

**Univerza v Ljubljani**  
**Pedagoška fakulteta**  
**Program: Socialna pedagogika**

**VLOGA SOCIALNEGA PEDAGOGA PRI RAZVOJU  
KADROVSKIH VIROV**  
**Diplomsko delo**

**Mentor:**  
**dr. Matej SANDE, doc**

**Kandidatka:**  
**Tina KOROŠEC**

**Ljubljana, september 2012**

## ZAHVALA

»V življenju niso pomembni cilji, važne so poti, po katerih hodimo do njih!«

Na moji poti me spremljajo čudoviti ljudje, ki so mi pokazali, da so v življenju najbolj pomembni dobri in iskreni odnosi z ljudmi, predvsem pa želja po osebni rasti in nenehnem napredku. Brez ljudi, ki so okoli nas tudi mi sami ne bi bili to kar smo in ne bi dosegali zastavljenih ciljev. Zahvala torej vsem, ki so se v mojem življenju zadržali na kratko ali dolgo, povzročili smeh ali solze, prijetne dni ali težke noči... Zaradi seštevka vseh vas danes na stvari gledam z drugačnimi očmi in z iskrivim pogledom v prihodnost zapiram še eno poglavje svojega življenja ter odpiram novega. Hvala mentorju, ki mi je pomagal zapreti to poglavje.

## POVZETEK

Glavni namen diplomskega dela je bil raziskati, kakšno je stanje na področju kadrovskih virov, kolikšen pomen se daje zaposlenim na delovnih mestih, njihovemu dobremu počutju in osebnostnemu razvoju, ter kakšno vlogo bi pri tem lahko prevzel socialni pedagog.

V teoretičnem delu sem se zato dotaknila raziskovanja pomena dela za posameznike v sodobnem času, pregleda zgodovine teorije menedžmenta kadrovskih virov, težav s katerimi se srečujejo delodajalci in zaposleni na delovnem mestu danes, ter na drugi strani kaj sploh je kadrovski menedžmen, kako ravna s kadrovski viri, od česa je odvisno uspešno poslovanje organizacije, ter kakšne lastnosti za vodenje mora imeti menedžer, da lahko uspešno vodi svoje zaposlene. V zadnjem delu teoretičnega dela pa sem se dotaknila socialne pedagogike ter predstavila klasična področja njenega delovanja in profil socialnega pedagoga kot primerne za delovanje na kadrovskem področju.

V empiričnem delu raziskave sem v praksi raziskala koliko in v kakšni obliki se socialni pedagogi srečujejo s kadrovskimi nalogami, ali se za njih počutijo zadostno opremljeni z znanji, ki so jih pridobili na fakulteti, ter ali ima socialna pedagogika glede na njihove izkušnje v praksi, potencial za širjenje na področje kadrovanja ter na katerih delovnih mestih.

**Ključne besede:** kadrovski menedžment, kadrovski viri, razvoj kadrovskih virov, vodenje, socialna pedagogika, profil socialnega pedagoga.

## ABSTRACT

The main purpose of this dissertation was to explore what the situation in the field of human resources is like, how much importance is given to employees in their workplace, their well-being and personal development and what kind of role has the potential to be taken over by a social pedagogue.

The theoretical part of the dissertation discusses the significance of work for individuals in modern times, the history of human resource management, the problems faced by employers and employees in their workplace today, and on the other hand, what human resource management actually is, how it deals with human resources, what successful operation of the organization depends on and also what kind of characteristics must a manager have, in order to successfully lead their employees. At the end of theoretical part I focused on social pedagogy and presented the classical fields of its activity. I also presented the profile of social pedagogue as one suitable for working in the field of human resources.

The empirical part of the dissertation focuses on the research of how much and in what form are the social pedagogues faced with the tasks of staffing, if they feel adequately equipped with the knowledge that they have acquired in college, and whether the social pedagogy in relation to their experience in practice, has the potential for expansion in the human resource area and on what kind of positions.

**Keywords:** human resource management, human resources, development of human resources, management, social pedagogy, social pedagogue profile.

