravljene sodelovati pri doseganju individualnih in organizacijskih ciljev. Zmotno je pričakovati, da bodo ljudje zavzeti kar sami od sebi; namreč zavzetost, zvestoba in zadovoljstvo vendarle niso tako samoumevne zadeve (Horvat, 2012).

Toliko bolj moramo zato govoriti, kaj pozitivno vpliva na zavzetost sodelavcev (v organizaciji). Takšne učinke ima vzdušje, ki dovoljuje sodelovanje, medsebojno podporo, posredovanje znanj in izražanje idej, občutek vključenosti v procese sprejemanja odločitev, poštenost in spoštovanje individualnosti, možnost osebnostnega razvoja in pridobivanja znanj, povezanost z vodjo in povezanost s sodelavci ter seveda nepogrešljiva osebna integriteta vsakega. Zavzetost in zvestoba zaposlenih torej nista samoumevni. Razvijanje zaželene kognitivne in čustvene komponente zadovoljstva pa je naloga vodje (Petančič, 2009; povz. po Horvat, 2012).

Napotki za zagotovitev večje zavzetosti zaposlenih (Mazzuca, 2007 v Žontar, 2016):

- jasna pričakovanja v zvezi z delovnim mestom. Če te niso jasna in če posamezniki nimajo na razpolago delovnih sredstev, se pojavita dolgčas in nezadovoljstvo;
- napredovanje v karieri in priložnosti za učenje ter razvoj;
- ustvarjanje učeče se organizacije, kjer zaposleni delajo tisto, v čemer so najboljši in se izpopolnjujejo;
- redne povratne informacije na vseh ravneh;
- kakovost delovnih odnosov na vseh ravneh (zavzetost zaposlenih je neposreden rezultat tega kar čutijo do vodij / nadrejenih);
- identifikacija z vrednotami, poslanstvom in vizijo organizacije;
- ugled delodajalca.

Na sliki 5 so prikazane dimenzije, ki po mnenju avtorjev (Gorišek idr., 2003) najbolj prispevajo k povečevanju zavzetosti zaposlenih.

Slika 5: Dimenzije zavzetosti zaposlenih



Vir: Gorišek, Likar in Tratnik, 2003

Avtorja (ibid.) pripisujeta največji pomen skupinskemu delu, reševanju konfliktov in učenju kot dimenzijam, ki bistveno prispevajo k povečanju zavzetosti posameznika.

Pri skupinskem delu in povezovanju prihaja do poistovetenja zaposlenih s podjetjem, kar prispeva tudi k povečanju njihove pripadnosti. Če se konflikti v podjetju primerno rešujejo, to povečuje stopnjo zaupanja v vodstvo in pripomore k večji inovativnosti posameznikov. Z uvajanjem okolja učeče se organizacije, v katerem se spoštujejo ideje posameznikov, je odprt pretok informacij, se posamezniki učijo drug od drugega, vse to pripomore k povečanju zavzetosti zaposlenih.

3 PRIPADNOST

Od motivacije in zavzetosti prehajamo na pripadnost zaposlenih, ki se je v zadnjih desetletjih razvila v osrednji konstrukt preučevanja delovnih odnosov in vedenja zaposlenih. Pripadnost pomeni mobilizacijo potenciala in sposobnosti zaposlenega, da ta doseže cilje organizacije.

Pripadnost je moč najhitreje prepoznati po tem, kako posameznik izraža svoj občutek, da pripada svojem podjetju, do kolikšne stopnje je pripravljen pomagati svojim kolegom, da je njegovo delo v skladu s vrednotami in etiko podjetja; ko je kriza v podjetju, le-tega ne zapusti, ampak mu pomaga se postaviti nazaj na noge; poleg tega se zunaj podjetja pogovarja o njem in poskuša širiti dobro ime in ugled podjetja. (Mihalič, 2005, 7).

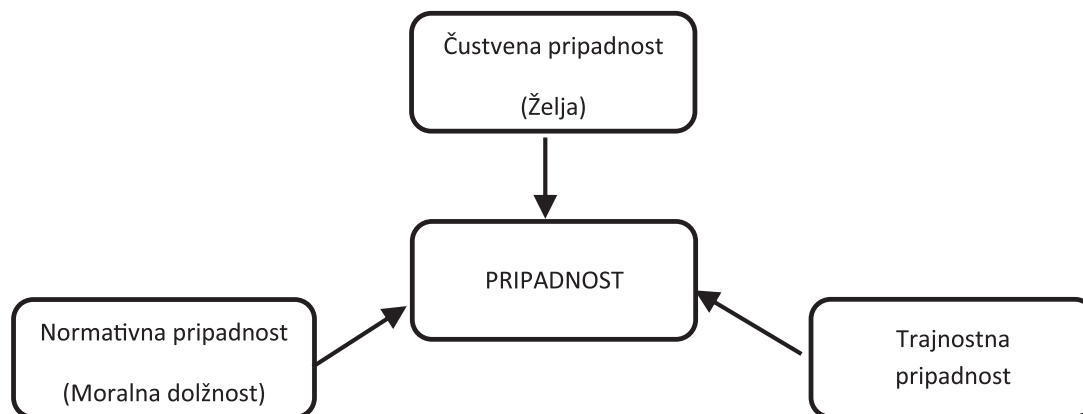
3.1 Model pripadnosti

Pripadnost je večdimenzionalni model, v okviru katerega ločimo čustveno, trajnostno in normativno pripadnost. Bistvo vseh komponent je povezava med sodelavcem in organizacijo, zaradi česar je manjša verjetnost, da sodelavci zapustijo organizacijo. Osvetlili bomo vse tri vrste pripadnosti, ki so predstavljene tudi v sliki (Meyer in Allen, 1997):

- **Čustvena pripadnost** se nanaša na vpetost, identifikacijo in navezanost zaposlenega na organizacijo. Povezana je z decentralizacijo glede odločanja in formalizacije postopkov v organizaciji. Coetzee (2005, 4) pozna štiri kategorije, ki povzročajo pozitivno ali negativno čustveno pripadnost:
 1. Osebnostne karakteristike
 2. Organizacijske lastnosti
 3. Lastnosti, ki zadevajo delo
 4. Izkušnje pri delu
- Komponenta **trajnostne pripadnosti** govori o stroških za zaposlenega, če ta zapusti organizacijo. Med stroške uvrščamo potencialno poslabšanje osebnih odnosov, čas, potreben za nova tacitna znanja, in bonitete prejšnje zaposlitve. Sestavni elementi trajnostne pripadnosti so (Redmond, 2016; povz. po Kaloh, 2018):
 1. Nizka stopnja motivacije

2. Pomanjkanje drugih službenih možnosti
 3. Povzročitev stroškov zaradi odhoda
- **Normativna komponenta** pripadnosti pomeni moralni občutek dolžnosti zaposlenega, da nadaljuje z zaposlitvijo zaradi časa in sredstev, vloženih vanj. Torej je normativna pripadnost sestavljena iz moralne odgovornosti in strahu pred razočaranjem.

Slika 6: Model pripadnosti



Vir: Meyer in Allen, 1997

S pripadnostjo se zaposleni poistovetijo s cilji organizacije, razmišljajo v smeri interesov organizacije in jo pomagajo razvijati. Zato o pripadnosti govorimo, ko zaposleni verjamejo v cilje podjetja in jih sprejemajo kot svoje. Prav tako o njej govorimo, ko so zaposleni pripravljeni trdo delati za dobrobit podjetja, so trdno odločeni ostati v podjetju in so pripravljeni pomagati, razvijajo poštenost in druge prosocialne vrline ter so skrbni pri opravljanju zadolžitev in nalog tudi s področja varnosti in zdravja.

3.2 Koristi od pripadnosti

V zadnjih treh desetletjih se je pripadnost razvila v osrednji konstrukt preučevanja delovnih odnosov, vedenja in vpliva na učeče se organizacije. Pripadnost pomeni mobilizacijo potenciala in sposobnosti zaposlenega, da ta doseže cilje organizacije (Zannad & Rouet, 2003). S pripadnostjo se zaposleni poistovetijo s cilji organizacije / oddelka / skupine, razmišljajo v smeri interesov organizacije / oddelka / skupine in jih pomagajo razvijati. Posledica tega je večje zadovoljstvo, boljše izvajanje posameznih nalog, manjša stopnja absentizma in manj fluktuacije. Na temelju pripadnosti zaposlenih je v organizaciji vzdušje prijetnejše, saj temelji na korektnih medsebojnih odnosih, redkih konfliktih ter konstruktivnem reševanju problemov. Pomembna posledica je tudi boljše duševno in fizično zdravje ter zagotovljena varnost posameznikov (kot zaposlenih).

4 ZADOVOLJSTVO

Zadovoljstvo zaposlenih z delom je:

- kombinacija psiholoških in okoljskih dejavnikov, ki povzročajo zadovoljstvo zaposlenih z delom (Hoppock, 1935). Če izhajamo iz navedene opredelitve zadovoljstva zaposlenih z delom, vidimo, da na proces zadovoljstva vpliva veliko dejavnikov izven organizacije, ki neposredno vplivajo na interne dejavnike zadovoljstva zaposlenih z delom v organizaciji;
- kombinacijo pozitivnih in negativnih občutkov zaposlenih do svojega dela (Davis in Nestrom, 1985);
- prijetno oziroma pozitivno emocionalno stanje, ki je posledica posameznikove ocene njegovega dela in izkušenj z delom (Locke, 1976);
- zadovoljstvo z uspehom, ki ga doseže zaposleni na delovnem mestu. Dosežki so po tej definiciji pogojeni s produktivnostjo zaposlenega in njegovim dobrim počutjem (Kaliski, 2007).

- mešanica individualnega vedenja in občutkov zaposlenih, ki jih imajo do svojega okolja. Pozitivno vedenje in prav takšni občutki tako indicirajo pozitivno zadovoljstvo, na drugi strani pa negativni občutki in neželena vedenje vodijo do nezadovoljstva, je prepričan Armstrong (2006).

Zadovoljstvo zaposlenih je izrazito pozitivno emocionalno stanje posameznika, ki je rezultat načina doživljanja dela, pojmovanja in ocenjevanja stanja delovnega okolja, izkušenj pri delu ter načina občutenja vseh elementov dela in delovnega mesta (Mihalič, 2008).

Vroom (1964; povz. po Kukovec, 2018) navaja, da je zadovoljstvo zaposlenih predvsem odvisno od vloge zaposlenih na delovnem mestu. V skladu z njegovo opredelitvijo je zadovoljstvo zaposlenih tako odvisno od vsakega posameznika posebej in je pogojeno s tem, kakšno vlogo ima posameznik v svojem delovnem okolju, kar pa nas lahko vodi v povezavo s konstruktom interne komunikacije, ki je ena izmed mnogo nalog identificiranja zaposlenih z delom in organizacijo (Gruban et al., 1997).

4.1 Dejavniki, ki vplivajo na zadovoljstvo

Christen, Iyer in Sobern (2006) so elemente zadovoljstva zaposlenih z delom proučevali v okviru modela, v katerega so vključili dejavnike, povezane z delom, vloge posameznika, delovne in organizacijske učinkovitosti. Lawler (1994) izpostavlja, da splošne opredelitve dejavnikov, ki vplivajo na zadovoljstvo zaposlenih z delom, ni mogoče podati. Opredelitev na splošno ni mogoča, saj se dejavniki razlikujejo od organizacije do organizacije.

Lahko pa dejavnike, ki prispevajo k zadovoljstvu z delom, združimo v šest skupin (Možina idr., 2002, 184):

- **vsebina dela** (možnost uporabe znanja, možnost učenja in strokovne rasti, zanimivosti dela);
- **samostojnost pri delu** (možnost odločanja o tem, kaj in kako bo zaposleni delal, samostojno razporejanje delovnega časa, vključenost v odločanje o splošnejših vprašanih dela in organizacije);
- **plača, dodatki in ugodnosti**;
- **vodenje in organizacija dela** (ohlapien nadzor, dajanje priznanj in pohval ter izrekanje pripomb in graj, usmerjenost vodij k ljudem ali v delovne naloge, skrb za nemoten potek dela);
- **odnosi pri delu** (dobro delovno vzdušje, skupinski duh, razreševanje sporov, sproščeno komuniciranje med zaposlenimi, nadrejenimi in podrejenimi);
- **delovne razmere** (majhen telesni napor, varnost pred poškodbami in obolenji, odpravljanje motečih dejavnikov fizičnega delovnega okolja, kot so vlaga, neugodna temperatura, prah in hrup).

Napovedovalci zadovoljstva pri delu

Glisson in Durick (1988) sta ugotovila, da je zadovoljstvo pri delu najbolj odvisno od **značilnosti dela** (npr. delovnih nalog), predanost k delu pa je najbolj odvisna od **značilnosti podjetja** (npr. vodstvo, starost podjetja, blagovna znamka). Avtorja (ibid.) sta prav tako ugotovila, da je zadovoljstvo pri delu odvisno od izkušenj posameznika z delom.

Posledice zadovoljstva in nezadovoljstva pri delu (Landy in Conte, 2013; povz. po Hojnik, 2016):

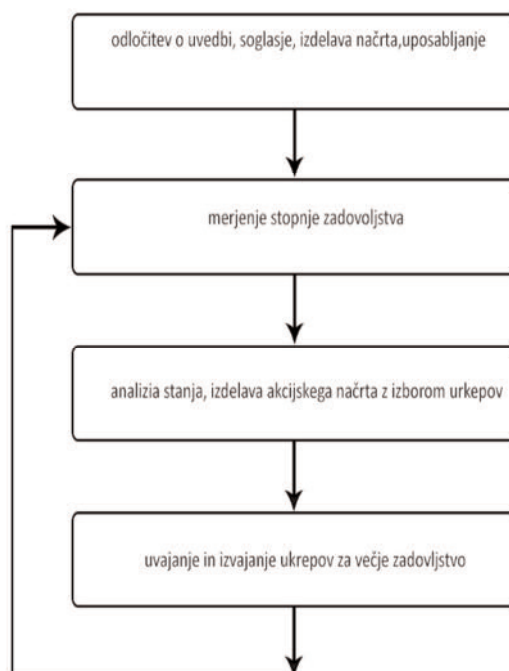
- manj poškodb na delovnem mestu ob delu, ki nudi zadovoljstvo;
- pozitivna povezava med zadovoljstvom zaposlenih in zadovoljstvom strank, produktivnostjo, profitom, varnostjo in manjša fluktuacija;
- večje zadovoljstvo pri delu je povezano z večjo družbeno angažiranostjo;
- zmerna povezava med zadovoljstvom pri delu in željo po odhodu iz službe ter dejansko fluktuacijo;
- pomembna povezava med zadovoljstvom pri delu in uspešnim izpolnjevanjem delovnih nalog;
- manjši absentizem zadovoljnih delavcev;
- manjša verjetnost za zamujanje zaposlenih na delo:

- več raziskav potrjuje povezavo med zadovoljstvom pri delu in zadovoljstvom z življenjem ter občutkom blagostanja.

4.2 Upravljanje zadovoljstva posameznikov z delom

Zelo pomembno je, da v organizacijah oz. skupinah upravljamo zadovoljstvo vseh vključenih. Kot je prikazano na sliki 7, je Mihaličeva (2008, 14) pripravila korake pri upravljanju zadovoljstva zaposlenih.

Slika 7: Prikaz korakov v proces upravljanja zadovoljstva zaposlenih



Vir: Mihelič, 2008, 14

S slike 7 je razvidno, da je pomembno merjenje zadovoljstva. Ko trdi Trevnova, lahko zadovoljstvo preučujemo na dva načina. Pri prvem ocenjujemo celotno zadovoljstvo pri delu, pri drugem pa samo določeno področje posameznikovega dela. V tabeli 1 najprej predstavljamo obrazec Trevnove za merjenje celovitega zadovoljstva pri delu (1998, 132), pri čemer morajo prej odgovorom označiti izbrani odgovor:

Tabela 1: Ugotavljanje celovitega zadovoljstva pri delu

1. KAKO STE ZADOVOLJNI S SVOJIM DELOM
<input type="checkbox"/> Zelo zadovoljen
<input type="checkbox"/> Še kar zadovoljen
<input type="checkbox"/> Niti malo zadovoljen
2. ALI BI PRIPOROČILI PODOBNO DELO V VAŠEM PODJETJU PRIJATELJU?
<input type="checkbox"/> Zelo bi priporočil to delo
<input type="checkbox"/> Imel bi pomisleke glede priporočitve tega dela
<input type="checkbox"/> Povsem bi odsvetoval sprejem tega dela
3. ALI BI PONOVRNO SPREJELI VAŠE DELO, ČE BI SE MORALI DANES ODLOČITI ZA TO?
<input type="checkbox"/> Brez obotavljanja bi sprejel isto delo
<input type="checkbox"/> Ponovno bi premislil o sprejemu tega dela
<input type="checkbox"/> Zanesljivo ne bi sprejel tega dela

Vir: Treven, 1998, 132

V tabeli 2 je prikazan obrazec, s pomočjo katerega se meri posameznikovo zadovoljstvo na različnih področjih njegovega dela, kot so plača, možnost napredovanja ipd. Pred vsakim odgovorom pa morajo odgovoriti z besedama DA ali Ne, ali pa pustijo prazno, če ne morejo odločiti (Treven, 1998, 133).

Tabela 2: Ugotavljanje zadovoljstva pri delu

1. OZNAKA DELA
<input type="checkbox"/> rutinska
<input type="checkbox"/> zanimivo
<input type="checkbox"/> pomeni velik izziv
2. MOŽNOST NAPREDOVANJA
<input type="checkbox"/> delo brez prihodnosti
<input type="checkbox"/> nepravična politika
<input type="checkbox"/> odvisna od sposobnosti
3. NADZOR
<input type="checkbox"/> neprijazen
<input type="checkbox"/> kakovostno opravljeno delo je deležno hvale
<input type="checkbox"/> premajhen nadzor
4. PLAČA
<input type="checkbox"/> neustrezna
<input type="checkbox"/> ustrezna
<input type="checkbox"/> nezanesljiva
5. SODELAVCI
<input type="checkbox"/> inteligenti
<input type="checkbox"/> odgovorni
<input type="checkbox"/> dolgočasni

Vir: Treven, 1998, 133

Priporočeno je, da se meri zadovoljstvo večkrat letno (vsaj enkrat do dvakrat na leto) z vnaprej pripravljenim vprašalnikom. Pomembno je, da se meri večkrat letno iz razloga, da čim prej ugotovimo, če se samo zadovoljstvo zmanjšuje, in lahko uvedemo proti ukrepe.

4.3 Koristi zadovoljstva

Zadovoljstvo zaposlenih z delom ima v organizaciji / oddelku / skupini pomembno vlogo še posebej, če se managerji ne želijo spopadati z negativnimi posledicami zadovoljstva, kot so pomanjkanje pripadnosti organizaciji, povečanje absentizma, povečanje delovnih nesreč itd. (Betoret, 2006; povz. po Kukovec, 2018).

Zadovoljstvo zaposlenih z delom vpliva na uspešnost organizacije (Erdeljanovič, 2006). Ljudje, ki so bolj zadovoljni s svojim življenjem, so na delovnem mestu učinkovitejši, deležni pa so tudi drugih prednosti oziroma ugodnosti, med drugim dosegajo pomembnejša, bolj avtonomna in raznovrstna delovna mesta, več zaslužijo, poleg tega se na delovnem mestu kaže manj negativnega vedenja in izgorelosti kot posledica delovnih obremenitev (Dimec idr., 2008; povz. po Kukovec, 2018). Ko v organizaciji analiziramo zadovoljstvo zaposlenih z delom in ugotovimo, da se zaposleni srečujejo z nezadovoljstvom v večji meri kot z zadovoljstvom, ga je treba izboljšati. Rozman in soavtorji (2000, 108) navaja nekaj metod, kako analizirati zadovoljstvo zaposlenih v organizaciji, in ena izmed teh je prav intervju. Ali se bomo odločili za kvalitativno metodo, kot je intervju, ali pa za kvantitativno metodo oz. zbiranje podatkov z anketo, je odvisno od politike vodstva organizacije.

Organizacija je odgovorna za uspešnost in zadovoljstvo zaposlenih z delom v organizaciji, saj mora kljub različnosti zaposlenih, ki je zaželena in nujna, najti primerno organizacijsko kulturo. Zaposleni lahko organizaciji pomagajo pri odpravljanju problemov in jo tako popeljejo do večje uspešnosti (Lipičnik, 2005; povz. po Kukovec, 2018).

5 SAMOUČINKOVITOST IN USPEŠNOST ZAPOSLENIH

5.1 Samoučinkovitost

V sodobni družbi je pomembna individualna uspešnost človeka. Če jo želimo dosežati, je poleg motivacije, zavzetosti, zadovoljstva itn. pomembna tudi samoučinkovitost. Posamezniki z močnim prepričanjem o lastni učinkovitosti (zelo samoučinkoviti) so mnogo bolj motivirani od tistih s šibkejšim prepričanjem. V tem primeru gre za notranjo motivacijo, ki jo lahko razvijamo z vztrajnimi in konsistentnimi aktivnostmi. Če poznamo dejavnike, ki vplivajo na prepričanja o lastni učinkovitosti, lahko vplivamo na motiviranost posameznikov kot zaposlenih.

Samoučinkovitost razumemo kot prepričanje o lastnih sposobnostih za izvajanje specifičnih nalog in je primerno izhodišče za razvijanje posegov na področju motivacije, saj pomeni bistvo razumevanja in napovedovanja vedenja zaposlenih (Frlec, 2008). V ozadju je pomemben motivacijski konstrukt, ki »... vpliva na posameznikove odločitve, cilje, čustvene reakcije, trud, ki ga posameznik vloga v dejavnost, obvladovanje stresa in na vztrajnost« (Gist in Mitchell, 1992, 186; povz. po Frlec, 2008).

Frlečeva (2008) trdi, da morajo za uspešno izvajanje delovnih nalog zaposleni izpolnjevati štiri pogoje:

- imeti morajo primerne veščine in spretnosti,
- biti morajo prepričani o lastni učinkovitosti,
- imeti morajo priložnosti za delo,
- delovati morajo v okolju, ki jih podpira (suportivno okolje).

Za razvijanje veščin in krepitev samoučinkovitosti zaposlenih so odgovorni kadrovske strokovnjaki, vendar so vodje tisti, ki jim morajo omogočiti priložnosti in podporno delovno okolje. Prvi, tretji in četrti od navedenih pogojev za uspešno delo so bolj ali manj samoumevni – brez veščin ni mogoče izvajati nalog, brez priložnosti (opreme, orodja, prostora, in dovoljenja) tudi ne in vedenje preneha, če okolje ne zagotavlja podpore (pogosteje kaznuje, kot nagraduje ...). Na samoučinkovitost, katere pomena se ne zavedamo, pogosto pozabljamo. Velja poudariti: če zaposleni niso prepričani, da so sposobni izvesti določeno nalogo, najverjetneje tega ne bodo niti poskušali, ne glede na to, kako sposobni bi jo bili izvesti. Če niso prepričani o svojih sposobnostih učenja, se lahko odločijo, da se ne bodo niti potrudili naučiti se nečesa, v čemer bi bili lahko resnično uspešni. Ne želimo se podajati v situacije, za katere menimo, da jih ne bomo obvladali. Zato ni dovolj, da se naučijo veščin, če jim hkrati ne pomagamo krepiti samoučinkovitosti, tj. prepričanja, da jim bodo naučene veščine omogočile obvladovanje dane situacije, saj verjetno teh veščin ne bodo skušali uporabiti in se bodo tej situaciji raje izognili (Frlec, 2008).

Nekateri so prepričani, da samoučinkovitost razvijamo z dodatnim znanjem in veščinami ali vajami za samozaupanje, kot so ekstremni športi. Vendar pa to ne drži; tako npr. pozitivna samoocena na področju prostega plezanja nikakor ne zagotavlja prenosa podobnega samoprepričanja o človekovi uspešnosti v delovno prakso. Kar pa zadeva dodatno znanje, je res, da zaposlenim mnoge vrste znanja in veščine lahko pomagajo pri spopadanju z novimi situacijami. Kljub vsemu so to le »surovi podatki«, ki jih morajo ljudje pravilno interpretirati, sicer bi lahko svojo uspešnost pripisali čemu drugemu, ne lastnemu znanju. Vaja sama torej ne zadostuje. Samoučinkovitost se krepí s prakso, torej z razvijanjem veščin (Frlec, 2008).

Zagotavljanje samoučinkovitosti je pomembno, in da bi bila krepitev samoučinkovitosti uspešna, morajo biti izpolnjeni ti pogoji (Mager, 1992; povz. po Frlec, 2008):

- vaja mora biti taka, da omogoča človeku pozitivne izkušnje uspeha (razvoj mojstrstva oziroma fluentnosti) in pozitivne krepitev, ko je uspeh dosežen;
- vajo morajo spremljati informativne povratne informacije o posameznikovem izvajanju naloge in
- okolje mora biti oblikovano tako, da posameznik ne more pripisati uspehov drugim ali situacijskim faktorjem, ampak le sebi, to pomeni, da se nauči internalizirati (ponotranjati) razloge za uspeh.

Dokazano je, da so samoučinkoviti posamezniki pri delu uspešnejši. Vodje morajo zato biti seznanjeni z različnimi možnostmi spodbujanja samoučinkovitosti zaposlenih. Pomembno vprašanje je, kako vplivati na samoprepričanja v zvezi z učinkovitostjo. Teorija samoučinkovitosti nakazuje smernice za krepitev

samoučinkovitosti in korekcije škodljivih samoprepričanj. Ti posegi se opirajo na štiri vire informacij o posameznikovi učinkovitosti. Gre za strategije, ki se navezujejo na (Frlec, 2008):

- dejavnost,
- modeliranje,
- prepričevanje in povratno informiranje in
- zmanjševanje anksioznosti.

Posameznik mora biti za to, da se bo lotil določene naloge, motiviran. Vemo, da je motivacija rezervoar psihične energije, povezan s samozaupanjem ter samospoštovanjem in splošno predstavo, ki jo ima človek o samem sebi. Posameznik, ki ima o sebi negativno predstavo, si ne zaupa oziroma meni, da je nesposoben, neumen, neroden, nemočen in len. Na tak način nima osnove, na kateri bi se lahko kopičila motivacijska energija. Torej, če ima negativno samopodobo, ni motiviran. Če ni motiviran, pa ne pride do akcije.

Za samoučinkovitost je pomembna motivacija, ki izhaja iz štirih temeljnih virov (Frlec, 2008):

- pozitivnih izkušenj (neposrednih izkušenj),
- posrednih izkušenj (modelnega učenja),
- verbalnega vplivanja (predvsem kot povratne informacije) in
- psihofizioloških stanj (psiholoških stanj, ki bolj ali manj vplivajo na počutje).

5.2 Individualna uspešnost

Posameznik, torej človek z vsemi izkušnjami, potenciali, potrebami in zahtevami je najpomembnejši za uspeh. Zato se sodobni sistemi upravljanja uspešnosti osredotočajo na posameznika in na njegovo dobro počutje, da bi ti bili čim bolj individualno uspešni pri delu.

Dimenzije individualne uspešnosti lahko apliciramo na vsa delovna mesta, lahko natančne kazalnike razlikujemo med delovnimi mesti. Na področju psihologije je konceptualizacija delovne uspešnosti deležna relativno veliko pozornosti. Opredelitev delovne uspešnosti, ki pravi, da individualno uspešnost predstavljajo vedenja ali dejavnosti, ki so pomembne za cilje organizacije in se nanašajo na te opredelitve (Campbell 1990; povz. po Veingerl Čič, 2017):

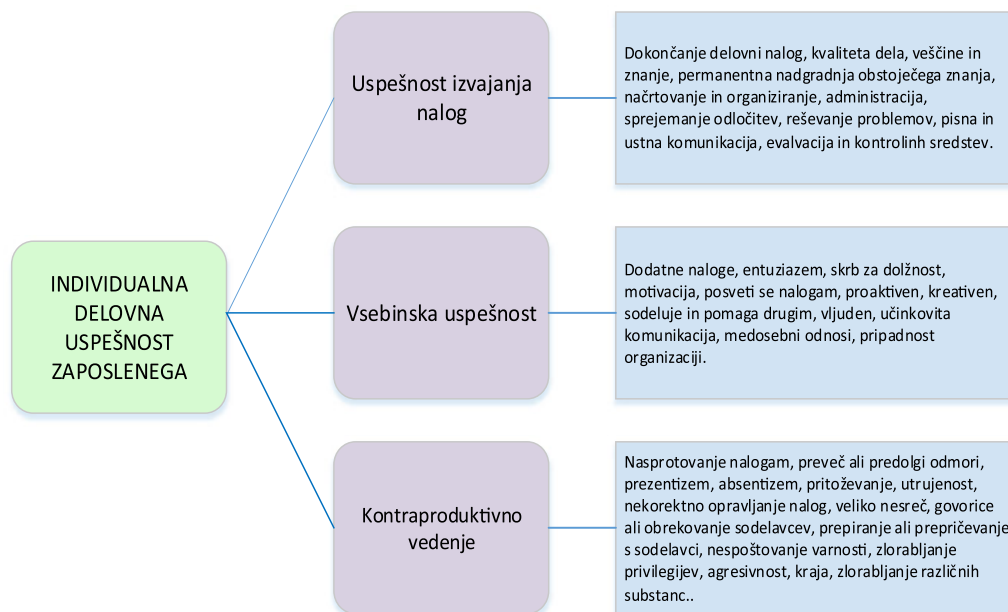
- delovna uspešnost je potrebno opredeliti glede na vedenje, ne na rezultate,
- delovna uspešnost vključuje le tista vedenja, ki so pomembna za cilje organizacije in
- delovna uspešnost je večdimenzionalen konstrukt.

Campbell (1990; povz. po Veingerl Čič, 2017) na drugi strani predlaga osem dimenzij delovne uspešnosti:

- opravilno specifično obnašanje ki se nanaša na obnašanje, ki je del vsakdanjega opravljanja dela. To so osnovna delovna opravila, ki ločujejo eno delo od drugega;
- opravilo, ki ni povezano direktno z delovno nalogo vsebuje tudi obnašanja, ki niso značilna samo za posamezno delo;
- pisna in ustna komunikacija, ki zajema aktivnosti, kjer sta pomembni vsebina in prilagojenost komunikacije. Zaposleni morajo pripravljati formalne in neformalne pisne ali ustne predstavitve za različne javnosti pri mnogih različnih nalogah;
- prizadevanje posameznika, vsakdanje ali v primeru izrednih okoliščin. Ta faktor odraža stopnjo, do katere se posameznik preda svojim delovnim nalogam;
- ohranjanje osebne delovne discipline se nanaša na pričakovanja, da se zaposleni obnašajo skladno z zakoni in tako ne pride do raznovrstnih zlorab na delovnem mestu (alkohol, droge, ...);
- olajšanje vzajemnega in skupinskega delovanja, kot pripravljenost posameznika na pomoč sodelavcem ali skupini;
- nadzor nad izvajanjem aktivnosti;
- vodenje in upravljanje, ki vključujeta tiste spektre dela, ki služijo skupini ali organizaciji, a ne vključujejo nadzora.

5.2.1 Dejavniki individualne uspešnosti zaposlenih

Slika 8: Model individualne uspešnosti



Vir: Veingerl Čič, 2017

Individualna uspešnost temelji na (Koopmans et al., 2011; povz. po Veingerl Čič, 2017):

- **Uspešnost izvajanja nalog**

Opredelimo jo kot strokovnost (tj. usposobljenost), s katero sodelavec opravlja svoje osrednje delovne naloge (Campbell, 1990). Drugi avtorji k dimenziji uspešnosti izvajanja nalog prištevajo tudi opredelitev tehničnega znanja, količino in kakovost dela ter znanje posameznika (Campbell, 1990).

- **Vsebinska uspešnosti**

Vsebinsko uspešnost lahko opredelimo kot vedenja sodelavcev, ki podpirajo organizacijsko, socialno in psihološko okolje, v katerem posameznik izvaja svoje delovne naloge. Vsebinsko uspešnost lahko poimenujemo kot nedelovno strokovnost, ki vsebuje dodatne napore posameznika za uspešnost ter ustrezno organizacijsko vedenje in medosebne odnose med zaposlenimi (Koopmans et al., 2011; povz. po Veingerl Čič, 2017).

- **Kontraproduktivno vedenje**

Koopmans in soavtorji (2011; povz. po Veingerl Čič, 2017) kontraproduktivno vedenje povezujejo z odklonskim vedenjem¹ in ga opredeljujejo kot prostovoljno vedenje zaposlenih, ki krši pomembne organizacijske norme in tako ogroža blagostanje organizacije oziroma njenih članov ali obojega.

Gruys in Sackett (2003; povz. po Veingerl Čič, 2017) sta kontraproduktivno vedenje razdelila na 66 različnih vedenj, ki sta jih združila v 11 splošnih kategorij, ki so:

- kraja in s tem povezano vedenje (kraja denarja ali lastnine, podarjanje produktov ali storitev, neprimerna uporaba popusta za zaposlene),
- uničevanje lastnine (poškodovanje ali uničevanje lastnine, sabotaza produkcije),
- neprimerna uporaba informacij (razkrivanje zaupnih informacij, ponarejevanje podatkov),
- neprimerna uporaba časa in resursov (zaprljanje časa, opravljanje zasebnih opravkov med delovnim časom),
- nevarno vedenje (ni sledenja varnostnim proceduram, ni učenja le-teh),
- nizka prisotnost na delovnem mestu (neupravičeno manjkanje, neprimerna uporaba bolniškega dopusta),
- slaba kvaliteta dela (namerno počasno ali površno delo),
- zloraba alkohola in drog (uporaba le-teh na delovnem mestu, prihajanje na delo pod vplivom alkohola in / ali drog),
- neprimerno verbalno vedenje (prerekanje s strankami, verbalno nadlegovanje sodelavcev),
- neprimerno fizično vedenje (fizični napadi na sodelavce, spolno nadlegovanje sodelavcev).

¹ Odklonsko vedenje je ravnanje ali vedenje zaposlenega, ki krši družbene norme in s tem odstopa od pričakovanj in zahtev organizacije ali skupine, ki ji pripada.

5.2.2 Koristi upravljanja individualne uspešnosti zaposlenih

Izvajanje dobro zasnovanega sistema upravljanja uspešnosti zaposlenih (IDU) ima številne prednosti. Z vidika zaposlenih so prednosti: dober sistem IDU poveča motivacijo in samozavest, pomaga izboljšati uspešnost zaposlenih, pojasnjuje naloge in dolžnosti v okviru posameznih delovnih mest, omogoča samovpogled in razvojne priložnosti ter pojasnjuje pričakovanja vodij oziroma neposredno nadrejenih (Cooper, 2008; povz. po Veingerl Čič, 2017). Z vidika managerjev pa so prednosti sistema upravljanja IDU, da dobijo vpogled v uspešnost zaposlenih, lahko izvajajo bolj usmerjene, poštene in ustrezne kadrovske ukrepe, kar managerjem pomaga upravljati organizacijske spremembe (Cooper, 2008; povz. po Veingerl Čič, 2017).

Koristi upravljanja IDU zaposlenih za vodje in posameznike so predstavljene v tabeli 3.

Tabela 3: Koristi upravljanja individualne uspešnosti zaposlenih

Za VODJE	Za ZAPOSLENEGA
<ul style="list-style-type: none"> • Integracija individualnih, skupinskih in organizacijskih ciljev • Usmerjanje zaposlenih in skupine za realizacijo potreb organizacije • Motiviranje in krepitev zavzetosti zaposlenih • Prepoznavanje prispevka vsakega posameznika • Načrtovanje kariere posameznikov • Prepoznavanje in upravljanje talentov 	<ul style="list-style-type: none"> • Zavedanje, kaj organizacija od njih pričakuje • Imajo povratno informacijo glede svoje uspešnosti pri delu • Zavedajo se svojih ciljev in jih poskušajo realizirati • Priprava in izvajanje individualnega razvojnega programa • Usmerjeni plani usposabljanj za posameznike

Vir: Prilagojeno po Armstrong, 2015; povz. po Veingerl Čič, 2017

Sistemi upravljanja uspešnosti zaposlenih morajo biti sestavni del strateških usmeritev organizacije ter usklajeni s poslovno strategijo in hkrati podpirati realizacijo strateških in poslovnih ciljev organizacije, ki so usklajeni z osebni cilji posameznikov. Usmerjeni morajo biti na sistem razvoja posameznika in njegovega delovnega okolja.

Literatura in viri:

- Amabile, T. M., Hennessey, B. A. in Grossman, B. S. (1986). *Social influences on creativity: The effects of contracted-for reward*. *Journal of Personality and Social Psychology*, 50, 14–23.
- Armstrong, M. (2006). *A Handbook of Human Resource Management Practice, Tenth Edition*. Kogan Page Publishing: London.
- Armstrong, M. in Taylor, S. (2014). *Armstrong's handbook of human resource management practice (13th edition)*. London: Kogan Page.
- Betoret, F. D. (2006). *Stressors, Self-Efficacy, Coping Resources, and Burnout among Secondary School Teachers in Spain*. *Educational Psychology: An International Journal of Experimental Educational Psychology*, 26, 519–539.
- Blessing White. (2013, January). *Employee Engagement Research Update*. Dostopno na spletni strani [BlessingWhite.com: http://www.blessingwhite.com/content/reports/BlessingWhite_Employee_Engagement_Research_Report_2013.pdf](http://www.blessingwhite.com/content/reports/BlessingWhite_Employee_Engagement_Research_Report_2013.pdf)
- Campbell, J. P. (1990). *Modeling the performance prediction problem in industrial and organizational psychology*. V Dunnette, M.D. & Hough, L.M. (ured.), *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*. Palo Alto: Consulting Psychologists Press. 687–732.
- Christen, M. Iyer, G. in Soberman, D. (2006). *Job Satisfaction, Job Performance, and Effort: A Reexamination Using Agency Theory*. *Journal of Marketing*: January, 70.
- Coetzee, M. (2005). *Employee commitment*. University of Pretoria, str. 1–19. Pridobljeno 9. septembra 2015 s spletne strani <http://upetd.up.ac.za/thesis/available/etd-04132005-130646/unrestricted/05chapter5.pdf>.

- Cooper, J. (2008). *Performance Management*. Edinburgh Business School. http://www.gfkorange.si/?option=com_gfkorange&Itemid=57&id=394
- Csikszentmihalyi, M., & Nakamura, J. (1989). *The dynamics of intrinsic motivation: A study of adolescents*. V R. Ames & C. Ames (ured.), *Research on motivation in education: Goals and cognitions* (pp. 45–71). New York: Academic Press.
- Davis, K. in Nestrom, J. W. (1985). *Human Behavior at work: Organizational Behavior*, 7th ed. New York: McGraw Hill.
- Deci, E., Koestner, R., & Ryan, R. M. (1999). *A meta-analytic review of experiments examining the effects of extrinsic rewards on intrinsic motivation*. *Psychological Bulletin*, 125, 627–668.
- Dimec, Ta, et al. »Zadovoljstvo z življenjem in delovno zadovoljstvo zaposlenih v Slovenski vojski.« *Psihološka obzorja* 17.4 (2008): 117–130.
- Erdeljanovič, E. (2006). *5 razloga zašto su zaposleni produktivni zaposleni*. Pridobljeno, 15. 12. 2015, s <http://www.najboljiposlodavac.com/dobri-primeri/5-razloga-zasto-su-zadovoljnizaposleni-produktivni-zaposleni/46384>
- Fleming, J. H., & Asplund, J. (2007). *HumanSigma: Managing the employee–customer encounter*. New York, NY: Gallup Press.
- Frlec, Š. 2008. *Motivacija za delo in kako jo spodbujati*. HRM, 25.
- Furnham, A. (2005). *The psychology of behaviour at work: the individual in the organization*. Hove: Psychology Press.
- Gallup (2013). *State of the global Workforce: Employee Engagement Insights for Business leaders worldwide*. Dostopno na: <https://www.gallup.com/services/178517/state-global-workplace.aspx>
- Gareth, J. & George, J. M. (2008). *Contemporary management*, 6. Edition, Mc Graw Hill.
- Gist, M. E. in Mitchell, T. R. (1992). *Self-efficacy: A theoretical analysis of its determinants and malleability*. *The Academy of Management Review*, 17 (2), 183–211.
- Glisson, C. in Durick, M. (1988). *Predictors of job satisfaction and organizational commitment in human service organizations*. *Administrative Science Quarterly*, 33(1), 61–81.
- Gorišek, K., Tratnik, G., & Ilikar, I. (2003). *Sprostitev moči zaposlenih-priložnosti za poslovni uspeh: vodič za mala in srednje velika podjetja*. Ljubljana: Slovenski institut za kakovost in meroslovje.
- Gruban, B. Verčič, D. in Zavrl, F. (1997). *Pristop k odnosom z javnostmi*. Ljubljana: Pristop.
- Gruys, M. L., & Sackett, P. R. (2003). *Investigating the dimensionality of counterproductive work behavior*. *International Journal of Selection and Assessment*, 11(1), 30–42.
- Hackman, J. R. in Oldham, G. R. (1976). *Motivation through the design of work: Test of a theory*. *Organizational behavior and human performance*, 16, 250–279.
- Herb, K. (2015). *Investigating the impact of employee development activities on employee well-being*. Doktorska disertacija. The University of Akron.
- Hojnik, E. (2016). *Povezanost motivacijskih dejavnikov in zadovoljstvo pri delu*. Diplomski naloga. Ljubljana: Univerza v Ljubljani, Filozofska fakulteta.
- Hoppock, R. (1935). *Job satisfaction*. Harper and Brothers, New York, p. 47.
- Horvat, J. 2012. *Samomotivacija zaposlenih v Pokrajinski in študijski knjižnici Murska Sobota*. Magistrsko delo. Maribor: Univerza v Mariboru, Ekonomsko-poslovna fakulteta.
- Kalinski, B. S. (2007). *Encyclopedia of Business and Finance*, Second edition. Thompson Gale: Detroit.
- Kaloh, T. S. 2018. *Analiza zadovoljstva in pripadosti na v podjetju x*. Diplomski projekt. Maribor: Univerza v Mariboru, Ekonomsko-poslovna fakulteta.
- Koopmans, L., Bernaards, C.M., Hildebrandt, V. H., Schaufeli, W.B., De Vet, HCW, & Van der Beek, A. J. (2011). *Conceptual frameworks of individual work performance – A systematic review*. *Journal of Occupational and Environmental Medicine*, 53(8), 856–866.
- Koopmans, L., Bernaards, C.M., Hildebrandt, V.H., Schaufeli, W. B., De Vet, HCW, & Van der Beek, A. J. (2011). *Conceptual frameworks of individual work performance – A systematic review*. *Journal of Occupational and Environmental Medicine*, 53(8), 856–866.
- Košir, K. (2013). *Socialni odnosi v šoli*. Maribor: Univerza v Mariboru, Pedagoška fakulteta, Subkulturni azil Maribor.
- Krumpačnik, N. (2017). *Motivacija: znanstveni vodič, kako se motivirati in kako ostati motiviran*, Dostopno na: <https://motiviran.si/motivacija-kako-se-motivirati/#kajjemotivacija> (6. 9. 2018).

- Kukovec, D. (2018). Vpliv organizacijske kulture na interno komuniciranje, stres in zadovoljstvo zaposlenih v materni in hčerinski multinacionalni organizaciji. *Dispozicija doktorske disertacije*. Maribor: Univerza v Mariboru, Ekonomsko-poslovna fakulteta.
- Landy, F. J. in Conte, J. M. (2013). *Work in the 21st century: An introduction to industrial and organizational psychology (4th edition)*. Hoboken: Wiley.
- Lawler III, Edward E. »From job based to competency based organizations.« *Journal of organizational behavior* 15.1 (1994): 3–15.
- Lawler, E.E. (1994). *Motivation in Work Organisations*. San Francisco, California: Jossey-Bass Inc. Publisher
- Lipičnik, B. (2005). *Reševanje konfliktov, ne nasprotij [Conflict resolution, and not the opposite]*. Ljubljana: Univerza v Ljubljani, Ekonomsko poslovna fakulteta.
- Locke, E. A. (1976). *The Nature and Causes of Job Satisfaction*. In: Dunnette, M.D., Ed., *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, 1, 1297–1343.
- MacLeod, D. and Clarke, N. (2009) *Engaging for Success: Enhancing Performance through Employee Engagement. A report to Government*. London: Department for Business, Innovation and Skills.
- MacPherson, D. (2016). *Trends in Global Employee Engagement*, Chicago:AON Hewitt.
- Mager, R. F. (1992). *No self-efficacy, no performance*. *Training*, 29, 32–40.
- Mazzuca, P. (2007). *White paper: Five steps to employee engagement*. Hamilton Devenport Partners.
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1997). *Commitment in the workplace: theory, research and application*. London: Sage Publications.
- Mihelič R, (2007) *Upravljam organizacijsko kulturo in klimo*. Škofja Loka: MIHALIČ in PARTNER.
- Možina, S, Zupančič, V. in Štefančič Pavlovič, T. (2002). *Vedenje potrošnikov*. Portorož: Visoka šola za podjetništvo.
- Petančič, B. *Angažiranost zaposlenih – kaj vpliva nanjo? [Online]*. Dostopno na: http://www.dnevnik.si/zaposlitve_in_kariera/aktualno/1042279589. [11. 1. 2011].
- Redmond, Brian F. (2016). *Work and Organizational Commitment*, dostopno na <https://wikispaces.psu.edu/display/PSYCH484/12.+Work+and+Organizational+Commitment>
- Robertson, I. and Cooper, C. (2009). *Full engagement: the integration of employee engagement and psychological wellbeing*. *Leadership and Organizational Development Journal*. 31(4), 324–336.
- Rotar, M. 2007. *Samomotivacija na delovnem mestu*. Kranj: (M. Rotar).
- Rozman, R. Mihelčič, M. in Kovač, J. (2011). *Sodobne teorije organizacije*. Ljubljana: Univerza v Ljubljani, Ekonomska fakulteta.
- Soldati, P. 2007. *Employee engagement: What exactly is it? [Online]*. Dostopno na: <http://www.management-issues.com/2007/3/8/opinion/employee-engagement-what-exactly-is-it.asp>. [11. 1. 2011].
- Towers Perrin (2007). *Closing the engagement gap: A road map for driving superior business performance*. *Global Workforce Study*, 1–21.
- Treven, S. 1998. *Management človeških virov*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- Vansteenkiste, M., Lens, W., & Deci, E. L. (2006). *Intrinsic versus extrinsic goal contents in self-determination theory: Another look at the quality of academic motivation*. *Educational Psychologist*, 41, 19–31.
- Veingerl Čič, Ž. 2018. *Model upravljanja individualne uspešnosti zaposlenih s poudarkom na celovitih metodah razvoja zaposlenih in njegov vpliv na psihično dobro počutje v podjetjih storitvene dejavnosti*. *Doktorska disertacija*. Maribor: Univerza v Mariboru, Ekonomsko-poslovna fakulteta.
- Vroom, V. H. (1964). *Work and motivation*. New York: Wiley.
- Weisinger, H. (2001). *Čustvena inteligenca pri delu z ljudmi*. Ljubljana: Tangram.
- Zannad, H., & Rouet, V. (2003). *Organizational commitment in innovative companies*. *XIIème Conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique*, 1–25.
- Žontar, E. (2016). *Oblikovanje celovitega modela dejavnikov zavzetosti zaposlenih v izbranih podjetjih*. *Magistrsko delo*. Ljubljana: Univerza v Ljubljani, Ekonomska fakulteta Ljubljana.

NAČINI KREPITVE KOMPETENC TRENERJEV

Avtorici: dr. Simona Šarotar Žižek in dr. Živa Veingerl Čič, obe Univerza v Mariboru, Ekonomsko poslovna fakulteta Maribor

Povzetek

Kot trenerji sodelujemo s posamezniki, da bi jim pomagali postati uspešni tako, da se v procesu usposabljanja pojavljajo v vlogi učitelja, voditelja, mentorja, coacha, sponzorja in mnenjskega vodje za udeležence. Zato morajo trenerji imeti ustrezne kompetence ter pokazati empatijo, ustvarjalnost, fleksibilnost in odzivnost, da so sposobni pristopiti k ljudem ter prepoznati, oceniti in obravnavati potrebe po usposabljanju. Za uspešno izvedbo usposabljanja so zato izredno pomembne lastne prakse in veščine trenerja, da bi imeli jasen pregled nad doseženimi cilji usposabljanja in vprašanji, ki jih je treba obravnavati v prihodnjih programih usposabljanja.

Različne generacije posameznikov, s katerimi se srečujemo v življenju in na delovnem mestu tvorijo pisano množico različnih vrednot, norm, razmišljanj, močno vplivajo na samo uspešnost izvedenega procesa usposabljanja. Zato je ena izmed pomembnih veščin, ki jo morajo osvojiti trenerji, poznavanje značilnosti posameznih generacij ter uporabljanje načinov medgeneracijskega sodelovanja in učenja za doseganje sinergij in odpravljanje konfliktov, ki lahko nastanejo kot posledica generacijske različnosti posameznikov.

Med pomembne kompetence managerjev pa prištevamo tudi uporabljanje s področja temeljnih veščin mentorstev, coachinga in ustreznega asertivnega komuniciranja. Ker se kot trenerji velikokrat srečujemo tudi z različnimi konflikti, ki so bodisi intrapersonalni ali interpersonalni, v prispevku opredeljujemo osnovne strategije in načine uspešnega reševanja konfliktov. Pri usposabljanju se pogosto srečujemo tudi z delom v manjših skupinah ali timih, zato opredeljujemo pomembnost timskega dela, timskih vlog in implementacije teh načinov dela v poslovno in privatno življenje. Tako opolnomočimo ne samo trenerje, ampak prek prenašanja veščin in povratne informacije tudi udeležence. Ključni namen je, da mentorjem / trenerjem zagotovimo kompetence, ki jim bodo omogočile učinkovito mentorstvo / coaching / treniranje, olajšali pridobivanje znanja ter uporabe novih znanj in spretnosti.

UVOD

V sodobnem okolju, ki ga poleg globalizacije in s tem povezane raznolikosti vedno bolj zaznamuje digitalizacija in njeni učinki, je pomembno krepiti vse vrste kompetenc. Pri tem pa se uveljavljajo tudi metode, ki izhajajo iz raznolikosti posameznikov in značilnosti ter posledic digitalizacije. Osvetlili bomo nekaj takšnih metod: medgeneracijskosodelovanje, mentorstvo in obratno mentorstvo, coaching ter nenazadnje tudi komuniciranje, reševanje konfliktov ter izgrajevanje medosebnih odnosov.

1 MENTORSTVO

Eden izmed načinov medgeneracijskega sodelovanja je mentorstvo. Zaposleni lahko razvijajo svoje spretnosti in povezujejo svoje znanje tudi tako, da se povezujejo s sodelavci, ki imajo več izkušenj kot oni sami. Takšno obliko medsebojnega povezovanja imenujemo mentorstvo.

Mentorstvo je metoda oziroma pristop k razvoju zaposlenih. Je proces, v katerem bolj izkušeni zaposleni oziroma »mentor« pomaga manj izkušnemu zaposlenemu, da se razvija, uči v varnem in spodbudnem okolju. Mentorstvo je vse bolj tudi temeljni element učinkovitega razvoja in izobraževanja zaposlenih (McCauley in Douglas, 2004).

Razlogi za razmah mentorstva (Čebulj, 2007):

- naraščajoč poudarek na razvoju ljudi v podjetjih,
- večji pomen voditeljstva in s tem odgovornosti za ljudi v vseh segmentih poslovanja,
- organizacijska struktura podpira timsko delo in daje poudarek na izgradnji pozitivnih in konstruktivnih odnosov med zaposlenimi,
- vedno večja potreba po zadržanju znanja in s tem nadarjenih ljudi in
- poudarek na ustvarjanju stalno učeče se podjetja.

Uveljavljanje sistema učinkovitega mentorstva kot del razvoja in izobraževanja zaposlenih je za podjetje zelo pomembno, saj dolgoročno pripomore k večji kompetentnosti ter delovni uspešnosti zaposlenih in podjetja. Formalno mentorstvo kot metodo razvoja zaposlenih podrobneje predstavljamo v nadaljevanju.

Narava mentorstva je imela nekatere ključne značilnosti:

- osredotočenost na napredek v karieri posameznika;
- prepričanje, da je mentor zaščitnik;
- želja po vzgajanju in oblikovanju enako mislečih in enako delujočih managerjev;
- vizija mentorstva je bila namenjena samo top managementu;
- zelo malo pomena je dajalo strategiji in viziji podjetja;
- nezanimanje za skrite talente.

Nekatera podjetja še danes nadaljujejo s tem omejenim pristopom k mentorstvu. Na koncu dvajsetega stoletja se opazi nov pristop in kaže nov pomen mentorstva – v izboljšanju odnosov v organizaciji, razvoju voditeljstva in kontinuiranem razvoju in rasti zaposlenih.

1.1 Kdo je mentor in katere kompetence potrebuje?¹

Mentor je organizator in pobudnik procesa, posredovalec vsebin in informacij, spremljevalec procesa in tudi evalvator v smislu spremljanja dela, ocenjevanja napredovanja udeležencev in dajanja povratnih informacij.

Mentor v podjetju, kot zaposleni z znanjem in izkušnjami, uvaja manj izkušenega zaposlenega v delo, mu svetuje in ga podpira pri razvoju kariere ter osebostnem razvoju. Spodbuja ga k sodelovanju pri upravljanju znanja in ustvarja možnosti za sodelovanje v delovnem timu.

Tako kot je nekdo učil in vodil nas, smo morda čez čas mi na potezi, da prevzamemo mentorstvo novega zaposlenega. Dobro je, da pred tem naredimo kritično samooceno: smo prava oseba, s čim pridobimo zaupanje in kredibilnost, kakšne lastnosti ima dober mentor?

Kaj odlikuje dobrega, učinkovitega mentorja?

- Veselje do izmenjave svojega znanja in izkušenj.
- Pripravljenost prevzeti odgovornost.
- Dostopnost in sposobnost poslušanja.
- Diplomatska odkritosrčnost.
- Nadgradnja lastnega znanja.
- Objektivnost in poštenost.

Pomembne so tudi naloge mentorja. Te so:

- določitev delovnih in učnih ciljev ter dejavnosti ter s tem strukture programa usposabljanja;
- svetovanje, kako naj se lotimo nalog, projekta;
- sprejem in uvajanje v novo delovno okolje;
- pogovor o projektu, delovnem področju, praktični nalogi;
- ustrezno strokovno uvajanje (naloge podjetja kot takega);
- sprotno svetovanje in nadzorovanje, ki naj zagotovi pozitivno delovno izkušnjo;
- vrednotenje dela mentoriranja;

¹ Povz. po Stone, 2002 in Jakopiček, 2016.

- vzdrževanje odprte komunikacije med mentoriranjem;
- spodbujanje timskega duha.

1.2 Elementi in funkcije mentorstva

Pet elementov mentorskega odnosa je:

- mentorski odnos je podporni odnos, ki se oblikuje z namenom dosega splošnih dolgoročnih ciljev;
- mentorski odnos se nanaša na karierni in psihosocialni razvoj in podporo;
- mentorski odnos prinaša koristi tako mentorju kot mentorirancu, ki sta v interakcijah;
- mentor je tisti člen v mentorskem odnosu, ki ima več poklicnih izkušenj, vpliva in dosežkov;
- mentorski odnos je oseben.

Mentorstvo lahko izpolnjuje več specifičnih funkcij mentoriranja, ki jih delimo na karierne in psihosocialne.

- karierne funkcije spodbujajo kandidatovo napredovanje v podjetju in zajemajo pokroviteljstvo. To pomeni, da mentor promovira interese mentoriranja, ga »spravi« v zelene projekte in predstavi tistim na visokih položajih. Zajemajo še usposabljanje mentoriranja z izmenjavo idej in sugeriranjem strategij za doseg ciljev, ščitenjem pred tveganjem za njegov ugled in pridobitev nalog, ki so za mentoriranja izziv, če je mentor tega sposoben;
- psihosocialne funkcije vključujejo mentorjevo zavzemanje vloge »modela« za mentoriranja, skrb za njegovo sprejetje in prilagajanje, odkrito diskutiranje o njegovih skrbih in bojaznih ter prijateljski odnos z njim. Ta vrsta podpore je usmerjena na medosebne vidike odnosa in se nanaša na tiste vidike odnosa, ki posamezniku povečajo občutek kompetentnosti, identitete in učinkovitosti v profesionalni vlogi.

1.5 Ciljne skupine in vrste mentorstva v organizacijah ter faze

Vrste mentorstev

Glede na stopnjo formaliziranosti je tako mentorski proces lahko formalen – profesionalen ali neformalen (mentorstvo po funkciji). V prvem primeru sta mentorstvo in mentorski proces v podjetju formalizirana (dokumenti, pravilniki itd.). Vloga mentorja je navzven znana, priznana in tudi plačana (mentorstvo pripravnikom, študentom, novozaposlenim). Pri neformalnem mentorstvu pa je vloga mentorja lahko prostovoljna, pri čemer je mogoče, da se je mentor in mentoriranec ne zavedata (Čebulj, 2007).

Ciljne skupine

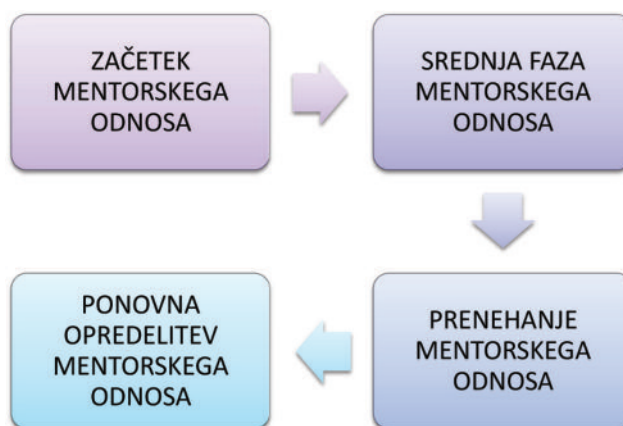
Najpogostejše ciljne skupine mentorstva so novozaposleni, pripravniki, ženske, etične manjšine, invalidi, posamezniki, ki se soočajo s spremembo poklica, ljudje s posebnimi željami in motivacijo za upravljanje lastnega razvoja in učenja.

Faze mentorskega odnosa

Mentorstvo ima štiri ključne faze (Clutterbuck, 1994):

- začetek mentorskega odnosa;
- srednja faza mentorskega odnosa;
- prenehanje mentorskega odnosa;
- ponovna opredelitev mentorskega odnosa.

Slika 1: Faze mentorskega odnosa



Vir: lasten

V zgodnjih fazah (slika 1) svoje kariere si mentoriranec oblikuje identiteto, aspiracije glede kariere in poslovne odnose. Naučiti se mora novih tehničnih, političnih in medosebnih veščin. Pri razvoju mentoriranca je zato mentorski odnos pogosto najpomembnejši dejavnik stimulacije in pomoči.

Odnos z mentorirancem zadovolji tudi določene psihološke potrebe mentorja. Srednja faza razvoja kariere mentorja je lahko kritična, saj se jim zdi, da imajo malo možnosti za nadaljnjo rast ali napredovanje. Kariero mentorja lahko ogroža stagnacija, ki je posledica monotonega in ponavljajočega se dela. Vstop v mentorsko razmerje v tej fazi kariere mentorja mu tako daje možnosti za nove izzive, kjer lahko svojo energijo preusmeri v opravljanje stimulativnega in ustvarjalnega dela.

1.6 Koristi mentorstva

Mentorstvo prinaša prednosti podjetju, mentorju in mentorirancu. Prednosti za podjetje so naslednje (Clutterbuck, 1994):

- hitrejšo uresničevanje ciljev,
- učinkovitost podjetja,
- izboljšanje odnosov,
- lažje zaposlovanje in uvajanje v delo,
- motivacija,
- stabilna organizacijska kultura,
- razvoj vodstva in
- izboljšanje komunikacije.

Mentorju mentorski odnos lahko zagotavlja karierni razvoj, priznanje v podjetju, pospešeno učenje in razvoj, večjo prepoznavnost, osebno zadovoljstvo in zadovoljstvo z delom, itn. (Opalk, 2003).

Mentoriranec je deležen sledečih prednosti (Clutterbuck, 1994; Stone, 2002):

- spoznavanje kulturne in strukturne lastnosti podjetja,
- pridobivanje razvojnih sposobnosti,
- povratne informacije o delu,
- motivacija in zadovoljstvo,
- večje karierne možnosti,
- natančna določitev ciljev,
- lažje uvajanje v delo novozaposlenih (tujcev in diplomantov),
- povečana samozavest,
- lažje obvladovanje formalne in neformalne strukture v organizaciji,
- spoznavanje procesa upravljanja,
- koristi manj nadarjenih zaposlenih.

1.7 Kdaj je mentorstvo uspešno?

Če se vprašamo, kdaj je mentorstvo uspešno, potem takrat, ko je vzpostavljeno obojestransko zaupanje, reden stik in pogovor. Prav takrat, ko je mentorski program dobro zasnovan in je mentorjev pristop takšen, da pozitivno vpliva na učenje in razvoj mentorja, obenem verjame v koristi procesa mentoriranja. Prav tako mora biti zagotovljena redna evalvacija uspešnosti dela.

Na splošno so za uspeh mentorskega programa potrebne naslednje veščine in karakteristike mentoriranja:

- želja učiti se;
- usmerjenost v ljudi;
- usmerjenost v cilje;
- introspektivnost;
- dajanje pobud;
- samozavest.

Potencialne probleme mentorstva razdelimo v naslednje sklope (Opalk, 2003):

- problemi procesa izbire mentorja in mentoriranca, ki vključujejo različne metode, po katerih so izbrani mentorji in / ali mentoriranci;
- problemi med mentorjem in mentorirancem, ki nastanejo v fazi razvoja, učenja in
- podpore, kjer nastajajo formalne in neformalne interakcije med mentorji in mentoriranci;
- problemi zaradi različnih moči položaja članov podjetja;
- problemi podjetja dela.

2 OBRATNO MENTORSTVO

Naslednja tema je obratno mentorstvo, ki ga opredeljujemo kot mentorstvo, v katerem mlada generacija zaposlenih deluje kot mentor starejših sodelavcem. To postaja posebej pomembno v dobi digitalizacije, ki pomeni izvajanje vseh procesov s pomočjo digitalne tehnologije. Spremembe so postale del vsakdana in vse bolj nas silijo, da jim sledimo. Eden izmed pomembnih izzivov predstavlja zagotovo digitalizacija, zaradi katere doživljamo temeljito preoblikovanje družbe, organizacij, karier, izobraževanja in zaposlovanja.

2.1 Razvoj obratnega mentorstva

Nekdanji generalni direktor podjetja General Electric, Jack Welch, je zaslužen za izum koncepta obratnega mentorstva. Prepoznal je pomanjkanje tehnoloških znanj v poznih devetdesetih letih in verjel, da so se najmlajši ljudje, ki so se pridružili podjetju, veliko bolje seznanili z novimi tehnologijami kot njihovi managerji. Tako je zahteval od 500 svojih vodilnih delavcev, da poiščejo mentorje med novimi zaposlenimi (Greengard, 2002).

Običajno se pričakuje, da bo mentor starejši in bolj izkušen kot njegov mentoriranec. Vendar obratno mentorstvo priznava, da na obeh straneh obstajajo vrzeli v znanju, in da lahko vsaka oseba s svojimi močmi obravnava svoje slabosti. Na primer, mlajši član ekipe lahko prenese nove veščine in ideje v podjetniški svet in karierni razvoj, nekdo, ki je starejši, pa lahko postane vzornik ali poklicni trener.

V obratnem mentorstvu mladi član ekipe vstopi v »poklicno prijateljstvo« s starejšim zaposlenim in izmenjuje znanja, sposobnosti in razumevanje. Na primer, mlajša oseba je morda bolj primerna za delo z orodji, kot so Pinterest®, WhatsApp® in Hootsuite® in lahko spodbuja seznanjanje s starejšim kolegom, ki ima manj izkušenj z uporabo teh tehnologij, s tem pa lahko izboljša zmožnost te osebe, da se poveže s potencialnimi strankami ali klienti.

2.2 Opredelitev obratnega mentorstva

Obratno mentorstvo torej ni samo enosmerna ulica (starejši učijo mlajše). Ljudje pogosto mislijo, da dlje ko delajo za organizacijo, toliko bolj jo poznajo in toliko manj se morajo učiti. Mlajše osebje, ki vstopajo v organizacije, imajo pogosto nova znanja in izkušnje ter lahko zagotovijo nove perspektive in načine dela, ki lahko koristijo svojim bolj uveljavljenim kolegom. Organizacije se zdaj začenjajo zavedati, da učenje od zgoraj navzdol ni vedno primerno, zlasti kadar so vključeni socialni mediji in uporaba tehnologije, zato se pojavljajo programi »obratnega mentorstva«. To daje mladim članom ekipe možnost izmenjave sodobnih veščin in znanja s starejšimi kolegi.

Obratno mentorstvo pojmuje kot učenje vodstvenih delavcev novih stvari in pridobitev aktualnih znanj od mlajših zaposlenih. Čeprav se to sliši v nasprotju s tem, kar se tradicionalno pričakuje na delovnem mestu, pa današnji razvoj tehnologije spreminja celoten proces poslovanja na glavo. Zato je potrebno razmišljati tudi v smeri, da se lahko starejši zaposleni naučijo in izpopolnijo s strani mentoriranja mlajših sodelavcev.

Obe strani imata dejansko veliko prednosti in uspeha, saj se prečka tradicionalni odnos med mentorjem in učencem. Mladi sodelavci imajo priložnost, da razvijejo svoje vodstvene sposobnosti in dostopajo do višjih vodstvenih delavcev. Starejši zaposleni pa pridobivajo nova znanja, slišijo novo perspektivo in lahko dokažejo, da niso tako zakoreninjeni v svoje načine, da ne morejo sprejeti novih idej (Harvey et al., 2009).

Obratno mentorstvo je inovativen način spodbujanja učenja in izboljšanja medgeneracijskih odnosov. Mlajši zaposleni deluje kot mentor in svoje znanje deli s starejšimi zaposlenimi. Namen je izmenjava znanja mentorja (mlajši zaposleni) z mentorirancem (starejšim zaposlenim) in osredotočenost na učenje s področja tehnologije, socialnih medijev in trenutnih trendov. Pomemben je razvoj veščin vodenja mladih mentorjev. V obratnem mentorstvu je mlajši član ekipe vstopil v »strokovno mentorstvo« z nekom starejšim in si izmenjujejo spretnosti, znanje in razumevanje (Meister in Willyerd, 2010).

Obratni mentorji torej dajejo vodjem priložnost, da ostanejo na tekočem z najnovejšimi poslovnimi tehnologijami in trendi na delovnem mestu. Prav tako pomagajo mladim, da si ogledajo večjo sliko in jim dajejo vpogled v vprašanja upravljanja na makro ravni. Za organizacije, kjer so starejši in mlajši posamezniki precej ločeni, lahko obratno mentorstvo pomaga premostiti te vrzeli. Zaposleni si izmenjujejo spoznanja, hkrati pa si pridobijo spoštovanje in perspektivo drugih zaposlenih.

2.3 Značilnosti obratnega mentorstva

Značilnosti odnosa v obratnem mentorstvu so naseldnje (Ambrose, 2015):

- neenak položaj partnerjev, saj je mentoriranec po hierarhičnem položaju pogosto višje od mentorja;
- osredotočenost na učenje in pridobivanje znanja s tehničnega ali vsebinsko strokovnega področja mentorja;
- učenje iz medgeneracijske perspektive;
- strokovni razvoj in vodenje s strani usposobljenih mentorjev in
- zavezanost skupnim ciljem podpore in vzajemnega učenja.

Mentorji so individualno različni. Praviloma prihajajo iz generacije Y in njihov položaj je delovno mesto, na katerem so juniorji. Tudi mentoriranci se osebno razlikujejo. Prihajajo iz baby boom generacije in so na pozicijah senior managerjev.

Med mentorjem in mentorirancem se ustvarja odnos, ki temelji na obrnjeni vlogi, pogostih interakcijah, medsebojnem zaupanju in dobrem počutju. Takšen odnos je podlaga za vzpostavitev treh ključnih vlog mentorstva od karierne do psihosocialne podpore do modela delovnih vlog. Mentorstvo kot takšno seveda zagotavlja koristi tako posamezniku, torej mentorju in mentorirancu, kot tudi organizaciji.

Obratno mentorstvo koristi mentorju zaradi krepitve socialnega kapitala, osebnostnega učenja, direktnega izpostavljanja odnosov do baby boomerjev. Prispeva k poznavanju organizacije in razvoju vodstvenih sposobnosti.

Mentorirancu prinaša koristi, kot so: tehnično znanje, direktno izpostavljanje do generacije Y, učenje odnosov in socialnega kapitala.

Koristi za organizacijo so v upravljanju s talenti, pridobivanju in ohranjanju kadrov in inovativnosti. Koristi so socialna enakost in raznolikost ter odpravljanje tehnoloških vrzeli. Pozitivno razumevanje trendov in kupcev ter organizacijsko učenje.

2.4 Vrste podpore, ki jih zagotavlja obratno mentorstvo

Pri obratnem mentorstvu zasledimo tri vrste podpore, ki jih kratko predstavljamo v nadaljevanju. Prva vloga obratnega mentorstva je karierna. Naslednja je psihosocialna podpora in kot zadnje moramo navesti model delovnih vlog, ki je prav tako povezan z obratnim mentorstvom.

Najprej si nekoliko podrobneje pogledimo karierno vlogo. Osvetliti moramo področje delovanje in funkcije, ki so povezane s tem. V povezavi s področjem delovanja se sprašujemo, na kako deluje obratno mentorstvo v smislu zagotavljanja kariere:

- izmenjava tehničnega ali strokovnega znanja ter vsebin krepiti razumevanje generacijskih trendov;
- zagotavlja povratne informacije o usposabljanju in obvladovanju novih veščin in znanj;
- sodelovanje pri projektih in raziskavah, ki ustvarjajo sodelovanje med zaposlenimi;
- opredelitev novih možnosti za uporabo znanja;
- generiranje novih pristopov za težave in priprava predloge za izvajanje rešitev;
- učenje o socialnem mreženju in socialnih medijih ter
- povečevanje socialne integracije med zaposlenimi.

Funkcije obratnega mentorstva z vidika kariernega razvoja pa so naslednje:

- izmenjava znanja,
- coaching,
- izpostavljenost in prepoznavnost,
- razvoj veščin in spretnost,
- izzivi in nove ideje ter
- mreženje.

Če se sedaj osredotočimo na psihosocialno podporo in področja, na katera vpliva obratno mentorstvo, moramo nujno izpostaviti sledeče:

- nudi podporo učenju in povratne informacije o novih znanjih in pridobljenih veščinah,
- zagotavlja podporo in spodbudo, ki omogoča mentorju, da eksperimentira z novimi vedenji,
- medsebojna naklonjenost in izmenjava življenjskih izkušenj skozi neformalne izmenjave,
- povezuje prijatelje po vsej organizaciji,
- odkrit pogovor o razvojnih potrebah in
- spodbujanje poklicnega in osebnega razvoja.

Z vidika psihosocialne podpore obratno mentorstvo zagotavlja podporo in povratne informacije, sprejem in potrditev mentorirancu, prijateljstvo in spodbudo.

Zadnje področje so delovne vloge, kjer obratno mentorstvo: ponuja nov pogled na organizacijo in njeno poslovanje, kaže odprtost za nove ideje, inovacije in globalno perspektivo in povečuje pripravljenost za učenje.

Zagotavlja pa novo perspektivo, posnemanje vedenja in identifikacijo z organizacijskimi vrednotami.

2.5 Zakaj oblikovati obratno mentorstvo?

Obratno mentorstvo lahko igra pomembno vlogo pri premostitvi vrzeli med generacijami: baby boomerji (rojeni med letoma 1946 in 1960), generacija X (rojeni med letoma 1961 in 1980) in generacija Y (rojeni med 1981 in 2000). Te skupine so doživele zelo različne socialne in kulturne situacije, kar je privedlo do raznolike delovne etike, miselnosti in odnosov.

To je pripeljalo do številnih predsodkov in oblikovanja stereotipov, ki jih je težko premagati. Nekateri ljudje na primer menijo, da so Y-loni razvajeni, nemotivirani in samocentrirani, medtem ko nekateri Y-loni gledajo na starejše generacije kot na neučinkovite in odporne na spremembe. Vodstvo in drugi voditelji se morajo naučiti, kako preseči generacijski razkorak in vpeljati komunikacijo, motivacijo in vključevanje mlajših članov ekipe.

2.6 Koristi obratnega mentorstva

Koristi v obratnem mentorstvu so tako za posameznika kot tudi podjetje oz. organizacijo. Obratno mentorstvo spodbuja:

- opolnomočenje mlajših,
- odpravljanje vrzeli v znanju,
- usposabljanje (mentor, mentoriranec),
- medgeneracijsko sodelovanje,
- medgeneracijsko učenje,
- karierni razvoj,
- osebni razvoj in
- boljše medsebojne odnose.

Ne preseneča, da so koristi v obratnem mentorstvu tako za posameznika kot tudi organizacijo. Najprej si bomo pogledali koristi za posameznika, pri čemer bomo ločili koristi, ki jih imajo mlajši in starejši zaposleni.

Koristi za starejšega zaposlenega so naslednje:

- starejši pridobijo tehnično znanje,
- se učijo o aktualnih trendih,
- pridobijo medgeneracijsko globalno perspektivo in
- razumejo mlajše generacije.

Mlajši zaposleni pa:

- spoznavajo višje ravni organizacije, kulturo,
- izboljšujejo razumevanje delovanja organizacije,
- nadgrajujejo samopodobo,
- pridobivajo večji vpliv,
- dobijo dostop do strateškega razmišljanja starejših managerjev.

2.7 Pomanjkljivosti obratnega mentorstva

Pomanjkljivosti so naslednje:

- Pomembnejši člani skupine ne morejo verjeti, da imajo njihovi mlajši mentorji dragoceno znanje za skupno rabo in zato morda niso odprti za prejetje povratnih informacij od ljudi z manj izkušnjami. Nasprotno, mlajši člani ekipe se morajo počutiti dovolj samozavestni, da si izmenjujejo svoja mnenja in morda niso pripravljeni sodelovati, če se bojijo dajanja povratnih informacij starejšim kolegom.
- Morda so ljudje zelo zasedeni in ne želijo posvetiti svojega časa mentoriranju osebe, ki jim ni všeč ali jo ne spoštuje.
- Vloga posameznika morda ne potrebuje veliko znanja o novih tehnologijah ali trendih generacije Y – v teh situacijah je lahko obratno mentorstvo le »lepo imeti« in ne »močno zaželeno«.

3 COACHING

Ni pomembno samo, da se človek nekaj nauči ampak tudi, ali se je pravočasno naučil, kajti znanje se neposredno povezuje z delom in življenjem. Ena izmed sodobnih individualnih izobraževalnih metod je coaching.

Po definiciji mednarodne zveze coachev (www.coachfederation.org) **je coaching interaktivni proces, ki pomaga posameznikom in podjetjem, da realizirajo svoj potencial.**

Coaching torej omogoča posamezniku uvid in spoznanja o sebi in ga mobilizira za odkrivanje bolj učinkovitih strategij razmišljanja, ravnanja, odločanja za doseganje cilje. Skozi proces coachinga ljudje poglobijo svojo sposobnost za učenje, povečajo svojo uspešnost in izboljšajo kvaliteto svojega življenja.

Coaching

- je nenehni proces, ki ljudem pomaga doseči izjemne rezultate v življenju in poslu;
- zagotavlja poglobitev svojih sposobnosti za učenje, povečanje uspešnosti in izboljšanje kvalitete svojega življenja;
- je interaktivni proces, ki posameznikom in podjetjem pomaga, da se hitreje razvijajo in dosegajo boljše rezultate;
- na njegov osnovi posamezniki in podjetja dosegajo višje cilje, so dejavnejši, sprejemajo boljše odločitve in ustvarjalneje uporabljajo svoje naravne notranje vire in sposobnosti;
- opravljajo izurjeni poklicni coachi, ki poslušajo in opazujejo, prilagajajo svoj pristop potrebam posameznikov oz. podjetjem in jim pomagajo odkriti lastne rešitve in strategije;
- je metodologija in strategije, ki se uporablja kot navdih in motivacija pozitivnih sprememb v življenju klientov.

Temeljno izhodišče coachinga je, da coach verjame v klientove zmožnosti oz. v to, da klient lahko sam poišče rešitev.

Coach je partner v razmišljanju in raziskovanju. Njegov cilj je, da nas spodbudi k temu, da na izziv pogledamo iz različnih zornih kotov. S tem dosežemo, da odkrije nove možnosti in napravimo potrebne korake proti željenemu cilju (Rutar Ilc, Tacer in Žarkovič Adlešič, 2014).

Coaching se nanaša predvsem na uspešnost in razvoj opredeljenih veščin posameznika. Običajno se začne z že določenim **učnim ciljem**. Najučinkovitejši coachi delijo z mentorji sposobnost pomagati posameznikom pri razvijanju spretnosti poslušanja in opazovanja sebe, kar vodi do hitrejšega pridobivanja spretnosti in spremembe vedenja.

Coach vodi posameznika z vprašanji. Skozi proces coachinga ljudje poglobijo svojo sposobnost učenja, povečajo svojo uspešnost in izboljšajo kakovost svojega življenja. S pomočjo coachinga se ljudje bolje razvijajo, sprejemajo boljše odločitve in bolje izkoriščajo svoje notranje vire in potenciale. Če dajemo posameznikom v coaching odnosu dovolj informacij, to še ne pomeni, da se bodo spremenili. Ljudje vedo, kakšne so njihove težave. Včasih celo poznajo rešitve. Vprašanje je, ali so se pripravljene spremeniti.

V coaching odnosu torej ne svetujemo ali prepričujemo, ampak podpiramo proces, v katerem se posameznika (klient) spodbuja k spremembi. Lahko bi rekli, da coaching omogoča posamezniku uvid in spoznanja o sebi ter ga mobilizira za odkrivanje bolj učinkovitih strategij razmišljanja, ravnanja, odločanja za doseganje cilje. Skozi proces coachinga ljudje poglobijo svojo sposobnost za učenje, povečajo svojo uspešnost in izboljšajo kvaliteto svojega življenja.

Temeljno izhodišče coachinga je, da coach verjame v klientove zmožnosti oz. v to, da klient lahko sam poišče rešitev. Coaching je veščina vodenja, ki zvišuje kakovost dela, zagotavlja boljše timsko delo, izboljšuje motivacijo in zagotavlja boljše rezultate.

Coaching je odkrivanje potenciala osebe, da doseže najvišje rezultate. Coaching uporabljamo za coachanje odnosa, veščin in znanj, ni pa namenjen reševanju problemov za druge. Je kazanje poti in vodenja oseb, da sami rešijo probleme in najdejo rešitve! Izjemno je pri novo zaposlenih in uvajanju na novo področje dela. Temeljni koncept coachinga je asertivno komuniciranje, ki pomeni »Be hard od facts, soft on people«. Bistveno je, da pri coachingu opustimo prejšnje slike o ljudeh, stare navade in pričnemo delovati na nov način.

Uporabljamo ga za razvoj zaposlenih na splošno in ko so zaposleni pri delu neučinkoviti. Coaching je pomemben pri ravnanju s težavnimi sodelavci in potrebe organizacijskih ali kulturnih sprememb v podjetju. Pomaga tudi pri krepitvi in pomoči vodij (vodja kot coach).

Usmerjeno vodimo organizacijske potenciale, saj z uvajanjem coachinga v podjetje dobimo (Potočnik, 2014):

- samoiniciativen kader, ki razmišlja;
- boljše rezultate dela,
- dobro je medsebojno sodelovanje in
- boljše je delovno vzdušje in klima v podjetju,
- izboljššan proces učenja,
- večjo učinkovitost in produktivnost zaposlenih,
- boljše motivacijo in boljše timsko delo ter
- bolj zadovoljne stranke.

Kaj pa dobijo posamezniki s coachingom? Posamezniki lažje in učinkoviteje delajo, kar pomeni, da so individualno uspešnejši. Prav tako imajo manj rutinskega dela in so bolj organizirani. Posamezniki izžarevajo večjo samozavest in kredibilnost ter so lahko kreatorji dobrega vzdušja v timu.

Pri coachingu moramo biti pozorni, da ne zapademo v svetovanje in dajanje nasvetov klientom. Če želimo, da so klienti osredotočene (ibid.):

- začnite vsak sestanek tako, da klienta vprašate s čim bi želel začeti;
- v poročilih o napredku prosite klienta, da prinese svoje beležke in zagotovite posodobitve za elemente dejanj, na katerih je delal;
- Izogibajte se vprašanjem: zakaj, ker ...
- Klienti si morajo sami postaviti akcijski načrt sprememb.

Coach ima vlogo ohranjanja osredotočenosti in premikanja razgovora v smeri spreminjanja.

3.1 Vrste coachinga

Imamo različne vrste coachinga glede na področje uporabe (Rutar Ilc, Tacer in Žarkovič Adlešič, 2014):

- Poslovni ali business coaching je namenjen reševanju vodstvenih izzivov, postavljanju strategije, razmisleku o poslovnih vprašanjih, lahko je namenjen tudi razvoju lastnega podjetja. Mednarodna federacija trenerjev (International Coach Federation) opredeljuje profesionalni coaching kot nenehen proces, ki ljudem pomaga doseči izjemne rezultate v življenju in poslu.
- Karierni coaching je namenjen razmisleku in odločanju v zvezi svojo kariero, lahko pa je tudi podpora v času iskanja zaposlitve.
- Coaching veščin je namenjen razvijanju osebnih veščin, kot so pogajanja, obvladovanje časa, javno nastopanje, vodenje sestankov.
- Osebni ali life coaching je namenjen vsakodnevni osebnim izzivom. poudarja se predvsem pomembnost usklajevanja različnih področij življenja: zdravje, kariera in služba, premoženje, duhovnost, doprinos k družbi, družina, partner, odnosi. Življenjski coaching (Life coaching) je metoda, katere namen je pomagati posamezniku, da si določi ter uresniči osebne cilje.
- Wellness coaching nudi personalizirano podporo in motivacijska orodja, ki pomagajo razviti načrt delovanja, prilagojen potrebam in načinu življenja, vse z namenom doseganja optimalnega fizičnega in mentalnega zdravja.

Po številu oseb vpletenih v proces coachinga poznamo (ibid.):

- Individualni coaching: v proces sta vključena profesionalni coach in klient;
- Timski coaching: v proces je vključen profesionalni coach in tim, ki dela na nekem projektu;
- Skupinski coaching: v proces je vključen profesionalni coach in skupina ljudi, vsak od njih dela na svojem izzivu, skupina, ga podpira na poti;
- Samocoaching: oseba sama sebe vodi skozi coaching proces;
- Kolegialni coaching: dva sodelavca, kolega ali vrstnika uporabljata veščine coachinga z namenom, da podpirata drug drugega, podpora je lahko vzajemna ali pa enosmerna.

3.2 Veščine coachinga

Temeljne veščine, ki so potrebne za izvajanje coachinga, so (aktivno poslušanje, povzemanje, zrcaljenje, parafraziranje, povratna informacija ali feedback, ustvarjanje zaupanja in empatija).

Temeljne veščine, ki so potrebne za izvajanje coachinga, so:

- Pozitivna naravnost (empatija, tehnike pozitivne naravnosti, izogibanje PING-PONG situacijam).
- Tehnike pozitivne naravnosti, ki vključujejo:
 - MIRRORING – pozitiven input ali pozitivno zrcaljenje,
 - PACING – prilagajanje ritma stranki,
 - MATCHING – pozitivni sprejem,
 - REFRAMING – pozitivno preoblikovanje, iz minusa gremo v plus. Uporabljamo pozitivne besede.
- Odlične komunikacijske veščine, kot je npr. prepričljivost, kredibilnost, odlično poslušanje, odlično vodenje, odlično dajanje feedbacka, poznavanje jezika diplomacije.
- Reševanje problemov.
- Odločanje.
- Delo s problematičnimi ljudmi in situacijami.
- Preprečevanje konfliktov.

3.3 Ključna orodja komuniciranja v coachingu

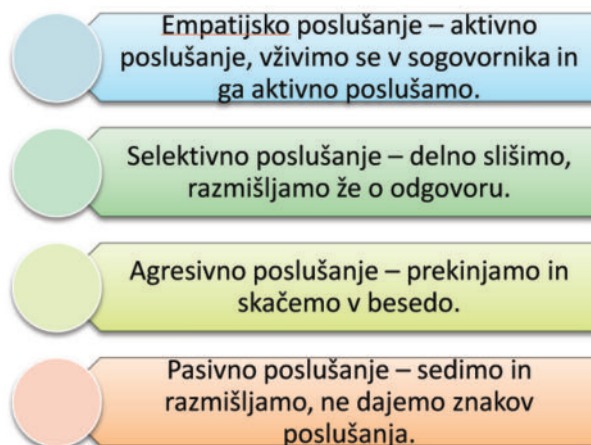
Ključna orodja komuniciranja v coachingu so:

- **Prepričljivost** – ujemanje neverbalne z verbalno komunikacijo
 - **Roke** (odprte, na mizi, upoštevati koreografijo rok);
 - **Sedenje** (na pol stola, nagnjen malo naprej);
 - **Ton** (umirjen, spodbujajoč);
 - **Glas** (poudarki na besedah, ki jih želimo poudariti, intonacija, navdušenje, presledki);
 - **Očesni stik** (gledanje v oči, vesele, igrive oči).
- **Kredibnost:**
 - strokovnost,
 - vztrajnost,
 - asertivnost in
 - sposobnost gledanja v oči.
- **Odlično poslušanje** pomeni aktivno poslušanje (**kimamo, poslušamo z očmi, spremljamo, verbalno spodbujamo**).
 - Delamo povzetke.
 - Dajemo povratne informacije.
 - Zapisujemo si ključne besede.
 - Postavljamo podvprašanja.
- **Odlično vodenje (vodimo mi, ne dovolimo, da nas vodijo)** so motivacijske slike, verbalne blazine, vprašanja, povzetki itd. Pri tem uporabljamo tehnike vodenja:
 - **Opazujem.**
 - **Sprašujem** je način, kako in katera vprašanja postavljamo – deeg deep.
 - **Poslušam.**

- **Povzemam** lahko vse, samo delno in up. Tehniko pozitivnega preoblikovanja iz – v + ali parafraziranje – to je tehnika, ki jo uporabljamo takrat, ko stranka zablokira.
- **Govorim.** To kratka in jasna sporočila, ki jih ne argumentiramo.
Pravilo je, da ko postavljamo, ne odgovarjamo, samo dajemo feedback in postavljamo.
- **Odlično dajanje feedbacka.** Pohvalimo sliko, ki jo stranka odpira; motiviramo stranko, da pove še več.
- **Poznavanje jezika diplomacije** je, ko nekoga pošljemo k vragu in se ta dejansko veseli potovanja. **Nikoli stranki ne reči ne, vedno je potrebno uporabljati sendvič sporočilo.**

Izreden pomen v coachingu ima poslušanje. Poznamo več načinov poslušanja, ki so predstavljeni na sliki 2.

Slika 2: Vrste poslušanja pri coachingu



Vir: lasten

S pomočjo aktivnega poslušanja klient svoj položaj predstavi na način, da ga mi kot druga oseba-coach popolnoma razumemo. Z aktivnim poslušanjem coach pridobi odločilne iztočnice, na katere lahko naveže svoja vprašanja ali pa svoj molk.

Stara ljudska modrost pravi, da je dobro vprašanje tri četrt odgovora. Dobra vprašanja nas izzivajo, v nas podžigajo ustvarjalno razmišljanje. V coachingu je postavljanje vprašanj ena izmed temeljnih strategij. So eno izmed ključnih orodij, večina njihove uporabe pa je ena izmed ključnih veščin coachinga.

Tabela 1: Primeri problemsko in ciljno naravnanih vprašanj

PROBLEMSKI OKVIR	RAZISKOVALNO CILJNI OKVIR
V čem je problem?	Kaj se ti dogaja? Kaj želiš (drugače)?
Kdo je kriv za to?	Kaj je privedlo do tega?
Kaj si naredil narobe?	Kaj lahko narediš drugače? Kakšne spremembe so potrebne za to?
Kaj bi moral storiti pa nisi?	S katerimi viri razpolagaš? Kakšni potenciali za to so v tebi?
Kaj ni uspelo?	... da si cilj dosegel

Vir: Rutar Ilc, Tacer in Žarkovič Adlešič, 2014

Vprašanja na desni so spodbudna, sogovornika podpirajo pri iskanju rešitev in stavijo na njegove zmožnosti in ne nezmožnosti. Vprašanja na levi pa vračajo sogovornika na probleme. Desna vprašanja pomagajo klientu namesto občutka krivde prevzeti odgovornost krivde, prevzeti odgovornost in se opolnomočiti ter aktivirati. Vprašanja izbiramo in oblikujemo glede na to, kaj pove klient in kako. Pri postavljanju vprašanj torej sledimo klientu. Pomembno je, da pustimo klientu dovolj časa za razgovor.

Znati pravi čas vprašati, je prav tako pomembno, kot postaviti ustrezno vprašanje. Prav tako je modrost pravi čas molčati in klienta pravi čas prekiniti. Nič nam ne pomagajo dobra vprašanja, če z njimi preveč hitimo.

4 MEDGENERACIJSKO SODELOVANJE

Ljudje se razlikujemo drug od drugega. Eden izmed ključnih dejavnikov razlikovanja je starost. Omeniti tudi velja, da se ljudje razlikujemo tudi po tem, kateri generaciji pripadamo. Za doseganje sožitja med generacijami se v sodobni družbi uveljavlja medgeneracijsko sodelovanje. Na trgu delovne sile se trenutno srečujejo zaposleni štirih generacij, ki ima vsaka različne vedenjske vzorce, stališča, pričakovanja, navade in motivacijske mehanizme, vse štiri pa delajo skupaj. Medgeneracijsko sodelovanje in management generacij kot sistema dela postajata v podjetjih nujna, če želijo podjetja ohraniti znanje in izkušnje starejših generacij in hkrati pridobiti ter ohraniti talentirane mlade zaposlene.

Beseda generacija izvira iz latinske besede *genus* ali rod. V Slovarju slovenskega knjižnega jezika pod besedo generacija pojmujejo ljudi približno iste starosti, ki živijo v istem časovnem obdobju in imajo podobne interese in nazore. Dejstvo je, da je veliko pojmovanj generacij v različnih časovnih okvirjih uvrščanja posamezne generacije.

Pomembne temelje preučevanja generacij je postavil Karl Mannheim, ki je generacijo opredelil kot skupino ljudi v družbi, ki so rojeni v istem splošnem časovnem obdobju in si delijo ključne življenjske izkušnje. Je družbena skupnost podobne starosti, ki živi v podobni družbeni in zgodovinski situaciji, na podoben način doživlja čas v katerem živi, pridobiva podobne izkušnje in znanja, razvija podobna stališča, vrednote in življenjske stile (Ule et al., 2009). Dejstvo je, da je pripadnost generaciji bolj stanje duha kot bioloških let, zato so našete značilnosti le splošno vodilo, kako bolje razumeti mišljenje, delovanje in motivacijo starejših in mlajših od nas (Novak, 2007, 32). Lahko bi pa tudi rekli, da generacije determinirajo, na kakšen način posamezniki določene generacije dojemajo organizacijo in ostale vidike življenja.

Pripadniki različnih generacij se med seboj razlikujejo. Zakaj? Prvi razlog je, da se pripadniki različnih generacij nahajajo v različnih **razvojnih fazah** in se soočajo z različnimi razvojnimi nalogami. Prav tako so pomembne **zgodovinske okoliščine**, saj so različne generacije bile v svojem življenju priča različnim razvojnim dogodkom. To pomeni, da smo ljudje iste dogodke doživljali različno v različnih zgodovinskih okoliščinah. Pripadnike različnih generacij pa je zaznamovala tudi **vzgoja**. Različne generacije so vzgajali na različne načine (permisivna in represivna vzgoja).

Po podatkih Cogina (2011) zgodovinski in kulturni dogodki, ki jih ljudje doživljajo v obdobju odraščanja, vplivajo na posameznikove vrednote, osebnost in pogled na svet. Isti avtor je potrdil, da se v delovni sili pojavljajo razlike med posamezniki zlasti v smislu temeljnih vrednot in prepričanj. Govorimo o kolektivni zavesti. V tem pogledu se člani vsake generacije (kot kolektivna) srečujejo z nekaterimi dogodki ali dogodki zgodaj v življenju, ki na koncu oblikujejo svoje razumevanje sveta in jih ločujejo od drugih generacij (Joshi, Dencker & Franz, 2011). Ta skupna izkušnja dogodka ali dogodkov določa generacijske vrednote, motivatorje in značilnosti, s čimer razmejijo, kje se začne in konča generacija. Kot taki lahko generacije opredelimo glede na zgodovinske dogodke, ki so se zgodili v letih odraščanja posameznikov da posamezne generacije oblikuje določen družbeno-zgodovinski sistem misli, ki je bil zasidran v tistem času (Foucault, 1977). Primeri takšnih zgodovinskih dogodkov, ki bi lahko bili povezani z oblikovanjem kolektivne zavesti, so Woodstock ali napadi 11. septembra 2001 na Svetovni trgovinski center. Najpomembnejši skupni zgodovinski dogodki so tisti, ki določajo generacijske značilnosti.

4.2 Značilnosti generacij

V družbi živi skupaj pet generacij.





- Najstarejša generacija je generacija veteranov, ki je bila rojena v obdobju 1922–1945. Njihova trenutna starost je med 72–95 let, zato tudi ne preseneča, da jih je bilo v letu 2016 v delovno aktivnem prebivalstvu samo 0,4 %.
- Sledila jim je generacija otrok blaginje je bila rojena med leti 1946–1964. Njihova trenutna starost je 53–71 let. Med delovno aktivnim prebivalstvom Slovenije v % (za leto 2016) je delež te generacije 27,34 %, v EU pa je te delovne sile 33 %.
- GENERACIJA X oz. iksarji so bili rojeni med letom 1965 in 1979. Trenutno so stari med 38 in 52 let. Med aktivnim prebivalstvom jih je 45,27 %.

- Gen-y, milenjska generacija, internetna generacija, ki je bila rojena med leti 1980–2000. Trenutno je stara med 17–37 let. V delovnem prebivalstvu je bilo 26,98 % milenijcev.
- Generacija Z je rojena po letu 2000, torej mlajša od 18 let, in bo začela vstopati na trg dela.

Omenili smo že, da se v delovnem okolju praviloma nahajajo štiri generacije zaposlenih. Mi podrobneje predstavljamo vseh pet generacij, pri čemer sledimo socializacijskemu modelu, ki najbolj opredeljuje generacije.





Najprej pričnemo s predstavitvijo veteranov, ki so večinoma že izločeni s trga dela in jih srečujemo torej pretežno v svojem zasebnem času.

TABELA 2: Značilnosti generacije veteranov

Karakteristike	VETERANI (1922–1945); trenutna starost 72–95 let
Formativne izkušnje	2. svetovna vojna, gospodarska kriza, pomanjkanje, Rock'n'roll Tradicionalne družine in trda vzgoja Opredeljene vloge spolov – zlasti za ženske
Značilen produkt	avtomobili 
Cenijo Delo je	cenijo delo in skupnost obveznost
Vrednote na DM	trdo delo, spoštovanje avtoritete, dolžnosti pred zabavo, spoštovanje pravil
Delovna etika	močna: žrtvovanje
Potrebujejo	spoštovanje
Pripadnost	organizaciji
Osredotočeni na	naloge in kakovost izvedbe
Odnos do kariere	delo za celo življenje
Motivatorji	»Spoštujemo vaše izkušnje«
Nagrajevanje	zadovoljstvo ob uspešno opravljenem delu
Stil interakcij	individualisti
Njihov stil vodenja	direktivni, ukazovanje in nadzor
Delovno okolje in stil vodenja nadrejenih	hierarhična organiziranosti; avtokratični stil vodenja; spoštovanje avtoritete
Način komunikacije	formalno, dopisi 
Stil komunikacije	individualen, formalno, protokol, skoncentrirani na besede 
Odnos do tehnologije	večinoma izključeni, se je želijo naučiti
Pomanjkljivost	ne marajo sprememb, črno bel pogled na svet 

V tabeli 3 predstavljamo v strnjeni obliki značilnosti baby boom generacije.

TABELA 3: Značilnosti baby boom generacije







Karakteristike	Baby boom (1945–1964); trenutna starost 53–71 let
Formativne izkušnje	hladna vojna; pristanek na luni; povojni boom; »nihajoča šestdeseta«; študentski upori; usmerjenost na družino – mama ostala doma, otroci obravnavani kot »posebni«; manj avtoritativna vzgoja
Značilen produkt	televizija 
Cenijo	uspeh
Delo je	pustolovščina
Vrednote na DM	delovna učinkovitost, osebna izpolnitev, kakovost dela, optimizem, uspeh, moč, slava
Delovna etika	poglobljena: gnati se
Potrebujemo	status
Pripadnost	sami sebi
Osredotočeni na	na proces in ne na rezultate
Odnos do kariere	»zvezdna kariera«
Motivatorji	»Cenimo vas in vas potrebujemo.«
Nagrajevanje	denar, nazivi, priznanja
Stil interakcij	timski delavci
Njihov stil vodenja	doseganje soglasja
Delovno okolje in stil vodenja nadrejenih	sploščena hierarhija; demokratičnih stil vodenja; na začetku skepsa, potem spoštovanje avtoritete
Način komunikacije	osebno, telefon 
Stil komunikacije	timsko, formalno verbalno in neverbalno komuniciranje 
Odnos do tehnologije	zgodnji adapterji informacijske tehnologije (IT);
Pomanjkljivost	deloholiki, ne marajo konfliktov in sprememb 

Trenerji morajo pri delu s to generacijo slediti naslednjim načelom:

- Ne smemo jih zapostavljati (Vzemite si čas za pogovor, vodja jim je osebni zgled.).
- Vključiti jih moramo kot mentorje in coache mlajšim.
- Omogočiti jim moramo izobraževanje in usposabljanje.
- Potrebno jih je motivirati, da vzamejo spremembe kot izziv (Ponudimo jim priložnost, da se izkažejo.).
- Predstavljajo zakladnico izkušenj, zato mora podjetje spoštovati in upoštevati njihovo znanje in ga tudi uporabiti (institucionalno in tacitno znanje).

V tabeli 4 sledi predstavitev generacije X. Glavne značilnosti te generacije so samostojnost pri delu, usmerjenost v rezultate in ne v procese (ciljna naravnost), spretnost v osebni in elektronski komunikaciji avtoritete pogosto izzivajo in dvomijo v pravila v organizaciji. Pomembna jim je usklajenost med delom in prostim časom. So ustvarjalni, a potrebujejo svobodo.

TABELA 4: Značilnosti generacije X

Karakteristike	Generacija X (1965–1979); trenutna starost 38–52 let
Formativna izkušnje	konec hladne vojne; padec berlinskega zidu; energetska kriza; MTV; predstavitev prvega računalnika; zgodnja mobilna tehnologija otroci deloholičnih staršev / otroci ključavnic; ločitve
Značilen produkt	osebni računalnik 
Cenijo	čas; ravnovesje med delom in nedelom
Delo je	zahteven izziv
Vrednote na DM	prilagodljivost, skeptičnost, neodvisnost, samozavest, optimalno št. nalog
Delovna etika	ravnotežje
Potrebujejo	avtonomijo in povratno informacijo
Pripadnost	posameznikom in ne organizaciji
Osredotočeni na	rezultate; koncept: vstopi, opravi nalogo in se loti naslednje
Odnos do kariere	»portfelj – kariera« – zvesti poklicu in sodelavcem, ne delodajalcu
Motivatorji	»Pozabi na pravila, delo opravi po svoje.«
Nagrajevanje	svoboda in prosti čas, ugodnosti, usposabljanje
Stil interakcij	podjetniški
Njihov stil vodenja	enakovrednost = vsi so enaki
Delovno okolje in stil vodenja nadrejenih	neformalna organiziranost; prilagodljivost, pozitivno vzdušje; stil vodenja s kompetencami; skeptični do avtoritet
Način komunikacije	neposredno, takojšnje; e-mail in tekstovna sporočila  
Stil komunikacije	podjetniško, neformalno, strokovno, pogovori kratki in osredotočeni na rezultate  
Odnos do tehnologije	digitalni priseljenci
Pomanjkljivost	cinični in skeptični, nestrpni, nezaupanje v institucije 








Trenerji se morajo zavedati, da predstavnikom te generacije morajo zagotoviti:

- priznanje in individualna potrditev uspešnosti (želja po priznanju za vloženi trud, pravičnost s strani nadrejenih) – povratna informacija (kritika in spodbuda) je veliko pomembnejša kot pri drugih generacijah;
- možnosti samostojnega dela in odločanja, ker so takrat njihovi rezultati najboljši;
- vključevanje v timsko delo;

- podpora njihovemu življenjskemu slogu (fleksibilen delovni čas, možnost dela od doma); prisegajo na kakovostno življenje (čas za družino, počitnice ...);
- izzive, pri katerih lahko uporabljajo vse svoje znanje in izkušnje;
- karierni razvoj osebni in strokovni razvoj, saj so glavni vir motivacije priložnosti za osebno rast in profesionalni razvoj;
- vključitev v procese odločanja, kjer je to mogoče.

Generacija Y, ki je predstavljena v tabeli 5, je odraščala z internetom, zato tej generaciji pravimo tudi digitalni domorodci (digital natives). Ti svoje osebne cilje postavljajo pred cilje organizacije. Pri delu se radi zabavajo, so sproščeni in neformalni in hitro menjavajo službe.

TABELA 5: Značilnosti generacije Y




Karakteristike	Generacija Y (1980–2000); trenutna starost 17–37 let
Formativne izkušnje	11. 9. teroristični napad; invazija na Irak; razvoj interneta (Google Zemlja) in digitalnih medijev (socialni mediji); PlayStation; resničnostna televizija otroci ločenih in izobraženih staršev, ki so starši razvajali z materialni dobrinami. Odraščali so sami.
Značilen produkt	pametni telefon / tablični računalnik  
Cenijo	individualnost
Delo je	sredstvo za doseganje cilja
Vrednote na DM	večopravilnost, tolerantnost, ciljna usmerjenost
Delovna etika	ambiciozna: povezovanje
Potrebujejo	strukturo in to, da prispevajo
Pripadnost	zvesti BZ
Osredotočeni na	prispevek
Odnos do kariere	digitalni podjetniki – delo »z« organizacijami
Motivatorji	»Delal boš s pametnimi, kreativnimi ljudmi.«
Nagrajevanje	smiselnost dela, materialne nagrade
Stil interakcij	sodelovalni
Njihov stil vodenja	ni razvit
Delovno okolje in stil vodenja nadrejenih	delovno okolje enakopravnih posameznikov; stil vodenja z dosežki in sodelovanjem; sproščen odnos do avtoritet sporočila preko socialnih medijev, e-pošta,
Način komunikacije	sms  
Stil komunikacije	participativno, neposredno, vsakdanje; kratka sporočila preko spleta (socialna omrežja) ali mobilno (sms)  
Odnos do tehnologije	digitalni domačini
Pomanjkljivost	ne marajo fizičnega dela; pomanjkanje discipline; visoka pričakovanja 

Na kaj se mora trener osredotočiti pri delu z generacijo Y?

- Ustvariti moramo prilžnosti, ki jih zanimajo.
- Odkrito komuniciramo. Zagotavljamo jim stalne povratne informacije.
- Spodbujamo uporabo sodobne tehnologije na delovnem mestu.
- Omogočiti jim moramo fleksibilnost delovnega časa. Paradigma je gibljiv delovni čas, ki je zanje motivator številka ena in delovnega mesta (npr. možnost izbire projektov) in mobilnost (delo od doma).
- Vključevati jih moramo v mentorske in coaching programe – omogočimo jim razvoj karier.
- Ponuditi jim moramo različna izobraževanja. *Imajo veliko potrebo po razvijanju* sposobnosti in znanja, ki bodo zvišali njihovo vrednost na trgu dela in povečali kakovost življenja.
- Omogočiti jim kroženje na različnih delovnih mestih. Tako jim omogočimo širitev znanja in izboljšamo njihovo zaposljivost (ohranimo v podjetju).

Tabela 6 v strnjeni obliki predstavlja značilnosti generacije Z. To so otroci rojeni po letu 2000, ki bodo torej šele vstopili v delovne procese. Niso še dovolj raziskana generacija, jasno pa je, da bo povsem drugačna od generacij X in Y ter da bomo potrebovali veliko znanja in razumevanja pri vključevanju najmlajše generacije v obstoječe organizirane sisteme. Pravimo, da bo za to generacijo značilno, da je čas, ki ga nameravajo posvetiti delu sestavljen iz kratkih intervalov: kratek čas za fokus (Kot you tube posnetki). Očarajo jih youtube zvezdniki.

TABELA 6: Značilnosti generacije Z

Karakteristike	Generacija Z (rojeni po letu 2000); stari do 18 let
Formativne izkušnje	gosp. recesija; globalno segrevanje in fokus; mobilne naprave; energetska kriza; Arabska pomlad; izdelava lastnih medijev; računalništvo v oblaku; Wiki »helikopterji« – starši so jim ponudili pomoč, še preden prosili za njo. So poveljevani.
Značilen produkt	google glass, 3D printanje, nano-računalništvo, avtomobili brez voznikov
Cenijo	varnost in stabilnost
Odnos do tehnologije	»tehnoholiki« – odvisni od informacijske tehnologije; omejeno razumevanje alternativ
Odnos do kariere	večopravilniki – brez težav se gibajo med organizacijami in »pop-up« poslovanjem
Medij komunikacije	ročne komunikacijske naprave 
Komunikacijske prednosti	hitro pridobivanje informacij in facetime; slaba verbalna, predvsem osebna komunikacija 
Osredotočeni na Motivira jih	to, da iz hobija ustvarijo posel digitalno povezani 24/7
Delovno okolje in stil vodenja	predvidevamo: fleksibilno delovno okolje, fleksibilnost DM in vrste zaposlitve
Pomanjkljivost	kratkotrajna koncentracija, kratkoročni spomin, odvisnost od virtualnega življenja 

Ne vemo natančno, kako se bodo obnesli na delovnem mestu, lahko le predvidevamo, kljub temu se morajo trenerji zavedati, da bodo pričakovali.

- Fleksibilnost delovnega mesta in vrste zaposlitve.
- Fleksibilno delovno okolje (neformalna druženja, prostori za počitek in rekreacijo itd.).
- Sodelovanje v večih projektih / medgeneracijski timi.
- Digitalna povezanost 24/7.

4.2 Generacijski stereotipi

Doslej smo spoznali nekaj značilnosti posameznih generacij, prepoznane motivacijske mehanizme in odnos do dela. Za lažje razumevanje pomena raznolikosti generacij se moramo dotakniti še generacijskih stereotipov in generacijske vrzeli, ki vplivajo na dobro počutje zaposlenih na delovnem mestu. V teoriji in praksi je veliko govora o stereotipih, povezanih s staranjem. Starostni stereotipi niso enaki, ampak so del generacijskih. Stereotipi so neutemeljena in globoko zakoreninjena prepričanja o lastnostih pripadnikov posameznim generacijam, ki jih tem posameznikom pripisujemo le na podlagi njihove skupinske pripadnosti, ne pa na osnovi individualnih značilnosti in posebnosti. Če so v poslovnem okolju ti stereotipi močno prisotni, imajo negativen vpliv na obnašanje zaposlenih, otežujejo sodelovanje med zaposlenimi in delo. Poglejmo nekaj stereotipov, ki jih je pokazala raziskava inštituta ASDL iz leta 2014:

- Stereotipi generacije BABY BOOM – Mlajše generacije jim pripisujejo tehnološko neznanje, manjše sposobnosti za učenje, dogmatično razmišljanje, pomanjkanje ustvarjalnosti ter nenaklonjenost spremembam.
- Stereotipi generacije X – Počasi se odzivajo na spremembe, nepripadni, nepotrpežljivi, cinični / negativni, nespoštljivi do avtoritet.
- Stereotipi generacije Y – So arogantni, imajo pomanjkanje discipline, so vase zaverovani, nemotivirani, nespoštljivi do drugih in neloyalni.

Za stereotipe velja, da so odporni na spremembe. Težko je pričakovati, da bo prišlo do sprememb stereotipov, če ostajajo odnosi na delovnem mestu nespremenjeni. Raziskave kažejo, da pride do sprememb stereotipov, če pride do realnih sprememb v medosebnih odnosih. Če želimo te stereotipe odpraviti, jih moramo najprej prepoznati, ozavestiti in sprejeti ustrezne ukrepe. Nedvomno lahko kot pomembna ukrepa navedemo komuniciranje in usposabljanje z medgeneracijske perspektive. Izrednega pomena je zaveza vodstva (Klanšek, 2010).

4.3 Generacijska vrzel ali generacijski prepad

Na dobro počutje zaposlenega vpliva še en prepoznan vidik. Rekli smo, da vsaka generacija v delovno okolje prinaša raznolikost izkušenj, znanja in vrednot. Zaradi razlik med generacijami pa se pojavlja generacijska vrzel ali prepad, ki je opazna razlika v kulturnih normah med mlajšo generacijo in starejšimi. O generacijskem prepadu govorimo, ko se starejši in mlajši ljudje ne razumejo med seboj zaradi različnih vrednot, stališč, izkušenj, mnenj, navad, vedenja, interesov in komunikacijskih stilov (Anderlič, 2009).

Raznolikost med posameznimi generacijami se kaže v spopadu delovnih etik in lahko ustvarja kulturno trenje.

Najpogostejši problemi, ki se pri delu pojavljajo zaradi prepadov med generacijami, so (Ličen in Bolčina, 2010):

- težave pri komunikaciji med mlajšimi in starejšimi,
- nespoštovanje in nestrpnost med generacijami (zaradi različnega načina dela ter življenjskih ciljev),
- nasprotje med strukturirano in svobodnjaško mentaliteto,
- težave v odnosu med mlajšimi vodji in starejšimi podrejenimi.

Kot ukrepe, da bi uravnotežili potrebe in stališča posameznikov iz različnih generacij ter preprečili nepotrebne konflikte, lahko podjetja uporabijo:

- **Medgeneracijsko učenje** (izmenjava izkušenj in znanja med generacijami) je prvo pomembno sredstvo za preseganje takšnega prepada in doseganja nove solidarnosti in zaupanja med generacijami;

- Uvajajo **medgeneracijsko povezovanje** (medgeneracijski timi, usposabljanja) v prakso dela, ki pomaga generacijam, da prerastejo ravnodušnost drug do drugega, nezaupanje in zavračanje skupnega sodelovanja.
- Vzpostavitev sistema **medgeneracijskega sodelovanja**.
- Medgeneracijsko sodelovanje je antipod dominaciji ene generacije in tiščanje dol druge generacije.

4.4 Medgeneracijsko sodelovanje

Medgeneracijsko sodelovanje ima odločilno vlogo pri zmanjševanju medgeneracijskega prepada in zmanjševanju konfliktov na DM, je pa ključno tudi pri dejavnem staranju, kariernem načrtovanju, razvoju posameznikov ter prenosu znanja.

- Bernik in soavtorji (2012) menijo, da medgeneracijsko sodelovanje predpostavlja skupnost in enakopravnost različnih generacij. Predvideva medgeneracijski dialog in medsebojno razumevanje ter poslušanje.
- Namen medgeneracijskega sodelovanja v podjetju je spodbujanje tesnejšega povezovanja in sodelovanja med različnimi generacijami zaposlenih na delovnem mestu.
- Bistvo vzpostavitve sistema medgeneracijskega sodelovanja je:
 - zagotoviti učenje drug od drugega,
 - pomoč ene generacije drugi,
 - ustvarjanje, ohranjanje in širjenje socialne mreže in
 - učinkovito delovanje zaposlenih različnih generacij.
- Medgeneracijsko sodelovanje temelji na medgeneracijskem učenju, ki zagotavlja prenos, izmenjavo znanja in izkušenj na področju dela ter solidarno pomoč med generacijami.
- Na eni strani z medgeneracijskim učenjem zagotovimo transfer znanja med generacijami in hkrati tudi vplivamo na zmanjšanje medgeneracijskih stereotipov.

Medgeneracijsko sodelovanje pravzaprav ne pomeni nič drugega kot način dela in sistem združevanja različnih generacij zaposlenih z namenom zagotavljanja medsebojnega učenja, sodelovanja, spoštovanja in razumevanja (Pavlin, 2012).

Ker gre pri medgeneracijskem sodelovanju na delovnem mestu za izredno fleksibilen pojem, so aktivnosti lahko zelo raznolike, načeloma pa jih razvrščamo v tri skupine:

- **MEDGENERACIJSKA SOLIDARNOST** (ena generacija nudi drugi podporo in pomoč).
- **MEDGENERACIJSKO SODELOVANJE V OŽJEM SMISLU** (različne generacije skupaj sodelujejo na določenem projektu s konkretnim ciljem – medgeneracijski timi).
- **MEDGENERACIJSKO UČENJE** (ena generacija se uči od druge in obratno ter različne generacije se hkrati učijo skupaj).

Slika 3: Načini oziroma koncepti medgeneracijskega sodelovanja na delovnem mestu



Rezultati uspešnega medgeneracijskega managementa so vidni v:

- večji konkurenčnosti,
- večji produktivnosti,
- večji zaposljivosti delovne sile (na različnih DM) zaradi pridobljenih znanj,
- večji inovativnosti in kreativnosti ter
- lažjem sprejemanju organizacijskih sprememb, prijaznejšem delovnem okolju,
- večji medgeneracijski solidarnosti, delovni motivaciji ter
- zadovoljstvu zaposlenih.

Slabi in neučinkoviti medgeneracijski managementa povzročata poslabšanje komunikacije med zaposlenimi, zaostrovanje medsebojnih konfliktov in povečanje fluktuacije, povečanje absentizma, povečanje prezentizma.

5 TIM IN TIMSKO DELO

Timsko delo je prisotno na vseh področjih življenja – v šoli, družini, na delovnem mestu ipd. Oblikovanje timov je pogojeno z doseganjem zastavljenega cilja. V podjetjih se timi oblikujejo z namenom izboljšanja produktivnosti in zadovoljstva zaposlenih. Pri tem gre za prednosti tima kot skupine, kjer vsak posameznik prispeva svoje znanje in izkušnje. Celota dela vseh posameznikov pa sooblikuje tim. Tim napreduje hitreje kot posameznik, saj njegovi člani posedujejo komplementarna znanja in izkušnje, ki hitreje vodijo k rešitvi problema (Brečko, 2003).

5.1 Opredelitev tima

Poimenovanje tima klasificira tim kot poseben tip skupine.

V literaturi je tako tim definiran kot »strukturirana skupina ljudi, ki delajo na definiranih skupnih ciljih in za doseganje določenih opravil zahtevajo koordinirano interakcijo« (Forsyth, 1999; v Levi, 2007).

Mayer (2001) je tim označil kot ustvarjalno skupino, kjer je sistem odnosov med člani ključnega pomena. V timu imajo vsi člani isto vizijo in so pripravljeni sodelovati v nenehni medsebojni komunikaciji, reorganizaciji vodenja in delovanja, učenja, ustvarjanja, obdelovanja in uporabe aktualnega znanja, skozi delo in razmerja pa osmišljati svoje profesionalno življenje.

5.2 Značilnosti tima

Maginn (1994) tim poimenuje kot »skupino ljudi, ki jih družijo naslednje značilnosti«:

- **Skupen cilj** – posamezniki z različnimi sposobnostmi in izkušnjami se združijo in si prizadevajo doseči skupni cilj.
- **Skupinsko delo** – člani tima se združujejo, da bi skupaj dosegli zastavljeni cilj.
- **Korist za vsakega člana tima** – doseženi cilj posredno ali neposredno prinese koristi vsakemu članu.

5.3 Oblikovanje timov

Proces oblikovanja tima lahko razdelimo na več faz, ki jih predstavljamo na sliki 4.

Slika 4: Proces oblikovanja timov



Vir: Možina, 2002

Na sliki 4 vidimo, je prvi korak določitev cilja, ki mu sledi strateško načrtovanje. Nato moramo uskladiti pričakovanj posameznih članov tima in pričakovanj vodstva, nakar se lotimo odločanja in organizacije dela. Naslednji korak je zagotavljanje ustrezne morale in kulture dela v timu ter zagotavljanje povezanosti in sodelovanja uspešnih timov na vseh ravneh organizacije. Vedno moramo sproti ugotavljati stanje na področju timskega dela in ga izboljševati; torej sledi odprava ali izboljšanje prednosti in slabosti ter ugotavljanje težav in problemov, ki jih je potrebno upoštevati.

5.4 Vrste timov

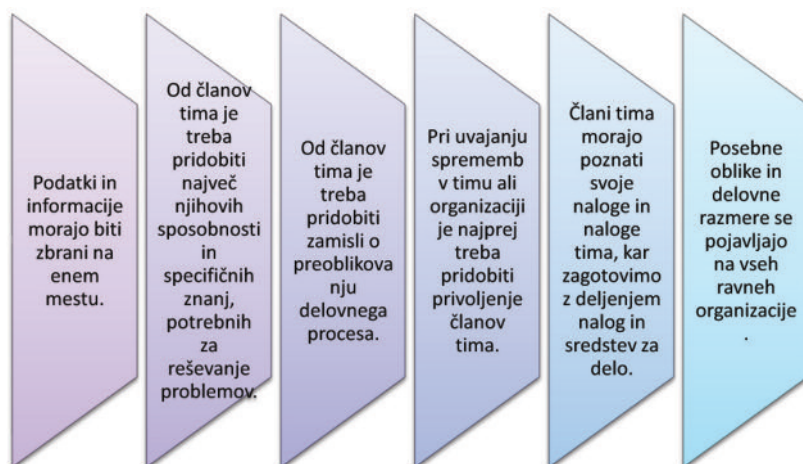
Možina (2002; povz. Korošec, 2014) je opredelil kot najbolj značilne vrste timov v organizaciji naslednje time:

- *Timi za reševanje problemov*, ki so sestavljeni iz posameznikov (člani različnih oddelkov in služb), ki v timu razpravljajo o aktualnih vprašanjih in izboljšavah.
- *Posebni timi*, usmerjeni so na posebno področje dela.
- *Samousmerjajoči se timi*, ki nimajo vodij, zato se člani med seboj dogovarjajo kdo in kako bo opravil nalogo. Pri tem pa se posamezniki naučijo opravljanja več nalog in so tako sposobni nadomestiti manjkajoče, odsotne sodelavce, če je to potrebno.
- *Timi za izboljšanje kakovosti* v okviru katerih posamezniki nenehno iščejo načine izboljšanja kakovosti storitev, izdelkov, delovanja organizacije.
- *Timi kot krožki kakovosti*, ki pa so posebna oblika timov za izboljšanje kakovosti. Sestavljajo jih zaposleni istega delovnega področja, ki se sestajajo prostovoljno, analizirajo situacijo in iščejo rešitve.

5.5 Narava dela tima

Pomemben dejavnik uspešnosti tima predstavlja narava dela tima. Možina (2002; povz. Korošec, 2014) je navedel nekatere oblike in delovne razmere, ki so zaželeni v timu in zagotavljajo uspešno delo tima, kar predstavlja slika 5.

Slika 5: Narava dela v timih

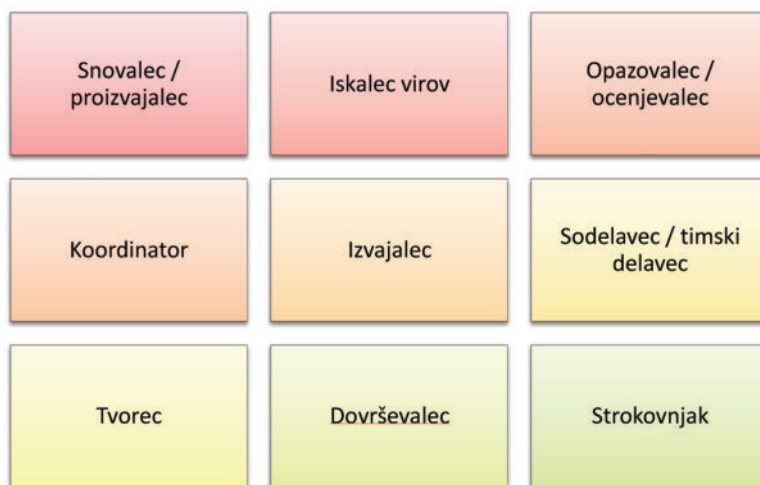


Vir: Možina, 2002

5.6 Timske vloge

Timske vloge po Belbinu (1981; povz. po Korošec, 2014) so na sliki 6.

Slika 6: Timske vloge



Vir: Belbin 1981

Snovalec / proizvajalec

Snovalci so inovatorji in iznajditelji. Lahko so izredno ustvarjalni, nekonvencionalni in domiselni. Najraje delajo ločeno od drugih članov tima. So introvertirani in dojemljivi za kritiko ali hvalo. Njihove zamisli so brez praktičnih osnov. So samostojni, bistri in izvirni, vendar se težko sporazumejo z drugačnimi ljudmi.

Iskalec virov

Iskalci virov so družabni in zanesenjaški. Zanje dobro komunicirati v organizaciji kot tudi izven nje, zato so tudi dobri pogajalci, spretni pri raziskovanju novih priložnosti in razvijanju stikov. Hitro poberejo zamisli drugih in jih dopolnijo. Zaradi svoje družabnosti so običajno priljubljeni, precej radovedni in pripravljeni za iskanje novega. Če jih ne spodbujajo drugi, njihova navdušenost hitro upade.

Opazovalec / ocenjevalec

Osnovna značilnost opazovalcev (ocenjevalcev) je, da so resni, preudarni ljudje, ki se nikoli ne navdušijo. Pred odločitvijo stvari temeljito premislijo in kritično pretehtajo. Znajo modro presojati, ob tem pa upoštevajo vse dejavnike. Dober opazovalec se le redko moti.

Koordinator

Koordinatorji imajo sposobnost, da pripravijo druge k delu za skupne cilje. So zreli, polni zaupanja in samozavesti zato z lahkoto pooblaščajo druge. V medsebojnih odnosih hitro opazijo posamezne talente in jih izrabijo za izvrševanje skupnih ciljev. Čeprav koordinatorji niso nujno najpametnejši v timu. Imajo širok in svetovljanski pogled na življenje in na splošno uživajo ugled.

Izvajalec

Za izvajalce je značilno, da so dobro organizirani, imajo radi rutino, imajo smisel za praktičnost in samodisciplino. Probleme rešujejo sistematično, za delo pa so močno zavzeti. Običajno so zelo zvesti svoji organizaciji. Osebni interesi so jim drugotnega pomena. Pogosto delujejo zelo togo. Koristni so zaradi svoje zanesljivosti in občutka za praktično uporabnost.

Sodelavec / timski delavec

Timski delavci so blagi, pristrčni in se zavzemajo za druge. V timu so v največjo podporo. Hitro se prilagajajo raznim situacijam in ljudem. So dojemljivi in diplomatski, znajo prisluhnuti in so v skupini na splošno priljubljeni. Delo opravljajo natančno, vendar so v kritičnih situacijah neodločni.

Tvorec

To so visoko motivirani in imajo veliko potrebo po uspehu. Pogosto učinkujejo kot agresivni, ekstrovertirani ljudje, ki radi izzivajo in želijo na vsak način zmagati. Radi vodijo in spodbujajo aktivnosti ter imajo sposobnost, da se izognejo problemom. Čustveno se odzivajo na razočaranja ali neuspehe, saj so trmasti in napadalni. So ozkogledi in prepirljivi.

Dovrševalec

Osnovna značilnost dovrševalcev je njihova velika vztrajnost in smisel za podrobnosti. Redko se lotijo stvari, ki jih ne bi dokončali. Na zunaj so umirjeni, v resnici pa jih zaskrbljenost motivira. So introvertirani in ne potrebujejo veliko zunanje spodbude. So nasprotniki površnosti in so nepopustljivi do malomarnežev. Neradi prelagajo delo na druge, zato veliko dela sami opravijo.

Strokovnjak

Značilnosti strokovnjaka so njegova profesionalnost, iniciativnost in predanost delu. Strokovnjaki so predani ljudje, ki so ponosni na svoje tehnične spretnosti in specializirano znanje. Zavzemajo se za ohranjanje svoje strokovne ravni ter razvijanje in obrambo lastnega strokovnega področja. So ponosni na svoje delo, za delo drugih se navadno ne zanimajo, pa tudi za ljudi same ne. Izvedenci ostanejo zato, ker se zelo ozko specializirajo. Mnogi so toliko usmerjeni k enemu cilju, da postanejo vrhunski strokovnjaki.

5.7 Pogoji in pravila za dobro timsko delo

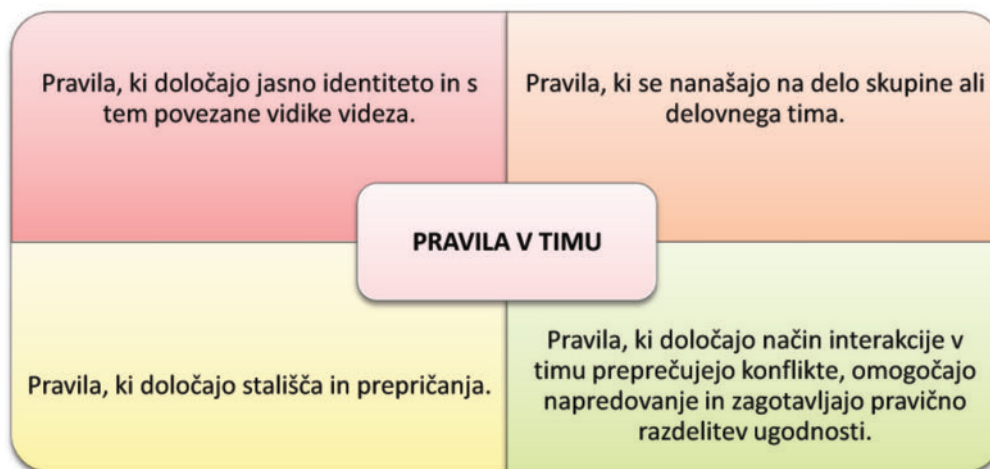
Pogoj za dobro timsko delo so nekatere zahteve (Čuk, 1996):

- izkazano zanimanje za to, kaj ima povedati vsak član skupine;
- sodelovanje med člani skupine;
- sprejemanje novih idej in mišljenj;
- dopuščanje drugačnih mnenj, ki so v nasprotju z želenimi ali pričakovanimi, brez reakcij;
- smotrno razpolaganje s časom;
- zavedanje organizacijskih prednosti;
- učenje uporabe navodil;
- v skupini nikoli ne govorijo vsi hkrati, ampak ima besedo vedno posameznik.

Za uspešno in učinkovito delovanje tima so potrebna pravila. Jasna pravila omogočajo posredno in neposredno doseganje ciljev. Kadar vsi člani upoštevajo pravila, jih to povezuje. Pravila timskega dela so splošna in konkretna, saj usmerjajo in urejajo delo vseh članov tima. Nekatera pravila so določena vnaprej, druga oblikuje skupina. Skupno oblikovanje pravil, pri katerem sodelujejo vsi člani, zagotavlja, da se bodo pravil zavedali vsi in jih tudi upoštevali. Ob neupoštevanju pravil sledijo ukrepi, katerih se člani tima zavedajo.

Pravila najlažje razdelimo v štiri kategorije (Polak, 2009) in te so na sliki 7.

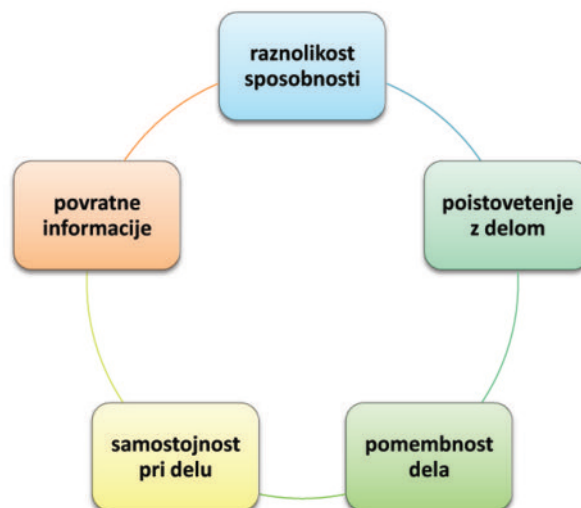
Slika 7: Pravila v timu



Vir: Polak, 2009

Pomemben pogoj je tudi motivacija v timu. Kaj krepi motivacijo v timu, prikazuje slika 8.

Slika 8: Dejavniki, ki krepijo motivacijo v timu



Vir: lasten

Polak (2009) omenja pravila značilna za socialne odnose: pravila o medosebni izmenjavi, pravila o intimnosti, pravila o medosebnem usklajevanju in pravila o medosebni zaščiti v odnosu do tretje osebe. Skupinska pravila se oblikujejo s sprejetjem že prej izoblikovanih pravil vedenja, z dogovori med člani skupine, z medsebojnim vplivanjem, oblikovanjem iz podobnih osebnih pogledov in interesov.

5.8 Vodja v timu

Vodja v timu predstavlja osebo, ki ji drugi želijo verjeti, slediti in jo poslušati. Da bi dosegel vse navedeno, mora posameznik izžarevati osebnostno moč. Sam mora vedeti, kaj želi doseči in kako bo to dosegel. Pomembno za vodjo tima je, da zna izbrati člane tima tako, da bodo skupaj sestavljali celoto, ki bo uspešno opravljala naloge. Znati mora motivirati in spodbujati člane tima h kreativnemu razmišljanju, usmerjati komunikacijo in sodelovanje.

Raziskovalci so opazovali dobre vodje in so ugotavljali njihove osebnostne lastnosti, ki jih ima vsak od njih. Na uspešnost vodje vpliva še mnogo drugega, kot le osebnostne lastnosti (Bizjan in Petrin, 1996). Na to vplivajo ob

osebnostnih lastnostih posameznika tudi tehnična znanja, znanja o medsebojnih odnosih in konceptualnih sposobnostih.

Vodja ima na voljo več stilov vodenja, kot so npr. prikazani na sliki 9 (Lipičnik, 1996).

Slika 9: Stili vodenja



Vir: Lipičnik, 1996

Najuspešnejši načini vodenja so tisti, ki so usmerjeni v ljudi. Uspešni stili vodenja zaposlene spodbujajo k ustvarjalnosti, samoiniciativnosti in izboljšuje njihove možnosti soodločanja pri oblikovanju ciljev. Posledica neustreznega ravnanja in odzivanja vodje so manj uspešni stili vodenja-Zanje je značilno, da demotivirajo zaposlene in ustvarjajo nezadovoljstvo in slabo klimo v organizaciji. Možina (2002; povz. po Korošec, 2014) navaja štiri tipe vodij in njihove značilnosti:

- **Združevalni vodja:** Zanj je značilna močna usmerjenost k odnosom in nalogam ter usmerjenost v prihodnost. Svoj položaj enači s podrejenimi, saj zagovarja timsko delo.
- **Zadržani vodja:** Odlikuje ga skromna usmerjenost k odnosom in nalogam, zato je tudi manj komunikacije med vodjo in zaposlenimi. Takšen vodja daje velik pomen pravilom in postopkom.
- **Zavzeti vodja:** Je bolj usmerjen k odnosom kot k nalogam. Vodja ima odprt odnos in sodelovalen odnos s sodelavci, nenehno spodbuja h komunikaciji in tako gradi sodelovalne medosebne odnose.
- **Prizadevni vodja:** Je bolj usmerjen v delovne naloge, manj v odnose. Vedenje vodje je gospodovalno, sodelavce ocenjuje glede na delovne rezultate in njihove sposobnosti.

5.9 Dejavniki učinkovitega tima

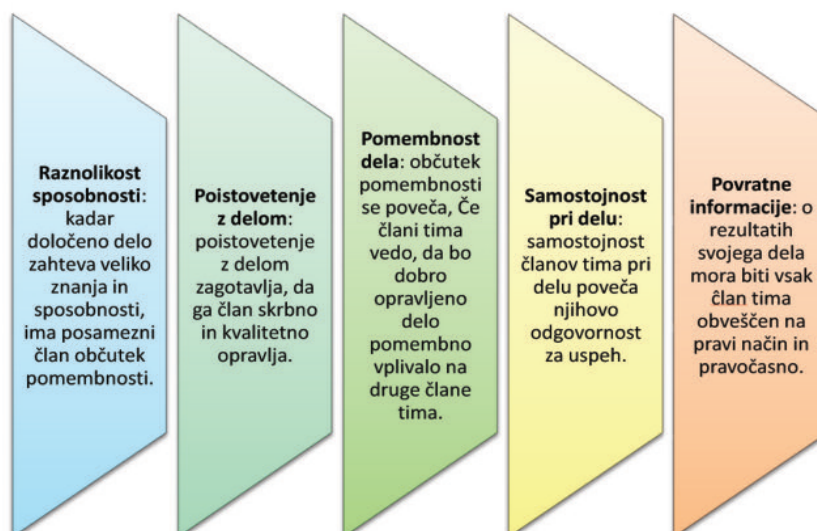
Dober tim je živa, nenehno spreminjajoča se dinamična sila, ki v skupinskem delu združuje več ljudi. Člani tima razpravljajo o svojih ciljih, ocenjujejo zamisli, se odločajo in so usmerjeni v skupni cilj (Heller in Hindle, 2001; povz. po Korošec, 2014). Ključni dejavniki učinkovitega tima so (ibid):

- **Jasen in navdihujoč cilj** – Uspešni timi morajo imeti jasno opredeljene cilje ter skupno vizijo, ki je jasna vsem članom in so jo tudi sprejeli za svojo. Vizija tima je skladna z vizijo organizacije, katere del je tim. Nejasni cilji onemogočajo uspešno delovanje tima, saj se nikoli natančno ne ve ali so cilji doseženi ali ne.
- **Struktura, ki ustreza nalogi** – Usklajenost strukture tima z delovno nalogo. Timi za izvajanje delovnih nalog morajo imeti skupino, ki temelji na jasnih načrtih za delo – jasno opredeljene delovne naloge in nedvoumna razdelitev vlog. Upoštevanje skupnega načrta pogojuje uspeh.
- **Kooperativna klima** – Predstavlja lojalnost in predanost timu. Bistvo duha je delo, ki ga tim opravi. Spodbudno kooperativno klimo v timu ustvarjajo ustrezno opredeljene delovne naloge s ciljem ali cilji, ki jih je tim sprejel kot dobre. Pomemben element ustvarjanja kooperativnega vzdušja v timu je visoka stopnja zaupanja med člani tima. Zaupanje predstavlja posledico poštenosti, odprtosti vsakega posameznega člana, konsistentnosti v vedenju in spoštovanju drugih.

- **Usposobljeni člani** – Tim je pri izvajanju lahko uspešen le, če so vsi člani za to ustrezno usposobljeni. Delovna naloga določa potrebno znanje članov tima, zato se morajo člani tima ob spremembah tehnologije delovne naloge ustrezno usposobiti. Člani tima so posamezniki za katere se predpostavlja, da že imajo potrebno znanje. Skupna potrebna lastnost članov je tudi postavljanje visokih ciljev in standardov učinkovitosti za delo tima. Ustrezne lastnosti so predvsem pomembne za vodje timov.
- Bolj in manj uspešni člani timov se med seboj ločijo v vseh do sedaj znanih **osebnostnih lastnostih**: manj uspešni so pasivni, izogibajo se izzivom, želijo čim manj motenj, sprememb, ne marajo povratnih informacij ... Nasprotno so uspešni, aktivni do vseh in v vseh dejavnostih, iščejo nove izzive in izkušnje, s katerimi bi postali uspešnejši, ne bojijo se razlik v delu in povratnih informacij, želijo vedeti vse o sebi.
- **Vodenje** – Vodenje je prizadevanje za doseganje cilja s pomočjo vplivanja na posameznika. Zajema tri aktivnosti: planiranje, usmerjanje in kontrolo. K tem aktivnostim lahko dodamo še odločanje, komuniciranje in izboljševanje, ki vsebuje razvijanje bolj učinkovitih in bolj ekonomičnih modelov vodenja.
- **Zunanja podpora in priznanja** – Dinamika dela v timu je pod vplivom tega, koliko priznanja dobi tim iz svojega okolja znotraj organizacije in koliko iz okolja. Zunanja podpora se javno izraža v tem ali timu namenja potrebna sredstva iz okolja ali ne. Najpomembnejšo zunanjo podporo predstavlja denar, vendar ga je treba povezati z notranjo stimulacijo članov tima za doseganje ciljev.

V timu je pomembna tudi motivacija, ki jo omogočajo značilnosti oziroma zahteve dela, ki so predstavljene na sliki 10 (Možina, 1994).

Slika 10: Značilnosti oz. zahteve dela



Vir: Možina, 1994

5.10 Prednosti in pomanjkljivosti timskega dela

Glavna prednost timskega dela je doseganje boljše rešitve. Podjetje, ki se odloči za timski način dela, lahko veliko pridobi. Harwordova (1994; povz. po Korošec, 2014) navaja sledeče prednosti timskega dela:

- **Motivacija zaposlenih.** Timi članom dajejo občutek pripadnosti in priznanja za njihove delovne prispevke, kar povečuje njihovo samospoštovanje.
- **Izboljšanje komunikacije.** Tim je idealno mesto za komuniciranje. Slednje je v timu učinkovito, saj sev timu razpravlja, postavlja vprašanja in skupaj išče rešitve. Kadar imajo člani tima enake informacije in med njimi poteka prost pretok informacij, se povečuje učinkovitost dela tima in morala.
- **Dolgotrajno spremenjeno vedenje.** Managerji s sodelovanjem v timu zaposlenim sporočajo, da je timski način dela usmerjen v doseganje ciljev najučinkovitejši za vse.
- **Raznolikost znanj.** Tim združuje ljudi z različnimi znanji, ki se drug od drugega učijo. Posameznikov način razmišljanja, dojemanje sveta, omogoča različne poglede in ideje.
- **Organizaciji pomagajo, da postane bolj inovativna.** Konkurenca od organizacije zahteva iskanje novih načinov poslovanja.

- **Povečana produktivnost in nižji stroški.** Oblika timskega dela omogoča zmanjšanje števila zaposlenih in povečuje produktivnost posameznikov.
- **Izboljšana kakovost poslovanja.** Osnovni cilj tima je izboljšanje storitev organizacije – hitrejšo odzivnost na potrebe potrošnikov, natančnejšo obdelavo, hitrejšo odkrivanje napak v proizvodnji ipd.
- **Dobro delovno vzdušje.**
- **Izboljšana komunikacija.**

Timsko delo lahko organizacijo sooči tudi s pomanjkljivostmi (Rozman, 2000):

- *Stroški uvajanja timskega dela* – stroški izobraževanja in treningov.
- *Izguba časa zaradi razprav v timu* – izguba rdeče niti lahko pomeni bistveno večjo izgubo časa.
- *Odgovornost je nejasno razmejena* – ne glede na prispevek posameznika so za uspeh ali neuspeh odgovorni vsi.
- *Osamosvajanja timov in razmejitev od problemov* – člani pozabijo, zakaj so v timu.
- Enoumje.
- Pritiski na člane tima, da se strinjajo z določeno rešitvijo, ki jo zagovarja večina (močnejši).
- Konflikti med člani tima lahko povzročijo zavlačevanje in zmanjšajo učinkovitost.
- Težnje posameznikov, da si prilastijo rezultate timskega dela.
- Ekstremne odločitve in razpršena odgovornost.

Prednosti in slabosti timskega dela se povečajo ali zmanjšajo glede na nalogo oziroma problem. Prav zato je pomembno, da vodstvo organizacije ve, kdaj je primeren timski način dela, saj takšen način dela ni vedno primeren in prav tako ni za vsak problem, ki ga želimo rešiti. V nekaterih situacijah je učinkovitejše individualno ali skupinsko delo.

6 KOMUNICIRANJE

Komuniciramo vsi in to s pomočjo besed, torej besedno ali brez njih, torej nebesedno, torej z mimiko, nebesednimi in slikovnimi simboli. Pogosto pa naše komuniciranje ni optimalno.

6.1 Kaj je komuniciranje?

Sama beseda komuniciranje izvira iz latinske besede *communicare* in pomeni deliti, narediti nekaj skupno, sporočiti. Komuniciranje je širok pojem, ki vsebuje tako procese znotraj človeka kot v interakciji z drugimi. Na drugi strani pa imamo komuniciranje, ki presega interakcijo med posamezniki in obsega komuniciranje med institucijami ali prek medijev (Ule, 2005).

Pri komuniciranju se povezuje najmanj dva človeka. Ko komuniciramo z drugim človekom, zaznavamo njegov odziv in nanj odgovarjamo s svojimi mislimi in čustvi. Rečemo lahko, da je komuniciranje proces, ki zadeva prejetje in posredovanje informacij med vsaj dvema osebam v obeh smereh.

Komuniciranje ima lahko pozitivne in negativne učinke in ni vedno usmerjeno k harmoniziranju odnosov med ljudmi, saj spodbuja tudi konflikte in sovraštvo v odnosih (Ule, 2005).

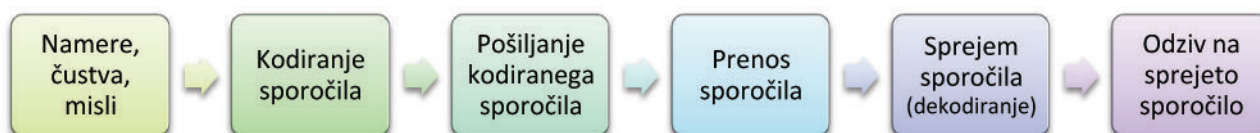
Namen komuniciranja je:

- dajanje ali pridobivanje informacij,
- vzdrževanje stikov,
- vzpostavljanje in vzdrževanje medsebojnih odnosov,
- delovanje in prenos idej, zamisli, rešitev.

6.2 Proces komuniciranja

Komuniciranje med ljudmi in vzpostavljanje odnosov se začne z vzpostavitvijo procesa komuniciranja. Ta je sestavljen iz več sestavin, ki so ključnega pomena za uspešno komunikacijo. Medosebna komunikacija je namreč proces, v katerem udeleženci pošiljajo, sprejemajo in interpretirajo sporočila oz. znake, ki so nosilci določenega pomena. Vse to se dogaja istočasno (Možina et al., 2004).

Slika 11: Proces komuniciranja



Vir: Možina et al., 2004

Proces komuniciranja med dvema oseba obsega 6 temeljnih korakov (slika 11):

- Namere, čustva in misli, ki privedejo pošiljalca do tega, da pošlje sporočilo.
- Kodiranje – pošiljatelj kodira sporočilo, torej prevede svoje namere, misli in čustva v obliko, ki je primerna za prenos.
- Pošiljatelj pošlje kodirano sporočilo prejemniku.
- Prenos sporočila poteka po komunikacijski poti (kanalu).
- Prejemnik sprejme sporočilo, ga dekodira, interpretira pomen sporočila.
- Prejemnik se odzove na sprejeto sporočilo – proces steče v nasprotni smeri na enak način.

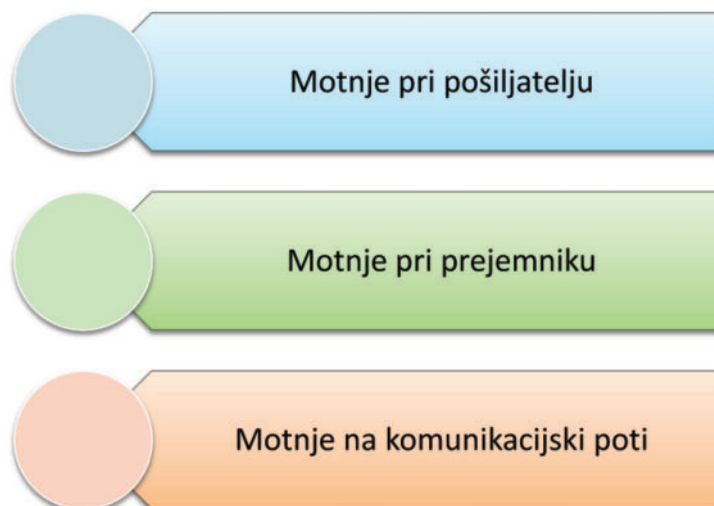
V vsakem od teh korakov se lahko pojavi motnja ali šum, ki je vsak pojav, ki moti proces komuniciranja (npr. predsodki, drugi signali iz okolja, neustrezno izražanje). Pravimo, da je učinkovita komunikacija tista, pri kateri prejemnik razume sporočilo pošiljalca, tako kot ga je on načrtoval.

6.3 Motnje v komuniciranju

Na vseh področjih posameznikovega življenja prihaja do motenj v komuniciranju. Kadar komunikacija ne poteka tako učinkovito, kot bi si želela pošiljatelj in prejemnik, govorimo o motnjah.

Ločimo tri vrste motenj, ki so predstavljene na sliki 12.

Slika 12: Vrste motenj



Vir: lasten

Motnje pri pošiljatelju (Pergar – e- gradivo):

- sporočilo je oblikovano nejasno, dvoumno;
- sporočilo je neprimerno kodirano (površna, neurejena sporočila);
- pošiljatelj se ne skuša živeti v prejemnika, v njegov način razmišljanja, v njegove vrednote in interese.

Motnje pri prejemniku (Pergar – e- gradivo):

- prejemnik nima interesa za sporočilo;
- prejemnik razume sporočilo tako, kot ustreza njemu;
- sporočil je preveč, zato ne more vseh dekodirati;
- sporočilo je vsebinsko preobsežno;
- prejemnik zaznava druga sporočila v okolju, ki so zanj takrat pomembnejša;
- ko sporočilo prihaja, so misli prejemnika drugje, zato ga drugače dojema;
- prejemnika prevzame vpliv pošiljatelja (strah, spoštovanje);
- prejemnik sporočila ne razume enako kot pošiljatelj in mu pripisuje drugačen pomen.

Motnje na komunikacijski poti (Pergar – e- gradivo):

- vse, kar prenaša kanal poleg sporočila, ki ga želi poslati oddajnik (motnje na televiziji, pri telefonskih razgovorih, hrup);
- prekinjen komunikacijski kanal (izguba pisma, povezava med računalniki);
- število posrednikov (stopnjujejo se motnje zaradi nesporazumov med njimi).

Za uspešno komuniciranje je bistveno obvladovanje motenj, zato je potrebno poznati načine omejevanja motenj, in sicer:

- **Razumevanje**

Najbolj pomembno je razumevanje med pošiljateljem in prejemnikom. Če dobro razumeta drug drugega, lahko hitro odkrijeta skrite motnje v komuniciranju.

- **Obilnost (redundanca) sporočanja**

Ponavljanje sporočila bremeni komunikacijski kanal, povečajo se tudi stroški, čas in prizadevanja. Možno je tudi vzporedno sporočanje z več mediji in po več komunikacijskih kanalih.

- **Omejevanje sporočanja**

Gre za omejevanje števila in obsega sporočil, kar lahko naredimo z odbiranjem in šifriranjem sporočil. Pri odbiranju gre za to, da pošiljatelj odbira sporočila, ki jih pošlje prejemniku, s tem preprečuje preobremenitve oddajnika, sprejemnika in komunikacijske poti, posledično s tem omejuje motnje. Prav tako pa sporočila odbira prejemnik, in sicer sprejema le tista, ki se mu zdijo pomembna. Šifriranje pa uporabljamo, da bi preprečili dostop nepooblaščenim uporabnikom in da bi bolje izrabili omejene zmogljivosti komunikacijske poti.

6.4 Zakoni komuniciranja ter uspešnost in učinkovitost komuniciranja

Zakoni komunikacije so (Kompore et al.; povz. po Planina, 2015):

- **Nemogoče je ne komunicirati.**

Zaradi medsebojnega zaznavanja je nemogoče, da ljudje med seboj ne bi komunicirali. Že samo, če se nekdo obrne stran od nas, je to za nas neko sporočilo, ki mu dajemo pomen. Ljudje se vedemo in komuniciramo v skladu s pomenom, ki ga pripišemo dogodku.

- **Vsaka komunikacija ima vsebinski in odnosni vidik.**

To je informacija, ki jo nekdo sporoča. Na primer mati sporoči otroku, da je zunaj mraz. Informacija je vsebinska, ki ima pa tudi odnosni vidik, saj je mati v resnici želela sporočiti otroku, da jo je strah, da se bo prehladil. S tem je pokazala svoj odnos do otroka.

- **Problem izhodiščne točke dogodkov.**

Ljudje si različno predstavljamo, kdaj se je komunikacija začela, kdaj se je pojavil spor, kaj je vzrok ali posledica nečesa. Na primer, oče in hčerka sta v sporu, vendar oba iz različnih razlogov. Oče misli, da zato ker je hčerki zvečer prepovedal izhod, hčerka pa mu je zamerila že prejšnji teden, ko ji ni dal denarja za nakup nove obleke.

- **Komunikacija lahko poteka na digitalen in / ali analogen način.**

Digitalna komunikacija je natančna, enoznačna. Uporabljena je tako, da jo vsi razumejo, na primer: Anja je visoka 175 cm. Popolnih enoznačnih sporočil ni, problem je v kodiranju in dekodiranju. Ljudje pri kodiranju svojih občutkov dogajanj ne morejo do popolnosti preleteti v besede in obratno pri dekodiranju ni mogoče popolno prevesti sporočila v doživljanje sogovornika. Analogna komunikacija pa uporablja posredna, prenesena sporočila, ki so razumljiva na več načinov. Takšnih je večina neverbalnih sporočil, ampak ne vsa. Nekatera neverbalna sporočila, kot je na primer udarec, so enoznačna.

- **Komunikacija poteka na simetričen in / ali komplementaren način.**

V komunikaciji se kaže več vrst odnosov. Lahko so simetrični oziroma enakovredni, kot na primer odnosi med prijatelji, kjer so si med seboj enakovredni in nihče ne prevladuje nad nikomer. Poznamo pa tudi komplementarne (hierarhične) odnose, pri katerih se način komunikacije pogosto enači z enosmerno komunikacijo. Tak primer je na primer odnos med učitelji in učenci.

Pajnkihar (1999; povz. po Grčar, 2011) pravi, da na uspešnost komuniciranja vplivajo različni dejavniki. Primere teh predstavljamo na sliki 13.

Slika 13: Dejavniki, ki vplivajo na uspešnost komuniciranja



Vir: po Grčar, 2011

Zavzetost za uspešno komunikacijo, ki izhaja iz spodbud. Vpliva na posameznika in je povezana z zadovoljstvom na delovnem mestu, reševanjem nesoglasij, vrednotenjem dela, čezmerno utrujenostjo, zanimivim delom itn.

Učinkovitosti komuniciranja lahko povečamo, tako, da je (1) sporočilo razumljivo (preprosto, pregledno, jedrnat in zanimivo), da (2) zaupamo pošiljatelju, (3) zagotavljamo ažurne povratne informacije in (4) prepoznamo odziv prejemnika na sporočilo.

Za učinkovito komuniciranje je potrebno upoštevati tudi nekatera druga pravila učinkovitega sporočanja:

- odgovornost za sporočilo mora prevzeti pošiljatelj;
- sporočilo mora vključevati vse pomembne informacije;
- prejemnik mora pošiljatelja sprejemati kot verodostojno osebo;
- verbalna in neverbalna sporočila morajo biti skladna;
- sporočila morajo biti redundantna – sporočilo ponovimo na več načinov, ob uporabi čim večjega števila kanalov;
- neprestano moramo iskati povratne informacije (o tem, kako je prejemnik sporočilo razumel);
- sporočilo prilagodimo prejemnikovemu referenčnemu okviru (načinu in stopnji razumevanja vsebine sporočila);
- pri opisovanju čustev naj bi uporabljali prisposodbe;
- ne ocenjujmo sogovornika.

Za učinkovito medsebojno komunikacijo potrebno tudi ustrezno medsebojno poslušanje in odgovarjanje. Glede na namen ločimo pet načinov poslušanja in odgovarjanja, ki so predstavljeni na sliki 14 (Lamovec, 1993, 44).

Slika 14: Načini poslušanja in odgovarjanja za učinkovito medsebojno komunikacijo



Vir: Lamovec, 1993, 44

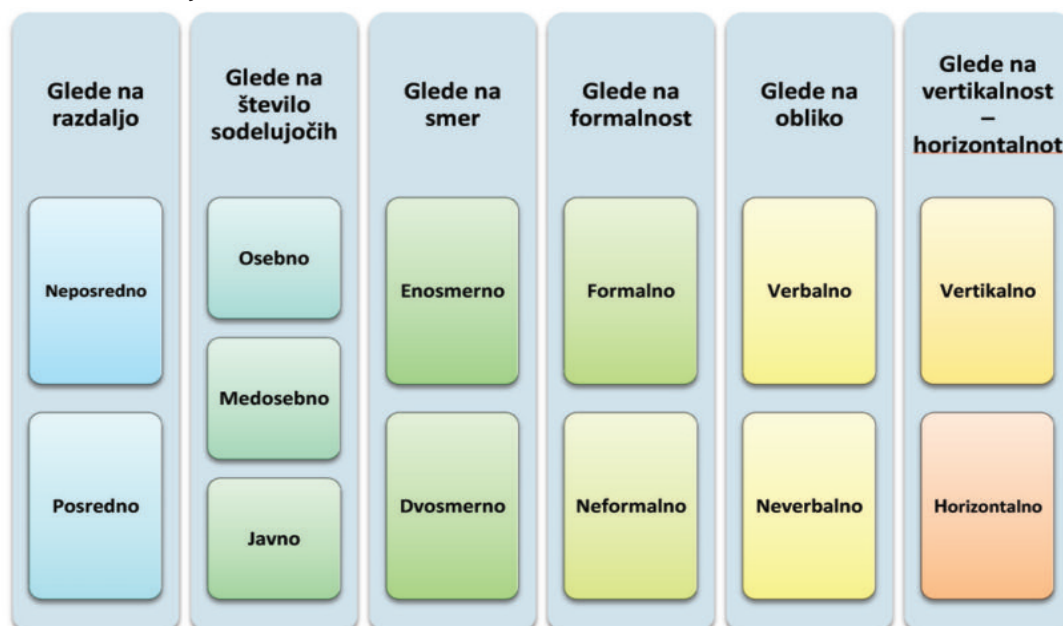
Povzamemo lahko, da so najboljši načini poslušanja in odgovarjanja tisti, pri katerih sogovorniku dajemo nasvete in ocenjujemo primernost njegovega obnašanja v določenem položaju, sogovorniku razlagamo, kaj njegov problem pomeni, kaj čuti v zvezi z njim. Hkrati sogovornika podpiramo tako, da ga spodbujamo in opogumljamo. Z aktivnim poslušanjem in spraševanjem dajemo sogovorniku vedeti, da potrebujemo dodatne informacije, da bi lahko težavo odpravili. Z odprtimi vprašanji sogovornika spodbujamo, da podrobno opredeli problem in tako v bistvu sam odpravi težavo. Uspešen način komuniciranja predstavlja tudi metoda parafraziranja in razumevanja, kjer sogovornika sprašujemo tako, da sami preverjamo ali smo ga prav razumeli in na kratko povzamemo njegove misli, da sam sliši, kaj je povedal.

Da bi s poslušanjem in odgovarjanjem dosegli cim večje učinke, je treba znati presoditi, kateri od teh načinov je v trenutnem položaju primeren.

6.5 Vrste komuniciranja

Komuniciranje je po različnih kriterijih mogoče razdeliti v različne vrste, ki jih obravnavamo v nadaljevanju in jih najprej za lažje razumevanje prikazujemo na sliki 15.

Slika 15: Vrste komuniciranja



Vir: lasten

Komuniciranje glede na razdaljo med udeleženci

Glede razdaljo med udeleženci lahko komuniciranje razdelimo na neposredno in posredno. O neposrednem komuniciranju govorimo, ko se s sogovornikom gledamo v oči (sestanki, seminarji, pogovori), medtem ko je posredno komuniciranje na daljavo. Pri tem uporabljamo različne tehnične pripomočke, kot so telefon in elektronska pošta (Bitenc, 2005).

Komuniciranje glede na število sodelujočih

Glede na število sodelujočih v komunikacijskem procesu ločimo osebno, medosebno in javno komuniciranje. Osebno (intrapersonalno) komuniciranje je komuniciranje osebe same s seboj. Človek se pogovarja sam s seboj, razmišlja in tehta odločitve. Medosebno (interpersonalno) komuniciranje izpostavlja komuniciranje, ki poteka med dvema ali več posamezniki. Ta način komuniciranja je značilen med člani družine, med sodelavci, med kupcem in prodajalcem ... Pri javnem komuniciranju gre za komunikacijo s pomočjo množičnih medijev oziroma sredstev javnega obveščanja. Množični mediji posredujejo ljudem različne vrste informacij (političnih, kulturnih, zabavnih, športnih ...) (Bitenc, 2005).

Komuniciranje glede na smer

Ločimo enosmerno in dvosmerno komunikacijo. O enosmerni komunikaciji govorimo, ko gre le za informiranje oziroma dajanje napotkov in ne pričakujemo odgovora s strani prejemnika. Pravzaprav enosmerno komuniciranje sploh ni pravo komuniciranje. Ne pride niti do medsebojnega reagiranja niti do medsebojnega vplivanja ter deluje uradno. V dvosmerni komunikaciji pa gre za povratni odgovor, dogovarjanje in izmenjavo mnenj. Pri enosmernem je prejemnik je v podrejenem položaju, pri dvosmernem komuniciranju pa je bolj v enakopravnem položaju. Enosmerna komunikacija je hitrejša in je na videz bolj urejena, ni pa tako učinkovita kot dvosmerna (Bitenc, 2005).

Formalno in neformalno komuniciranje

Formalne oblike komuniciranja temeljijo na ukazih in navodilih. Pri tem uporabljamo vnaprej določene kanale z jasno in smotno zasnovanimi sporočili. Vključujejo razporeditev organizacijskih nivojev, delovna mesta in delovna navodila zaposlenim. Neformalna komunikacija ne izvira iz vlog posameznikov, zadovoljuje pa potrebe zaposlenih, krepi pripadnost skupini in neposredno vpliva na uspešnost (Bitenc, 2005).

Vertikalno in horizontalno komuniciranje

Vertikalna komunikacija je izmenjava med dvema različnima družbenima skupinama in jo delimo na komuniciranje navzdol in navzgor. Komuniciranje navzdol pomeni prenos sporočil od višjih k nižjim hierarhičnim ravnam. Ta način komuniciranja se uporablja pri prenosu navodil za delo, informacij za opravljanje delovnih nalog, sporočanju ocen podrejenim o njihovem delu ter za informacije ideološke narave (spodbujanje k delu). Komuniciranje navzgor pa pomeni prenos sporočil od podrejenih k nadrejenim. Večinoma gre za prenos sporočil o delu, doseženih rezultatih in o problemih pri delu. Horizontalna komunikacija pa poteka znotraj ene družbene skupine oziroma med zaposlenimi, ki so na isti hierarhični stopnji (Bitenc, 2005).

Komuniciranje glede na obliko

Komuniciramo lahko verbalno / besedno ali neverbalno. Besedno oziroma verbalno komuniciranje je tisto, ki za sporazumevanje uporablja besede. Razdelimo ga na govorno in pisno, s tem, da prve besede slišimo, druge pa vidimo ali tipamo (Braillova pisava za slepe in slabovidne). Govorno sporočanje je hitro in istočasno lahko doseže večje število ljudi. Obstajajo pa tudi slabosti, saj ne pušča trajnih sledi in pri večkratnem prenašanju sporočila preko več ljudi se to lahko spremeni. Pri neverbalnem sporazumevanju komuniciramo s svojim celotnim telesom (mimika, izraz na obrazu in geste). Neverbalna sporočila so čustveno močnejša; prava umetnost je skriti svoja resnične občutke in čustva (Bitenc, 2005).

6.6 Poslovno komuniciranje

Poslovno komuniciranje poteka v organizacijah in med organizacijami ter se nanaša na poslovna opravila. Cilj poslovnega komuniciranja je doseganje poslovnih rezultatov, zato imajo poslovne komunikacije praktičen namen. Ločimo interno in eksterno komuniciranje, kar smo predočili tudi na sliki 16.

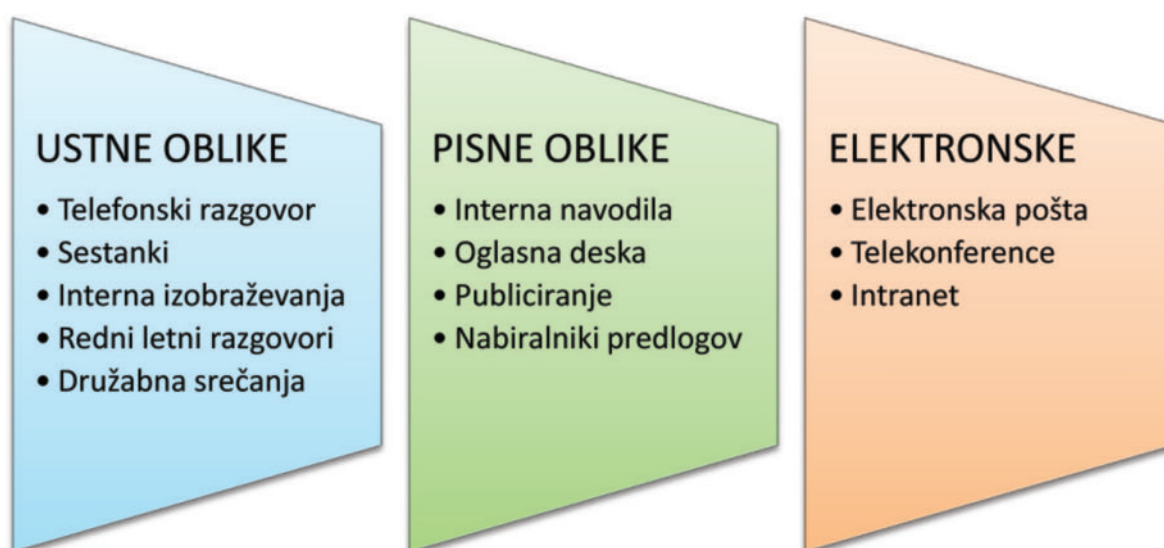
Slika 16: Razmerjem med internim in eksternim komuniciranjem



Vir: lasten

Oblike internega komuniciranja delimo na ustne, pisne in elektronske. To predstavljamo tudi na sliki 17.

Slika 17: Oblike internega komuniciranja



Vir: lasten

Ustne oblike internega komuniciranja vključujejo (Kosi in Rom, 2009):

- **Telefonski razgovor**

Čeprav ne more nadomestiti osebnih stikov je zaradi primernosti najpogostejše nadomestilo za osebne stike in pisno sporazumevanje. Je oblika posrednega ustnega komuniciranja dveh, lahko pa tudi več oseb. Njegove prednosti so, da je sorazmerno poceni, stik z želeno osebo je hitro vzpostavljen in bolj oseben, kot če bi sogovorniku poslali sporočilo. Ima pa tudi slabosti, saj smo omejeni samo na besedno komuniciranje, težje se vživimo v sogovornika in za njim ne ostane nobena sled.

- **Sestanki**

Sestanek je srečanje in sodelovanje običajno večje določene skupine, na katerem se razpravlja, izmenjuje mnenja, ideje in sklepa ter sprejema odločitve. Sestanek je zelo učinkovito sredstvo za komuniciranje med več ljudmi, saj gre za neposredni stik, komunikacija pa poteka sočasno z vsemi ali vsaj več čuti (vid, sluh, dotik). Poznamo dve vrsti sestankov: informativne, ki so namenjeni posredovanju informacij, sporočil, načrtov, in urejevalne, ki so namenjeni urejanju zadev, snovanju novih zamisli in možnosti.

- **Interna izobraževanja**

Ta oblika ima dva namena: zadovoljiti cilje podjetja in zadovoljiti razvojne potrebe zaposlenih. Interno izobraževanje poteka na formalni in neformalni ravni. Formalno interno izobraževanje je vnaprej pripravljeno izobraževanje, ki ga izvedejo zunanji strokovnjaki ali strokovnjaki v podjetju z namenom, da vpeljejo nova znanja v podjetje ali osvežijo obstoječa znanja. Neformalno interno izobraževanje pa je vsako učenje zaposlenih znotraj podjetja od vodij ali bolj izkušenih sodelavcev ter tudi od strank.

- **Redni letni razgovori z zaposlenimi**

Redni letni razgovor spada med poslovne razgovore, katerih namen je doseganje organizacijskih ciljev. Je poglobljen pogovor vodje z vsakim neposredno podrejenim sodelavcem, na katerem govorita o delovnih ciljih, preteklih rezultatih, o razmerah na delu ter o delovnih nalogah.

- **Družabna srečanja**

Vodstvo za zaposlene organizira novoletno zabavo, piknike, izlete. Glavni namen tega pa je druženje zunaj podjetja in sklepanje prijateljskih vezi med zaposlenimi. Ta srečanja pripomorejo k spoznavanju ljudi z različnih oddelkov med seboj.

Pisne oblike internega komuniciranja zajemajo (Kosi in Rom, 2009):

- Interna navodila, ki zaposlene seznanjajo o organizaciji, o njeni zgodovini, o pravilih obnašanja, dolžnostih, pravicah in odgovornostih posameznega delovnega mesta.
- Oglasna deska spada med najstarejše oblike internega komuniciranja, saj je enostavna za uporabo in zelo ekonomična, zato je v podjetjih zelo razširjena. Postavljena je na vidno mesto in do nje imajo dostop vsi zaposleni, zato so dnevno seznanjeni z novostmi.
- Publiciranje – tiskani mediji so zelo pogosto uporabljeno orodje. Gre za priročnike, biltene, letna poročila o poslovanju, revije.
- Nabiralniki predlogov predstavlja anonimno pisno komunikacijo med zaposlenimi in vodstvom, ki je namenjena zbiranju koristnih predlogov in idej zaposlenih. S tem zaposlene spodbujamo tudi k inovativnosti in kreativnosti.

Elektronske oblike internega komuniciranja, ki jih uokvirja poslovno komuniciranje, pa vključujejo:

- *Elektronska pošta*
Elektronska pošta pomeni sprejemanje in pošiljanje pisnih sporočil s pomočjo računalniškega omrežja. Namen elektronske pošte je hiter in kar se da učinkovit način sporočanja informacij. Od drugih oblik pisnega sporočanja se razlikuje po tem, da so sporočila lahko bolj neformalna in spontana.
- *Telekonferenca*
To je komuniciranje večjega števila udeležencev, ki pa so med seboj prostorsko oddaljeni. Oblika in vsebina komunikacije morata biti prilagojenem ciljem, ki naj bi jih podjetje doseglo, pa tudi potrebam in interesom zaposlenih. Slabost tega je, da ni osebne in pristnega stika sodelujočih.
- *Intranet*
Gre za v mrežo povezane računalnike v nekem zaprtem področju, recimo v podjetju ali organizaciji. Intranet je uporaben zlasti za sporočila, navodila, okrožnice, govorimo lahko o nekakšni elektronski oglasni deski. Zaposlenim omogoča hiter dostop do pomembnih informacij v organizaciji.

Za zagotavljanje učinkovitosti komuniciranja morajo biti izpolnjeni temeljni pogoji, upoštevati pa je potrebno tudi pravila učinkovitega sporočanja in poslušanja (slika 18).

Slika 18: Pogoji učinkovitega komuniciranja



Vir: lasten

Najprej bomo obravnavali temeljne pogoje. To pomeni, da sporočilo mora biti razumljivo (preprosto, pregledno, jedrnat in zanimivo). Pošiljatelju moramo zaupati in dana bo povratna informacija o tem, kako se prejemnik odziva na sporočilo.

7 MEDOSEBNO KOMUNICIRANJE

Medosebna komunikacija načeloma ne poteka preko medijev. To je torej neposredna komunikacija. V tem smislu gre za t. i. »face to face« komunikacijo, kjer informacije dosledno potekajo v obe smeri.

Medosebnemu komuniciranju pravimo tudi **interpersonalno komuniciranje**. To zajema in preučuje komunikacije, v katerih se prenaša vsebina in opredeljuje odnos do te vsebine (Cvetko, 2001; povz. po Planina, 2015). Vendar komuniciranje še ne zagotavlja trajnejšega odnosa med udeleženci, saj je lahko le bežno srečanje, trenutna izmenjava informacij ali dejanj, pri tem pa ni nujno, da se takšna komunikacija razvije v odnos med udeleženci (Ule, 2005; povz. po Planina, 2015).

Poleg tega, da je medosebno komuniciranje pomembno za naše socialno življenje, ima tudi pomembno svetovalno in terapevtsko vlogo v vsakdanjem življenju, saj pripomore k razreševanju številnih osebnih in medosebnih dilem ter nesporazumov. Z medosebnim komuniciranjem je moč rešiti konflikte na načine, ki zblížajo obe strani udeležencev (Planina, 2015).

Medosebno komuniciranje, ki ga določajo osebne lastnosti udeležencev, različni drugi mehanizmi in psihosocialni dejavniki, nadalje vpliva na obstoj različnih oblik komunikacije.

7.1 Oblike medosebne komunikacije

Vsak izmed nas komunicira na različne načine. Kako bomo komunicirali, je odvisno od situacije, v kateri smo, pa tudi od udeležencev, okolice in našega počutja. Vendar se običajno zatečemo k tisti obliki komunikacije, ki nam je najbližja.

Ločimo štiri vrste medosebne komunikacije, ki so predstavljene na sliki 19.

Slika 19: Vrste medosebne komunikacije



Vir: lasten

Za vsako obliko zgoraj opredeljenih oblik komuniciranja velja, da izhajajo iz posameznikovega vedenja in osebnih lastnosti.

7.1.1 Agresivna komunikacija

Z agresivnim stilom komuniciranja osebe izražajo svoje občutke, stališča, misli na način, ki je družbeno nesprejemljiv in ogroža pravice drugih udeležencev v pogovoru. Cilj agresivne komunikacije je vzpostavljanje vpliva nad drugimi udeleženci in nad situacijami ter demonstriranje svoje moči in doseganje premoči nad drugim (Planina, 2015).

Vsakdo izmed nas se je že zatekel k agresivnem komuniciranju. Človek se v boju za preživetje brani in napada. Ljudje se velikokrat znajdemo v neprijetnih situacijah, pred določenimi izzivi in s tem tudi pred različnimi pritiski, kar nas lahko prisili v agresivno komunikacijo. V določenih situacijah se je poslužujejo celo najbolj pasivne osebe. Takšen način komuniciranja v večini primerov pripelje le do situacije, ko ostali udeleženci v komunikaciji dobijo odpor do agresivne osebe, čeprav pa je včasih to neizogiben ta način komuniciranja, npr. ko nekdo doživlja osebni napad (Perše, Narič in Tibljaš, 2011).

Agresivno komunikacijo navadno uporabljajo agresivne osebe. Agresivna oseba velja za dominantno osebo, za katero je značilna sovražna nastojenost. Takšni posamezniki so običajno grobi in glasni se radi prepirajo in s silo dobijo tisto, kar želijo, vendar jih pa zaradi tega ne spoštujemo ali prostovoljno sodelujemo z njimi (Možina et al., 2004; povz. po Planina, 2015). Agresivna oseba sledi motu: »*Treba se je znati uveljaviti! Ali jaz ali pa oni!*« Pri agresivnem vedenju se oseba vedno postavi zase in zgolj za svoje pravice, pravzaprav zahteva od drugih za ravnanje tako, kot ta oseba želi. Če se udeleženec v pogovoru z agresivno osebo ne ukloni, postane slednja napadalna, mu grozi in ga posledično tudi kaznuje.

Stili komuniciranja agresivnih oseb so predstavljeni na sliki 20.

Slika 20: Stili komuniciranja agresivnih oseb



Vir: Burley-Allen, 1995, 56

Agresivno vedenje daje agresivnim osebam občutek odločnosti in moči, ki traja le kratek čas. Po drugi strani so še vedno negotovi in se obvladajo. Dolgoročno se lahko počutijo krive in se nato začnejo opravičevati. Sčasoma se s takim vedenjem izolirajo od prijateljev in sodelavcev, čutijo pomanjkanje samospoštovanja in spoštovanja s strani drugih. Nekateri bi jih sicer občudovali, večina bi pa čutila jezo, strah, zlorabo in zamero. Agresivnim osebam se običajno drugi maščujejo takoj ali kasneje na bolj posreden način (Planina, 2015).

Na sliki 21 tudi povzemamo bistvo agresivnega komuniciranja.

Slika 21: Povzetek o agresivnem komuniciranju



Vir: lasten

7.1.2 Pasivna komunikacija

Pasivni komunikacijski stil uporabljajo osebe, ki želijo izpolnjevati želje drugih in ne želijo govoriti o lastnih občutkih. Za vsako ceno se bodo izognile podrejanju drugih udeležencev v pogovoru. Pasivnosti ni vedno lahko opredeliti. Pomeni, da svojih čustev, prepričanj ali mnenj pogosto ne izražamo. Zaradi pasivnega vedenja smo preveč ustrezljivi drugim, stvari, ki jih sami ne želimo, počnemo namesto njih, pri tem pa zanemarjamo svoje potrebe in interese. Skratka, drugi nas izkoriščajo (Planina, 2015).

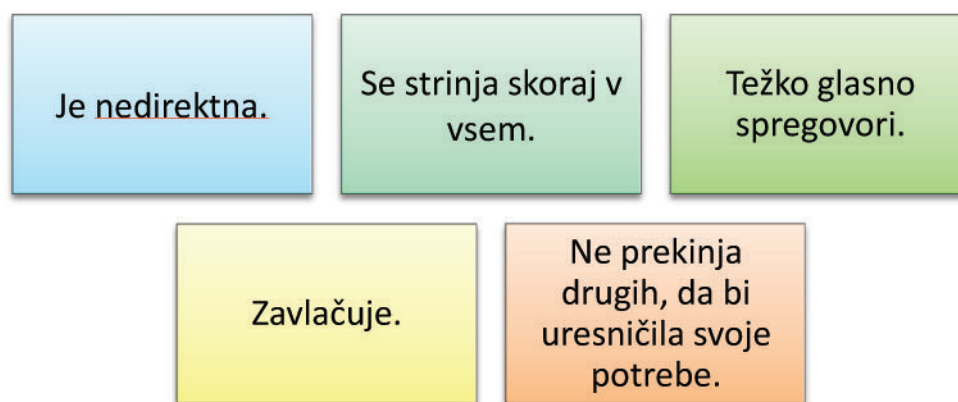
Pasivnost ima več plati. Večina meni, da je pasivna oseba nezgovorna, torej ne izraža svojega mnenja, se težko udeležuje na dogodkih, ki se odvijajo okoli nje in na njih ter ljudi ne poskuša vplivati. Ta plat pasivnosti je značilna za nemirneža, ki je pasivnež, a se tega ne zaveda, zbuja pozornost, stori pa nič. Obstajajo pa še druge plati pasivnosti. Poznamo srečnega pasivneža, ki je zadovoljen s svojim vedenjem, s svojim načinom komuniciranja in spregleda negativne posledice tega, saj je prepričan, da spremembe njegovega vedenja niso vredne truda. V nasprotju s srečnim pasivnežem pa se razočarani pasivnež, ki je izrazito nezadovoljen, želi se spremeniti in zavida drugim njihovo sproščenost, odkritost in spontanost (Chalvin, 2004; povz. po Planina, 2015).

V možganih imamo zasidran refleks za preživetje, to je beg. Že kot otrokom nam je bilo zasidrano pasivno vedenje zaradi zaščite, ki nam jo ta nudi v različnih situacijah (na primer, ko so nas klicali starši, ko so iskali krivca oziroma odgovornega za neumnost in podobno). Tako vedenje večkrat doživi poraz kot uspeh (Chalvin 2004; povz. po Planina, 2015).

Pasivna oseba sledi motu: »*Saj ni važno, vse se bo uredilo!*« Pasivni ljudje zaradi lastnega miru ne želijo jasno izraziti svojih občutkov, mnenj in potreb. S svojim vedenjem izražajo nesamozavest, osebno šibkost, bolečino, samopomilovanje, stres ali zaskrbljenost. Dolgoročno takšen tip vedenja prinese izoliranost in občutek nepomembnosti, saj se pasivna oseba pogosto počuti zavrženo in ignorirano, kar posledično vodi do še nižje stopnje samospoštovanja. Kratkoročno se takšne osebe izognejo morebitnim konfliktom, ker jim to prinese trenutno olajšanje. Tako pri drugih dobijo potrditev, da so prijazni in dobri, saj dajejo drugim vedno prednost pred seboj (Petrovič in Žnidarec, 2004; povz. po Planina, 2015).

Komunikacijski stili komuniciranja pasivnih oseb so povezani z značilnostmi pasivnih oseb. Značilnosti pasivnih oseb so predstavljene na sliki 22.

Slika 22: Značilnosti pasivnih oseb in s tem povezani stili komuniciranja agresivnih oseb

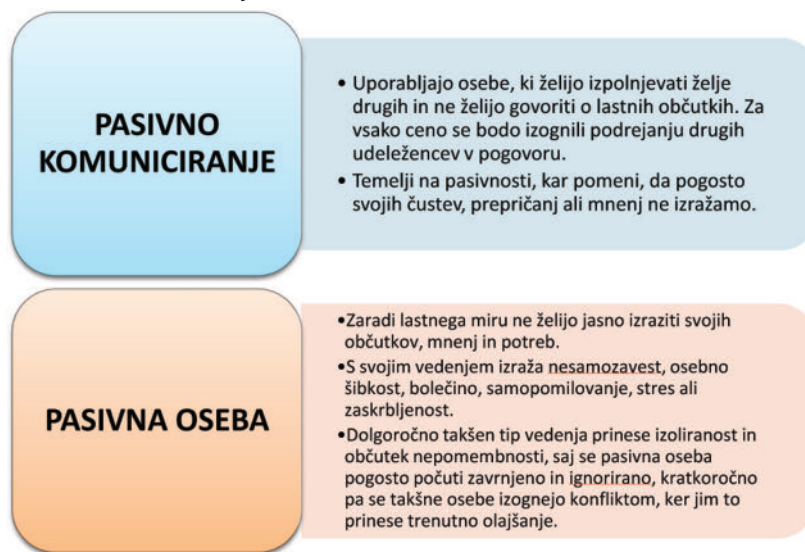


Vir: lasten

S svojim stilom komuniciranja pasivna oseba deluje nekoliko hladno, nezainteresirano in neprepričljivo. Na videz zgleda kakor, da ji je vseeno in da zlahka obupa, da se izogiba odgovornosti in se podreja volji drugih, boji se soočenja z drugimi, njihove reakcije, ker nima dovolj zaupanja v svoje sposobnosti in samozaupanja. Zavrača vse vrste konfliktov, tudi tiste, ki bi ji pripomogli k doseganju notranjega mira. Pasivne osebe si očitajo, počutijo se krive, kar privede k anksioznosti in občutku manjvrednosti (Chalvin, 2004; povz. po Planina, 2015). Ljudem, ki so v družbi pasivne osebe, je neprijetno in jih pomiljujejo, saj se ne zmorejo postaviti zase, so boječi in zaničujejo samega sebe (Petrovič in Žnidarec, 2004; povz. po Planina, 2015).

Na sliki 23 povzemamo bistvo pasivnega komuniciranja.

Slika 23: Povzetek o pasivnem komuniciranju



Vir: lasten

7.1.3 Manipulativna komunikacija

Manipulaciji smo podvrženi vsi, tudi osebe, ki so iskrene in vedno neposredne. Manipulacija izhaja iz latinske besede »manus«, ki pomeni roka oziroma rokovati se, upravljati z nečem. Z manipulativno komunikacijo se doseže kontrola nad udeleženci v pogovoru, ki služi v korist tistemu, ki izvaja manipulacijo (Popić, 2011; povz. po Planina, 2015).

Manipulativno komuniciranje ima velik vpliv na okolico. Okolica z manipulativno osebo prej ali slej ne želi več ohranjati prijateljskih stikov, saj začuti, da jih manipulant izkorišča za doseganje svojih ciljev. Vedenje manipulantu na kratek rok prinaša zadovoljstvo in občutek nadvlade, ker uspe krivdo zvaliti na druge, dolgoročno pa lahko postane odvisen od drugih ljudi okoli sebe, ker potrebuje stalno njihovo potrditev. V nasprotnem primeru se mu zniža samozavest in zaupanje vase (Petrovič in Žnidarec, 2004; povz. po Planina, 2015).

Manipulativna oseba sledi motu: »Vse je odvisno od načina. Treba jih je znati osvojiti!« Manipulator je oseba, ki skriva svojo agresivnost oziroma pasivnost, jo prekrije z občutki morale, etike in neizrečenih želja svoje okolice. Manipulator v svojih dejanjih na poti do uspeha, samopotrjevanja in za doseg svojega cilja izkorišča in zavaja vse udeležence, slednji pa se tega pravzaprav sploh ne zavedajo. Njegova pot se povezuje z nehumanostjo in neetičnostjo (Hribernik, 2010; povz. po Planina, 2015).

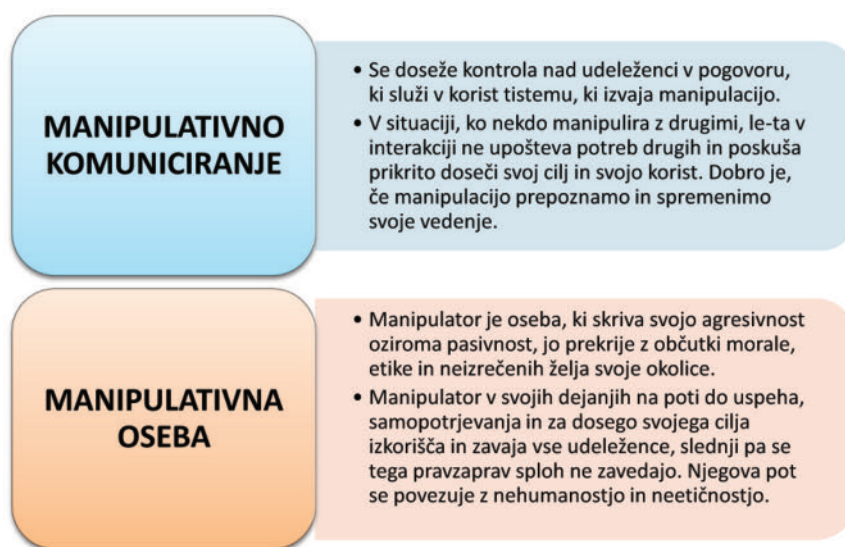
Značilnost manipulativne osebe je, da prilagaja svoje vedenje glede na ljudi v njeni okolici. Stalen cilj manipulanta je, da pozna vse vloge in da iz dane situacije iztrži kar največ ter na koncu tudi zmaga. Je kot izkušen igralec, saj je njegova sposobnost prilagajanja največja prednost. Je preračunljiv človek, ki pa noče biti vedno v središču pozornosti, kljub temu da je njegova vloga vodilna. Noče slišati resnice in odkritega govorjenja. Zanj tipična strategija je: »Cilj posvečuje sredstvo.« (Chalvin, 2004)

Vsak od nas je že kdaj doživel manipulacijo in se je tudi posluževal. Dobro je, če manipulacijo prepoznamo in spremenimo svoje vedenje. Če manipuliranje z nekom traja dlje časa, lahko pusti posledice na vseh udeležencih: žrtvi, opazovalcu in povzročitelju (Ščuka, 2006, 7; povz. po Planina, 2015).

Ljudje uporabljajo manipulativno vedenje, da bi prikriili pasivno ali agresivno vedenje. Pri tem pa je potrebna dobra organizacija misli, če hoče manipulator doseči svoj cilj (Chalvin, 2004; povz. po Planina, 2015). Zrušijo se meje med udeleženci, saj manipulator vsili svojo nadvlado in zahteva podzavestno potrditev žrtve. Posega v osebno integriteto žrtve in s tem omejuje njen potencial. Žrtve so najpogosteje ranljive in preobčutljive osebe s čustvenimi problemi in nizko samozavestjo, ki ne znajo ubraniti svojih interesov in potreb. Večina manipulacij se dogaja v družinskih oziroma partnerskih odnosih ter na delovnem mestu (Hribernik 2010; povz. po Planina, 2015).

Na sliki 24 na kratko povzemamo manipulativno komunikacijo.

Slika 24: Povzetek o manipulativnem komuniciranju



Vir: lasten

7.1.4 Asertivno komuniciranje

Spoznali smo agresivno, pasivno in manipulativno komuniciranje. Vsakodnevnem življenju izmenično uporabljamo več vrst komuniciranja ali pa jih opazimo pri drugih. Poleg opisanih obstaja tudi četrta vrsta komuniciranja, in sicer asertivno komuniciranje. Uporabe te vrste komunikacije se posamezniki običajno sploh ne zavedamo, čeprav je dokazano, da se je vsi poslužujemo. Pri asertivni komunikaciji gre za izražanje notranjih občutkov in čustev ter želja po uvajanju sprememb. Asertivna komunikacija išče ravnotežje med agresivno in pasivno komunikacijo. Za razliko od slednjih je asertivna komunikacija realistična, saj stoozstotne komunikacije, ki bi potekala po navodilih, nikoli ne moremo doseči.

Asertivnost

Za asertivnost v slovenščini ni ustreznega prevoda, zaradi česar so avtorji na različne načine poskušali definirati pomen asertivnosti. Asertivnost je sposobnost znati se postaviti zase, zagovarjati lastno mnenje, zavzemati se za nekaj, potegovati se za lastne pravice, vendar vse to brez nasilja, s spoštljivim odnosom do drugačnosti drugega in do njegove svobode (Ščuka, 2006; povz. po Planina, 2015). Asertivnost je moč obravnavati kot krepitev samozavesti in večanja zadovoljstva in je povezana z nižjo stopnjo depresivnosti, velja pa tudi, da asertivni ljudje v stresnih situacijah delujejo iznajdljivo in tako bolje izkoristijo prednosti medsebojnih odnosov (Planina, 2015).

Asertivno vedenje

Posameznik se zaveda svojih osnovnih pravic, kadar je asertiven. Svojim potrebam in sebi zna izkazati spoštovanje, medtem pa tudi ne zanemari potreb drugih (Bourne, 2014; povz. po Planina, 2015).

Bistvo asertivnosti je varovanje svojih pravic, ne da pri tem okrnimo pravice drugih.

Asertivne osebe označuje moto: »Sozvočje umirjenost, dinamičnost in takta.« Asertivni ljudje imajo torej boljše interakcije z drugimi, lahko navežejo tesnejši stik. Ravno nasprotno pa ljudje, ki so manj ali celo ne-asertivni, lahko v stresnih situacijah zaradi nezmožnosti učinkovitega komuniciranja zdrsnejo v osamo.

To pomeni, da je asertivnost tista osebnostna značilnost, ki sooblikuje nas same, da se naučimo reševati probleme, reagirati v stresnih razmerah in graditi na samozaupanju.

Asertivnost je stališče in način delovanja v situacijah, v katerih mora posameznik izraziti svoje občutke, prositi za tisto, kar želi in zavrniti nekaj, česar ne želi.

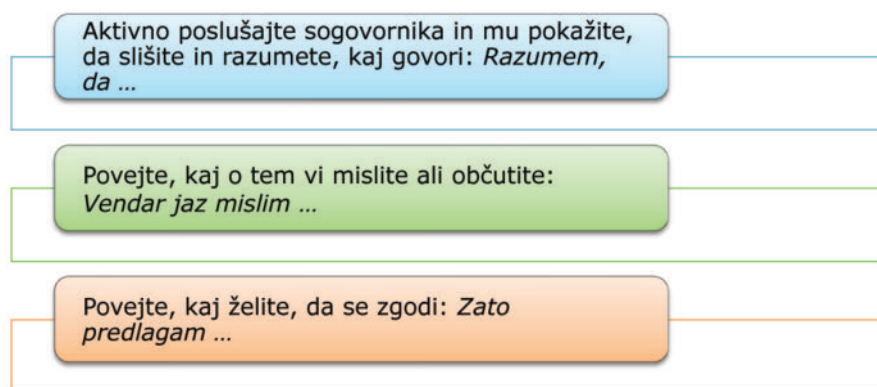
Kot navaja Chalvin (2004; povz. po Planina, 2015), smo asertivni:

- kadar se upamo uveljaviti v družbi;
- v interakciji z drugimi spoštujemo sebe in druge;
- če stremimo k svoji resnici, svojem občutku in svojim reakcijam;
- kadar branimo svoje pravice, a hkrati spoštujemo pravice drugih;
- ko se uveljavimo na pozitiven način, ne da bi pri tem škodovali drugim;
- ko povečamo svojo neodvisnost in avtonomijo;
- ko smo sprejeti v družbi in jasno izražamo svoje potrebe, nestrinjanja, pri čemer se ne vedemo sovražno in upoštevamo razlike med ljudmi;
- ko smo v pogovoru z drugimi pripravljeni na kompromise in pogajanja;
- kadar smo do sebe odkriti in pošteni;
- kadar sprejemamo svoja čustva in obvladujemo svoja nagnjena;
- ko ukrotimo svoje strahove in bojazni;
- kadar brez občutka poraza priznamo svoje napake;
- kadar znamo povezati prednosti različnih vrst vedenja, od pasivnosti do agresivnosti.

Sestavine asertivnosti

Tehnike asertivnosti temeljijo na kognitivno vedenjski teoriji, medtem ko je cilj asertivnosti, da se posameznik nauči globlje komunicirati in aktivno pristopiti k življenju. Ključni pomen pri asertivnem komuniciranju pa ostaja to, da je treba upoštevati potrebe drugih in jih spoštovati (Potočnik Kodrun. 2014).

Slika 25: Sestavine asertivnosti



Vir: lasten

Poznamo tri osnovne sestavine asertivnosti, ki jih Možina s sodelavci (2004, 425; povz. po Planina, 2015) povzamejo v treh korakih:

- Aktivno poslušajte sogovornika in mu pokažite, da slišite in razumete, kaj govori: *Razumem, da ...*
- Povejte, kaj o tem vi mislite ali občutite: *Vendar jaz mislim ...*
- Povejte, kaj želite, da se zgodi: *Zato predlagam ...*

Tehnike asertivnosti

Obstaja devet tehnik asertivnosti, ki jih predstavlja slika 26 in jih potem v nadaljevanju podrobneje opisujemo.

Slika 26: Tehnike asertivnosti



Vir: Planina, 2015

Aktivno poslušanje

Prvi pogoj, če se želimo sploh asertivno vesti, je, da moramo znati aktivno poslušati druge udeležence v pogovoru. To pomeni, da v pogovoru opazujemo in spremljamo čustva sogovornika in tudi druge oblike nebesedne komunikacije. Aktivno poslušanje pomeni, da med pogovorom spremljamo vse, kar se skriva še za izrečenimi besedami (Možina et al., 2004; povz. po Planina, 2015). Kadar aktivno poslušamo, bo oseba, ki govori, dobila občutek, da smo res pozorni do nje. Aktivno poslušanje omogoča višjo raven razumevanja, zato je nujen del vsakega skupinskega učenja. Poenostavljeno lahko rečemo, da aktivno poslušanje pomeni, da slišimo besede, ki jih posameznik govori, da razumemo besede in prepoznamo nebesedne signale, ki nam jih sporočilo prinaša. To v bistvu pomeni, da aktivno poslušamo takrat, ko poslušamo z ušesi (slišno), z možgani (miselno) in s srcem (celostno) (Možina et al., 2004; povz. po Planina, 2015).

Govorica telesa

Pri asertivnem komuniciranju niso pomembne le izrečene besede temveč tudi način, na katerega so besede izrečene. To sporoča govorica telesa, ki spremlja naše besede. Značilna govorica telesa pri asertivnem vedenju je sproščenost, vzravnan drža ter umirjene kretnje in gibanje. Glava je dvignjena, z očmi imamo neposreden in pogost očesni stik, izraz na obrazu se ujema z izrečenimi besedami, glasnost govora je prilagojena vsebini, gibanje je sproščeno in prilagojeno trenutni aktivnosti (Možina et al., 2004; povz. po Planina, 2015).

Pokvarjena plošča

Tehnika pokvarjene plošče je nam vsem znan že iz otroških let, ko smo svoje zahteve vztrajno ponavljali, dokler nismo dosegli svojega cilja. Je tehnika asertivnosti, ki jo uporabimo takrat, ko natančno vemo, kaj želimo reči in s tem doseči. Uporabna je takrat, ko nas sogovornik noče poslušati oziroma je zaposlen z razmišljanjem o svojih problemih ali stališčih. Pri tej tehniki je pomembno, da naše sporočilo poslušalcu ponavljamo, dokler ga ne more več prezreti. Dovolj učinkovito je že to, da ponavljamo le nekatere ključne besede v različnih stavkih, kar da še večjo moč našemu sporočilu (Možina et al., 2004; povz. po Planina, 2015).

Reči »ne«

Reči »ne« prošnji sogovornika na neposreden način je v primerjavi z uporabo komunikacije preko različnih medijev težje. Pisna zavrnitev je namreč manj osebna ali pa jo kot takšno le dojemamo. Vendar pa imamo v vsaki situaciji, v kateri smo prepričani v svoj prav, sogovorniku reči »ne«. V teh primerih je primernejša neposredna zavrnitev (Možina et al., 2004; povz. po Planina, 2015). Z asertivnim vedenjem se lahko negativnim posledicam zavrnitve izognemo. Pri tem je poudarek predvsem na načinu zavrnitve in ne toliko v sami zavrnitvi. Da pa bo rezultat zavrnitve imel pozitivne učinke, je ključnega pomena naš odnos (Burley-Allen, 1995; povz. po Planina, 2015).

Izvedljiv kompromis

Kompromis je tehnika, ki se uporablja, kadar imajo sogovorniki različna stališča. Za doseg kompromisa morata obe strani nekoliko popustiti pri svojih zahtevah, da lahko izoblikujeta rešitev, ki ustreza obema. Da se kompromis izvede najhitreje, je potrebno izhajati iz pozicije zмага-zmaga, torej, da imata s končno rešitvijo obe strani koristi. Z asertivnim komuniciranjem je moč doseči primerno in izvedljivo rešitev (Možina et al., 2004; povz. po Planina, 2015).

Notranji dialog

Notranji dialog je ena izmed tehnik, ki je precej pomembna za vzpostavitev asertivnosti, še posebej v primerih, ko se soočamo s težkimi situacijami, saj se lahko z notranjim dialogom sami prepričamo, ali smo kos izzivom. S pozitivnim mišljenjem lahko ustvarimo pozitiven odnos do komunikacije in premagamo strah ter neprijetne občutke. V teh primerih se moramo, v okviru asertivnega vedenja, izogibati negativnim občutkom, ne smemo si zamišljati, da nečesa ne zmoremo, ne znamo in da nismo dovolj dobri. Negativno mišljenje namreč hitro pripelje do situacij, v katerih izpademo nesposobni, čeprav smo kos določeni nalogi (Možina et al., 2004; povz. po Planina, 2015).

Zameglitev

Zameglitev je tehnika, ki jo uporabimo takrat, ko moramo umiriti čustva sogovornika. Močna čustva, zlasti bes in jeza, pogosto preprečujejo, da bi slišali sporočilo, ali pa jasno izrazili naše misli. Pri tej tehniki je bistvenega pomena, da med pogovorom sogovornika presenetimo s tem, da se delno strinjamo z njegovo izjavo in obenem povemo svoje stališče. Pomembno je, da sogovornik svojo agresivnost sprostí, saj v temu stanju ni povsem dojemljiv za naše besede. Pustimo ga torej, da večkrat pove svoje in ga pri tem vsakič skušamo zamegliti. Bistvo te tehnike je, da sogovorniku priznavamo njegov močan čustveni odziv, pri tem pa ne zmanjšamo verodostojnosti našega sporočila (Možina et al., 2004; povz. po Planina, 2015).

Izpoved (negativnih) občutkov

Komuniciranje je polno čustev, ki usmerjajo potek in vplivajo na učinkovitost komunikacije. Zato je zelo pomembno, da znamo svoje občutke ustrezno izraziti tako verbalno kot tudi neverbalno. Le z izpovedjo negativnih občutkov sogovorniku lahko poteka jasna in učinkovita komunikacija (Možina et al., 2004).

Nasprotje trditev

V pogovorih se večkrat pojavijo nasprotujoče si trditve. S tehniko nasprotovanja trditev lahko poskušamo razjasniti, v čem se skriva pravi problem, pri čemer opozorimo na nasprotovanja in nato odpremo prostor za oblikovanje izvedljivega kompromisa (Možina et al., 2004; povz. po Planina, 2015).

Kdaj se ni dobro posluževati asertivnosti?

V življenju na splošno obstajajo kompleksne situacije, kjer uporaba asertivnost ni priporočljiva. Omenjene situacije predstavlja spodnja slika 27.

Slika 27: Situacije, ko asertivnost ni priporočljiva

Asertivnosti se ni dobro posluževati, če				
nam razmerje moči ni v prid;	naletimo na pasivnost, za katero se nam dozdeva, da izhaja iz globljih psiholoških zavor;	sogovorniki nimajo možnosti odločanja in so brez motivacije;	se znajdemo v ogrožajoči situaciji z enim ali več napadalci;	ne obstaja nobena konkretna in stvarna rešitev za nastalo težavo in ni mogoče predlagati zanesljivih in uresničljivih zamisli.

Vir: Chalvin, 2004, 103

Kdaj je asertivnost koristna?

Z asertivnostjo smo lahko uspešni na točno določenih področjih kadar nekdo z nami manipulira in moramo to obvezno preprečiti. Omenjene situacije predstavlja slika 28.

Slika 28: Situacije, ko asertivnost ni priporočljiva



Vir: lasten

Če želimo na takšen način odreagirati v danih situacijah, so nam v pomoč tehnike asertivnosti. Z njimi rešujemo težave, ki nas skrbijo, ne da bi pri tem negativno vplivali na ostale udeležence v situaciji.

8 KONFLIKTI

Konflikte že od nekdaj vidimo kot nekaj negativnega in nekateri jih tako vidijo še danes. Bolje je, da se z njimi sprijaznimo. Še vedno se od konfliktov raje distanciramo, kot da bi se z njimi spoprijeli in jih rešili. Vsak med nami ima svojo strategijo reševanja konfliktov. Lahko se umaknemo iz konfliktne situacije, lahko se prilagodimo drugim, sklepamo kompromise ali sodelujemo pri oblikovanju rešitev.

8.1 Opredelitev konflikta

Številni avtorji opredeljujejo konflikte na različne načine:

- označujejo konflikt kot nasprotje, navzkrižje, ki je pogost pojav v organizacijah; do njega pride zaradi nasprotovanja, ki nastane zaradi nerazdružljivih ciljev, misli, čustev v posamezniku ali med člani, v skupini ali organizaciji (Možina in sodelavci, 2004; povz. po Grčar, 2011);
- so posledica boja med različnimi motivi oziroma hotenji in nastanejo takrat, ko nekdo ali nekaj preprečuje, da bi tisto kar želimo, tudi uresničili (Lipičnik in Mežnar, 1998; povz. po Grčar, 2011);
- konflikt je posledica ugotovitve posameznika, da ga nekdo ali nekaj ovira pri doseganju zelenega cilja ali ciljev (Vecchio, 2000; povz. po Grčar, 2011);
- Luthans (1985; povz. po Grčar, 2011) govori o tradicionalnem in sodobnem odnosu do konfliktov; v tradicionalnem odnosu se konfliktu izogibamo, prisojamo ga samo prepirljivcem, krivca pa nujno potrebujemo; v sodobnem odnosu jemljemo konflikt kot neogiben, integralni del vsake spremembe; določen je s strukturnimi dejavniki (npr. razredni sistem) in je v minimalnem obsegu celo zaželen.

8.2 Posledice konflikta

Vsaka stvar ima pozitivne in negativne lastnosti. Marsikdo povezuje konflikte samo z negativnimi posledicami, kar je sila zmotno. Imajo tudi pozitivne lastnosti in če jih pravilno izkoristimo, lahko pridemo do pozitivnih posledic.

Prva pozitivna stran konfliktov je v tem, da kaže na probleme, na prisotnost človekovih hotenj, ki želijo spremeniti obstoječe stanje. Ta hotenja so vir energije, ki ji moramo omogočiti sprostitev in tako spodbuditi spremembo (Lipičnik, 1994; povz. po Grčar, 2011).

Konflikti zahtevajo rešitve. To je njihova druga dobra stran. Ne moremo se jim izogniti. Lahko jih potlačimo ali ne uresničimo svojih ciljev, ker se lahko pojavljajo v eni ali drugi obliki. Ko se pojavijo, bi v prvi meri morali pomisliti na njihovo rešitev, ne pa, kako se jim bomo izognili.

Ljudje pogosto predpostavljajo, da je konflikt vedno negativen, ali da ima vsaj negativne posledice. Nasprotno nam lahko konflikt ponudi tudi marsikaj pozitivnega. To je lahko priložnost za rast, za iskanje novih idej, novih mehanizmov, novih rešitev. Naloga vodje ni preprečiti konfliktov, ampak jih znati primerno reševati, ko se pojavijo.

Negativne lastnosti ali slabosti konfliktov so težave, stiske, razlog za neprijetnost, nevarnost, prepire, onemogočajo normalno komunikacijo in otežujejo doseči cilje.

8.3 Vrste konfliktov

Konflikti se pojavljajo v številnih oblikah. Najbolj znan in najvidnejši organizacijski konflikt je kolektivni konflikt. Po drugi strani so najpogostejši individualni konflikti, ki so sicer manj opazni, a prav tako izredno pomembni za samo organizacijo.

Kolektivni konflikt oz. organizirani konflikt je značilen za večjo skupino ljudi, medtem ko je individualni ali neorganizirani konflikt značilen za posameznika (Huczynski in Buchanan, 1991; povz. po Grčar, 2011).

Najpogostejše ravni konflikta so: prepiri ali pretepi pri katerih je uporabljena sila (primarni cilj je onesposobiti nasprotnika), igre, (kjer je cilj zmaga brez onesposabljanja nasprotnika), debate, (kjer je namen spremeniti mnenje nasprotnika) (Rungapadijachy, 2003; povz. po Grčar, 2011). Ikeda (2005) organizacijske konflikte razdeli na:

- horizontalne konflikte (med posamezniki ali oddelki na isti strukturalni ravni, zato med stranema ne obstaja razmerje nadrejeni – podrejeni) in
- vertikalne konflikte (nastajajo med stranmi na različnih položajih v organizacijski strukturi).

Zelo močni so vertikalni konflikti, saj so povezani s hierarhijo. So konflikti med posameznikoma, skupinama ali oddelkoma, kjer je ena stran podrejena drugi. Do konfliktov med različnimi hierarhičnimi stopnjami pride predvsem zaradi nezdržljivosti ciljev, obsega kontrole, strukturalnih razmerij, moči, redkosti virov in težav pri komuniciranju (Ikeda, 2005).

Horizontalni konflikti nastanejo, kadar imajo posamezniki ali oddelki na isti ravni nasprotujoče interese. Za nastanek konflikta med oddelki na isti ravni obstaja veliko vzrokov. To so okolje, velikost podjetja, različnost ciljev in vlog v podjetju, tehnologija, medsebojna odvisnost, motnje v komunikaciji, strukture itd. (Ikeda, 2005).

Konflikte delimo na realne in nerealne. O realnih konfliktih govorimo, kadar gre za opozicijo potreb, nasprotnih ciljev, zastopanje različnih vrednot ipd. Nerealni nastanejo zaradi ignorance, napak pri delu, predsodkov, nazorov, slabe organizacije, poudarjene neprijaznosti ali celo sovražnosti itn. (Flajs, 2005; povz. po Grčar, 2011).

Različne konflikte, ki se pojavljajo v organizacijah, v štiri vrste, ki jih predstavlja slika 29.

Slika 29: Vrste konfliktov



Vir: Brajša, 1994

Intrapersonalni ali osebni konflikti se skupaj z medosebnimi ali interpersonalnimi konflikti nanašajo na posameznika oziroma posameznike. Konflikti v skupinah in med skupinami se nanašajo na skupine ljudi.

Prav tako razlikujemo še skrite in težje prepoznavne konflikte ter odkrite in lahko prepoznavne konflikte. Posledica prvih je napeto in konfliktno ozračje med sodelavci, posledica drugih pa njihovi odkriti medsebojni spopadi. Konflikti so lahko tudi konstruktivni, če pripomorejo k razvoju in destruktivni, če škodujejo; težijo k naraščanju ali k pojojanju; so racionalni in zavedni ali iracionalni in nezavedni (Brajša, 1994; povz. po Grčar, 2011).

8.4 Intrapersonalni konflikti

Pojavljajo se v sami osebi, in sicer, ko je nezadovoljna sama s seboj, ko mora sprejeti težko odločitev, ko je nezadovoljna s cilji ali pričakovanji, ki jih mora doseči. Pogosto vodijo v interpersonalne ali medosebne konflikte (Neal, 2003).

Vzrok za intrapersonalni konflikt so lahko neskladja vlog v sami organizaciji ali skupini, v kateri sodeluje več oseb. Rečemo lahko, da človek sprejme neko vlogo v organizaciji in če ta ne ustreza njegovi zamisli vloge, nastane v človeku intrapersonalni konflikt (Lipovec, 1987).

Pogosto smo razdvojeni med tem, kaj želimo narediti in kaj moramo oziroma bi morali narediti; pogosto smo razdvojeni med željami in potrebami, ki so bolj ali manj nujne ter bolj ali manj realne. Rezultat takšnih dilem je soočenje z intrapersonalnim oziroma osebnostnim konfliktom. Takšni situaciji smo tako rekoč izpostavljeni vsak dan (tako na delovnem mestu kot doma). Na delovnem mestu ali skupini na splošno smo zelo pogosto v dilemi predvsem, kadar smo v podrejeni vlogi in smo v nesporazumu z nadrejenimi. Gre za trenutke, ko smo najbolj izpostavljeni intrapersonalnim konfliktom (Planina, 2015).

Intrapersonalni konflikti so torej osebnostni konflikti, katerih posledice čutijo okolica, sodelavci, organizacija (čeprav se konfliktno stanje začne v posamezniku in iz njega tudi izhaja). Tovrstni konflikti se lahko pojavijo, kadar imamo problem izbire med različnimi cilji ali alternativami. Enostavno je izbrati med samimi dobrimi možnostmi. Problem se pojavi, če so med temi možnostmi tudi slabe. Huje je, če izbiramo samo med slabimi alternativami. Takrat je verjetnost potencialnega osebnostnega konflikta še toliko večja.

Možina (1994a; povz. po Planina, 2015) ločuje štiri oblike intrapersonalnih konfliktov:

- **Konflikt vloge sporočevalca** nastane v primeru, če zaposleni ne dobi jasnega navodila od sporočevalca; npr.: zaposleni dobi od svojega nadrejenega dve nalogi; rešitev vsake naloge posebej bi zahtevala poln delovni čas in sedaj zaposleni ne ve, katera naloga je pomembnejša, saj se sporočevalec ni jasno izrazil in to ga vodi v konfliktno situacijo, ki jo je povzročil prav sporočevalec, torej njegov vodja.

- **Konflikt med vlogama sporočevalcev** nastane takrat, ko sporočila raznih nosilcev vlog, ki so usmerjena na določeno osebo, med seboj niso usklajena; npr.: zaposleni dobi dve nalogi od dveh različnih vodij; oba nadrejena imata svoje zahteve; recimo, da se ena naloga opravi prej in druga kasneje, kar vodi v konfliktno situacijo, če so zahteve ter želje obeh sporočevalcev med seboj neusklajene.
- **Konflikt med vlogami** je v primeru, ko lahko posameznik opravlja poleg vloge v podjetju tudi različne druge življenjske vloge izven podjetja; delo v podjetju mu lahko vzame vedno več časa in zato se ne more več ukvarjati z določeno dejavnostjo izven službe; tej dejavnosti se mora odpovedati, čeprav ve, da mu je do sedaj zelo koristila (finančno, zdravstveno, kulturno ...),
- **Konflikti med osebo in vlogo** nastane, če se pojavijo razlike med zahtevami vloge, ki jo mora oseba izpolniti in njenimi potrebami, željami, stališči, vrednotami ter sposobnostmi; npr.: šolanega strokovnjaka na določenem poslovnem področju, delo utruja, ali mu je nezanimivo; lahko je recimo diplomiran pravnik in mu ukvarjanje s klienti ne leži najbolje ali ga celo ne veseli, zato bi raje delal kaj drugega.

8.5 Interpersonalni konflikti

Situacijo, v kateri dejanje ene osebe onemogoča, otežuje ali ovira dejanje druge osebe, označujemo kot medosebni ali interpersonalni konflikt. Interpersonalni konflikti ali medosebni konflikti se pojavijo med dvema ali več posamezniki. Lahko se vključimo v središče vroče debate na sestanku, pridemo v spor s sodelavcem, ali imamo slab odnos s svojim nadrejenim. Gre za tip konflikta, ki se v praksi zelo pogosto pojavlja in zato mu bomo posvetili nekaj pozornosti.

Nanašajo se torej na situacije, v katere sta vključeni vsaj dve ali pa več oseb. Ta pri zaposlenih v organizaciji ali pa na splošno v neki skupini sodelujočih izhaja iz razlik v posameznikovih ciljih, iz razlik v načinih njihovega uresničevanja ali iz razlik med potrebami in pričakovanji posameznika v odnosu do druge osebe. Vodje se morajo zato v te konflikte resno poglobiti in najti ustrezne poti za njihovo uspešno reševanje (Lamovec, 1991).

Možina (1994; povz. po Grčar, 2011) medosebni konflikt v širšem smislu pojmuje kot:

- nestrinjanje ali nezdržljivost s cilji, pravili, politiko, odločitvami;
- nesprejemljivo vedenje, ki mu sledijo jeza, nezaupanje, užaljenost ali zavračanje.

Medosebno ali interpersonalno komuniciranje je oblika komuniciranja, za katero je značilno malo udeležencev, pretok informacij pa je dvosmeren. Omenjeno obliko komuniciranja zaznamuje bližina in možna je korekcija. Takšno komuniciranje pa zelo vpliva na človeško delovanje in vedenje. Za psihologe je ravno ta oblika komuniciranja paradigmatski primer komuniciranja, zato smo tudi mi tej obliki komuniciranja namenili več pozornosti (Ule, 2009; povz. po Grčar, 2011).

Rungapadiachy (2003; povz. po Grčar, 2011) ločuje med tekmovalnim (opazimo v političnih strankah, kjer zmaga enega pomeni poraz drugega; ženejo se za nedosegljivimi cilji) in razdiralnim konfliktom (poudarek na porazu drugih, škodovanju drugim ali na preganjanju nasprotnika). Dejstvo pa je, da pogosto pride do prepletanja tekmovalnega in razdiralnega konflikta. Poraz vzbudi jezne občutke, ki se lahko stopnjujejo do agresivnega in nasilnega vedenja (Rungapadiachy, 2003; povz. po Grčar, 2011).

8.6 Vzroki konfliktov

V strokovni literaturi zasledimo veliko vzrokov konfliktov na delovnem mestu. Huczynski in Buchanan (1991; povz. po Grčar, 2011) navajata pet temeljnih vzrokov, ki povzročajo konflikte na delovnem mestu:

- **tekmovanje z omejenimi viri**; v povezavi z redkostjo virov lahko nastanejo konflikti zaradi deljenja denarja, opreme in ljudi; z vidika pridobivanja ali nepridobivanja ena stran pridobi, in druga ne, kar seveda pomeni takojšnji nastanek konflikta;
- **medsebojna odvisnost**; v trenutku, ko so posamezniki, skupine ali oddelki organizacije odvisni drug od drugega, lahko nastanejo konflikti. V kolikor prispevek posameznika ali skupine drugim posameznikom ali skupinam ne zadovoljuje, tako v smislu kakovosti oz. časa, kar je seveda bistveno za druge udeležence, potem ti to jemljejo kot zaviranje njihovih ciljev; konflikti v takem primeru so neizbežni;

- **odnosi med zaposlenimi;** številni sociologi so definirali odnose med zaposlenimi kot možen vir vsaj dveh vrst konfliktov, ki se pojavljajo na delovnem mestu. Gre zato, da se v organizaciji menjava delo za plačilo in pri tem hitro pride do nasprotujočih si zahtev ter prioritet. Pri odnosih med zaposlenimi sta zato nujno določena mera podrejenosti zaposlenih in nadrejenosti zaposlovalca;
- **nejasnosti zaradi odgovornosti in avtoritete;** posamezniki ali skupine so lahko v nejasnosti, kdo nosi temeljno odgovornost za določena pravila, ali kdo ima avtoriteto nad kom. V tem primeru vsaka stran zavrača odgovornost, kar lahko povzroči konflikte;
- **razlikovanje oziroma razločevanje;** razlikovanje se običajno nanaša na vrsto dela, ki ga posamezniki ali skupine opravljajo; posameznik se vključi v skupino in jo sooblikuje s svojimi normami, izkušnjami in navadami. Svoje delo jemlje kot najpomembnejše oziroma pomembnejše in težavnejše kot delo drugih skupin; tvorijo se posebne skupine, ki pričnejo gledati na ostale skupine kot neprimerljive z njimi, kot manj vredne. Poudariti velja, da večja kot so takšna razlikovanja, več bo konfliktnih situacij med različnimi skupinami.

Da bi razsodili, kdo je kriv za konflikt oziroma kako je prišlo do njega v delovnem okolju, je potrebno spoznati vzroke njegovega nastanka. Tako kot imamo več vrst konfliktov in tudi vzrokov za njihov nastanek, je prav tako njihovih virov posledično izredno veliko (Grčar, 2011). Na delovnem mestu se dogaja, da prihaja do konfliktov predvsem zaradi slabih komunikacijskih poti med posamezniki, posameznimi oddelki, ravnmi na hierarhični lestvici, kar pelje v nesporazume (Grčar, 2011).

Steers (1984; povz. po Grčar, 2011) navaja nekaj najobičajnejših vzrokov za konflikte:

- **soodvisnost nalog** (večja kot je povezanost in odvisnost nalog med posamezniki, timi ali oddelki, večja je možnost za nastanek konflikta);
- **neskladnost v statusu zaposlenih** (ljudje smo občutljivi na to, če ima kdo več pravic kot mi; tako ima v timu npr. vodja tima pravico, med delovnim časom opravljati osebne dolžnosti in ostali zaposleni ne, to lahko pripelje do konflikta);
- **pravne nejasnosti** (predpisi so na veliko področjih še pomanjkljivi, zato se ne ve, kdo je za kakšno stvar odgovoren in kdo ne);
- **komunikacijske ovire;**
- **skupni viri** (kadar sta posameznika, tima, oddelka odvisna od istih virov, velikokrat pride do konflikta);
- **razlike v sistemu nagrajevanja in merilih za uspešnost** (nekateri aktivnosti imajo takojšne rezultate, pri drugih se rezultati pojavijo šele čez nekaj časa; če nagrajevanje ter ocenjevanje ni usklajeno in če dolgoročni in kratkoročni dosežki nimajo teže, ki jim pripada, kmalu pride do konflikta);
- **sposobnosti, znanje in zmožnosti posameznika** (nekateri osebne lastnosti že same po sebi privedejo do konflikta, npr. agresivnost, dominantnost ipd.).

8.7 Strategije reševanja konfliktov

Glede na osebne značilnosti in izkušnje v medsebojnih odnosih ljudje sami izberejo svojo strategijo reševanja konfliktov, ki je pogosto odvisna od odnosa z udeležencem v konfliktu. Tu ocenjujemo, kako pomemben je za nas osebni cilj in koliko nam je do tega, da ohranimo dobre odnose (Grčar, 2011).

Strategije reševanja konfliktov predstavlja slika 30.

Slika 30: Strategije konfliktov



Vir: Vrhovec, 2004

Izogibanje (želva); ko se pojavi konflikt, se raje izognemo, ker nismo pripravljeni zadovoljiti lastnih potreb niti potreb drugih; oseba se raje izogne reševanju konflikta in želi ostati nevtralna; to so običajno osebe, ki nimajo svojega mnenja oziroma ga zadržijo zase. Ta strategija se lahko uporabi, če je reševanje konflikta je že v naprej obsojeno na propad, če ni dovolj informacij za reševanje konflikta ali če se oseba počuti nemočno in se umakne (Vrhovec, 2004).

Prilagajanje (medvedek); s takšnim ravnanjem zanemarimo svoje cilje in skušamo zadovoljiti potrebe drugih. Problem je, da se lahko konflikt prej ali slej spet ponovi. Predstavljen način prilagajanja je dober samo za kratek čas. Gre v bistvu za to, da se raje umaknemo, da ne prizadenemo drugih ali nočemo žrtvovati prijateljstva (Vrhovec, 2004).

Prevladovanje (morski pes); beseda že sama pove, da hočemo biti nad drugimi; s silo poskušamo obvladati svojega nasprotnika in ga prisilimo, da sprejme našo rešitev; zadovoljna je samo ena stran kateri so pomembni samo osebni cilji in ne odnosi ali potrebe drugih. Konflikt rešuje z napadom na nasprotnika, kateremu z mnogimi argumenti kaže svojo premoč, npr. nimamo časa za premlevanje predlogov, uveljaviti svoje, dobiti – izgubiti (Vrhovec, 2004).

Kompromis (lisica); temu lahko rečemo tehtnica, kar pomeni, da gre za uravnovešeno situacijo med zadovoljiti lastne potrebe in potrebe drugih; kadar nastane konflikt, hoče najti rešitev, s katero bi obe strani kaj pridobili. V bistvu gre za zavedanje, da včasih največ, kar lahko dosežemo ali da je boljše za vsako stran, kot pa za eno ali drugo izguba (Vrhovec, 2004).

Dogovarjanje (sova); pomembno je medsebojno dogovarjanje z željo, da bi vsak čim bolj uresničil svoje cilje; konflikt je le rešljivo vprašanje, zato se išče rešitev, ki bo zadovoljila cilje ene in druge strani; gre za najbolj civilizirano obliko reševanja konfliktov, ki privede do končne rešitve. Po navadi nas to pripelje k skupni rešitvi, kar pomeni, da zadovoljimo svoje in potrebe drugih (Vrhovec, 2004).

Selektivno ignoriranje (prašič); značilno je, da vidi samo svoj cilj in le on je pomemben, sogovornika sploh ne spoštuje; želi vso nadvlado in se za druge sploh ne zmeni; npr.: hoče popoln nadzor (Vrhovec, 2004).

Način razrešitve konflikta je odvisen od stopnje angažiranosti in od vrednosti rešitve za stranke. V primeru, da je konflikt neizogiben in sporazum ni mogoč, so možne tri rešitve (ibid, 43–61; povz. po Grčar, 2011):

- Prva je zmaga – poraz, aktivni preizkus moči. To pomeni, da stranki vidita svoje interese kot izključujoče; nesporazum je neizogiben zaradi osebnosti, ki so si sovražne in ideoloških razlik, ki so nepremagljive ali ekonomskega pomanjkanja. V tem primeru ena stranka zmaga na račun druge, ki izgubi.
- V drugi stranki sprejmeta presojo tretje strani (arbitraža). V tem primeru sta stranki v konfliktu dosegli brezizhodni položaj in nadaljnje interakcije ne bi dale rezultata, zaradi česar odločitev tretje strani sprejemata zato, da bi končali boj in zato, ker bi mislili, da tretja stran lahko pokaže pot k sporazumu.
- V tretji se prepusti usodi (naključju); je najbolj pasivna varianta. Dejstvo je, da je sporazum nemogoč, konflikt nerazrešljiv, vendar stranki ne moreta ali ne želita uporabiti drugih mehanizmov. Tako je npr. arbitraža sprejemljiva le za eno stranko, za drugo ne. Stranki lahko iščeta rešitev z metanjem kovanca, kjer sta rešitvi v odnosu 50 : 50; ta način je redko uporabljen, pogostejše je pasivno čakanje, kar bo, pač bo.

Pri konfliktu se lahko spoprimemo z enim od treh načinov (Rungapadiachy, 2003; povz. po Grčar, 2011):

- zmaga – poraz;
Obstaja en zmagovalec in en poraženec za *zmago-poraz*, razdelitev vlog temelji na moči.
- poraz – poraz;
Kaj vse vpliva na *zmaga – poraz*? Vpliva:
 - prepričanje, da mora ena stran izgubiti,
 - pomanjkanje odkritosti in odprtosti,
 - pomanjkanje samozavedanja glede lastnih negativnih strani,
 - pomanjkanje prepoznavanja in priznavanja pozitivnih strani drugega,
 - nezmožnost poslušanja,
 - zvrčanje krivde na drugo osebo,
 - zagretost za kritiziranje.
- zmaga – zmaga;
Pri *poraz – porazu* ni zmagovalca. To pomeni, da nihče od vpletenih ni pripravljen spremeniti svojega položaja in se izogniti osebni dilemi. *Zmaga – zmaga pa* temelji na reševanju problemov, pri katerem so vsi vpleteni zadovoljni (Rungapadiachy, 2003; povz. po Grčar, 2011).

Ko rešujemo konflikte, moramo upoštevati veščine učinkovitega komuniciranja.

Prva veščina je veščina poslušanja, pri kateri gre za **spodobnost pozorno, zbrano in z resničnim zanimanjem poslušati nekoga**. Zavedati se moramo, da če osebo zbrano poslušamo samo nekaj minut, to povzroči pravo spremembo. Namreč oseba, ki hoče rešiti problem, najprej izrazi svoja občutja, pritožbo, nato začne iskati rešitve; poslušanje je v funkciji preprečevanja kasnejšega vedenja osebe, ki bi bilo lahko še bolj moteče. Druga je **veščina kontroliranja. To je sposobnost jasno povedati svoj problem in izzvati drugega, da pove svojega**. Pri tej veščini gre za direktno konfrontiranje z nekom, kajti naš namen je, da vplivamo nanj, da bi spremenil vedenje, ki predstavlja problem; s to veščino hočemo preprečiti kasnejši, še večji konflikt.

Veščina uporabe jezika je tista sposobnost, pri kateri lahko hitro pride do konflikta in takšna sposobnost, s katero ga tudi hitro rešimo. To pomeni, da v konfliktu običajno ne govorimo o sebi, ampak o tem, kar ni v redu na drugi strani.

Veščina neverbalne komunikacije različni telesni gibi in načini govora lahko potencirajo konflikt. Če na osebo vpijemo, dvigujemo glas, stiskamo pest ali celo mahamo s kazalcem, bo emocionalna temperatura narasla, druga oseba bo zmanjšala zanimanje za sodelovanje in bo verjetno odgovorila na isti način. Zato je pomembno obvladovati samega sebe; torej svoje mišljenje, čustvovanja, besede in dejanja (Vrhovec, 2004; povz. po Grčar, 2011).

8.8 Preprečevanje konfliktov

Za preprečevanje konfliktov oziroma njihovo ohranjanje na enaki ravni uporabljamo različne postopke (Daft, 1986; povz. po Grčar, 2011):

- **Združevanje ali ločevanje posameznikov in skupin je najlažja ter najvarnejša pot pri preprečevanju konfliktov.** Dejstvo je, da se posamezniki in skupine ne srečujejo in medsebojno ne komunicirajo tako, da do konfliktov med njimi ne more priti. Da bi se ljudje drug od drugega ločili, je v praksi neizvedljivo, saj posamezniki in skupine med seboj sodelujejo ter so odvisni drug od drugega. Zato je preprečevanje konfliktov na podlagi združevanja skupin in posameznikov naslednja možna rešitev. Pri tem gre za združevanje oseb, ki

so sposobne delovati v skupini; pomembno je, da vemo, katere posameznike in skupine povezati, da bodo delovali skupaj ter imeli iste cilje.

- **Jasno opredeljevanje in določanje delovnih nalog.** Posamezniki (tudi zaposleni na delovnih mestih) morajo poznati obseg svojih delovnih nalog in vedeti morajo, kakšne so pristojnosti vsakega posameznika. Namreč s takšno opredelitvijo je mnogokrat manjša možnost za nastanek konfliktov. Zavedati pa se moramo, da je pomanjkljivost te rešitve, da lahko delovne naloge jasno opredelimo le pri preprostih, že utečenih opravilih, medtem ko pri kompleksnih delovnih nalogah, takšnega načina ne moremo uporabiti.
- **Razširjanje virov.** Poudariti moramo, da veliko konfliktnih situacij nastane zaradi redkosti virov. Pogosto omejene vire zelo težko porazdelimo, ne da bi prišlo do razhajanj oddelkov, zato je edina rešitev, da poskušamo najti nove vire.
- **Skupno reševanje problemov.** V tem primeru nasprotni strani stopita skupaj, se soočita in razpravljata o problemu. To pomeni, da obe strani morata pokazati pripravljenost za sodelovanje; takšen način preprečevanja konfliktov se zgodi le redkokdaj v praksi.

8.9 Koristi uspešno rešenih konfliktov

Za reševanje konfliktov je pomembna vrlina strpnost do drugih, razumevanja stališč nasprotne strani in spoštovanje mnenj drugih. Uspešno rešeni konflikti prinašajo koristi in te so predstavljene na sliki 31.

Slika 30: Koristi uspešno rešenih konfliktov



Vir: lasten

Samo z ugotavljanjem vzrokov konflikta tega ne bomo rešili. Bolje je, da trud in energijo usmerimo v reševanje konflikta. Konflikt je potrebno reševati čim prej, torej čim bolj na začetku, saj dlje kot konflikt obstoji, težje ga je reševati, saj se razraste in postane močnejši. Vsak vse bolj vztraja pri svojem, zato je rešitev vedno težja (Kavčič, 1996; povz. po Grčar, 2011).

LITERATURA:

- Ambrose, E. (2015). *Flipping the traditional dynamic, the young staffer has something to teach 'the boss.'* Pridobljeno 17. 08 2017 s spletne strani: <http://www.aarp.org/work/on-the-job/info-2015/on-the-job-mentoring.html>.
- Anderlič, J. (2009). *Generacija X in Y v organizacijah. Diplomsko delo. Ljubljana: Univerza v Ljubljani, Fakulteta za družbene vede.*
- Arroba, T., James K. (1987). *Pressure at Work (ASurvival Guide). London: McGraw–Hill.*
- Belbin, R.M. (1981). *Management teams, why they succeed or fail. Oxford: Butterworth–Heineann Ltd.*
- Bernik, J., Cepin, M., Hamler, L., Korošec, M., Mah, M., & Uršič, D. (2012). *Medgeneracijsko sodelovanje v mladinskih organizacijah: priročnik za vodje skupin in organizacij. Ljubljana: Zveza tabornikov Slovenije, Nacionalna skavtska organizacija.*
- Bizjak, F. in Petrin, T. (1996). *Uspešno vodenje podjetja. Ljubljana: Gospodarski vestnik.*
- Bourne, E. J. (2014). *Anksioznost in fobije. Ljubljana: Modrijan.*
- Brajša, P. (1994). *Managerska komunikacija. Ljubljana: Gospodarski vestnik,*
- Burley-Allen, M. (1995). *Managing Assertively – How to Improve Your People Skills, A self teaching Guide. Kanada: John Wiley & Sons, Inc.*
- Chalvin, M. J. (2004). *Kako preprečiti konflikte. Radovljica: Didakta.*
- Clutterbuck, D. (1994). *Everyone needs a Mentor: Fostering talent at work. London: Institute of Personnel and Development.*
- Cogin, J. (2012). *Are generational differences in work values fact or fiction? Multi-country evidence and implications, The International Journal of Human Resource Management, 23:11, 2268–2294.*
- Cvetko, H. (2001). *Koncepti in veščine komuniciranja, Maribor: Doba p. o.*
- Čebulj, N. (2007). *Mentorstvo kot temeljni element učinkovitega razvoja in izobraževanja zaposlenih. HRM: strokovna revija za ravnanje z ljudmi pri delu. 5(20), 29–32.*
- Čeč, F. (2006). *S coachom do večjih poslovnih in osebnih dosežkov. Zagorje ob Savi: Regionalni center za razvoj.*
- Daft, L. R. (1986). *Organizational Theory and Design. St. Paul: West publishing,*
- Flažs, N. (2005). *Učinkovito komuniciranje in reševanje konfliktov. V: Lahe, M, Kaučič, B. M. (ur.). Seminar s področja komunikacije in kontaktne kulture Društva medicinskih sester in zdravstvenih tehnikov Maribor, 2005; 13–24.*
- Foucault, M. (1977). *Revolutionary Action: 'Until Now'. In: Bouchard, D. F. (ed.) Language, Counter-Memory, Practice: Selected Essays and Interviews. Oxford: Blackwell.*
- Grčar, M. (2011). *Komunikacija in konflikti na delovnem mestu. Diplomsko delo. Maribor: Fakulteta za zdravstvene vede.*
- Greengard, S. (2002). *Moving forward with reverse mentoring. Workforce, pp. 15.*
- Harvey, M., McIntyre, N., Heames, J. T. in Moeller, M. (2009). *Mentoring global female managers in the global marketplace: traditional, reverse, and reciprocal mentoring. International Journal of Human Resource Management, 20, 1344–1361.*
- Harward, J. M. in Lawrence, M. M. (1994). *Team management: Creating systems and skills for a team-building organization. Atlanta: The Miller Consulting Group.*
- Heller, R. in Hindle, T. (2001). *Veliki poslovni priročnik. Ljubljana: Založba Mladinska knjiga.*
- Hodgson, J. (1996). *Thinking in your feet in negotiations. London: Pitman Publishing.*
- Hribernik, A. (2010). *manipulacije na osebni ravni v medosebnih odnosih. Andragoška spoznanja. Pridobljeno s spletne strani: <http://revije.ff.unilj.si/AndragoskaSpoznanja/article/viewFile/672/543>.*
- Huczynski, A, Buchanan, D. (1991). *Organizational Behaviour. Cambridge: University Press.*
- *IZOBRAŽEVANJE – most med generacijami [Elektronski vir]: priročnik za medgeneracijsko učenje / uredili Ličen, N. in Bolčina, B. El. knjiga. Ajdovščina: Ljudska univerza, 2010.*
- Jakopiček, N. (2016). *Mentorstvo kot element razvoja zaposlenih v podjetju Mariborski Vodovod d. d. Magistrsko delo. Maribor: Univerza v Mariboru, Ekonomsko-poslovna fakulteta.*
- Joshi, A., Dencker, J. C., & Franz, G. (2011). *Generations in organizations. Research in Organizational Behavior, 31, 177–205.*

- Kaše, R., Lipičnik, B., Mihelič, K. K. in Zupan, N. (2007). *Organizacijsko vedenje. Zbirka tekstov za študij in gradiv za vaje. Ljubljana: Univerza v Ljubljani, Ekonomska fakulteta.*
- Kavčič, B. (1996). *Spretnost pogajanja. Kranj: Moderna organizacija.*
- Klanšek, A. (2010). *Mediji in marginalizirane skupine: Odobravanje medijskih stereotipov o Romih. Diplomsko delo. Ljubljana: Univerza v Ljubljani, Fakulteta za družbene vede.*
- Kobolt, A. (2010). *Supervizija in koučing. Ljubljana: Pedagoška fakulteta.*
- Kompare, A., Stražišar, M., Vec, T., Dogša, I., Jaušovec, N. in Curk, J. (2005). *Psihologija: spoznanja in dileme. Ljubljana: DZS.*
- Korošec, N. (2014). *Dejavniki učinkovitega timskega dela. Diplomsko delo. Kranj: Fakulteta za organizacijske vede.*
- Kosi T. in Rom A. (2009). *Poslovno komuniciranje. Učbenik: Poslovno komuniciranje. Ljubljana: Zavod IR.*
- Lamovec, T. (1991). *Spretnosti v medosebnih odnosih. Ljubljana: Zavod RS za produktivnost dela.*
- Lipičnik, B. (1996). *Ravnanje z ljudmi pri delu. Ljubljana: Gospodarski vestnik.*
- Lipičnik, B. (1994). *Ljudje in organizacija. Maribor: Ekonomsko-poslovna fakulteta.*
- Lipičnik, B. (1996). *Reševanje problemov namesto reševanja konfliktov. Ljubljana: Zavod RS za šolstvo.*
- Lipičnik, B. in Mežnar, D. (1998). *Ravnanje z ljudmi pri delu. Ljubljana: Gospodarski vestnik.*
- Luthans, F. (1985). *Organizational behavior: fourth edition. Singapore: McGraw-Hill Book Co.*
- Meister, J. C. in Willyerd, K. (2010). *Mentoring millennials. Harvard Business Review, 88(5), 67–72.*
- Možina, S., Tavčar, M., Zupan, N., Knežević, A. (2004). *Poslovno komuniciranje. Maribor: Obzorja, založništvo in izobraževanje.*
- Možina, S. (1994). *Osnove vodenja. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.*
- Možina, S. (2002). *Vodenje in vedenje: Delo v timu, skupini. Radovljica: Didakta.*
- Možina, S. in drugi. (1994). *Management. Radovljica: Didakta.*
- Možina, S., Rozman, R., Glas, M., Tavčar, M., Pučko, D., Kralj, J., Ivanko, Š., Lipičnik, B., Gričar, J., Tekavčič, M., Dimovski, V., Kovač, B. (2002). *Management: nova znanja za uspeh. Radovljica: Didaktika.*
- Novak, M. (2007). *Medgeneracijske razlike in vloga HRM. HRM 5, št. 19, 20–34.*
- Opalk, V. (2003). *Vloga mentorja in podjetja pri strokovnih praksah: priročnik za usmerjanje mentorjev in vzpostavitev učinkovitega programa strokovne prakse v podjetju. Ljubljana: Pedagoški center Ekonomske fakultete.*
- Pajnikihar, M. (1999). *Teoretične osnove zdravstvene nege.*
- Pavlin, L. (2012). *Ohranjanje delovne aktivnosti starejših zaposlenih in medgeneracijsko sodelovanje pri zaposlovanju. Diplomsko delo. Ljubljana. Univerza v Ljubljani: Pedagoška fakulteta.*
- Pergar, J. *Poslovno komuniciranje – retorika. 2. Letnik. Nova Gorica: Ljudska Univerza Nova Gorica. Pridobljeno s <http://www.lung.si/ekt/poslovno%20komuniciranje-retorika2.pdf>*
- Perše, D., Narič, G., in Tibljaš, A. (2011). *ZPKZ Dob pri Mirni: Zbornik – socialno psihološki vidiki policijskega dela: Prednosti asertivne komunikacije v zavodih za prestajanje kazni zapora. Pridobljeno s spletne strani http://www.fvv.um.si/dv2011/zbornik/socialno_psiholoski_vidiki_policijskega_dela/perse-naric-tibljass.pdf.*
- Petrovič Erlah, P., Žnidarec Demšar, S. (2004). *Asertivnost – Zakaj jo potrebujemo in kako si jo pridobimo. Nazarje: Argos.*
- Planina, A., (2015). *Asertivnost v vsakdanjem življenju. Diplomsko delo. Nova Gorica: Fakulteta za uporabne družbene študije.*
- Polak, A. (2007). *Timsko delo v vzgoji in izobraževanju. Ljubljana: Modrijan.*
- Polak, A. (2009). *Timsko delo v vzgoji in izobraževanju. Ljubljana: Modrijan.*
- Popič, M. (2011). *Manipulacija – laskanje, vrednanje i druge metode. Pridobljeno s spletne strani: <http://www.psiholoskikutak.com/manipulacija-laskanje-vredanje-i-druge-metode/>.*
- Potočnik, B. (2014). *Veščine coachinga za vodje. Ljubljana: Glotta Nova.*

- Radeljak, L. (2008). *Coaching. Zaključna strokovna naloga visoke poslovne šole*. Ljubljana: Univerza v Ljubljani, Ekonomska fakulteta. Pridobljeno 16. 08. 2017 s spletne strani: http://www.cek.ef.uni-lj.si/vps_diplome/radeljak49.pdf.
- Rozman, R. (2000). *Analiza in oblikovanje organizacije*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
- Rungapadiachy D. M. (2003). *Medosebna komunikacija v zdravstvu*. Ljubljana: Educey.
- Rutar Ilc, Z., Tacer, B., in Žarkovič Adlešič, B. (2014). *Kolegijsni coaching: priročnik za strokovni in osebni razvoj*. Ljubljana: Zavod Republike Slovenije za šolstvo.
- Steers, R. M. 1984. *Introduction to Organizational Behaviour*. Glenview: Scott, Foresman and Co.
- Stone, F. (2002). *Coaching and mentoring*. Oxford: Capstone Publishing.
- Šarotar Žižek, S. (2018). *Medgeneracijsko sodelovanje na delovnem mestu – družbeno odgovorni izziv prihodnosti*. Power point. Predavanje Maribor: Forum media.
- Ščuka, V. (2006). *Asertivnost v komunikaciji*. Ljubljana: Aktiv socialnih delavcev domov za stare pri Skupnosti socialnih zavodov Slovenije. Pridobljeno s spletne strani: <http://www.ssz-slo.si/Media/Default/documents/publikacije/7324BCFE.pdf>.
- Ule, M. (2000). *Temelji socialne psihologije. Znanstveno in publicistično središče*. Ljubljana: Zbirka ALFA.
- Ule, M. (2005). *Psihologija komuniciranja*. Ljubljana: Univerza v Ljubljani, Fakulteta za družbene vede.
- Ule, M. (2009). *Psihologija komuniciranja in medosebnih odnosov*. Ljubljana: Univerza v Ljubljani, Fakulteta za družbene vede.
- Vecchio, R. P. (2000). *Organizational Behaviour Core Concepts: fourth edition*. Orlando: Harcourt Inc.
- Vrhovec, S. (2004). *Poslovno sporazumevanje in vodenje*. Skripta ŠCC. Celje: Višja strokovna šola.

VPLIV ČUSTVENE INTELIGENCE NA ZAPOSLOVANJE

Avtor: dr. Bojan Macuh

Uvod

Čustvena inteligenca je lastnost, ki jo poseduje vsak človek, vprašanje je samo, ali jo zna tudi pravilno uporabljati. V odnosu do umske inteligence smo zelo pozorni na elemente le-te, saj največkrat vpliva na človekovo osebno zadovoljstvo in njegovo družbeno vlogo, ki jo posameznik gradi na osnovi njegovih inteligenčnih sposobnosti, pridobljenih znanj in izobrazbe. Slednja še vedno ostaja najpomembnejši del pri zasedbi morebitnega delovnega mesta, ki pa je nuja, potreba in potrditev eksistenčnega obstoja vsakega posameznika. V prispevku se bomo osredotočili na to, kako pomembno vpliva čustvena inteligenca na iskanje zaposlitve, zaposlovanje in samo delo na delovnem mestu.

Preden pa preidem na vsebino teme, ki sem jo zastavil, želim opredeliti nekaj osnovnih pojmov s področja čustvene inteligence, ki bodo bolj ali manj vezani na enega najboljših strokovnjakov s tega področja – Daniela Golemana. Vsakdo, ki je vzel katero koli od Golemanovih knjig v roke in se sprehodil skozi množico primerov iz vsakodnevnega življenja, ve, da je mogoče čustveno inteligenco razumeti le na način, da zapišemo primer in potem o tem beremo oz. se pogovarjamo, iščemo skupne stične točke in morebitne razlage na predstavljeno. Na podoben način bomo pogledali tudi vsebino v nadaljevanju.

Čustvena in inteligenca

Živa bitja smo čustvena živa bitja. Včasih se sprašujemo, ali mednje sodijo tudi živali. Vsekakor. Ne vse, ene bolj druge manj. Morda se kdaj nehote ukvarjamo s tem, gotovo pa premalo, glede na to, da so naše življenjske sopotnice tudi živali, ki nas vsakodnevno razveseljujejo in nam zapolnjujejo življenje. Tudi živali imajo čustva. Kdo si še ni uspel pogledati videa (<https://www.youtube.com/watch?v=186IGtuvpeY>), ki prikazuje brezpogojno naklonjenost kužka do dečka, ki trpi za downovim sindromom. Človek se ob takšnih prizorih nehote še vpraša, koliko je med nami (ljudmi) takšnih, ki bi bili sposobni tako brez predsodkov in na tako ljubeč in potrpežljiv način izkazati toliko nežnosti.

Kratek opis pojma čustvena inteligenca (EI – *Emotional Intelligence* ali EQ – *Emotional Quotient*), ki danes lahko v različnih izvedbah najdete na različnih spletnih straneh pravi, da je čustvena inteligenca sposobnost prepoznavanja in jasnega identificiranja občutkov in čustev – tako svojih kot tujih. Je sposobnost razumevanja in sposobnost nadzorovanja čustev ter koriščenja teh za izražanje misli in izvajanje dejanj. Ravnanje mora biti takšno, da podpira našo osebno rast in ne škoduje drugim ljudem. Izraz čustvena inteligenca sta prvič uporabila P. Salovey in J. Mayer. S tem pojmom sta želela zaobjeti človekove lastnosti, kot so: zmožnost za vživljanje, samozavest in obvladovanje čustev. Čustvena oziroma emocionalna inteligenca pa je postala popularna šele z izdajo leta 1995, avtorja in znanstvenega novinarja Daniela Golemana, ki sem ga nekaj krat že omeni in ga verjetno še bom.

Znaki čustvene inteligence

Pri posamezniku se pogosto postavlja vprašanje, zakaj so nekateri ljudje uspešnejši od drugih. Visok inteligenčni kvocient in trdo delo sta pomembna, a tretja pomembna sestavina uspešnega poslovnega in zasebnega življenja je čustvena inteligenca. S tem pojmom označujemo način, kako razumemo in obvladujemo svoja čustva in čustva drugih ljudi.

Goleman je dobro odgovoril na to skozi štirinajst znakov čustvene inteligence, ki med drugim definira pet sestavin le-te:

- samozavedanje,
- samoobvladovanje,
- motiviranost

- socialne veščine in
- empatija.

Na nekaterih področjih smo močnejši kot na drugih, vendar lahko vse sestavine izboljšamo.

Kako je razvita čustvena inteligenca, se lahko preveri skozi naslednjih 14 znakov, ki jih je postavil Goleman (2015):

1. Zanimajo te ljudje, ki jih ne poznaš

Ali rad srečuješ nove ljudi? Ali potem, ko ti nekoga predstavijo, novemu znancu zastaviš veliko vprašanj? Če je temu tako, pomeni, da si empatičen; empatija, to je zmožnost vživetja v druge ljudi, pa je ena pomembnih sestavin čustvene inteligence.

Ljudje z visoko razvito empatičnostjo – ti lahko natančno razberejo potrebe in čustva drugih in nato reagirajo temu primerno – imajo skupno lastnost: tujci jim zbuja radovednost in resnično bi radi izvedeli več o drugih.

2. Si dobra voditeljica/dober voditelj.

Odlični vodje imajo skupno lastnost: poleg tradicionalnih odlik, kot sta ambicioznost in delavnost, imajo visoko raven čustvene inteligence.

V primerjalni študiji med odličnimi in zgolj povprečnimi vodji se je izkazalo, da je 90 % razlike v njihovih profilih mogoče pripisati stopnji čustvene inteligence, ne pa drugim lastnostim.

3. Poznaš svoje dobre in slabe plati.

Velik del samozavedanja pomeni biti pošten sam do sebe glede tega, kakšen si. To pomeni, da veš, v čem si dober in kje so tvoje šibke točke – in se s tem sprijazniš. Čustveno inteligenten človek je sposoben prepoznati svoja področja moči in šibkosti in analizirati, kako v danih okoliščinah najbolje delati. To samozavedanje krepi samozavest, ki je po Golemanu glavni dejavnik čustvene inteligence.

4. Se znaš osredotočiti.

Te zmoti vsak sms, vsak zvok, vsaka bežna misel? Če to drži, te to ovira pri delovanju na najvišji ravni tvoje čustvene inteligence. Če nisi v stiku s seboj in drugimi, je težko razviti tako samozavedanje kot močne odnose.

Goleman: »To, kako si se bil kot otrok sposoben osredotočiti na učenje in odložiti prebiranje sms-ov ali igranje video igrice na čas, ko boš končal delo, je močnejši kazalec tvojega finančnega uspeha v odraslosti kot pa tvoj inteligenčni kvocient ali premoženje družine, v kateri si odrasel.«

Zato se moramo sposobnosti koncentracije naučiti že kot otroci.

5. Če si prizadet(a), natanko veš, zakaj.

Vsi občutimo nihanja v razpoloženju, vendar pogosto sploh ne razumemo, kaj je sprožilo našo potrtnost ali jezo. Toda pomemben del samozavedanja je sposobnost prepoznavanja, od kod izvirajo naša čustva, in sposobnost razumevanja, zakaj smo potrtni. Skratka, čustveno inteligentni ljudje svojih čustev ne ignorirajo, ampak so se sposobni odmakniti od njih, se zavedeti, kaj čutijo in raziskati učinek teh čustev nanje.

6. Dobro shajaš z večino ljudi.

Imeti izpolnjujoče, učinkovite odnose z ljudmi, to je znak čustvene inteligence, pravi Goleman.

7. Hočeš biti dober, moralen človek.

Eden izmed znakov čustvena inteligenca je naša »moralna identiteta«, ki se nanaša na to, do katere mere hočemo biti etični, sočutni ljudje. Če želiš razviti to stran svoje osebnosti (ne glede na to, kako moralen si bil v preteklosti), je to lahko znak visoke čustvene inteligence.

8. Vzameš si čas za pomoč drugim.

Če imaš navado, da si vzameš čas za to, da si pozoren do drugih, da denimo narediš majhen ovinek na svoji poti, da nekoga pozdraviš, ali da pomagaš ostareli gospe na avtobus, s tem kažeš svojo čustveno inteligenco.

Večina nas je večino časa popolnoma osredotočena sama nase. Pogosto zaposleni tekamo naokoli, da preprosto ne opazimo drugih, kaj šele, da bi jim pomagali.

9. Dobra/dober si v razbiranju razpoloženja drugih ljudi.

Če lahko začutiš razpoloženje drugih ljudi – ga razbereš z obrazne mimike ali drže telesa – je tvoja čustvena inteligenca dobro razvita.

10. Ko padeš, se hitro pobereš.

Kako se spoprijemaš s svojimi porazi in napačnimi koraki, to veliko pove o tem, kakšen si. Ljudje z visoko čustveno inteligenco vedo, da je treba v življenju iti naprej. Zato so se ob porazu sposobni hitro pobrati in iti naprej. To je deloma posledica tega, da se znajo spoprijeti z negativnimi čustvi, ne da jih spustili z vajeti. Zaradi tega imajo kratko in malo »tršo kožo«.

11. Dobro presojaš značaje ljudi.

Si bil vedno sposoben začutiti, če je bilo s kom kaj narobe ali kaj nenavadnega – in je bila tvoja intuicija redko napačna. To je sposobnost čustveno inteligentnih ljudi.

12. Zaupaš svojemu šestemu čutu.

Čustveno inteligentna oseba brez težav sledi svoji intuiciji. Če lahko zaupaš sebi in svojim čustvom, ni razloga, da ne bi zaupal tudi svojemu notranjemu glasu oziroma občutku v želodcu, glede tega, v katero smer greš, pravi Goleman.

13. Vedno si bil/a visoko motiviran/a.

Si bila ambiciozna in delavna že kot otrok, tudi takrat, ko za svojo pridnost nisi pričakovala nobene nagrade? Če se podjetno lotevaš stvari in znaš osredotočiti svojo pozornost in energijo k izpolnitvi cilja, potem imaš verjetno visoko čustveno inteligenco.

14. Veš, kdaj si reči ne.

Samoregulacija, ena izmed sestavin čustvene inteligence, pomeni zmožnost samodiscipline in izogibanja nezdravim navadam. Čustveno inteligentni ljudje na splošno dobro prenašajo stres (ki je za večino nas sprožilec slabih navad) in so sposobni nadzirati svoje impulze.

Če povzamem, vsi ti zanki čustvene inteligence nadgrajujejo posameznikov odnos do samega sebe, do drugih in pomembno vplivajo tudi na človekov pogled na delo, delovno mesto, službo, sodelavce, nadrejene, kar bo zanimivo prepletati skozi teorijo in razmišljanja slušateljev.

Čustvena inteligenca na delovnem mestu

Lahko smo zelo inteligentni, imamo dobro formalno izobrazbo, dolgoletne delovne izkušnje, veselje do dela, in vendar bomo v službi doživeli neuspeh, če po čustveni inteligentnosti ne bomo ustrezali delovnemu mestu, sta zapisala (Simmons in Simmons, 2000, str. 20).

Mislim, da se je že marsikdo osebno soočil s tem, zato je bilo prav, da sem kot predavatelj področje pomena predstavil tudi v okviru Modela M v Murski Soboti maja 2017. Slušatelji, zaposleni, brez zaposlitve, iskalci zaposlitve, študenti, so bili povabljeni, da prisluhnejo, kako pomembna je čustvena inteligenca in kako neposredno vpliva na izbiro, izbranost, delo in sodelovanje na delovnem mestu, ko / če ga uspe posameznik glede na svoje znanje in izobrazbeno strukturo sploh dobiti.

Predstavil sem jim pojme povezane s čustveno inteligenco, ki jih bolj redko obravnavajo, se o njih pogovarjajo, pa so dejansko del njih in okolja, v katerem bivajo. Na začetku smo si pogledali osnovne pojme o psihologiji, seveda s stališča sociologije, katerega področje pokrivam tudi sam. Temu je sledilo področje poznavanja osebnosti, kar je neposredno tesno povezano s čustveno inteligenco.

Poseben poudarek smo dali empatiji. Kvalitetne odnose z drugimi ljudmi gradita namreč dve ključni lastnosti – empatija in socialne veščine.

Empatija je sposobnost prepoznavanja in razumevanja čustev drugih ljudi. Slušatelji so kmalu ugotovili in tudi sami potrdili, kako pomembna je ta sposobnost, predvsem pri sklepanju novih poznanstev v družbi na sploh. Kasneje smo se pogovorili, kako je empatija pomembna tudi, ko se posameznik zaposli, saj je eden od najpomembnejših elementov v novem delovnem okolju sklepanje poznanstev z novimi sodelavci. Sami so potrdili iz lastnih izkušenj, da so se na tem področju (delo preko študentskega servisa) že velikokrat pošteno »opekli«.

Empatija temelji na zavesti o sebi, kajti tisti, ki ne razume sebe in svojih čustev, ne more razumeti niti čustev drugih ljudi. Slušatelji so potrdili, da je potrebno za poznavanje drugega zelo dobro poznati samega sebe. Opomnil sem jih na utrjevanje lastne samopodobe, saj mora vsak posameznik imeti najprej »sam sebe zelo rad«, šele nato lahko ima druge in jih v okviru tega sprejme, spozna in postane del njihovega okolja.

Slušateljem sem pojasnil, da je empatija povezana je s sposobnostjo branja neverbalnih znakov komunikacije: geste, mimike, tona govora itn., kar se velikokrat zanemarja, ne glede na to, da prav vsak pozna pregovor, da je npr. molk zlato, veliko besed pa lahko prav malo sporoči.

Empatija je vir sočutja, upoštevanja potreb drugih in nasploh humanega odnosa do drugih ljudi ter je temelj moralnega presojanja in delovanja, občutka za pravičnost in spoštovanje družbenih norm. Ustavili smo se na primerih sociopatov, hudodelcev in kriminalcev ter skupaj ugotavljali, da tisti, ki ne spoštujejo moralnih in zakonskih norm, hkrati tudi ne registrirajo čustev drugih ljudi. Prav zaradi teh primanjkljajev pri tovrstnih profilih ljudi, so slušatelji ugotavljali, da je potrebno v času prestajanj kazni poskrbeti, da se obsojenci, med drugim, učijo tudi empatije, kakor razumevanja čustvene inteligence, saj se bodo kasneje, v procesu resocializacije, lažje sočili z vsemi težavami ponovne vključitve v družbo in morebitnimi krizami pri iskanju nove zaposlitve.

Glede **socialnih veščin** pa smo skupaj ugotovili, da je od njih odvisno, kako iznajdljivi so posamezniki v stiku z drugimi ljudmi. Ravno neiznajdljivost pri navezovanju in ohranjanju stikov je pogost vzrok za neuspeh, ki ga ljudje kljub svojim intelektualnim in moralnim značilnostim doživljajo v medsebojnih odnosih. Slušatelji so predstavljali svoje primere dobre prakse iz okolja in družbe, od koder prihajajo, in skupaj smo zaključili, da še vedno veliko pomeni, kako se v življenju znajdejo, tudi pri iskanju morebitne nove zaposlitve. T. i. »veze in poznanstva«, ki so bile značilne za pretekla obdobja, so še vedno v veljavi in velikokrat se zgod, da je sprejet nekdo, ki nima kvalifikacij, izobrazbe, izkušenj, ima pa dobra poznanstva, je bilo sklepno razmišljanje ene od slušateljic, ostali kolegi pa so ji v celoti potrdili.

Zaključek

Predstavil sem samo del tem, ki smo jih skupno obravnavali na projektu M model v Murski Soboti. Končne ugotovitve bi bile, da je tovrstnih oblik izvedb premalo in zahvala gre IRDU, ki mladim v okviru tega projekta in ostalih aktivnosti omogoča, da se poglobljeje seznanijo s temami, ki so koristne kot mladim, neizkušenim iskalcem zaposlitve, kakor tudi za življenje in vključevanje vanj v vseh družbenih okvirih. Mladi se morajo zavedati, da bodo le skozi način dela, kot je ta projekt, lahko od blizu spoznali primere dobre prakse ne samo kot slušatelji temveč tudi kot soustvarjalci. Zavedati se moramo, da brez vzajemnega sodelovanja v medgeneracijskem sodelovanju tudi na tem področju ni mogoče pričakovati dobro zasedenih delovnih mest, ki se iz leta v leto sproščajo ob zasluženem odhajanju zaposlenih v pokoj. Slušatelji so se strinjali, da bi morala biti politika zaposlovanja bolj fleksibilna in omogočiti mladim z znanjem, energijo in voljo do dela, da skupaj s starejšimi delavci, brezpogojno z mnogimi delovnimi izkušnjami in znanjem, nemoteno nadaljujejo procese dela na delovnih mestih.

Kot sklepno misel dodajam Golemanovo, ki pravi, da v kolikor oseba nima priložnosti, da občuti ali izrazi določeno čustvo do druge osebe ali v določeni situaciji, ga lahko začasno potisne ali priduši, da bi ga lahko neustrezno ali pretirano izrazila neki drugi osebi v neki drugi situaciji, ali drugače, čutimo in pustimo, da drugi čutijo ter vse skupaj povežimo v čustveno celoto, ki lahko zgolj osrečuje. Zatorej pustimo prosto pot zadovoljstvu, sreči, veselju, upanju in zaupanju.

Literatura:

- Goleman, D. (2015). *Čustvena inteligenca*. Ljubljana: Mladinska knjiga.
- Simmons, S. in Simmons, J. (2000). *Merjenje čustvene inteligence*. Ljubljana: Mladinska knjiga.

Priporočljiva literatura:

- Bradberry, T. in Greaves, J. (2008). *Čustvena inteligenca: kratek vodnik*. Ljubljana: Tuma.
- Goleman, D. (2012). *Socialna inteligenca*. Ljubljana: Mladinska knjiga.
- Goleman, D. (2001). *Čustvena inteligenca na delovnem mestu*. Ljubljana: Mladinska knjiga.
- Goleman, D. (2011). *Ekološka inteligenca*. Ljubljana: Mladinska knjiga.
- Seligman, M. E. P. (2009). *Naučimo se optimizma*. Ljubljana: Mladinska knjiga.
- Wharam, J. (2012). *Čustvena inteligenca: Potovanje v središče samega sebe*. Ig: Anu Elara.
- Wilks, F. (2009). *Inteligentna čustva – kako jih prepoznati, razumeti in harmonizirati*. Kranj: Ganeš.
- Wood, R. in Tolley, H. (2004). *Ocenite svojo čustveno inteligenco: kako določiti in povečati svojo čustveno inteligenco?* Ljubljana: Lisac & Lisac.

METODE SKUPINSKEGA IN INDIVIDUALNEGA DELA

Avtorica: Nataša Čebulj



Vir: Microsoft Clip organizer

1. NAČRTOVANJE IN PRIPRAVA USPOSABLJANJA

1.1 KAJ JE USPOSABLJANJE?

Predavanje je govorno podajanje vsebinsko zaokrožene strokovne snovi. Pri predavanju prevladuje enosmerna komunikacija. Predavatelj le občasno z vprašanji spodbuja udeležence predavanja k sodelovanju, pretežno pa je v aktivni vlogi. Udeleženci so pretežno v pasivni vlogi.

Na učinkovitost predavanja vpliva več dejavnikov:

- zanimanje slušateljev za snov (motivacija),
- predznanje,
- trajanje (zbranost in osredotočenost povprečnega slušatelja traja 15–20 minut),
- metodična usposobljenost predavatelja (uporaba pedagoško-andragoških znanj),
- govorniške spretnosti predavatelja,
- spočitost udeležencev,
- prostor in čas kjer predavanje poteka ipd.

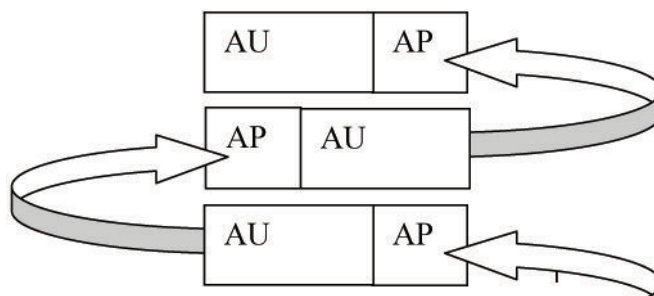
Predavanje še ni usposabljanje, je le del usposabljanja. Predavanje je podajanje sporočil. Sporočila postanejo znanje šele, ko jih udeleženci »predelajo« in jih vgradijo v svoj obstoječi sistem znanja.

Usposabljanje je razvijanje telesnih in duševnih, zlasti miselnih sposobnosti. To pa ni mogoče samo s predavanjem, ampak z dodatnimi dejavnostmi in aktivnostmi, med katerimi udeleženci sporočila pretvorijo v znanje ali spretnost. Učenci, dijaki in študentje ta del opravijo doma z učenjem in študijem.

Odrasli to redko počno (običajno, ko želijo pridobiti formalno izobrazbo ali ko imajo močen motiv). Usposabljanje zato omogoča udeležencem, da zaključijo celoten proces.

Grafično (slika 1) bi lahko prikazali usposabljanje kot zaporedje predavanja – AKTIVNOST PREDAVATELJA (AP) in AKTIVNOST UDELEŽENCEV (AU).

Slika 1: Miran Morano



Vir: Interno gradivo, ZZS, 2008.

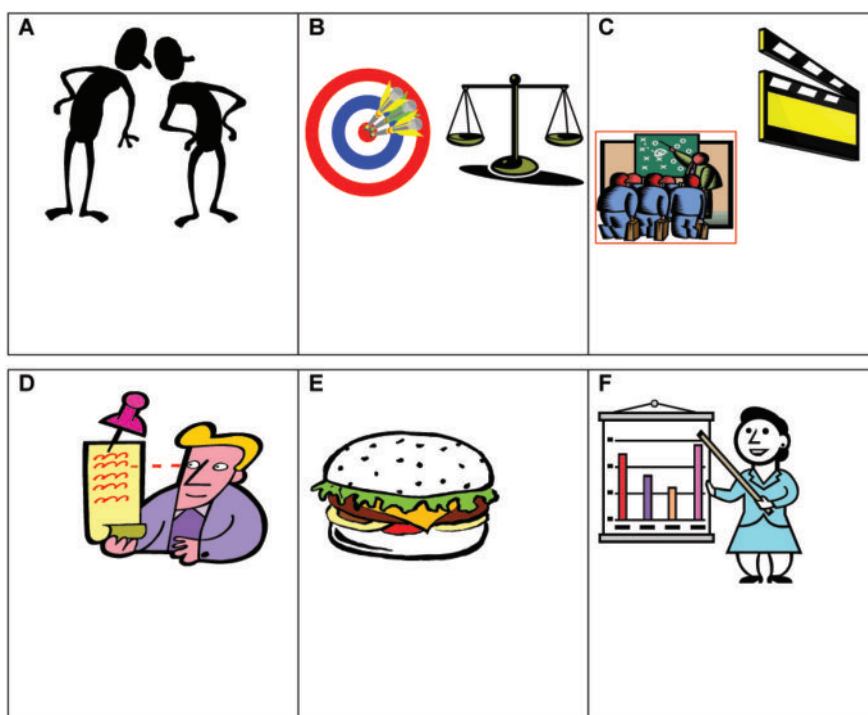
Izvajalec usposabljanja torej:

- posreduje informacije (AP),
- moderira (AP, AU),
- nadzira (AU) in
- preverja (AP, AU).

1.2 NAČRTOVANJE IN PRIPRAVA USPOSABLJANJA – MODEL 6. KVADRATOV

VSEBINA: _____

Slika 2: Model šestih kvadratov

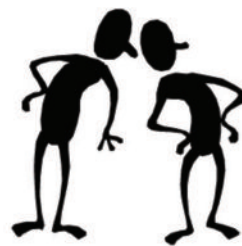


Vir: lastni

A: KDO SO MOJI UDELEŽENCI?

Vprašamo se:

- Kaj zanima udeležence? Čemu so na tem usposabljanju?
- S kakšnimi težavami se srečujejo med delom?
- Kaj že vedo oz. kakšno je njihovo predznanje?



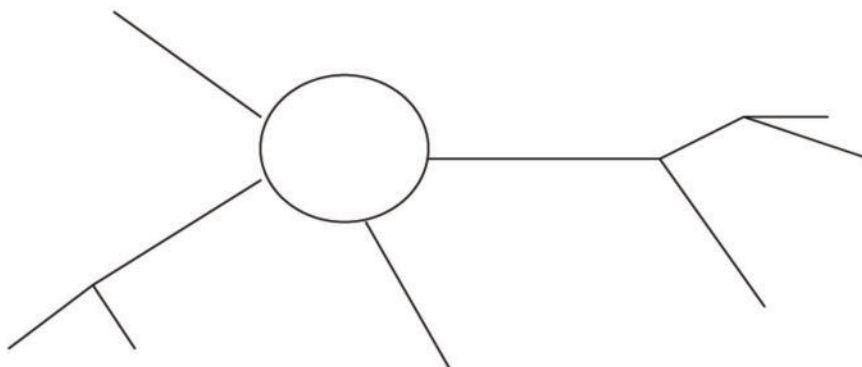
B: CILJI USPOSABLJANJA:

KAJ MORAJO ZNATI UDELEŽENCI (IN KAKO BOMO TO VEDELI)?

- Kaj morajo:vedeti, znati narediti, spremeniti, ipd.
- Za katere vsebine zadošča, če vedo, kje jih poiskati, ko jih bodo potrebovali?
- Kaj naj jim bo zgolj v informacijo, toliko da razumejo celoto oziroma ozadje?
- Koliko časa imamo na voljo?
- Kaj lahko v tem času dosežem (realnost)?



Pripravimo skico vsebine, lahko v obliki miselnega vzorca.



Vir: lastni

Na splošno delimo cilje na **spoznavne** (kaj morajo vedeti) in **akcijske** (kaj morajo narediti, spremeniti, ipd.).

- Nekaj primernih glagolov za **spoznavne** cilje: analizirati, primerjati, naštet, opisati.
- Nekaj primernih glagolov za **akcijske** cilje: uporabiti, napisati, demonstrirati, izdelati, sestaviti, ipd.

Izvajalec usposabljanja si pri tem postavi osebne cilje:

- jasno razlagaj, da te bodo razumeli;
- na raznovrstne načine ponavljaj, da si bodo zapomnili (kaj, kako, zakaj);
- omogoči jim, da uporabijo naučeno pri reševanju študije primera, v igri vlog, v simulaciji.

Na spodnjem seznamu odključajte tri cilje, ki so po vašem mnenju akcijski:

1. Aktivno poslušati sogovornika in dokazati razumevanje.
2. Specifična terminologija iz zakona o telekomunikacijah.
3. Spoznati pomembnost in vlogo optične telekomunikacije.
4. Naučiti se učinkovitega pogajanja.

5. V igri vlog uporabiti moderatorska vprašanja za ohranjanje nadzora nad potekom razprave.
6. Uporabljati Powerpoint pri svojem delu.
7. Oblikovati in izdelati dve prosojnici z upoštevanjem šeststopenjskega procesa.

Dobri cilji odražajo:

- **S**pecifičnost:
- **M**erljivost:
- **A**ktivnost:
- **R**ealnost:
- **T**erminska opredeljenost: Po današnjem usposabljanju ...

Izberite enega izmed zgornjih ciljev in ga izboljšajte s pomočjo kontrolnega seznama SMART.

Izbral(a) sem cilj števil. ___:

Moja opredelitev:

(KAJ MORAJO ZNATI UDELEŽENCI IN) KAKO BOMO VEDELI, DA SO CILJI URESNIČENI?

Kako bomo vrednotili uresničenje ciljev? Merila.

Vrednotenje

- Ali razumejo? →
- Ali so si zapomnili? →
- Ali znajo uporabiti →
- Ali znajo narediti? →
- Ali bodo uporabili? →
- Ali bodo tako delali? →

Možnosti vrednotenja:

- vprašanje,
- test znanja,
- prikaz (demonstracija),
- uporaba v konkretni situaciji.

Kako bi vrednotili uresničenje mojega cilja na prejšnji strani?

C: SCENARIJ USPOSABLJANJA

Odločitev: Kaj bomo mi posredovali udeležencem in do česa lahko pridejo sami?

Katere vire sporočil smo na naši delavnici že uporabili in katerih še nismo?

Sestavine scenarija so:

- Prebijanje ledu in povezovanje skupine.
- Povezovanje okrog istih ciljev.
- Tema 1:
 - predavanje,
 - dejavnost udeležencev:

- konkretno izkustvo,
- izmenjava občutkov, vtisov in zaznav o konkretnem izkustvu,
- obdelava izkušenj,
- posploševanje izkušenj,
- uporaba (vaje, simulacije ipd.).
- Tema 2
- Tema 3
- Zaključki
- Osebni akcijski načrt.
- Vrednotenje izobraževanja.

D: NAČRTOVANJE URESNIČENJA

Izberite si enega od prej napisanih ciljev. Kako ga boste uresničili (dejavnosti izvajalca, dejavnosti udeležencev, potrebni pripomočki, trajanje)?

Zelo pomembna so **navodila** za dejavnosti udeležencev in **preverjanje razumevanja** navodil.

Tema	Aktivnost predavatelja	Aktivnost udeležencev	Čas	Pripomočki

E: PRIPRAVA PREDAVANJ

Jedro

Okostju, ki ste ga izdelali v skici vsebine predstavitev, dodajte misli, primere, zgodb ipd.

Upoštevajte načelo: »Manj je več«.

Spomnimo se: Število sporočil, ki si jih udeleženci lahko zapomnijo, je omejeno. Možgani povprečne odrasle osebe lahko predelajo (shranijo v dolgoročni spomin) največ 9 informacijskih enot od 5 do 9 informacijskih enot v eni pedagoški uri (45 minut).

Vsebinska obdelava napisanega jedra

- Ali so stavki kratki in enostavni stavki? DA – čestitajte si; NE – popravite.
- Kako zvenijo? Kot bi bral(a) priročnik? Cilj: pogovorni jezik – kot bi se pogovarjal(a) z njimi?
- Ali je besedilo zanimivo? Kako bi besedilo lahko še bolj popestrili (zgodba, anekdota, izkušnja, primer, demonstracija ipd.)? Vizualizacija sporočil spada v metodični del predstavitve, vendar če se vam ob vsebinski obdelavi porajajo ideje za vizualizacijo vaše predstavitve, si jih kar zabeležite.

Pri **metodični** obdelavi napisanega jedra se vprašajte:

Kako bom pritegnil(a) njihovo pozornost in kako bom vzdrževal(a) zanimanje?

Učinkoviti »dvigovalci« pozornosti so: vprašanja, skupinske naloge, sprememba medija (pripomočki), zgodbe, primeri, anekdote, dvigovanje glasu, sprememba prostora.

Uvod

Kako boste pritegnili njihovo pozornost in obdržali njihovo zanimanje?

Nekaj ključnih točk v pomoč:

- prvi stavki so najpomembnejši,
- prilagoditev govora poslušalcem,

- uporaba humorja (če je to primerno in če ustreza vaši osebnosti),
- kratka zgodba,
- karikatura, ki je povezana z vsebino vaše predavitve.

Zaključek

- Kako boste zaključili?

F: OBLIKOVANJE IN IZDELAVA PRIPOMOČKOV IN GRADIVA

Naštejte pripomočke, ki ji uporabljate pri svojem predavanju.

2. UČNE OBLIKE IN METODE

2.1 UČNE OBLIKE

Učna oblika je torej način organiziranosti nekega učenja, izobraževanja.

- **Predavanje** je oblika, kjer gre za prenašanje znanja v frontalni obliki, naj bi trajalo maksimalno dve uri in ima informativni značaj; pridobivanje informacij.
- **Delavnica – work shop** je oblika, kjer udeleženci udeležajo in praktično preiukušajo teorrtočna spoznanja. Tukaj gre za spremembo vrednot in miselnosti. Podobno je projektne delu. Pogosto jo izvajamo na modularen način – večkrat po nekaj dni. V prehodnem času je potrebno izdelati določene izdelke, ki so rezultat učenja.
- **Tečaj** je izobraževalna oblika, kjer se predvideva več zaporednih srečanj. Običajno gre za trening, urjenje, drill. Rezultat navadno lahko merimo s testom.
- **Seminar** je izobraževalna oblika, ki poteka v strnjem času. Gre za izmenjavo praktičnih izkušenj in ne toliko za pridobivanje teoretičnih spoznanj.
- **Mentorstvo** je vodenje udeleženca do cilja s strani predavatelja. Uporablja se v primerih, kjer gre za manjše število udeležencev za pridobivanje določenga znanja.
- **Inštrukcija** je organizirana strokovna pomoč. Običajno jo uporabimo pri pridobivanju strokovno tehnološkega oz. tehnično praktičnega znanja oz. veščin.
- **Konzultacija** je medsebojno posvetovanje, pogovor, svetovanje. Ta oblika je še posebej primerna za reševanje konkretnih problemov. Uporabljamo jo v povezavi z drugimi oblikami.
- **Akcijsko učenje** je sestavni akcije. Udeleženci pridobivajo znanje in veščine v sami akciji, ki je lahko v različnih prostorskih pogojih, tudi v naravi.
- **Predstavitev** je organiziran prikaz neke dejavnosti.
- **Modul** je samostojna vsebinska enota, ki jo lahko uporabimo v različnih programih.
- **E-učenje** je oblika, ki je še posebej primerna za informiranje zaposlenih o pomembnih novostih v organizaciji: novi proizvodi, storitve ali tehnologija, ... Ena ključnih prednosti je, da lahko izbrano vsebino posredujemo v enaki obliki v zelo kratkem času velikemu številu ljudi.

2.2 UČNE METODE

Metoda je pot, način, prijem, ki omogoča izpeljavo nekega vsebinskega programa, oblika pa je način organiziranosti učenja.

Metode so poglavitno orodje vsakega učnega procesa. S pravilno metodo učinkovije dosegamo izobraževalne cilje in motiviramo udeležence in jih aktivno vključujemo v učno delo.

Pri uporabi različnih metod je potrebno upoštevati v tri bistvene točke:

- Kakšne učne cilje z njimi zasledujemo?
- Kako posamezne metode udeležimo v praksi?
- Kakšnim pogojem mora biti zadoščeno, da lahko posamezno metodo izvedemo?

Izbor metod torej določa **narava vsebine, velikost skupine, prostorski pogoji, časovni pogoji, tradicija, navajenost, poznavanje metod.**

Metode delimo v dve večji skupini, in sicer: **metode usmerjen k predavatelju** in **metode, ki so usmerjene k udeležencu.**

2.2.1 Metode usmerjene k predavatelju

- **Demonstracija** je praktičen prikaz postopka, demonstracija je izpeljana tako, da jo znajo udeleženci ponoviti).
- **Vodena diskusija** je metoda, v kateri predavatelj z razpravljanjem postopno pripelje udeležence do cilja predvsem na podlagi njihovega lastnega razmišljanja, ta metoda med didaktično najzahtevnejše).
- **Predavanje** je najpogosteje rabljena metoda. Je skrbno pripravljena govorna predstavitev, s katero predavatelj predstavi določene vsebine. Pri predavanju se prenese najrazličnejše število informacij, za razvijanje mišljenja pa je manj primerna kot druge.
- **Predavanje-razpravljanje** je kombinacija predavanja in vodene diskusije. Začne se s krajšim predavanjem, potem sledi razpravljanje in od predavatelja zahteva poznavanje pravil diskusije.

2.2.2 Metode usmerjene k udeležencem

- **»Brainstorming« – možganska nevihta.** Intenzivna diskusijska metoda, ki dopušča izražanje vseh idej, tudi popolnoma nenavadnih, neprimernih in neuporabnih, vseh, ki se nam v določem trenutku porodijo. V opredlu je količina in nekakovost, med potekom te metode ni dovoljeno kritizirati. Ta metoda spodbuja kreativnost in inovativnost, analiza sledi šele po določenem času.
- **»Buzz group« – brenčeča skupina.** Metoda je podobna prejšnji, le da poteka v manjših skupinah ter krajši čas.
- **Skupinska diskusija.** Pri tej metodi je pomembno, da se z njo strinjajo vsi udeleženci, da imajo potrebne informacije za razpravo. Tema diskusije mora biti natančno opredeljena in vsem razumljiva, omogočiti mora alternative.
- **Projektno delo** .Je samostojno delo tima ali posameznika. Metoda je zelo primerna za spodbujanje raziskovalnega dela, samostojnost in inovativnost.
- **Študij primera** – case study. Udeleženci spoznajo pomembne elemente dogodkov ali okoliščin in jih pri reševanju razčlenijo. Metoda vključuje učenje resničnih življenjskih situacij ter poslovnih dogodkov.
- **Igra vlog.** Je umetno ustvarjanje izbranih situacij in je zelo doživljajska metoda, ki spodbuja sodelovanje udeležencev ter zelo pripomore k čustvenemu doživljanju, učenju socialnih vlog, oblikovanju stališč in vrednot.
- **Simulacija.** Metoda, ki z umetnim ustvarjanjem položajev kar najbolj podobna resnični situaciji in tako pomaga udeležencem pridobivati spretnosti, znanja ter sposobnosti za premagovanje ovir v resničnem svetu; spada med najzahtevnejše metode.
- **Snežena kepa.** Metoda, kjer začne posameznik najprej razmišljati sam o pojavu oz. problemu, potem razpravlja v dvojici, nato v skupini. Ta metoda je značilna na začetku izobraževalnega procesa.
- **Obiski, ekskurzije, izleti.** Metoda omogoča pridobivanje osebnih izkušenj, hkrati pa spodbuja pripravno učni skupini in uvid v praktične izkušnje.

Po vsebinah ločimo še tri različne vrste metod: **metode za spoznavanje udeležencev, metode za spodbujanje komunikacije in metode s poudarkom na igranju vlog.** Ker so le-te ene pomembnejši za spreminjanje vedenj in utrjevanje veščin, so opisane bolj obsežno.

2.2.3 Metode za spoznavanje udeležencev

Metode za spoznavanje udeležencev bi lahko poimenovali tudi metode za lažji začetek. Ko se neznana skupina ljudi prvič sreča, med njimi vlada določena napetost. Te napetosti pa ne čutijo le udeleženci izobraževanja, ampak tudi voditelj. Medsebojno spoznavanje ima tako več pomembnih funkcij:

- zagotavlja določeno varnost, ljudje se počutijo v povsem neznanih skupinah ogrožene;
- omogoča lažji prehod iz domačega ali službenega okolja v učno okolje;
- spodbuja navezovanje stikov med udeleženci;
- premagovanje začetnega strahu in napetosti;
- s spoznavanjem medsebojnih izkušenj pomeni sproščen uvod v učno temo.

Poznamo tri najpogostejše metode za spoznavanje udeležencev:

- Metoda individualne predstavitve / partnerske predstavitve.
- Metoda skupinske predstavitve.
- Inventar pričakovanj.

2.2.4 Metode za spodbujanje komunikacije

- Diskusija / okrogla miza.
- PRO ET CONTRA (za in proti).
- Dopolnjevanje nedokončanih stavkov.

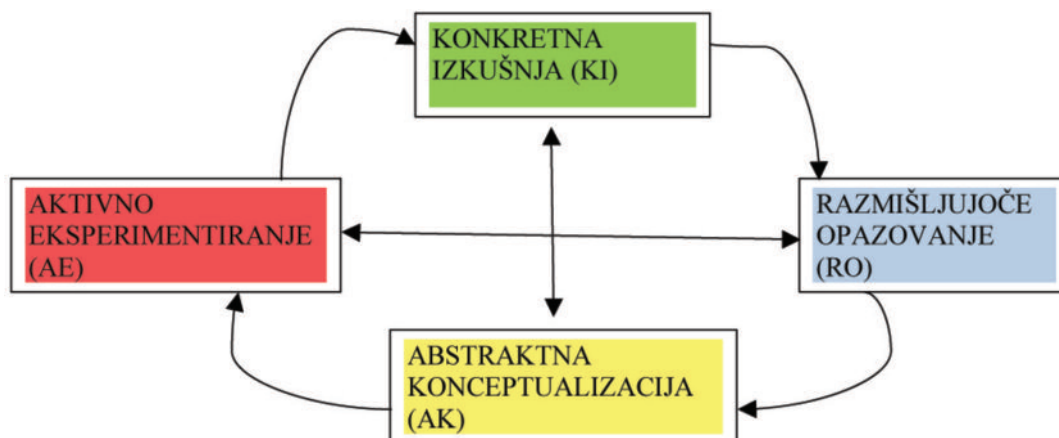
2.2.5 Učne metode s poudarkom na igri

- Pantomima in živa slika.
- Igra vlog.
- Načrto preigravanje.

3. STILI UČENJA IN UČNI TIPI

Po Kolbu se ljudje vključijo v proces učenja iz različnih izhodišč. Nekateri izhajajo iz svojih konkretnih izkušenj, drugi iz premišljevanja o izkušnjah, tretji iz splošnih izkušenj ter slednji iz dejavnega preizkušanja, ki se nadaljuje v povezanem procesu.

Slika 2: Kolbov model izkustvenega učenja, povzeto po Kolbov model izkustvenega učenja



Vir: Marentič Požarnik idr., 1995, 81.

Iz tega izhajajo tudi štiri različni stili načini učenja:

ČUTILCI / AKTIVISTI – Popolnoma brez predsodkov se požejo v novo izkušnjo, uživajo tukaj in zdaj, niso skeptični in se navdušujejo nad vsem novim.

MISLECI – Radi se nekoliko odmaknejo od svojih izkušenj, da v miru razmislijo o njih in jih opazujejo iz več zornih kotov. Zbirajo podatke, jih razčlenijo in premislijo iz vseh mogočih perspektiv, preden napravijo dokončen sklep. Njihova filozofija se imenuje previdnost. Delujejo rahlo odmaknjeno, strpno in umirjeno.

TEORETIKI – Radi delajo analize in sinteze, zbirajo dejstva in opazovanja ter jih povezujejo v logične teorije. Nadvse cenijo logiko in racionalnost. O problemih razmišljajo vertikalno, korak za korakom. Pogosto so perfekcionisti, ki se ne odločijo za počitek, dokler stvari niso urejene v racionalno shemo. Teoretiki se najboljše učijo, kadar jim ponudimo sistem, model, koncept ali teorijo. Najmanj so uspešni, kadar morajo delati nekaj brez očitnega razloga, ko dejavnosti niso strukturirane in ko so v ospredju čustva.

PRAKTIKI – Navdušeni so, če lahko preiskujajo zamisli, teorije in tehnike, da vidijo ali delujejo v praksi. Vztrajno iščejo nove ideje in pograbijo prvo priložnost, da jih uporabijo v stvarnem življenju. Pogosto so nepotrpežljivi pri razpravah, polnih razglabljanj in nerešenih vprašanj. V bistvu so praktični. Zanje so težave in priložna izzivi in tako se tudi odzivajo nanje.

Pri odločitvi, kakšne metode in oblike izobraževanja bomo uporabili pri posredovanju določenega znanja, je potrebno upoštevati, da imamo pred seboj udeležence, ki imajo različne načine učenja in mišljenja, zato je potrebno uprabit takšne kombinacije, ki zadovolji vse stile. Vsaka stopnja stopnja izkustvenega učenja po Kolbu ustreza enemu od učnih tipov, vse štiri pa spodbujajo celostno delovanje možganov.

Za celostno delovanje možganov lahko še bolj poskrbimo, če v vsako stopnjo vključimo čimveč virov vhodnih sporočil:

- Stopnji »Konkretne izkušnje« lahko pripišemo vse vire najbolj pa zamišljanje, simulacije in igre vlog ter audio-vizualni pripomočki.
- Stopnji »Premišljevanje o izkušnjah ustrežajo« zamišljanje in delo v skupinah.
- Stopnji »Posploševanje« ustrežajo delo v skupinah in mini predavanje.
- Stopnji »Aktivno (dejavno) preizkušanje« pa ustrežajo simulacije in igre vlog, praktične vaje v učilnici in na terenu.

4. SPREJEMANJE IN POSREDOVANJE INFORMACIJ

4.1 SELEKTIVNO SPREJEMANJE INFORMACIJ

Učenje v najširšem pomenu je prenašanje izkustev, znanj in podatkov med dvema ali več osebami. Izkustva znanje in podatki se prenašajo v obliki določenih informacij, ki potujejo od ene k drugi osebi. Za učno – komunikacijski proces je značilno, da ima vsak izmed udeležencev svojo zmogljivost, zgornjo mejo, ki je ne more prekoračiti; govorimo o zmogljivost predavatelja oz. trenerja in zmogljivost udeleženca. To se izraža v pozornosti (samo na eno stvar ali distribucija prenos iz ene aktivnosti na drugo 7+- 9), zaznavanju (7 stvari) in pomnjenju (7+-9).

V učnem, izobraževalnem procesu je potrebno upoštevati REDUNDANTNOST INFORMACIJ: 90 % informacij podamo z besednimi simboli, na dan spregovorimo 30.000 besed, toda le 3000–5000 različnih, vsako sporočilo mora vsebovati 70–80% presežka in SELEKCIJO INFORMACIJ (selektivno izpostavljanje, selektivna percepcija, selektivna retencija, obrambni mehanizmi).

4.2 POSREDOVANJE INFORMACIJ IN ZNANJA – 4–MAT SISTEM

4–MAT je sistem, ki upošteva učne tipe oziroma različne tipe poslušalcev (po Kolbu), glede na to kako zaznavamo zunanjo realnost in kako predelujemo izkušnje in informacije, ki jih sprejemamo. Razvila ga je ameriška osnovnošolska učiteljica Bernice McCarthy leta 1979 na osnovi raziskovalnega dela ameriškega psihologa Davida Kolba.

Na osnovi kombinacije dveh ravni zaznavanja informacij (konkretna in abstraktna) in dveh ravni procesiranja informacij (reflektivna in aktivna) govorimo o štirih učnih stilih, ki jih opredeljuje konkretna izkušnja, reflektivno opazovanje, abstraktna konceptualizacija in aktivni preizkus.

Glede na tipična vprašanja, ki jih postavljajo, prepoznamo tiste, ki jim je potrebno utemeljiti koristi, tiste, ki želijo podatke, dejstva, številke, teze, ideje itd., tiste, ki jim je pomembnejša diskusija, izmenjava mnenj, demonstracija in vaja ter tiste, ki jih zanima predvsem to, kako bodo to, kar so se naučili, prenesli v prakso in uporabljali v prihodnosti.

Struktura predstavitve učnih vsebin na osnovi 4–MAT sistema je tako naslednja:

Mini kaj:

Predstavimo temo, potek, strukturo predstavitve učne vsebine.

Zakaj:

Koristi, pozitivne podrobnosti, K+, univerzalije, izkušnje poslušalcev.

Kaj:

Podatki, številke, dejstva, teze, zasnove, raziskave, viri, zgodovina, predloge; teorija.

Kako:

Diskusija, analiza primera, demonstracija, vaja, možganska nevihta, izmenjava mnenj.

Kaj če:

Povzetek, navezava na prihodnost, načrt, obeti (prenos v prakso, možnosti na trgu).

1. KORAK: ZAČETEK – ZAKAJ?

S prvim korakom vzpostavite stik, motivirate, osmislite. Povejte, zakaj vase spleča poslušati in kakšno korist bo imel posameznik od vsebine. Domišljija dela. Poslušalec dobiva dober občutek in se umešča v vsebino. Zaželen je humor, vendar spoštljiv in ne za vsako ceno. Šalite se samo na svoj račun.

Ta del je najpomembnejši del govora za približno 35 % poslušalcev.

- Izhajajte iz preteklosti in jo povežite s prihodnostjo: »Gotovo se vam je že kdaj zgodilo, da zjutraj niste imeli doma mleka ... Ste kdaj stali pred človekom, ki ga prav nič ne zanima? Kdaj ste nazadnje občutili jezo zaradi ...? Kaj zdaj? Čudovito je v takem trenutku vedeti za možnosti, kaj naredimo. In vi boste kmalu vedeli.«
- Uporabljate univerzalije (kar nam je skupno): »Lepo je poznati uspešne ljudi, ker nas spominjajo na naš uspeh. Vsi se strinjamo, da je uspeh prijeten in vzpodbuden. Saj poznate pregovor »Rana ura, zlata ura«, zato se boste strinjali, da je dobro imeti točno in prijazno budilko. Ve se, da imajo dobre predstavitve ljudje, ki vedo, kaj predstavljajo.«
- Sklicujte se na avtoritete: »Že stari Grki so vedeli, kako pomembno je prepričati ljudi. Še Nikola Tesla bi bil vesel tega izuma. Celo dr. Trstenjak je posvetil barvam veliko pozornosti.«
- Navajajte anekdote, se sklicujte na znane primere, svoje pretekle izkušnje ipd.

2. KORAK: PRIPRAVA VSEBINE – KAJ?

Po uvodnem delu napovejte temo. Bodite pozorni, da je vstop v temo tekoč. Sledi vsebinski del predstavitve učne vsebine. Pozorni bodite, da v tem delu ne ostanete predolgo. Običajno namreč za ta del porabimo največ časa, okoli 70 %.

Vendar je ta del najpomembnejši le za približno 22 %.

- Navajajte vprašanja na odgovore kaj, kdaj, kje, kdo ipd., vendar brez primerov in podrobnosti.
- Govorite o zgodovini predmeta: od kod prihaja predmet.
- Navajajte definicije, principe, načela, način delovanja.
- Navajajte podatke, rezultate raziskav.
- Pokažite diagrame, grafe, fotografije itd.
- Velika slika (preglednost).

3. KORAK: PRAKTIČNI VIDIK VSEBINE – KAKO?

V tretjem delu predstavitve aktivirajte kinestetiko. Dobro bi bilo, če bi lahko demonstracije, vaje, eksperimente ipd., ki sodijo k praktičnemu preizkušanju teorije (vsebinski del) dejansko opravili, ker pa pri govoru tega ne morete, vse navedeno podrobno, korak za korakom, opišite.

Ta korak je najbolj pomemben za 18 % udeležencev.

Dajte natančna navodila, recepte, nasvete.

Opišite postopke, konkretne primere in govorite o lastnih pozitivnih izkušnjah (K+).

Predstavite demonstracije in vaje.

4. KORAK: ZAKLJUČEK – KAJ ČE, KAKO NAPREJ?

- Na koncu naredite korak v prihodnost. Udeležencem predstavite koristi, ki jih bodo imeli, če bodo nekaj storili, če bodo v nekaj prepričani. Govorite o tem, kaj dobrega se bo zato zgodilo v prihodnosti.
- Navedite konkretne koristi, ki jih bodo udeleženci imeli, če bodo nekaj znali, imeli, naredili: »Vaši otroci lahko ..., vaši sodelavci, prijatelji na potovanju ... Na vrtu, doma, na počitnicah ... Ker ste človek, ki gre s časom naprej, si boste pridobili nove možnosti, poenostavili delo, izpopolnili orodja, ki jih potrebujete ...«
- Navajajte nove ideje, nove možnosti, ki sem udeležencem s tem odpirajo, obetajo: »Ta izdelek lahko uporabljate za vse mogoče, npr. ... Ker živimo v času učenja, je sprejemanje in poizkušanje novega del življenja.«

Pripravite si načrt posredovanja znanja vašega predavanja po 4–MAT:

Mini KAJ: _____

KAJ ČE?	ZAKAJ?
KAKO?	KAJ?

5. POVRATNA INFORMACIJA – OCENA PRIDOBLENEGA ZNANJA IN VEŠČIN

Kako bi se počutili, če bi vam predavatelj rekel: »Že najmanj desetkrat sem vam rekel, da poskrbite, da bo vaše delo temeljitejše. Ali moram res stokrat povedati, da boste razumeli!?« Verjamem, da bi se vam zdelo, kot da vas je kdo polil z mrzlo vodo. Verjetno bi se v isti sapi začeli opravičevati in razlagati, kaj ste nameravali in kako se je vse skupaj obrnilo drugače, kot ste pričakovali. Ali pa bi morda takoj krenili v napad v smislu, saj je napad najboljša obramba.

Po drugi strani pa vam takšna kritika ne bi dala informacij o tem, kaj spremeniti, da bi naslednjič dosegli drugačen učinek.

5.1 CILJ POVRATNE INFORMACIJE JE:

- učenje in spremembe,
- začeti se zavedati, kako se pri komuniciranju
- obnašamo,
- oceniti, kako naše obnašanje vpliva na druge,
- imeti manj napete odnose s sodelavci,
- izboljšati komunikacijo.

5.2 DAJANJE POVRATNE INFORMACIJE:

- takoj,
- konkretno,
- pozitivno – konstruktivno oblikovano,
- jaz-sporočila,
- 7+/-2 informaciji,
- pripravljenost za pojasnilo,
- opisno – ne ocenjujemo in interpretiramo,
- realistično,
- predvsem pa ga ne vsiljujemo.



5.3 SPREJEMANJE POVRATNE INFORMACIJE:

- poslušamo, in če se nam zdi potrebno, še kaj vprašamo;
- ne argumentiramo, razlagamo, se ne oprostimo, izgovarjamo ali branimo;
- razmislimo, in če je treba, nekatere stvari naslednjič spremenimo;
- po dobrem vrnitvenem sporočilu se zahvalimo.

Kako drugače je, če vam predavatelj reče:

»Kolega, ponovno bi rad pohvalil vaše strokovno in jasno izražanje ter odlično strukturiranost vašega poročila. Kljub poznani temi sem ga prebral z zanimanjem in izvedel veliko koristnih informacij. Pogrešal sem tabelaričen in grafični prikaz podatkov, saj sem si v mislih težko predstavljal vse te številke. Predlagam, da prihodnjič svoje poročilo dopolnite še z nekaj grafi in tabelami, da si bom lažje zapomnil bistvene elemente. Vsekakor pa so vaš način pisanja poročil ter njegova preglednost in zasnova tako dobri, da predlagam, da ga vpeljemo kot standardizirani način pisanja poročil za celotno skupino. Kdaj bi hoteli imeti predstavitev za ostale kolege?«

Literatura:

- Brečko, D. *Kako se odrasli spreminjamo. Radovljica: Didakta. 1998.*
- Brečko, D. *Metode izobraževanja odraslih. Ljubljana: Izobraževalno gradivo GV. 2001.*
- Carnegie, D. *Kako se naučiš javno nastopati in govoriti. Ljubljana: Delo, 1985.*
- Marentič Požarnik, B. *in drugi. Stili spoznavanja, učenja in mišljenja. Nova gorica: Educa. 1995.*
- Morano, M. *Usposabljanje za usposabljanje. Interno gradivo. Ljubljana. 2008.*
- O'Connor J., Seymour, J. *Spretnosti sporazumevanja in vplivanja: uvod v nevrolingvistično programiranje (NLP). Žalec: Sledi. 1996.*
- Toplak, C. *in drugi; Priročnik za moderatorje. Ljubljana. 2002.*
- Woolfolk, A. *Pedagoška psihologija. Ljubljana: Educy. 2002.*
- Zidar, T. *Retorika. Moč besed in argumentov. Ljubljana: Gospodarski vestnik. 1996.*

ORGANIZACIJSKE SISTEMSKÉ POSTAVITVE

Avtorica: Nataša Čebulj, direktorica Inštituta za sistemske postavitve

Kaj so organizacijske sistemske postavitve?

Kaj so sistemi? Kot sisteme lahko opredelimo družine, organizacije, poslovne sisteme, kulture, religije in države. V osnovi vsaka skupina ljudi, ki so povezani s skupnim ciljem, tvori nek sistem.

Sistemska postavitvev (*Systemic Constellation*) je sistemska-fenomenološka metoda, ki organizaciji, podjetju omogoči pot do lažje in hitrejše poslovne rešitve.

Metoda je še posebej učinkovita v prelomnih obdobjih, ko vodje, direktorji in lastniki ne vedo kako naprej, ko se počutijo negotovi in se težko odločijo ter imajo težave pri iskanju pravih rešitev.

Osnovna predpostavka tega sistemskega dela je, da čez čas vsaka skupina ali organizacija – od manjših do svetovnih – razvija svoje vzorce in načine delovanja, ki vplivajo na misli in dejanja vseh svojih članov. Ti osnovni vzorci obnašanja in kultura vedenja lahko organizacijo pogosto prikrajšajo za produktivnost, uspeh in zadovoljstvo zaposlenih. Podjetja s tem porabijo veliko truda in energije, ki bi lahko bila uporabljena bolj produktivno, saj je dinamični razvoj izven nadzora ali presega znanje posameznikov. Sistemske postavitve ponujajo orodje za razumevanje osnovnih vedenjskih vzorcev in dinamike skupine in organizacije tako v ožjem kot v najširšem smislu. Organizacijska sistemska postavitve je neke vrste simulacija, v kateri lahko ocenimo trenutni položaj in ovrednotimo vpliv alternativnih možnosti in rešitev. S tem lahko razumemo dejavnike, ki povečujejo ali ovirajo uspešnost organizacije, podjetja, in najdemo najustreznejšo rešitev.

Zadnjih 20 let so s pomočjo sistemskih postavitvev podani globoki uvidi in široke izkušnje o sistemskih dinamikah skupin. V začetku se je delo usmerjalo na reševanje dinamike družinskih sistemov. Kasneje je bilo ugotovljeno, da enaki principi in energetske sile delujejo tudi pri delu in delovanju organizacij ter v poslovnih sistemih.

Zgodovina organizacijskih sistemskih postavitvev

V 60. in 70. letih prejšnjega stoletja je posebej na področju psihologije prišlo do premika iz analitičnega v sistemska mišljenje.

V 80. letih so sistemski pristop začeli uvajati v podjetjih. V začetku 90. letih je Peter Senge uveljavil sistemski pristop skozi »Učečo se organizacijo«. Raziskavo teoretičnih principov je v 2. tisočletju nadaljeval Otto Scharmer (*Theory U, Presence*).

V 90. letih je Bert Hellinger naredil bistveni preskok – razvito metodo družinskih postavitvev je prenesel na organizacijske postavitve in praktično fenomenološko podprl sistemske zakone.

Nemški psihoterapevt, filozof in raziskovalec Bert Hellinger, je odkril, da se obnašanje teh sistemov odvija po nekih določenih zakonih oz. principih. Najpomembneje pa je, da je odkril poseben način odkrivanja skrivnih dinamik v sistemu. S tem je razvil fenomenološko metodo iskanja kvalitetnih rešitev sistemov, ki jo je poimenoval »sistemske postavitve«. V družinski sistemih jo je poimenoval *Postavitve družine – red ljubezni*, v organizacijskih pa *Organizacijske postavitve – red uspeha*.

Bert Helinger se je rodil leta 1925. Študiral je filozofijo, teologijo in pedagogiko. Šestnajst let svojega življenja je preživel z Zuluji v Južni Afriki kot član misijonarskega reda. Nato se je posvetil študiju psihoanalize in pod vplivom skupinske dinamike, gestalt terapije, transakcijske analize, družinske terapije, nevrolingvističnega programiranja, hipnoterapije Miltona Ericksona in drugih različnih psihoterapevtskih postopkov razvil svojo lastno obliko »Postavitve družine«. Metoda sistemskih postavitvev je zasnovana na fenomenološkem pristopu in je danes priznana metoda po vsem svetu. Uporablja se lahko na različnih področjih: v psihoterapiji, svetovanju

organizacijam, psihosomatski medicini, pri življenjskem in vzgojnem svetovanju ter skrbi za dušo v najširšem smislu.

V zadnjih 20 letih sta ključni osebi na področju organizacijskih postavitv Jan Jakob Stam, ki vodi Inštitut Berta Hellingerja na Nizozemskem, in Gunter Weber.

Metoda je uveljavljena v Angliji, Nemčiji, na Nizozemskem, Avstriji, Švici, na Portugalskem, Danskem, Belgiji, Španiji, Latvi, Sloveniji, Hrvaški, Rusiji, Latvi, Romunij, ... Latinski Ameriki, Egiptu, Italiji, Avstraliji, Kitajski in drugod po svetu.

Razlika med družinskim sistemskimi postavitvami in poslovnimi postavitvami

Postavitev družine

Metoda »Postavitev družine« razrešuje odnos s samim seboj (zdravje), odnos s starši, z otroki, s partnerji – odnose z vsemi tistimi, ki pripadajo družini. Metoda »Postavitev družine« je metoda, ki temelji na dejstvu, da je uspešna šele takrat, ko smo v slogi in soglasju s svojim družinskim sistemom. Namenjena je iskanju rešitev, povezanih s težavami v družini. Pomaga nam, da pridemo v stik z ljubeznijo, ki nas resnično zdravi. S tem drugače sprejemamo sebe in svoje družinske člane. Uvid v naš družinski sistem nam daje novo življenjsko moč. Zasnovana je na fenomenološkem pristopu, ki ga je razvil Bert Hellinger s svojim dolgoletnim delom, in je razširjena po svetu v več kot 40 državah.

Postavitev družine je terapevtska metoda, ki temelji na dejstvu, da je posameznik uspešen šele takrat, ko je v slogi in soglasju s svojimi starši. Ko prizna in sprejme starše in ko od njih z vso ljubeznijo vzame življenje, potem je tudi kot posameznik najbolje pripravljen na vse, kar ga čaka v življenju, saj ima korenine, ki mu dajejo moč. To je najpomembnejše načelo brezpogojne ljubezni do staršev.

Proces postavitve družine služi tako rekoč kot ogledalo, v katerem so vidne bolezenske dinamike medčloveških odnosov, kot so jih doživeli vsi udeleženi. Tukaj se dogajajo zelo zgoščene človeške usode: globoko hrepenenje po pripadnosti kot tudi potreba po izravnavi in pravičnosti znotraj rodu. Najprepričljivejša moč postavitve družine, ki jo vedno znova opažamo, je v doživetem izvajanju vpletenosti in rešitve, in to iz oči v oči.

Bert Hellinger je odkril osnovne dinamike, ki vodijo k takšnim dejanjem. Ljubezen notranjega otroka, ki živi v vsakem izmed nas (»otroška duša«), se kaže v globoki zvestobi družini in rodu. To je ta slepa nezavedna ljubezen, ki se kar preveč rada vmeša v usode drugih in želi nase prevzeti težko trpljenje drugih družinskih članov.

Uporaba sistemskih postavitv v organizacijah

Sistemski pristop vodenja organizacij je dokazal veliko vlogo pri razumevanju organizacijskih problemov in nosilcev uspeha.

V primerjavi z drugimi tehnikami menedžmenta sistemske dinamike opazujejo poslovna in organizacijska vprašanja in situacije iz povsem drugačne, celovitejšje perspektive.

Sistemske postavitve ponujajo sredstvo za razumevanje osnovnih vedenjskih vzorcev ter dinamike skupine in organizacije tako v ožjem kot v najširšem smislu. Organizacijska sistemska postavitve je neke vrste simulacija, v kateri lahko ocenimo trenutni položaj in ovrednotimo vpliv alternativnih možnosti in rešitev.

S tem lahko razumemo dejavnike, ki povečajo ali ovirajo uspešnost organizacije, podjetja, in najdemo najustreznejšo rešitev.

Sistemska postavitve stranki omogoča, da prideta na dan »živ zemljevid« dinamike in obnašanje sistema. Zemljevid sistema sestavimo s predstavniki oz. določenimi predmeti. Vsak predstavnik prevzame določeno vlogo: podjetje, cilj, proizvod, strategija, lastnik, direktor, stranke, zaposleni ...

Predstavniki prevzamejo energijo in čustva pravih elementov, čeprav ne vedo, koga predstavljajo. Pokažejo odnose in energijo med elementi, dokler ne pride do rešitve.

Čeprav še ni povsem znano, na kakšen način systemske postavitve delujejo, se dosedanja odkritja naslanjajo na teorijo hologramov in systemskih polj. Ti nosijo informacijo o systemskih dinamikah, do katerih pridejo predstavniki, ki nič ne vedo o systemskih, skozi resonanco s predstavljenim elementom. Polje sistema in proces resonance omogočata predstavniku, da se giblje v dinamiki elementa in lahko služi rešitvi problema.

Najpogosteje se systemske postavitve v organizacijah uporabljajo za:

- razvoj in evalviranje poslovne strategije,
- reorganizacije, prevzeme, nakupe podjetij,
- pomembne poslovne odločitve in reševanje dilem,
- kadrovanje in odpuščanje zaposlenih,
- analiza obnašanja določenih zaposlenih,
- razvoj odnosov v timu,
- odnosi s strankami in dobavitelji,
- reševanje marketinških in prodajnih pristopov,
- razumevanje odnosov v družinskih podjetjih.

Temeljni systemski principi, ki urejajo odnose za uspešno poslovanje podjetja

Pri raziskovanju skrite dinamike energije v družinskih, podjetniških in družbenih systemskih so strokovnjaki, ki se ukvarjajo s systemskimi postavitvami, uvideli, da je za njihovo uspešno delovanje treba spoštovati tri osnovne principe oziroma zakone, ki so temeljni pogoj uspeha, zdravih odnosov in stabilnosti podjetja.

Gre za sprejemanje naravnega reda hierarhije in zgodovine organizacijskega sistema, ravnovesje med dajanjem in sprejemanjem ter priznavanje enake pravice do pripadanja sistemu vsem članom (tudi tistim, ki ne sodelujejo aktivno pri rednih dejavnostih v podjetju).

Princip reda hierarhije in zgodovine

Hierarhični red v podjetjih navadno temelji na prevzeti odgovornosti za življenje podjetja in delovni dobi (času pripadanja podjetju).

Tisti, ki imajo odgovornejšo pozicijo in so dalj časa v podjetju, imajo prednost ter tudi večjo odgovornost pred tistimi, ki imajo položaj z manj odgovornosti in so pozneje prišli v podjetje. Potrebno je tudi ločiti funkcijo od osebe, npr.: »Direktor proizvodnje Jure Kralj«. Osebo na funkciji lahko morda spoštujemo, funkcije pa ne, čeprav je v sistemu nastala pred drugimi funkcijami. Če do takih funkcij ni spoštovanja, se krši systemski red.

V trenutku, ko se ta red neha spoštovati, se začnejo težave:

- zaposleni se začnejo spraševati, kje je njihovo mesto in kje je mesto drugih,
- poraja se odpor pri prevzemanju odgovornosti in izvajanju nalog,
- osredotočenost organizacije se odmika stran od njenih ciljev,
- pojavlja se strategija igre moči in pozicij,
- pojavljajo se nesporazumi med zaposlenimi, oddelki in funkcijami.

To so signali, da se želi obnoviti naravni organizacijski red, v katerem ima vsak svoje pravo mesto. Nauk tega je, da se hierarhija lahko spremeni le v skladu z novo organizacijsko strukturo, če jo spremenimo skupaj s spoštovanjem in priznavanjem tistih, ki so to mesto izgubili.

Pomembno je ozavestiti, kakšen pomen ima natančna opredelitev vlog, pozicij, delovnih področij, funkcij in delovnih mest v podjetju. Če so nejasno opredeljene, ogrožajo uspešnost inovacij in upravljanje nadzornih struktur. Podpora spremembam procesov in organizacije izhaja z najvišje ravni posloводства.

Kršitev tega načela je pogost razlog za neuspeh pri prenosu vodstva v družinskem podjetju na mlajšo generacijo ali za odpor pri uvedbi ter uveljavljanju novega posloводства v podjetju.

Princip poravnave in ravnovesja med dajanjem in sprejemanjem

Če ni uravnoteženega dajanja in sprejemanja med delom in plačilom, se v sistemu pojavijo neravnovesje, negativno vedenje ali pogoste menjave zaposlenih. Ta princip kaže na to, da je treba upoštevati, kako so zaposleni nagrajani, kako se upošteva in ceni njihov realni prispevek v podjetju, ali zaposleni in delodajalci jemljejo več ali manj, kot dejansko naredijo, in s tem vplivajo na skupni prispevek in imajo vpliv na uspeh ter blaginjo podjetja.

Če je kršen ta red, se začnejo pojavljati negativne oblike vedenja:

- zavrnitve,
- maščevanje,
- »plemenski« spor med procesi in funkcijami ter posamezniki,
- tajkunstvo,
- stečaji, odpuščanje.

Posledice neenakomerne porazdelitve:

- proces, ki je v središču vseh poslov podjetja,
- eden jemlje več kot drugi,
- določena funkcija je pomembnejša kot druge, idr.

Kot eno najpogostejših posledic in enega večjih neuspehov se izkaže dejstvo, da potomci plačujejo za grehe prednikov, ki so jih kot lastniki ali upravljalci sprejeli. Predniki, ki so se na ta način okoristili na račun drugih, namreč niso nikoli izplačali ustreznega nadomestila za pridobivanje osebnih koristi.

Princip celovitosti, povezanosti in pripadnosti sistemu

Vse, kar povezuje skupino ljudi, in to, kar je izvor njihove predanosti skupini, je del sistema in vsi elementi, ki so kadarkoli pripadali temu sistemu, so vedno njegov del. Če ni spoštovanja do prejšnjih elementov, ni pripadnosti trenutnemu sistemu.

Zaposleni so povezani s podjetjem, njegovim vodstvom in cilji, s sodelavci ali s svojo poklicno skupino. Način, kako podjetje obravnava povezanost s člani, vpliva na stališča, vedenje in predanost zaposlenih. Skrite povezave, igre moči ali zvestoba članov podjetja izključenim članom sistema so spremljevalni destruktivni pojavi, ki sledijo neupoštevanju principa celovitosti, povezanosti in pripadnosti sistemu.

Ko ugotovimo neupoštevanje tega principa, lahko to usmerimo v tesnejše povezovanje članov v sistem, krepitev partnerskih vezi s ponavljajočim se spoštovanjem med člani sistema.

Sprejeti je treba predanost sistemu in tudi plačati ceno za vse, ki so ga morali nespoštovani in brez lastne krivde zapustiti, da so tako omogočili korist in priložnost za druge.

Prestrukturiranje podjetja se kot izraz pogosto uporablja za programe odpuščanja in zmanjševanje števila zaposlenih na račun poslovnih tržnih priložnosti in pozitivnega poslovanja. Čeprav je trenutni poslovni učinek pozitiven zaradi zmanjšanja stroškov, lahko v prihodnosti pride do negativnih učinkov, če proces ni izveden korektno, brez spoštovanja odpuščenih zaposlenih.

Po prestrukturiranju pogosto pride do tega, da se eden ali več zaposlenih poveže z odpuščenimi v smislu solidarnosti. Znamenja, da so povezani z njimi, kažejo:

- vnašanje skritega odpora,
- nesoglasja in prelaganje odgovornosti,
- strah in občutek krivde, da so zadržali mesto na račun drugih.

Kako lahko vodstvo od njih pričakuje učinkovitost in delovno prodornost?

Ta znamenja opozarjajo, da so nekateri iz sistema izločeni in da sistem ni več celota. Systemske postavitev lahko pokažejo, ali določen organizacijski sistem deluje in kateri del, funkcija, proces in posamezniki manjkajo, da bi lahko podjetje delovalo kot celota in se uspešno uveljavljalo v družbi. Rešitev za sistem je, da se s spoštovanjem sprejmejo manjkajoči deli in dobijo lastno mesto v njem.

Literatura:

- *Hellinger, Bert: Success in Life, Hellinger Publications, Bischofswiesen, Germany, 2009.*
- *Hellinger, Bert: Stories of Success, Hellinger Publications, Bischofswiesen, Germany, 2010.*
- *Hellinger, Bert: Topics of Business Consultancy, Hellinger Publications, Bischofswiesen, Germany, 2010.*
- *Northouse, Peter G.: Leadership: Theory and Practice, Sage Publication, London, 2004.*
- *Stam, Jan Jacob: Fields of Connection, The Practice of Organisational Constellations, Uitgeverij Het Noorderlicht, Groningen, Nederland, 2006.*

SISTEMSKI COACHING IN STRUKTURNA POSTAVITEV CILJA

Avtorica: Nataša Čebulj, direktorica Inštituta za sistemske postavitve

Sistemski coaching

Sistemski coaching je interaktiven proces, ki posameznikom in organizacijam s sistemskim pristopom omogoča, da se hitreje razvijajo in dosegajo bolj zadovoljive rezultate. Na podlagi sistema coachinga posamezniki, skupina ali podjetje dosegajo više cilje, so dejavnejši, sprejemajo boljše odločitve in bolj ustvarjalno uporabljajo svoje naravne notranje vire in sposobnosti ter vire in potenciale sistemov, katerega del so in jih obdajajo.

Sistemski coaching je izredno akcijsko orientiran, pri čemer je njegova naloga predvsem, da s sistemskimi vprašanji nastopa kot zunanja podpora posamezniku ali timu pri postavljanju ciljev, reševanju konfliktnih situacij, razvoju novih veščin, soočanju s spremembami in stresom ter iskanju novih inovativnih rešitev.

Postavljanje sistemskih vprašanj za izvedbo projekta, cilja ali naloge

Primer nekaj sistemskih vprašanj, ki jih lahko izpostavijo ključno sistemsko dinamiko pri izvedbi določenega projekta, cilja ali naloge:

- Kako je projekt nastal? Kdo ali kaj je v njem odigral ključno vlogo?
- Kakšen je pravni status ima in ali se je ta status od začetka projekta spremenil?
- Kako je projekt sestavljen? Kakšna je organizacijska struktura projekta? Če je potrebno, naredimo risbo.
- Kateri so ključni dogodki projekta?
- Kateri ključni ljudje projekta? Ali je kdo projekt zapustil in kako so ga zapustili?
- So člani projekta prizadeti ali izključeni?
- Kdo je bil moj predhodnik?
- Ali je bilo moje imenovanje sporno, so bili tam drugi, ki bi želeli imeti mojo funkcijo in če je tako, kako ravnati?
- Ali je moč in energija v oddelku / organizaciji?
- Kako so sprejeli vodstvo, upravo?
- Ali so cilji doseženi?
- Ali obstajajo službe ali ljudje, ki v resnici niso videni ali ki tako čutijo?
- Kakšen je odnos med različnimi oddelki zaposlenih v organizaciji? So vodje oddelkov ali osebje, ki sedijo v upravnem odboru? Ali so 'nad' ali 'pod' nami? Kako si procesi in funkcije sledijo? Kdo je prej in kdo je kasneje?
- Kdo je že dolgo delal v organizaciji, kdo ima pomembno vlogo v vodstvu?
- Ali obstaja ravnatežje med dajanjem in sprejemanjem? So ljudje nagrajeni za delo, ki so ga opravili, v denarju ali na drug ustrezen način?
- Kje je pozornost menedžerja? (pri lastnikih, pri ostalih kolegih menedžerjih, pri zaposlenih, pri strankah, v zunanjem svetu, v družbi)
- Kako pogosto zaposleni zapuščajo podjetje? Koliko so pripadni?
- Kaj je glavni namen in poslanstvo organizacije – ali se je le-to spremenilo?
- Kakšna je družbena povezava in pomen podjetja ter kakšne so družbene posledice dejavnosti v podjetju?

Strukturna postavitve cilja (goal constellations)

Organizacijske strukturne sistemske postavitve sta razvila in uvedla Mathias Varga Von Kibed in Insa Sparrer v drugi polovici 80. let 20. stoletja. V sistemskih postavitvah so bile položajem oseb dodani tudi konceptualni položaji (stanja, uspeh, prepričanja, strategije, cilji, funkcije, organizacijske enote, procesi, itd.) in določene oblike, primerne za obravnavanje specifičnih tem in vprašanj.

Pri strukturi postavitvi cilja stranki s sistemskim strukturnim coachingom omogočimo, da bi dosegla svoj cilj.

Postavitve cilja vsebujejo vse ključne elemente za doseg nekega cilja.

Praviloma se postavljajo:

- A. Fokus
- B. Cilj
- C. Ovire (1–3)
- D. Viri (1–3)
- E. Dobiček (skriti)
- F. Prihodnja naloga

Značilnosti danih položajev v postavitvi uresničitve cilja

A. Fokus:

Fokus predstavlja tisti del stranke, ki išče rešitev za svoj problem / doseg cilja. Zahteve stranke je treba tu natančneje definirati skozi vprašanja, kot so:

- Kdo ima cilj?
- Kdo želi rešiti problem?
- Kdo ima problem: posameznik ali več njih – organizacijska enota X, podjetje / institucija Y itd.?

V primeru, da obstaja več oseb, ki želijo doseči določen cilj, se lahko izbere in postavi več položajev fokusa, ki predstavljajo te osebe v postavitvi.

B. Cilj:

Le stranka, ki želi nekaj spremeniti, ima problem. Pri tem je cilj smer, v kateri želi delovati.

Opomba: Stranka lahko določi svoj cilj, ampak v resnici ne želi spremembe. V tem primeru je pravi cilj »ohranitev stanja«. To se lahko postavi na koncu postavitve, ko je stranka postavljena v svoj položaj.

Primer: V končni sliki rešitve v postavitvi se vpelje samo stranko namesto njenega predstavnika (fokusa) in vsi predstavniki v svojih položajih in lokacijah v postavitvi izjavijo: »Zame je to preveč jasno urejeno. Pogrešam napetosti.«

V času postavitve se lahko zgodi, da dobimo informacije (ali uvid), da stranka dejansko zasleduje nek drugi cilj. V tem primeru si zastavimo 'nov' cilj. Tako v neki postavitvi stranka ni več želela rešiti konfliktov z zvezi s svojim delovnim mestom, ampak je bil njen pravi cilj prehod na novo delovno mesto.

Naslednja vprašanja so koristna in jih je treba postaviti na začetku priprave postavitve:

- Kaj je vaš cilj?
- Kam mora biti usmerjen?
- Kaj želite doseči?

Če obstaja več ciljev ali če eden od ciljev obsega številne različne teme, lahko takemu cilju damo »najvišje« ime, kot na primer: 'novo', 'pravo delo', 'hiša za vso družino' ipd.

C. Ovire (1–3) ali pomočniki ali poštene ovire:

Za reševanje kakršnih koli težav ali pri doseganju ciljev je treba prepoznati s tem povezane ovire. Pogosto so to pomembni koraki, ki kažejo na to, da se je treba še marsikaj naučiti, da bi dosegli cilj. Pri delu se pogosto pretvorijo v pomembne pomočnike. Zato dajejo ovire pomembno izkušnjo, skozi katero se razvijajo bodoči viri (prednosti, veščine, zavezniki ...) stranke.

Nekatere ovire silijo stranke, da bi obvladale posebna znanja in veščine, tako da so jim na voljo za bodoče izzive v prihodnosti. Če so ovire načeloma nepremostljive, potem si stranka dejansko ni zastavila pravega problema. V tem primeru je bilo strankino vprašanje (tema za postavitev) nepravilno zastavljeno.

Včasih ovire delujejo tudi kot varnostno stikalo, ki ščiti stranko. Za prepoznavanje tega lahko uporabimo naslednje vprašanje: »Kdaj in kje bi se končalo, če ne bi bilo nobenih ovir?«

Za uspeh pri delu je pomembno, da predstavnik stranke (fokus) spoštuje 'svoje' ovire.

Razmerje 'fokus' in 'ovira' je odvisno od prostorske postavitve 'ovir':

- Če ovira stoji desno od fokusa ... fokus se opira nanjo.
- Če ovira stoji levo od fokusa ... ovira je bila nekoč združena s fokusom.

D. neizkoriščeni viri (1–3):

Ni smiselnega problema / cilja brez neizkoriščenih virov. Če so vsi viri izkoriščeni in vseeno ne dosežemo cilja, strankino vprašanje ni bilo smiselno in je cilj načeloma nedosegljiv.

Vprašanja moderatorja stranki glede njenih neizkoriščenih virov so:

- Kaj / kdo vam lahko pomaga pri doseganju cilja?
- Kaj bi bilo nedosegljivo / ali do zdaj ni bilo uporabljeno?
- Kaj mislite, koliko virov imate na razpolago?

Opomba: stranke si najpogosteje izberejo 2–3 vire. Ti so lahko še posebej prepoznavni ali splošno imenovani z nazivi, kot so: 1. vir, 2. vir ... in so kot taki postavljeni. Praviloma, če je to priznala ali ne, stranka zelo dobro ve, s koliko (skritimi) viri razpolaga.

V zaključni sliki rešitve viri pogosto stojijo v ozadju (starši / stari starši), poleg ali ob strani fokusa s pogledom, obrnjenim proti njemu.

E. Dobiček (skriti):

Vsak sistem ima določen dobiček, četudi cilj še ni bil dosežen.

Skriti dobiček za stranko, ki na primer dlje časa išče novo delo ali zaposlitev, je lahko ugotovitev, da še ni čas za ta korak, ker se mora prej nečesa naučiti, ali pa da zanj ni dobro, da se sooči s tveganjem ali neznanim (te položaje je koristno postaviti v postavitev). V sliki rešitve je pomembno, da je 'fokus' osredotočen na (skriti) dobiček.

F. Prihodnja naloga – po doseganju ciljev:

Vsaki rešitvi nekega problema sledi nova naloga, ki jo je treba postaviti kot ključni del obravnavane situacije.

Pri določanju položaja prihodnje naloge si pomagajo z naslednjimi vprašanji:

- Kaj sledi rešitvi problema?
- Kdaj in kje bi morali zaključiti, če bi dosegli uspeh?

Včasih naloga stranko ogroža in stranka okleva pri izpolnitvi cilja. Na primer: Študent, ki okleva pred neopravljenim zaključnim izpitom na fakulteti, ker ga nato čaka služba. Ali denimo ekipa, ki projekta ne konča, ker je tisto, kar sledi, nejasno in bega člane ekipe.

Če naloga v začetni postavitvi stoji pred ciljem, stranka očitno nekaj preskakuje, poskuša narediti drugi korak pred prvim. Na primer: Svetovalec, ki želi delati v novem kraju, ureja zadeve v zvezi z novim stanovanjem, namesto da bi se najprej ukvarjal z iskanjem svetovalne službe. V zaključni sliki rešitve v postavitvi mora 'prihodnja naloga' stati za 'ciljem' glede na 'fokus', tako da je nekoliko od strani vidna za 'ciljem'.

Sistemskega coacha lahko izvede sistemsko strukturo postavitev tudi le z deli postavitve cilja. Na primer: samo s položaji fokusa, cilja in eno oviro. Druge položaje / elemente hrani v ozadju in jih uvaja, če meni, da manjkajo, ker je postavitev »obtičala« in ni mogoče doseči rešitve.

Literatura in viri:

- *Hellinger, Bert: Success in Life, Hellinger Publications, Bischofswiesen, Germany, 2009.*
- *Hellinger, Bert: Stories of Success, Hellinger Publications, Bischofswiesen, Germany, 2010.*
- *Hellinger, Bert: Topics of Business Consultancy, Hellinger Publications, Bischofswiesen, Germany, 2010.*
- *Kraljeta, Vedran: Strukturne organizacijske konstelacije, Sikon Mreža, Interno gradivo za konstelatore organizacijskih konstelatorov, 2015.*
- *Rutar Ilc, Zora; Tacer, Blanka in drugi: Kolegijski coaching, Zavod RS za šolstvo, Ljubljana, 2014.*
- *Stam, Jan Jacob: Fields of Connection, The Practice of Organisational Constellations, Uitgeverij Het Noorderlicht, Groningen, Nederland, 2006.*
- *Stam, Jan Jacob: Polja skritih povezav v organizacijskih sistemih, Ljubljana, 2014, Inštitut za sistemske postavitve.*

SOCIALNI KAPITAL, MREŽENJE IN ZAPOSLOVANJE MLADIH

Avtorica: mag. Natalie C. Postružnik, direktorica Insights d. o. o., certificirana poslovna coachinja in certificirana equine assisted coachinja

Povzetek

V tem članku govorimo o socialnem kapitalu (nekateri slovenski avtorji ga imenujejo tudi družbeni kapital), s katerim razpolagamo na podlagi družbenih odnosov, ki jih razvijamo in vzdržujemo, in skupnih vrednot, ki izhajajo iz teh mrež. Ponazorili bomo različne oblike kapitala, osvetlili pojem socialnega kapitala ter njegovih učinkov ter koristi na posameznih ravneh (posameznik, organizacija, družba).

Ključne besede: *socialni kapital, pozitivni učinki, mreženje.*

Uvod

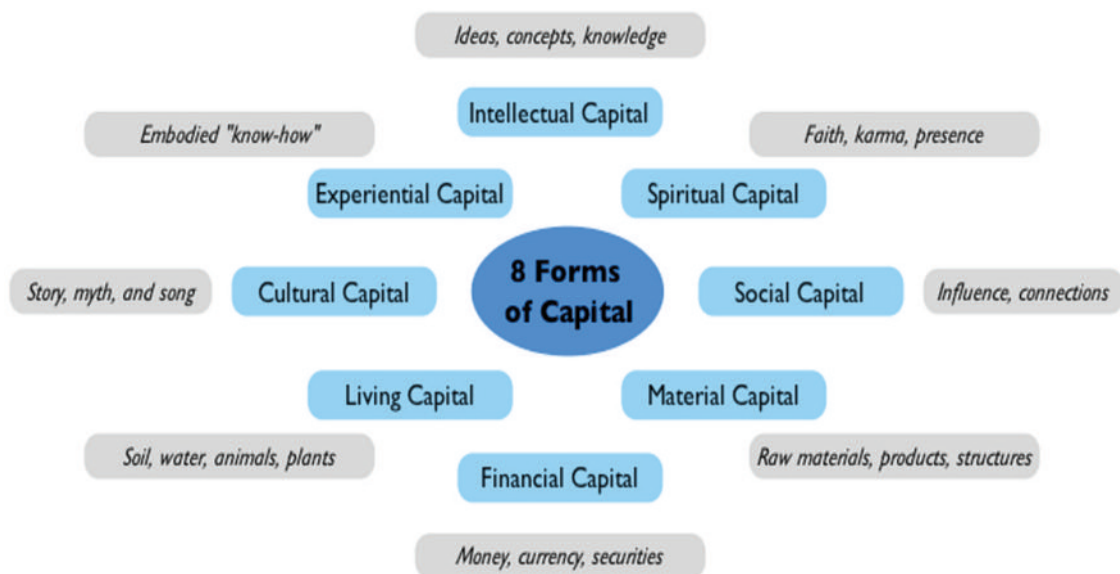
Človeški kapital, ki je uveljavljen pojem, se nanaša na izobrazbo, znanje in kompetence posameznika ali kolektivitete (nekateri v tem primeru govorijo o intelektualnem kapitalu). Socialni kapital je relativno nov pojem, ki je povezan s človeškim kapitalom, označuje pa vključenost posameznika ali kolektivnih akterjev v družbene vezi in omrežja. Določeni cilji in projekti zahtevajo sodelovanje in podporo okolja. Če je posameznik ali skupina sposobna pridobiti si sodelovanje in podporo, govorimo o visoki stopnji socialnega kapitala. Tako kot v človeški, moramo vlagati tudi v socialni kapital in oba sta – tako kot »pravi«, ekonomski kapital v družbi cenjena – saj je mogoče z njima priti do denarja in moči. Socialni kapital zlasti omogoča dostop do informacij, ki so včasih ključnega pomena za doseg ciljev. Vse vrste kapitalov se lahko uporabi in zlorabi za različne namene, zato nekateri govorijo tudi o negativnem socialnem kapitalu ali nesocialnemu kapitalu, saj je možno stike in zveze uporabiti za egocentrične in škodljive namene, vendar podobno velja tudi za znanje in ekonomski kapital. Po drugi strani pa se je treba zavedati, da je kooperativno obnašanje ključnega značaja za kroženje in prenos znanja ter za oblikovanje prožnih organizacijskih oblik (Adam, Rončević, Tomšič).

Različne oblike kapitala in 21. stoletje

V svetu poškodovanih ekoloških in socialnih sistemov, s krhkim svetovnim gospodarstvom in hitro spreminjajočim se podnebjem, je nujno, da se tako organizacije kot posamezniki razvijajo ali – če ne – izginejo.

Ni več sprejemljivo, da ustvarimo finančne dobičke z izločanjem osnovnega življenjskega bogastva naših dežel in voda. Podjetja potrebujejo nov model, s katerim razlagajo svet, in nov proces za oblikovanje celotnih sistemov in odločanje. Menim, da je to možno narediti skozi osem oblik kapitala. To je model, ki ga v svoji knjigi predstavlja Ethan Roland. Z artikuliranjem več oblik kapitala, s katerimi vsak dan poslujemo, odpira vrata evolucijskemu pristopu k ekonomiji in dobičkom.

Slika 1: Ethan Roland in Gregory Landua: *Regenerative Enterprise: Optimizing for Multi-Capital Abundance*.



Vir: <http://www.appleseedpermaculture.com/about/regenerative-enterprise/>

Govori torej o povezanosti:

- intelektualnega kapitala (IQ), ki ga sestavljajo ideje, koncepti, znanje;
- duhovnega kapitala (spiritual capital), ki vsebuje (za)upanje, karmo, prisotnost;
- socialnega kapitala (ki ga nekateri v Sloveniji imenujejo družbeni kapital), sestavljen iz vplivnosti in povezanosti;
- stvarnega / materialnega kapitala (material capital) – surovin, izdelkov, struktur;
- finančnega kapitala (financial capital) – denar, valute, vrednostnih papirjev;
- živečega kapitala (living capital) – zemlja, voda, živali, rastlinstvo;
- kulturnega kapitala (cultural capital) – zgodbe, miti, pesmi;
- izkustvenega kapitala (experiential capital) – udejanjenega vedenja.

Ne glede na to, da se ta članek osredinja na socialni kapital, je nujno vedeti, da v 21. stoletju samo ta ne zadostuje za uspeh, pa kakor koli uspeh že pojmujeemo. Vedno je potrebno imeti v glavi širšo sliko – naš vpliv na okolje, okolico, družbo.

Različne opredelitve (definicije) socialnega kapitala

Socialni in kulturni kapital posameznika je bogastvo, ki izvira iz sodelovanja in vpetosti v socialne vezi in mreže. Povečuje občutek pripadnosti, zaupanja in solidarnosti ter omogoča razvoj posameznika in skupnosti (Šola za ravnatelj, projekt socialni in kulturni kapital, 2015).

Glavna značilnost socialnega kapitala so pozitivni odnosi. Pomembni sta tako količina kot tudi kakovost socialnih stikov, ki jih vzpostavlja posameznik v okolju, v katerem živi in dela, se pravi, v družini, v šoli, med vrstniki in v širši skupnosti.

Socialni kapital označujejo:

- skupna pravila in vrednote,
- dobro razvite socialne mreže,
- visoka raven zaupanja,
- visoka državljanska zavzetost,
- simboli in obredi,
- soodvisnost in vzajemnost,
- prostovoljstvo in dejavnosti skupnosti (Putnam 2000; v West-Burnham idr., 2007, 32).

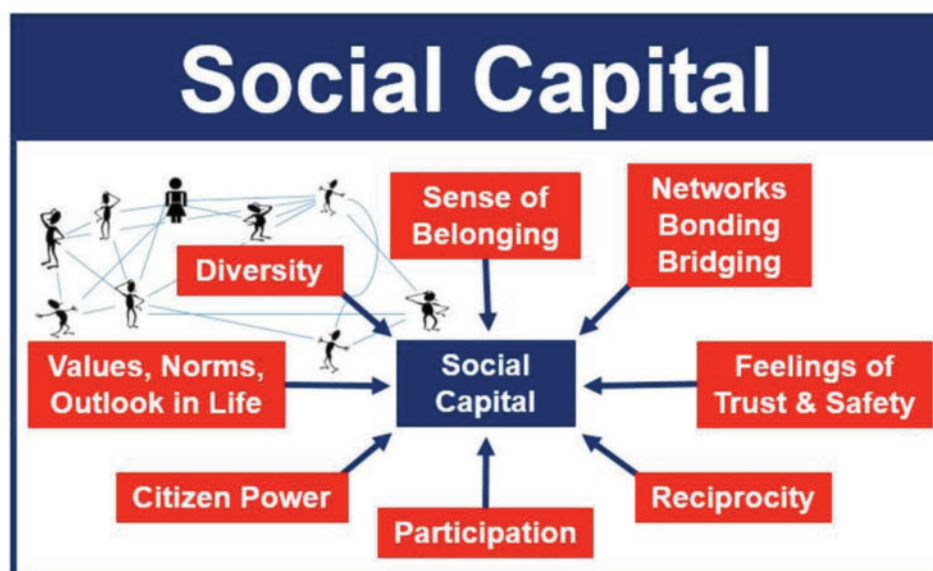
Socialni kapital se nanaša na sredstva, ki so na voljo ljudem in subjektom zaradi njihovih omrežij. Sredstva, ki jih imamo na podlagi družbenih odnosov, ki jih razvijamo in vzdržujemo, in skupne vrednote, ki izhajajo iz teh mrež, sestavljajo družbeni kapital.

Izraza ne smemo zamenjati z družbeno valuto, ki je skupna ekonomska vrednost vsakega odjemalca, stranke, posameznika ali podjetja, tako v spletu kot izven njega v realnem svetu. Socialni kapital vključuje mrežo odnosov ne samo med ljudmi, temveč tudi skupinami in subjekti. Izraz se uporablja na več različnih načinov na področjih antropologije, sociologije in ekonomije.

Ljudje vzpostavljajo povezave z drugimi ljudmi, te povezave pa se uporabljajo na več načinov. Lahko ustvarijo prijateljstva in veliko sreče. Socialni kapital pa je osredotočen na to, kako nam družbeni odnosi pomagajo doseči in ustvariti stvari. So pot do dragocenih sredstev.

Opredelitev socialnega kapitala je razvidna iz slike 1.

Slika 2: Socialni kapital



Vir: <https://marketbusinessnews.com/financial-glossary/social-capital/>

Socialni kapital tako sestavljajo:

- raznolikost,
- občutek pripadnosti,
- mreže (društva, združenja ...), povezovanje, premostitve,
- občutenja zaupanja in varnosti,
- vzajemnost,
- sodelovalnost,
- državljanska moč,
- vrednote, norme, življenjski cilji / aspiracije.

Iz slike 1 je razvidno, da je socialni kapital mnogo več od »mreženja« – je pa mreženje sestavni del socialnega kapitala in k gradnji le-tega v veliki meri pripomore; ali drugače: brez mreženja (več o mreženju glej članek o mreženju avtorice N. C. Postružnik v Priručnik ABC za Model M) tudi socialnega kapitala ne moremo zgraditi. Mreženje je torej osnovni pogoj za trden socialni kapital, ni pa zadosten.

Opredelitve socialnega kapitala se razlikujejo, odvisno od tega, iz katere discipline gledamo nanj. Po mnenju urada za statistiko Združenega kraljestva glavni vidiki vključujejo socialne mreže, državljansko udeležbo, sosedstvo in državljanstvo. Svetovna banka opredeljuje socialni kapital ne le kot vsoto institucij, ki podpirajo družbo, ampak kot lepilo, ki jo drži skupaj (Svetovna banka).

Človeški kapital gleda na človekove IQ, kvalifikacije, spretnosti, izkušnje itd., ki jih prinaša v organizacijo. Socialni kapital obravnava, kako ta oseba ali kako človeški kapital deluje na večjem trgu (drugi ljudje, skupine, mreže).

Vladna šola Harvard Kennedy (The Harvard Kennedy School of Government) pravi, da je osrednja premisa socialnega kapitala ta, da imajo človeška omrežja vrednost. Socialni kapital je kolektivna vrednost vseh teh omrežij (ki jih ljudje poznajo) in težnja, ki izhaja iz teh omrežij, da delajo stvari z drugimi in drug drugemu (norme recipročnosti).

Socialni kapital ponuja prednosti posameznikom. Primer 1: Dve osebi, ki sta obiskovali poslovno šolo Harvard, se počutita medsebojno povezani, ker sta se srečali in medsebojno komunicirali v študentskem domu, ustvarila prijateljstva in imela skupno družbo. Primer 2: Za dve odrasli osebi, ki sta se izobraževali na isti univerzi, je bolj verjetno, da se bosta tesneje povezali, ker delita podobne vrednote, kar lahko za eno ali obe osebi pomeni dodano vrednost.

Socialni kapital ima lahko več različnih oblik, od sodelavcev, ki delajo za istega delodajalca, prebivalce iste soseske in skupine prijateljev, ki so del nekega istega društva, omrežja. Ljudje, ki delijo socialni kapital, se večinoma zanašajo drug na drugega in si zaupajo, kadar potrebujejo pomoč.

OECD (Organizacija za gospodarsko sodelovanje in razvoj) tako opredeli definicijo socialnega kapitala: »Socialni kapital lahko razumemo kot povezave, skupne vrednote in razumevanja v družbi, ki posameznikom in skupinam omogočajo medsebojno zaupanje in s tem sodelovanje oz. skupno delovanje.«

V skladu s številnimi študijami so višje ravni socialnega kapitala povezane z večjimi dosežki v izobraževanju, boljšim zdravjem, boljšimi rezultati zaposlovanja in nižjimi stopnjami kriminala. Z drugimi besedami, za ljudi z obsežnimi mrežami je bolj verjetno, da bodo »imeli svoje stanovanje, bodo zdravi, zaposleni in srečni« (OECD, ebda).

Inštitut za družbene raziskave na Univerzi Michigan pravi o socialnem kapitalu: »Socialni kapital je več kot samo socialne povezave in omrežja. Kaže se pri posameznikih, ki imajo v svojih socialnih omrežjih dobro razvit občutek medsebojnega zaupanja in »dajanja in vzgoje« ali »vzajemnosti«. Poleg tega se kaže tudi pri posameznikih, ki se dejavno ukvarjajo z državljskim in političnim življenjem. To zaupanje, vzajemnost in državljanska in politična angažiranost nato bogatijo skupnosti, v katerih ti posamezniki živijo.« (Institute for Social Research at the University of Michigan)

Primeri socialnega kapitala

- Izmenjava elektronske pošte med člani skupine za podporo bolnikov s sladkorno boleznijo.
- Ko vaše sosede neformalno pazijo na vaš dom, medtem ko ste na počitnicah.
- Ko vsi gasilci v mestu prispevajo sredstva za vdovi in otroke enega od svojih kolegov, ki je pred kratkim umrl med opravljanjem dolžnosti.
- Način, kako naj bi prostozidarji medsebojno pomagali napredovati v svojih podjetjih in karieri.

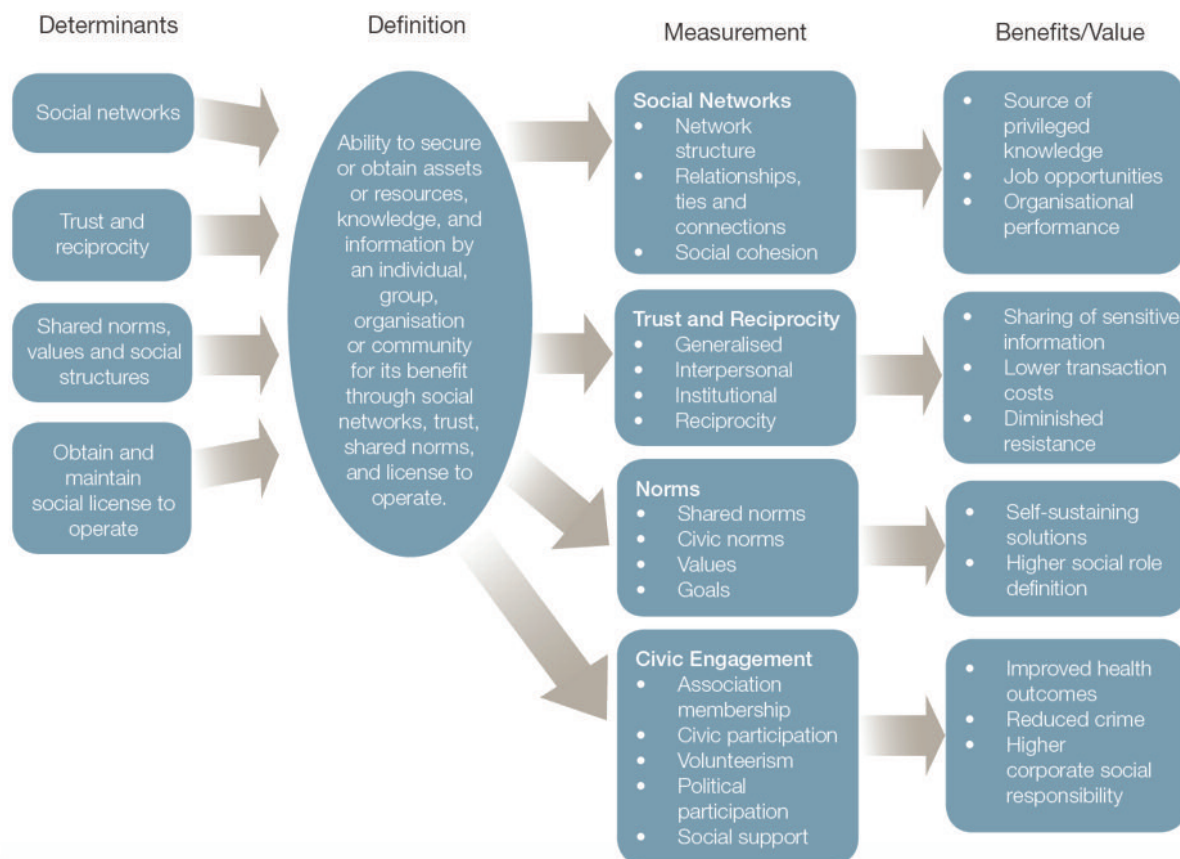
Socialni kapital in zaposleni (mladi)

Socialni kapital je širok izraz v sociologiji in njegova opredelitev se razlikuje med raziskovalci. Izraz »socialni kapital« ima različne uporabnosti in v eni od njih, kot je ponazoril Burt, se socialni kapital uresničuje kot vrednost za družbene odnose posameznikov z drugimi. Socialni odnosi omogočajo dostop do virov, informacij in čustvene podpore. Ta vrsta družbenega kapitala je nadalje teoretizirala Lin. Na splošno so lahko koristi, prejete od socialnih odnosov, zasnovane in opredeljene na posamezni, skupinski ali organizacijski ravni (Adler in Kwon, 2002). Socialni kapital na ravni skupine je koristen za dejavnosti s skupno vrednostjo, kot je družbena odgovornost, vendar se lahko na ravni posameznika uporablja za koristi teh posameznikov.

Na splošno vrednost socialnega kapitala zaposlenega ali bodočega zaposlenega oceni na podlagi njegovega morebitnega vpliva na druge znotraj organizacije. Socialni kapital se lahko uporablja znotraj organizacije za razvoj sposobnosti posameznika, organizacije in sposobnosti drugih zaposlenih. Zaposleni se lahko odločijo, ali se bodo osredotočili na svoj osebni notranji socialni kapital ali zunanji družbeni kapital. Na primer, z osredotočanjem na socialni kapital, ki pripada neposredno zaposlenim (notranji socialni kapital), se lahko zavedajo svojih družbenih norm in vrednot ter lahko razvijejo povezanost med drugimi zaposlenimi s skupnimi vrednotami. Zunanji socialni kapital po drugi strani lahko pomaga zaposlenim pri odločanju o tem, kje naj najdejo vire, znanja in informacije, ki jih ne potrebujejo oni sami, so pa nujni za njihov uspeh v organizaciji.

Za določitev vrednosti so opredeljeni dejavniki socialnega kapitala, ki vplivajo na zaposlenega ali bodočega zaposlenega. Na splošno kazalniki ali elementi, ki se uporabljajo za merjenje socialnega kapitala, spadajo v štiri kategorije: socialna omrežja; zaupanje in vzajemnost; norme in vrednote ter državljansko angažiranje (Acquaah idr., 2014). V sistematičnem poročilu o pregledu, ki meri in vrednoti družbeni kapital (prav tam), je na sliki 3 prikazan model, ki povzema razmerja med kazalniki socialnega kapitala, njegovo opredelitvijo, enotami merjenja in koristmi.

Slika 3: Determinante, definicija, enote merjenja in koristi socialnega kapitala



Zaključne misli

Socialni kapital je eden od pomembnejših vidikov ali elementov razvoja posameznika, organizacije in družbe. Glede na močan vpliv, ki ga ima na vse navedeno (glej sliko 3), je smiselno, da se tudi načrtovanja gradnje osebnega socialnega kapitala (notranjega socialnega kapitala) lotimo premišljeno in strateško. Pri tem izhajajmo vedno iz sebe: kaj je zame sprejemljivo, kaj so moji cilji, aspiracije. Le tako boste lahko zvesti svojim lastnim vrednotam, svojemu vrednostnemu sistemu in svoji (začrtani) življenjski poti.

Literatura in viri:

- Acquaah, M., Amoako-Gyampah, K., & Gray, B., Nyathi, N. Q. 2014. *Measuring and Valuing Social Capital: A Systematic Review. Network for Business Sustainability South Africa.* [Dostop: nbs.net/knowledge avgust 2018].
- Adam, F., Rončević, B. in Tomšič, M.: *Socialni kapital za SRS. Dosegljivo na* <http://www.slovenijajutri.gov.si/fileadmin/urednik/dokumenti/sockap.pdf> [Dostop: avgust 2018]
- Adler, P. S., & Kwon, S. W. (2002). *Social capital: Prospects for a new concept. Academy of management review, 27(1), 17–40.*
- Burt, R. S. 2005. *Brokerage & closure: An introduction to social capital.* New York: Oxford University Press.
- *Institute for Social Research at the University of Michigan. Social Capital. Dosegljivo na:* <https://www.icpsr.umich.edu/icpsrweb/instructors/icsc/background.jsp> [Dostop: avgust 2018].
- Lin, N. (2002). *Social capital: A theory of social structure and action.* Cambridge: Cambridge University Press.
- *Market Business News. What is social capital? Definition and Meaning. Dosegljivo na:* <https://marketbusinessnews.com/financial-glossary/social-capital/> [Dostop: avgust 2018].
- Roland, E., Landua G.: *Regenerative Enterprise: Optimizing for Multi-Capital Abundance.* 2015. Na: <http://www.appleseedpermaculture.com/about/regenerative-enterprise/>
- OECD. *What is social capital? Dosegljivo na:* <https://www.oecd.org/insights/37966934.pdf> [Dostop avgust 2018].
- *Office for National Statistics of United Kingdom. Guide to social capital. Dosegljivo na:* <http://webarchive.nationalarchives.gov.uk/20160105232615/http://www.ons.gov.uk/ons/guide-method/user-guidance/social-capital-guide/the-social-capital-project/guide-to-social-capital.html> [Dostop: avgust 2018].
- *Svetovna banka. What is Social Capital. Dosegljivo na:* <http://web.worldbank.org/WBSITE/EXTERNAL/TOPICS/EXTSOCIALDEVELOPMENT/EXTSOCIALCAPITAL/0,contentMDK:20185164~menuPK:418217~pagePK:148956~piPK:216618~theSitePK:401015,00.html> [Dostop: avgust 2018].
- *Šola za ravnatelje. 2015. Projekt socialni in kulturni kapital. Dosegljivo na:* <http://sk.solazaravnatelje.si/predstavitev/opredelitev-skk/> [Dostop avgust 2018].
- *The Harvard Kennedy School of Government. Social Capital. Dosegljivo na:* <http://www.hks.harvard.edu/saguaro/socialcapitalprimer.htm> [Dostop avgust 2018].

USPOSABLJANJE TRENERJEV ZA DELO PO METODI MODEL M SLOVENIJA



REGIJSKO USPOSABLJANJE MLADIH PO METODI MODEL M SLOVENIJA

Avtorici: mag. Anita Hrast, Monika Rajšp

Povzetek

V prispevku opisujemo aktivnosti projekta Model M Slovenija, sodelovanje z regijskimi partnerji pri izvedbi usposabljanja v posamezni regiji, proces priprave in izvedbe regijskega usposabljanja mladih za podjetništvo, nevladništvo in aktivno iskanje zaposlitve. Opisujemo tudi metode dela ter naloge udeležencev v okviru usposabljanja, ki pripomorejo k njihovem uspehu.

Ključne besede: mladi, usposabljanje, svetovanje, iskanje zaposlitve, naloge, program usposabljanja, regijske šole, Model M Slovenija.

AKTIVNOSTI V PODPORO REGIJSKEMU USPOSABLJANJU MLADIH PO METODI MODEL M SLOVENIJA

V okviru usposabljanja in izobraževanja smo v projektu Model M Slovenija v letih 2017 in 2018 izpeljali tudi t. i. Regijske šole (izvedba programa usposabljanja mladih brezposelnih oseb za podjetništvo, nevladništvo in inovativno iskanje zaposlitve) v posamezni regiji. Program usposabljanja mladih je potekal v skupaj sedmih regijah, po 1,5 meseca izvedbe v posamezni regiji. Ob koncu projekta smo izbrali **najboljši Model M** – najboljši podjetniški, nevladniški in karierni načrt udeležencev usposabljanja v vseh sedmih regijah.

V okviru usposabljanja in še po njem smo izvajali tudi **svetovanje mladim** – individualno in skupinsko svetovalno delo glede na potrebe udeležencev projekta. Mladim smo nudili pomoč pri vzpostavitvi kontaktov z delodajalci in zaposlovanju, spremljali zaposlovanje mladih, izvajali svetovanje mladim in delodajalcem glede na njihove potrebe.

Mreženje, povezovanje in ogledi dobrih praks so bili ključni sestavni del izvajanja projekta v posamezni regiji. Da bi mlade čim hitreje spodbudili k zaposlitvi, smo aktivirali vključevanje širše populacije **mladih in podjetnikov** v razvoj zaposlovanja, podjetništva in nevladništva **z ogledi dobrih praks slovenskih podjetij in NVO** ter **mreženjem v vsaki regiji**.

Pripravili in izpeljali smo še **poslovno konferenco Model M Slovenija – Mladi, podjetništvo in družbena odgovornost** 2017 v Mariboru in s še desetimi drugimi nacionalnimi projekti, sofinanciranimi preko Javnega razpisa za spodbujanje aktivnega državljanstva v Ljubljani leta 2018, soorganizirali **konferenco Mladimo prihodnost** (več www.mladimoprihodnost.si).

Uspešno smo izpeljali **prenos EU pobude Zavezništvo za mlade** (Pact4Youth) **v Slovenijo** – predstavitev pobude, prilagoditev za Slovenijo in priprava nacionalnega akcijskega načrta ter izvedba le-tega.

Oblikovanje skupnosti Model M Slovenija je bil pomemben dodatek k mreženju mladih brezposelnih s ciljem ustvarjanja možnosti za njihovo zaposlitev. V sklopu tega dela projekta so potekali organizacija hitrih poslovnih sestankov med mladimi in podjetniki v posamezni regiji, oblikovanje, vpis, spremljanje in promocija na spletu – potencialnih:

- kandidatov za zaposlitev (mladi, ki aktivno iščejo zaposlitev),
- ponudnikov izdelkov in storitev (mladi, ki so ustanovili lastno podjetje ali nevladno organizacijo),
- iskalcev kadrov (podjetij in drugih pravnih oseb, ki iščejo primerne kandidate za zaposlitev),
- ponudnikov pripravništev in prakse (podjetij in drugih pravnih oseb, ki lahko mladim nudijo prakso ali pripravništvo),

- predavateljev in svetovalcev mladim (podjetnikov, nevladnikov in drugih strokovnih delavcev, ki so mladim pripravljene svetovati) ,
- mladinskih organizacij in organizacij za mlade, ki so usposobljene za krepitev zaposljivosti in zaposlenosti mladih v regiji,
- mladih, ki so že uspešno našli zaposlitev ali ustvarili svojo – ppt razglednice udeležencev projekta.

Pripravili in izpeljali smo tudi Train the trainer program – program usposabljanja lokalnih predavateljev za delo v projektu v posamezni regiji s poudarkom na sodelovanju z gospodarskimi zbornicami in mladinskimi organizacijami v regiji in podelitev certifikatov tem predavateljem.

Evalvacija in predlogi za nadgradnjo projekta v prihodnje sta pomagali, da smo ugotovili, kaj lahko v projektu še izboljšamo v prihodnje. Tako smo izpeljali raziskavo med udeleženci projekta (slušatelji, predavatelji in podjetniki) v posamezni regiji ob zaključku projekta za ugotavljanje njihovih potreb po nadgradnji programa in zbiranje predlogov za razvoj programa v prihodnje ter opravili še dodatne spletne in telefonske raziskave.

SODELOVANJE S PARTNERJI V POSAMEZNI REGIJI

Da bi projekt uspešno izpeljali, je bilo ključno sodelovanje z regijskimi partnerji, saj ti najbolj poznajo gospodarsko, socialno, kulturno okolje in druga področja v regiji. Zavedali smo se namreč, da bo mladim po izvedbi usposabljanja v posamezni regiji največ pomenil prav stik z lokalnimi, regijskimi partnerji, ki jim bodo tudi najlažje in najhitreje lahko pomagali do zaposlitve v tej regiji.

V projekt so bile tako vključene naslednje ključne organizacije:

- Zavod RS za zaposlovanje in njihove območne službe v izbranih regijah
- Mladinske organizacije in karierni centri posameznih univerz
- Gospodarske zbornice v posamezni regiji, podjetniška in nevladniška
- Člani inštituta IRDO
- Mediji v posamezni regiji in drugi.

Regijski partnerji za izvedbo programov usposabljanja mladih brezposelnih so bili glede na mesto izvedbe usposabljanja in nadaljnje sodelovanje naslednji:

- CELJE: Inkubator Savinjske regije d. o. o. (<http://www.inkubatorsr.si>)
- LJUBLJANA: Javni zavod Cene Štupar Ljubljana (<http://www.cene-stupar.si>)
- MURSKA SOBOTA: Aurora Coworking center (<http://www.auroracoworking.com/>)
- KOPER: Središče Rotunda so. p. (<https://sredisce-rotunda.si/>)
- NOVO MESTO: Gospodarska zbornica Dolenjske in Bele krajine (<http://www.gzdbk.si/si/>)
- KRANJ: Območna obrtno-podjetniška zbornica Kranj (<http://www.oozkranj.com/>)
- NOVA GORICA: Območna obrtno-podjetniška zbornica Nova Gorica (<http://www.ooz-novagorica.si/>)
- NACIONALNO IN REGIJSKO: Zavod RS za zaposlovanje (<https://www.ess.gov.si/>) in območne službe le-tega v posamezni regiji

PRIPRAVA REGIJSKEGA USPOSABLJANJA MLADIH ZA PODJETNIŠTVO, NEVLADNIŠTVO IN AKTIVNO ISKANJE ZAPOSLOTITVE

Vsaka izvedba regijskega usposabljanja je zahtevala veliko priprav za izvedbo že pred samim usposabljanjem, med njim, pa tudi po zaključku usposabljanja. Koordinirati je bilo potrebno veliko število ljudi – od regijskih partnerjev, do mladih brezposelnih, udeležencev projekta, do predavatelje, svetovalcev, podjetnikov in drugih, vključenih v proces usposabljanja.

Celoten postopek smo tako izpeljali v petih ključnih korakih, ki jih predstavljamo v nadaljevanju. Povzetek petih ključnih korakov za izvedbo usposabljanja v posamezni regiji:

- Ko nastane ideja za izvedbo usposabljanja
- Sestava programa usposabljanja

- Pred izvedbo programa usposabljanja
- Izvedba programa usposabljanja
- Po izvedbi programa usposabljanja

Dodajamo kratek opis postopkov z alinejami pri posameznem koraku.

1. Ko nastane ideja za izvedbo usposabljanja

Ključne naloge, dileme in vprašanja za izvedbo tega koraka so:

- Imeti financerja usposabljanja (javni razpisi, EU, država občine, sponzorji, donatorji ... = ?)..
- Sestaviti program usposabljanja glede na različne dejavnike (primerni predavatelji, dolžina programa / št. udeležencev / sredstva, interes mladih, gospodarska slika, lokacija).
- Najti regionalne partnerje za izvedbo, skleniti pogodbe.
- Sestaviti kurikulum za izvedbo usposabljanja v regiji z regijskimi in nacionalnimi predavatelji, strokovnjaki iz prakse, podjetniki.
- Skleniti pogodbe (regionalni partnerji, predavatelji, ZRSZ).
- Oglaševati dogodek.
- Pripraviti informativni dan.
- Obvestiti medije o bližajočem se usposabljanju v regiji (lokalne in nacionalne medije).
- Druge naloge glede na potrebe v regiji.

2. Sestava programa usposabljanja

Ključne naloge, dileme in vprašanja za izvedbo tega koraka so:

- Najti primerne predavatelje.
- Najti lokacijo za izvedbo usposabljanja, predhoden ogled, dogovor o pogojih.
- Možnosti za vzpostavitev »bifeja« v predavalnici
- Sestaviti kurikulum, uskladiti proste termine avtorjev, se dogovoriti za honorarje.
- Skleniti pogodbe (regionalni partnerji, predavatelji, ZRSZ).
- Določiti glavnega moderatorja usposabljanja in namestnika.
- Zbrati izjave o zaupnosti podatkov – moderatorji, svetovalci, podporno osebje pri usposabljanju.
- Druge naloge glede na potrebe za pripravo programa usposabljanja v regiji.

3. Pred izvedbo programa usposabljanja

Ključne naloge, dileme in vprašanja za izvedbo tega koraka so:

- Promovirati in izpeljati informativni dan za mlade brezposelne (sodelovanje z regijskimi partnerji, ZRSZ – območne službe).
- Zbrati prijave, obvestiti udeležence o programu, začetku, lokaciji.
- Urediti prijave udeležencev, koordinacija z ZRSZ.
- Priprava pogodb za vključitev ZRSZ za udeležence.
- Priprava obrazcev za udeležence (IRDO, MIZŠ).
- Sklenitev pogodb z udeleženci na 1. dan usposabljanja (IRDO).
- Priprava nalog za udeležence in povezovalni ppt s programom, napovedmi predavateljev, nalogami.
- Druge naloge glede na potrebe za izvedbo programa usposabljanja v regiji.

4. Izvedba programa usposabljanja

Ključne naloge, dileme in vprašanja za izvedbo tega koraka so:

- Nakup hrane vsak dan, ureditev »bifeja«, zadolžitev za naloge v skupini udeležencev
- Izvolitev predsednika in namestnika skupine, oblikovanje FB neformalne skupine.
- Moderiranje programa vsak dan, spremljanje izvedbe nalog udeležencev, sprotno komentiranje nalog in dela.
- Kontakt s predavatelji za izvedbo in dodatne potrebe le-teh ter programa usposabljanja, udeležencev.
- Dnevno pošiljanje ppt in nalog udeležencem ter sprejemanje le-teh, svetovanje za popravke nalog udeležencem.
- Svetovalno delo udeležencem (skupinsko, individualno).
- Dogovor za ogled dobre prakse podjetij, NVO v regiji – vnaprej dogovor in obisk.
- Razdelitev obrazcev za udeležence (IRDO, MIZŠ).
- Sklenitev pogodb z udeleženci na 1. dan usposabljanja (IRDO).

- Priprava nalog za udeležence in povezovalni ppt s programom, napovedmi predavateljev, nalogami za naslednji dan.
- Preverjanje nalog udeležencev.
- Priprava in podelitev priznanj, priporočil udeležencem, simboličnih daril projekta od sponzorjev.
- Fotografiranje.
- Izpolnjevanje evalvacijskih vprašalnikov.
- Obveščanje medijev o poteku in zaključku programa usposabljanja v regiji.
- Druge naloge glede na potrebe za izvedbo programa usposabljanja v regiji.

5. Po izvedbi programa usposabljanja

Ključne naloge, dileme in vprašanja za izvedbo tega koraka so:

- Obvestiti medije o zaključku, lahko na zadnji dan usposabljanja, ko pripravimo še posebej vabilo za partnerje, predavatelje, medije.
- Zbrati izjave udeležencev o (ne)zadovoljstvu s programom.
- Pripraviti zasnovo usposabljanja za naslednjo lokacijo.
- Poslati ZRSZ poročila, dokazila, enako poročati MIZŠ ob posameznem obdobju za poročanje o vključenih udeležencih projekta.
- Ohraniti stik z udeleženci (FB skupine, LinkedIn ...).
- Iskati vire financiranja za nadaljevanje izvedbe regijskih usposabljanj za nove generacije brezposelnih mladih.
- Pripraviti poročilo o izvedbi programa usposabljanja (IRDO, MIZŠ – vsebinsko, statistike).
- Urediti baze vseh kontaktov (predavatelji, udeleženci, partnerji), vse vključene povezati v Model M Slovenija skupnost, jih medsebojno mrežiti za hitrejše zaposlovanje.
- Nadaljevati z delom, arhivirati podatke in analizirati evalvacijske vprašalnike, vnesti predloge sprememb v nadaljnje delo.
- Pripraviti Mbuk za regijo, v kateri je potekalo usposabljanje – naloga udeležencev.
- Druge naloge glede na potrebe po izvedbi programa usposabljanja v regiji.

OPIS PROGRAMA USPOSABLJANJA V POSAMEZNI REGIJI IN METODE DELA

Da bi mlade lahko vključili v regijsko usposabljanje, smo zanje najprej pripravili predstavitveno gradivo. V njem smo pojasnili, kar predstavljamo v nadaljevanju po alinejah.

MLADI – zakaj sodelovati?

- pridobitev novega znanja iz zaposlitvenega in podjetniškega ter nevladnega področja;
- pomoč strokovnega tima pri določitvi (samo)zaposlitvenih možnosti;
- širitev lastne socialne mreže, sodelovanje z udeleženci projekta iz drugih regij, sodelovanje v oblikovanju Model M Slovenija skupnosti, ogledi dobrih praks;
- mreženje z zanimivimi podjetniki, nevladniki in drugimi uspešnimi osebami.

Pogoji sodelovanja

- oseba z najmanj srednješolsko izobrazbo predvidoma v starosti 18.–29. let, prijavljena v evidenco brezposelnih na ZRSZ iz posamezne regije;
- ali študent/-ka, ki je zaključil/-a univerzitetni študijski proces ali je v zadnjem letniku le-tega in si želi najti zaposlitev oz. ustvariti svojo lastno organizacijo (profitno ali neprofitno);
- izjemoma se lahko vključijo tudi drugi kandidati/-tke, ki izkazujejo veliko željo za aktivno rešitev svoje situacije na področju iskanja / ustvarjanja zaposlitve.

Cilji programa (za leta 2016–2018) so bili:

- Na podlagi okrepljenih in pridobljenih kompetenc, veščin in izkušenj želimo omogočiti usposabljanje za zaposlitev ali ustanovitev lastnega podjetja, nevladne organizacije vsaj 140 mladim v sedmih regijah v Sloveniji v letih 2016–2018.

- Vsaj 32 mladim (v starosti 24–29 let) v teh sedmih regijah želimo omogočiti zaposlitve pri drugih delodajalcih ali samozaposlitve mladih, vključenih v projekt. Od tega želimo ob zaključku projekta ohraniti še najmanj 24 zaposlitev, kar znaša 75 % (od tega 7 v vzhodni in 17 v zahodni regiji).

Vsebina programa usposabljanja:

- Spoznavanje samega sebe in drugih, osebnostna rast ter lažji prehod na trg dela oz. odločitev za samostojno podjetniško ali nevladniško pot, aktivno zaposlitev;
- Pridobivanje znanj in veščin za naslednje sklope (delo v 3 skupinah):
- Ustanavljanje in delovanje lastnega podjetja
- Ustanavljanje in delovanje neprofitne organizacije
- Aktivno iskanje zaposlitve na trgu dela
- Pisanje lastnega kariernega / poslovnega načrta in druge vaje

Metode dela, trajanje, izvajalci - PRIMER v NOVI GORICI

- Metode dela: skupinska predavanja, individualne delavnice, srečanja, svetovanja, ogledi dobrih praks
- Izvajalci: strokovnjaki in zunanji sodelavci inštituta IRDO, regijski podjetniki, NVO, MO
- Lokacija: Območna obrtno-podjetniška zbornica Nova Gorica, Ulica Gradnikove brigade 6, 5000 Nova Gorica (PRIMER)
- Kontakti: tel. 05 330 66 00, e-pošta: tina.gerbec@ozs.si <http://www.ooz-novagorica.si/>
- Trajanje programa: 21. 5. 2018–29. 5. 2018 8PRIMER – tukaj je šlo samo za 5 –dnevno izvedbo (40 ur), ker je bilo prijavljenih zelo malo udeležencev, sicer so programi usposabljanja trajali približno 1,5 meseca, po 100+ ur)

Začetek programa usposabljanja – PRIMER v NOVI GORICI

- Program v NOVI GORICI se je začel izvajati 21. 5. 2018 in je trajal do 29. 5. 2018
- Skupaj 5 delovnih dni po 8 ur (z odmori za mreženje!), skupaj 40 ur na udeleženca.
- Število udeležencev je bilo omejeno (20–30) v posamezni regiji, mi smo vključili 4.
- V vsaki regiji je trajal približno mesec in pol (5–6 tednov, s presledki), v NG 5 delovnih dni, 2 tedna.
- Dosedanji modeli uspeha => CELJE, LJUBLJANA, MURSKA SOBOTA, KOPER, NOVO MESTO, KRANJ, NOVA GORICA

Metode dela, trajanje, izvajalci – PRIMER v KRANJU

- Metode dela: skupinska predavanja, individualne delavnice, srečanja, svetovanja, ogledi dobrih praks
- Izvajalci: strokovnjaki in zunanji sodelavci inštituta IRDO, regijski podjetniki, NVO, MO
- Lokacija: OOOZ Kranj / Območna obrtno-podjetniška zbornica Kranj, Cesta Staneta Žagarja 37, 4000 Kranj
- Kontakti: Tel. +386 4 281 83 10, daniela.zagar@ozs.si, <http://www.ozs.si/Ozbornici/OOZ/Kranj/Kontaktiinlokacija.aspx>
- Trajanje programa: 19. 3. 2018–18. 4. 2018 (več kot 100 ur na udeleženca)

Vsebina in urnik programa Model M Slovenija v Gorenjski regiji v letu 2018:

Predviden termin	Vsebine programa usposabljanja in izobraževanja	Število dni/ ur za udeleženca, opis
Sreda, 7. 3. 2018	Uvodno srečanje za izbor udeležencev v projektu: Karierno središče ZRSZ OS Kranj, Šuceva ulica 23, 4000 Kranj, 7.3. 2018 ob 10.00 uri	
MODULI	PROGRAM	
19., 21., 22. marec 2018	1. JAZ IN MOJI NAČRTI: Odkrivanje lastnega poslanstva, sposobnosti in omejitev - skupinska predavanja in diskusije	3 dni po 6 ur = 18 ur
26., 27., 28. marec 2018	2. Načrtovanje kariere in poslovno okolje - skupinska predavanja in diskusije	3 dni po 6 ur = 18 ur
3., 4., 5. april 2018	3. Spoznavanje poslovnega in zaposlitvenega okolja - skupinska predavanja in diskusije	3 dni po 6 ur = 18 ur
9., 10., 11. april 2018	4. Svetovanje (skupinsko in individualno): Modul 5.1.: A. »Podjetniki« - svetovanje Modul 5.2.: B. »Neprofitniki« - svetovanje Modul 5.3.: C. »Iskalci zaposlitve« - svetovanje (vključeno je individualno delo kandidata s svetovalcem)	3 x 8 ur svetovanja = 24 ur
16., 17. april 2018	5. Iskanje priložnosti za delo in ogledi dobrih praks: Modul 4.1.: A. »Podjetniki« Modul 4.2.: B. »Neprofitniki« Modul 4.3.: C. »Iskalci zaposlitve«	2 dni po 8 ur = 16 ur
18. april 2018	6. Predstavitve lastnega kariernega ali poslovnega načrta: ZAKLJUČNI REGIJSKI POSVET v Kranju - predstavitve zaključkov in dosežkov programa usposabljanja	1 dan po 8 ur = 8 ur
Skupaj predvidoma 15 delovnih dni po 6-8 ur/ oz. 102 uri za kandidata		

IZVEDBA REGIJSKEGA USPOSABLJANJA MLADIH – PROCES DELA

V nadaljevanju podrobneje opisujemo proces dela pri izvedbi posameznih nalog za program usposabljanja mladih brezposelnih v regiji.

Informativni sestanek za udeležence v regiji

Informativni sestanek je namenjen predstavitvi usposabljanja mladim, ki se iz različnih razlogov odzovejo vabilu na informativni sestanek. Sestanek traja predvidoma eno uro. Več po doseganih izkušnjah ni primerno, saj se izgubi pozornost. Predstavitve usposabljanja mora biti pripravljena čim bolj atraktivno in zanimivo, s pripovedovanjem zgodb predhodnih udeležencev usposabljanja. Priporočamo tudi uporabo videoposnetkov. Na predstavitvi se razdelijo tudi prijavnica in promocijsko informativno gradivo, ki udeležencem poda informacije o usposabljanju, poteku, prijavi itd. Na koncu informativnega sestanka zberemo izpolnjene prijavnice in podamo informacije o nadaljnjem zbiranju prijav za usposabljanje. Uredimo sezname za obveščanje prijavljenih udeležencev in uskladimo informiranje le-teh v sodelovanju z ZRSZ.

Nabor kandidatov za usposabljanje, izbor predavateljev, določitev moderatorja, priprava urnika in gradiv

Regijsko usposabljanje za udeležence

Regijsko usposabljanje traja predvidoma 15 dni, po 6–8 ur na dan, po 3 dni na teden. Število dni v posameznem tednu se določi glede na razpoložljivost prostora, v katerem se bo usposabljanje izvajalo in zasedenosti gostujočih predavateljev. Po izkušnjah predhodnih generacij se je za najprimernejše izkazalo, da usposabljanje traja strnjeno 2–3 dni v tednu. Regijsko usposabljanje načrtuje vodja projekta, sam potek in izvedbo usposabljanja pa koordinira moderator usposabljanja, ki ni nujno vodja projekta. Program, ki vključuje skupinska predavanja, diskusije, ogleda dobrih praks ter individualna svetovanja, se izvaja po modulih. Celoten program je sestavljen iz 6 modulov, od katerih se vsak izvede predvidoma v enem tednu. Odmori se izvedejo glede na potrebe udeležencev in predavateljev ter se jim časovno prilagodijo.

Predstavitev izvedbe posameznih modulov v programu usposabljanja:

MODUL 1: JAZ IN MOJI NAČRTI: Odkrivanje lastnega poslanstva, sposobnosti in omejitev

1. dan poteka uvodno srečanje, kjer se na začetku predstavijo organizatorji in partnerske organizacije, ki sodelujejo v projektu. Nato sledi ureditev formalnih zadev (podpisi pogodb med udeleženci in izvajalcem usposabljanja, izpolnitev liste prisotnosti ter podpisi pogodb med udeleženci in ZRSZ, v kolikor to predhodno še ni urejeno), predstavitev gradiv, urnika, promocijskih materialov ...

Po uvodnih nagovorih in ureditvi formalnosti se udeležencem skozi pripovedovanje zgodb predstavi projekt in izvajalec projekta. Nato sledijo tematska predavanja vabljenih strokovnjakov (predavatelji). V drugi polovici dneva se skozi kratko (1-minutno) predstavitev predstavijo udeleženci usposabljanja. Predstavitev se šteje kot 1. opravljena naloga udeležencev, prejmejo pa navodila za pripravo 2. naloge. Ob koncu prvega dne udeleženci prejmejo obrazce »Jaz in moji načrti«, ki so pomemben del usposabljanja, saj na podlagi izpolnjenih obrazcev izvajalci usposabljanja predvidijo karierno oz. poslovno pot posameznika.

2. dan se začne z urejanjem administrativnega dela usposabljanja oz. izpolnjevanja list prisotnosti. Urnik 2. dneva je sestavljen iz tematskih predavanj, ki se navezujejo na odkrivanje lastnega poslanstva, sposobnosti in omejitev. Udeleženci prav tako predstavijo 2. nalogo (3-minutna predstavitev – Kdo sem jaz?) in prejmejo navodila za pripravo 3. naloge. Ob zaključku dneva sledi še pregled, dopolnitev in oddaja obrazcev »Jaz in moji načrti«.

3. dan je prav tako najprej namenjen urejanju administrativnih zadev, nato pa sledijo predstavitve 3. naloge (3-minutna predstavitev – Moja tema). Predhodne izkušnje kažejo, da predstavitve nalog pogosto presežejo predviden čas za izvedbo predstavitve, zato je smotno pustiti nekaj manevrskega prostora za predstavitve predhodne naloge in dovolj časa za predstavitev zadnje naloge. V urniku 3. dne je predvideno tudi tematsko predavanje in navodila za izvedbo 4. naloge.

Vsebino in naloge v okviru 1. Modula predstavljamo v naslednjem prikazu:

Dan	Modul 1: JAZ IN MOJI NAČRTI: Odkrivanje lastnega poslanstva, sposobnosti in omejitev
1.	<p>Predvidena vsebina in naloge:</p> <ul style="list-style-type: none"> ◆ Uvodni nagovori ◆ Ureditev formalnosti (podpisi pogodb, sporazumov, podpisnih list) in prevzem gradiv ◆ Predstavitev projekta in organizatorja usposabljanja ◆ Predstavitev partnerjev usposabljanja ◆ Predstavitev udeležencev: 1. naloga (1 minuta) in navodila za 2. nalogo ◆ Tematska predavanja ◆ Predstavitev obrazcev JAZ IN MOJI NAČRTI
2.	<p>Predvidena vsebina in naloge:</p> <ul style="list-style-type: none"> ◆ Ureditev formalnosti (podpisne liste) ◆ Tematska predavanja ◆ Predstavitev 2. naloge: Kdo sem jaz? (3 minute) in navodila za 3. nalogo ◆ Pregled, dopolnitev in oddaja obrazcev JAZ IN MOJI NAČRTI
3.	<p>Predvidena vsebina in naloge:</p> <ul style="list-style-type: none"> ◆ Ureditev formalnosti (podpisne liste) ◆ Tematska predavanja ◆ Predstavitev 3. naloge: Moja tema (3 minute) in navodila za 4. nalogo

MODUL 2: Načrtovanje kariere in poslovno okolje

Modul 2 prav tako poteka predvidoma v 3 dneh, ki so si bolj ali manj enaki po sestavi, vsebina tematskih predavanj pa je prilagojena načrtovanju kariere in poslovnemu okolju. V modulu 2 se udeleženci seznanijo z obrazci za poslovni oz. karierni načrt, ki bo predstavljal tudi njihovo končno delo v usposabljanju.

Vsebino in naloge v okviru 2. Modula predstavljamo v naslednjem prikazu:

Dan	Modul 2: NAČRTOVANJE KARIERE IN POSLOVNO OKOLJE
4.	<p>Predvidena vsebina in naloge:</p> <ul style="list-style-type: none"> ◆ Ureditev formalnosti (podpisne liste) ◆ Tematska predavanja ◆ Predstavitev 4. naloge: Moja knjiga / moj film (1 minuta) Predstavitev obrazcev KARIERNI / POSLOVNI NAČRT
5.	<p>Predvidena vsebina in naloge:</p> <ul style="list-style-type: none"> ◆ Ureditev formalnosti (podpisne liste) ◆ Tematska predavanja ◆ Predstavitev manjkajočih nalog in navodila za skupinsko nalogo: Vitki okvir
6.	<p>Predvidena vsebina in naloge:</p> <ul style="list-style-type: none"> ◆ Ureditev formalnosti (podpisne liste) ◆ Tematska predavanja ◆ Predstavitev manjkajočih nalog

MODUL 3: Spoznavanje poslovnega in zaposlitvenega okolja

Skozi Modul 1 in 2 se udeleženci spoznajo in ugotovijo, kaj koga zanima in v čem je kdo dober. V Modulu 3 je tako smotno, da dobijo tudi skupinsko nalogo. Skozi skupinsko nalogo (skupinsko branje knjige Vitki okvir) se naučijo sodelovanja, komuniciranja, dogovarjanja, usklajevanja, upravljanja časa, delegiranja in vodenja. V tem modulu imajo udeleženci več zahtevnejših in časovno bolj omejenih nalog, pripraviti morajo tudi prošnjo za zaposlitev, življenjepis (CV) ter osebno / poslovno vizitko.

Vsebino in naloge v okviru 3. Modula predstavljamo v naslednjem prikazu:

Dan	Modul 3: SPOZNAVANJE POSLOVNEGA IN ZAPOSLOVNEGA OKOLJA
7.	<p>Predvidena vsebina in naloge:</p> <ul style="list-style-type: none"> ◆ Ureditev formalnosti (podpisne liste) ◆ Tematska predavanja ◆ Predstavitev 4. naloge: Moja knjiga / moj film (1 minuta)
8.	<p>Predvidena vsebina in naloge:</p> <ul style="list-style-type: none"> ◆ Ureditev formalnosti (podpisne liste) ◆ Tematska predavanja ◆ Predstavitev manjkajočih nalog in navodila za skupinsko nalogo: Vitki okvir
9.	<p>Predvidena vsebina in naloge:</p> <ul style="list-style-type: none"> ◆ Ureditev formalnosti (podpisne liste) ◆ Tematska predavanja ◆ Predstavitev manjkajočih nalog ◆ Navodila za pripravo MBuka

MODUL 4: Svetovanje (individualno in skupinsko)

Modul 4 je v celoti namenjen udeležencem in pripravam njihovih poslovnih oz. kariernih načrtov. Na podlagi pripravljenih načrtov svetovalec poda mnenje s svojega področja svetovanja, bodisi poslovnega bodisi kariernega. Pri izbiri svetovalcev je pomembno, da imamo strokoven kader, ki bo znal ustrezno usmeriti udeleženca na njegovi poti.

Vsebino in naloge v okviru 4. Modula predstavljamo v naslednjem prikazu:

Dan	Modul 4: SVETOVANJE (INDIVIDUALNO IN SKUPINSKO)
10.	<p>Predvidena vsebina in naloge:</p> <ul style="list-style-type: none"> ◆ Ureditev formalnosti (podpisne liste) ◆ Tematska predavanja ◆ Svetovanje udeležencem (vzporedno po skupinah A, B, C)
11.	<p>Predvidena vsebina in naloge:</p> <ul style="list-style-type: none"> ◆ Ureditev formalnosti (podpisne liste) ◆ Tematska predavanja ◆ Svetovanje udeležencem (vzporedno po skupinah A, B, C)
12.	<p>Predvidena vsebina in naloge:</p> <ul style="list-style-type: none"> ◆ Ureditev formalnosti (podpisne liste) ◆ Tematska predavanja ◆ Svetovanje udeležencem (vzporedno po skupinah A, B, C)

MODUL 5: Iskanje možnosti za delo in ogled dobrih praks

Skozi Modul 5 udeleženci usposabljanja dobijo priložnost za ogled dobrih praks, podjetij in organizacij v njihovem okolju, kjer bi se potencialno lahko zaposlili. Izbor primernih organizacij in podjetij je najbolje opraviti skupaj z udeleženci, saj bodo le-tako dobili vpogled v poklice, sektorje in panoge, ki jih zanimajo. Ni smiselno, da si ogledujejo prakse na področjih, ki jih sploh ne zanimajo ali jim ne bi koristile v prihodnosti.

Vsebino in naloge v okviru 5. Modula predstavljamo v naslednjem prikazu:

Dan	Modul 5: ISKANJE MOŽNOSTI ZA DELO IN OGLED DOBRIH PRAKS
13.	Predvidena vsebina: ♦ Ogled dobre prakse v regiji izvajanja usposabljanja
14.	Predvidena vsebina: ♦ Ogled dobre prakse v regiji izvajanja usposabljanja

MODUL 6: Predstavitev lastnega kariernega ali poslovnega načrta: ZAKLJUČNI REGIJSKI POSVET (predstavitev zaključkov in dosežkov programa usposabljanja)

Modul 6 predstavlja zadnji dan usposabljanja. Vsebina je razdeljena v dva dela. Prvi del je interni in je namenjen evalvaciji projekta s strani udeležencev. Opravi se tudi razprava in fotografiranje. Obvezno morajo udeleženci izpolniti evalvacijski vprašalnik, na podlagi katerega se lahko opravijo izboljšave projekta v prihodnosti.

Drugi del je odprt za javnost. Med povabljenimi gosti so lahko mediji, zainteresirana podjetja in organizacije, predstavniki lokalne oblasti ter drugih institucij. Po uvodnih nagovorih organizatorjev in partnerjev projekta se predstavijo udeleženci projekta s predstavitvami svojih podjetniških in kariernih načrtov.

Za tem sledi predstavitev Mbuk-a, ki je povzetek življenjepisov vseh udeležencev usposabljanja in ga le-ti sami pripravijo ter predstavijo. Mbuk je namenjen predstavitvi celotne skupine udeležencev, ki so sodelovali v posamezni regiji, katerih podatke lahko (z dovoljenjem udeležencev) posredujemo potencialnim zaposlovalcem.

Uspešnost projekta predstavlja predstavitev regijskih učinkov projekta, kjer organizator predstavi pomembne točke izvajanja projekta v regiji in nacionalno ter predvidene aktivnosti v prihodnje. Na koncu sledi podelitev potrdil in priporočil, ki jih prejmejo vsi udeleženci, ki so uspešno zaključili usposabljanje. Zaključni regijski posvet se zaključí s sklepnimi mislimi sodelujočih in neformalnim druženjem po zaključku uradnega dela.

Vsebino in naloge v okviru 6. Modula predstavljamo v naslednjem prikazu:

Dan	Modul 6: ZAKLJUČNI REGIJSKI POSVET
	<p>Predvidena vsebina in naloge:</p> <p>INTERNI DEL</p> <ul style="list-style-type: none"> ◆ Evalvacija opravljenega dela, izpolnjevanje vprašalnikov, fotografiranje, razprava z udeleženci <p>DOGODEK ZA JAVNOST</p> <ul style="list-style-type: none"> ◆ Uvodni pozdravi in nagovori organizatorjev in partnerjev ◆ Predstavitev kariernih in poslovnih načrtov udeležencev ◆ Predstavitev Mbuk-a ◆ Regijski učinki projekta ◆ Podelitev potrdil in priporočil ◆ Zaključek srečanja
15.	

NALOGE UDELEŽENCEV V OKVIRU USPOSABLJANJA PRIPOMOREJO K NJIHOVEMU USPEHU

V procesu izvajanja usposabljanj se je izkazalo, da je opravljanje nalog posameznega dne za njihovo vzdržljivost in delovno naravnost ključnega pomena. Naloge so zasnovane tako, da najprej udeleženci spoznavajo same sebe in hkrati preko javnih predstavitev drug drugega. Tako se med njimi ustvari razumevanje, sprejemanje in povezovanje.

Pri njihovem javnem nastopu v okviru skupine si izmenjajo poglede na nastop soudeleženca usposabljanja in predlagajo izboljšave. Udeleženci so hkrati tisti, ki predstavljajo sebe pred skupino, pa tudi tisti, ki podajajo povratno informacijo udeležencu, ki se v danem trenutku predstavlja pred drugimi. Prvi trije dnevi usposabljanja so za povezovanje skupine ključni. Pri tem ima pomembno vlogo moderator, ki s svojim delom povezuje skupino, podaja povratne informacije, pohvali in predlaga izboljšave ter skrbi za spoštovanje udeležencev usposabljanja.

V skupini veljajo dogovorjena pravila, in sicer:

- Vse, kar se v skupini dogaja, ostaja v skupini.
- Zaupnih osebnih podatkov in informacij o osebi udeleženci ne smejo posredovati drugim.
- Velja pravilo konstruktivne kritike – če s svojo kritiko ne moreš prebuditi nekaj pozitivnega v osebi na pozitiven način, potem bodi raje tiho.
- Vsi v skupini se spoštujemo in skušamo v človeku prebuditi najboljše, kar je v njem, da to lahko pokaže tudi drugim.
- Med seboj se povezujemo, ne glede na spol, raso, usmerjenost, kulturo, vero ipd. in si pomagamo, da vsak čim hitreje najde zaposlitev – s priporočili, izmenjavo informacij, povezovanjem, spodbujanjem drug drugega k razvoju ... in vse to na pozitiven način, z ustvarjanjem pozitivne klime v skupini.

Vsak dan imajo udeleženci nastop pred skupino. Predstavljajo svoje naloge, s tem pa tudi sami sebe in krepijo svojo veččino javnega nastopanja, premagujejo strah pred nastopanjem in tremo. Sledijo številna predavanja zunanjih predavateljev, ki ob vsebini, ki jo predavajo, vedno povedo tudi kaj o sebi, kako so se prvič zaposlili, kakšne podjetniške in zaposlitvene izkušnje so pridobili, kaj so se v vseh letih doslej naučili in kaj bi priporočili udeležencem usposabljanja. Gre za dragocene izkušnje, ki mladim vlijejo pogum, da lahko naredijo kaj iz sebe.

Ključno pri vseh nalogah, ki jih morajo udeleženci opraviti, je to, da jim preko svetovanja in komentiranja opravljenih del vlijemo upanje v to, da zmorejo biti uspešni. To naredimo s spodbujanjem njihovega izražanja preko nalog, pohvalami za tisto, kar res obvladajo in v čemer so dobri, pa naj bo to hobi ali kakšna druga dejavnost. Tako se v posamezniku prebudi upanje v to, da zmorejo biti uspešni. To je gibal njihovega uspeha.

JAZ VERJAMEM VATE, VERJEMI ŠE TI VASE

Ko jim povemo, da mi verjamemo v to, da bodo zmogli biti uspešni, da verjamemo vanje, potem si dovolijo, da so uspešni. Če vsaj eden verjame vate, pravijo, potem ti bo zagotovo uspelo. In v vse vključene udeležence projekta Model M Slovenija in Model M regionalnih projektov iz preteklih let v Podravju mi zagotovo verjamemo. Ni lepšega občutka kot je ta, da je nekdo uspešen, da si je lahko ustvaril družino, dobil zaposlitev, se osamosvojil. To je gibalno razvoja naše družbe. Potem lahko rečemo, da na mladih svet stoji.

Mladi potrebujejo podporo, predvsem moralno, da bo svet lahko stal na njih. Najprej morajo stopiti na ramena tistih, ki jih učijo živeti, da bodo prihodnje generacije mladih lahko stale na njihovih ramenih.

Družba, družina, vrstniki, pritiski medijev in mnoge druge informacije sodobnega časa ustvarjajo pri vseh generacijah, še posebej pa pri mladih, splošno prepričanje, da se nič ne da, da nič ne morejo, da je vse vnaprej dogovorjeno in da lahko uspejo samo tisti, ki imajo veze in poznanstva. Naši udeleženci so po končanem usposabljanju večinoma dokazali, da se v praksi dogaja ravno nasprotno. Službe so dobili, ker so sami stopili v akcijo, ven iz cone udobja. Ker so si dovolili biti uspešni. Ker niso čakali na družino, učitelje, sovrstnike, da se bodo pohvalili. Pohvalili so se sami, z našo pomočjo so si to dovolili. Odprli so se kot školjke in pokazali svoje dragocene bisere svetu. V čast nam je, da smo lahko pri tem sodelovali z njimi.

PROGRAM USPOSABLJANJA ZA TRENERJE PO METODI MODEL M SLOVENIJA

Avtorici: mag. Anita Hrast, Nataša Čebulj

Povzetek

Model M Slovenija pomeni biti mlad in biti vzor drugim, kako inovativno najdeš zaposlitev ali ustvariš svojo lastno. V projekt se lahko vključijo mladi brezposelni v starosti od 18. do 29. let z najmanj srednješolsko izobrazbo. Projekt sofinancirata Evropska unija iz Evropskega socialnega sklada in Republika Slovenija – Ministrstvo za izobraževanje, znanost in šport. Traja od 1. 8. 2016 do 15. 9. 2018, z njim pa želijo organizatorji za večjo zaposljivost in zaposlenost usposobiti vsaj 140 mladih in zaposliti vsaj 32 mladih v sedmih statističnih regijah. V nadaljevanju predstavljamo na kratko bistvo projekta in Train the trainer program usposabljanja po metodi Model M Slovenija.

Ključne besede: *Model M Slovenija, usposabljanje, trenerji, moderatorji, program, kompetence, certifikat.*

Izkušnje inštituta IRDO in ZRSZ s projektom Model M – pilotna izvedba v Mariboru in projektom Model M Slovenija (2016–2018, 7 regij)

Program usposabljanja po inovativnem konceptu inštituta IRDO, imenovanem »Model M«, je v regiji Podravje v letu 2013 zaključilo 26 mladih, v letu 2014 kar 38 mladih in v letu 2015 še 20 mladih brezposelnih oseb. Usposabljanje je bilo namenjeno mladim brezposelnim med 24. in 30. letom iz regije Podravje, ki so želeli izboljšati svoje kompetence, znanje ter pridobiti praktične izkušnje s pomočjo uveljavljenih podjetnikov in strokovnjakov – za večanje njihove zaposljivosti na trgu ali ustanavljanje lastne profitne oz. neprofitne organizacije.

Po dosedanjih podatkih se je po končanem usposabljanju v prvem letu, ko je program obsegal 100 ur izobraževanja, zaposlilo 70 % v program vključenih oseb, v naslednjih dveh letih, ko smo program skrajšali vsaj za polovico zaradi pomanjkanja sredstev za izvedbo programa, pa se je zaposlila »zgolj« četrtina vseh udeležencev projekta. V letu 2016 smo v juliju v Podravju zaradi pomanjkanja sredstev izvedli le evalvacijo 3-letnega programa usposabljanja mladih, z zbiranjem njihovih predlogov za nadgradnjo programa in razširitev koncepta usposabljanja mladih v druge statistične regije Slovenije. Njihovi predlogi so obogatili tudi to prijavo na javni razpis URSM.

Projekt Model M Slovenija je nadgradnja pilotne izvedbe projekta Model M (Podravje: 2012–2013 Model M, 2014 Model M, 2015 Model M Express, 2016 Model M R(e)volucija) v letih 2012–2016 in pomeni širitev tega programa usposabljanja mladih v druge statistične regije, na podlagi triletnega preizkušanja programa v regiji Podravje. V tej regiji se v izogib dvojnega financiranja projekt Model M Slovenija v času trajanja tega projekta ne bo izvajal.

Projekt Model M Slovenija se je v času od 1. 8. 2016 do 15. 9. 2018 izvajal nacionalno, s poudarkom v sedmih statističnih regijah po Sloveniji. Program usposabljanja mladih je potekal v Celju, Ljubljani, Murski Soboti, Kopru, Novem mestu, Kranju in v Novi Gorici.

Za večjo zaposljivost in zaposlenost smo želeli usposobiti vsaj 140 mladih in zaposliti vsaj 32 mladih v sedmih statističnih regijah. Usposobili smo 118 mladih, od katerih se jih je do konca maja 2018 zaposlilo najmanj 50, nekaj zaposlitev pa še pričakujemo.

Projekt s širitvijo programa usposabljanja in izobraževanja mladih v druge statistične regije zagotovo nadgrajuje učinke in rezultate naših preteklih projektov v Podravski regiji ter projekta Mladinski delavec (MDNFI), ki ga je inštitut IRDO izvajal v letih 2009–2012.

Vključene ciljne skupine – mladi brezposelni in mnogi drugi

Vključene ciljne skupine v usposabljanje in izobraževanje so bile v vseh letih izvajanja projekta Model M naslednje:

Primarne skupine (mladi od 15. do vključno 29. leta):

- mladi, ki imajo interes pridobiti nova znanja, kompetence in veščine za konkurenčnejši nastop na trgu dela;
- mladi aktivni iskalci zaposlitve, ki niso v delovnem razmerju;
- dijaki in študenti zadnjih letnikov, ki v času trajanja operacije zaključujejo izobraževanje in aktivno iščejo zaposlitev;
- mladi, ki se ne izobražujejo ali usposablajo in aktivno iščejo zaposlitev v času trajanja operacije
- in druge kategorije mladih brez zaposlitve v skladu s predmetom in namenom javnega razpisa.

Sekundarne skupine:

- mladi in mladinski delavci, ki bodo aktivno sodelovali bodisi v fazi priprave projektnih aktivnosti in izvedbe projektnih aktivnosti kot (so)izvajalci le-teh in / ali udeleženci delavnic / dogodkov ter predstavniki posamezne regije;
- mladinske organizacije, organizacije za mlade v regiji, ki želijo soustvarjati razvoj mladinskega podjetništva in nevladništva v regiji;
- karierni centri pri univerzah, gospodarske zbornice in podjetniška združenja iz najmanj sedmih regij;
- podjetniki in nevladniki z večletnimi izkušnjami, ki bodo mlade usposabljali za podjetništvo in nevladništvo ter pomagali soustvarjati mednarodna in medregijska sodelovanja za mlade podjetnike in nevladnike;
- mnenjski voditelji (strokovnjaki različnih profilov (podjetniki, svetovalci, socialni delavci, psihologi ...));
- mediji in splošna javnost (prenos informacij o projektu, ozaveščanje o možnostih razvoja mladih na področju trga dela).

Mladi in glede na njihove možnosti tudi mladi z manj priložnostmi so v programu sodelovali z več vidikov. Sodelovali so kot aktivni udeleženci naših dogodkov, hkrati pa tudi kot prostovoljci in pa soustvarjalci našega programa. Udeleženci so lahko soustvarjali vsebine, saj so bili aktivno udeleženi v aktivnostih, kot so izpolnjevanje raznovrstnih vprašalnikov za zaznavanje in spoznavanje njihovih osebnostnih lastnosti, s pripravljanjem raznih lastnih dokumentov (življenjepis, prijava, ponudba za delo, možni osnovni poslovni načrti in podobno), pa so si lahko že na delavnicah pripravili osnovo za nadaljnje delo ter razvoj.

Prav vsebinski deli delavnic so omogočili in vplivali na dodatne aktivnosti mladih tudi po zaključku delavnic. Namen je namreč bil na delavnicah motivirati mlade za nadaljnje aktivno delo in predstaviti nujnost nenehne kontinuitete. Ob zaključku projekta so vsi udeleženci izpolnili vprašalnik in podali predloge za izboljšave, ki smo jih upoštevali pri nadgradnji projekta v prihodnje. Večina izmed kandidatov-udeležencev je bila običajno prijavljena na Zavodu RS za zaposlovanje kot brezposelna oseba in tako predstavljala ranljivo skupino mladih, nekateri so bili brezposelni že več let.

Kompetence, ki so jih mladi pridobili v teku usposabljanja

Znanja in veščine, ki so jih preko programa usposabljanja v posamezni regiji pridobile vključene brezposelne osebe:

Splošne in predmetno specifične KOMPETENCE:

- obvladovanje lastnega dela in časa, sposobnost delegiranja nalog in postavljanja ciljev, sposobnost odkrivanja in odzivanja na priložnosti,
- organiziranje socialnih omrežij opor,
- osvojitve osnovnih konceptov o poslovni dejavnosti, nevladnih organizacijah, socialnem kapitalu, inovativnosti, družbeni odgovornosti, kreativnem razmišljanju itd.,
- poznavanje in razumevanje institucionalnih okvirov dela (zahtev, zakonodaje, dokumentacijskih potreb),
- poznavanje in uporaba organizacijske in vodstvene veščine,
- poznavanje in uporaba ustreznih metod raziskovanja in razvoja lastne prakse,
- poznavanje zakonodaje na področju podjetništva, nevladništva in podpornega okolja,

- prepoznavanje potreb in interesov za delovanje profitne ali neprofitne organizacije,
- priprava, vodenje in evalvacija projektov,
- razumevanje procesov skupinske dinamike in sposobnost dela s skupinami,
- razvijanje novega znanja in razumevanja posameznega področja,
- reflektiranje in evalvacija obstoječe delovne prakse posameznika ter prepoznavanje neizkoriščenih možnosti za dvig njene kakovosti,
- seznanitev s podjetniškimi mrežami in dobrimi praksami bolj ali manj uspešnih podjetnikov,
- splošno predstava o pomenu podjetniške dejavnosti,
- sposobnost analitičnega mišljenja in izražanja, pozitiven odnos do sprememb in zavzetost za stalno učenje, sposobnost uporabe funkcionalnega znanja in izkušenj,
- sposobnost komuniciranja, sodelovalno / timsko delo,
- sposobnost organizirati prostovoljno delo v instituciji in / ali skupnosti,
- sposobnost prevzeti odgovornost za lasten poklicni razvoj in učenje z evalvacijo in refleksijo lastnega dela (izkustveno učenje, intervizija),
- usposobitev za koordinacijo lastne podjetniške aktivnosti ali iskanje lastne karierni poti oz. zaposlitve,
- vodstvene in organizacijske zmožnosti,
- vzpostavljanje partnerskega delovnega odnosa z mladimi in drugimi skupinami,
- zmožnost raziskovanja in prenašanja raziskovalnih spoznanj v prakso.

Kaj je program Train the trainer usposabljanja po metodi Model M Slovenija?

Train the trainer program je program usposabljanja lokalnih predavateljev za delo v projektu v posamezni regiji s poudarkom na sodelovanju z gospodarskimi zbornicami in mladinskimi organizacijami v regiji in podelitev certifikatov tem predavateljem. MODEL M SLOVENIJA: Karierno usposabljanje, zaposlovanje in podjetništvo za mlade – PROGRAM USPOSABLJANJA ZA TRENERJE je potekal kot pilotna izvedba 25. in 26. avgusta 2018 v Ljubljani.

V okviru priprave programa usposabljanja za trenerje po metodi Model M Slovenija smo pripravili naslednje:

- 1 x priprava strokovnih podlag za Train the trainer program Model M Slovenija
- 1 x priprava in izvedba programa usposabljanja za bodoče trenerje programa v izbranih 7 regijah
- 1 x fokusna skupina na temo evlavacije izvedbe programa Model M Slovenija in Train the trainer,
- 1 x e-priročnik za Train the trainer program,
- 1 x priprava obrazcev za vključitev v Train the trainer program in določitev pogodbenega sodelovanja s partnerji (mladinske organizacije, podjetniška združenja, zbornice ... v regiji)

Pogoji za vključitev v program usposabljanja Train the trainer po metodi Model M Slovenija (v nadaljevanju TT)

V program usposabljanja se ne more vključiti vsaka oseba, zato smo zapisali nekaj pogojev za sodelovanje. Pogoji za vključitev oseb v program usposabljanja za TT so bili naslednji:

- Reference kandidata za trenerja
- Vsaj 1 leto delovnih izkušenj (lahko tudi študentsko delo)
- Psihološka znanja
- Poznavanje trga dela
- Tipi udeležencev
- Končana najmanj visokošolska izobrazba
- Nekaznovanost
- Psihološki profil kandidata

Ocenjevanje kandidatov za vključitev v program usposabljanja TT

Kandidate, ki so se prijavili na razpis za vključitev v program usposabljanja za trenerje po metodi Model M Slovenija, smo izbirali na podlagi različnih kriterijev, ki jih prikazujemo v tabeli 1. Večina prijavljenih kandidatov je izpolnjevala kriterije za sodelovanje.

Tabela 1: Prijavnica – kriterij za vključitev kandidatov za trenerje v program usposabljanja trenerjev

Kriterij:	Število točk:
Motivacijsko pismo	50 %
Delovne izkušnje	10 %
Izobrazba	10%
Reference (coaching, svteovanje)	10%
Izkušnje s projektom Model M Slovenija	20 %
Skupaj	100%

Vir: lasten

Vsebina programa usposabljanja Train the trainer po metodi Model M Slovenija

Za čim učinkovitejšo izvedbo programa usposabljanja smo zasnovali vsebine, ki so gradile na osebnosti kandidata za trenerja in na njegovih organizacijskih znanjih, poznavanju dela v okviru projekta Model M Slovenija ter drugih znanjih in izkušnjah.

Vsebino programa usposabljanja za trenerje predstavljamo v nadaljevanju.

PROGRAM TRAIN THE TRAINER USPOSABLJANJA PO METODI MODEL M SLOVENIJA (Usposabljanje kandidatov za moderatorje MMSI v okviru programa Train the trainer)

OSNOVNE INFORMACIJE O USPOSABLJANJU

Kaj?	TRAIN THE TRAINER USPOSABLJANJE (usposabljanje kandidatov za moderatorje MMSI v okviru programa Train the trainer)
Kje in kdaj?	Mencingerjeva 7, Ljubljana, 25. in 26. 8. 2018
Kdo?	Kandidati za trenerje, moderatorje, koordinatorje <i>(Prednost imajo do sedaj vključeni regijski moderatorji, partnerji in dosedanji mladi udeleženci projekta (brezposelni in zaposleni))</i>
Št. prostih mest:	14
Št. ur usposabljanja:	20
Cena:	<i>Za kandidate za trenerje so program usposabljanja, gradivo, nastanitev in prehrana brezplačni.</i>
Prejeta dokazila:	<i>Potrdilo o udeležbi na usposabljanju in certifikat o opravljenem izpitu za trenerja.</i>
Moderatorji:	mag. Natalie C. Postružnik, Nataša Čebulj

PROGRAM USPOSABLJANJA – 1. DAN

Kaj?	TRAIN THE TRAINER USPOSABLJANJE
12 ur	Moderatoriki: mag. Natalie C. Postružnik, Nataša Čebulj
URA	1. MODUL TT: PROGRAM ZA 1. DAN – SOBOTA, 25. 8. 2018
9.30–10.00	Prihod in registracija udeležencev
10.00	Pozdravni nagovori, predstavitev dela v okviru usposabljanja TT (mag. Natalie C. Postružnik, Nataša Čebulj)
10.30	PREDAVANJE: Pasti trga dela in podporno okolje za zaposlovanje mladih (Smiljana Černezel Hrastar, Mirjana Zgaga)
11.30	PREDAVANJE: Socialni kapital in Model M Skupnost (mag. Natalie C. Postružnik)
12.30–14.00	Odmor za mreženje
14.00	PREDAVANJE IN DELAVNICA: Metode skupinskega in individualnega dela (mag. Natalie C. Postružnik, Nataša Čebulj): <ul style="list-style-type: none"> ◆ Regije + dosedanje izkušnje ◆ Sestava programa ◆ Moderiranje skupine in nastop pred skupino ◆ Metode skupinskega in individualnega dela ◆ Vaje oblikovanja nalog za udeležence projekta ◆ Uporaba obrazcev in predstavitev priročnika ◆ Priprava na individualno svetovanje
19.00–20.00	Odmor za mreženje
20.00–22.00	Individualno svetovanje, Izkustvene vaje (mag. Nataša Čebulj)
22.00	Spanje in sanje

PROGRAM USPOSABLJANJA – 2. DAN

Kaj?	TRAIN THE TRAINER USPOSABLJANJE
12 ur	Moderatoriki: mag. Natalie C. Postružnik, Nataša Čebulj
URA	2. MODUL TT: PROGRAM ZA 2. DAN – NEDELJA, 26. 8. 2018
8.00–10.00	Mreženje udeležencev in evalvacija minulega dne
10.00	DELAVNICA: Ustvarjam svoj posel – MODERNA KULINARIKA (mag. Natalie C. Postružnik in kandidati za trenerje) <ul style="list-style-type: none"> ◆ Razdelitev nalog udeležencem ◆ Izvedba skupinskih nalog ◆ Skupinsko svetovanje
13.00–14.00	Odmor za mreženje
14.00–15.00	PREDSTAVITVE: Ustvariam svoj posel – predstavitve nalog po skupinah – moderiranje in svetovanje trenerjev (Nataša Čebulj in udeleženci projekta ter kandidati za trenerje)
15.00–15.30	Evalvacija dvodnevnega usposabljanja, ocenjevanje so-kandidatov za trenerje in lastnega dela ter sklepne misli, ocenjevanje mentorjev – trenerjev v programu
15.30–16.00	Podelitev potrdil in priznanj za udeležbo na usposabljanju kandidatom za trenerje TT
16.00	Izmenjava kontaktov in odhod domov

Opomba: Organizator si pridružuje pravico do spremembe programa.

Reference predavateljev in moderatorjev v okviru programa usposabljanja Train the trainer po metodi Model M Slovenija

Kot trenerje trenerjev smo v program usposabljanja za trenerje vključili osebe – podjetnike, strokovnjake in druge, ki so bili kot predavatelji že vključeni v program, izkazujejo visoko mero znanja in usposobljenosti za trening trenerjev ter poznavanja širšega poslovnega in podpornega okolja za zaposlovanje mladih.

Glede na svoja znanja, izkušnje in odlične ocene v regijskih programih usposabljanja za mlade brezposelne (s strani mladih, udeležencev projekta) so bili kot trenerji trenerjev vključeni posamezniki, katerih reference predstavljamo v nadaljevanju (tabela 2).

Tabela 2: Seznam trenerjev in organizatorjev v okviru programa usposabljanja Train the trainer usposabljanja po metodi Model M Slovenija

Zap. št.	Ime in priimek
TRENERJI TRENERJEV	
1	Nataša Čebulj, KUMI s. p., in Inštitut za sistemske postavitve
2	Mag. Natalie C. Postružnik, Insights, d. o. o.
3	Smiljana Černezel Hrastar
4	Mirjana Zgaga
ORGANIZATORJI	
1	mag. Anita Hrast, IRDO

Vir: lasten

Mag. Natalie C. Postružnik je magistrica znanosti, certificirana licencirana coachinja, motivatorica, trenerka, fasilitatorica, predavateljica. Povezuje znanja s področja računalništva, novinarstva, menedžmenta, vodenja in komuniciranja. Študirala je menedžment, informacijsko tehnologijo, novinarstvo, nemški jezik in literaturo; Ima M. A. v nemškem jezikoslovju. Tri leta je bila izbrana za Predsednico družbenih odnosov za javnost v Sloveniji. Je članica Odbora FC Maribor, članica Mladega upravljalnega odbora pri Menedžerskem združenju v Sloveniji in članica ekspertnega sveta v projektu Golden Thread, projektu, ki strmi k iskanju najboljših delodajalcev v Sloveniji. Je avtorica in soavtorica številnih člankov na področju upravljanja, marketinga, človeških virov in komunikacijskega upravljanja. Leta 2009 je prejela najvišje PRSS priznanje PiarNaKvadrat. Mag. Natalie C. Postružnik združuje znanja s področja vodenja, razvoja talentov in komuniciranja. Je direktorica podjetja Insights, družba za odkrivanje in razvoj potencialov, d. o. o., kjer kot licencirana coachinja (licenca Academy of Executive Coaching London) in certificirana coachinja s konji kot edina v Sloveniji izvaja coachinge, teambuildinge in delavnice s konji (equine assisted coaching). Vesela je priznanj PRSS-ja PiarNaKvadrat osebnost, za inovacijsko komunikacijsko strategijo (InCo/InJo) in trikrat Naj učiteljico po izboru študentov Doba Fakultete. Med drugim že deset let sodeluje v izborni komisiji za naj zaposlovalca Zlata nit, je pa tudi so-pobudnica nagrade Horus.

Mirjana Zgaga je po izobrazbi univerzitetna diplomirana ekonomistka. Delovne izkušnje si je nabirala na različnih delovnih mestih na Zavodu RS za zaposlovanje, Območni službi Maribor. Začela je kot pripravnica na področju podjetniškega svetovanja. Vodila je enega pomembnejših ukrepov Aktivne politike zaposlovanja – javna dela. Na teh področjih se je kalila v povezovanju z lokalnim okoljem in izvajalci teh programov kot tudi pri delu z ranljivimi ciljnim skupinami. Vodila je oddelek Aktivne politike zaposlovanja in iskala priložnosti za nove načine delovanja in povezovanja na trgu dela. Ko je postala pomočnica direktorice Območne službe Maribor, je prevzela stike z mediji in razvojne projekte, ki so v zadnjih letih usmerjeni pretežno v aktivacijo in dvig zaposlitvenih priložnosti za mlade, dolgotrajno brezposelne in starejše. Zavod RS za zaposlovanje je zastopala na številnih konferencah in dogodkih, tako doma kot tudi v tujini in je nosilka kariernih in zaposlitvenih sejmov, ki potekajo v izvedbi oz. v sodelovanju z Zavodom na nivoju OS Maribor.

Nataša Čebulj je univ. dipl. pedagog andragog in prof. umet. zgodovine, s strokovnim izpitom na področju svetovalnega dela in izobraževanja, certificiran NLP coach, certificirana mojstrica poslovne komunikacije, članica slovenskega društva za nevrolingvistično programiranje in licenčni moderator sistemskih postavitev Hellinger Science. Pridobila je tudi mednarodni certifikat za kvalificiranega SDI (Strength Deployment Inventory) uporabnika. S sistemskimi

postavitvami se je srečala že leta 2002. Samostojno jih moderira od leta 2008, ko je prejela certifikat Hellinger Sciencie. Leta 2013 je prejela tudi certifikat Inštituta Berta Hellingerja na Nizozemskem za trenerja za moderatorje organizacijskih postavitvev in certifikat Carole Castillo za moderatorko rekonstruktivnih postavitvev, ki vodi Inštitut Berta Hellingerja v Venezueli. Je edina članica Hellinger Sciencie v Sloveniji in certificirana po Hellinger LebenSchule. <http://www2.hellinger.com/en/home/constellator/find-constellator/constellator/>. Leta 2014 je ustanovila prvi Inštitut za sistemske postavitve v Sloveniji, ki je tudi edini, ki usposablja moderatorje za organizacijske in družinske postavitve po metodi Berta Hellingerja v Sloveniji. Ima že več kot 24 let delovnih izkušenj. Ključne delovne izkušnje je pridobivala več kot 10 let v gospodarstvu kot kadrovski strokovnjak na področju razvoja kadrov v večjem mednarodnem slovenskem podjetju Lek. Tam se je srečevala z velikimi strokovnimi izzivi. Uspešno je vodila področje razvoja in izobraževanja zaposlenih in uveljavljala vlogo vodje, svetovalke in coacha managerjem. Kariero je nadaljevala kot ekspert za razvoj kadrov in organizacije ter vodja projektov za področje plačnega sistema, organizacijske klime, kulture in letnih pogovorov v Zavodu za zdravstveno zavarovanje Slovenije. Več kot 12 let že deluje kot trener, coach, sistemski moderator in svetovalac vodjem in timom na področju vodenja, timskega dela, komunikacije, mentorstva, upravljanja znanja ter prenove procesov. Leta 2006 je začela treninge izvajati v okviru svojega podjetja KUMI. Svoje znanje kontinuirano dopolnjuje pri domačih in mednarodnih strokovnjaki. Je specializantka umetnostne terapije na Pedagoški fakulteti v Ljubljani. Več kot 5 let že intenzivno izvaja delavnice Umetnostne terapije z otroci in mladino s posebnimi potrebami.

Smiljana Černezel Hrstar je univ. dipl. sociologinja in svetovalka generalne direktorice ZRSZ. Zaposlena je na ptujski območni službi kot pomočnica direktorja. Ukvarja se predvsem s področjem razvoja človeških virov. Obseg njenih delovnih izkušenj sega tako na področje rehabilitacije in vključevanja v delo težje zaposljivih in invalidov ter ranljivih ciljnih skupin in na področja formalnega in neformalnega izobraževanja z vidika trga dela, izvajanja in vodenja področja aktivne politike zaposlovanja na Območni službi Ptuj, še posebej programov javnih del. V okviru navedenega deluje kot aktivna članica strokovnih komisij, strokovnih svetov na lokalni ravni, v delovnih skupinah za pripravo strokovnih gradiv in delavnic ter pri njihovi izvedbi. Skrbi za razvojne projekte na območni službi, ki so usmerjeni predvsem v aktivacijo posebej ranljivih ciljnih skupin, mladih, starejših in dolgotrajno brezposelnih. V zadnjem obdobju se aktivno ukvarja tudi s promocijo zdravja na delovnem mestu.

Mag. Anita Hrast je ustanoviteljica in direktorica inštituta IRDO – Inštituta za razvoj družbene odgovornosti (od 2004 dalje) ter Nabium d. o. o., marketinške agencije. Bila je tudi soustanoviteljica in sekretarka društva Ozara, Slovenija – Nacionalno združenje za kakovost življenja, direktorica marketinške agencije Verus, novinarka v različnih medijih, direktorica oglaševanja (SPEM), vodja projektov v PR in marketinških agencijah, produktna menedžerka in prokuristka v Založbi Forum Media (razvoj novih izdelkov). Je ekonomistka in univ. dipl. komunikologinja, smer trženje in tržno komuniciranje ter magistra menedžmenta neprofitnih organizacij. Leta 2016 je na Fakulteti za družbene vede Univerze v Ljubljani zaključila magistrski študij menedžmenta neprofitnih organizacij in s tem pridobila naslov magistrica znanosti. Kot raziskovalka (ARRS, [28701]) raziskuje in objavlja prispevke s področja družbene odgovornosti v različnih revijah in na slovenskih ter mednarodnih znanstvenih konferencah. Raziskuje in razvija nove pristope v komuniciranju, nove projekte in storitve za različne naročnike (podjetja, mediji, organizacije, posamezniki) ter se povezuje s številnimi slovenskimi in mednarodnimi organizacijami in strokovnjaki. Je predavateljica na znanstvenih, poslovnih in strokovnih srečanjih. Od leta 2011 je višja predavateljica na DOBA fakulteti za poslovne in uporabne družbene študije v Mariboru. Leta 2012 je pridobila certifikat ECQA za trenerja na področju usposabljanja kandidatov za vodjo za družbeno odgovornost.

Stopnje certifikatov Train the trainer usposabljanja po metodi Model M Slovenija

Stopnje certifikatov, ki jih lahko posameznik pridobi v okviru TT programa usposabljanja po metodi Model M Slovenija, prikazujemo v tabeli 3.

Tabela 3: Stopnje certifikatov v okviru Train the trainer usposabljanja po metodi Model M Slovenija

Stopnja	Naziv	Opis naziva	Ocena zmožnosti trenerja – pridobljene kompetence
3C	Pomočnik trenerja	Pripravljalni strokovni sodelavec	Zmore biti desna roka trenerja pri izvajanju usposabljanja. Celotnega usposabljanja še ne zmore moderirati sam, lahko pa posamezne dele le-tega izvaja samostojno od podpori 2B ali 1A trenerja.
2B	Trener in svetovalec	Izkustveni in svetovalni strokovni sodelavec	Zmore samostojno izvajati program usposabljanja v regiji v vseh delih, ne zmore pa priprave in izvedbe samostojno organizirati brez podpore trenerja 1A. Ta mu pomaga pri organizaciji celotnega usposabljanja v regiji in pri sklepanju pogodb z regijskimi partnerji.
1A	Koordinator, trener in svetovalec	Vodja usposabljanja, organizator, izkustveni in svetovalni sodelavec	Zmore voditi celotno organizacijo in koordinacijo usposabljanja v regiji. Poveže se z nosilcem projekta, navezuje kontakte v posamezni regiji za izvedbo programa usposabljanja, le-tega v osnovi tudi sestavi in poskrbi za njegovo izvedbo – od zbiranja kandidatov do izvedbe usposabljanja in poročanja o celotni izvedbi financirjem in nosilcu projekta.

Vir: lasten

Da so udeleženci lahko pridobili posamezen certifikat, smo zanje pripravili naslednje naloge:

- Izkustvene vaje
- Priprava skupinskih nalog za mlade udeležence usposabljanja
- Svetovanje – skupinsko, individualno
- Izpit – predstavitev skupinske naloge drugim kandidatom in udeležencem usposabljanja ter trenerjem

Njihovo delo so ocenili trenerji in sokandidati – udeleženci usposabljanja za trenerje. Podali so pisne ocene na podlagi opravljenih nalog in celotne udeležbe, sodelovanja v programu usposabljanja. Kriteriji za ocenjevanje trenerjev so bili naslednji (tabela 4):

Tabela 4: kriteriji za ocenjevanje trenerjev po metodi Model M Slovenija

Kriterij:	Največje število točk:
Javno nastopanje	10
Sposobnost vodenja in motiviranja skupine, koordinacija dela	10
Prepoznavanje potreb in razvojnih potencialov posameznika	10
Uveljavljanje novih metod v delo	10
Inovativnost pri sestavi programa in oblikovanju nalog za udeležence	10
Svetovalno delo	10
Pripovedovanje zgodb	10
Vključevanje zunanjih gostov v program	10
Skupinsko delo	10
Mnenje udeležencev	10
Skupaj	100

Vir: lasten

Za prejem certifikata trenerja po metodi Model M Slovenija je oseba morala zbrati najmanj 60 % točk. Glede na število točk in opravljene naloge so ocenjevalci trenerjev le-te razvrstili v tri kategorije prejemnikov certifikata, kot jih prikazuje tabela 5.

V program smo nameravali vključiti do 14 oseb, prijavi se jih je nekaj manj (9). Prijave smo zbirali glede na razpisane kriterije, upoštevali pa smo tudi dosedanje izkušnje kandidatov s projektom Model M Slovenija.

Za sodelovanje so lahko kandidirali nekdanji udeleženci projekta Model M Slovenija, predavatelji, podjetniki in drugi strokovnjaki, ki so izpolnjevali kriterije za prijavo.

Seznam prve generacije trenerjev po metodi Model M Slovenija (Ljubljana, 25. in 26. avgust 2018), ki so prejeli posamezne certifikate, je prikazan v tabeli 5.

Tabela 5: Prejemniki prvih certifikatov v okviru Train the trainer usposabljanja po metodi Model M Slovenija

Zap. št.	Ime in priimek
TRENERJI	
TRENERJI 3C	
1	Gea Dobravec
2	Jan Dolar
3	Jerneja Fekonja
4	Katarina Parovel
5	Katja Romih
6	Klemen Krušec
7	Maša Žugelj
TRENERJI 2B	
0	-----
TRENERJI 1A	
1	dr. Martina Rauter
2	Monika Rajšp

Vir: lasten

Podelili smo 7 certifikatov trener 3C in 2 certifikata trener 1A. Certifikata 2B nismo podelili.

Sklepne ugotovitve po izvedeni pilotni verziji Train the trainer usposabljanja po metodi Model M Slovenija

Program usposabljanja za trenerje po metodi Model M Slovenija je nastal v obdobju od maja 2018 do avgusta 2018 za potrebe projekta Model M Slovenija: Karierno usposabljanje, zaposlovanje in podjetništvo za mlade, ki ga izvaja IRDO – Inštitut za razvoj družbene odgovornosti v letih 2016–2018.

Operacijo Model M Slovenija sta delno financirala Evropska unija iz Evropskega socialnega sklada ter Ministrstvo za izobraževanje, znanost in šport. Operacija se je izvajala v okviru Operativnega programa za izvajanje evropske kohezijske politike v obdobju 2014–2020, prednostna os: 8. »Spodbujanje zaposlovanja in transnacionalna mobilnost delovne sile«; prednostna naložba 8.2 »Trajnostno vključevanje mladih na trg dela, predvsem tistih, ki niso zaposleni in se ne izobražujejo ali usposabljujejo, vključno z mladimi, ki so izpostavljeni socialni izključenosti in mladimi iz marginaliziranih skupnosti, vključno prek izvajanja jamstva za mlade«; specifični cilj: 8.2.1 »Znižanje brezposelnosti mladih«.

Veseli nas, da so nekateri udeleženci programa usposabljanja v posameznih regijah sami v sebi prepoznali možnosti in sposobnosti, da bi svoje znanje še nadgradili z usposabljanjem za trenerje. Vključili so se v program usposabljanja in nam pomagali postaviti temelje na tem področju. Vsekakor tega brez podpore Evropske unije iz Evropskega socialnega sklada in Republike Slovenije ne bi zmogli.

Pri pilotni izvedbi usposabljanja trenerjev smo ugotovili, da je bilo premalo časa za poglobljeno delo s trenerji in da bi moral biti takšen program usposabljanja trajajoč vsaj 5–7 delovnih dni. Še bolj intenzivno bi bilo potrebno krepiti različna področja rasti trenerjev, kot so npr. osebna rast, splošna razgledanost trenerjev glede podpornega okolja za zaposlovanje mladih in večšine organizacije izvedbe regijskih usposabljanj po Metodi Model M Slovenija.

Glede na to, da je med mladimi veliko interesa po udeležbi v programu Model M Slovenija, verjamemo, ga bomo v prihodnje še lahko izvajali in razvijali, prav tako pa naslednje izvedbe programa usposabljanja trenerjev po Metodi Model M Slovenija. Hvala vsem, ki ste pri tem sodelovali z nami.



REPUBLICA SLOVENIJA
MINISTRSTVO ZA IZOBRAŽEVANJE,
ZNANOST IN ŠPORT
URAD REPUBLIKE SLOVENIJE ZA MLADINO



EVROPSKA UNIJA
EVROPSKI
SOCIALNI SKLAD
NALOŽBA V VAŠO PRIHODNOST

Ustvarjam svojo prihodnost!

Naložbo sofinancirata Republika Slovenija in
Evropska unija iz Evropskega socialnega sklada.

www.model-m.si

ZAPOSLOVANJE MLADIH IN RAZVOJ DRUŽBE



SAMOZAPOSLOVANJE IN »ALTERNATIVNE OBLIKE DELA« V POSTSOCIALIZMU

Avtorica: dr. Vesna Vuk Godina

Nekaj mesecev nazaj sem sedela v znani ljubljanski slaščičarni. Okoli mize poleg mene so sedeli trije mladi – dva fanta in eno dekle. Navdušeno so razpravljali o tem, kako bodo to in oni razvili z internetno uporabo (povedano po pravici, nisem ravno natančno razumela, kaj imajo v mislih). Bili so polni navdušenja, samozavesti, idej. Govorili so o tem, kako lahko razvijejo boljše reči od tistih, ki se že uporabljajo. Kako imajo dovolj znanja, kako jim je uspelo dobiti interese, torej denar. Kako skratka jim bo uspelo najti delo, posel in kako bodo obogateli.

Ko sem jih poslušala, se mi je milo storilo. Ne zato, ker bi ne verjela, da vse, o čemer so govorili, znajo. Ne zato, ker bi dvomila v njihovo sposobnost dela in inovacij. Zato, ker je bilo očitno, da trije mladi ljudje, ki so tako navdušeno razpredali o svojih načrtih, delu, bogastvu in uspehu, niso niti za trenutek pomislili, da njihov uspeh sploh ni odvisen le in samo od njih, ampak da je v veliki meri v resnici odvisen od okolja, v katerem živijo in delajo. To konkretno pomeni: je odvisen od slovenskega postsocializma; od tega, kakšno je mesto Slovenije v današnji mednarodni kapitalistični ureditvi; od tega, kakšne so značilnosti in lastnosti današnje mednarodne kapitalistične ureditve; itd. Uspeh posla je torej odvisen od številnih dejavnikov, ki niso oni sami, njihovo delo, njihov napor, njihova pridnost, njihova inovativnost itd., ipd.

Celotna zgodba me je spomnila na splošno situacijo glede samozaposlovanja mladih v Sloveniji. Vsi skupaj, mladi pa še posebej, poslušamo in poslušajo, kako si mora danes mora vsakdo ustvariti delovno mesto sam in kako je to, če boš imel delo ali ne, odvisno od tebe samega, od tvojega znanja, pristopa, pridnosti, inovativnosti in še marsičesa drugega. To, da mladi dobijo delo, se sistematično predstavlja kot njihov individualni problem in tudi rešitve se ponujajo na individualni ravni.

Ko človek opazuje tovrstne napore, postane jasno, da je tudi v slovenski družbi, vsaj kar zadeva samozaposlovanja mladih, zmagal neoliberalizem Margareth Thacher. Ta je trdila, da družba ne obstaja, da obstajajo samo posamezniki, ki pač morajo sami rešiti probleme svojega samopreživetja. Ti problemi po njenem mnenju nimajo nikakršnih družbenih vidikov. Zato se posameznik in posameznice pri reševanju svojih problemov ne morejo naslanjati na družbo, kot so tudi same rešitve njihovih problemov povsem neodvisne od družbe. Odvisne so le od njih samih.

To pa seveda ni res. Razlog, da danes mladi ne morejo dobiti stalnega dela, npr. dela za nedoločen čas s polnim delovnim časom, ni zgolj rezultat njihove nesposobnosti, kot se jim to rado prikazuje. To je rezultat predvsem dejstva, da mladi danes skušajo dobiti redne zaposlitve v potrošniškem kapitalizmu 21. stoletja, ki s svojo neoliberalno logiko delovanja postavlja pravila za delovanje vseh akterjev v ekonomiji. Tudi mladih, ki skušajo priti do dela.

Nič ni seveda narobe, če mlade v tej situaciji opremljamo za to, kaj vse lahko na individualni ravni postorijo, da bodo delo dobili, da bodo razvili uspešen posel, itd. Ipd. To je nujno, ne pa zadostno za to, da bodo mladi delo tudi zares dobili. Mladi bodo delo dobili in v poslu uspeli, če bodo obvladali tehnike in veščine, ki jih morajo uporabiti na individualni ravni zato, da pridejo do dela in v njem uspejo. Hkrati morajo poznati tudi temeljne značilnosti in zakonitosti delovanja kapitalizma, v katerem skušajo priti do dela. Brez razumevanja teh širših socialnih zakonitosti se jim bo dogajalo, da bodo kljub vsem naporom, da dobijo delo ali »izumijo« svoje delovno mesto kljub temu, da bodo v tem podvigu uporabili vse predpisane recepture in realizirali vse nasvete, ostali praznih rok, Saj se to dogaja številnim, ali pa bodo, ko bodo delo dobili, ostali izigrani.

To pomeni, da je treba mlade seznaniti tudi z družbenimi vidiki situacij, v katerih si skušajo utreti svoje profesionalne poti in kariere. Šele, če in ko bodo poznali te vidike, bodo lahko nasvete in veščine, s katerimi so opremljeni na mikro ravni, tudi uspešno uporabili zase in ne le za druge.

Seznanitvi z nekaterimi temeljnimi vidiki družbenih situacij, v katerih danes mladi v Sloveniji skušajo najti delo in realizirati svoje karierni možnosti in potenciale, je namenjena tudi naslednja vsebina v nadaljevanju.

KLJUČNA DEJSTVA O POTEKU DRUŽBENIH SPREMEMB V POSTSOCIALIZMU

Prvi skupek dejstev, ki jih je treba upoštevati pri poskusih današnjih mladih v Sloveniji, da dobijo delo in si skreirajo kariero, zadeva dejstvo, da je Slovenija postsocialistična družba in država. Če skuša mlad človek v Sloveniji uresničiti samozaposlitev, mora vedeti, da je Slovenija družba, za katero enako, kot za ostale postsocialistične družbe, veljajo nekatere posebne logike in pravila, ki jih je treba upoštevati pri samozaposlovanju. Treba je razumeti družbene spremembe, ki (in kakor) potekajo v nekdanjih socialističnih družbah po padcu socializma. Te spremembe pa ne potekajo tako, kot se je ob padcu socializma pričakovalo oziroma kot je bilo načrtovano.

V postsocializmu ne poteka načrtovana tranzicija

Ob padcu socializma se je namreč pričakovala uspešna pretvorba nekdanjih socialističnih družb v uspešne kapitalistične družbe. Pričakoval se je »hiter in neboleč premik iz socialističnega totalitarizma v liberalno demokracijo in od planske ekonomije k trgu ... Tako ali drugače so skorajda vsi avtorji napovedovali hitro in v bistvu unilinearno spremembo (1).

Pričakovalo se je torej – in to danes še vedno pričakuje večji del politikov, javnosti, lastnikov, delavcev, tistih, ki iščejo delo in vseh drugih –, da bodo nekdanje socialistične družbe v kratkem času ponovile razvoj razvitih zahodnih kapitalističnih družb in se tako brez večjih problemov tudi same v nekaj letih prelevile v razvite kapitalistične družbe. Povedano drugače: pričakovana je bila tranzicija nekdanjih socialističnih družb v razvite kapitalistične družbe zahodnega tipa.

Ideja o tranziciji je vključevala ideje o spremembah predvsem v družbenem, političnem in ekonomskem sistemu. Računalo se je, da naj bi bila že v socializmu realizirana industrializacija (2) v postsocializmu prevzeta in v tranziciji izboljšana in izpopolnjena, kar naj bi vodilo v industrijsko renesanso postsocialističnih družb (3). V socializmu realizirana industrializacija naj bi pomembno vplivala na pozitivne možnosti in rezultate tranzicije, kar je skladno z Geertzovo ugotovitvijo, da je v razpravljanju o t. i. 'take-off družbah' temeljnega pomena, ali je družba že industrializirana ali ne, saj že industrializirane in še neindustrializirane družbe predstavljajo (ko gre za prevzem zahodnega kapitalizma) pomembno različna okolja (4).

Vendar pa postsocialistična tranzicija ni šla po načrtu. Ne samo, da se nekdanje postsocialistične družbe v zadnjih petindvajsetih letih niso preobrazile v razvite kapitalistične družbe zahodnega tipa, tudi ideja, da so nenačrtovani "trenutni pogoji začasni in da se bodo konsolidirali v nekem novem sistemu" (5), se ni uresničila. Kot izpostavljata Hann in Hart, »te stabilnosti še vedno ni nikjer« (6).

Ni novega Marshallovega plana za postsocialistične družbe

V postsocialističnih družbah se prav tako ni uveljavila predpostavka o novem Marshallovem planu, ki naj bi bil ponujen nekdanjim socialističnim družbam, da bi se tranzicija lahko uresničila. Kot izpostavlja Kalb, »državljanom postsocialističnih družb po 1987/1992 ni bil ponujen Marshallov plan. Namesto tega je 'faza ena' tranzicije prinesla globalizem, 'tehnično asistenco' Harvardskega inštituta za mednarodni razvoj ... 'faza dve' pa je že prinesla bolj intenzivne dileme o okvirih javnih politik na vseh institucionaliziranih ravneh« (7).

Posebni vidik dilem o okvirih javnih politik pa predstavlja tudi politika vpeljevanja samozaposlovanja.

¹ Giordano, Kostova 2007: 74.

² Hann 2010: 8.

³ Kalb 2007: 326.

⁴ Isto.

⁵ Kideckel 2007: 115.

⁶ Hann, Hart 2011: 136.

⁷ Kalb 2007: 329.

Dezindustrializacija

Tisto, kar je postsocializem prinesel postsocialističnim družbam in njihovim državljanom in državljanke, so bile povsem drugačne spremembe od načrtovanih, na katere niti državljani niti državljanke postsocialističnih družb niti te družbe kot celote niso bili pripravljene. Zdi se, da nanje niso bile pripravljene niti politične elite in politiki, ki so v teh družbah prevzeli oblast po padcu socializma.

Ta tip nenačrtovanih sprememb, ki pa so postale usodne za postsocialistične družbe, morda najbolje ilustrira proces dezindustrializacije. Tisto, kar so z nastopom postsocializma doživele postsocialistične družbe, je bilo namreč daleč od načrtovanega »obsežnega transferja kapitala, ki bi vodil v izvoz orientirano industrijsko renesanso«⁽⁸⁾. Nasprotno je postala »dejanska izkušnja Srednje Evrope obsežna dezindustrializacija«⁽⁹⁾. Ta je pomenila opustitev v socializmu delujoče industrijske proizvodnje in zaprtje velikega števila tovarn. Tako za Lodž Pinejeva poroča: »V visoko industrializirani regiji Lodža so bili učinki dezindustrializacije takojšnji in lepo vidni. Leta 1991, ko sem začela raziskovati v tej regiji, so številne stare tekstilne tovarne delale ali z močno zmanjšano delovno silo ali pa so bile zaprte; stavbe so delovale opuščeno, zanemarjeno in zastarelo, čisto drugače kot v časih socializma, ko so bile žarišča dejavnosti in produktivnosti.«⁽¹⁰⁾

V vseh postsocialističnih družbah se je proces dezindustrializacije spremljal z enakimi ukrepi in praksami ter bil povezan z enakimi posledicami in rezultati.

Privatizacija

Kot prvi značilni ukrep gre omeniti privatizacijo tovarn in podjetij, ki jo Pinejeva imenuje kar »demontaža državnih industrijskih podjetij«⁽¹¹⁾. Ta je bila predstavljena kot nujni del uvedbe tržne ekonomije⁽¹²⁾. Privatizacija je pogosto dobila obliko namernega uničevanja podjetij, da so lahko prešla v zasebne roke. Kideckel opisuje romunske izkušnje takole: »Ne le, da je bila privatizacija spremljana z izjemno obsežnim skritim dogovorom med političnim in poslovnim razredom, ampak je bilo številnim državnim tovarnam dovoljeno, da oslabijo in umrejo, saj je bila to namerna strategija njihovih menedžerjev, ki so izčrpali njihove resurse preko parazitskih firm ... ki so jih kontrolirali sorodniki in / ali klienti. Ko je gostiteljsko podjetje umrlo, so tisti, ki so bili vključeni v neproizvodno delo, obogateli na račun delavcev«⁽¹³⁾.

Privatizacija v postsocialističnih družbah pa ni bila le ekonomski ukrep, čeprav je povsod vsebovala restitucijo⁽¹⁴⁾ in transformacijo, ampak je imela vrsto ideoloških in drugih dimenzij. Spremljana je bila npr. z ideologijo poravnave krivic žrtvam prejšnjega sistema⁽¹⁵⁾, Prav tako je bila močno določena s postsocialističnim razumevanjem zasebne lastnine, ki je v postsocialističnih družbah dobila eshatološki status⁽¹⁶⁾, saj pri njenem uvajanju ni šlo toliko za ekonomijo in ekonomske razloge, temveč za očiščenje – predvsem moralno – ter kaznovanje ključnih socialističnih akterjev⁽¹⁷⁾. Hkrati pa je zasebna lastnina postala tudi eden vodilnih ideoloških sloganov⁽¹⁸⁾. Po drugi strani je bila privatizacija v postsocialističnih družbah povezana s percepcijo zgodovine, po kateri naj bi se bilo mogoče vrniti v predsocijalistično stanje, ga restavrirati in nato iz njega nadaljevati po pravi, tj. kapitalistični poti, in tako izničiti rezultate napačne socialistične poti⁽¹⁹⁾.

⁸ Kalb 2007: 326.

⁹ Isto.

¹⁰ Pine 2007: 95.

¹¹ Pine 2007: 95.

vatizacija je v različnih postsocialističnih deželah potekala različno, z ukrepi, ki so si v različnih državah ne le različni, ampak tudi nasprotni (Stark 1992). Kljub temu pa je v vseh postsocialističnih družbah pripeljala do primerljivih posledic.

¹² Hann, Hart 2011: 133.

¹³ Kideckel 2007: 121.

¹⁴ Restitucijo v odnosu do »nesprejemljivih (nelegalnih ali legalnih, toda nepravilnih in retrospektivno presojeno neustavnih) razlastitev v preteklosti« (Swain 1996: 194).

¹⁵ Giordano, Kostova 2007: 79.

¹⁶ Eyal 2000.

¹⁷ Kalb 2007: 320.

¹⁸ Hann 2007: 10. Drugi ključni ideološki slogan postsocializma je po Hannovem mnenju 'tržna ekonomija' (Hann 2007: 10).

¹⁹ Abrahams 1996: 6; Lampland 2007: 32–33; Giordano, Kostova 2007: 77–78.

Ob tem je ostalo zamolčano dejstvo, »da imajo sistemi lastnine številne druge družbene funkcije, ki se jih ne da zreducirati na ekonomsko učinkovitost«⁽²⁰⁾, enako kot je ostalo zamolčano tudi dejstvo, da so zahteve po privatizaciji ena od treh temeljnih zahtev neoliberalizma⁽²¹⁾. Spregledanih in/ali zamolčanih pa je bilo še nekaj drugih neprijetnih dimenzij privatizacije: da je privatizacijo treba razumeti kot proces akumulacije kapitala, ki je stalni spremljevalec kapitalizma od njegovih nastankov do danes⁽²²⁾; da proces akumulacije kapitala poteka danes v obliki neoliberalne globalizacije⁽²³⁾, katere pododsek je 'tranzicija' v postsocialističnih družbah⁽²⁴⁾; da privatizacija državnih podjetij vodi v koncentracijo bogastva v multinacionalnih korporacijah⁽²⁵⁾; da je privatizacija v številnih državah okrepila kartele, ki se ukvarjajo s pollegalnimi ali nelegalnimi posli, npr. z drogami⁽²⁶⁾, itd. Enako se je ignoriralo dejstvo, da se v postsocialističnih družbah niti idej o ekonomski racionalnosti niti procesa privatizacije praviloma ni dalo uskladiti s predstavami o moralni pravičnosti, kar je resen – in to ne le ekonomski – problem⁽²⁷⁾.

Privatizacija državnih podjetij je bila eden ključnih procesov oblikovanja nove postsocialistične družbene stratifikacije. Skozi ta proces se je izoblikoval razred novih domačih kapitalistov oziroma elite, ki je skozi ta proces povečala svoje bogastvo in moč⁽²⁸⁾. Omogočila je tudi prevzem nekdanjih državnih podjetij s strani tujih lastnikov in multinacionalk⁽²⁹⁾, ki po Kalbovem mnenju v postsocialističnih državah dejansko vladajo⁽³⁰⁾. Prav tuji lastniki so v postsocialističnih družbah pogosto videni kot najbolj problematični: »Čeprav so se začasna odpuščanja delavcev pojavljala v vseh tipih sprivatiziranih tovarn, so se najbolj drastični ukrepi prestrukturiranja pojavljali v podjetjih v tuji lasti, in prav nad temi novimi lastniki, bolj kot nad katerim koli drugimi, lokalni delavci izražajo svojo jezo in ogorčenost. Prodajalec v enem najrevnejših delov Lodža mi je povedal naslednje: Vidiš tisto tovarno tam /pokazal je na velikansko gotsko rdečo opečnato stavbo, ki je bila kot nekaj, kar je stopilo iz Zolaja ali Dickensaja/? Zapirajo jo in pravijo, da jo hočejo kupiti Nemci. Sem prihajajo Nemci in kupujejo naše tovarne skorajda zastonj ter odpuščajo naše delavce. Hočejo nas POŽRETI ... Tovrstne lokalne jeze ni težko razumeti. Velik del problemov, ki trenutno pestijo tekstilno industrijo, izvira iz kolapsa ruskega trga za poljske izdelke, drugi pa so povezani s pogoji, ki jih je postavila EU za poljski pridružen status in ki vsi ščitijo zahodno tekstilno industrijo ... in zahtevajo od Poljske, da uvaža zahodno blago. Prav tako je res, da so bile na začetku privatizacije celotne tovarne z vso opremo prodane zahodnim podjetjem po smešno nizkih cenah.«⁽³¹⁾

Ob tem Pinejeva izpostavlja, da ideja, da 'nas hoče Zahod požreti', izraža »močno moralno sodbo o procesu privatizacije«⁽³²⁾. Novi tuji lastniki so v tej metafori namreč razumljeni kot »povsem zunaj morale«⁽³³⁾: »Metafora o pojedenosti/kanibalizmu implicitno zoperstavlja tuje zasebno lastništvo pravilni moralnosti obeh: moralnosti negujoče, hrano dajajoče domače sfere in tudi (idealno) negujoče, podpirajoče javne sfere.«⁽³⁴⁾

Zmanjšanje števila delovnih mest in naraščanje brezposelnosti

Neposredna posledica dezindustrializacije je bilo zmanjšanje števila delovnih mest in naraščanje brezposelnosti⁽³⁵⁾, ki je bila v prejšnjih socialističnih družbah neznan pojav: »Moški in ženske, zaposleni v industriji ali v dejavnostih, so se naenkrat znašli brez dela, medtem ko so tisti, ki so še delali, živeli pod stalno grožnjo brezposelnosti, in to prvič v življenju.«⁽³⁶⁾ V Rusiji so samo leta 1998 zaprli okoli 70. 000 državnih tovarn, s čimer

²⁰ Hann, Hart 2011: 90.

²¹ Kalb 2007; Klein 2009. *Drugi dve sta liberalizacija oziroma prosti trg in racionalizacija (isto).*

²² Leech 2012: 30, 36.

²³ Isto: 36.

²⁴ Kalb 2007: 324.

²⁵ Leech 2012: 104.

²⁶ Isto: 49.

²⁷ Hann 2007: 3, 4.

²⁸ Hann 2007; Kalb 2007; Kideckel 2007; Kideckel 2008.

²⁹ Hann, Hart 2011: 132.

³⁰ Kalb 2007: 318.

³¹ Pine 1996: 142; 143.

³² Isto: 143.

³³ Isto.

³⁴ Isto.

³⁵ Czegledy 1999; Dunn 1999; Dunn 2004; Kideckel 2002; Kideckel 2008; Muller 1993; Muller 1996; Muller 1999; Pine 2007; Stewart 2007.

³⁶ Pine 2007: 95.

je nastopila epidemija brezposelnosti. ⁽³⁷⁾ Na Poljskem je na nekaterih področjih brezposelnost dosegla 25 %, in tudi ko je gospodarstvo spet začelo rasti, je visoka brezposelnost ostala kronična ⁽³⁸⁾. V Ukrajini, Gruziji in Sibiriji naj bi delo izgubila najmanj tretjina delavcev ⁽³⁹⁾, najvišja pa naj bi bila brezposelnost v Albaniji ⁽⁴⁰⁾, kjer naj bi bila leta 1993 v nekaterih področjih najmanj 70-odstotna ⁽⁴¹⁾. Čeprav Pinejeva za Poljsko poroča, da je od sredine 90. let postalo ljudem jasno, da sta dezindustrializacija in nezaposlenost trajno, ne le prehodno stanje ⁽⁴²⁾, se vendarle zdi, da nezaposleni delavci v številnih postsocialističnih državah tega dejstva še niso dojeli, kot niso dojeli dejstva, da v sodobnem kapitalizmu preprosto ni dovolj dela za vse ⁽⁴³⁾.

Migracije delovne sile

Zaradi nezmožnosti, da bi ponovno dobili delo, številni delavci iz postsocialističnih družb migrirajo v tujino, predvsem na Zahod. ⁽⁴⁴⁾ Gre za tipične ekonomske migracije, saj npr. albanski migrant v Grčiji zasluži okoli 500 USD, doma pa med 20 in 30 USD, če sploh dobi delo ⁽⁴⁵⁾. Poleg tovarniških delavcev pa iz postsocialističnih družb migrira tudi najbolj izobraženi del delovne sile. Beg možganov je v postsocializmu v nekaterih državah dobil neslutene razsežnosti. Bolgarija je tako »med 1995 in 2000 'izgubila' alarmantnih 10 % svoje populacije, vključno z verjetno 50 % najbolje izobraženih v starosti od 20 do 40 let« ⁽⁴⁶⁾.

Spremenjeni način življenja brezposelnih

Nezaposlenost pa spremeni celotni posameznikov način življenja ⁽⁴⁷⁾, še zlasti ker večina nezaposlenih v postsocialističnih družbah nima niti kulturnih niti družbenih odgovorov in opremljenosti za to stanje, saj se je v situaciji, ko si brez dela, znašla prvič ⁽⁴⁸⁾. To nezaposlenost v postsocialističnih družbah loči od nezaposlenosti tako na Zahodu kot v državah svetovne periferije, kjer imajo nezaposleni že razdelane (in ponekod tudi institucionalizirane) alternativne različice preživetja. Nezaposlenost za ljudi v postsocialističnih družbah pomeni izgubo statusa tako v očeh skupnosti kot tudi v svojih lastnih očeh ⁽⁴⁹⁾, uničenje obstoječih podpornih družbenih mrež, predvsem družbene mreže sodelavcev ⁽⁵⁰⁾, za katere je bila značilna visoka stopnja solidarnosti ⁽⁵¹⁾, izgubo občutka profesionalne identitete ⁽⁵²⁾ in povečanje družbene izoliranosti posameznikov, ki se pogosto poveča tudi zato, ker je nezaposlenost videna kot nekaj sramotnega ⁽⁵³⁾, kar je vezano na v socializmu izrazito pozitivno vrednotenje dela ⁽⁵⁴⁾. Nezaposlenosti se sramujejo tako nezaposleni ⁽⁵⁵⁾ kot tudi njihovi sorodniki ⁽⁵⁶⁾, nekatere nezaposlene pa so zaradi njihove brezposelnosti družine zavrnile ⁽⁵⁷⁾.

³⁷ Klein 2009: 234.

³⁸ Klein 2009: 190.

³⁹ Garrett 2000: 165.

⁴⁰ Waal 1996: 170.

⁴¹ Isto: 181. *Ta obseg brezposelnosti je bil posledica dejstva, da so z nastopom postsocializma v nekaterih območjih izgubili delo hkrati delavci v industrijskih obratih in v kmetijskih kooperativah (isto: 180–186).*

⁴² Pine 2007: 106.

⁴³ Hobsbawm 2012: 413–414. *Govori o strukturni nezaposlenosti, ki je v sodobnem kapitalizmu neodpravljiva, saj ni pričakovati, da bi se »železna logika mehanizacije« (isto: 114), po kateri so stroji cenejši in produktivnejši od delavcev, spremenila, pa tudi zato, ker stroškov dela preprosto ni mogoče znižati pod stroške preživetja (isto).*

⁴⁴ Kideckel 2007: 116–117; Wall 1996: 170.

⁴⁵ Wall 1996: 181.

⁴⁶ Kalb 2007: 320.

⁴⁷ *O tem primerjaj več: Hann 2007; Kideckel 2008; Pine 2007; Straussner, Ashenberg, Phillips 1999.*

⁴⁸ Kideckel 2008; Pine 2007.

⁴⁹ Pine 2007: 101.

⁵⁰ Kideckel 2007; Kideckel 2008.

⁵¹ Kideckel 2007: 126, 127.

⁵² Isto: 127.

⁵³ Isto.

⁵⁴ Pine 2007: 101.

⁵⁵ Kideckel 2007: 127.

⁵⁶ Isto: 116–117, 126–127.

⁵⁷ Isto: 117.

Prikazovanje nezaposlenih kot problematičnih

Hkrati se nezaposleni prikazujejo kot problematični in nemoralni: »O njih se govori, kot da kopicijo ugodnosti za nezaposlene, medtem ko delajo 'na črno' ... Obtožuje se jih, da zavračajo urjenje za nova dela, da se selijo v regije, v katerih je delo mogoče najti, ali da potratno zapravljajo dohodke svojih odpravnin in so nato še toliko predrzni, da zahtevajo svoje nekdanje službe nazaj; ... nezaposlene delavce se pogosto krivi za njihova lastna brezupna življenja in za njihov neuspeh, da bi se spoprijeli, kaj šele da bi uspeli, v novem svetu tržnega kapitalizma. Kritizira se jih zaradi njihove nesposobnosti, da bi izkoristili priložnost, zaradi njihovega zavračanja zahteve po zategovanju pasu ... in zaradi tega, ker postavljajo prevelike zahteve, ki si jih njihove države težko privoščijo.«⁽⁵⁸⁾

Videni so tudi kot leni posamezniki, ki bi lahko delo našli, če bi le hoteli,⁽⁵⁹⁾ in kot krivci za slabo gospodarsko stanje, saj naj bi skupaj s svojimi sindikati zavirali nujne reforme in druge nujne spremembe v postsocialističnih družbah⁽⁶⁰⁾. Nezaposlenii, ki so sami največje žrtve ekonomskega nazadovanja v obdobju postsocializma, se prikazujejo kot krivci za to nazadovanje⁽⁶¹⁾.

Nizko plačano oziroma podplačano delo

Proces dezindustrializacije pa je pomembno spremenil tudi položaj še zaposlenih delavcev⁽⁶²⁾. Ne le, da tudi ti delavci prvič v življenju dnevno trepetajo, ali bodo svoje delo obdržali, ampak je delo delavcev, zlasti industrijskih, slabo plačano. Tako so se v številnih postsocialističnih državah povprečne mezde delavcev približale minimalnim stroškom preživetja ali pa padle pod njihovo raven⁽⁶³⁾. Primerjalno z državami Zahodne Evrope postsocialistične družbe predstavljajo področja nizko plačanega oziroma podplačanega dela. Tako je bila npr. v Romuniji leta 2007 povprečna plača 250 EUR, povprečna plača zdravnika manj kot 200 EUR⁽⁶⁴⁾, v Albaniji pa je bila leta 1993 povprečna plača v mestih 30 USD⁽⁶⁵⁾, v ruralnih predelih pa 20 USD⁽⁶⁶⁾, ob tem, da je stal kilogram kruha 50 ameriških centov⁽⁶⁷⁾.

V postsocializmu so se uveljavile tudi prakse neplačevanja še zaposlenih za že opravljeno delo: »Ko so pogoltni prevzeli industrijo, so ne le odpustili tretjino delovne sile, ampak so tudi prenehali plačevati tiste, ki so teoretično še imeli delo. Desetine milijonov delavcev je leta nadaljevalo z vsakodnevnim delom, garalo v vedno bolj nevarnih, zastarelih tovarnah v upanju, da se bo nekega dne zgodil čudež in da bodo dobili izplačane plače za mesece dela.«⁽⁶⁸⁾

Prevrednotenje dela

Poleg tega je v postsocializmu prišlo do radikalnega prevrednotenja tako industrijskega dela kot tudi industrijskih delavcev.⁽⁶⁹⁾ Industrijsko delo je razvrednoteno⁽⁷⁰⁾, zanika se njegov pomen za nove postsocialistične kapitalistične ekonomije⁽⁷¹⁾, tradicionalne industrijske veje pa so razumljene kot ostanki socializma, ki jih je treba odpraviti⁽⁷²⁾. Spremenjeno vrednotenje je vplivalo tudi na spremembo položaja industrijskih delavcev, ki so od v socializmu čaščenih, povečevanih in vsaj delno privilegiranih v postsocializmu postali marginalizirani in degradirani⁽⁷³⁾.

⁵⁸ Isto: 114. Prim. tudi: Kideckel 1999; Kideckel 2008: 223–224.

⁵⁹ Kideckel 2007: 122.

⁶⁰ Kideckel 2008: 222.

⁶¹ Isto: 115; tudi Kideckel 2008.

⁶² Clarke, Fairbrother, Burawoy, Krotov 1993; Crowley 1997; Kideckel 1999, Kideckel 2001; Kideckel 2007.

⁶³ Kideckel 2007: 115.

⁶⁴ Stan 2012: 80.

⁶⁵ Wall 1996: 170, 181.

⁶⁶ Isto: 181.

⁶⁷ Isto: 170.

⁶⁸ Garrett 2000: 165.

⁶⁹ Kalb 2007; Kideckel 2007; Kideckel 2008.

⁷⁰ Kideckel 2007: 115.

⁷¹ Kalb 2007: 319.

⁷² Kideckel 2007; Kideckel 2008.

⁷³ Kideckel 2007: 114; Kideckel 2008: 210.

Upadanje pravic delavcev

V vseh postsocialističnih družbah je prišlo tudi do splošnega upadanja spoštovanja že doseženih pravic delavcev: »Delavske pravice so na udaru v vseh deželah regije ... trenutno je v skoraj vseh deželah regije v teku prava kampanja Svetovne banke in Mednarodnega monetarnega fonda, ki ima za cilj nujno novo revizijo delavske zakonodaje ... da se zagotovijo liberalizacija delovnega trga, fleksibilizacija odnosov na delu in redukcija delavskih pravic.«⁽⁷⁴⁾

Tisto, kar je Kideckel ugotovil za romunske delavce, bi bil lahko opis položaja velikega dela vseh delavcev v postsocialističnih državah: »Industrijski delavci so padli na samo dno ekonomske in družbene lestvice ... pogoji in identitete delavskega razreda so zaostreni zaradi izjemno hitro izginjajočega dostopa do resursov – materialnih, družbenih in simbolnih ... Delavske družbene mreže so počile od znotraj. Simbolna podpora delavcem v družbi je bila odstranjena kot ostanek socialistične preteklosti in kot odgovor na globalistično sedanost ... Z umestitvijo delavcev na dno ali povsem blizu dna novih nacionalnih politično-ekonomskih in kulturnih kategorij je neokapitalizem oblikoval družbene strukture, s katerimi so delavci povezani ali kot degradirani ponižni priprošnjiki ali kot alienirani nasprotniki. Neokapitalizem proizvaja odnose menjave, v katerih delavci definirajo sami sebe kot neenake in so tako definirani tudi od drugih. S to prakso ta neokapitalizem za delavce določene regije kreira vrsto 'trajne neenakosti', tj. neenakost, ki 'traja iz ene družbene interakcije v drugo ... / ki teži k temu, da/ vztraja skozi celotne kariere, življenja in organizacijske zgodovine' (Tilly 1998:6) ...; posebni pogoji, v katerih je bil socializem zamenjan z neokapitalizmom, so zagotovo okrepili diferenciacijo delavcev od drugih razrednih skupin in prav tako alienacijo delavcev drugega od drugega ...; so največji poraženci sprememb po letu 1989 ..., zanikana jim je bila njihova zgodovina in njihove subjektivne realnosti, njihovo temeljno človeško dostojanstvo pa je ogroženo na vsakem koraku.«⁽⁷⁵⁾

Spremenjeno vedenje delavcev

Hkrati so delavci sprejeli igro medsebojnega tekmovanja, ki jo vsiljujejo nove postsocialistične ekonomije, ko gre za zaposlitev in odpuščanje.⁽⁷⁶⁾ Z rivalskim vedenjem uničujejo solidarnost znotraj lastnega razreda in posledično izgubljajo družbeno moč⁽⁷⁷⁾. Kot druge dejavnike, ki so povezani s poslabšanim položajem industrijskih delavcev v postsocializmu, gre omeniti še⁽⁷⁸⁾: omejeno znanje delavcev, omejene informacije, ki jih imajo delavci, neučinkovite predstavniške institucije, povečano odvisnost zaradi vrste dejavnikov, npr. zaradi trga dela na črno in zaradi brezobzirnih zaposlovalcev, in zavračanje socializma in socialističnih kategorij, s katerimi industrijske delavce povezujejo.

Neučinkoviti sindikati

Poseben problem so sindikati, ki v glavnem delujejo po logiki, prenešeni iz socializma, zato ne morejo pomembno vplivati na strukturno in dolgoročno izboljšanje položaja delavcev⁽⁷⁹⁾, hkrati pa so se možnosti za delovanje neodvisnih sindikatov zmanjšale⁽⁸⁰⁾.

⁷⁴ Jasna Petrović v Kideckel 2008: 215. Tudi ta vloga Svetovne banke in MMF je primerljiva s tisto, ki so jo igrale v državah današnje svetovne periferije.

⁷⁵ Kideckel 2007: 115–116; 119–120; 128. Je pa zanimivo, da se v zvezi z novonastalimi neenakostmi v postsocialističnih državah praviloma ne govori več o razredih, saj se problem obstoja razredov in konfliktov med njimi v postsocialističnih družbah praviloma negira (Lampland 2007: 40).

⁷⁶ Kideckel 2007: 119.

⁷⁷ Isto.

⁷⁸ Isto.

⁷⁹ Kideckel 2008: 213–214.

⁸⁰ Prim.: Borisov, Fairbrother, Clarke 1994; Clarke 1994; Clarke 1998.

Neustrezno interveniranje države

Brezizhodnost položaja delavcev še povečuje dejstvo, da so se intervencije države, ki naj bi izboljšale položaj delavcev, praviloma izkazale za neuspešne. Kideckel meni, da je šlo pri njih za ukrepe, »ki so bili oblikovani ne za to, da bi res kaj spremenili, ampak za to, da nudijo politično kritje«⁽⁸¹⁾. Kot primer navaja državne ukrepe, ki so bili v Romuniji izvedeni ob asistenci Svetovne banke.⁽⁸²⁾ Ni čudno, da romunski delavci ne kažejo posebnega navdušenja nad poskusi in ukrepi države⁽⁸³⁾ in da se socializma spominjajo kot »modela dobrega življenja«⁽⁸⁴⁾, hkrati pa vedo, »da bodo njihovi spomini na socializem ostali le spomini«⁽⁸⁵⁾. Zase namreč »delavci, enako kot ostali, ne vidijo nobene druge rešitve, kot da preživijo v sedanjem sistemu«⁽⁸⁶⁾. To je po Kidecklovem mnenju ustrezna presoja, saj »niti družba niti delavci v postsocialistični Romuniji ter Vzhodni in Srednji Evropi danes ne morejo izzvati globalnega neoliberalnega reda, v katerega so nekdanje socialistične države nepremišljeno hitele«⁽⁸⁷⁾. Vzhodno-centralna evropska regija bila »od padca komunizma ... ogromen požiralnik za tujo asistenco, katere namen je bil vsaj deloma tudi zacementirati zahodno zmago v hladni vojni«⁽⁸⁸⁾.

Skratka, dezindustrializacija je v postsocialističnih družbah proizvedla množice nezaposlenih delavcev brez vsakih pravic, ki so bili v svojem brezizhodnem položaju (in so še) pripravljeni sprejeti katero koli delo oziroma način služenja denarja pod kakršnimi koli pogoji⁽⁸⁹⁾.

Postsocialistične družbe imajo ne kapitalizem, ampak neokapitalizem

Očitno je torej, da v postsocialističnih družbah ni prišlo do načrtovane pretvorbe nekdanjih socialističnih držav v države zahodnega tipa. V njih se je uveljavil nov tip kapitalizma, za katerega Kideckel pravi: »Družbeni sistem, ki ga je bolje kot postsocialističnega razumeti kot 'neokapitalističnega', predeluje temeljne kapitalistične principe na nove, še bolj neegalitarne načine kot zahodni model, iz katerega izvira ... V neokapitalizmu tempo in obseg razredne diferenciacije presegata zahodno izkušnjo ... V neokapitalizmu lahko spet vidimo, kako spretno so bile elite zmožne prilastiti si javne dobrine in onemogočiti njihovo transparentno, pravično razdelitev. Bilo je sicer nekaj izjem ... , vendar pa je bil dominanten trend zaščititi sprivatizirano lastnino na račun družbene pravičnosti, uveljavljati neustrezno posojilno politiko ter olajšati skorumpirano barantanje med razredoma lastnikov in politikov na račun dela ... Vzhodna in Srednja Evropa sta tako ujeti v sistem, katerega temeljne značilnosti so kapitalistične, vendar ne v evropsko-ameriškem smislu.«⁽⁹⁰⁾

Postsocialistične družbe so nova svetovna periferija

Za postsocialistične družbe je postalo bistveno opredeljujoče še, da »neokapitalizem vključuje predelavo zahodnega prototipa tako, da v Srednji in Vzhodni Evropi vzpostavlja odvisno zaledje«⁽⁹¹⁾. To zaledje je do centra svetovnega kapitalizma v odnosu, ki je v številnih značilnostih podoben ali identičen odnosu, ki ga imajo do svetovnega centra države svetovne periferije, kamor sodijo predvsem neevropski deli sveta, ki so v preteklosti imeli status kolonij⁽⁹²⁾. Postsocialistične družbe so se začele spreminjati v območja, na katerih svetovni kapitalski center prakticira številne identične strategije in ukrepe kot v neevropski periferiji, pri čemer so pogosto tudi rezultati teh praks (skoraj) identični⁽⁹³⁾.

⁸¹ Isto: 229.

⁸² Kideckel 2008: 213.

⁸³ Isto.

⁸⁴ Isto: 210.

⁸⁵ Isto.

⁸⁶ Isto.

⁸⁷ Isto.

⁸⁸ Kideckel 2008: 213.

⁸⁹ Med te načine sodita npr. tudi prostitucija (prim. Garrett 2000, Godina 2014;) in nedovoljena trgovina z notranjimi organi (prim. Godina 2014; Kalb 2007).

⁹⁰ Kideckel 2009: 115–116.

⁹¹ Isto 115.

⁹² Dve državi, za kateri se zdi, da se jima je uspelo izogniti tej usodi, sta Rusija in Kitajska, v katerih je pretvorba v kapitalistične družbe z indigeniziranim tipom kapitalizma v teku, tako da se ne umeščata v pozicijo zaledja ali pa se takšni umestitvi vsaj upirata.

⁹³ Več o značilnostih neevropskih periferij primerjaj npr. Friedman 1994; Leech 2012; Watts 1999.

Postsocialistične družbe so neo-neokolonije

Tip odvisnosti postsocialističnega zaledja od kapitalskih centrov gre razumeti kot nov tip kolonializma, ki ga sama imenujem neo-neokolonializem⁽⁹⁴⁾. Če je bila za klasični kolonializem med drugim značilna zasedba kolonialnih ozemelj⁽⁹⁵⁾, za neokolonializem pa formalna osvoboditev nekdanjih kolonij, ki so ostale ekonomsko, družbeno in politično odvisne od nekdanjih kolonialnih metropol (pogosto so jih te tudi obvladovale)⁽⁹⁶⁾, gre pri neo-neokolonializmu postsocialističnih držav za vzpostavitev ekonomske, politične in družbene odvisnosti od kapitalskih centrov, ki so jo nekdanje socialistične države izbrale prostovoljno, zaslepljene z ideološko predpostavko, da jim bo uvoz zahodnega kapitalizma prinesel ponovitev razvoja zahodnih družb. Neo-neokolonializem postsocialističnih družb bi lahko razumeli kot podvrsto modernega kolonializma⁽⁹⁷⁾, kjer nasilnega obvladovanja ozemlja praviloma ni, ropanje pa nastopa kot posledica prostovoljne odločitve teh držav, da se priključijo sistemu svetovnega kapitalizma. V svojem neo-neokolonialnem položaju postsocialistične družbe v veliki meri delijo usodo drugih delov sveta, ki so umeščeni v t. i. svetovno periferijo.

Za kakšno usodo gre, je znano, saj so družbeni, ekonomski in politični procesi v svetovni periferiji dobro raziskani.

Postsocialistične družbe so žrtve ekspanzije Zahoda

Izpostavimo najprej Friedmanovo ugotovitev, da je oblikovanje svetovne periferije rezultat ekspanzije Zahoda, ki poteka že od konca 14. stoletja⁽⁹⁸⁾. Ta ekspanzija je vključevala »dominacijo na velikih območjih zemeljske oble ter integracijo teh območij v porajajoči se evropski center skozi oblikovanje periferij; najpogosteje je bila posledica te transformacije dezintegracija prejšnjih političnih in družbenih struktur v novih periferijah in/ali njihova adaptacija na periferni status«⁽⁹⁹⁾.

Poleg omenjenega procesa je bila po njegovem mnenju ekspanzija Zahoda povezana še z dvema drugima procesoma: z industrijsko preobrazbo samega centra, s čimer je center postal najpomembnejši proizvajalec dobrin za celoten svet ter s procesom dezintegracije tradicionalnih oblik življenja v centru, kar je bilo povezano z individualizacijo in urbanizacijo⁽¹⁰⁰⁾. Stoletja evropske ekspanzije so izoblikovala ureditev, ki jo imenuje »formacija hegemonistične strukture center/periferija«⁽¹⁰¹⁾, ki je po njegovem mnenju ključna karakteristika sodobnega sveta⁽¹⁰²⁾.

Neoliberalna globalizacija

Procesi ekspanzije Zahoda so v sodobnem svetu dobili obliko globalizacije, ki prav tako ni nič novega⁽¹⁰³⁾. Novo je dejstvo, da v današnjem svetu poteka t. i. 'neoliberalna globalizacija'⁽¹⁰⁴⁾, ki je poseben »proces akumulacije skozi razlaščenje«⁽¹⁰⁵⁾, v katerem »ekspanzija kapitala ... ni bila omejena le na razlaščenje in privatizacijo fizičnih entitet, kot so zemlja in podjetja v javni lasti, temveč se je razširila tudi na nematerialni svet intelektualne 'lastnine'. V okviru režima Svetovne trgovinske organizacije o pravicah iz intelektualne lastnine je bilo korporacijam dovoljeno patentirati semena, zdravila in znanje, ki so tradicionalno veljali za dobrine, ki pripadajo vsem«⁽¹⁰⁶⁾.

⁹⁴ Prim. Godina 2014.

⁹⁵ Južnič 1980; Thomas 2008, Watts 1999; Worsley 2007.

⁹⁶ Isto.

⁹⁷ O modernem kolonializmu glej več: Watts 1999: 70.

⁹⁸ Friedmann 1994: 242. Tudi: Južnič 1980; Worsley 2007.

⁹⁹ Isto.

¹⁰⁰ Isto.

¹⁰¹ Isto: 243.

¹⁰² Isto.

¹⁰³ Friedmann 1994: 196; Hann, Hart 2012: 30.

¹⁰⁴ Friedmann 1994: 116; Leech 2012: 36.

¹⁰⁵ Leech 2012: 36. Razlaščenje spremlja kapitalizem od njegovega nastanka. Ob nastanku kapitalizma je imel obliko razlaščenja kmetov. Lep primer tega razlaščenja je razlaščenje kmetov v Veliki Britaniji (Leech 2012: 30; tudi Engels 1969).

¹⁰⁶ Isto: 37. Svetovna trgovska organizacija je bila v številnih primerih vključena v procese, ki so škodili ekonomijam držav v periferiji (prim. Leech 2012; Klein 2009), še posebno kmetijstvu (Leech 2012: 55, 56, 59). Leech izpostavlja, da gre za institucijo, ki izvaja strukturno nasilje (isto).

Ker procesi razlašanja v današnji svetovni periferiji posegajo na področja, ki v preteklosti niso bila predmet posegov kapitala, so danes »nezahodni narodi ... potonili v nove sisteme eksploatacije«⁽¹⁰⁷⁾. To dejstvo bistveno opredeljuje vse ostale procese v deželah svetovne periferije, ki jih Leech strne v oznako »strukturno nasilje in genocid kapitala«⁽¹⁰⁸⁾. Prevzema Galtungovo razumevanje strukturnega nasilja, v katerem je nasilje razširjeno onkraj aktov direktnega fizičnega nasilja tako, da vključuje tudi vse tisto človeško trpljenje, ki je povzročeno z družbenimi strukturami, ki omogočajo, da nekateri ljudje neproporcionalno pridobivajo, medtem ko za druge proizvaja stanje, v katerem ne morejo zadovoljiti niti svojih najosnovnejših potreb⁽¹⁰⁹⁾. Strukturni genocid kapitala pa razume kot »strukturno nasilje, ki je namenoma vsiljeno katerim koli skupinskim ali kolektivnim pogojem življenja in ki prinaša s sabo njegovo popolno ali delno fizično uničenje«⁽¹¹⁰⁾.

Hkrati pa je neoliberalna globalizacija po Kalbovem mnenju pripeljala še do štirih drugih posledic⁽¹¹¹⁾: prvič, uničila je kohezijo in koherentnost večine nacionalnih držav, z izjemo držav v centru; drugič, ustvarila je hitro naraščajoče stopnje neenakosti v moči med centrom in periferijo, med nacionalnimi državami in znotraj držav; tretjič, osvojila je nove teritorije, ki posedujejo različne ključne resurse (kapital, dobrine, informacije, ljudi), in četrtič, nacionalne hierarhije so bile zamenjane z imaginarnimi globalnimi hierarhijami.

Postsocialistične neo-neokolonije izpolnjujejo klasične predpostavke za kolonialne lokacije

Postsocialistične družbe kot neo-neokolonije izpolnjujejo vse oziroma večino klasičnih predpostavk za kolonialne lokacije⁽¹¹²⁾. Iz postsocialističnih družb odteka profit (za Slovenijo tako poročajo, da »tujni lastniki iz slovenskih družb odnesejo večino dobička«⁽¹¹³⁾), kapital, znanje (za Slovenijo velja, da je v »tujini okrog petina najboljših študentov; vprašanje je, ali se bodo kdaj vrnili«⁽¹¹⁴⁾) in delo. V postsocialističnih neo-neokolonijah tako kot v vsaki koloniji ostajajo brezposelnost, revščina (V Sloveniji so bili kot revni obravnavani le tisti, ki so imeli manj kot 177,50 evra na mesec, saj »nesubvencionirano kosilo v šoli stane od 2,5 do 3 evre na dan, do subvencije pa so upravičeni samo otroci, kjer je neto dohodek v štiričlanski družini manjši od 710 evrov«⁽¹¹⁵⁾, kar pomeni 177,50 evra za osebo za celoten mesec!), tudi že lakota, odvisnost, splošno slabšanje življenjskih razmer, povezano z nezmožnostjo, da bi dejansko kaj storili zase. Postsocialistične družbe izpolnjujejo večino, nekatere, npr. Slovenija, tudi vseh sedem kriterijev, ki v socialni in kulturni antropologiji veljajo za kolonije. Ti so⁽¹¹⁶⁾: 1. obstoj politične dominacije nad konkretno državo (v slovenskem primeru in tudi v primeru vrste drugih postsocialističnih držav gre za politično dominacijo EU); 2. obstoj pravne dominacije nad konkretno državo (v slovenskem primeru in tudi v primeru vrste drugih postsocialističnih držav gre za pravno dominacijo EU); 3. odnosi ekonomske odvisnosti (v slovenskem primeru in tudi v primeru vrste drugih postsocialističnih držav gre za ekonomsko odvisnost od EU in drugih kapitalskih centrov, ki jih najvidneje zastopajo IMF, OECD in Svetovna banka); 4. odnosi politične odvisnosti (v slovenskem primeru in tudi v primeru vrste drugih postsocialističnih držav gre za odnose politične odvisnosti od EU, tudi od ZDA in še koga); 5. preusmeritev ekonomije kolonije od lastne samooskrbnosti v smeri interesov in potreb centra (v slovenskem primeru in tudi v primeru vrste drugih postsocialističnih držav gre za preorientiranje slovenske ekonomije v smeri interesov in potreb EU in drugih kapitalskih centrov); 6. institucionalizirana rasna ali etnična neenakost (v slovenskem primeru in tudi v primeru vrste drugih postsocialističnih držav gre za institucionalizirano etnično neenakost); 7. institucionalizirana kulturna neenakost (ki se v Sloveniji od osamosvojitve kaže kot neenakost posameznikov in skupin, ki pripadajo predvsem nekdanjim jugoslovanskim narodom in narodnostim) (prav tam).

Za postsocialistične družbe torej povsem velja ugotovitev Verderyjeve, »da je dejansko smiselno deliti svet na 'West' in 'the Rest' ter nato 'the Rest' naprej na območja z različnimi vrstami kolonialne/neokolonialne izkušnje«⁽¹¹⁷⁾.

¹⁰⁷ Hann, Hart 2012: 147.

¹⁰⁸ Leech 2012: 5, 19, idr.

¹⁰⁹ Isto: 10, 83.

¹¹⁰ Isto: 19.

¹¹¹ Kalb 2007: 317.

¹¹² Prim Watts 1999.

¹¹³ Modic 2009: 17.

¹¹⁴ Jerala v Škerl Kramberger 2013: 4.

¹¹⁵ Doupona 2014: 13.

¹¹⁶ Watts 1999: 69.

¹¹⁷ Verdery 2007: 20.

Pomanjkanje dela

Pomembna dimenzija strukturnega nasilja, ki so mu izpostavljene kolonialne lokacije, je tudi pomanjkanje dela.

Delo je v kolonialnih lokacijah redka in težko dostopna dobrina. »Po podatkih Združenih narodov se je odstotek ekonomsko aktivnega prebivalstva na globalnem Jugu, ki je zaposlen v neformalnem sektorju, v zadnjih desetletjih skorajda podvojil – z 21 % leta 1970 na skorajda 40 %. Pomanjkanje zaposlitev v formalnem sektorju je prisililo ljudi v obupni boj za ekonomsko preživetje v mestih, kar je prispevalo k naraščajočim stopnjam kriminala in nasilja, kar je Davis poimenoval 'dnevno nasilje ekonomske izključenosti'.«⁽¹¹⁸⁾ Hann in Hart pa podajata oceno, po kateri se za 70–90 % afriških nacionalnih ekonomij ocenjuje, da so 'neformalne'⁽¹¹⁹⁾.

Pozicija neo-neokolonij, v kateri so se objektivno znašle postsocialistične družbe, je pozicija, ki v svetovni organizaciji globalne kapitalistične ureditve dela pomeni geostrateške lokacije, v katerih trajne in formalno zakonsko regulirane oblike dela postajajo vse redkejšje in vse težje dostopne. V tej luči samozaposlovanje predstavlja posebno obliko pristajanja na to stanje in njegovo normalizacijo.

»ALTERNATIVNE OBLIKE DELA«

Postsocialistične družbe so torej tako zaradi globalnih kot tudi zaradi lokalnih razlogov postale lokacije, ki so predestinirane na prekarnost, samozaposlovanje in druge »alternativne oblike dela«. Čeprav je res, da se te oblike dela pojavljajo tudi v zahodnih kapitalističnih družbah, te objektivno in subjektivno še vedno niso lokacije, na katerih bi bile te oblike dela lahko razumljene kot sprejemljive ali celo zaželene, kar pa v postsocialističnih družbah – enako kot v kolonijah in neokolonijah – že marsikje so.

Sprejemanje »alternativnih oblik dela« kot sprejemljivih oblik dela je povezano s celo vrsto posledic, od katerih lahko na tem mestu omenimo le nekatere.

Povečevanje zakonske in pravne nezaščitenosti delavcev

Dejstvo, da so postsocialistične družbe predestinirane za »alternativne oblike dela«, pomeni, da se bo v teh družbah povečevala zakonska in pravna nezaščitenost delavcev. Istočasno pa se bo povečevala stopnja njihove eksploatacije, ki bo dosegla oblike in obseg, ki na Zahodu niso niti zamisljivi niti zakonsko dopustni. To se je v številnih sektorjih v številnih postsocialističnih družbah že zgodilo. Že danes je tako, ko gre za plačevanje dela, »Belgijec 11-krat dražji od Bolgara«⁽¹²⁰⁾.

Tudi samozaposlovanje predstavlja način, skozi katerega se povečuje tako zakonska in pravna nezaščitenost delavcev kot tudi možna stopnja njihove eksploatacije.

Večanje obsega »alternativnih oblik dela«

Iluzija bi bila misliti, da uveljavitev prekarnosti in drugih »alternativnih oblik dela«, kot jo poznajo postsocialistične družbe danes, pomeni skrajno mejo uveljavitve tega pojava v postsocialističnih družbah. Res je nasprotno: pričakovati je vedno večjo uveljavitev alternativnih oblik dela tudi na področjih in sektorjih, kjer to danes morda formalno še ni dopustno.

Lep primer je že danes univerza. Če npr. pred desetimi leti na univerzi ni bilo zamisljivo, da bi se na primer prekarne oblike dela lahko uveljavile, so danes že prisotne. Še več, njihova prisotnost se širi. In to ne glede na to, da je univerza formalna podpisnica dogovorov in izjav, ki se zavzemajo za netoleriranje prekarnosti.

¹¹⁸ Leech 2012: 39.

¹¹⁹ Hann, Hart 2011: 116.

¹²⁰ Vučina Vršnak 2012: 2.

Hkrati pa tudi na univerzi že spodbujajo najrazličnejše alternativne oblike dela, ki so za univerzo kot plačnika cenejše, za izvajalce in izvajalke pa bistveno manj ugodne kot redna zaposlitev. Marsikje so te alternative oblike dela, med katere sodijo tudi posebne oblike samozaposlitve, tudi edini način, da se lahko oseba sploh vključi na delo na univerzi.

Zmanjševanje dela, opravljenega v formalnem sektorju

Vedno večja količina dela, ki se bo opravljala v obliki »alternativnih oblik dela«, bo enako kot v klasičnih kolonijah zmanjševala količino dela, ki se bo opravljala v formalnem sektorju skladno s standardi in zakonsko zaščito, ki se je na Zahodu uveljavila za redno zaposlene delavce. To pomeni, da bo v postsocialističnih družbah naraščalo število delavcev, ki bodo delali na načine in pod pogoji, ki jim ne bodo nudili ustrezne zakonske zaščite. Število brezpravnih delavcev se bo torej večalo na vseh področjih in v vseh sektorjih.

Samozaposlitev v tem smislu predstavlja eno od oblik dela, s katero se zmanjšuje količina dela, opravljenega v formalnem sektorju. Samozaposlovanje torej prispeva k temu, da se povečuje količina dela, ki je opravljena na način, ki ne upošteva s standardov in zakonske zaščite, ki se je na Zahodu uveljavila za redno zaposlene delavce. Pomeni posebno obliko uvajanja in povečevanja delavcev, ki že delajo in bodo še delali pod standardi.

Večanje revščine

Eden od ključnih vidikov »alternativnih oblik dela« je tudi povečevanje revščine med delavci, ki delajo v takšnih oblikah dela. S povečevanjem obsega dela, opravljenega v »alternativnih oblikah dela« in zato tudi skozi samozaposlovanje, se bo revščina v postsocialističnih družbah še povečevala. »Alternativne oblike dela« – tudi samozaposlovanje – so za postsocialistične družbe tako privlačne prav zaradi tega, ker omogočajo, da se delavce za isto delo plača manj kot v formalnem sektorju. Kolikor se bo povečeval delež prebivalstva, ki bo delal v »alternativnih oblikah dela«, se bo hkrati povečeval tudi delež prebivalstva, ki bo za svoje delo dobil nižje plačilo kot bi ga za isto delo dobil v formalnem sektorju. To pa je nujno povezano s slabšanjem življenjskega standarda vedno večjega dela prebivalstva v postsocialističnih družbah ter s povečevanjem deleža tistih, ki kljub temu, da delajo, živijo v revščini ali na pragu revščine.

Povečevanje »alternativnih oblik dela«, tudi samozaposlovanja v postsocialističnih družbah torej pomeni, da se bo povečeval absolutni in relativni delež prebivalstva, ki bo živel v revščini. Lepa ilustracija tega trenda je že danes Slovenija, kjer tri četrtine ljudi prejema plačo, ki je manjša od povprečne slovenske plače.

»Alternativne oblike dela«, skupaj s samozaposlovanjem, bodo torej prispevale k temu, da se bo nadaljeval trend, ki se je v postsocialističnih družbah že uveljavil. Hann tako ugotavlja, da se je »revščina v postsocialističnih državah povečala resnično v vseh regijah in v vseh ekonomskih sektorjih«⁽¹²¹⁾, Kalb pa pravi, da je revščina narasla »tako drastično, da je vsakdo, ki govori o uspehu tranzicije v Srednji in Vzhodni Evropi, ali cinik ali pa ne vidi mimo makro tem«⁽¹²²⁾.

Druge posledice večanja revščine

Večanje revščine pa je, kot vemo iz študij, opravljenih tako v neokolonijah kot v postsocialističnih družbah, povezano z vrsto drugih posledic: s slabšanjem zdravstvenega stanja⁽¹²³⁾, z upadom življenjske dobe⁽¹²⁴⁾, s povečevanjem alkoholizma⁽¹²⁵⁾ in uporabe drog⁽¹²⁶⁾, z večanjem kriminalitete⁽¹²⁷⁾, večanjem brezdomstva⁽¹²⁸⁾,

¹²¹ Hann 2007: 4.

¹²² Kalb 2007: 327. Več o naraščanju revščine v postsocialističnih družbah prim.: Godina 2014; Hann 2007; Kalb 2007; Kideckel 2007; Klein 2009; Klugman 1995; Milanovic 1998; Pine 2007.

¹²³ O tem primerjaj več v: Cockerham 1999; Garrett 2000; Godina 2014; Kideckel 2007; Klein 2009; Stan 2012; Watson 1995; Weidner 1998.

¹²⁴ O tem primerjaj več na primer v: Garrett 2000; Godina 2014; Kideckel 2007; Stone 2000; Watson 19.

¹²⁵ O tem primerjaj več na primer v: Garrett 2000; Godina 2014; Kideckel 2007; Klein 2009; Pine 2007.

¹²⁶ O tem primerjaj več na primer v: Garrett 2000; Godina 2014; Kideckel 2007; Klein 2009; Naterer 2007; Naterer 2010; Pine 2007.

¹²⁷ O tem primerjaj več na primer v: Garrett 2000; Godina 2014; Kideckel 2007; Klein 2009; Pine 2007.

¹²⁸ O tem primerjaj več na primer v: Garrett 2000; Godina 2014; Kideckel 2007; Klein 2009; Pine 2007.

s slabšanjem položaja ranljivih skupin prebivalstva (¹²⁹), še zlasti žensk (¹³⁰) in otrok (¹³¹) ter s celo vrsto drugih posledic, ki pomenijo trajno in pogosto ireverzibilno prestrukturiranje družb.

»Alternativne oblike dela«, tudi samozaposlovanje, bodo tako objektivno prispevale k večanju zgoraj omenjenih pojavov in praks v postsocialističnih družbah. Skozi tovrstne spremembe pa se bodo postsocialistične družbe še bolj oddaljevale od cilja, ki so si ga na začetku postsocializma zastavile – pretvoriti se v družbe s kapitalizmom zahodnega tipa. Najverjetneje se bo zgodilo obratno: postsocialistične družbe bodo vedno bolj (enako kot kolonije in neokolonije) postajale antiteza zahodnih družb.

Normalizacija »alternativnih oblik dela«

Kot zadnjo ključno posledico gre omeniti spreminjanje pričakovanj in standardov na področju dela in zaposlenosti. Če generacije državljanov in državljanek v postsocialističnih družbah, ki so še izkusile zaposlenost v socializmu, dojemajo spremembe, ki jih s sabo prinašajo »alternativne oblike dela«, tudi samozaposlovanje kot nedopustne in problematične, za mlajše generacije »alternativne oblike dela« skupaj s samozaposlovanjem že postajajo normalne in sprejemljive oblike dela.

Naj navedem zgolj en zapis s terena. Diplomirana kulturologinja, ki opravlja najrazličnejše oblike »alternativnih oblik dela«, je na mojo pripombo, da njena generacija, če se ne bo uprla in zahtevala rednih zaposlitev, ne bo nikoli imela rednih služb, odgovorila: »Mi tako ali tako že vemo, da ne bomo nikoli imeli rednih služb niti penzij.« (Zapis s terena, oktober 2015). To je povedala na način, da gre za racionalno prilagoditev njene generacije in da sploh nima smisla razmišljati, da bi lahko bilo drugače, torej da bi njena generacija lahko imela redne zaposlitve, ki bi se končale z upokojitvijo.

Morda je ta mentalna prilagoditev na »alternativne oblike dela« tudi najbolj problematična in najnevarnejša posledica teh oblik dela, tudi samozaposlovanja v postsocialističnih družbah. Implicira namreč dejstvo, da se mlade generacije ne bodo borile niti za redne zaposlitve niti za pravice in zaščito, ki je s temi zaposlitvami povezana, da so se že vnaprej same odrekle tako rednim zaposlitvam kot tudi pravicam in zaščiti, ki je s temi zaposlitvami povezana, in da so se že same vnaprej brez odpora in boja odrekle zaščiti in pravicam, ki so bile za starejše delavce nujna in nediskutabilna dimenzija njihovega dela.

Ta lastni samopristanek na brezpravnost in nezaščitenost, dejstvo, da se kapitalu sploh ni treba več boriti za to, da delavcem odvzame zaščito in pravice, ki je še generacijo nazaj delavcem ni mogel odvzeti, je morda najbolj strašljiva in problematična dimenzija uveljavljanja »alternativnih oblik dela« tudi samozaposlovanja v postsocialističnih družbah.

Literatra:

- Abrahams R. 1996: *Some thoughts on recent land reforms in Eastern Europe*. V: Abrahams R. (ur.) 1996: 1–23.
- Abrahams R. (ur.) 1996: *After Socialism: Land Reform and Social Change in Eastern Europe*. Oxford: Berghahn.
- Agócs P., S. Agócs 1994: *The change was but an unfulfilled promise: agriculture and the rural population in post-Communist Hungary*. V: *East European Politics and Societies* 8/1: 32–57.
- Barfield T. (ur.) 1999/1997: *The Dictionary of Anthropology*. Oxford: Blackwell - Beckert Jens.
- Barnard A., J. Spencer (ur.) 2008/1996: *Encyclopedia of Social and Cultural Anthropology*. London, New York: Routledge.
- Borisov V., P. Fairbrother, S. Clarke 1994: *Is there room for an independent trade unionism in Russia? Trade unionism in the Russian aviation industry*. V: *British Journal of Industrial Relations* 32/3: 359–378.

¹²⁹ O tem primerjaj več na primer v: Garrett 2000; Godina 2014; Kideckel 2007; Klein 2009; Pine 2007.

¹³⁰ O tem primerjaj več na primer v: Buckley 1997; Bridger, Kay, Pinnick 1996; Emigh, Széleányi 2000; Fodor 1997; Gal, Kligman 2000; Godina 2014; Haney 1999; Haukanes 2001; Judd 1994; Kligman 2000; Moore 1988; Pine 1992; Pine 1996; Pine 2000; Pine 2007; Rai, Phizacklea, Pilkington 1992; Weidner 1998.

¹³¹ O tem primerjaj več na primer v: Garrett 2000; Godina 2014; Kideckel 2007; Naterer 2007; Naterer 2010; Naterer 2011; Naterer 2012; Naterer, Godina 2011.

- Boycko M., A. Schleifer, R. Vishny 1995: *Privatizing Russia*. Cambridge, MA: MIT Press.
- Bridger S., R. Kay, K. Pinnick 1996: *No More Heroines? Russia, Women and the Market*. London: Routledge.
- Bridger S., F. Pine (ur.) 1998: *Surviving Postsocialism: Local Strategies and Regional Responses in Eastern Europe and the Former Soviet Union*. London: Routledge.
- Buckley M. (ur.) 1997: *Post-Soviet Women: from the Baltic to the Central Asia*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Cartwright A. L. 2001: *The Return of the Peasant: Land Reform in Post-Communist Romania*. Aldershot: Ashgate.
- Clarke S.
- 1994: *Is there a room for an independant trade unionism in Russia? Trade unionism in the Russian aviation industry*. V: *British Journal of Industrial Relations* 32/3: 359–378.
- 1998: *Trade unions and the nonpayment of eages in Russia*. V: *International Journal of Manpower* 19/1-2: 68–94.
- Clarke S., P. Fairbrother, M. Burawoy, P. Krotov 1993: *What about the Workers? Workers and the Transition to Capitalism in Russia*. London: Verso.
- Cockerham W. C. 1999: *Health and Social Change in Russia and Eastern Europe*. London: Routledge.
- Creed G. W. 1998: *Domesticating Revolution: From Socialist Reform to Ambivalent Transition in a Bulgarian Village*. University Park: Pennsylvania State University Press.
- Crowley S. 1997: *Hot Coal, Cold Steel: Russian and Ukrainian Workers from the End of the Soviet Union to the Post-Socialist Transformation*. Ann Arbor: University of Michingan Press.
- Dunn E.
- 1999: *Slick salesmen and simple people: negotiated capitalism in a privatized Polish firm*. V: Burawoy M., K. Verdery (ur.) 1999: 125–150.
- 2004: *Privatizing Poland: Baby Food, Big Business, and the Remaking of Labour*. Itacha, NY: Cornell University Press.
- Emigh R. J., I. Szélenyi (ur.) 2001: *Poverty, Ethnicity, and Gender in Eastern Europe During the Market Transition*. Westport, London: Praeger.
- Eyal G. 2000: *Anti-politics and the spirit of capitalism: dissidents, monetarists, and the Czech transition to capitalism*. V: *Theory and Society* 29/2: 49–92.
- Feuchtwang S. 2007/2002: *Remnants of revolution in China*. V: Hann (ur.): 196–215.
- Fodor E. 1997: *Gender in transition: unemployment in Hungary, Poland, and Slovakia*. V: *East European Politics and Societies* 11/3: 470–500.
- Friedman J. 1994: *Cultural Identity and Global Process*. London, Thousand Oaks, New Delhi: Sage.
- Gal S., G. Kligman (ur.) 2000: *Reproducing Gender: Politics, Public, and Everyday Life after Socialism*. Princeton: Princeton University Press.
- Garrett L. 2000: *Betrayal of Trust. The Collapse of Global Public Health*. New York. Hyperion.
- Giordano C., D. Kostova 2007: *The social production of mistrust*. V: Hann (ur.): 74–93.
- Godina V. V. 2014: *Zablode postsocializma*. Ljubljana: Beletrina.
- Hann C. M.
- 1993: *From production to property: decollectivization and the family-land relationship in contemporary Hungary*. V: *Man* 28/3: 299–320.
- 1996: *Land tenure and citizenship in Tázlár*. V: *Abrahams* (ur.): 23–49.
- 2007/2002: *Farewell to the socialist 'other'*. V: Hann (ur.): 1–12.
- 2010: *Broken chains and moral lazarets: the politization, juridification and commodification of religion after socialism*. V: Hann (ur.): 3–23.
- Hann C. M. (ur.)
- 2007/2002: *Postsocialism: Ideals, Ideologies and Practices in Eurasia*. London, New York: Routledge.
- 2010: *Religion, Identity, Postsocialism*. Halle/Saale: Max Planck Institute for Social Anthropology.
- Hann C. M., K. Hart 2011: *Economic Anthropology. History, Ethnography, Critique*. Cambridge: Polity Press.
- Haukanes H. (ur.) 2001: *Women after Communism. Ideal Images and Real Life*. Bergen: University of Bergen.

- Hivon M. 1995: *Local resistance to privatization in rural Russia*. V: *Cambridge Anthropology* 18/2: 13–22.
- Hobsbawm E. 2012/1994/: *The Age of Extremes 1914-1991*. London: Abacus.
- Ingold T. (ur.) 2007/1994/: *Companion Encyclopedia of Anthropology*. London, New York: Routledge.
- Judd E. 1994: *Gender and Power in Ruaral North China*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Južnič S. 1980: *Kolonializem in dekolonizacija*. Maribor: Obzorja.
- Kalb D.
- 2007/2002/: *Afterword: globalism and postsocialist prospects*. V: *Hann (ur.)*: 317–335.
- 2009: *Conversation with a Polish populist: tracing hidden histories of globalization, class, and dispossession in postsocialism (and beyond)*. V: *American Ethnologist* 36: 207–223.
- Kaleta A., N. Swain, G. Zablocki (ur.) 2001: *Rural and Agricultural Transformation in Central Europe*. Wroclaw: Ossolineum.
- Kaneff D. 1996. *Responses to 'democratic' land reform in a Bulgarian village*. In *After Socialism: Land Emigh, Szelényi 2000; Reform and Social Change in Eastern Europe*. (ur.) R. Abrahams, 133- 85–114. Oxford: Berghahn.
- Kideckel D. A.
- 1999: *Storm and stasis: the paradox of labour in post-socialist Romania*. V: *Emergo: Journal of Transforming Economies and Societies* 6/2: 24–46.
- 2007/2002/: *The unmaking of an East-Central European working class*. V: *Hann (ur.)*: 114–133.
- 2008: *Getting by in postsocialist Romania: Romanian villagers to the revolution and beyond*. Bloomington: Indiana University Press.
- Klein M. 2009/2007/: *Doktrina šoka. Razmah uničevalnega kapitalizma*. Ljubljana: Mladinska knjiga.
- Klugman J. 1995: *Poverty in Russia – an assessment*. V: *Transition Newsletter*.
- dostopno: <http://www.worldbank.org/html/prddr/trans/so95/oct-ar2.htm>.
- Kuddo A. 1996: *Aspects of the restitution of property and land in Estonia*. V: *Abrahams R. (ur.)*: 157–169.
- Lampland M. 2007/2002/: *The advantages of being collectivized: cooperative farm managers in the postsocialist economy*. V: *Hann (ur.)*: 31–57.
- Leech G. 2012: *Capitalism: A Structural Genocide*. London, New York: Zed Books.
- Milanovic B. 1998: *Income, Inequality and Poverty during the Transition from Planned to Market Economy*. Washington: World Bank.
- dostopno: [http://www.worldbank.org/research/transition/pdf/\(BankoEd3.pdf](http://www.worldbank.org/research/transition/pdf/(BankoEd3.pdf)
- Murell P. 1992: *Conservative political philosophy and the strategy of economic transition*. V: *East European Politics and Societies* 6/1: 3–17.
- Naterer A.
- 2007: *Bomži: cestni otroci v Makejevki*. Maribor: Subkulturni azil.
- 2010: *Antropološka analiza subkulture cestnih otrok*. Doktorska disertacija. Ljubljana: FDV:
- 2011: *Street children in Makejevka as a result of transition and globalisation: an anthropological study of subculture of street children in Makejevka*. V: *Hrast, Kojc, Fištravec, Mulej, Naterer (ur.)*: 1–9.
- 2012: *Cestni otroci in življenje zunaj tradicionalnih okvirov socializacije*. V: *Časopis za kritiko znanosti* 39/249: 116–127.
- Naterer A., V. V. Godina 2011: *Bomzi and their subculture: an anthropological study of the street children subculture in makejevka, eastern Ukraine*. V: *Childhood* 18/1: 20–38.
- Pine F.
- 1992: *Uneven bourdens: women in rural Poland*. V: *Rai S., A. Phizacklea, H. Pilkington (ur.)* 1992: 57–79.
- 1996: *Redefining women's work in Poland*. V: *Abrahams (ur.)*: 133–157.
- 2000: *Kinship, gender and work in socialist and post socialist rural Poland*. V: *Goddard (ur.)*: 86–101.
- 2007/2002/: *Retreat to the household? Gendered domains in postsocialist Poland*. V: *Hann (ur.)*: 95–114.

- Rai S., A. Phizacklea, H. Pilkington (ur.) 1992: *Women in the Face of Change: the Soviet Union, Eastern Europe and China*. London: Routledge.
- Stark D.
- 1990: *Privatization in Hungary: from plan to market or from plan to clan?* V: *East European Politics and Societies* 4/3: 351–392.
- 1992: *Path dependence and privatization strategies in East Central Europe*. V: *East European Politics and Societies* 6/1: 17–54.
- 1996: *Recombinant property in East European capitalism*. V: *American Journal of Sociology* 101/4: 993–1027.
- Stark D., L. Bruszt 1998: *Postsocialist Pathways: Transforming Politics and Property in East Central Europe*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Stone R. 2000: *Stress: the invisible hand in Eastern Europe's death rates*. V: *Science* 288: 1732–1733.
- Straussner S., L. Ashenberg, N. Phillips 1999: *The impact of job loss on professional and managerial employees and their families*. V: *Families and Society* 80/6: 642–648.
- Swain N.
- 1995: *Decollectivizing agriculture in the Vishegrad countries of Central Europe*. V: *Labour Forces on Eastern Europe* 51: 65–85.
- 1996: *Getting land in Central Europe*. V: Abrahams R. (ur.): 193–217.
- Thomas N. 2008/1996/: *Colonialism*. V: Barnard A., J. Spencer (ur.): 111–114.
- Trampuž J. 2011: *Dr. France Bučar. Intervju*. V: *Mladina. Intervju 2011*. Ljubljana: Mladina: 15–24.
- Trevisani T. 2010: *Land and Power in Khorez: Farmers, Communities and the State in Uzbekistan's Decollectivization Process*. Berlin: LIT Verlag.
- Verdery K.
- 1994: *The elasticity of land. Problems of property restitution in Transylvania*. V: *Slavic Review* 53/4: 1071–1109.
- 1996: *What Was Socialism and What Comes Next?* Princeton: Princeton University Press.
- 2007/2002/: *Whither postsocialism?* V: Hann (ur.): 15–29.
- Vitebsky P. 2007/2002/: *Withdrawing from the land: social and spiritual crisis in the indigenous Russian Arctic*. V: Hann (ur.): 180–196.
- Vučina Vršnak A. 2012: *Belgijec 11-krat dražji od Bolgara*. V: *Dnevnik* 28. 4. 2012: 2.
- Wall de C. 1996: *Decollectivization and total scarcity in High Albania*. V: Abrahams R. (ur.): 169–193.
- Watson P. 1995: *Explaining rising mortality among men in Eastern Europe*. V: *Social Science in Medicine* 41: 923–934.
- Watts M. 1999: *Colonialism*. V: Barfield (ur.): 69–71.
- Weidner G. 1998: *Gender gap in health decline in East Europe*. V: *Nature* 395 (29. oktober): 835.
- Worsley P. 2007 /1994/: *The national state, colonial expansion and the contemporary world order*. V: Ingold T. (ur.): 1040–1067.

PASTI TRGA DELA

Avtorici: Smiljana Černezel Hrastar in Mirjana Zgaga

Mladi in prekarnost

Transformacija trga dela je v slovenski prostor prinesla izraze, kot so fleksibilna oblika dela, prožne oblike dela, prekarnost. Vsi ti izrazi se velikokrat uporabljajo v negativni konotaciji v smislu označevanja in kritike negotovih, slabo plačanih in nestabilnih oblik dela brez zagotovljene socialne varnosti. Prekarnost je značilna predvsem za družbene skupine iskalcev dela, kot so: mladi, ženske, migranti, starejši delavci in določene poklicne skupine (v kulturi, novinarstvu).

Mladi so posebej izpostavljena skupina potencialnih prekarcev zaradi:

- ponavljajočega se študentskega dela z znaki delovnega razmerja;
- volonterskega pripravništva;
- zaposlovanja na delovnih mestih z nižjo zahtevnostjo ravno izobrazbe, kot je njihova dosežena izobrazba;
- pomanjkanje delovnih izkušenj potrebnih za nastop na ustreznih kakovostnih delovnih mestih;
- pomanjkanje primernih kompetenc in kvalifikacij za stabilnejša bolje plačana delovna mesta;
- preizobraženost glede na potrebe trga dela.

V zadnjih desetletjih se je s specifičnimi strukturnimi spremembami trga dela vse bolj razširil problem atipičnih oblik dela, ki zaradi vsebovanih elementov rednega delovnega razmerja oz. nadomeščanja rednih zaposlitev nakazujejo na prikrita delovna razmerja, ki vodijo v prekarnost.

Kaj je prekarnost – indikatorji prekarnega dela

Prekarnost vsekakor v širšem smislu nakazuje na neustrezno naravnost obstoječih družbeno-ekonomskih okoliščin trgov dela ali neustrezne državne mehanizme socialne varnosti za splošno socialno in ekonomsko varnost delavcev na sodobnem trgu dela.

Evropska kot slovenska zakonodaja kot običajno ali osnovno obliko zaposlitve še vedno določa zaposlitev za nedoločen čas, ki delavcem nudi največjo možno varnost, stabilnost in uresničevanje vseh delavskih in socialnih pravic.

V zadnjih desetletjih se razraščajo atipične oblike zaposlitev, ki temeljijo na osnovah civilnega prava in jih zakonodaja opredeljuje kot izjeme in ne pravilo. Te atipične oblike so običajno povezane s kratkoročnim delom: študentsko delo, podjetna in avtorska pogodba, honorarno delo, samozaposlitev, osebno dopolnilno delo, pripravništvo, pogodba za določen čas, zaposlitev za krajši delovni čas, zaposlitev preko agencije za posredovanje dela.

Delodajalec in delavec morata pri izbiri pogodbenega razmerja upoštevati zakon, sicer govorimo o kršenju zakona in delavec lahko zahteva sklenitev rednega delovnega razmerja ali sodno varstvo.

Če delo vsebuje navedene elemente delovnega razmerja:

- prostovoljna vključitev delavca,
- vključitev v organiziran delovni proces, ki zajema ustrezno opremljeno delovno okolje, razporeditev dela in nalog, delovni čas, ki je določen s strani delodajalca, ...
- delavec prejme za opravljeno delo plačilo (ne kakšne druge vrste dajatve),
- delavec delo opravi osebno (ne npr. kot podizvajalec),

- nepretrgano, kontinuirano opravljanje dela (ne gre za enkratno, nepredvideno potrebo po delu),
- delo opravlja pod nadzorom delodajalca in po delodajalčevih navodilih,
- mora biti sklenjena pogodba o zaposlitvi za nedoločen čas in se delo ne sme opravljati na podlagi pogodb civilnega prava razen v primerih, ki jih določa zakon o delovnih razmerjih.

V delovnem razmerju je vsaka od pogodbenih strank dolžna izvrševati dogovorjene in predpisane pravice in obveznosti. Za atipične oblike dela pa veljajo drugačne pravice. Pogodbe, sklenjene na podlagi civilnega in gospodarskega prava, v bistveno manjši meri ščitijo delavce.

Atipične oblike dela ne smejo nadomeščati rednih zaposlitev in zato govorimo o indikatorjih prekarnosti atipičnih oblik dela, kadar se dejansko v teh oblikah pojavljajo elementi rednega delovnega razmerja. Delavcem v tem primeru le-te ne nudijo osnovnega varstva, delavskih in socialnih pravic, kot sicer v primeru redne zaposlitve. Prekarni delavci so zato postavljeni v nestabilen in negotov položaj. V takih primerih govorimo tudi o prikritih delovnih razmerjih, proti katerim lahko posameznik uveljavlja pravno varstvo. Velikokrat se prekarno delo skriva tudi za pojmom fleksibilnega dela.

Pojem prekarnosti povezan z delom je sicer res vstopil v evropski prostor ob pojavu porasta atipičnih oblik dela oz. pogodb vezanih na nestabilne oblike dela, z nižjim plačilom in manj delavskimi pravicami. Vendar atipične oblike dela niso avtomatsko zaradi oblike prekarnosti! In tudi ni vsako delo, ki se opravlja preko atipičnih oblik prekarno. Atipične oblike predstavljajo prožnost zaposlitev kot odgovor na hitro spreminjajoče se razmere in pogoje trga dela, ki ni vedno negativna in prekarna. V primeru posameznika, ki je zaposlen v rednem delovnem razmerju in se hkrati prostovoljno odloči za kratkoročno obliko dodatnega zaslužka na osnovi ene izmed atipičnih pogodb, ne moremo govoriti o prekarnosti.

O prekarnosti v teh oblikah govorimo, kadar je razlog v ekonomski prisili posameznika, da sprejme tako obliko del, ker nima druge možnosti, da bi si zagotovil sredstva za preživetje, čeprav delo dejansko opravlja v odvisnem, podrejenem razmerju in okoliščinah, v katerih bi po zakonu morala biti sklenjena pogodba o zaposlitvi in bi posameznik delo moral opravljati znotraj delovnega razmerja.

Sama prekarnost označuje kratkotrajno, začasno, negotovo in občasno (običajno nizko) plačano delovno aktivnost, ki določa položaj prekarnega delavca. Takšne delovne aktivnosti, kakor bodo v nadaljevanju predstavljene, lahko najdemo tudi znotraj delovnega razmerja na podlagi pogodbe o zaposlitvi za določen čas ali za krajši delovni čas in ne torej le v okviru atipičnih oblik dela in pogodb na podlagi civilnega prava.

Bistveni problem prekarnega dela je, da si delavci ne morejo privoščiti dostojnega življenja (ekonomske varnosti) in da niso deležni delovnopravnega varstva značilnega za redna delovna razmerja ter nimajo enake mere socialne varnosti.

Glavne značilnosti prekarnega dela so:

- negotovost zaposlitve (kratkotrajnost dela in tveganje za izgubo službe je veliko);
- manjko nadzora nad delom (nad delovnimi pogoji, krajem dela, plačilom, delovnim časom ...), kar pomeni večjo negotovost in nevarnost;
- manjko pravic delavcev iz dela, ki vplivajo na socialno varnost (prevoz na delo, plačana malica, dopust, regres, zdravstveno in pokojninsko zavarovanje, plačana bolniška odsotnost, porodniški dopust, pokojnina, zavarovanje v primeru brezposelnosti, odpravnine, delovna doba, dodatki za posebne pogoje);
- nestalen nižji prihodek (nižji kot je, večja je nevarnost revščine, negotove socialne razmere, večja je socialna in ekonomska ranljivost);
- ni možnosti kariernega napredovanja,
- nedostopnost do ključnih pravic, do zastopanja in kolektivnega pogajanja glede delavskih pravic in pogojev ter pravne oblike pomoči.

Prekarci tako vsa tveganja in stroške življenja povezane z delom prevzemajo nase in plačujejo sami.

Prekarnost označuje torej razmere dela in zaposlovanja, ki generirajo nepredvidljive, tvegane, kratkotrajne in negotove zaposlitve, ki jih pogojuje negotovost družbenih razmer in ki vplivajo na celotno življenje posameznika, na negotovost njegovih življenjskih razmer in družbene odnose (zdravje, družina, prosti čas, ekonomski vidik

posameznika in družine, družbeno udejstvovanje in sodelovanje ...). Pri prekarnosti gre zato za širše razumevanje položaja posameznika.

Z vidika trga dela lahko na osnovi prekarnosti govorimo o segmentaciji trga dela v kontekstu ustvarjanja neutemeljenih razlik med vključenimi in izključenimi delavci.

Delodajalci v praksi v izogib zakonskim obveznostim pogosto domiselno poiščejo vrzeli v zakonodaji in sklepajo z zaposlenimi, ki bi dejansko morali biti v delovnem razmerju, pogodbe o delu na podlagi civilnega prava, le-te pa bistveno manj ščitijo delavce.

Tako večkrat naletimo na razlago prekarnih oblik dela kot dobre ali nujne za povečevanje konkurenčnosti. Tako pojmovanje konkurenčnosti kot zmanjševanje stroškov delovnega procesa s pomočjo prekarnih oblik dela nevmesno, ker ruši eno od pomembnih vlog dela zagotavljanje socialne varnosti. Take oblike dela pravzaprav škodujejo pošteni konkurenci in pomenijo prednost pred delodajalci z enakovrstnim produktom, ki zagotavljajo delavcem redno zaposlitev ter imajo s tem večje stroške dela zaradi plačevanja pripadajočih davkov in prispevkov.

Delavec, ki je v stalni negotovosti glede sredstev za preživetje zaradi kratkotrajne, negotove zaposlitve in zato išče dodatne vire zaslužka ali drugo zaposlitev, bo prav tako manj ali sploh ne identificiran in pripaden takemu delodajalcu. Slednje pomembno vpliva na klimo v podjetju in njegovo produktivnost. Posledice prekarnosti se tako odražajo še širše v negativnem vplivu na družbeno odgovornost podjetij in trajnostni razvoj.

Zakaj jo navajamo kot pasti sodobnega trga dela?

Nekaj izhodišč:

- Gre za neuspešno sledenje sistemov smernicam varne prožnosti.
- Take oblike dela sprožajo za posameznika občutja negotovosti, manjše varnosti, nižje dojetje identitete povezane z delom, slabše zdravstveno stanje, nižjo socialno varnost, okrnjene možnosti načrtovanja prihodnosti, zmanjšanje delavske zaščite (izginjanje različnih oblik varnosti, ki so sicer značilne za delo za nedoločen čas).
- Vedno več storitev se prelaga na nevladne organizacije civilne družbe, kjer se pojavlja prekarnost skozi različne oblike dela: projektno delo, avtorske pogodbe, volontersko pripravništvo, ...).
- Prekarnost lahko najdemo tudi znotraj ukrepov aktivne politike zaposlovanja in vladnih spodbud za zaposlitve za krajši čas, za določen čas, za samozaposlitev.
- Siva ekonomija, kjer se opravljajo raznovrstne osebne storitve.
- Politike držav članic EU, ki podpirajo privatizacijo in najemanje delovne sile, s tem nehote prispevajo k pojavom prekarnosti.
- Širitev neplačanega pripravništva in prostovoljnega dela kot možnost za pridobitev prvih delovnih izkušenj, ki so pogoj za trajnejše oblike zaposlitve.
- Nevarnost, da so mladi več let ujeti v prekarne oblike dela in si s tem onemogočijo pridobitev stabilne in kakovostnejše zaposlitve, boljše delovno mesto, dostojni dohodek, pogoje za ustvarjanje družine in prihodnosti.
- Naraščanje revščine med prekarnimi delavci.
- Izguba delovnega potenciala mladih zaradi ponavljajočih se epizod brezposelnosti, prekarnih zaposlitev na delih, ki so pod ravni dosegene izobrazbe ali umikanja s trga dela zaradi neuspešnega iskanja zaposlitve.

- Prekarnost vpliva tako na širšo družbeno raven (kot so demografske posledice – rodnost, družbeno neudejstvovanje, ksenofobija do priseljencev in migrantov, ki delajo za nižje plačilo, revščino, delo pod ceno, upad kupne moči, trajnostni razvoj, družbene odgovornosti podjetij, ...) kot na življenje posameznikov (stabilnost posameznikove identitete, socialna varnost, zdravje, ekonomsko nestabilnost, nepovezanost, apatičnost, družbeno neparticipiranost).

Kje je vzrok pojava atipičnih oblik dela in zaposlitve?

V 70. letih 20. stoletja se je z neoliberalizmom in z vključitvijo trga dela Indije, Kitajske, Bangladeša, vzhodnega bloka držav pričela globalizacija trga dela, ki je temeljila na konkurenci in tekmovalnosti. Moč nacionalnih ekonomij je postajala šibkejša in podjetja so postala podvržena stalnim spremembam, združitvam in prevzemom in spreminjajočim se odnosom. Gre za prehod od družbe industrijskega dela k družbi znanja oz. informacijski družbi, za katero je značilna dokaj visoka stopnja tveganja in negotovosti znotraj ekonomije.

Delodajalci začnejo z namenom prilagajanja novim situacijam na trgu dela, ki jim omogoča konkurenčnost in uspešnost poslovanja, izvajati različne ukrepe za povečanje prožnosti na področju obsega dela, mobilnosti zaposlenih, stroškov dela in časovne razporeditve dela. Najemati začnejo tudi zunanje izvajalce za opravljanje določenega dela svojih dejavnosti (outsourcing) in najemati delovno silo preko agencij. Z zaposlenimi iščejo druge oblike zaposlovanja, ki bi zagotavljala prožnost in fleksibilnost glede na njihove dejanske potrebe in stalne spremembe. S tem se pojavijo nova razmerja in nenehno spreminjajoči odnosi v procesih dela in na celotnem trgu dela.

Navedene spremembe vplivajo na povečanje mobilnosti in migracije narodov. Znanje postane glavno proizvodno sredstvo. To narekuje potrebo po nenehnem izobraževanju in izpopolnjevanju, ki preraste v usmeritev vseživljenjskega izobraževanja. Vseživljenjsko učenje postane primarna oblika za zagotavljanje prožnosti s prilagajanjem delavcev fleksibilnim oblikam zaposlitve. Na trgu dela postanejo nenehne spremembe in negotovost stalnica, ki od zaposlenih zahteva nenehno prilagodljivost in fleksibilnost.

Sledi sprememba paradigem na področju trga dela:

- Za industrijsko družbo je bila značilna predvidljiva prihodnost, občutek varnosti, stabilnost, kariera pri enem delodajalcu, napredovanje po hierarhični lestvici, poklic kot stabilna struktura.
- V družbi znanja oz. informacijski družbi nastopi nepredvidljiva prihodnost, nenehno spreminjanje okoliščin, mobilnost, kariera pri več delodajalcih, napredovanje med različnimi področji dela, hitro spreminjajoči poklici in nastajanje novih.

Spremembe na makro ravneh so torej delodajalce vodile k iskanju prožnejših razmerij z delavci oz. oblik zaposlovanja: zaposlovanje za določen čas, skrajšan čas zaposlitve, pogodbeno dela, eksperimentalna dela, avtorske pogodbe ... Vse te oblike označujemo kot atipične oblike dela.

Z gospodarsko krizo v začetku 21. stoletja se s povečanjem brezposelnosti pritisk na prožne oblike dela še povečuje in kaže v povečanju atipičnih oblik občasnega, kratkoročnega zaposlovanja in priložnostnih del, ki pomembno vplivajo na prekarnost zaposlitev.

Na slovenskem trgu dela, ki velja za enega izmed bolj togih glede prožnih oblik dela med državami EU, je bilo prožnost v času krize zaznati sprva v krajšanju delovnega časa in zaposlitvah za določen čas.

Za delavce sprememba prevladujočih oblik dela v prožne oblike pomeni tudi pomanjkanje stabilnosti, dolgoročnih navez, razmerij, možnosti pogajanja in socialne varnosti. Težave se lahko pojavijo zaradi nestalne, spreminjajoče se delitve dela, spreminjajočega delovnega časa in delovnih ur, variiranja delovnega mesta med

posameznimi javnimi lokacijami in domom, zaradi kombiniranja različnih delovnih statusov in več sklenjenimi pogodbami za delo, ki lahko za seboj potegnejo zmanjšano varnost zaposlitve in s tem socialno varnost posameznika. Delavca se v prožnih oblikah zaposlitve povečini najema in ne več zaposluje. To pomeni, da je delavec na nek način dobavitelj neke storitve, delodajalec pa naročnik.

Opozoriti je treba, da je na **prožnost** zaposlovanja treba gledati z več vidikov in da ni sama po sebi negativna z vidika različnih atipičnih oblik zaposlovanja.

Z vidika posameznika:

- na eni strani lahko posamezniku omogoča večjo osebno svobodo glede časa, kraja, različnih vsebin dela in tako vodi k izboljšanju kakovosti poklicnega in družinskega življenja, saj mu omogoča lažje usklajevanje različnih področij življenja in vrst dela (plačanega, gospodinjskega, zasebnega) zaradi fleksibilnosti ali kot oblika dodatnega zaslužka. V tem primeru govorimo o t. i. varni prožnosti;
- na drugi strani lahko privede do večje negotovosti, slabših delovnih pogojev in nižjega plačila, kar vodi v nestabilno in negotovo življenje posameznika, njegove družine in v tem kontekstu ni več varna in zelena prožnost na ravni posameznika, sploh kadar gre za neprostoovoljno prožnost. To pomeni, da si delavec ni sam izbral in dogovoril take oblike dela, pač pa je bil vanjo primoran zaradi pomanjkanja drugih možnosti na trgu dela. V tem primeru povečuje tveganje revščine.

Z vidika širše družbe oz. države:

- pomeni priložnost za pospešitev zaposlovanja in zmanjšanja brezposelnosti na trgu dela, prav tako omogoča gospodarstvu hitro odzivnost in prilagajanje na tehnološke spremembe in razvoj in na globalni trg, kar bi naj pomembno vplivalo na znižanje stroškov povezanih z blagom in storitvami;
- hkrati to pomeni manj proračunskih sredstev za socialno varnost za državljane (bolniške, invalidnine, socialne pomoči, pokojnine, ...) in manjši del proračunskih sredstev za kritje javnih storitev, ki so za državljane brezplačne (izobraževanje, zdravstvo, vrtci ipd.) in vplivajo na splošno blaginjo določene države.

Gre torej za pomembno vprašanje, kako zagotoviti prožno zaposlovanje brez ogrožanja socialne in ekonomske varnosti posameznika. Razmerje med prožnostjo na trgu dela in socialno varnostjo zaposlenih se poskuša najti v okviru koncepta t. i. varne prožnosti (flexicurity).

Prožne oblike dela in koncept varne prožnosti (flexicurity)

Varna prožnost

Na prožnost trga dela in prožne oblike zaposlovanja v določenem gospodarstvu vpliva, poleg ureditve trga dela in institucij, močno tudi kultura in tradicija določene družbe. Za dinamični trg dela je pomembna medsebojna povezanost in delovanje institucij v gospodarstvu ter medsebojno delovanje in vplivanje različnih ukrepov socialne in ekonomske politike. Slovenski trg dela, kakor smo že navedli, velja za tradicionalen in tog trg dela. Zanj je značilna tradicionalna struktura trga delovne sile, ki jo je težko spremeniti zaradi miselnih vzorcev zaposlovanja za nedoločen čas s polnim delovnim časom.

Ker ima vsaka država svoj sistem zakonov in institucij za zaščito delavcev in sistem socialne varnosti, ki omogoča zagotovitev minimalnega življenjskega standarda za prebivalstvo, mora poiskati družbeno sprejemljivo in učinkovito razmerje oz. ravnovesje med prožnostjo in varnostjo med ekonomskimi in socialnimi cilji ali drugače, poiskati mora ustrezno kombinacijo politik, ki spodbujajo prožnost in zagotavljajo zadostno varnost.

Avtomatsko kopiranje modelov uspešnih držav pri uveljavljanju varne prožnosti torej samo po sebi ne prinese pozitivnih posledic. Vedno je potrebno upoštevati potrebe in specifične lastnega trga dela, kulture in tradicije in iz teh izhodišč slediti modelom uspešnih držav.

Prožno zaposlovanje je treba zagotoviti, da bo omogočeno hitro prilagajanje trga dela in s tem konkurenčnost. Treba je uveljaviti sistem varnosti, ki bi preprečeval, da bi prožno zaposlovanje (v okviru novejših atipičnih oblik zaposlovanja) povzročalo občutek negotovosti in manjše delovne in socialne varnosti in torej neenakega položaja zaposlenih v prožnih oblikah v primerjavi z zaposlenimi za nedoločen čas (preprečitev dualnosti trga dela, ki redno zaposlene postavlja v boljši položaj).

Gre za koncept zakonodaje varnosti zaposlitev in temelji na razkritju, da dejansko trendi prožnosti gospodarstva v veliko primerih zmanjšujejo varnost zaposlitve ter nižajo dohodke zaposlenim v oblikah prožne zaposlitve.

Koncept varne prožnosti se je pojavil že v 90. letih 20. st. na Danskem in Nizozemskem. Znan je kot zlati trikotnik trga dela, ki vključuje učinkovito kombinacijo prožnosti in socialne varnosti ter aktivacijske aktivne politike trga dela z visokim nivojem socialnega dialoga in vključenost socialnih partnerjev.

EU je načelo varne prožnosti vključila v Evropsko strategijo zaposlovanja v prenovljeno Lizbonsko strategijo leta 2005. Navaja jo v kontekstu pristopa ali koncepta oblikovanja ustrezne politike posamezne države, kot odgovor na izzive globalizacije, ki zahteva povečanje konkurenčnosti in nove oblike prilagajanja hitrih prehodov med poklici in zaposlitvami, ki najde optimalno ravnotežje med prožnostjo in varnostjo.

Koncept temelji na ideji, da si prožnost in varnost nista nujno v nasprotju, ampak lahko delujeta vzajemno, čeprav varnost velikokrat uvrščajo med ovire konkurenčnosti gospodarstva in prožnost z negativnim vplivom na socialno varnost zaposlenih.

EU navaja, da bi naj opredelitev varne prožnosti zagotavljale štiri ključne politike, ki s svojim usklajenim delovanjem zagotavljajo dinamičen trg dela in socialno varnost posameznika:

- Prožna zaposlitvena pogodbeni razmerja z vidika delojemalca in delodajalca, ki temeljijo na sodobni delovni zakonodaji, kolektivnih pogajanjih in sodobni organizaciji dela in zmanjšujejo segmentacijo trga dela in delo na črno.
- Aktivna politika zaposlovanja, ki učinkovito pomaga ljudem ob brezposelnosti in jim omogoči prehod v nove zaposlitve.
- Sistem vseživljenjskega učenja, ki je zanesljiv in prilagodljiv ter delavcem zagotavlja prilagodljivost in zaposljivost.
- Sodobni sistemi socialne varnosti, ki ustrezno kombinirajo sistem dohodkovne podpore in sistem spodbud za zaposlovanje ter mobilnosti na trgu dela.

Te politike morajo z usklajenim delovanjem zagotavljati dinamičen trg dela in dohodkovno varnost posameznika. Izrednega pomena za oblikovanje varne prožnosti je sodelovanje socialnih partnerjev pri oblikovanju politik.

Pri prožnem zaposlovanju je bistveno razmerje med fleksibilnostjo in varnostjo. S ciljem ozaveščanja nujnosti ravnotežja med fleksibilnostjo in varnostjo zaposlenih v atipičnih oblikah prožnega zaposlovanja so v nadaljevanju predstavljene navedene oblike, ki lahko predstavljajo pasti sodobnega trga dela v primeru, da je v teh oblikah zmanjšana varnost zaposlenih.

Prožno zaposlovanje – atipične oblike pogodb o delu

Predstavljene atipične oblike pogodb o delu ne pomenijo, da je taka pogodba vedno prekarna, ali da gre vedno za prikrita delovna razmerja, ki se skrivajo za termini fleksibilne, ali prožne oblike dela. Na znake prekarnosti v nadaljevanju znotraj posamezne atipične oblike je posebej opozorjeno z namenom ozaveščanja čim večjega dela populacije, še posebej mladih, ki spadajo med tiste skupine, ki so največkrat deležni prekarnosti skozi navedene oblike zaposlitve.

Prožnost ni sama po sebi negativna z vidika različnih atipičnih oblik zaposlovanja.

Študentsko delo

Študentsko delo je oblika občasnega ali začasnega dela, ki ga lahko opravlja na podlagi izdanih napotnic le študent ali dijak. Študentsko napotnico izda za to pooblaščen organizacija (koncesijo izda MDDSZ). Večinoma so to študentski servisi. Za opravljanje dela se ne sklene pogodba o zaposlitvi, temveč se delo opravlja na podlagi študentske napotnice.

To so dela, ki jih lahko opravljamo le za določen krajši čas ali občasno (priložnostno delo). Prav po teh dveh značilnostih, začasnosti in občasnosti, se študentsko delo loči od rednega delovnega razmerja, ki poteka po pogodbi o zaposlitvi. Za slednjo je namreč značilno razmerje med delavcem in delodajalcem, v katerem se delavec prostovoljno vključi v organiziran delovni proces delodajalca in v njem za plačilo, osebno in nepretrgano opravlja delo po navodilih in pod nadzorom delodajalca.

Ključne spremembe za študentsko delo so bile z zakonodajo izvedene leta 2015. Pomenijo vključitev študentskega dela v sistem socialne varnosti v različne oblike socialnega zavarovanja: pokojninsko, invalidsko, zdravstveno zavarovanje ter zavarovanje za primer nesreče pri delu (odškodninska odgovornost delodajalca) in poklicne bolezni. Določena je bila tudi minimalna urna postavka, ki predstavlja najnižje osnovno plačilo za to obliko. Študent ali dijak, ki dela 8 ur na dan, ima tudi pravico do plačanega odmora, ki šteje v okvir 8 ur oziroma sorazmerno krajšemu delovnemu času. Študentsko delo torej šteje k pokojninski dobi in velja za študentsko delo opravljeno po 1. 2. 2015 (delo opravljeno pred tem datumom ni upoštevano pri izračunu pokojninske dobe). S tem se je povečala ekonomska in socialna varnost vključenih v študentsko delo.

Oseba, ki dela prek študentske napotnice, nima statusa zaposlene osebe, zato ji tudi ne pripada plačilo za malico in plačilo stroškov za prevoz.

Namen študentskega dela je v tem, da se mladim omogoči seznanitev s trgom dela in pridobivanju izkušenj, na osnovi katerih mu bo olajšan dejanski in dokončni vstop na trg dela. To je hkrati možnost dodatnega zaslužka v času izobraževanja, kar pomeni postopno ekonomsko in socialno osamosvojitvev kakor tudi izboljšanje življenjskega standarda.

Delodajalcem taka oblika omogoča uporabo zelo prožne in poceni delovne sile (nižji stroški dela) za določena opravila, kar jim omogoča hitro prilagajanje razmeram na trgu, prav tako pa jim omogoča selekcijo potencialnega bodočega kadra.

V primeru, da se študentsko delo opravlja za dlje časa, redno in nepretrgoma v približno enakem obsegu kot ga opravljajo delavci v rednem delovnem razmerju, ima torej elemente delovnega razmerja in izgubi lastnost začasnega ali občasnega dela. V tem primeru gre za prekarnost, saj oseba dejansko opravlja redno delovno razmerje, niso pa ji priznane pravice iz le tega.

V tem primeru se lahko posameznik odloči za pravno varstvo:

Oseba s statusom študenta / dijaka, ki opravlja isto delo na enak način kot oseba, ki je v delovnem razmerju, lahko pred sodiščem zahteva ugotovitev elementov delovnega razmerja, ki ji sledi podpis pogodbe o zaposlitvi ter priznanje pravic in obveznosti iz delovnega razmerja. S tem seveda oseba s statusom študenta ali dijaka izgubi večino pravic, ki izhajajo iz statusa študenta / dijaka, saj za njo takrat veljajo pravice, ki izhajajo iz zaposlitve (ni več upravičena do študentskih bonov, saj ima pravico do plačane malice, prav tako pa ne more več dobiti

subvencionirane študentske vozovnice, saj ji delodajalec plačuje prevoz na delo, spremeni se podlaga zavarovanja ...).

Zaradi številnih anomalij v praksi, ki kažejo na nevarnost prekarnosti v zvezi s to obliko dela, je potrebna previdnost. Največkrat gre za nepravilnosti pri uporabi študentskih napotnic, ki mejijo na zlorabo. Napotnice niso prenosljive. Prav tako se je to obliko občasnega in začasnega dela podaljševalo čez dopustno mejo in je mejilo na delo za določen ali krajši čas v okviru rednega delovnega razmerja. Delodajalci so od študentov zahtevali odpovedne roke ipd. Delodajalci večkrat redna delovna mesta nadomeščajo s študentskim delom predvsem zato, ker lahko s študentom prenehajo sodelovati kadarkoli, brez razloga, in zaradi nižjih stroškov. Ob tem oseba, ki dela preko študentskega statusa, pridobi manjši obseg pravic iz dela, kot če bi bila zaposlena.

Za slovenski trg delovne sile je študentsko delo relativno pomemben segment, ki zelo močno povečuje starostno segmentacijo trga dela, saj predstavlja visok delež delovne aktivnosti mladih v starosti 15 do 29 let.

Praksa

Gre za obliko dela, namenjeno osebam s statusom dijaka ali študenta, ki izhaja iz obveznosti v okviru izobraževanja ali kadrovske štípendije. Praktično izobraževanje lahko pri delodajalcu opravljajo dijaki in študentje, ki so dopolnili 14 let in imajo podlago v izobraževalnem sistemu.

Delodajalec je dolžan dijaku ali študentu izplačati nagrado za obvezno praktično delo. Povrniti mu mora stroške prehrane med delom ter skladno z ustrezno kolektivno pogodbo na ravni dejavnosti tudi stroške prevoza na delo in z dela. Prav tako ga mora prijaviti v zavarovanje za primer poškodbe pri delu ter plačati prispevek za zavarovanje za poškodbe pri delu in poklicne bolezni. Upoštevajo se določbe ZDR-1 o prepovedi diskriminacije, odmorih in počitkih, delovnem času, enaki obravnavi glede na spol, odškodninski odgovornosti ter o

posebnem varstvu delavcev, ki še niso dopolnili 18 let. Dijaki in študentje morajo biti pri opravljanju obvezne prakse, na podlagi Zakona o invalidskem in pokojninskem zavarovanju, zavarovani tudi za invalidnost in smrt, ki je posledica poškodbe pri delu. Prispevek za zavarovanje je obveza šole, ki organizira in napoti na opravljanje obvezne prakse.

V primeru odstopanja od navedenega je moč najti znake prekarnosti.

Pripravništvo

V primeru pripravništva oseba, ki začne prvič opravljati delo, ustrezno ravni in vrsti svoje strokovne izobrazbe, sklene pogodbo o zaposlitvi z namenom, da se usposobi za samostojno opravljanje dela v delovnem razmerju. V okviru pripravništva je omogočena pridobitev delovnih izkušenj, katere so potrebne za pristop k strokovnemu izpitu, ki je predpogoj za samostojno opravljanje dela.

Pripravništvo mora biti predpisano z zakonom ali kolektivno pogodbo na ravni posamezne dejavnosti. Področni zakon ali kolektivna pogodba posamezne dejavnosti določata tudi trajanje, potek pripravništva, program, mentorstvo in način spremljanja in ocenjevanja pripravništva.

Praviloma lahko pripravništvo traja največ eno leto (razen v primeru, da poseben zakon določa drugače). Če dela pripravnik s krajšim delovnim časom, se lahko pripravništvo sorazmerno podaljša največ za 6 mesecev. Podaljša se lahko tudi v primeru opravičene odsotnosti z dela, daljše od 20 delovnih dni. Pripravništvo se lahko na podlagi predloga mentorja skrajša največ do polovice prvotno določenega trajanja.

Pripravnik ima enake pravice kot redno zaposleni delavec. Delodajalec mora pripravniku v času pripravništva zagotavljati usposabljanje za samostojno opravljanje dela v skladu s programom.

Delodajalec v času pripravništva ne sme odpovedati pogodbe o zaposlitvi, razen če obstajajo razlogi za izredno odpoved ali v primeru uvedbe postopka za prenehanje delodajalca ali prisilne poravnave. Pripravnik mora opraviti izpit, ki je sestavni in zaključni del pripravništva in je opravljen pred iztekom pripravniške dobe.

Pripravnik ima pravico do osnovne plače najmanj v višini 70 odstotkov osnovne plače, ki bi jo prejel kot delavec na delovnem mestu oziroma pri vrsti dela, za katero se usposablja. Ta plača ne sme biti nižja od minimalne plače, določene z zakonom.

Volontersko pripravništvo

Volontersko pripravništvo mora biti prav tako določeno v posebnem (področnem) zakonu, da se pripravništvo lahko opravlja, ne da bi delavec in delodajalec sklenila pogodbo o zaposlitvi. Določena mora torej biti zakonska možnost sklenitve volonterskega pripravništva. Volonterska pripravništva se lahko pojavljajo zgolj v t. i. reguliranih poklicih: s področja vzgoje in izobraževanja, socialnega varstva, pravosodja, bibliotekarstva in podobno. Gre torej za poklice, ki spadajo pod javni sektor, pri katerih država s pripravništvu in strokovnimi izpiti zagotavlja določeno kakovost javnih storitev za vse prebivalke in prebivalce.

Volonterski pripravnik delo opravlja popolnoma brezplačno, povrnjene dobi le stroške za malico in potne stroške. Za volontersko pripravništvo mora biti sklenjena pogodba o volonterskem pripravništvu v pisni obliki, v kateri se določijo pripravnikove pravice (o odmorih, počitkih, trajanju pripravništva, povračilu stroškov ter zagotavljanju varnosti in zdravja pri delu ...).

Razlika volonterskega in plačanega pripravništva je zelo pomembna. Odraža v sklenjeni pogodbi o zaposlitvi v primeru plačanega pripravništva in pravicami vezani na le-to, ki pogojuje pripravnikov socialno ekonomski položaj oz. samostojnost.

V obliki volonterskega pripravništva, kakor se je uveljavilo v zadnjem desetletju v Sloveniji, se skriva veliko znakov prekarnosti. Posamezniki iz določenih izobraževalnih programov so za pridobitev strokovne izobrazbe (ki se zaključi s strokovnim izpitom) in vstop na trg dela v skladu s svojo strokovno izobrazbo, prisiljeni v obliko volonterskega pripravništva in tako v neenakopravnem položaju s tistimi, ki so uspeli pridobiti plačana pripravniška delovna mesta. V tem primeru lahko govorimo o izrabi oblike volonterskega pripravništva, ki za take posameznike pomeni negotovo ekonomsko in socialno varnost, ali pa je sploh ni.

Nevarnost prekarnosti v pripravništvu je moč zaznati v več segmentih:

- formalne navedbe mentorjev, ki pa dejansko ne izvajajo mentoriranja;
- nadomeščanje potrebe po redno zaposlenih na določenih delovnih mestih;
- odsotnost ustreznega uvajanja v delo in spremljanja, prepuščeni so lastni iznajdljivosti;
- ne opravljajo dela v skladu s svojo izobrazbo in tako ne pridobijo potrebnih ustreznih delovnih izkušenj za strokovni izpit in nastop na trgu dela.

Podjemna pogodba (pogodba o delu)

To je pogodba civilnega prava in opredeljena v zakonu o obligacijskih razmerjih. Ne predstavlja delovnega razmerja, ampak eno izmed oblik pogodbenega razmerja, ki ga skleneta dve stranki: naročnik (tisti, ki delo naroči in se zaveže, da ga bo tudi plačal v skladu z dogovorjenim plačilom) in podjemnik (oseba, ki se zaveže, da bo naročeno delo opravila). S podjemno pogodbo se torej podjemnik zaveže, da bo opravil določen posel / delo, npr. popravilo ali izdelavo določene stvari, telesno ali umsko delo ipd. Največkrat se uporablja pri obrtniških delih, popravilih, varstvu otrok, čiščenju prostorov ipd. Običajno gre za kakšno fizično delo ter za nekaj občasnega in enkratnega.

V primeru, ko pa naročnik želi, da bi zanj nekdo ustvaril oziroma naredil kakšno individualno intelektualno stvaritev, npr. s področja znanosti in umetnosti, književnosti (denimo napisal knjigo, priročnik, narisal sliko ali opravil predavanje), se sklene avtorska pogodba. Razlika med avtorsko in podjemno pogodbo je predvsem v vsebini opravljenega dela. Ko gre za naročanje nekega avtorskega dela, ki ga opredeljuje Zakon o avtorskih in sorodnih pravicah, se uporablja avtorska pogodba, v ostalih primerih opravljanja dela preko pogodb civilnega prava je primerna podjemna pogodba.

Plačilo oz. honorar se določi s pogodbo, razen če gre za primere, ko je že vnaprej določeno z obvezno tarifo idr. obveznimi akti. Plačilo, ki ga posameznik prejme iz tovrstne pogodbe, sodi med njegove dohodke in je obdavčen z dohodnino. Od dohodka se obračunajo in plačajo tudi prispevki za socialno varnost.

Posameznik, ki opravlja delo na podlagi podjemne pogodbe, prevzame poslovni riziko. Podjemnik si sam organizira delo. Sam je odgovoren za rezultat dela in ni podrejen naročniku ... torej drugače kot pri delovnem razmerju, kjer delodajalec nad delavcem izvršuje nadzor, daje navodila in organizira delo, ... Res je, da mora podjemnik spoštovati navodila naročnika in mu omogočiti nadzor nad potekom dela, vendar je le-ta manj intenziven od nadzora v delovnem razmerju. Pri podjemni pogodbi ne gre za kontinuirano delo, temveč za opravilo določenega posla, izdelka. Če gre za kontinuirano delo s polnim delovnim časom, je potrebno skleniti pogodbo o zaposlitvi za določen ali nedoločen čas in gre za delovno razmerje.

Podjemno pogodbo lahko sklene fizična oseba z naročnikom, ki je lahko fizična ali pravna oseba. V praksi je lahko to zaposleni, ki ne sklene pogodbe s svojim delodajalcem. Podjemna pogodba se lahko sklene tudi med delodajalcem in delavcem, ki sta že sklenila pogodbo o zaposlitvi (oseba je v delovno razmerju pri istem delodajalcu), a le za dela izven opisa rednih delovnih nalog. V tem primeru mu pogodbeno delo predstavlja dodatni zaslužek.

Osebe, ki imajo status brezposelnosti in so prijavljene na Zavodu RS za zaposlovanje, lahko prav tako opravljajo dela na podlagi podjemne pogodbe. V primeru, ko kot brezposelni prejemajo katerega od socialnih transferjev, je pomembna višina prejemkov prek podjemne pogodbe, saj določa, ali se bodo socialni transferji znižali in za koliko.

Ker podjemna pogodba omogoča nižje stroške dela za stranko kot pogodba o zaposlitvi, poskušajo nekateri delodajalci to obliko izkoristiti tudi, ko gre za odnos med delodajalcem in delavcem, ki vsebuje elemente delovnega razmerja, ki zahteva uporabo pogodbe o zaposlitvi. V tem primeru gre spet za prekarnost in prikrita delovna razmerja.

Avtorska pogodba

Ta pogodba je pogodba civilnega prava in jo natančneje opredeljuje Zakon o avtorskih in sorodnih pravicah. Avtor se s pogodbo zaveže, da bo ustvaril določeno avtorsko stvaritev in jo izročil naročniku, le-ta pa se zaveže, da bo avtorju za to delo plačal honorar. Naročnik lahko nadzoruje posel in daje navodila, če s tem ne posega v avtorjevo svobodo znanstvenega in umetniškega ustvarjanja. Avtorska dela so individualne intelektualne stvaritve, najpogosteje s področja književnosti, znanosti in umetnosti.

V okvir vsebin avtorskih del, ki jih določa zakon, spadajo zlasti:

- govornjena dela, kot npr. govori, pridige, predavanja;
- pisana dela, kot npr. leposlovna dela, članki, priročniki, študije ter računalniški programi;
- glasbena dela z besedilom ali brez besedila;
- gledališka, gledališko-glasbena in lutkovna dela;
- koreografska in pantomimska dela;
- fotografska dela in dela, narejena po postopku, podobnem fotografiranju;
- avdiovizualna dela;
- likovna dela, kot npr. slike, grafike in kipi;
- arhitekturna dela, kot npr. skice, načrti ter izvedeni objekti s področja arhitekture, urbanizma in krajinske arhitekture;
- dela uporabne umetnosti in industrijskega oblikovanja;
- kartografska dela;
- predstavitve znanstvene, izobraževalne ali tehnične narave (tehnične risbe, načrti, skice, tabele, izvedenska mnenja, plastične predstavitve in druga dela enake narave).

Avtorska pogodba se lahko, podobno kot podjemna, sklene za občasna in kratkotrajna dela. Preko avtorske pogodbe lahko opravljajo dela zaposleni, osebe s statusom študenta / dijaka in brezposelni.

Avtorski honorar je obdavčen v skladu z Zakonom o dohodnini in torej vključen v letno dohodninsko osnovo posameznika. Tudi pri avtorskem honorarju mora delodajalec plačati prispevke za socialno varnost. Če je oseba redno zaposlena, prispevka za pokojninsko in invalidsko zavarovanje ni treba plačati, ker je že plačan iz osnove pogodbe o zaposlitvi in rednega delovnega razmerja.

Strošek delodajalca za avtorski honorar oziroma za bruto bruto izplačilo je popolnoma enako ne glede na to, ali je oseba brezposelna ali redno zaposlena.

Največ prekarnosti, ki se skriva za prikritimi delovnimi razmerji z avtorskimi pogodbami, se pojavlja na področju kulture in novinarstva. V teh primerih gre za zlorabo oblike avtorske pogodbe, kakor jo določa zakon. Posamezniki so tako prisiljeni v to obliko dela s strani delodajalcev kot edini način možnosti opravljanja delovne aktivnosti na teh področjih, edino opcijo pridobitve delovnih izkušenj, potrebnih za nastop na trgu dela. To jih pahne v ekonomsko socialno negotov položaj. Postajajo podcenjena delovna sila, ki se v dualnosti trga dela znajdejo med izločenimi oz. neenakopravnimi v primerjavi z redno zaposlenimi na sistematiziranih delovnih mestih z vsemi pravicami, ki sledijo delovnemu razmerju.

Samozaposlitev

Po Zakonu o gospodarskih družbah je samozaposlena oseba fizična oseba, ki na trgu samostojno opravlja pridobitno dejavnost v okviru organiziranega podjetja. Kot poslovni subjekt nastopa na trgu samostojno in z naročniki, kot enakovredni partner, poslovno sodeluje v svojem imenu in za svoj račun.

Podjetnik za svoje obveznosti odgovarja z vsem svojim premoženjem. Opravlja lahko le tiste dejavnosti, ki jih je registriral ob vpisu v Poslovni register Slovenije, vendar pa lahko nabor dejavnosti vedno razširi ali zoža. Ob vpisu v register je potrebno opredeliti glavno dejavnost, iz katere namerava ustvariti večinski del prihodkov.

Samozaposleni niso delavci v smislu delovnopravne zakonodaje. Za samozaposlene veljajo pravila (pogodbenega) civilnega ter gospodarskega prava. Ker gre za obliko podjetja (samostojni podjetnik). Za osebe, ki delajo na tak način, ne veljajo pravice, ki izhajajo iz delovnega razmerja. Samozaposlen torej po zakonu ni delavec, ampak podjetje.

Ko samozaposleni sklepajo pogodbe o zaposlitvi z drugimi osebami, se upošteva delovno pravo, na osnovi katerega zaposleni uživajo status in varstvo delavca po Zakonu o delovnih razmerjih. Najpogosteje so samozaposlene osebe samostojni podjetniki. V to kategorijo pa spadajo tudi nekateri samostojni poklici (samostojni novinar, samostojni kulturni delavec, ...).

Samostojni podjetnik mora zase in za svoje zaposlene plačevati prispevke za socialno varnost (prispevek za obvezno pokojninsko in invalidsko zavarovanje, prispevek za obvezno zdravstveno zavarovanje, prispevek za starševsko varstvo in prispevek za zaposlovanje). V primeru samostojnih podjetnikov je odgovornost za socialno varnost na njih samih in ne temelji na sklenjeni pogodbi o zaposlitvi, kot je značilno za redno delovno razmerje.

V praksi in pogovornem jeziku uveljavljen izraz je tudi t. i. popoldanski s. p. Ne gre več za pravno veljaven termin, označuje pa samostojnega podjetnika, ki opravlja dopolnilno dejavnost poleg rednega delovnega razmerja za polni delovni čas in je zavarovan iz redne zaposlitve, zato prispevkov ne plačuje sam. Takšen s. p. lahko odpre samo oseba, ki je zaposlena za polni delovni čas.

Z namenom izhoda iz stanja brezposelnosti in oblikovanja prostih delovnih mest je Slovenija s politiko zaposlovanja spodbujala samozaposlovanje preko ukrepa aktivne politike zaposlovanja kot ukrep, ki bi pomagal brezposelnim osebam, da postanejo spet ekonomsko aktivne in neodvisne od državne pomoči. Veliko posameznikom je na podlagi tega ukrepa (subvencije, izobraževanje in usposabljanje) pomagala pri zagonu samostojne dejavnosti. Znani so očitki sindikatov, da država tako spodbuja povečanje deleža negotovih oblik zaposlitve in da naj bi šlo za lažno samozaposlovanje.

Samozaposleni se za samostojno delovanje na trgu dela odločajo iz lastne podjetniške iniciative ali pa iz nuje, ker so nezaposleni.

Pogosto se soočamo s primeri, ko delodajalec ali naročnik posla pogojuje opravljanje dela posamezniku s pridobitvijo statusa samostojnega podjetnika oziroma s sklenitvijo naročniškega razmerja. Gre za primere, ko delodajalec sili svoje zaposlene, da ustanovijo zasebna podjetja, preko katerih še naprej opravljajo enake naloge za istega delodajalca kot v času, ko so bili pri njem zaposleni (torej prikrita delovna razmerja za s. p.). Na ta način delodajalci zmanjšujejo stroške dela, ker se izogibajo plačevanju davkov in prispevkov iz naslova pogodbe o zaposlitvi.

V tem primeru najdemo znake prekarnosti. Gre za tveganje oseb, ki so nase prevzele večji del tveganja za lastno socialno varnost in ekonomsko neodvisnost, pogosto neprostoovoljno oz. kot edino možnost pridobitve sredstev za preživetje, ki pa ob višji stopnji propadanja mikropodjetij pomeni večje tveganje za ponoven prehod v stanje brezposelnosti.

Smiselno je ponovno opomniti, da delavec in delodajalec morata upoštevati zakonodajo. V primeru, da gre za razmerje, ki kaže vse znake delovnega razmerja, morata skleniti pogodbo o zaposlitvi. V takem primeru se ne moreta prosto odločati ali bo delodajalec posloval z delavcem kot podjetnikom ali pa bo sklenil delovno razmerje. V primerih navidezne samozaposlitve gre za prekarnost in izigravanje zakonodaje. Takšen samozaposleni lahko pred sodiščem zahteva ugotovitev obstoja delovnega razmerja ter priznanje vseh pravic iz delovnega razmerja, plačilo davkov in prispevkov.

Za ugotovitev navidezne samozaposlitve od dejanske je zelo pomembno, da se ugotovi, kdo organizira delovni proces, kdo nadzoruje delo, kdo daje navodila za delo, določa vsebino dela, ali je samostojen in dela po lastnih pobudah, na čigav račun se posluje, kdo je naročnik poslov, kdo določa delovni čas, dopust samozaposlenemu ... v skrajnih primerih navideznih samozaposlitev zaradi zniževanja stroškov s strani delodajalcev, so le-ti samozaposlenim celo določali konkurenčno klavzulo (področja novinarstva, kulture, gradbeništva).

Slovenija je v delovnopravni zakonodaji opredelila ureditev posebne kategorije samozaposlenih, t. i. ekonomsko odvisnih oseb, s katero je želela zajeziiti širjenje prakse, v okviru katere so delodajalci z namenom zmanjševanja stroškov dela zaposlovali samostojne podjetnike in s tem vedno večje revščine med njimi.

Zakon za ekonomsko odvisne osebe predvideva pravno varstvo, in sicer glede:

- prepovedi diskriminacije;
- zagotavljanja minimalnih odpovednih rokov;
- prepovedi odpovedi pogodbe v primeru neutemeljenih odpovednih razlogov;
- zagotavljanja plačila za pogodbeno dogovorjeno delo, kot je primerljivo za vrsto, obseg in kakovost prevzetega dela, upošteva kolektivno pogodbo in splošne akte, ki zavezujejo naročnika ter obveznosti plačila davkov in prispevkov in
- pravil o uveljavljanju odškodninske odgovornosti.

Gre za omejeno delovnopravno varstvo: da ekonomsko odvisna oseba lahko uveljavlja naštetе pravice, mora po zaključku vsakega koledarskega ali poslovnega leta obvestiti naročnika, od katerega je ekonomsko odvisna, o pogojih, pod katerimi deluje ter naročniku predloži vsa potrebna dokazila in informacije. Če jih ne uveljavlja, obveznost ne nastane.

Tudi v primeru statusa ekonomsko odvisne osebe velja, da v primeru, ko so podani elementi delovnega razmerja, mora biti sklenjena pogodba o zaposlitvi in posameznik ne more imeti statusa ekonomsko odvisne osebe.

Osebno dopolnilno delo

To je oblika dela, ki ga posameznik lahko opravlja le osebno in pri tem ne more najemati drugih fizičnih oseb. Gre za manjša dela, ki jih je mogoče opravljati na podlagi vrednotnice. Vrednotnica je dokument, na podlagi katerega je opravljanje osebnega dopolnilnega dela legalno in skladno z zakonodajo.

Pogoj za legalno opravljanje osebnega dopolnilnega dela je predhodna prijava / prigrasitev dela na Agencijo Republike Slovenije za javnopravne evidence in storitve (AJPES) ali na upravno enoto ter vnaprej pridobljena vrednotnica za obdobje, v katerem oseba opravlja tako delo. AJPES vodi seznam posameznikov, ki opravljajo osebno dopolnilno delo in je javno dostopen. Za vsa dela, ki se lahko opravljajo kot osebno dopolnilno delo, so določeni pogoji v Zakonu o preprečevanju dela in zaposlovanja na črno in Pravilniku o osebnem dopolnilnem delu.

Osebno dopolnilno delo lahko opravlja oseba, ki je zaposlena, brezposelna, upokojena, študenti in dijaki starejši od 15 let ter tujci, ki imajo na podlagi svojega statusa pravico do prostega dostopa na trg dela.

Vrednotnica je dokument, na podlagi katerega je mogoče opravljati osebno dopolnilno delo. Vrednotnica se izda za tekoči ali prihodnji mesec, na podlagi vloženega zahtevka in predložitve naloga za plačilo prispevka za socialno varnost, podanega na upravno enoto. Z vrednotnico je oseba vključena v pokojninsko in invalidsko zavarovanje, trajanje zavarovanja pa je odvisno od števila vplačanih vrednotnic. Izračun je narejen tako, da ena vrednotnica prinese približno en dan pokojninske dobe. Vrednotnica, s katero si izvajalec plača socialne prispevke (prispevek za invalidsko pokojninsko zavarovanje in obvezno zdravstveno zavarovanje), je določena v Odredbi o višini prispevkov za osebno dopolnilno delo (višina prispevkov za osebno dopolnilno delo na posamezno vrednotnico). Višina prispevka je usklajena z gibanjem povprečne plače v Sloveniji. Tako je urejena vključitev v sistem socialne varnosti za osebe, ki izvajajo osebno dopolnilno delo.

Za osebno dopolnilno delo velja omejitev prihodkov in obdavčitev. Oseba, ki opravlja osebno dopolnilno delo, mora dohodke iz osebnega dopolnilnega dela vključiti v mesečno napoved za odmero akontacije dohodnine, Finančni upravi Republike Slovenije (FURS) pa polletno poročati o prihodkih iz naslova osebnega dopolnilnega dela.

Prihodki, ki jih posameznik prejme na podlagi osebnega dopolnilnega dela, so omejeni. V polletju koledarskega leta posameznik ne sme zaslužiti več kot znaša seštevek treh povprečnih mesečnih neto plač v Sloveniji v preteklem koledarskem letu. Če omenjeni znesek preseže, mora poskrbeti za ustanovitev podjetja oziroma registracijo s.p.

Zakon in pravilnik osebna dopolnilna dela razvrščata v dve osnovni skupini.

- Skupina A – ko vrednotnico za opravljanje dela kupi naročnik storitve:

Teh del se ne sme opravljati za pravne osebe, tuje pravne subjekte ali samozaposlene osebe. Gre predvsem za storitve pomoči v gospodinjstvu, njim podobna dela ali druga manjša dela, ki jih oseba opravlja samostojno in občasno:

- občasna pomoč v gospodinjstvu, pomoč pri čiščenju stanovanja ali stanovanjske stavbe, vzdrževanje pripadajočih zunanjih površin,
- občasna pomoč pri kmetijskih delih,
- občasno varstvo otrok, pomoč starejšim, bolnim ali invalidom na domu, spremstvo oseb, ki potrebujejo nego,
- občasne inštrukcije kot pomoč pri izpolnjevanju šolskih ali študijskih obveznosti,
- občasno prevajanje ali lektoriranje,

- občasno izvajanje umetniških oziroma drugih kulturnih vsebin ob zasebnih dogodkih,
 - občasna pomoč pri oskrbi hišnih živali na domu lastnika živali.
- Skupina B – ko vrednotnico za opravljanje dela kupi izvajalec storitve:
- Ta dela se lahko opravljajo tudi za pravne osebe, tuje pravne subjekte ali samozaposlene osebe:
- izdelovanje in prodaja izdelkov domače in umetnostne obrti, ki niso namenjeni zaužitju, v skladu z zakonom, ki ureja obrtno dejavnost,
 - izdelovanje, popravilo in prodaja izdelkov, ki niso namenjeni zaužitju in jih je možno izdelovati na domu pretežno ročno ali po pretežno tradicionalnih postopkih,
 - nabiranje in prodaja gozdnih sadežev in zelišč v njihovi osnovni obliki,
 - mletje žita, žganje apna ali oglja na tradicionalen način in prodaja.

V primeru del, ki se opravljajo za znane naročnike, mora vrednotnico kupiti naročnik, v primeru del, ki se opravljajo za večinoma neznanе naročnike, pa mora vrednotnico kupiti zavarovanec sam. Vrednotnica, ki jo kupi naročnik ali izvajalec, velja za koledarski mesec za posameznega izvajalca osebnega dopolnilnega dela. Več vrednotnic se mesečno kupi le v primeru, ko izvajalec večkrat na mesec opravlja delo pri različnih naročnikih. Po opravljeni storitvi mora izvajalec naročniku izdati račun.

Tudi v primeru osebnega dopolnilnega dela se v praksi pojavljajo različna izigravanja sistema s strani delodajalcev, ki na tak način težijo k nižanju stroškov dela in tako prikrivajo dejanska delovna razmerja ter vodijo v prekarni položaj posameznikov, ki se ujamejo v pasti navedenega.

Delo preko agencije za zagotavljanje dela

Agencijsko delo urejata Zakon o delovnih razmerjih (ZDR) in Zakon o urejanju trga dela (ZUTD). Agencija je v Zakonu o delovnih razmerjih opredeljena kot delodajalec, ki opravlja dejavnost zagotavljanja dela delavcev drugemu uporabniku. Agencije se ukvarjajo s posredovanjem delovne sile drugim podjetjem iskanjem, testiranjem in nameščanjem osebja za druge pravno organizirane osebe. Agencija mora imeti dovoljenje ministrstva pristojnega za delo in mora biti vpisana v register.

ZDR opredeljuje agencijsko delo kot razmerje med delavcem, delodajalcem in uporabnikom. Gre za tristransko pogodbo, v kateri agencija za zaposlovanje opravlja delo posrednika. Agencija, ki opravlja dejavnost zagotavljanja dela delavcev drugemu uporabniku, sklene z delavcem pogodbo o zaposlitvi, hkrati pa sklene z drugim podjetjem pogodbo o zagotavljanju delovne sile. Delodajalec, s katerim sklene delavec pogodbo, je torej »agencija«, uporabnik pa je podjetje, v katerem delavec opravlja delo. Delavec dejansko dela pri in po navodilih ter pod nadzorom uporabnika, ne pa delodajalca (agencije).

Ob ZDR za delavca zelo pomemben pisni dogovor, ki ga skleneta delodajalec in uporabnik, v katerem podrobneje določita pravice in obveznosti delavca in uporabnika. Delavec mora biti ob napotitvi na delo k uporabniku pisno obveščen o pogojih dela ter o pravicah in obveznostih pri uporabniku. Ne glede na pisni dogovor je uporabnik, torej podjetje pri katerem delavec opravlja delo, odgovoren za spoštovanje določb o varovanju zdravja pri delu ter o delovnem času, odmorih in počitkih. Pravice delavca so torej odvisne od pogodbe o zaposlitvi (sklenjene z agencijo) in določb pisnega dogovora (sklenjenega med agencijo in uporabnikom).

Pravice agencijskih najetih delavcev so izenačene s pravicami redno zaposlenih pri uporabniku ne glede na to, da so dejansko zaposleni pri delodajalcu (agenciji). Napoteni delavec, ki opravi enako dela, mora prejeti tudi enako plačilo. Prav tako dobiva enake stimulacije, nadomestila za prevoz in prehrano. Ima pravico do enakega letnega dopusta in pravico do enakega regresa.

Pogodba o zaposlitvi med delavcem in »agencijo« se praviloma sklene za nedoločen čas. Pogodba o zaposlitvi za določen čas je izjema, ki jo določajo pravne zakonske podlage. V primeru sklenitve pogodbe za določen čas, se ne sme skleniti ene ali več zaporednih pogodb o zaposlitvi za isto delo za več kot dve leti (razen v primerih, ki jih določa ZDR).

Pogodba o zaposlitvi mora vsebovati tudi določbo, da bo delavec začasno delal pri drugih uporabnikih na kraju in v času, ki je določen z napotitvijo delavca na delo k uporabniku.

Delavec in agencija se v pogodbi o zaposlitvi za nedoločen čas dogovorita tudi o višini nadomestila plače, če bi prišlo do predčasnega prenehanja dela, ali če delodajalec ne bi zagotavljal dela pri uporabniku, ki ne more biti nižje od 70 % minimalne plače. V primeru predčasnega prenehanja dela na podlagi sklenjene pogodbe o zaposlitvi za določen čas ne obstaja razlog za prenehanje pogodbe o zaposlitvi, ampak je delodajalec dolžan delavcu do izteka pogodbe za določen čas plačevati nadomestilo plače.

ZDR je omejil število napotnih delavcev pri uporabniku in ne sme presegati 25 % zaposlenih delavcev pri uporabniku. Izjeme od tega lahko opredeljuje kolektivna pogodba na ravni dejavnosti, iz te številke pa so izključeni delavci, ki so pri agenciji zaposleni za nedoločen čas. Za manjše delodajalce (delodajalec, ki zaposluje deset ali manj delavcev) navedena omejitev ne velja.

Uporabnik je subsidiarno odgovoren za izplačilo plač in drugih prejemkov iz delovnega razmerja za čas, ko je delavec pri njem opravljal delo. To pomeni, da če agencija ne izplača plače, regresa . . . , potem mora le-to izplačati uporabnik.

V zadnjem desetletju je oblika agencijskega dela v Sloveniji zelo pomemben del slovenskega trga delovne sile. Razlog za tovrstno zaposlovanje ne sme biti zniževanje stroškov delovne sile, temveč predvsem fleksibilizacija, ki omogoča podjetju hitrejšo odzivanje na potrebe trga, možnost preveritve in usposobitve delavcev.

Največ prekrškov in kršitev je moč zaslediti pri:

- podaljševanju pogodb za določen čas preko dveh let na način, da podjetje, kjer delavec opravlja delo, najame istega delavca preko druge »agencije«;
- v podaljševanju pogodb za določen čas, ki trajajo en mesec. V zakonodaja sicer ni omejitve trajanja pogodbe o zaposlitvi navzdol, vendar pa je za delavca izredno stresno čakanje na možnost podaljševanja pogodbe;
- večina pogodb, ki se jih sklene, je za določen čas, čeprav bi le-te morale biti izjema in ne pravilo;
- eden največjih problemov so neregistrirane agencije;
- v praksi se dogaja veliko kršitev pravic delavcev, ki niso izena
- ene s pravicami redno zaposlenih pri uporabniku (nižje plačilo za enako delo, izostanek različnih ugodnosti, ki veljajo za redno zaposlene, krajši dopusti, drugačno obravnavanje bolniških ipd.).

Navedeno poslabšuje položaj najetih delavcev in povečuje tveganje za zmanjševanje njihove socialne varnosti.

Delovno razmerje na podlagi pogodbe o zaposlitvi, sklenjene za določen čas

Zakon o delovnih razmerjih (ZDR) določa, da se pogodba o zaposlitvi sklepa za nedoločen čas in izjemoma za določen čas. Za zaposlovanje za določen čas mora biti izpolnjen vsaj eden od naslednjih pogojev, ko gre za opravljanje dela, ki ima značilnosti trajanja za določen čas: sezonska dela, nadomeščanje odsotnega delavca, začasno povečan obseg dela ... Omenjeno je že, da delavec in delodajalec sicer nimata pogodbene svobode, ne moreta prosto odločiti, ali bo delavec delo opravljal v delovnem razmerju za nedoločen ali za določen čas, saj so razlogi, ki opravičujejo sklenitev pogodbe za določen čas objektivni in jih določa zakon. Pogodba za določen čas, ki ne vsebuje zakonsko predvidenega razloga za sklenitev take pogodbe, je nezakonita. Razlog za sklenitev pogodbe o zaposlitvi za določen čas je bistvena sestavina pogodbe.

Delodajalec ne sme skleniti ene ali več zaporednih pogodb o zaposlitvi za določen čas za isto delo za več kot 2 leti razen v primerih, ki jih določa zakon. Namen zaposlitve za določen čas je v osnovi namenjen temu, da se opravi delo, za katerega se predvideva, da obstaja potreba po delu samo določen čas. Pogodba sklenjena za določen čas preneha obstajati s potekom sklenjene pogodbe in ne vsebuje odpovednega roka, zato so delavci v negotovem in tveganem položaju glede nadaljnje zaposlitve.

Če se ugotovi, da je pogodba o zaposlitvi za določen čas sklenjena v nasprotju z zakonom ali kolektivno pogodbo, ali če ostane delavec na delu tudi po poteku časa, za katerega je sklenil pogodbo o zaposlitvi za določen čas, se šteje, da je delavec sklenil pogodbo o zaposlitvi za nedoločen čas.

Po ZDR ima delavec, ki mu preneha pogodba o zaposlitvi za določen čas, pravico do odpravnine, razen v primerih, kjer določa zakon drugače.

Zaposleni na osnovi pogodbe o zaposlitvi za določen čas opravlja delo v delovnem razmerju, v katerem uživa vse pravice po zakonu, ker pa opravlja delo za omejen, določen čas, je vendarle do neke mere v negotovem položaju.

Naraščajoči trendi zaposlovanja za določen čas v zadnjih desetletjih lahko ogrožajo tudi pravice in interese delavcev zaposlenih za nedoločen čas, saj predstavljajo socialni damping do drugih redno zaposlenih: pritisk na znižanje ravni pravic in varstva zaposlitve ter nadomeščanje rednih z vedno več začasnimi zaposlitvami.

V praksi je v zadnjih desetletjih visok delež (več kot 80 %) zaposlitev za določen čas med novimi zaposlitvami v Sloveniji in tako se uvrščamo med države EU z najvišjim deležem. Zaradi nič ali malo delovnih izkušenj se predvsem populacija mladih v starosti med 15 in 24 let zaposluje za določen čas. Razlogi so tudi v tem, da ta del populacije še nima izkušenj z zaposlitvami za nedoločen čas s polnim delovnim časom in hitreje pristane na tako obliko dela.

V praksi najdemo tudi prekarnost znotraj primerov, ko delodajalci namesto zaposlitve za določen čas, prisilijo delavce v ustanovitev s. p.

Določba zapoveduje, da med delavcem in naročnikom ne sme obstajati zgolj civilno pogodbeno razmerje takrat, kadar so podani elementi delovnega razmerja. V tem primeru opravljanje dela na podlagi pogodb iz civilnega prava pomeni prekršek, za katerega je za naročnika predpisana globa.

Kako ravnati v primeru suma kršitve zakonodajnih podlag atipičnih oblik dela?

1. Delavec lahko kršitve delovnopravne zakonodaje prijavi **Inšpektoratu RS za delo**, ki nadzoruje izvajanje zakonov in predpisov.

Inšpektorat RS za delo tako posredno vpliva na pravno varnost delavcev preko zagotavljanja spoštovanja zakonodaje s strani delodajalcev.

Za učinkovito in uspešno izvedbo postopka na podlagi podane prijave je zaželena čim večja količina podatkov:

- navesti je potrebno čim več podatkov o kršitelju (ime podjetja, sedež pravne osebe oziroma ime in priimek, če je delodajalec samostojni podjetnik, ter sedež dejavnosti ali prebivališče fizične osebe),
- opis same kršitve (podatki o vrsti kršitve ter datumu in kraju kršitve) in
- morebitna dokazila, ki kažejo na sum storitve kršitve (na primer fotografije, listine, podatke o pričah idr.).

Inšpektorat je zavezan k tajnosti vira prijave in viru drugih informacij, na podlagi katerih izvede inšpekcijski nadzor. Prijavo posameznik lahko odda tudi anonimno.

2. Posameznik lahko uveljavlja obstoj delovnega razmerja na **delovnem sodišču**, kadar posameznik opravlja delo na podlagi pogodb civilnega prava in to delo vsebuje vse elemente delovnega razmerja, ne vsebuje pa pravnega varstva, ki izhaja iz delovnega razmerja. Prekarni delavec mora vložiti tožbo, torej zahtevke o obstoju elementov delovnega razmerja, na podlagi katerega meni, da mu grejo vse pravice iz delovnega razmerja in jih zato uveljavlja pred sodiščem.

Vsekakor pa velja, da kadar posameznik meni, da so mu kršene pravice s strani delodajalca oziroma naročnika in / ali da bi morala biti za opravljeno delo sklenjena pogodba o zaposlitvi, je smotrno, da se najprej obrne na delodajalca oziroma naročnika.

Več informacij v zvezi z navedenim:

Inšpektorat za RS za delo: <http://www.id.gov.si/>

Zveza svobodnih sindikatov Slovenije: <https://www.zsss.si/>

Konfederacija sindikatov Slovenije Pergam: <http://sindikat-pergam.si>

Sindikat Mladi plus: <https://www.mladiplus.si/>

Gibanje za dostojno delo: <https://socialna-druzba.si/>

Viri:

- Poglajen, Č., Kostevc, Č., Dernovšček Hafner, N., Kovač, B. 2018. *Prekarnost in družbena negotovost: interdisciplinarni pogledi na prekariat* (zbornik). Ljubljana: Univerza v Ljubljani, Ekonomska fakulteta, Zbirka Maksima.
- Brezar, B., Bagari, S. 2018. *Dostojno delo: Ne živim, da delam, ampak delam, da živim* (zbornik). Ljubljana: Gibanje za dostojno delo in socialno družbo.
- Standing, G., 2018. *Prekariat, nevarni novi razred*, Ljubljana: Krtina.
- Turšič, M. 2012. *Prekerno delo – nova prevladujoča oblika dela na trgu dela*. Ljubljana: Socialna pedagogika, letnik 16, št. 2, dostopno na: <https://www.dlib.si/stream/URN:NBN:SI:DOC-XY9X77SD/ba5cd009-2bc9-40c9-adca-a7c3fd993b27/PDF>
- Stanojevič, M. 2016. *Dostojno delo. Strah in prožnost*. Ljubljana: časnik Delo. Dostopno na: <https://www.delo.si/sobotna/dostojno-delo-strah-in-proznost.html>
- Kanjuo-Mrčela, A., Ignjatović, M. 2015. *Od prožnosti do prekarnosti dela: stopnjevanje negativnih sprememb na začetku 21. stoletja*. Ljubljana: Teorija in praksa, letnik 52, št. 3, str. 350–381.
- Smolej, S. 2009. *Negativne plati fleksibilizacije zaposlovanja*. Ljubljana: Socialno delo, letnik 48, št. 4, str. 199–206.
- Tozjek, T. 2009. *Nekateri vidiki varnosti, prožnosti in varne prožnosti*. Uprava, letnik VII, št. 3, str. 131–145.
- Kajzer, A. 2008. *Varna prožnost v Sloveniji – kje smo in kako naprej*. Ljubljana: UMAR IB revija, št. 3–4, str. 18–29.
- Kanjuo, Mrčela, A. *Pomen socialnega partnerstva za uvajanje varne fleksibilnosti*. Dostopno na: www.delavska-participacija.com/priloge/ID060818.doc
- Staanding, G. 2015. *Prekariat razumem kot zelo radikalen razred*. Ljubljana: časnik Delo. Dostopno na: <https://www.delo.si/ozadja/guy-standing-prekariat-razumem-kot-zelo-radikalen-razred.html>
- Pogačar, P. 2015. *Najprej se vprašajmo, kaj je prekarno delo*. Ljubljana: časnik Delo. Dostopno na: <https://www.delo.si/novice/slovenija/najprej-se-vprasajmo-kaj-je-prekarno-delo.html>
- Lukič, G. 2010. *Mit o učinkovitosti varne prožnosti na trgu dela*. Dostopno na: <http://zasolidarnost.blogspot.com/2010/07/mit-o-ucinkovitosti-varne-proznosti-na.html>
- Kresal, B. 2012. *Primerljivost delovnopravnega varstva v različnih oblikah zaposlitve*. Delavci in delodajalci, 2–3, str. 245–261. Dostop na: http://delavciindelodajalci.com/P/PDF/DD_2012-0203_XII.pdf
- Kresal, B. 2011. *Fleksibilne ali prekarne oblike zaposlitve*. Delavci in delodajalci, 2-3, str. 169–180. Dostopno na: http://delavciindelodajalci.com/P/PDF/VSEBINA_LETNIKA_2011_2-3.pdf
- *Projekt Obrazi prekarnega dela*. Dostopno na: <http://dostojno-delo.si>
- *Gibanje za dostojno delo in socialno družbo*. Dostopno na: <http://socialna-druzba.si/prekarno-delo/>,
- *Skozi oči prekariata – prvi prekarški blog pri nas*. Dostopno na: <http://www.spehnakruhu.com/>,
- *Zakonodaja: ZUTD, ZDR, Zakon o avtorskih in sorodnih pravicah*.

PODPORNO OKOLJE ZA MLADE NA TRGU DELA SKOZI JAMSTVO ZA MLADE

Avtorici: Smiljana Černezel Hrastar in Mirjana Zgaga

V prispevku je predstavljeno podporno okolje za mlade na trgu dela v Sloveniji, ki temelji na shemi Jamstva za mlade. V uvodu je predstavljena shema Jamstva za mlade, zakaj je nastala, komu je namenjena in kdo so izvajalci ukrepov. Predstavljeni so rezultati izvajanja prvega izvedbenega načrta Jamstva za mlade za obdobje 2014–2015 z vidika različnih akterjev – MDDSZ, mladinskega sektorja, Evropske komisije, Zavoda RS za zaposlovanje. V nadaljevanju so predstavljeni ukrepi, ki se izvajajo oz. se bodo izvajali v obdobju od 2016–2020 s ključnimi povezavami do različnih institucij, ki ukrepe izvajajo. Kot dodatek so na voljo različne uporabne povezave, ki vodijo do dodatnih informacij, kaj je v Sloveniji na voljo za podporo mladim pred zaključkom izobraževanja in ob vstopu na trg dela.

Kaj je jamstvo za mlade?

V času gospodarske krize so mladi med 15. in 29. letom starosti postali ena izmed najbolj ranljivih skupin prebivalstva, saj so zaradi zaostrenih razmer na trgu dela težje prišli do prve zaposlitve in s tem do potrebnih delovnih izkušenj, s katerimi bi bili zanimivi za delodajalce.

Na poslabšanje položaja mladih na trgu dela so vplivali naslednji dejavniki (1 Izvedbeni načrt jamstva za mlade 2014,2015):

- velika razširjenost začasnih zaposlitev ter nepodaljševanje pogodb o zaposlitvi za določen čas ob zmanjševanju zaposlenih v podjetjih;
- zmanjšano število prostih delovnih mest, kjer imajo mladi že tako manjše možnosti zaradi pomanjkanja izkušenj;
- obseg in sistem študentskega dela;
- neuskkljena struktura diplomantov terciarnega izobraževanja po področjih izobraževanja s potrebami trga dela in veliko povečanje števila diplomantov.

Zaradi slabšega položaja mladih na trgu dela v celotni EU je Svet EU v aprilu 2013 podal Priporočilo o ustanovitvi Jamstva za mlade. Gre za shemo, ki jo je [Evropska komisija](#) oblikovala za spodbujanje prožnega zaposlovanja mladih v državah članicah Evropske unije.

S sprejetjem ukrepov sheme Jamstva za mlade Slovenija jamči, da bo vsaki mladi osebi v starosti od 15 do 29 let ponujena zaposlitev, usposabljanje na delovnem mestu, vključitev v formalno izobraževanje ali drugo krajšo obliko institucionalnega ali praktičnega usposabljanja, povezano s potrebami delodajalcev, v štirih mesecih po prijavi v evidenco brezposelnih oseb pri Zavodu RS za zaposlovanje.

Shema Jamstva za mlade povezuje številne vladne resorje pri izvajanju različnih ukrepov za mlade, s ciljem:

- izboljšati prehod mladih iz izobraževanja v zaposlitev,
- omogočiti hitrejšo aktivacijo mladih, ki po šolanju stopijo na trg dela in s tem izboljšati njihovo zaposljivost,
- zmanjšanje brezposelnosti mladih.

Za izvajanje Jamstva za mlade je potrebno pripraviti nacionalni izvedbeni načrt.

Prvi izvedbeni načrt Jamstva za mlade (2014–2015)

je Vlada RS sprejela januarja 2014 za obdobje 2014–2015 z namenom izboljšanja položaja mladih na trgu dela in je vseboval 36 ukrepov, razdeljenih v dva sklopa:

- zgodnje ukrepanje in aktivacijo – s 13 preventivnimi ukrepi namenjenimi šolajoči mladini na vseh ravneh izobraževanja ter
- aktivacijo mladih na trgu dela – s 13 podpornimi ukrepi.

Vsi ti ukrepi so časovno zajeli obdobje izobraževanja in prve mesece po prijavi mladih v evidenco brezposelnih pri Zavodu RS za zaposlovanje. Skupen cilj vseh ukrepov je bil, da se **čim več mladih odloči za poklice, kjer je zaposlitev bolj dostopna**. Velik poudarek pa je bil namenjen tudi krepitvi povezovanja med izobraževalnimi institucijami in trgom dela.

Za izvajanje Jamstva za mlade so bili v obdobju 2014–2015 odgovorni naslednji resorji:

- Ministrstvo za delo, družino, socialne zadeve in enake možnosti (v nadaljevanju: MDDSZ),
- Ministrstvo za izobraževanje, znanost in šport (v nadaljevanju: MIZŠ),
- Ministrstvo za gospodarski razvoj in tehnologijo (v nadaljevanju: MGRT),
- Ministrstvo za kmetijstvo in okolje (v nadaljevanju: MKO).

Pri pripravi in izvedbi Jamstva za mlade je bilo zelo pomembno medresorsko povezovanje, predvsem zaposlovanja, gospodarstva in izobraževanja s ciljem, da se z izvedenimi aktivnostmi doseže optimalne učinke.

Za uspešno izvajanje Jamstva za mlade je bil ključen partnerski pristop različnih akterjev na trgu dela.

Izredno pomembno je bilo zastavljeno sodelovanje in povezovanje vladnih resorjev s socialnimi partnerji, s predstavniki mladih in Zavodom RS za zaposlovanje (ZRSZ). Samo tako je bilo možno pričakovati želene dolgoročne učinke na trgu dela, zadostiti potrebam gospodarstva in hkrati upoštevati želje in potrebe mladih.

Kaj je bilo izvedeno v okviru prvega izvedbenega načrta Jamstva za mlade 2014–2015?

Rezultati izhajajo iz naslednjih dokumentov:

- a) Poročilo MDDSZ o izvajanju Izvedbenega načrta Jamstva za mlade 2014–2015
 (http://www.mddsz.gov.si/si/delovna_podrocja/trg_dela_in_zaposlovanje/jamstvo_za_mlade/)
 Populacija mladih brezposelnih oseb je zelo heterogena, zato je bilo pri izvajanju Jamstva za mlade ključno prepoznati, katera ponudba bo določeno mlado osebo najboljše podprla pri realizaciji zaposlitve.

Zavod RS za zaposlovanje (ZRSZ / Zavod) kot ključni izvajalec Jamstva za mlade (MDDSZ), je v ponudbe vključil naslednje aktivnosti:

- Realizirane zaposlitve in **aktivne oblike posredovanja**, kar vključuje posredovanje ožjega izbora kandidatov delodajalcu; neposredno srečanje z delodajalci in hitre zmenke, ki jih je organiziral v kariernih središčih.
- Vključitev v **programe Aktivne politike zaposlovanja**, ki zajemajo Priprave na potrjevanje NPK, Institucionalno usposabljanje, vključno s podpornimi in razvojnimi programi, PUM – Projektno učenje za mlade, Delovni preizkus za mlade, programe formalnega izobraževanja, Usposabljanje na delovnem mestu, subvencionirane zaposlitve »Prvi izziv« in »S faksa takoj praksa«.
- Nadaljevanje formalnega izobraževanja.

Kot ponudba v okviru Jamstva za mlade v letih 2014 in 2015 so bili opredeljeni tudi programi:

- **mentorstva za mlade** v izvajanju Javnega sklada RS za razvoj kadrov in štipendije;
- interventni ukrep **oprostitve plačila prispevkov delodajalca** ob zaposlitvi mlade brezposelne osebe za nedoločen čas;
- **zaposlitve mladih v okviru projektov socialnega podjetništva** (javni razpis MDDSZ) ter spodbujanje **zaposlovanja mladih raziskovalcev v gospodarstvu** (MGRT).

V letu 2014 je v prvih štirih mesecih brezposelnosti 87 % mladih prejelo vsaj eno ponudbo v okviru sheme Jamstva za mlade, in sicer v povprečju 3,9 ponudbe na osebo.

V letu 2015 je odstotek mladih, ki so prejeli vsaj eno ponudbo, znašal 84,9 %, v povprečju pa so prejeli 4,6 ponudbe na osebo.

Napotitve mladih na prosto delovno mesto in v različne oblike organiziranih stikov z delodajalci so predstavljali osnovo za uspešno izvajanje Jamstva za mlade.

Z naraščanjem števila brezposelnih oseb in zmanjšanjem števila prostih delovnih mest se je konkurenca med brezposelnimi osebami še okrepila. Zavod ja zato z namenom izboljšanja posredovanja brezposelnih oseb razvil **nove oblike sodelovanja z delodajalci**, kot so mini zaposlitveni sejmi, hitri zmenki in predstavitve prostih delovnih mest. Izkušnje kažejo, **da je stik brezposelne osebe z delodajalcem eden najpomembnejših dejavnikov za zaposlitev**. Intenzivnost napotovanja in omogočanja neposrednih stikov z delodajalci se je namreč obrestovala z relativno visokim deležem zaposlitev mladih v prvih štirih mesecih brezposelnosti v primerjavi z drugimi starostnimi skupinami.

Primerjava z drugimi brezposelnimi pokaže tudi na to, da so bili v letih izvajanja Jamstva za mlade mladi pogosteje posredovani delodajalcem. Delež napotenih mladih se v letih izvajanja Jamstva za mlade giblje okoli 35 %, pri tem je delež mladih med brezposelnimi osebami 25,2-odstoten v letu 2013 in 23,8-odstoten v letu 2015.

Tabela 1: Posredovanje mladih na prosta delovna mesta

	2013	2014	2015
Napotnice na prosta delovna mesta			
Vsi	88.571	101.376	103.138
Mladi od 15 do 29 let	27.179	36.260	37.322
Delež mladih v %	30,7	35,8	36,2
Zaposlitve			
Vsi	65.054	73.950	70.971
Mladi od 15 do 29 let	20.827	25.742	23.475
Delež mladih v %	32	34,8	33,1

Vir: ZRSZ

Ukrepi Aktivne politike zaposlovanja (APZ) so namenjeni dvigu konkurenčnosti mladih na trgu dela in premagovanju ovir, ki pestijo mlade na začetku poklicne poti, npr. pomanjkanje delovnih izkušenj in nekaterih kompetenc. Pridobivanje ključnih izkušenj in kompetenc omogočajo programi usposabljanja, ki so bili mladim v prvih štirih mesecih brezposelnosti tudi najpogosteje ponujeni. Mednje sodijo različne oblike pridobivanja neformalnih znanj in priprave na certificiranje NPK, Delovni preizkus in Usposabljanje na delovnem mestu ter v letu 2015 tudi daljši in obsežnejši program »Iz faksa takoj praksa«.

Od 36 predvidenih ukrepov je šest ukrepov ostalo neizvedenih (štirje ukrepi s področja kulture, ukrep beleženja in priznavanja neformalno pridobljenih znanj ter inovativni projekti za mlade), pet ukrepov pa je bilo izvedenih v manjšem obsegu, kot je bilo predvideno (Pripravnštva, Prvi izziv, Spodbude za zaposlovanje ranljivih skupin

na trgu dela in podpora socialnemu podjetništvu, Štipendije za specializirane in deficitarne poklice v kulturi ter Praktično usposabljanje pri delodajalcu v času izobraževanja in vaještvo).

Podrobna realizacija vključitev v posamezne ukrepe Jamstva za mlade je na voljo na spletni strani ministrstva v okviru Poročila o izvajanju Izvedbenega načrta Jamstva za mlade 2014–2015:

http://www.mddsz.gov.si/si/delovna_podrocja/trg_dela_in_zaposlovanje/jamstvo_za_mlade/

b) Komentar mladinskega sektorja na Izvedbeni načrt Jamstva za mlade 2014–2015

(http://www.mddsz.gov.si/si/delovna_podrocja/trg_dela_in_zaposlovanje/jamstvo_za_mlade/)

Rezultate prvega izvedbenega načrta Jamstva za mlade so komentirale mladinske organizacije, ki so bile in so aktivno vključene v spremljanje izvajanja aktivnosti. To so Mladinska mreža MaMa, Mladinski svet Slovenije, Sindikat Mladi plus ter Študentska organizacija Slovenije.

Mladinski Svet Slovenije je v sodelovanju z Zavodom RS za zaposlovanje izvedel v oktobru 2015 **Anketo »Evalvacija ukrepov Jamstva za mlade«** s ciljem pridobiti mnenja mladih o smiselnosti, učinkih in priporočilih izvajanja Jamstva za mlade.

Nekaj pomembnih komentarjev mladinskega sektorja na Izvedbeni načrt Jamstva za mlade 2014–2015:

- Temeljni namen Jamstva za mlade (definicija na str. 1) ni bil popolnoma dosežen.
- Uspešnost programa je bila dvotretjinska, tako po številu vključitev kot porabljenih sredstvih.
- Večina mladih je bilo vključenih v usposabljanje in izobraževanje, le ena desetina v zaposlitev daljšo od treh mesecev,
- Izvedena Anketa je pokazala, da je program Jamstvo za mlade poznala le ena tretjina mladih. Več kot polovica mladih je pozitivno ocenilo jamstvo za mlade. Sicer so navedli, da so tečaji in usposabljanja neustrezni glede na področje in stopnjo izobrazbe mladih in neprilagojeni posamezniku, vendar pa so izrazili zadovoljstvo z možnostjo pridobitve novih znanj in izkušenj, ki jim pomagajo pri nadaljnjem iskanju zaposlitve. Prav tako so potrdili dejstvo, da jim ukrepi usposabljanja omogočajo, da se predstavijo delodajalcu in s tem povečajo možnost za zaposlitev, pridobijo nova poznanstva, se vključujejo v okolje in s tem dobijo motivacijo za lastno aktivnost in večjo samozavest. Želijo si dolgotrajnejših ukrepov in zaposlitev, želijo stalnost ukrepov.
- Ministrstva so k pripravi in izvedbi ukrepov pristopila z različnim interesom in vnemo. Med ministrstvi ni bilo zadostne medsektorske sinergije. Zaradi tega so se nekateri ukrepi podvajali namesto dopolnjevali in povezovali (npr. Spodbujanje podjetništva, Podjetno v svet podjetništva ...).
- Sodelovanje vladnih resorjev z mladinskim sektorjem so prepoznali kot ključno in izjemno pomembna tako pri sami pripravi ukrepov, kot pri spremljanju izvajanja. Tako so delovanje skupine za spremljanje izvajanja in implementacije Jamstva za mlade ocenili kot pomanjkljivo zaradi slabega odziva nekaterih ministrstev in slabega pretoka informacij. Predlagali so konkretno sodelovanje med ministrstvi in mladimi ob vsakem konkretnem razpisu s ciljem definiranja razpisnih kriterijev s ciljem, da bodo le-ti bolj uspešni in resnično bolj odgovarjali na potrebe mladih. Poudarjajo večje sodelovanje z delodajalci.
- Potrebno je pravočasno načrtovanje ukrepov s ciljem zagotavljanja tekočega financiranja. Ukrepi, kot so Delovni preizkus, Usposabljanje na delovnem mestu, Pripravništva, Spodbude za ranljive skupine ... bi morali biti stalni, imeti bi morali predvidljivo časovnico, da bi se lahko mladi nanje pripravili.
- Več ukrepov bi bilo potrebno usmeriti v trajnejše in dostojnejše zaposlovanje mladih in tako izboljšati dolgoročni položaj mladih.
- Več ukrepov je potrebno nameniti mladim, ki so dolgotrajno brezposelni.
- Z ukrepi spodbujanja samozaposlovanja se je povečalo število samozaposlenih mladih. V mnogih primerih gre za prisilno samozaposlitev z elementi delovnega razmerja, s čemer se je povečala prekarlost med mladimi.
- Med 36 ukrepi Jamstva za mlade je bil le en ukrep, ki je spodbujal zaposlovanje za nedoločen čas (oprostitev plačila prispevkov za delodajalca), ki so ga v mladinskem sektorju prepoznali kot izjemno pomembnega.
- Kratkotrajna aktivacija ne sme biti glavni namen Jamstva za mlade, temveč uspešno reševanje brezposelnosti mladih ter povečanje možnosti za doseganje avtonomije.

- Najbolj kritična skupina, za katero menijo, da je bilo jamstvo na njo premalo osredotočeno, so še zmeraj mladi, ki niso zaposleni, niso vključeni v izobraževanje ali usposabljanje (t. i. NEET). Ukrep Projektno učenje za mlade, ki naslavlja navedeno ciljno skupino, so ocenili kot pomemben, vendar se zaradi nestabilnega financiranja izvajalci nenehno srečujejo z ovirami pri samem izvajanju.
- Spodbujajo ukrep Praktično usposabljanje pri delodajalcih v času izobraževanja in vajeništvo.
- Sistem štipendiranja je potrebno revidirati tako, da bodo štipendije razvojno naravnane, npr. uskladitev s strategijo pametne specializacije.
- Dobra praksa so ukrepi, ki neposredno ali posredno ustvarjajo delovna mesta (npr. Zaposlovanje mladih svetovalcev na Zavodu, Javna dela in subvencije – v kolikor bi bilo možno preprečiti zlorabe).
- Okrepitev svetovalnega dela z mladimi na Zavodu prepoznavajo kot dober z vidika približevanja mladim, večje dinamike, fleksibilnosti, učinkovitosti.
- Potrebno je omejiti nenamensko dodeljevanje državnih subvencij, spodbud in pomoči – torej preprečiti koriščenje subvencij za zaposlovanje tam, kjer bi do zaposlitve prišlo tudi brez državne pomoči.
- Potrebno je razmisliti o ukrepih, ki bi zagotavljali dolgotrajno zaposlovanje mladih, v sodelovanju z različnimi deležniki in ob upoštevanju celotnega trga dela. Cilj mora biti spodbujanje ustvarjanja novih delovnih mest.

Pomembno je, da imamo shemo Jamstva za mlade, ki na enem mestu združuje ukrepe in programe namenjene mladim. Pozitivno je, da je bila oblikovana medresorska delovna skupina za spremljanje izvajanja Jamstva za mlade, kjer sodeluje mladinski sektor, vendar je potrebno boljše komuniciranje, sodelovanje in povezovanje med ministrstvi in večje sodelovanje med vsemi deležniki. Prav tako je potrebno zagotoviti dolgoročno spremljanje vključenih v ukrepe ter spremljati njihovo karierno pot do konca izvajanja ukrepov Jamstva za mlade. Smiselno bi bilo naslavljanje položaj najbolj ranljivih skupin s prilagojenimi ukrepi: visoko izobražene ženske, dolgotrajno brezposelne in hendikepirane mlade ženske. Mladi potrebujejo predvsem boljše ekonomsko okolje. Jamstvo za mlade mora mladim ponuditi kakovostne priložnosti – kakovostna pripravništva, vajeništva, trajne zaposlitve, ki podpirajo dolgoročno integracijo mladih na trg dela.

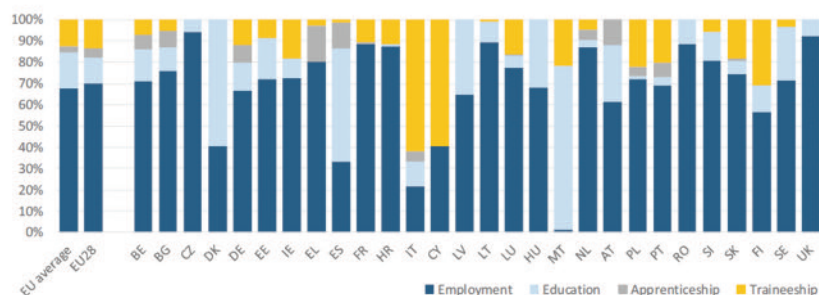
c) Nekaj rezultatov Jamstva za mlade 2014–2015 in primerjava z EU28 – Poročilo Evropske komisije
(<http://ec.europa.eu/social/main.jsp?catId=1079>)

Evropska komisija je v svojem poročilu o učinkovitosti izvajanja ukrepov Jamstva za mlade med 28 državami članicami EU, le-te razvrstila v 3 skupine glede na učinke, ki jih je imelo Jamstvo za mlade na nacionalne politike zaposlovanja mladih. **Slovenija je bila uvrščena v prvo skupino držav, pri katerih je bilo zaznati pospešeno reformo.**



Iz poročila Evropske komisije izhaja, da je bilo v Sloveniji v letu 2015 največ mladih v okviru Jamstva za mlade vključenih v zaposlitev in sicer **v višjem deležu** kot v povprečju držav EU – 70,2 %. Sledile so vključitve v izobraževanje, ki so na približno enakem nivoju kot v UE28, nekoliko manj mladih pa je bilo vključenih v pripravništva. V Sloveniji se vajeništvo v letu 2015 še ni izvajalo.

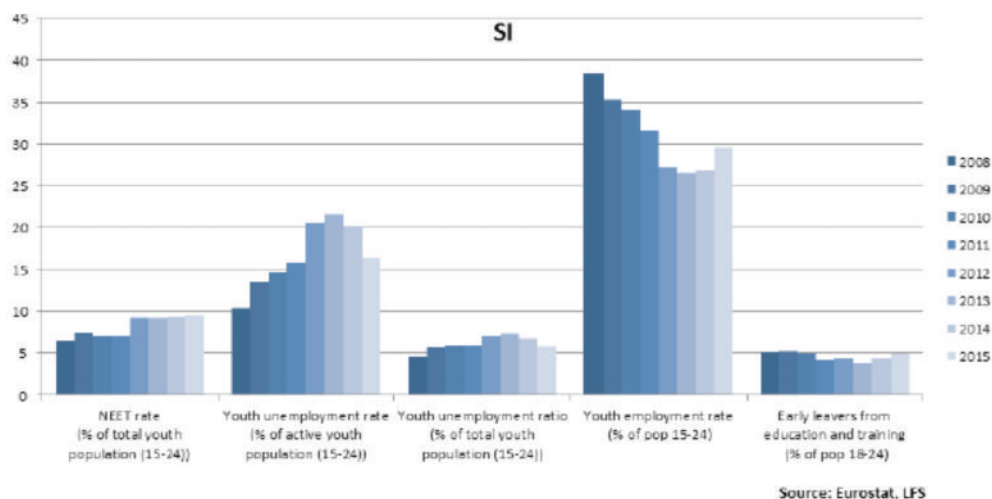
Figure 12 - Distribution of timely and positive exits by type of offer, 2015 (% timely and positive exits)



Source: DG EMPL, YG monitoring database, data extracted 16 December 2016

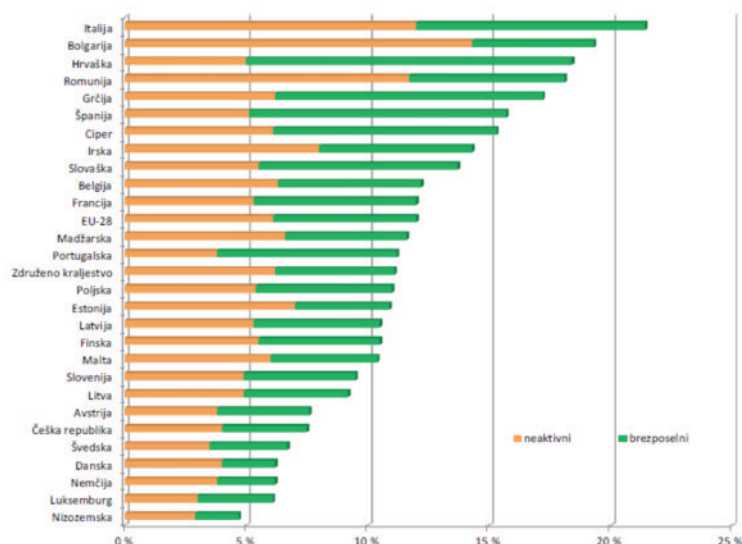
Spodnji graf prikazuje situacijo mladih na trgu dela v obdobju od leta 2008 do 2015.

1. Main trends in young people's labour market performance



Source: Eurostat, LFS

V tem obdobju se je **stopnja mladih NEET** (mladi do 25 leta, ki niso bili, vključeni v izobraževanje, zaposlitev ali usposabljanje) povečala na skoraj 10 %, kar je zagotovo zaskrbljujoče. Kljub temu pa je bila Slovenija v letu 2015 med 9 državami EU z nižjo stopnjo NEET od 10 %.



Stopnja brezposelnosti mladih je naraščala vse do leta 2013, v letu 2014 in 2015 pa se je zmanjšala, kar je zagotovo učinek sheme Jamstva za mlade.

Stopnja zaposlenosti mladih je upadala vse do leta 2013, nato pa se je pričela povečevati. Bistveni skok stopnje zaposlenosti je bil v letu 2015, kar je zagotovo učinek izvajanih ukrepov za spodbujanje zaposlovanja in samozaposlovanja mladih v okviru Jamstva za mlade.

Prednosti in slabosti izvajanja JM v Sloveniji – mnenje Evropske komisije (Analysis of the YG in the EU Member states, 2016):

- Slovenija je (podobno kot Finska, Hrvaška, Litva, Poljska, Slovaška in Malta) že sprejela spremenjene izvedbene načrte Jamstva za mlade s ciljem, da se bolj odločno odziva na preostale izzive na trgu dela, temu prilagodi dejavnosti in jih bolje uskladi s programiranimi ukrepi Evropskega socialnega sklada in Pobudami za zaposlovanje mladih.
- V Sloveniji Zavod RS za zaposlovanje od leta 2014 povečuje aktivnosti na področju ozaveščanja in informiranja mladih o shemi Jamstva za mlade z objavo informacij na družbenih medijih, vzpostavlja nove informacijske platforme in razvija nove aplikacije za pametne telefone, s ciljem, da se čim bolj približa mladim.
- Na področju vajeništva je v Sloveniji zaznati pomembne premike k uvedbi vajeništva v izobraževalni sistem.
- V Sloveniji je bilo v shemo Jamstva za mlade vključenih več ukrepov na področju reforme poklicnega in strokovnega izobraževanja, ki povečujejo vlogo in obseg praktičnega usposabljanja v podjetjih, s ciljem povečati kakovost in privlačnost poklicnega izobraževanja in usposabljanja ter omogočajo hitrejši prehod iz izobraževanja v delo.

Poudarili so primere dobre prakse v Sloveniji:

S programom »**Mentorski programi za mlade**« je Slovenija spodbudila medgeneracijski prenos izkušenj, znanj in spretnosti ter omogočila podjetjem, da sistematično sodelujejo z novimi zaposlenimi v procesu dela.

Zavod RS za **zaposlovanje je v okviru Jamstvo za mlade okreпил** in posodobil svetovalno dela z mladimi, ki ga izvajajo mladi svetovalci, s ciljem približevanja, prilagajanja in hitrejšega odzivanja na potrebe mladih iskalcev zaposlitve.

Ustanovljena je bila delovna skupina za spremljanje izvajanja Jamstva za mlade in mladim omogoča, da se vključijo v oblikovanje, načrtovanje, izvajanje in spremljanje dejavnosti. Omogoča boljše sodelovanje med ključnimi ministrstvi, reden stik med vlado in mladinskimi organizacijami ter hitrejšo prepoznavanje ter reševanje problemov.

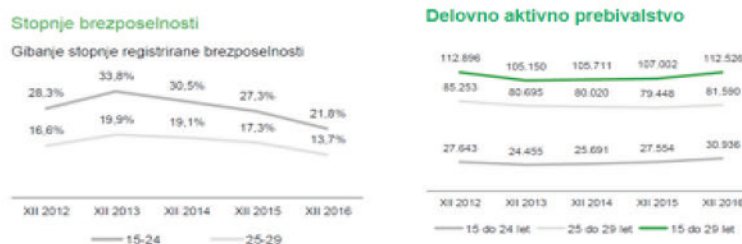
Izzivi za prihodnost pri izvajanju Jamstva za mlade v Sloveniji:

- prizadevanje za reševanje segmentacije trga dela,
- okrepiti spremljanje učinkov Jamstva za mlade,
- osredotočenost na kakovost ponudbe ukrepov Jamstva za mlade in spremljanje kakovosti ponudbe, ki jih podpira shema z vidika povečanja priložnosti za delo.

d) Nekaj pomembnih učinkov Jamstva za mlade za obdobje 2014–2016 (podatki ZRSZ, SURS, EUROSTAT)

Brezposelnost mladih postopno upada že od leta 2013: najvišje število registrirano brezposelnih mladih je bilo konec leta 2013, ko je bil v evidenci Zavoda prijavljeni 32.523 mladih. Decembra 2016 je bilo pri Zavodu RS za zaposlovanje registriranih **33 % manj mladih** oz. 21.530.

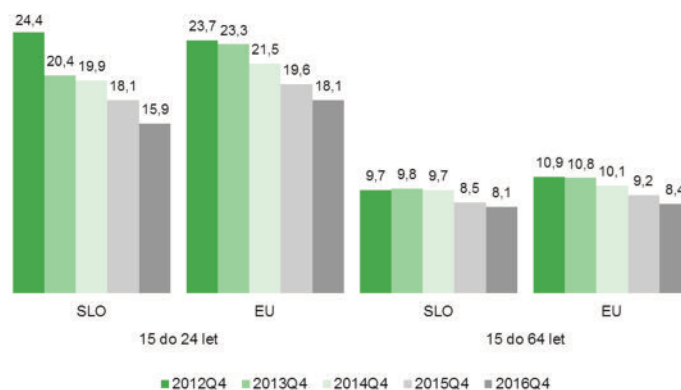
Stopnja registrirane brezposelnosti mladih in delovna aktivnost mladih po starostnih skupinah



Stopnja registrirane brezposelnosti mladih (15–24 let) se je v obdobju od leta 2013–2016 znižala za skoraj 40 %; decembra 2016 je bila 21,8 %, kar je za 12 odstotnih točk nižje, kot decembra 2013, ko je znašala 33,8 %. Stopnja registrirane brezposelnosti mladih, starih med 25–29 let se je v istem obdobju znižala iz 19,9 % na 13,4 %, kar predstavlja zmanjšanje za 6,5 odstotnih točk oz. za 33 %.

Pozitiven trend za mlade potrjujejo tudi **podatki o delovni aktivnosti mladih**: V decembru 2016 je bilo po podatkih Statističnega urada RS v Sloveniji 112.526 delovno aktivnih prebivalcev v starosti od 15 do 29 let, kar je za 5.524 oseb oz. 4,9 % več kot decembra 2015.

Stopnja anketne brezposelnosti mladih, primerjava z vsemi brezposelnimi v SLO in EU 2012–2016



Stopnja anketne brezposelnosti mladih je dosegla najvišjo vrednost v letu 2012 – v zadnjem četrletju leta 2012 je znašala 24,4 %. Od leta 2013 dalje se kaže jasen trend nižanja stopnje anketne brezposelnosti, ki je v zadnjem četrletju 2016 znašala 15,9 %. Stopnja anketne brezposelnosti mladih je bila v Sloveniji od leta 2012 precej višja kot med vsemi brezposelnimi, kar je veljalo tudi za povprečje držav EU. Od leta 2012 naprej se stopnja anketne brezposelnosti mladih, kot tudi vseh brezposelnih znižuje. V primerjavi z povprečjem EU so razlike večje med mladimi kot med vsemi brezposelnimi.

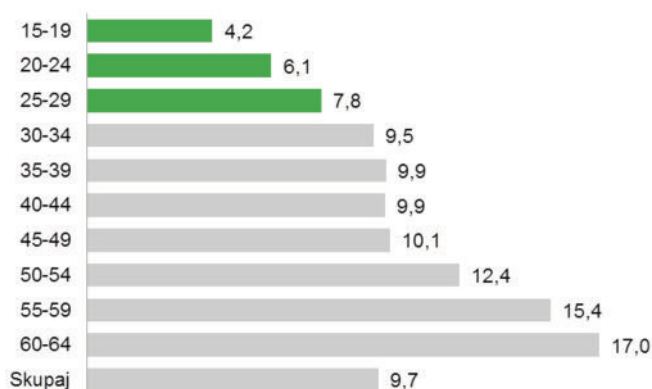
Med terciarno izobraženimi mladimi zaposlitev najdlje iščejo diplomanti družbenih, poslovnih in upravnih ved, umetnosti in humanistike, najhitreje pa se zaposlijo naravoslovci, informatiki, matematiki, tehniki pa tudi diplomanti zdravstvenih ved.

Že konec leta 2015 je bil zaznan trend zaposlovanja kratkotrajno brezposelnih in ohranjanja skupine brezposelnih nad 24 mesecev. Prav zaradi tega je Zavod v letu 2016 zastavil cilje **aktivacije in zaposlovanja predvsem dolgotrajno brezposelnih mladih**.

Tako je bilo v letu 2016, v ukrep subvencioniranega zaposlovanja Prvi izziv, vključenih 31 % dolgotrajno brezposelnih mladih.

Trajanje brezposelnosti mladih je v primerjavi z drugimi starostnimi skupinami bistveno krajše. Povprečno trajanje brezposelnosti je bilo konec leta 2016 za mlade do 29. leta starosti 10,7 mesecev, za starejše od 30 pa 32,2 mesecev.

Trajanje brezposelnosti mladih pred zaposlitvijo v primerjavi z drugimi skupinami (podatki se nanašajo na obdobje I-XII 2016)



V letu 2016 je bilo najnižje povprečno trajanja brezposelnosti mladih, ki so se zaposlili v starostni skupini od 15–29 leta. Kot je razvidno iz grafa, so se mladi dosti hitreje zaposlovali v primerjavi z ostalimi starostnimi skupinami.

Nekaj zanimivih podatkov o vključitvah in zaposlitvah v okviru ukrepov Jamstva za mlade, ki jih izvaja Zavod, kot eden izmed izvajalcev sheme:

Podatki o izvajanju Jamstva za mlade 2014-2016

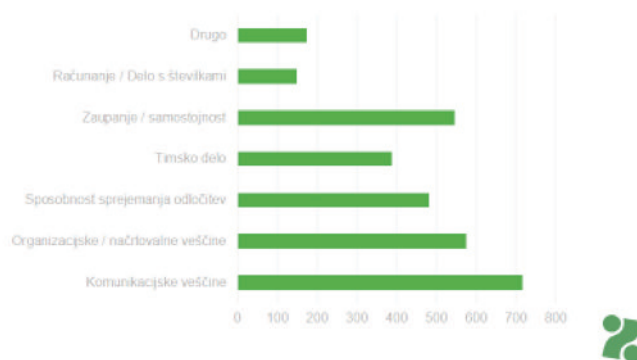


Dejansko izkušnje Zavoda in povratne informacije delodajalcev kažejo, da mladi kandidati za delovna mesta v povprečju nimajo vseh **potrebnih kompetenc, ki jih delodajalci pričakujejo in potrebujejo**.

Rezultati Napovednika zaposlovanja 2015 in 2016, ki ga izvaja Zavod, kažejo, da je kar 75 % delodajalcev kot problem izpostavilo nezadovoljiv nivo konkretnih poklicnih veščin, ki so potrebne za opravljanje poklica za katerega so se izobraževali. Nadalje so delodajalci izpostavili, da veliko kandidatov za delovna mesta nima osnovnih kompetenc, kot so npr. organiziranja dela, veščine timskega dela in reševanja problemov.

Iz izvedene Ankete Mladinskega sveta Slovenije iz oktobra 2015 izhaja, da so mladi pridobili v ukrepih Jamstva za mlade največ komunikacijskih veščin in kompetenc, sledijo organizacijske in načrtovalne veščine, pridobili na zaupanju in samostojnosti, pridobili ali okrepili kompetenco sposobnosti sprejemanja odločitev, kompetenco timskega dela ... torej so pridobivali prav tiste veščine, ki so jih delodajalci v izvedeni anketi Zavoda navajali kot primanjkljaj pri mladih.

Pridobljene veščine in kompetence v vseh ukrepih Jamstva za mlade







Največja ovira za zaposlitev, s katero se soočajo mladi po zaključku šolanja, je **pomanjkanje praktičnih delovnih izkušenj**, zato so se mladi največ vključevali v ukrepe praktičnega usposabljanja na delovnem mestu in delovni preizkus. V letu 2016 je Zavod pričel izvajati poseben ukrep Usposabljanja na delovnem mestu namenjen izključno mladim brezposelnim.

V okviru Jamstva za mlade je Zavod v obdobju 2014–2016 izvajal tri ukrepe subvencioniranja zaposlitev mladih – »Iz faksa takoj praksa«, »Prvi izziv« in »Zaposli.me«.





Učinkovitost ukrepov, v katere so se vključevali mladi, merimo z deležem izhodov v zaposlitev po zaključku posameznik programov oz. pri subvencioniranih programih z deležem ohranjenih zaposlitev v enem mesecu oz. v enem letu po zaključku sofinanciranja zaposlitve mlade osebe.

Iz Analize programov Aktivne politike zaposlovanja 2014–2016 izhaja:

Da se je po zaključku programov **Neformalnega izobraževanja in usposabljanja** zaposlilo v letu 2014 – 57,2 % mladih, v letu 2015 – 78,8 % in v letu 2016 kar 69,4 % vključenih mladih, kar je več kot med ostalimi brezposelnimi.

Neformalno izobraževanje in usposabljanje - Deleži zaposlitev po skupinah				
		2014	2015	2016
	Ženske	49,8	50,8	54,2
	Moški	57,8	60,3	68,7
	15-29 let	57,2	58,8	69,4
	30-49 let	52	53,3	53,2
	50 ali več	40,9	46,4	59,3
	OŠ ali manj	42,9	45,6	54,5
	Poklicna šola	55	57,2	63,4
	Srednja šola	52,6	52,2	64,1
	VŠ ali več	56,7	60,5	65,9
	Dolgotrajno brezposelni	39,9	41,8	55,1

Po zaključku vključitve v program **Usposabljanja na delovnem mestu** v letu 2014 se je zaposlilo 76,3 % mladih, ta delež pa je v letu 2016 porasel na 77 %.

Usposabljanje na delovnem mestu - Deleži zaposlitev po skupinah				
		2014	2015	2016
	Ženske	71	72,6	70,9
	Moški	78,9	78,5	70,7
	15-29 let	76,3	75,9	77
	30-49 let	71,9	74,6	69,4
	50 ali več	71,8	68,4	68,3
	OŠ ali manj	75,8	75,8	72,7
	Poklicna šola	78,6	79,2	72,9
	Srednja šola	72,2	72,9	68
	VŠ ali več	73,8	73,7	71,9
	Dolgotrajno brezposelni	68,2	69,3	68,6

Vključevanje mladih v **javna dela** se je v letih 2014–2016 razlikovalo. Tako je bilo v letu 2014 med vsemi vključenimi v javna dela 21% mladih, v letu 2015 – 21,5 % in v letu 2016 – 17,3 %. Programi javnih del so namenjeni aktiviranju brezposelnih oseb, ki so več kot eno leto neprekinjeno prijavitelj v evidenci brezposelnih (gre za dolgotrajno brezposelne osebe), njihovi socialni vključenosti, ohranitvi in razvoju delovnih sposobnosti ter spodbujanju razvoja novih delovnih mest. Analiza je pokazala, da je bilo za obdobje od leta 2014–2016 na 30. dan, po zaključku javnih del, v zaposlitvi pri izvajalcu javnih del ali pri drugih delodajalcih, kar 20,8 % mladih, ki so bili v navedenem obdobju vključeni v javna dela. Ta podatek se je precej zvišal ob merjenju v enem letu po zaključku javnih del. Kar 36,8 % mladih, ki so bili vključeni v javna dela v obdobju 2014–2016, je bilo v zaposlitvi čez eno leto po zaključku javnih del.

To dokazuje, kako pomemben ukrep so javna dela, ki omogočajo mladim, ki na trgu dela dlje časa ne najdejo priložnosti za zaposlitev, da se ponovno aktivirajo pri neprofitnih izvajalcih javnih del in tako pridobijo nova znanja in predvsem delovne izkušnje. Zviša se jim samopodoba in prepričanje v lastne sposobnosti, kar vodi v zaposlitve na realnem trgu dela po zaključku javnih del.

Pri **subvencioniranih zaposlitvah** se učinek subvencij meri tudi v deležu oseb, ki so ohranile zaposlitev po izteku enega meseca in enega leta po subvencionirani zaposlitvi.

Ukrep subvencioniranega zaposlovanja **Iz faksa takoj praksa** se je izvajal le med 30. 1. 2015 do 30. 6. 2015 in je bil namenjen zaposlovanju brezposelnih mladim diplomantom. V ukrep je bilo vključenih 765 mladih, ki so zaposlitev ohranili v kar 83 % na 30. dan po izteku subvencioniranega ukrepa.

Program **Prvi izziv** se je izvajal v letih 2014–2016. Namen programa je bil 15 mesečna zaposlitev mlajših od 30 let z vključenih trimesečnim poskusnim delom. V letu 2014 se je vključilo 477 oseb, v letu 2015 le 39 oseb, saj je bilo povabilo objavljeno šele 30. 11. 2015, v letu 2016 pa se je vključilo 2.896 oseb. Med osebami, vključenimi v letu 2014 je na 30. dan po izteku subvencionirane zaposlitve zaposlitev ohranilo 68,8 % vključenih. Na 365. dan

po izteku subvencionirane zaposlitve je med vključenimi v letu 2014 bilo zaposlenih 76,1 % vključenih. Na dan 30. 4. 2017 je 672 mladih zaključilo subvencioniran program, od teh jih je 68,9 % ohranilo zaposlitev po izteku subvencioniranega obdobja (39 % pri istem in 61 % pri drugem delodajalcu). V subvencioniranem obdobju zaposlitve je bilo na dan 30. 4. 2017 še 2.313 mladih. Glede na delež oseb, ki so ohranile zaposlitev po subvencioniranih zaposlitvah oziroma so jim izkušnje iz subvencioniranih zaposlitev omogočile najti novo zaposlitev, ugotavljamo, da gre za uspešen programe aktivne politike zaposlovanja.

Učinkovitost samega programa Prvi izziv je bila potrjena tudi na osnovi izvedene ankete med mladimi, ki so program ocenili za koristen, saj so se veliko naučili, ustrezen z vidika stopnje in smeri izobrazbe, zadostnega uvajanja in podpore mentorja. Mladi so z oceno 4 od 5 menili, da jih delodajalci ne bi zaposlili brez subvencioniranja zaposlitve.

PRVI IZZIV v očeh mladih, [Analiza Mladinskega sveta Slovenije](#), december 2015



V ukrep **Zaposli.me** so se lahko mladi vključevali le v letu 2014. Kasneje niso bili več ciljna skupina za ta ukrep, saj bo bili uvedeni drugi, ki so bili namenjeni izključno mladim (Prvi izziv, Iz faksa takoj praksa ...). Od vseh vključenih mladih v ukrep Zaposli.me v letu 2014 jih je na 30. dan po zaključku subvencije bilo v zaposlitvi pri istem ali drugem delodajalcu še zmeraj 80,9 %. Eno leto po zaključeni subvencionirani zaposlitvi je bilo zaposlenih 81,8 % mladih, kar je odličen rezultat ukrepa.

Zaposli.me - Deleži ohranjenih zaposlitev po skupinah				
		Zaposlen na 30. dan	Zaposlen na 365. dan	Zaposlen na 30. dan
		2014	2014	2016
👤👤	Ženske	67,5	67,5	54
	Moški	74,7	70,9	57
👤👤👤	15-29 let	80,9	81,8	/
	30-49 let	77,2	77,5	66,8
	50 ali več	59,1	53	47,2
🎓	OŠ ali manj	70,6	65,8	59,3
	Poklicna šola	70,9	67,4	54,4
	Srednja šola	72	70,8	54,8
	VSS ali več	71	72,5	53,7
⌚	Dolgotrajno brezposelni	70,6	67,9	54,7

Zavod RS za zaposlovanje se je na problematiko brezposelnosti mladih odzval tudi s **krepitvijo svetovalnega dela z mladimi**, na podlagi prepričanja in usmeritev Evropske komisije, da mladi potrebujejo drugačen, manj formalen in atraktiven pristop. Zavod je ob pričetku izvajanja Jamstva za mlade dodatno zaposlil in usposobil **»mlade svetovalce za mlade«**. Mladi sodelavci so bili deležni usposabljanje, ki je bilo zastavljeno širše in je zajemalo tudi področja, s katerimi se ukvarjajo nevladne organizacije in različne pobude v lokalnih okoljih; največji poudarek pa je bil namenjen pomenu vzpostavljanju kvalitetnega in zaupljivega svetovalnega in ne administrativnega odnosa. Cilj je, da mladi svetovalci medsebojno izmenjujejo dobre prakse dela z mladimi, kar jih spodbuja, da hitro prepoznajajo izzive ter svoje delo čim hitreje in inovativno prilagajajo potrebam mladih.

Osnovo za učinkovito zaposlovanje mladih predstavlja tudi kvalitetno napotovanje na prosta delovna mesta ter različne oblike organiziranja stikov z delodajalcem (razgovori z delodajalci, hitri zmenki ipd.). Zavod je z namenom izboljšanja posredovanja brezposelnih oseb, razvil **nove oblike sodelovanja z delodajalci, kot so mini zaposlitveni sejmi, hitri zmenki in predstavitve prostih delovnih mest**.

Intenzivnost napotovanja in možnost neposrednih stikov mladih z delodajalci se je obrestovala z relativno visokim deležem zaposlitev mladih v prvih štirih mesecih brezposelnosti v primerjavi z drugimi starostnimi skupinami.

Svetovalci za mlade ugotavljajo, da so **med mladimi bistvene razlike** na področju lastne aktivnosti in pozitivnega odnosa do reševanja problema brezposelnosti ter prevzemanja odgovornosti za lastna ravnanja. Manjši del mladih je aktivnih, z jasnimi cilji, ki prevzemajo odgovornost za svojo kariero. Zanje so ključne kakovostne in raznolike informacije ter spodbuda v trenutkih neuspeha. Veliko je mladih, ki ne verjamejo v možnost pozitivnih rešitev in so posledično neaktivni, odgovornost za svojo situacijo vidijo izven sebe. **Potrebujejo pomoč pri spremembi omejujočih prepričanj, več spodbude in motivacije**, kar se učinkoviteje doseže v skupinskem svetovanju in s predstavljanjem uspešnih zgodb njihovih vrstnikov. Zavod opozarja, da bi javno **prikazovanje uspešnih izhodov v zaposlitev mladih in poudarjanje pomena lastne aktivnosti v javnosti koristilo mladim, ki izražajo manj zaupanja v pozitivne rešitve**.

Drugi izvedbeni načrt (2016–2020)

Vlada RS ga je sprejela maja 2016 za obdobje 2016–2020. V novem obdobju shema Jamstvo za mlade prinaša 15 ukrepov, s katerimi bi se naj mladim omogočil lažji prehod iz izobraževanja v zaposlitev.

Ukrepi jamstva za mlade bodo v obdobju 2016–2020 ciljno usmerjeni k tistim, ki pomoč pri vstopu na trg dela dejansko potrebujejo. Mladim, ki imajo večje možnosti na trgu dela, so na voljo predvsem ukrepi napotovanja na delovna mesta in kariernega svetovanja ter učenja večšin iskanja zaposlitve, medtem ko so intenzivnejši ukrepi aktivne politike zaposlovanja namenjeni mladim z manj priložnosti in daljšim trajanjem brezposelnosti ter povratnikom v shemo jamstva za mlade, ki se jim kljub vključitvi v ukrepe jamstva za mlade ni uspelo zaposliti.

V primerjavi s predhodnim izvedbenim načrtom za leti 2014 in 2015 bo **v prihodnje poleg hitre aktivacije posebna pozornost namenjena tudi mladim, ki so dolgotrajno brezposelni** (prijavljeni v evidenci brezposelnih oseb več kot 12 mesecev). Več poudarka bo v prihodnjih letih tudi na sistemskih ukrepih, ki dajejo dolgoročnejske učinke in izvedbo katerih podpirajo tudi mladi: prenova sistema pripravništva in sistema vajeništva. Glede na izkušnje dosedanjega izvajanja in predloge predstavnikov mladih so ukrepi hitre aktivacije usmerjeni v kakovostne in stabilnejše (trajnejše) zaposlitve, med ukrepe izvedbenega načrta pa sta dodatno uvrščena tudi ukrep informiranje in obveščanje o jamstvu za mlade ter ukrep preprečevanje prekarizacije na trgu dela.

Ukrepi so razdeljeni v dva sklopa in sicer na t. i. preventivni sklop ukrepov, namenjen mladim, ki še niso prišli na trg dela, in drugi sklop ukrepov, ki je namenjen hitri aktivaciji mladih na trgu dela.

Zgodnje ukrepanje in aktivacija

Znotraj tega bodo izvedeni trije sistemski ukrepi na področju zgodnjega ukrepanja in aktivacije pred prihodom mladih na trg dela ter dva ukrepa, ki sta namenjena mladim med izobraževanjem. Ciljna skupina teh ukrepov so predvsem mladi, ki so še vključeni v izobraževanje ali so na prehodu iz izobraževanja na trg dela. Ukrepe bodo izvajala različna resorna ministrstva in izvajalci in sicer gre za naslednje pomembne vsebinske sklope:

- **Vseživljenjska karierna orientacija:** cilj tega ukrepa je mladim povečati dostopnost do informacij o poklicih in predvidenih bodočih možnostih zaposlovanja, kakor tudi omogočiti vsem mladim dostop do učenja veščin vodenja kariere.
- **Sistemske spremembe na področju pripravništva:** cilj ukrepa je sistemska ureditev pripravništva v Sloveniji, vključno z ureditvijo volonterskega pripravništva, ureditvijo opravljanja pripravništva in strokovnih izpitov na področju socialnega varstva, vzgoje in izobraževanja, zdravstva in knjižničarstva, kakor tudi olajšanje zaposlovanja mladih v javnem sektorju.
- **Prenova sistema poklicnega izobraževanja:** cilj je pripraviti podlage za nov model vajeništva v Sloveniji, kar vključuje tudi prenovo poklicnega izobraževanja, kjer bo poudarek na razvoju modelov praktičnega usposabljanja ter pripravo zakona, ki bo uredil področje vajeništva. Aktivnosti bodo izvedene v tesnem sodelovanju s socialnimi partnerji.
- **Spodbujanje ustvarjalnosti, podjetnosti in inovativnosti:** izvedene bodo različne aktivnosti, ki bodo namenjene mladim v času šolanja s ciljem, da povečajo svoje kompetence na področju ustvarjalnosti, podjetnosti in inovativnosti.
- **Štipendiranje:** gre za podeljevanje ali sofinanciranje različnih štipendij Vlade RS kot so – Regijske štipendijske sheme (kadrovske), Štipendije za deficitarne poklice, Štipendije – AD Futura, Štipendije za specializirane in deficitarne poklice v kulturi.

Aktivacija mladih na trgu dela

S ciljem čim hitrejše aktivacije mladih na trgu dela bodo izvedeni štirje sistemski ukrepi in šest ukrepov, ki bodo namenjeni mladim brezposelnim osebam, starim do 29 let.

- **Krepitev svetovalnega dela z mladimi na ZRSZ:** s povečanjem števila mladih, posebej usposobljenih svetovalcev se želi okrepiti delo z brezposelnimi mladimi in povečati kakovost svetovanja in opolnomočenja mladih za učinkovito vodenje lastne kariere.
- **Preprečevanje in odkrivanje prekarizacije na trgu dela:** prekarne oblike dela postajajo v Sloveniji vse večji problem, zato je cilj ukrepa preprečevanje zaposlovanja mladih teh oblikah dela z ozaveščanjem mladih in delodajalcev ter s krepitvijo inšpekcijskih služb.
- **Mednarodna mobilnost mladih:** potrebno je zagotoviti pomoč tistim mladim, ki si želijo poiskati svoje priložnosti na evropskem trgu dela – bodisi z vključevanjem v izobraževanje, usposabljanje, zaposlitve v okviru delovno učne izkušnje v tujini ali preko študijskih izmenjav v tujini. Takšno pomoč nudijo EURES svetovalci na Zavodu: <https://www.ess.gov.si/eures>.
- **Informiranje in obveščanje o jamstvu za mlade:** cilj ukrepa je informiranje mladih o Jamstvu za mlade in ukrepih, ki so mladim v danem trenutku na voljo, ter o različnih priložnostih za izobraževanje, usposabljanje, zaposlitev ali razvoj podjetniške ideje.
- **Usposabljanje in izobraževanje brezposelnih mladih:** cilj ukrepa je povečati zaposljivost mladih z dodatnim usposabljanjem ali izobraževanjem ter podpora mladim brezposelnim na poti k trajnejšim in kakovostnejšim oblikam zaposlitve. Izvajali se bodo programi izobraževanja in usposabljanja za poklice, po katerih povprašujejo delodajalci in so oblikovani v skladu z njihovimi aktualnimi potrebami. Na kulturnem področju se bo izvajala podpora novim kariernim perspektivam.
- **Spodbude za zaposlovanje mladih:** cilj ukrepa je spodbujanje zaposlovanja brezposelnih mladih, zlasti iskalcev prve zaposlitve ali tistih brez delovnih izkušenj (prva zaposlitev, pripravništvo), s posebnim poudarkom na trajnejših zaposlitvah. Namen aktivnosti je povečanje zaposlitvenih možnosti mladih brezposelnih in zagotavljanje obveznega pripravništva oziroma pridobivanja prvih delovnih izkušenj (Prvi izziv, Spodbude za tajno zaposlovanje mladih, Spodbujanje pripravništva / Prve zaposlitve na področju socialnega varstva, Prva zaposlitev na področju vzgoje in izobraževanja, Mladi za mlade).

- **Ukrepi za ranljive mlade:** cilj ukrepa je aktivacija dolgotrajno brezposelnih mladih, ki so na ZRSZ prijavljeni več kot 12 mesecev, in podpora mladim s posebnimi potrebami v prehodu na trg dela (Spodbujanje zaposlovanja dolgotrajno brezposelnih mladih v okviru javnih del, Prehod mladih s posebnimi potrebami na trg dela, Spodbujanje socialne vključenosti otrok in mladih s posebnimi potrebami v lokalno okolje).
- **Podpora podjetništvu mladih:** cilj ukrepa je pomagati mladim, ki se želijo preizkusiti na samostojni podjetniški poti – se samozaposliti ali zaposliti – predvsem z zagotavljanjem podpornega okolja in prek usposabljanj, mentorstva, svetovanj, zagona podjetniških idej ipd. Spodbujalo se bo tudi poslovno sodelovanje in zaposlovanje mladih v mladinskih zadrugah in drugih oblikah socialnega podjetništva.
- **Mladi na podeželju:** cilj ukrepa je pomagati mladim za vzpostavitev in razvoj kmetijske dejavnosti, hkrati pa spodbujati ustanavljanje novih delovnih mest ter tako prispevati k povečanju zaposlenosti v kmetijskem sektorju. Generacijska pomladitev je eden od ključnih osnovnih pogojev za hitrejše prestrukturiranje in povečanje konkurenčnosti slovenskega kmetijstva.
- **Projekti za mlade:** cilj je podpreti projekte, ki bodo z razvijanjem določene dejavnosti ali storitve mladim brezposelnim osebam zagotavljali hitrejši in enostavnejši dostop do zaposlitve in/ali ustvarjali nova delovna mesta. V okviru projektov se bo krepilo mladinsko delo in preko zaposlovanja mladih v okviru projektov v mladinskih strukturah krepili procese aktivnega državljanstva mladih.

Kako Jamstvo za brezposelne mlade poteka v praksi?

Po prijavi v evidenco Zavoda se svetovalci zaposlitve temeljito pogovorijo z mladimi o njegovih znanjih, izkušnjah in ciljih ter skupaj naredita načrt, ki zajema tudi vključevanje v ukrepe Jamstva za mlade, kateri imajo različne pogoje, zato je potrebno skupaj smiselno presoditi, kateri ukrepi bi posamezniku najbolj ustrezali in pomagali do večje zaposljivosti.

Večino ukrepov za mlade brezposelne izvaja Zavod RS za zaposlovanje in so razvrščeni v naslednje sklope:

I. Zaposlovanje

- Mlada oseba, ki je prejemnik nadomestila za brezposelnost in ima končano največ srednjo šolo ali gimnazijo, lahko ob zaposlitvi za polni delovni čas, **poleg plače, prejme še spodbudo za zaposlitev:**
https://www.ess.gov.si/iskalci_zaposlitve/programi/zaposlovanje/spodbuda-za-zaposlitev
- Mladi se po prijavi med brezposelne lahko vključijo v **program za trajno zaposlovanje mladih**. Program omogoča zaposlitev za nedoločen čas s pomočjo subvencije, ki jo prejme delodajalec.
https://www.ess.gov.si/iskalci_zaposlitve/programi/zaposlovanje/trajno-zaposlovanje-mladih
- **Davčne olajšave za zaposlovanje invalidov.** Za mlade s statusom invalida lahko delodajalec za zaposlitev te osebe **uveljavlja olajšavo pri FURS-u:**
https://www.ess.gov.si/iskalci_zaposlitve/programi/zaposlovanje/davcne_olajsava_invalidi
- **Vračilo prispevkov za prvo zaposlitev.** Delodajalci lahko uveljavljajo vračilo prispevkov delodajalca pri ZPIZ, v premeru prve zaposlitve mlade osebe v starosti do 26 let ali mlade mame, ki skrbi za otroka do 3. leta starosti. Zaposlitev mora biti za nedoločen čas.
https://www.ess.gov.si/iskalci_zaposlitve/programi/zaposlovanje/vracilo_prispevkov_prva_zaposlitev
- **Spodbude za zaposlitev na območjih z visoko brezposelnostjo: Hrastnik, Trbovlje, Radeče, Pokolpje in Maribor z okolico, Pomurje.** Za mlade, ki v zadnjih 6 mesecih niso bili redno zaposleni in nimajo končane srednje strokovne ali srednje poklicne šole, imajo status invalid, lahko delodajalec za njihovo zaposlitev uveljavlja povračilo prispevkov in davčno olajšavo:
https://www.ess.gov.si/iskalci_zaposlitve/programi/zaposlovanje/povracilo_prispevkov_pokolpje_maribor_hrt
- Mladi, ki so dolgotrajno brezposelni, so ciljna skupina za vključevanje v **Javna dela 2018:**
https://www.ess.gov.si/iskalci_zaposlitve/programi/zaposlovanje/javna-dela-2018
- Za mlajšo osebo od 26 let, ki je vsaj 6 mesecev prijavljena v evidenci Zavoda, lahko delodajalec uveljavlja **Davčno olajšavo za zaposlovanje brezposelnih**, v kolikor gre za zaposlitev za nedoločen čas.
https://www.ess.gov.si/iskalci_zaposlitve/programi/zaposlovanje/davcna_olajsava_brezposelni

II. Samozaposlovanje

- S pomočjo programa **Spodbude za mlade podjetnike** lahko mladi uresničijo svojo poslovno idejo. Najprej se vključijo v podjetniško usposabljanje, nato lahko kandidirajo za pridobitev subvencije za samozaposlitev. https://www.ess.gov.si/iskalci_zaposlitve/programi/samozaposlovanje/podjetnistvo-mladih
- **Oprostitev plačila prispevkov za nove samozaposlene** omogoča uveljavljanje znižanja prispevkov prvič samozaposlenim osebam. Ukrep izvaja FURS. https://www.ess.gov.si/iskalci_zaposlitve/programi/samozaposlovanje/oprostitev_prispevkov_sz
- **Spodbujanje ~enskega podjetništva.** Mlade ženske s terciarno izobrazbo lahko svojo podjetniško idejo uresničijo s pomočjo vključitve v podjetniško usposabljanje za ženske. Po zaključenem usposabljanju lahko kandidirajo za pridobitev subvencije za samozaposlitev: https://www.ess.gov.si/iskalci_zaposlitve/programi/samozaposlovanje/zensko-podjetnistvo

III. Usposabljanje

- **Usposabljammo lokalno.** Z usposabljanjem na delovnem mestu pri delodajalcu lahko mlada oseb pridobi dodatna znanja, spretnosti in izkušnje za zaposlitev v najbolj iskanih poklicih: https://www.ess.gov.si/iskalci_zaposlitve/programi/usposabljanje_in_izobrazevanje/usposabljammo-lokalno
- **Usposabljanje na delovnem mestu za mlade** poteka na konkretnem delovnem mestu pri delodajalcu. Vanj se lahko vključijo mladi, ki so 3 mesece brezposelni. S tem programom lahko pridobijo mladi praktična znanja, spretnosti in izkušnje na konkretnem delovnem mestu. Tako se vključijo v delovno okolje in si povečajo zaposlitvene možnosti. https://www.ess.gov.si/iskalci_zaposlitve/programi/usposabljanje_in_izobrazevanje/usposabljanje-na-delovnem-mestu-mladi
- V **delovni preizkus** se lahko vključi mlada oseba s ciljem, da preizkusi svoja znanja in spretnosti na konkretnem delovnem mestu. Izkaže se lahko pri delodajalcu, pridobi izkušnje in si tako poveča zaposlitvene možnosti. https://www.ess.gov.si/iskalci_zaposlitve/programi/usposabljanje_in_izobrazevanje/delovni-preizkus
- Mladi, ko iščejo prvo zaposlitev in so brezposelni najmanj pol leta, mladi, ki so brez zaposlitve najmanj dve leti ali mladi, ki imajo končano največ osnovno šolo, se lahko vključijo v **učne delavnice** pri delodajalcih s socialnega podjetništva. V tem programu lahko mladi pridobijo praktična znanja, spretnosti in izkušnje na delovnem mestu pri delodajalcu in si izboljšajo možnosti za zaposlitev. https://www.ess.gov.si/iskalci_zaposlitve/programi/usposabljanje_in_izobrazevanje/ucne_delavnice
- Mladi lahko izboljšajo svoje zaposlitvene možnosti s pridobitvijo novih znanj, veščin na konkretnem delovnem mestu z udeležbo v programih **neformalnega izobraževanja in usposabljanja** ali v **lokalnih programih neformalnega izobraževanja**: https://www.ess.gov.si/iskalci_zaposlitve/programi/usposabljanje_in_izobrazevanje/neformalno-izobrazevanje-za-mlade
- S programom **Preverjanje in potrjevanje NPK (Nacionalna poklicna kvalifikacija)** lahko mladi preverijo in potrdijo svojo usposobljenost za opravljanje poklicev ali poklicnih nalog, po katerih povprašujejo delodajalci. Če mlada oseba uspešno opravi preverjanje in potrjevanje NPK, pridobi javno veljavno potrdilo ali spričevalo in si poveča možnosti za zaposlitev. https://www.ess.gov.si/iskalci_zaposlitve/programi/usposabljanje_in_izobrazevanje/preverjanje-in-potrjevanje-npk-tk
- **PUM-O: Projektno učenje za mlajae odrasle.** Mladi, ki niso dokončali srednje šole in niso v službi ter so stari od 15 do 26 let, se lahko vključijo v PUM-O. Tam se lahko naučijo kaj novega in zanimivega. To je vstopnica, da se vrnejo nazaj v šolo ali si najdejo zaposlitev. https://www.ess.gov.si/iskalci_zaposlitve/programi/usposabljanje_in_izobrazevanje/pum-o

Več aktualnih informacij za mlade na trgu dela najdete na spletni strani Zavoda RS za zaposlovanje: <https://www.ess.gov.si/>

Vsi ukrepi, ki se izvajajo v okviru Jamstva za mlade, so na voljo na: <http://www.junakizaposlovanja.si/jzm-ukrepi/>

Druge pomembne povezave:

MINISTRSTVO ZA DELO: <http://www.mddsz.gov.si/>

ZAVOD RS ZA ZAPOSLOVANJE: <http://www.ess.gov.si/>

FINANČNA UPRAVA RS: <http://www.fu.gov.si/>

eDAVKI: <https://edavki.durs.si/EdavkiPortal/OpenPortal/CommonPages/Opdynp/PageA.aspx>

ZAVOD ZA ZDRAVSTVENO ZAVAROVANJE SLOVENIJE: <https://www.zpiz.si/>

AJPES: <https://www.ajpes.si/>

MIKROBIZ: <http://www.mikrobiz.net/>

JAVNI ŠTIPENDIJSKI, RAZVOJNI, INVALIDSKI IN PREŽIVNINSKI SKLAD RS: <http://www.skladkadri.si/>

JAVNA AGNECIJA ZA RAZSIKOVALNO DEJAVNOST RS: <http://www.arrs.gov.si/sl/>

SPOT – SLOVENSKA POSLOVNA TOČKA: <http://evem.gov.si/evem/drzavljeni/zacetna.evem>

ENERPRISE EUROPE NETWORK: <http://een.si/>

MLADI PODJETNIK: <http://mladipodjetnik.si/>

SPIRIT: <http://www.spiritslovenia.si/>

SLOVENSKI PODJETNIŠKI SKLAD: <https://www.podjetniskisklad.si/sl/>

SLOVENSKI REGIONALNI RAZVOJNI SKLAD: <http://www.regionalnisklad.si/>

ERASMUS: <http://www.erasmus-entrepreneurs.eu/>

OBRTNO PODJETNIŠKA ZBORNICA SLOVENIJE: <http://www.ozs.si/>

OBMOČNA OBRTNO ODJETNŠKA ZBORNICA MARIBOR: <https://www.ooz-maribor.si/>

GOSPODARSKA ZBORNICA SLOVENIJE: <https://www.gzs.si/>

ŠTAJERSKA GOSPODARSKA ZBORNICA: <https://www.stajerskagz.si/>

TOVARNA PODJEMOV: <http://www.tovarnapodjemov.org>

MRA: <http://www.mra.si/>

FUNDACIJA PRIZMA: www.fundacija-prizma.si

FININVEST d. o. o. svetovanje za podjetništvo: www.fininvest-mb.si

KARIERNI CENTER UNIVERZE V MARIBORU: www.kc.uni-mb.si

BISTRA PTUJ: <https://www.bistra.si/spodbujanje-podjetnistva>

ANDRGOŠKI ZAVOD MARIBOR – Ljudska univerza: <http://www.azm-lu.si/>

DOBA – <https://www.doba.si/>

MESTNI MLADINSKI SVET MARIBOR: <http://www.mms-mb.si/>

MLADINSKI SVET SLOVENIJE: <http://mss.si/>

ZVEZA SVODOBDNIH SINDIKATOV SLOVENIJE: https://www.zsss.si/projekti/junaki_zaposlovanja/

MENTORSKI PROGRAM: <https://www.mentorstvo.si/sl/>

JUNAKI ZAPOSLOVANJA: <http://www.junakizaposlovanja.si/>

MLADI PLUS: <https://www.mladiplus.si/>

INFOPEKA: <http://www.infopeka.org/web/>

TKALKa: <http://tkalka.si/>

POJASNILO:

Stopnja brezposelnosti je definirana kot število brezposelnih v % od aktivnega prebivalstva, pri čemer tvori aktivno prebivalstvo število delovno aktivnih in število brezposelnih.

V Sloveniji **razlikujemo dve stopnji brezposelnosti:**

-**Stopnja registrirane brezposelnosti:** primerja število oseb, registriranih pri enotah Zavoda RS za zaposlovanje (registrirano brezposelnih) s številom aktivnih po registrskih virih, ki ga poleg registrirano brezposelnih tvorijo še zaposlene in samozaposlene osebe, kot jih mesečno evidentira SURS preko registra delovno aktivnega prebivalstva;

-**Stopnja anketne brezposelnosti** se ugotavlja s četrletnimi anketami o delovni sili. Anketa se izvaja skladno z navodili Mednarodne organizacije za delo (ILO) in Statističnega urada Evropske unije (Eurostat). Po teh so brezposelne tiste anketirane osebe, ki v referenčnem tednu niso bile delovno aktivne (v skladu z navodili), a aktivno iščejo delo (preko zavodov za zaposlovanje, so poslale prošnje za zaposlitev ipd.) in so v naslednjih dveh tednih pripravljene sprejeti delo. Delovno aktivne pa so tiste osebe, ki so v zadnjem tednu (od ponedeljka do nedelje) opravljale kakršnokoli delo za plačilo, dobiček ali družinsko dobrobit, ali imele status zaposlene ali samozaposlene, čeprav niso delale.

Mednarodno primerljiva je le stopnja anketne brezposelnosti, ki se računa skladno z mednarodnimi navodili.

Viri:

- http://www.mddsz.gov.si/si/delovna_podrocja/trg_dela_in_zaposlovanje/jamstvo_za_mlade/
- http://www.mddsz.gov.si/fileadmin/mddsz.gov.si/pageuploads/dokumenti__pdf/zaposlovanje/Jamstvo_za_mlade.pdf
- http://www.mddsz.gov.si/fileadmin/mddsz.gov.si/pageuploads/dokumenti__pdf/word/zaposlovanje/porociloJM_2014_15.docx
- http://www.mddsz.gov.si/fileadmin/mddsz.gov.si/pageuploads/dokumenti__pdf/zaposlovanje/JAMSTVO_ZA_MLADE_2016_2020.pdf
- http://www.mddsz.gov.si/fileadmin/mddsz.gov.si/pageuploads/dokumenti__pdf/zaposlovanje/Zaposlovanje_mladih.pdf
- <https://www.ess.gov.si/mladi>
- statistični podatki, Analize Zavoda RS za zaposlovanje: https://www.ess.gov.si/trg_dela/publicistika/analize
- <https://www.ess.gov.si/eures>
- http://www.vlada.si/teme_in_projekti/jamstvo_za_mlade/
- http://www.vlada.si/fileadmin/dokumenti/si/projekti/2014/jamstvo_za_mlade/LexUriServ.pdf
- http://www.vlada.si/fileadmin/dokumenti/si/projekti/2014/jamstvo_za_mlade/Jamstvo_za_mlade_seznam_ukrepov.pdf
- <http://ec.europa.eu/social/main.jsp?catId=1079&langId=sl>

- https://www.eca.europa.eu/Lists/ECADocuments/SR15_03/SR15_03_EN.pdf
- <http://www.consilium.europa.eu/sl/policies/youth-employment/youth-guarantee/>
- http://www.ursm.gov.si/fileadmin/ursm.gov.si/pageuploads/JRAD_2016-2018/Gradivo_AD/Mladi_plus/Ukrepi_aktivne_politike_zaposlovanja_za_mlade_Sindikata_Mladi_plus__1_.pdf
- http://www.mss.si/datoteke/dokumenti/MSS-16-001_Osnutek%20JzM%202016-20-st-3_Odziv_MSS-SOS.pdf
- <https://www.mladiplus.si/podrocja-dela/jamstvo-za-mlade/>
- <http://www.junakizaposlovanja.si/jzm-ukrepi/>
- <http://www.saop.si/poslovne-informacije/novice/razpisi/za-jamstvo-za-mlade-v-petih-letih-300-milijonov-evrov/>
- <http://mss.si/novice/jamstvo-za-mlade-mladim-prinasa-zaposlitve-a-prostora-za-izboljsave-je-se-veliko/>

STRATEŠKI DOKUMENTI IN KAMPANJE V PODPORO RAZVOJU MLADIH V SLOVENIJI IN V EU

Avtorica: dr. Martina Rauter

Uvod

Ob pripravi priročnika »ABC Model M Slovenija – kako inovativno do zaposlitve, ustanavljanja lastnega podjetja ali nevladne organizacije?« smo pregledali aktualne strateške dokumente in kampanje v podporo razvoj mladim v Sloveniji in v EU. Mladi so bili zadnja leta ena izmed osrednjih tem Evropske unije. Prepoznani so bili kot najbolj ranljiva generacija v obdobju zadnje krize in se jim je zato tudi namenjala veliko pozornosti in podpore. Sprejeti strateški dokumenti dokazujejo, da je v interesu vseh, da se Evropska unija in Slovenija dolgoročno razvijata v ljude in mladim prijazno okolje, pri čemer pristojne institucije črpajo iz ljudi in kvalitete življenja vsakega posameznika. Pri pregledu dokumentov prehajamo iz svetovne in evropske ravni na nacionalno in lokalno ter posebej opisujemo Evropski Pakt za mlade, ki je bil leta 2015 sprejet v prisotnosti 700 predstavnikov poslovnih, izobraževalnih, mladinskih in EU institucij z jasno vizijo: »Ustvariti pošteno in pravično kulturo partnerstva med podjetji, izobraževalnimi organizacijami in mladimi v Evropi, da bi mlade pripravili za kakovostna delovna mesta in odgovorno državljanstvo.« Evropsko pobudo Pakt za mlade v Sloveniji koordinira Inštitut IRDO.

Slovenija in Agenda za trajnostni razvoj do leta 2030

1. januarja 2016 je začelo veljati 17 ciljev trajnostnega razvoja Agende za trajnostni razvoj do leta 2030, ki so jih sprejeli svetovni voditelji na zgodovinskem vrhu Združenih narodov septembra 2015. V okviru teh ciljev, ki veljajo za vse, si bodo države v prihodnjih 15 letih prizadevale odpraviti vse oblike revščine, se spopasti z neenakostjo in se bojevati proti podnebnim spremembam, pri čemer ne bo nihče zapostavljen.

Slovenija je v celoti zavezana vsem 17 ciljem Agende 2030, ki je najobsežnejši razvojni akcijski načrt doslej. Čeprav dokument zajema širšo javnost, je agenda izjemnega pomena tudi za mlade, saj določa vizijo razvoja naše družbe do leta 2030. Cilji, ki jih navajamo, so uradno prevedeni po objavi Ministrstva za zunanje zadeve in vsak v ločenem dokumentu opredeljeni na spletnih straneh Ministrstva:

1. cilj: Odpraviti vse oblike revščine in povesod po svetu.
2. cilj: Odpraviti lakoto, doseči prehransko varnost in izboljšano prehrano ter spodbujati trajnostno kmetijstvo.
3. cilj: Zagotoviti zdravo življenje in spodbujati blaginjo vseh posameznikov v vseh starostnih skupinah.
4. cilj: Vsem zagotoviti vključujoče in pravično kakovostno izobraževanje ter spodbujati priložnosti vseživljenjskega učenja.
5. cilj: Doseči enakost spolov in opolnomočiti vse ženske ter dekleta.
6. cilj: Vsem zagotoviti dostopnost in trajnostno upravljanje vodnih virov ter dostopnost sanitarij.
7. cilj: Vsem zagotoviti dostop do cenovno dosegljive, zanesljive, trajnostne in moderne energije.
8. cilj: Spodbujati trajno, vključujočo in trajnostno gospodarsko rast, polno ter produktivno zaposlenost in dostojno delo za vse.
9. cilj: Graditi prožno infrastrukturo, spodbujati vključujočo in trajnostno industrializacijo ter pospeševati inovacije.
10. cilj: Zmanjšati neenakosti znotraj držav in med njimi.
11. cilj: Ustvariti vključujoča, varna, prožna in trajnostna mesta ter druga naselja.
12. cilj: Zagotoviti trajnostne načine potrošnje in proizvodnje.
13. cilj: Sprejeti nujne ukrepe za boj proti podnebnim spremembam in njihovim posledicam.*
14. cilj: Ohraniti in trajnostno uporabljati oceane, morja in morske vire za trajnostni razvoj.
15. cilj: Zaščititi, obnoviti in spodbujati trajnostno rabo kopenskih ekosistemov, trajnostno upravljati gozdovi, boriti se proti dezertifikaciji, zaustaviti in obrniti trend degradacije zemljišč ter zaustaviti izgubo biotske raznovrstnosti.

16. cilj: Spodbujati miroljubne in vključujoče družbe za trajnostni razvoj, vsem zagotoviti dostop do pravnega varstva ter zgraditi učinkovite, odgovorne in vključujoče institucije na vseh ravneh.

17. cilj: Okrepiti sredstva za izvajanje globalnega partnerstva za trajnostni razvoj in ga oživeti.

Evropska unija

Na ravni Evropske unije je temeljni dokument Resolucija o prenovljenem okviru evropskega sodelovanja na področju mladine. Sprejeli so jo leta 2009 ministri, pristojni za mladino, izvaja pa se v obdobju 2010–2018, torej je letos tik pred iztekom. Resolucija za države članice ni pravno zavezujoči akt. Predstavlja okvir, ki določa splošne cilje, področja skupnega delovanja, načela in instrumente za spremljanje. Vsebine znotraj tega okvira določijo države članice, ob podpori Evropske komisije in so časovno in vsebinsko skladne s programi predsedovanj držav v triih. Pomemben del sodelovanja, ki vpliva tudi na vsebino, je strukturirani dialog z mladimi, mladinskimi sveti in organizacijami ter drugimi akterji na področju mladine. Resolucija o prenovljenem okviru evropskega sodelovanja (imenovana tudi EU strategija za mlade) opredeli dva splošna cilja:

1. ustvarjanje več in enakih priložnosti za vse mlade v izobraževanju in na trgu dela;
2. spodbujanje aktivnega državljanstva, socialne vključenosti in solidarnosti za vse mlade ljudi;

ter osem področij delovanja: izobraževanje in usposabljanje, zaposlovanje in podjetništvo, zdravje in blaginja, participacija, prostovoljne dejavnosti, socialna vključenost, mladi in svet ter ustvarjalnost in kultura.

Svet Evrope

Na 8. Konferenci evropskih ministrov, odgovornih za področje mladine, ki je 11. oktobra 2008 potekala v Kijevu, so prisotni ministri in pomembni politični odločevalci iz 47 držav podpisnic Evropske kulturne konvencije sprejeli temeljni strateški dokument z namenom dolgoročnejsše usmeritve mladinske politike. Dogovorili so se za načrt aktivnosti Sveta Evrope na področju mladine, za katerega skrbi Direktorat za mladino v sodelovanju znotraj drugih struktur Sveta Evrope (URSM, 2017a). V deklaraciji Agenda 2020 je opisano, kaj mora mladinska politika zasledovati takoj in v naslednjem desetletju na treh glavnih področjih: človekove pravice in demokracija, kulturna raznolikost in medkulturni dialog ter vključevanje mladih v družbo.

Evropska unija in Slovenija

Urad RS za mladino, organ v sestavi Ministrstva za izobraževanje, znanost in šport, zagotavlja ustrezno uveljavljanje interesov Republike Slovenije na področju mladine v mednarodni skupnosti. Na podlagi zunanjepolitičnih interesov Republike Slovenije skrbi za usklajeno delovanje predstavnikov Urada RS za mladino v organih in institucijah EU, Sveta Evrope in drugih mednarodnih povezavah. V ta namen zagotavlja pregled nad mednarodnim sodelovanjem in evropskimi zadevami ter predlaga, pripravlja in vodi posamezne aktivnosti. Slovenija sledi ključnim mednarodnim in evropskim trendom na področju mladine, ki so usmerjeni v ustvarjanje več priložnosti in enakim možnostim za mlade pri izobraževanju in na trgu dela ter spodbujanje aktivnega državljanstva, socialne vključenosti in solidarnosti med vsemi mladimi.

Mladinska politika v Sloveniji in nacionalni program za mladino

Mladinska politika je nabor ukrepov države (ali lokalnih skupnosti), usmerjen v zagotavljanje pogojev za lažji in uspešnejši prehod mladih iz otroštva v odraslost. Načeloma je del drugih resornih politik (izobraževalne, zdravstvene, zaposlovalne ...). Zakon o javnem interesu v mladinskem sektorju (ZJIMS), ki je krovni zakon na področju mladinske politike v Sloveniji, je leta 2010 prinesel pravno podlago za oblikovanje prvega Nacionalnega programa za mladino (NPM) v Sloveniji – Resolucija o nacionalnem programu za mladino 2013–2022. Nosilec priprave NPM je postal Urad RS za mladino (URSM, 2017b). Temeljni cilj NPM je zagotoviti bolj pregleden in med posameznimi resorji usklajen pristop k problemom, s katerimi se soočajo mladi, hkrati pa dati Uradu RS za mladino

tudi vzvod, da lahko učinke posameznih sektorskih politik tudi spremlja in meri. Posledično bo omogočeno lažje in na vladni ravni enotno odzivanje na probleme. Ta pristop je spričo vedno bolj perečih težav, s katerimi se soočajo mladi v Sloveniji, nujen. Dodana vrednost NPM je njegova horizontalna narava, saj združuje ukrepe na področjih, ki so v pristojnosti različnih ministrstev. Poleg tega bo omogočil, da se mladi in področja, ki mladino ključno zadevajo, ustrezno umestijo na dnevni red političnega odločanja in v vidno polje širše javnosti. Podobne strateške dokumente pozna večina držav članic EU. Na podlagi NPM se sprejemajo letni izvedbeni načrti, ki so usklajeni s proračunskim obdobjem in sredstvi, ki so namenjena za posamezne ukrepe. Vloga izvedbenega načrta je operacionalizacija posameznega ukrepa na ravni aktivnosti ministrstev.

NPM določa šest ključnih področij ukrepov, od katerih pa v povezavi z zaposljivostjo in zaposlovanje mladih izpostavljam predvsem dve:

a) Izobraževanje

Mladi se v izobraževalni sistem vključujejo zaradi pridobivanja znanja in sposobnosti, na podlagi katerih bodo lahko kasneje na trgu delovne sile pridobili zaposlitev ter si tako zagotovili dostojen socialni in ekonomski položaj v družbi. Izobraževanje je torej pogoj za zaposlovanje mladih, hkrati pa izobraževanje v duhu vseživljenjskega učenja (pridobivanja raznovrstnih kompetenc) omogoča boljše prilagodljivost mladih pogosto nepredvidljivim razmeram na trgu delovne sile. Na ta način igra izobraževanje ključno vlogo pri osamosvajanju mladih, hkrati pa pospešuje njihov osebnostni razvoj in služi uresničevanju njihovih življenjskih ciljev ter učnih in raziskovalnih potencialov, njihove kreativnosti, inovativnosti in trajnostnega razvoja družbe. Kakovostno in učinkovito izobraževanje mladih je usmerjeno k pridobivanju visoke ravni znanja, kar prinaša kakovostno izobraženo delovno silo. Kakovostno izobražena delovna sila pomembno vpliva na razvoj gospodarstva, saj izboljšuje njegovo konkurenčnost in učinkovitost ter vanj vnaša inovacije in druge pomembne vidike razvoja, kot sta socialni in okoljski. Posledično se v državi okrepi tudi družbena blaginja in izboljša kakovost življenja. Izobraževanje je torej na ta način pomembna naložba, ki lahko družbi prihrani marsikatero negativno posledico nepredvidljivih razmer v gospodarstvu.

NPM za čas trajanja opredeljuje predvsem dva ključna cilja na področju izobraževanja:

1. CILJ: Izboljšanje kompetenčne opremljenosti mladih.
2. CILJ: Povečanje mednarodne (študijske) mobilnosti mladih.

b) Zaposlovanje in podjetništvo

Mladi v obdobje odraslosti vstopajo s pridobivanjem kompetenc in razvijanjem osebnostnih lastnosti, ki jim omogočajo samostojno življenje in delovanje. Prvi korak na tej poti je zaključek šolanja v okviru formalnega izobraževalnega sistema; že drugi korak pa je socialno in ekonomsko osamosvajanje, ki ju prinaša zaposlitev. Zaradi oteženega prehoda v zaposlitev prihaja do ohromelosti pri osamosvajanju, kar drastično zaznamuje nadaljnje življenje posameznikov. Brezposelnost mladih je v Sloveniji občutno višja kot brezposelnost celotnega aktivnega prebivalstva. Za Slovenijo je torej značilen sorazmerno slabši položaj mladih na trgu delovne sile. Mladi se soočajo z negotovostjo na trgu delovne sile, ki se kaže v njihovi ranljivosti in prevzemanju večjega tveganja v primerjavi z že uveljavljenimi družbenimi skupinami na trgu delovne sile.

NPM za čas trajanja opredeljuje tri ključne cilje na področju zaposlovanja in podjetništva:

1. CILJ: Olajšati mladim začetek delovne kariere.
2. CILJ: Izboljšanje kakovosti zaposlitev.
3. CILJ: Omogočiti lažje usklajevanje poklicnega ter zasebnega in družinskega življenja.

Pakt za mlade in nacionalni akcijski načrt

Kaj je pakt za mlade?

17. novembra 2015 je nastal Evropski Pakt za mlade v prisotnosti 700 predstavnikov poslovnih, izobraževalnih, mladinskih in EU institucij z jasno vizijo: »Ustvariti pošteno in pravično kulturo partnerstva med podjetji, izobraževalnimi organizacijami in mladimi v Evropi, da bi mlade pripravili za kakovostna delovna mesta in odgovorno državljanstvo.« Pobudo je podala organizacija CSR Europe – The European Business Network for Corporate Social Responsibility; združuje predstavnike podjetij, izobraževalnih ustanov in mladih ter Evropskih institucij. V Sloveniji kampanjo koordinira Inštitut za razvoj družbene odgovornosti (IRDO) iz Maribora.

Pakt za mlade je medsebojno sodelovanje poslovnih in EU voditeljev na pobudo CSR Europe, z namenom povečati poslovno-izobraževalna partnerstva za zaposljivost in vključenost mladih. Danes bolj kot kadar koli prej potrebujemo mlade ljudi s pravimi delovnimi spretnostmi. Evropa ima velik neizkoriščen potencial človeškega kapitala. Da bi izkoristili večjo trajnostno rast in inovacijski proces ter v celoti izkoristili spretnosti in talent, ki je na voljo v Evropi, se morata podjetniški in izobraževalni sektor odpreti svetu in drug drugemu, kar predstavlja izhodišče te kampanje.

Vizija kampanje je ustvariti pošteno in pravično kulturo partnerstva med podjetji, izobraževalnimi organizacijami in mladimi v Evropi, ki skupaj tvorijo unikaten kooperativen model za doseganje naslednjih ključnih ciljev:

1. Povečati zaposljivost in vključenost mladih s ciljem omogočiti vsaj 100.000 novih pripravništev, vajeništev in delovnih mest na začetni ravni;
2. Zmanjšati razlike med stopnjami kvalifikacij delavcev in ustvariti 10.000 novih podjetniško-izobraževalnih partnerskih zvez;
3. Prispevati k EU in nacionalni politiki z izvajanjem nacionalnih akcijskih načrtov in drugih skupnih predlogov.

V okviru evropske kampanje Pakt za mlade (tudi P4Y) želimo:

- da bi vsem mladim ponudili priložnost za pridobitev veščin za razvoj njihove poklicne in družbene prihodnosti;
- pripraviti mlade na kakovostna delovna mesta in odgovorno državljanstvo;
- omogočiti sodelovanje, pri katerem lahko vsak partner bolje razume, predvidi in podpre razvoj za delo specifičnih veščin, transverzalne in vrhunske veščine, vključno z digitalnimi, podjetniškimi, zelenimi in mehкими veščinami.

V pripravi je 28 nacionalnih akcijskih načrtov, ki so že bili ali še bodo vzpostavljeni v državah članicah na pobudo in v koordinaciji s CSR Europe. Kampanjo v Sloveniji za CSR Europe koordinira Inštitut za razvoj družbene odgovornosti (IRDO) iz Maribora.

Kratek opis kampanje Pakt za mlade v Sloveniji

Izhodišče za slovenski nacionalni akcijski načrt v okviru vseevropske akcije Pakt za mlade predstavljajo podatki o brezposelnosti mladih Po sindikatu Mladi Plus (Jarc, 2017). Januarja 2017 je bilo v Sloveniji več kot 21.500 brezposelnih mladih. Več kot 23.000 jih je bilo brezposelnih v starostnem razredu med 30–39 let, kjer se to število povečuje. Generacije mladih so vsako leto manjše, zato je seveda vsako leto manj mladih v starostni skupini 15–29 let. S tem je manjše tudi število brezposelnih mladih. Mladi se tudi v letu 2017 izseljujejo iz države. Obdobje izobraževanja se podaljšuje, tako da mladi vse kasneje vstopajo na trg dela in se zato statistično morda pojavijo šele v starostnem razredu brezposelnih med 30–39 let.

Za rešitev zaposlitvenega izziva se spodbuja samozaposlovanje. Mladi, ki so v resnici brezposelni, niso vsi vključeni v evidenco brezposelnih. Med mladimi in prvimi zaposlitvami prevladujejo prekarne oblike dela – nestabilne, za določen ali krajši delovni čas, z omejenim številom ur, pomanjkanjem socialne varnosti in pravic iz dela ... Mladi v povprečju na prvo zaposlitev čakajo skoraj eno leto oz. 11,5 mesecev. Nekoliko krajša je čakalna doba za mlade v starosti 15–24 let (8,9 mesecev) in daljša za starostno skupino 25–29 let (12,5 mesecev). Povprečna starost

mladih pri prvi zaposlitvi se povečuje in se je od leta 2009 povišala za eno leto na okoli 27 let. Če je bilo do leta 2012 največ prvih zaposlitev v starostni kategoriji od 20–24 let, se od leta 2013 trend prve zaposlitve prestavlja v starostno obdobje od 25–29 let.

Po delnih podatkih iz Analize opravljanja pripravništva v RS je skoraj 1.300 potreb po novih pripravnikih v javnem sektorju v tem letu. Od leta 2012, ko je bil sprejet Zakon o uravnoteženju javnih financ, je zaposlovanje mladih ustavljeno. Po podatkih MDDSZ, vsebovanih v prilogi k amandmajem Vlade RS na Zakon o ukrepih na področju pripravništev (februar 2015), je zato volontersko pripravništvo v javnem sektorju opravljalo kar 846 mladih. Slovenijo pa lahko skrbijo podatki o mladih, ki niso niti zaposleni niti vključeni v izobraževanje (NEET), kjer že od leta 2008 naprej ta delež konstantno raste. Največji delež NEET5 je v starostnih skupinah 25–29 let (2014: 18,5 %) in 30–34 let, kar kaže na težave mladih pri prehodu iz terciarnega izobraževanja v zaposlitev. V starosti od 20 do 34 let je bilo tako v letu 2015 kar 15,9 % mladih, ki niso bili zaposleni niti vključeni v izobraževanje (kar je 7,5 odstotne točke več kot leta 2008) (Mladinski svet Slovenije, 2015).

IRDO se je kot nacionalna partnerska organizacija za Slovenijo v mreži CSR Europe priključil aktivnostim za mlade v Evropi, ker zbrani podatki kažejo na nujnost izvajanja ukrepov Pakta za mlade pri nas. Inštitut IRDO je najprej prevedel vse ključne dokumente Evropske kampanje Pakt za mlade v slovenščino (Kratka predstavitev Evropske kampanje Pakt za mlade, Vodnik za sodelovanje v Paktu in Pismo o nameri za vključitev v slovensko kampanjo Pakt za mlade), hkrati se je vključil v izvajanje podpore zaposlovanju in podjetništvu mladih s projektom Model M Slovenija: usposabljanje brezposelnih mladih za podjetništvo, nevladništvo in aktivno iskanje zaposlitve ter se priključil 18 organizacijam v Sloveniji, ki izvajajo tovrstne aktivnosti za mlade s podporo Evropskega socialnega sklada in republike Slovenije (Javni razpis za spodbujanje aktivnega državljanstva mladih za večjo zaposlenost 2016–2018, URSM 2017c). Model M Slovenija kot ena izmed akcij v sklopu Pakta za mlade ponuja del odgovora na aktualno problematiko zaposlovanja in zaposljivosti mladih, saj že prinaša nujno potrebne rezultate.

Pakt za mlade v Sloveniji – Nacionalni akcijski načrt

V letu 2017 je inštitut IRDO pripravil osnutek Nacionalnega akcijskega načrta na temo Pakt za mlade, katerega potrditev je bila 28. septembra 2017 v Mariboru na 12. IRDO mednarodni konferenci *Družbena odgovornost in izzivi časa*. Pripravljene so bili cilji Pakta za mlade za Slovenijo in delovni načrt do leta 2020 (Hrast, Rauter, 2017).

CILJI Pakta za mlade za Slovenijo:

1. Pripraviti en slovenski Nacionalni akcijski načrt v okviru evropske kampanje Pakt za mlade in ga predstaviti 23. 11. 2017 v Bruslju.
2. Vzpostaviti vsaj 50 poslovno-izobraževalnih partnerstev v Sloveniji (do konca leta 2018) V ta namen vključiti vsaj: 100 učiteljev in 50 delodajalcev (do konca leta 2018). Imeti vpliv na vsaj 5.000 učencev (do konca leta 2018).
3. Zagotoviti vsaj: 150 novih kakovostnih pripravništev, vajeništev ali novih prvih zaposlitev (do konca leta 2018).
4. Promovirati kampanjo Pakt za mlade v Sloveniji in vzpostaviti spletno mesto, ki bo redno ažurirano (do 31. 10. 2017).
5. Povečati cilje za 10 % vsako leto do leta 2020.

Več o Paktu za mlade za Slovenijo in aktualne informacije najdete na spletni strani www.paktzamlad.si.

Literatura in viri:

- *Agenda 2020: Načrt za prihodnost mladinske politike (2008):* http://www.ursm.gov.si/si/delovna_podrocja/mednarodno_sodelovanje/svet_evrope/ (dostopno 8. 9. 2017)
- *Agenda 2020: Načrt za prihodnost mladinske politike (2008):* <http://www.youthpolicy.org/library/documents/the-future-of-the-council-of-europe-youth-policy-agenda-2020/> (dostopno 7.9.2017)
- *Jarc, T. (2017): O padanju števila brezposelnih in povečevanju prekarnosti. Sindikat Mladi plus, Ljubljana, 28. 2. 2017.*
- *Resolucija o prenovljenem okviru evropskega sodelovanja na področju mladine (2010 – 2018):* <http://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=LEGISSUM:ef0022> (dostopno 12. 9. 2017)
- *Urad RS za mladino (2017a):* http://www.ursm.gov.si/si/delovna_podrocja/mednarodno_sodelovanje/svet_evrope/ (dostopno 3.7.2018)
- *Urad RS za mladino (2017b):* http://www.ursm.gov.si/si/delovna_podrocja/mladinska_politika/ (dostopno 13. 9. 2017)
- *Zaposlovanje mladih, Mladinski svet Slovenije, 2015.* http://www.mss.si/datoteke/dokumenti/Zaposlovanje_mladih_MDM_2015.pdf (dostopno 3.7.2018)
- *Javni razpis za spodbujanje aktivnega državljanstva mladih za večjo zaposlenost 2016–2018 (URSM 2017c), Dostopno na:* http://www.ursm.gov.si/si/delovna_podrocja/kohezijska_politika/programsko_obdobje_2014_2020/gradiva_jr_ad_2016_2018/ (3. 7. 2018)
- *Projekt Model M Slovenija: usposabljanje brezposelnih mladih za podjetništvo, nevladništvo in aktivno iskanje zaposlitve. Inštitut IRDO, 2016. Dostopno na:* <http://www.model-m.si/> (3. 7. 2018)
- *Zakon o javnem interesu v mladinskem sektorju (ZJIMS), dostopno na:* <https://www.uradni-list.si/glasilo-uradni-list-rs/vsebina/97951> (3. 7. 2018)
- *Slovenija in Agenda za trajnostni razvoj do leta 2030. Dostopno na:* http://www.svrk.gov.si/delovna_podrocja/razvojno_nacrtovanje/slovenija_in_agenda_2030/ (3. 7. 2018)
- *Slovenija in Agenda za trajnostni razvoj do leta 2030. Dostopno na:* http://www.mzz.gov.si/si/zunanja_politika_in_mednarodno_pravo/mednarodno_razvojno_sodelovanje_in_humanitarna_pomoc/politike_mrs/cilji_trajnostnega_razvoja/ (3. 7. 2018)
- *mag. Anita Hrast, Inštitut IRDO in dr. Martina Rauter, Mestna občina Maribor: Kampanja CSR Europe 'Pakt za mlade' in nacionalni akcijski plan za Slovenijo. Dostopno na:* <http://www.irdo.si/irdo2017/referati/c-hrast-rauter.pdf> (3. 7. 2018)
- *Pakt za mlade, dostopno na:* <http://www.paktzamlade.si/> (3. 7. 2018)

DRUŽBENA ODGOVORNOST KOT ODZIV NA GLOBALNO SOCIALNO-EKONOMSKO KRIZO Z METODOLOŠKO PODPORO

Avtor: dr. Matjaž Mulej

Povzetek

Družbena odgovornost je vsakogar (nova) odgovornost za njegov vpliv na družbo, na podlagi praktične soodvisnosti kot predpogoja za potreben in zadosten holizem (celovitost). Posledice tisočletja človeške prakse enostranskosti in kratkoročnih meril vedenja povzročajo, da je družbena odgovornost zdaj neizogibna: tretja svetovna vojna je tu, pričakovana grožnja, ne pa mir in razvoj. Izpostavljeni soodvisnost in (potreben in zadosten) holizem sta iz teorije sistemov prenesena v ISO 26000 o družbeni odgovornosti. Nesrečni in nevarni današnji položaj v družbi je dobro pojasnjen z dejstvom, da je bil ISO 26000 sprejet le kot svetovalni in ne obvezni mednarodni standard; to pomeni, da se mir šteje za manj pomemben od dobička podjetij, medtem ko je mir ključni predpogoj za dobiček / korist, ki izhaja iz razvoja in dobrega počutja. Bil je pa tudi sprejet v letu 2010, ko je postalo globalno jasno, da kriza, ki je izbruhnila l. 2008, ni samo finančna, ampak globalna družbeno-ekonomska kriza, ki jo je brez družbene odgovornosti kot vrednote, kulture, etike in norm zelo težko razrešiti.

Ključne besede: družbena odgovornost, svetovni mir, mednarodno sodelovanje, knjige "Družbena odgovornost dlje od neoliberalizma in dobrotelčnosti", Bentham Scientific, "Družbena odgovornost – ukrepi in merila", revija *System practice and action research*, "Družbena odgovornost – nov socialno-ekonomski red", revija *Systems research and behavioral science*, "Družbena odgovornost in holizem v turizmu", revija *Kybernetes*, knjige "Nehajte sovražiti svoje otroke in vnuke", IRDO & Kulturni center Maribor

Izbrani izzivi in vidiki obravnavanja

Številni podatki v dnevnih medijih kažejo, da sedanje človeštvo še zdaleč nima miru in razvoja. Med drugim so nas poleti 2018 obvestili (znova), da sedanja generacija človeštva živi, kot da ima na razpolago tri planete Zemlje, torej krade eksistenčne pogoje svojim otrokom in vnukom. Zaradi ozkih in kratkoročnih interesov sovražijo svoje otroke in vnuke (več v: Mulej idr., 2016). Očitno je, da ljudje / organizacije z največjim vplivom na svetovno življenje v resnici pogosto imajo raje lastno kratkoročno in ozko-miselno opredeljene dobičke / koristi od splošnega človeškega blagostanja. To globalno in zelo nevarno dejstvo se lahko obravnava kot zapleten ključni razlog za Združene narode, Evropsko unijo, združenja progresivnih podjetij, Mednarodna organizacija za standardizacijo (ISO), da svoje dokumente prenesejo v praktično družabno odgovornost in družbeno odgovornost kot pot iz sedanje socialne-ekonomske krize. Mnogi ljudje vprašajo: "Kaj imam z družbeno odgovornostjo? Kaj in kako lahko prispevam? Kako mi lahko koristi?" Želimo jim pomagati pri tem pregledu bistva družbene odgovornosti. Dodamo osem nedavnih knjig in tri urejene revije in dvanajst konferenčnih zbornikov, ki so bili (pod mojim predsedovanjem in sooblikovanjem) plod prostovoljnega mednarodnega sodelovanja, ki temelji na raziskavah Mednarodne akademije sistemov in kibernetičnih znanosti (IASCYS) in Znanstveno raziskovalnega centra IRDO ter Univerze v Mariboru, Ekonomsko-poslovne fakultete. Za podrobnosti o nadaljnjih raziskovalnih projektih IRDO, ki so prav tako ključnega pomena, nimamo prostora. Dodajamo pa metodološko podlago za realizacijo družbene odgovornosti.

Bistvo družbene odgovornosti – človeške vrednote za konec neoliberalizma in vojne

Družbena odgovornost je globoko zakoreninjena v človeških lastnostih, ki so izražene s sedmimi načeli v ISO 26000 (ISO, 2010):

1. Odgovornost
2. Preglednost
3. Etično vedenje
4. Spoštovanje deležnikov
5. Spoštovanje vladavine prava
6. Spoštovanje mednarodnih norm
7. Spoštovanje človekovih pravic

in v dveh konceptih iz teorije sistemov:

- a) soodvisnost ter
- b) holistični pristop.

Glej sliko 1.

Slika 1: Sedem temeljnih vsebin in dva ključna povezovalna koncepta: Medsebojna odvisnost in celovit pristop v ISO 26000 o družbeni odgovornosti



Neoliberalna ekonomska praksa celotnega obdobja po drugi svetovni vojni onemogoča družbeno odgovornost, ne vpliva samo na upravljanje podjetij, temveč na vse organizacije in ljudi. In končno, mnogi po svetu štejejo neoliberalizem zdaj za zastarel: povzroča prevlado enostranskosti glede organizacijskega, individualnega in političnega odločanja in delovanja namesto celovitega, zato z zelo nevarnimi posledicami, kot so trenutna

svetovna socialna, gospodarska in okoljska kriza, ki izhaja iz pozabljanja na medsebojno odvisnost kot ključni del svetovnega gospodarstva in družbe. Trg ni več svoboden, temveč monopoliziran. Neoliberalizem ne more rešiti posledic svojega monopolizma, ker jih je povzročil. Ekonomisti starega glavnega toka ne ponujajo nobenih novih rešitev, strokovnjaki o nekaterih sistemskih in kibernetičnih teorijah, v Združenih narodih, Evropski uniji in nedavno v Mednarodni organizaciji za standarde (ISO) pa jih nudijo, čeprav na ravni osnovnih načel, za zdaj (več v: Mulej, Merhar in Žakelj, ur., 2018).

Trg ni izkazal sposobnosti, da bi uravnotežil bistvene posledice človeške enostranskosti, niti vlade same tega ne zmorejo. Oba sta preveč monopolizirana, da bi dosegli potreben in zadosten holizem, ki ga mora človeštvo imeti za možnost preživeti: (1) osemdeset odstotkov svetovnega trga nadzoruje manj kot 750 od preučenihih trideset milijonov organizacij; (2) nihče ne more postati predsednik, npr. v ZDA, brez denarja velikih podjetij, ki si prizadevajo za svoje interese in ne človeške in humane. (Za podrobnosti glej npr. Mulej, Dyck, ed., 2014, in dodane druge reference). Teorija sistemov in kibernetika ponujata holizem pristopa za celovitost rezultatov (tj. brez ključnih spregledov in prekomerne specializacije) že skoraj sedem desetletij. Zdaj Združeni narodi, Evropska unija in ISO nudijo rešitev s svojim novim konceptom družbene odgovornosti (SR) (ISO 2010; EU 2011).

Spregledano bistvo demokracije

Bistvo demokracije, ki naj bi rešilo sedanje globalne mirovne probleme, ni medsebojno zamenjavanje političnih strank na oblasti, temveč najvišja možna stopnja holizma pri odločanju namesto preglasovanja. Današnja Evropa je podobno kot ostali svet polna držav z – pravno gledano – povsem demokratično izvoljenimi parlamenti in vladami, ki pa odločajo zelo pristransko in v korist samo delčka občanov, če o celotnem človeštvu niti ne govorimo.

Reprezentativne oblike organiziranja demokracije še ne moremo opustiti (Grün, Zeitz, 2012). Postopek v izvoljenih organih pa lahko postane bolj celovit v svojem pristopu in vodi do večje celovitosti njegovih rezultatov, npr. z metodami, kot so USOMID in "Šest klobukov" (Mulej in sod., 2013). Avtorji so izhajali iz grozljivih izkušenj z enostranskostjo in njenim globalnim vplivom v 20. stoletju.

V 20. stoletju je svet in še posebej Evropa šel skozi trojno grozno krizo: dve svetovni vojni in velika depresija med njimi, v letih 1914–1945. Podrobnosti tukaj nimajo prostora, ampak le nekaj dejstev. (1) Kriza je nastala zaradi enostranskosti vplivnih oseb in njihovih organizacij, vlad / držav in podjetij. (2) Enostranska zahteva po mirovni pogodbi po prvi svetovni vojni je zahtevala od Nemčije, da vrne ogromne vojne reparacije brez izvoza; to je pripeljalo do druge svetovne vojne. (3) Enostranska odločitev Hitlerjevega 3. rajha, da je odprl več vojnih front, je pomagala bolj celovitim zaveznikom zmagati v drugi svetovni vojni. (4) Keynesov model dokončanja krize je bil precej celovit, vendar je Hitlerjeva uporaba podobnih metod javnih del in podobno odpravila brezposelnost z vojno, kar je bila zelo enostranska in grozna praksa. (5) Demokracija v politiki je bilo / je enostransko preglasovanje in zato ne preprečuje težav. ltd. Odločitve so bile – pravno gledano – demokratične, vsebinsko pa ne. Na družbeno odgovornost se pozablja, četudi je dokazano koristna tudi ekonomsko.

Monopoli namesto svobodnega trga v neoliberalnih časih

Kriza vsega svetovnega gospodarstva iz obdobja 1929–1933 je bila posledica monopolizacije namesto svobodnega trga. Nihče nima raje konkurentov kot nedotakljive lasti in oblasti. Zelo težko se je držati prej omenjenih vrednot in načel družbene odgovornosti, če si monopolist in si domišljaš, da smeš ljudi in naravo zlorabljeni, na širše in bolj dolgoročne posledice pa ne pomisliš.

Državni kapitalizem po modelu Keynesa je vsaj začasno razrešil to in naslednjo grozno krizo, ki se imenuje druga svetovna vojna, pa tudi povojno obnovo razrušene zahodne in srednje Evrope, Rusije in Japonske. Drugi predeli sveta so bili dosti manj prizadeti. Največ je pridobila ZDA. Kot družba, ki so jo ustvarili najbolj podjetni priseljenci iz vsega ostalega sveta, je zopet prepustila glavno besedo poslovnim namesto državnim monopolistom. Posledica je bila neoliberalna ekonomija z največjimi razlikami med enim odstotkom najbogatejših in vsemi drugimi, največjimi državnimi in osebnimi dolgovi (ki so v ZDA stokrat večji na družino kot družinski prihranki) ipd.

Kratkoročno in ozko-miselno vedenje je značilno za neoliberalno ekonomijo; ne more več delovati. Pod oznako prostega trga so monopoli uničili prosti trg in socialni nadzor nad velikimi podjetji. Tako so povzročili krizo, ki se razlikuje od vseh kriz doslej – krizo izobilja z “nebotičniki, zgrajenimi na dolgovih in ne na trdni skali”. V izobilju so resnične človeške potrebe in ambicije pokrite, pohlep in odvisnost od nakupovanja ne ustvarjata več dovolj povpraševanja za dobavitelje, da najdejo potrošnike, človeške ambicije pa vse bolj zahtevajo dobro počutje in DO, ki presegata lastništvo blaga; potrošniki ustvarjajo delovna mesta in dobro počutje, ne pa vlagatelji. A potrošnja uničuje naravne pogoje za obstoj ljudi, torej vodi v trajno krizo.

Krize zahtevajo rešitve. V prejšnjih obdobjih in gospodarskih ureditvah je bilo veliko manj ljudi (prva milijarda, le tri odstotki prebivalcev v mestih, šele v času Napoleona in Prešernovega otroštva). Takrat je bilo naravno okolje za človeka samo vir, za katerega cena ni bila v celoti zaračunana podjetjem in drugim uporabnikom; zdaj je bogastvo (čista voda, zrak in tla), vse do vojn za vire, ki lahko vodijo do tretje svetovne vojne po vsem svetu.

Danes: nujna odgovornost za vplive na družbo, soodvisnost in celovitost

Prekomerna produkcija človeštva je tako drastično spremenila okolje, da so dosedanje prakse prekomernega izkoriščanja narave zelo nevarne. Glede npr. podnebnih sprememb je treba upoštevati vsaj tri vidike: neposreden vpliv spremenjenega podnebja na gospodarstvo in svetovni mir, prilagoditev gospodarstva na spremenjeno podnebje in sanacijo posledic podnebnih sprememb v predvidenem / dejanskem času. Enostranskost povzroča tudi te težave. V človeške odzive na krizo je treba vključiti naravno in družbeno okolje ter trajnost. Odvisni so od vplivnega vedenja ljudi, torej od človeškega razmišljanja, vrednot in znanja. Njihovo spoštovanje systemskega / celovitega razmišljanja / vedenja in posledičnih sinergij bi lahko ustvarilo mir in razvoj. Družbena odgovornost (DO) jo podpira, čeprav neformalno (ISO, 2010) s poudarjanjem medsebojne odvisnosti kot osnove (slika 1).

Mednarodni standard ISO 26000 daje odlična navodila za DO, dejansko za systemsko vedenje, ki temelji na trudu za celovitost, ki se uresničuje z interdisciplinarnim ustvarjalnim sodelovanjem, ki priteguje tiste, ki čutijo svojo soodvisnost, ker se med seboj razlikujejo in zato dopolnjujejo – kot specialisti, ki se zavedajo svoje stroke in njenih omejitev, ne le koristnosti. Spreminjanje se seveda ne dogaja v trenutku. Tako pričakujemo, da bo kjotski protokol iz leta 1990 uvedel številne globalne spremembe, tako bo tudi ISO 26000. Hkrati ISO 26000 je le smernica in ne mednarodno pravo, še manj naddržavno pravo, ki ga uresničuje svetovna vlada – brez monopolnih teženj, ampak družbeno odgovorna. Zato je danes preživetje (tudi uradno, po ISO 26000, listini OZN ‘Global Compact’ in listini vsaj enega od globalnih združenj podjetnikov) odvisno od vplivnih ljudi, ki uveljavljajo zgoraj omenjenih sedem načel / vrednot v vseh sedmih osnovnih vsebinah življenja, vključenih na sliki 1, s soodvisnostjo kot podlago.

Z etiko soodvisnosti postane možno sodelovanje mnogih strokovnjakov in udeležencev ter vodi do potrebnega in zadostnega holizma, s čimer DO doseže systemsko delovanje. Tudi vzajemna zanesljivost, poštenost, s tem dolgoročno in bolj celovita merila in praksa vedenja ter podobni človeški atributi se uveljavijo, ki s pomočjo DO izboljšujejo in olajšajo življenje in poslovanje.

Očitno je potrebna inovacija vrednot. Morala bi imeti metodološko podporo.

Potencialna metodološka podpora za človeški prehod od enostranskega do zadosti in potrebno holističnega vedenja prek družbene odgovornosti

Družbena odgovornost dodaja vplivnim osebam in organizacijam vrednote, katerih cilj je, da delajo več v korist človeštva in narave, kot zakon zahteva uradno, ker jim to pomaga delati boljše od drugih, z več zadostnega in potrebnega holizmom njihovega pristopa in celovitosti njihovih rezultatov. Metodološko kombiniranje “6 klobukov za razmišljanje in USOMID”, kot je povzeto v tabelah 1 in 2, lahko oblastnikom in upravljavcem pomaga pri upravljanju svojih regij in organizacij s potrebnim in zadostnim holizmom in s tem uspešno (Mulej M. in N., 2006; De Bono, 2018).

Tabela 1: Bistvo vsakega od 6 klobukov razmišljanja

- Bela = nevtralna, objektivna, dejstva brez tolmačenja, kot je računalnik;
- Rdeče = občutki, čustva, intuicija, iracionalnost, nepojasnjeni občutki, brez utemeljitve;
- Črno = opazovanje, previdnost, pesimizem, iskanje nevarnosti, dvoma, kritike; vse dobro deluje zoper napake in šibke točke predlogov;
- Rumeno = optimizem, iskanje prednosti predlogov, iskanje načinov izvajanja, občutljivost za korist ideje, konstruktivni pristop;
- Zelena = energija, novost, ustvarjanje, inovacije, da bi lahko premagali vse ovire;
- Modra = organizacija, obvladovanje, nadzor nad postopkom, razmišljanje o razmišljanju.

Vir: Mulej M. in N., 2006; De Bono, 2018

Očitno so vsi klobuki razmišljanja soodvisni, a uporabljamo jih fazno.

Malce podrobneje, a skrajno kratko, bi bistvo vsakega posebej povzeli tako (De Bono, 2005):

- Beli klobuk je namenjen za dejstva, informacije brez mnenj, brez interpretacije. To zahteva samodisciplino, da se omejimo na dejstva, ne verjetnosti ali prepričanja, podatki pa so preverjeni. Postopno nastaja pregled (= »zemljevid«). Pomembno je medsebojno poslušanje, ne vnaprejšnje opredelitve, in praktičnost, da zajamemo vse vrste informacij, a 'mislimo' kot računalnik.
- Rdeči klobuk izpostavlja občutja, čustva, intuicijo. Zato uporaba teče brez razlage, zakaj kdo nečesa (ne) mara. Korist daje vseeno, četudi ne gre vedno točno za dejstva. Zajema tudi intelektualna občutja (»zanimivo«). Zajema torej nasprotno od belega, neracionalni vidik razmišljanja, kajti čustva so neogibno dejstvo. Na dan pride intuicija, ki vodi v nov pogled in s tem v ustvarjalnost. Oblikuje se mnenje, ki je enako: ocena + interpretacija + intuicija = občutek. Važno je čustva izraziti brez odlašanja, saj so ozadje razmišljanja, vrednote. Razen tega razmišljanje vodi v zadovoljstvo, a odpre se vprašanje, ali bo izid deloval v škodo drugih ali nas, kratkoročno ali dolgoročno. Čustva ne morejo biti logična, zato jih ne upravičujemo ali utemeljujemo.
- Črni klobuk omogoča pesimizem. Najpogosteje izraža pazljivost, varnost, nevarnosti, kar omogoča preživetje. Omogoča kritičnost, ali gre za odmik od pričakovanja, zato da deluje zoper napake. Vendar ne kaže pretiravati, da bi nastala prehuda črnogledost, zloraba. Kritiziranje je važno, a vse je logično, četudi so v ospredju negativni vidiki. Morda zato ni premislek v ravnovesju, saj izpostavlja slabosti, a rumeni klobuk izpostavi prednosti. Če nastane dvom o moči dokazov, je možno vprašanje: »Bi morda raje uporabili beli klobuk?« in z njim pot k dovolj celoviti sliki. Bistvo je torej ocena bodočega tveganja: a ne smemo le kritizirati, temveč tudi prispevati!
- Rumeni klobuk daje v ospredje optimizem. Izpostavlja prednosti predloga in izraža pozitivno razmišljanje. Zraven spada vprašanje, kako zamisel izvesti v praksi. Razvija čut za koristnost nove ideje. Skrbi, da niso vidni le črni vidiki. Popraviti jih je treba, a ne hkrati z izražanjem slednjih, pač pa v drugi fazi. Uspešni so tisti, ki jih vodi neustavljiva želja uresničiti idejo, a tudi disciplina! Zavestno iskanje pozitivnih lastnosti pa je včasih jalovo, optimizem je pač lahko pretiran; zato je pomembno vprašanje: »Kakšno dejanje sklepu sledi?« Zraven spada ocena verjetnosti, da se uresniči. Pozitivno oceno kaže utemeljiti z raziskovanjem in delovati konstruktivno, da razmislek krepi učinkovitost izvedbe, a brez spremembe večjega pomena. To spada pod zeleni klobuk.
- Zeleni klobuk zažene energijo in novost, kreativnost, ki je ključni del razmišljanja. Je premišljena in fantazijska. Mora izpostaviti možnosti, da premagamo ovire, ki jih pokaže črni. Če je energije preveč, preskočimo v rdeči klobuk kot primeren okvir razmišljanja. Zelenega uporabimo, kadar izkušnje ne delujejo več. Sem spada zato tudi provokacija, »dvorni norček«, raziskovanje, tveganje, lateralnost (tj. odmik z vzorčenjem v novo smer) (De Bono, 2005, str. 123). Zajema tudi razmislek o ukrepanju, ne le ocenjevanja, tudi logiko nesmisla, provokacije, ki jih izraža »PO« = provokativna operacija, ki sega onkraj dileme »da ali ne«. Alternative, ki so možne po nekih izidih, kombinacija spretnosti in talent in osebnosti, vse to je potrebno in soodvisno.
- Modri klobuk ureja razmišljanje o razmišljanju. Je dirigent, ki skrbi za obvladovanje, organiziranje, nadzor dogajanja. Je začetni korak, ko je treba definirati situacijo, namen, urnik, vrstni red uporabe klobukov. To je stalno pristojnost vodje, ostali s predlogi tudi posegajo vmes. A ob koncu ta klobuk omogoči, da nastanejo

sklepi, povzetki. Ves čas skrbi za osredotočenje na vprašanje, problem, naloge, postopek, orodja. Zato zajema opazovanje, kakšna je disciplina.

- Splet vseh 6 klobukov je dal veliko uspehov v različnih praksah (De Bono, 2005 in 2005a). Štirje od šestih klobukov zajemajo bolj čustveni kot racionalni vidik, beli ga zajema delno, edino modri ne. Vendar modri klobuk ni posebno razdelan. V teh dveh dejstvih smo našli stično točko za dopolnjevanje te metode z metodo(logijo) USOMID.

Stične točke med USOMID in metodo 6 klobukov razmišljanja

Tukaj se osredotočamo na stične točke med USOMID in metodo 6 klobukov razmišljanja. Zato nas med značilnostmi USOMID nekoliko bolj kot druge lastnosti zanima postopek, po katerem tečeta delo in sodelovanje po USOMID. Ta postopek bi namreč izpopolnil t. i. modri klobuk, ostalih pet klobukov pa bi izpopolnilo delo in sodelovanje po USOMID.

Oznaka NOVOST je smiseln prevod kratice SREDIM, ki je sestavljena iz začetnih črk angleških besed. Oznaka USOMID pa pove, da ne gre le za urejen postopek *dela*, ampak istočasno za ustvarjalno sodelovanje, ki ga v izvorni varianti SREDIM ni.

- *V koraku N* (= nabor in izbor problema, select) prisotni najprej naberejo mnenja, kaj so problemi, ki so vredni reševanja. Iz spiska problemov, ki tako nastane, potem vsak posameznik izbere, katerega bi pomagal reševati. Tako iz prijav nastane krožek in izbor problema. (Tu je uporabnih vseh šest klobukov. Modri služi, da obvladujemo postopek.)
- *V koraku Op* (= opis izbranega problema, record) krožek zbira podatke o izbranem problemu. Pri tem si lahko usmerja svoje delo s programi iz DTS, ki jih tukaj ne povzemamo. V tem koraku k nobenemu podatku ne postavimo vprašanja 'zakaj' niti kako drugače na dvomimo o njem. To je pozitivistična, nekritična faza, kritična bo naslednja. (Podobna je razmišljanju pod belim klobukom.)
- *V koraku V* (= vrednotenje podatkov iz opisa, evaluate) pride vprašanje 'zakaj' v središče pozornosti. Rešitve še nimamo, le neovrednotene podatke. Moramo jih torej analizirati (= poiskati skrito bistvo problema), da bomo kasneje lažje prišli do rešitve, ki ne bo navidezna, ampak smiselna. Izid tega koraka bo ena ali več možnih rešitev, ampak šele v osnutku. (Tu je zopet uporabnih vseh šest klobukov, a zlasti rdeči, črni, rumeni in zeleni.)
- *V koraku Od* (= odločitev za rešitev problema, determine) bomo namreč najprej ocenili, katera izmed rešitev je sorazmerno najbolj realistična in obetavna, kakšna je možna kombinacija delov posamičnih možnih rešitev v novo sinergijo ipd. Potem bomo izbrano možno rešitev (= idejno rešitev) poskusili dognati do uporabnosti in koristnosti. (Tu je uporabnih vseh šest klobukov, a zlasti rdeči, črni, rumeni in zeleni.)
- *V koraku S* (= spreminjanje starega stanja, implement) bomo poskusili rešitev, ki smo jo dognali v prejšnjem koraku, uveljaviti v praksi (ali vsaj/najprej modelno pripraviti za to). Če se ljudje ne počutijo njeni (so)avtorji, bo treba lomiti njihov odpor; to bo uspelo samo ljudem, v katere je veliko zaupanja. Zato utegne to biti samostojen nov problem, celo projekt. (Na to fazo se metoda šest klobukov več ne nanaša, uporabna pa je za njeno modeliranje.)
- *V koraku T* (= trajna uveljavitev rešitve, maintain) bomo upoštevali, da ni nujno, da tisto, kar uvedemo v prakso, v njej tudi ostane. Zato bomo sedaj poskrbeli, da nekdo skrbno vzdržuje uvedeno zamisel. Obenem bomo v tej fazi opazili, kaj še ostaja ali na novo postaja odprt problem, kar je uvod v naslednji cikel uporabe postopka USOMID / NOVOST. (Na to fazo se metoda šest klobukov tudi več ne nanaša, uporabna pa je za njeno modeliranje.)
- *Konkretne postopke* za izvedbo korakov NOVOST določimo sproti glede na značaj problema.

Štiri korake, po katerih teče *izvajanje vsakega* izmed korakov NOVOST, smo dodali avtorji USOMID. Uvedli smo jih, ker se je pokazalo, da brez njih sicer dobimo urejen proces dela, ne pa ustvarjalnega sodelovanja. Kratek komentar:

1. *Posamično pisno* razmišljanje omogoča, da vsakdo razmišlja istočasno, ne da čaka na tiste, ki bi sicer razpravljali ustno. Zapis naj bo brez podpisa in po možnosti z velikimi tiskanimi črkami ali natipkan, da je avtorja kar najtežje spoznati, vsebino pa kar najlažje.
2. *Kroženje zapisov* med člani skupine omogoča, da namesto ankete brez medsebojnega vpliva lahko nastane sinergija spoznanj. Vsakdo dobi vsak zapis, ga prebere in pripiše misli, ki se mu zbudijo ob branju (ali pa ničesar), toda z vidika poudarka na N ali Op ali V ali Od ali S ali T, pač glede na to, v kateri fazi je proces.
3. *Ustna razprava* o pisno zbranih zamislih pride na vrsto, ko je vsakdo dobil vse zapise vsaj enkrat, morda tudi dvakrat. Razprava naj zaokroži zapise, zato naj poteka le v smeri zaokroževanja in usklajevanja ali povzetka vseh ali vsaj prevladujoče sprejetih zamisli.
4. *Izdelava čistopisa* pomeni sintezo doseženih sklepov o ustvarjenih zamislih.

Kadar proučujemo postopke dela ustvarjalnega značaja, jih zapisujemo z uporabo okvirnih programov, ki jih tu ne povzemamo, a z njimi zajamemo potrebne podrobnosti in jih povežemo v celoto. Seveda pa tudi najprej izdelamo okvirno sliko in potem gremo vse podrobneje. Tako postopno izpolnimo celoten sistem pogojev za potrebno in zadostno celovitost.

Kako se v tak postopek vključuje vsak posameznik, je stvar organizacijskih možnosti. Najobičajnejša organizacijska možnost za ustvarjalno sodelovanje je *sestaneek*, a ga večina po izkušnjah ne doživlja kot prostor za veliko ustvarjalnosti. Eden od razlogov je v tem, da ne poteka po logiki pravkar zapisane metode, ampak bolj argumentacijsko-prevladovalno in / ali kot enosmerna komunikacija. Drugi razlog je v tem, da je običajno prisotnih preveč ljudi, da bi bilo možno kaj drugega. Zato kaže upoštevati spoznanja iz psihologije majhnih skupin, da je ustvarjalnost sorazmerno najboljša, kadar je v skupini 5–12 članov, sicer postane število medsebojnih vplivov preveliko, da bi še šlo za resnično sodelovanje in ustvarjanje.

Krožek je tukaj pojem iz mednarodne prakse (Quality Circles ipd.). *Krožek za USOMID* dela po postopku USOMID / NOVOST že v tisti prvi fazi, ko deluje še *neformalno* in začasno, poskusno, pa tudi potem, ko deluje *redno* in namensko išče možne spremembe. Deluje po enakem postopku, če deluje v *redni* sestavi (= običajnih sodelavcev) ali v *razširjeni* sestavi (= skupno s posebej vabljenimi strokovnjaki, ki niso vsakdanji sodelavci članov redne sestave krožka). To troje je bistvena razlika med krožki za USOMID in drugimi inačicami invencijsko-inovacijskih skupin.

Krožek za USOMID je skupina sodelavcev, v kateri vsi aktivno sodelujejo pri ugotavljanju in reševanju problemov, neposredno vezanih na opravljanje in upravljanje tistega dela delovnega procesa, v katerem delajo in ga poznajo. V krožek se vključujejo *prostovoljno*, a med delovnim časom, običajno za eno uro tedensko. Najprej vsi v enoti odgovorijo na anketo, kaj štejejo za probleme, ki so vredni reševanja. Potem spisec vseh nabranih problemov objavimo in se posamezniki prijavijo, katerega izmed zapisanih problemov bi pomagali reševati.

Po potrebi, zlasti zaradi specializacije znanja, lahko krožek v svoje vrste povabi tudi druge. Tedaj deluje kot krožek v *razširjeni* sestavi, vendar po enaki metodi kot v redni sestavi, tj. po USOMID / NOVOST. Sicer obstaja nevarnost, da bi gosti – strokovnjaki začeli debato med seboj, drugi pa ostali ob strani.

Poleg razmišljanja, kako opredeliti problem in prispevati k ustvarjanju njegove rešitve, imajo člani krožka še kar precej nalog, da poteka delo krožka organizirano in nemoteno. Zato dobi vsak član krožka za USOMID tudi svojo *vlogo*; gre za *vodstvene* in *strokovne* zadolžitve. Skupno jih je 12, a jih tu ne moremo povzeti podrobneje (Mulej, Ženko, 2004).

Običajno opravlja vsako vlogo nekdo drug. Pomaga si s priročnikom. Če je v krožku manj od 12 članov, se lahko vloge združujejo, vendar tako da so tudi potem člani enakomerno obremenjeni.

Opomba 1: Metodologija USOMID je nastala, preden je nastalo spoznanje, da so take metode uporabne samo, če so *del pripomočkov inovacijske politike organizacije*. Politika mora med drugim aktivirati znanje in ustvarjalno sposobnost bolj ali manj vsakogar. S klasičnimi sestanki gre to izjemoma. S klasično metodo množične inventivne dejavnosti – sistemom posamičnih predlogov – tudi izjemoma. Ljudje smo pač najlažje ustvarjalni v majhnih

skupinah, v katerih pride do izraza posameznik in medsebojna podpora med njimi. Z njo pride do neformalnega izraza tudi (dialektično) sistemski stil razmišljanja.

Opomba 2: Tudi za metodo 6 klobukov razmišlja velja, da pride v uporabo, ko jo vodstvo dovoli. Je torej tudi ona del pripomočkov inovacijske politike organizacije. A omejevanje na ustvarjanje idej, ki smo ga zaznali v povzetku po De Bonovem predavanju v p. 1, to metodo usmerja bolj v invencijsko kot v inovacijsko fazo invencijsko-inovacijske politike. Tako se dopolnjujeta.

Sodelovanje – koraki	Posamično pisno razmišljanje vseh članov krožka hkrati.	Kroženje ustvarjenih zapisov za dodatno posamično pisno razmišljanje vseh članov krožka hkrati – dodajanje zamisli k prebranim, da se krepi celovitost spoznanj.	Ustna razprava, ki je namenjena zaokrožitvi zapisanih spoznanj.	Zapis skupno sprejetih sklepov, ki so potem podlaga za prehod v naslednji korak.
Delo – faze				
N = nabor in izbor problema za raziskavo	Vseh 6 klobukov	Vseh 6 klobukov	Vseh 6 klobukov	Vseh 6 klobukov
Op = Opis izbranega problema	Vseh 6 klobukov (modri le, da ni odmika pri postopku, zlasti beli).	Vseh 6 klobukov (modri le, da ni odmika pri postopku, zlasti beli).	Vseh 6 klobukov (modri le, da ni odmika pri postopku, zlasti beli).	Vseh 6 klobukov (modri le, da ni odmika pri postopku, zlasti beli).
V = vrednotenje zbranih podatkov o izbranem problemu	Vseh 6 klobukov (modri le, da ni odmika pri postopku)	Vseh 6 klobukov (modri le, da ni odmika pri postopku)	Vseh 6 klobukov (modri le, da ni odmika pri postopku)	Vseh 6 klobukov (modri le, da ni odmika pri postopku)
Od = odločitev, katero izmed variant, ki jih je pokazalo vrednotenje, uveljaviti v praksi	Vseh 6 klobukov (modri le, da ni odmika pri postopku).	Vseh 6 klobukov (modri le, da ni odmika pri postopku).	Vseh 6 klobukov (modri le, da ni odmika pri postopku).	Vseh 6 klobukov (modri le, da ni odmika pri postopku).
S = izdelava (in po možnosti tudi praktična uporaba) izbrane rešitve, da spremenimo staro stanje.	Vseh 6 klobukov z omejitvijo na pripravo izvedbe (modri le, da ni odmika pri postopku).	Vseh 6 klobukov z omejitvijo na pripravo izvedbe (modri le, da ni odmika pri postopku).	Vseh 6 klobukov z omejitvijo na pripravo izvedbe (modri le, da ni odmika pri postopku).	Vseh 6 klobukov z omejitvijo na pripravo izvedbe (modri le, da ni odmika pri postopku).
T = izdelava (in po možnosti tudi praktična uporaba) izbrane rešitve kot trajne); prehod na nov cikel	Vseh 6 klobukov z omejitvijo na pripravo izvedbe (modri le, da ni odmika pri postopku).	Vseh 6 klobukov z omejitvijo na pripravo izvedbe (modri le, da ni odmika pri postopku).	Vseh 6 klobukov z omejitvijo na pripravo izvedbe (modri le, da ni odmika pri postopku).	Vseh 6 klobukov z omejitvijo na pripravo izvedbe (modri le, da ni odmika pri postopku).

Sklep: zveza med metodo sodelovanja in reševanjem globalne krize neoliberalizma z družbeno odgovornostjo

Družbeno odgovornost so uradni organi globalnega človeštva in Evropske unije proglasili za pot iz sedanje globalne družbeno-ekonomske krize, ki zaradi neoliberalnih monopolov spravlja človeštvo v eksistenčno nevarnost. Kot smo ugotovili, so za to nujne tri lastnosti vplivnih ljudi – odgovornost za vplive, etika soodvisnosti in celovit pristop – in podpora sedmih načel za njihovo realizacijo, nanizanih na začetku. Da bi se dale uresničiti, jim manjka metoda. Vplivni ljudje so veliko na sejah, veliko si nasprotujejo, pogosto so enostranski. Podobno pogosto so nam praktične izkušnje pokazale, da se da to nasprotovanje spremeniti v dopolnjevanje. Zato jih opozarjamo na povzete metode, ki so uporabne v vsaki skupini (De Bono, 2018).

Literatura in viri:

- De Bono, E. 2005. *Šest klobukov razmišljanja*. Ljubljana: New Moment (V: New Moment, 28, vsa revija)
- DE Bono, E. 2018. *Paralelno razmišljanje: od sokratskega do debonovskega razmišljanja*. Ljubljana: Mladinska knjiga.
- Grün, A., Zeitz, J. 2012. *Bog, vest in denar. Pogovori med menihom in menedžerjem*. Založba Družina, Ljubljana
- Hrast, A., Mulej, M., Kojc, S. editors (2015). *All ten IRDO international conference SOCIAL RESPONSIBILITY AND CURRENT CHALLENGES 2006–2015. Proceedings*. IRDO Institute for development of social responsibility, Maribor, Slovenia; see: www.irdo.si.
- Lebe, S. S. and Mulej, M., guest-editors and authors, with coauthors (2014). *Social responsibility and holism in tourism*. *Kybernetes*, vol. 43, is. 3–4, 346–666.
- Mulej, M. 1982. *Dialektično-sistemsko programiranje delovnih procesov – metodologija USOMID*. *Naše gospodarstvo*, 28, 3, 206–209.
- Mulej, M., Ženko, Z. 2004. *Dialektična teorija sistemov in invencijsko-inovacijski management*. *Management Forum*. Maribor
- Mulej, M. and N. 2006. *Innovation and/by Systems Thinking by Synergy of Methodologies "Six Thinking Hats" and "USOMID"*. V: Rebernik, M. et al, ur.: *PODIM 26, Cooperation between the economic, academic and governmental spheres: Mechanisms and levers*, 30–31 Marec. Maribor, EPF, Inštitut za podjetništvo in management malih podjetij. (Delavnica)
- Mulej, M., R. Dyck, editors and coauthors, with coauthors. 2014. *Social responsibility beyond neoliberalism and charity*. 4 volumes. Bentham Science, Shirjah, UAE.
- Mulej, M., Hrast, A., Dyck, R., guest-editors and authors, with coauthors. 2014 and 2015. *Social responsibility – a new socio-economic order*. *Systems Research and Behavioral Science*, vol. 32, is. 2, pp. 147–264.
- Mulej, M., Hrast, A., Ženko, Z., guest-editors and authors, with coauthors. 2013. *Social Responsibility – measures and measurement*. *Systems Practice and Action Research*, vol. 26, is. 6, 471–588.
- Mulej, M. and coauthors. 2013. *Dialectical Systems Thinking and The Law of Requisite Holism Concerning Innovation*. Emergent Publications, Litchfield Park, AZ, USA.
- Mulej, M., Merhar, V., Žakelj, V., Hrast, A., Čagran, B., ur. 2016. *Nehajte sovražiti svoje otroke in vnuke*. 3 knjige. IRDO in Kulturni center Maribor.
- Mulej, M., Merhar, V., Žakelj V. (ur.). 2018. *Uvod v politično ekonomijo družbeno odgovorne družbe*. IRDO in Kulturni center Maribor.
- Žakelj, V. 2018. *Družbeno odgovorno gospodarjenje*. Vbg. Ljubljana.

NAMESTO ZAKLJUČKA



»Če želimo uspeti, moramo najprej sploh verjeti, da lahko uspemo.«
(Michael Korda)

NAMESTO ZAKLJUČKA

Spoštovani,

v procesu ustvarjanja projekta Model M Slovenija se je izkazalo, da potrebujemo drug drugega bolj, kot si mislimo. Potrebujemo se zaradi tega, ker potrebujemo vzajemno potrditev, da smo dobri, da zmoremo, da nam lahko uspe, da lahko uspe tudi drugim in da to ni nič slabega. Potrebujemo vsaj eno osebo, ki bo verjela v nas. Najprej moramo začeti verjeti sami vase, nato pa še poiskati nekoga, ki bo verjel v nas, da bosta pri tem dva. Ko sta dva, je to že zakon. Takrat nam bo zagotovo uspelo.

Biti uspešen, ni slabo. Dejansko je nujno, da lahko zagotavljamo blagostanje v družbi kajti, kdor je uspešen, lahko pomaga tudi drugemu. Saj veste, najprej moraš imeti sebe rad, da lahko imaš potem rad tudi druge. Najprej moraš biti sam uspešen, da lahko potem pomagaš drugim do uspeha.

Po Carrollovi piramidi (1979) je ekonomska odgovornost na dnu piramide družbene odgovornosti podjetja kot temelj za obstoj in delovanje podjetja. Sledi zakonodajna odgovornost, etična odgovornost in na koncu filantropska odgovornost. Podobno je pri vsakem posamezniku, ki naj bo odgovoren. Najprej mora poskrbeti za lastno preživetje in preživetje družine, potem upoštevati veljavne norme, načela, zakonodajo. Nato mora biti etičen v vseh procesih, ki jih počne in do vsakogar, s katerim je v stiku. Vmes vsaj malo tudi sočuten do drugih in s svojo filantropijo pomagati tudi drugim, da bodo uspešni.

Ni lepšega v družbi, če so vsi uspešni in si medsebojno pomagajo. Težko je, ko tega ni, ko se misli in deluje preveč negativno, preko različnih virov informacij pa se zapada celo v kolektivno negativno miselnost družbe kot takšne (da se nič ne da, da smo premajhna država, da je vse koruptivno, da moraš imeti veze in poznanstva ipd.). S tovrstno miselnostjo se namreč vsak posameznik in s tem tudi družba kot takšna izogibamo odgovornosti za svoja dejanja, za svoje življenje, za svoj uspeh. Prevečkrat smo to opazili pri naših udeležencih projekta, kako jih je to ohromilo (negativna miselnost), da niso mogli postati aktiven državljan.

Torej, verjeti v to, da bo sogovorniku uspelo, mu to povedati, ga pri tem spodbujati in mu želeli vse najboljše na poti k samouresničitvi v tem življenju, je ključnega pomena za posameznikov in naš skupni uspeh. To je tudi glavno gibalno uspeha metode Model M Slovenija in tega projekta.

Ob tej priložnosti se zato iskreno zahvaljujem vsem, ki ste kakorkoli pomagali soustvarjati modele uspeha po metodi Model M Slovenija in sodelovali z Inštitutom za razvoj družbene odgovornosti. Hvala vam, da ste verjeli v nas, da zmoremo. Hvala vam, da ste nam pomagali, da lahko verjamemo v druge, da zmorejo. Hvala vam, da lahko skupaj z vami »žogico« **»VERJAMEM, DA ZMOREŠ«** delimo naprej v dobro drugih in vseh nas. S prijaznimi pozdravi in spoštovanjem.

Mag. Anita Hrast,
vodja projekta Model M Slovenija



Ustvarjam svojo prihodnost!

»MODEL M SLOVENIJA – TRAIN THE TRAINER« Priročnik za trenerje po metodi Model M Slovenija

»Model M Slovenija – Train the trainer« je priročnik za trenerje po metodi Model M Slovenija. Model M pomeni biti mlad in biti vzor drugim, kako inovativno najdeš zaposlitev ali ustvariš svojo lastno. Model M Slovenija: Karierno usposabljanje, zaposlovanje in podjetništvo za mlade je projekt, ki sta ga sofinancirala Evropska unija iz Evropskega socialnega sklada in Republika Slovenija – Ministrstvo za izobraževanje, znanost in šport. Trajal je od 1.8.2016 do 15.9.2018, z njim pa so želeli organizatorji za večjo zaposljivost in zaposlenost usposobiti vsaj 140 mladih in zaposliti vsaj 32 mladih v sedmih statističnih regijah. Uspelo jim je zaposliti več kot 50 oseb in v projekt vključiti 118 mladih.

Model M pomeni biti mlad in biti vzor drugim, kako inovativno najdeš zaposlitev ali ustvariš svojo lastno. V tej e-knjigi predstavljamo bistvo projekta in Train the trainer program usposabljanja po metodi Model M Slovenija. Predstavljamo projekt Model M Slovenija in njegove učinke, strokovna izhodišča za delo trenerjev in program usposabljanja trenerjev za delo po metodi Model M Slovenija. Dodajamo spoznanja o zaposlovanju mladih in razvoju družbe ter zaključujemo s strateškimi dokumenti in kampanjami v podporo razvoju mladih ter odzivi na globalno socialno-ekonomsko krizo v kontekstu družbene odgovornosti.



Ustvarjam svojo prihodnost!

KARIERNO USPOSABLJANJE,
ZAPOSLOVANJE IN
PODJETNIŠTVO ZA MLADE

www.model-m.si



REPUBLIKA SLOVENIJA
MINISTRSTVO ZA IZOBRAŽEVANJE,
ZNANOST IN ŠPORT
URAD REPUBLIKE SLOVENIJE ZA MLADINO



EVROPSKA UNIJA
EVROPSKI
SOCIALNI SKLAD
NALOŽBA V VAŠO PRIHODNOST

Naložbo sofinancirata Republika Slovenija in Evropska unija iz Evropskega socialnega sklada.