## KAZALO

1. UVOD.....	8
2. POMEN DELA V SODOBNEM ČASU .....	9
3. KRATEK PREGLED SKOZI ZGODOVINO TEORIJE »KADROVSKEGA« MENEDŽMENTA .....	11
4. TEŽAVE S KATERIMI SE SREČUJE SODOBNI SVET V DELOVNEM OKOLJU .....	16
5. MENEDŽMENT .....	19
5.1. Ravni menedžmenta .....	20
6. UPRAVLJANJE S ČLOVEŠKIMI VIRI OZIROMA MENEDŽMENT KADROVSKIH VIROV.....	23
6.1. Pomen menedžmenta človeških virov za uspešno delovanje organizacije.....	25
6.2. Kadrovske viri ali človeški kapital .....	27
6.2.1. Razvoj kadrovskih virov .....	28
6.2.2. Strateško planiranje kadrovskih virov .....	30
6.2.3. Cilji ravnanja s človeškimi viri.....	31
6.3. Nosilci kadrovskih vlog v organizacijah in njihove naloge.....	32
6.4. Pričakovane kompetence in znanja nosilcev kadrovskih funkcij.....	36
7. VODENJE .....	38
7.1. Uspešen menedžer oziroma vodja .....	41
7.2. Stili vodenja .....	44
7.3. Menedžer prihodnosti .....	46
7.4. Vodenje samega sebe.....	48

8.	PRILOŽNOSTI ZA NOVA PODROČJA DELOVANJA SOCIALNE PEDAGOGIKE .....	50
8.1.	Socialna pedagogika .....	51
8.2.	Klasična področja delovanja socialne pedagogike .....	52
8.3.	Profil socialnega pedagoga in njegove prednosti na področju kadrovskega menedžmenta.....	53
8.4.	Metode dela, ki jih na kadrovskem področju lahko uporabi socialni pedagog.....	57
8.4.1.	Svetovalno delo oziroma delo s posamezniki .....	58
8.4.2.	Skupinsko delo .....	59
8.4.3.	Timsko delo .....	60
8.4.4.	Coaching .....	61
8.4.5.	Supervizija .....	62
8.5.	Obstoječa prisotnost socialne pedagogike na kadrovskem področju.....	64
9.	EMPIRIČNI DEL .....	65
9.1.	Raziskovalni problem.....	65
9.1.1.	Opredelitev problema .....	65
9.1.2.	Namen in cilji.....	66
9.1.3.	Raziskovalna vprašanja.....	66
9.2.	Metodologija .....	67
9.2.1.	Raziskovalna metoda.....	67
9.2.2.	Vzorec in postopek izbire .....	67
9.2.3.	Raziskovalni instrumenti ter postopek zbiranja podatkov.....	68
9.2.4.	Postopek obdelave podatkov.....	69
10.	PREDSTAVITEV REZULTATOV IN INTERPRETACIJA.....	70

10.1.	PRVO RAZISKOVALNO VPRAŠANJE: Kakšne so možnosti socialnih pedagogov za zaposlitev na kadrovskem področju oziroma kakšne priložnosti ima za delovanje na tem področju?.....	70
10.2.	DRUGO RAZISKOVALNO VPRAŠANJE: Katera znanja ima socialni pedagog za delovanje na kadrovskem področju in katera znanja mora pridobiti naknadno? .....	80
10.3.	TRETJE RAZISKOVALNO VPRAŠANJE: katera delovna mesta lahko zasede socialni pedagog na kadrovskem področju in katere kadrovske naloge lahko izvaja? .....	89
10.4.	ČETRTO RAZISKOVALNO VPRAŠANJE: Ali lahko socialni pedagog z delovanjem na kadrovskem področju posamezne organizacije prispeva k boljšemu delovanju in posledično večjemu uspehu organizacije? .....	98
11.	ZAKLJUČKI.....	102
12.	LITERATURA .....	106
12.1.	Internetni viri .....	111
13.	PRILOGE .....	112

## 1. UVOD

V sodobnem svetu večino svojega življenja preživimo na delovnem mestu, poleg tega pa naša zaposlitev izrazito vpliva tudi na našo identiteto.

Ne glede na področje dela in vrsto zaposlitve, se na delovnem mestu odvija vrsta interakcij med zaposlenimi, pri čemer redno prihaja do konfliktov in napetosti. Od vodje tima oziroma organizacije je odvisno, kako se konflikti rešujejo, kakšna je organizacija dela in tudi kakšna je delovna klima ter posledično počutje zaposlenih. Ali je delovno mesto prostor kamor radi prihajamo ali prostor, kjer smo izključno zaradi finančnega vidika, je odvisno od vrste dejavnikov, predvsem pa od osebe, ki je zadolžena za vodenje in razvoj kadrov.

Način upravljanja s človeškimi viri ima velik vpliv na zaposlene in organizacijo, predvsem na njen uspeh. V literaturi najdemo vrsto navedb, da dober vodja to ni po naravi, ampak potrebuje poleg osebnih potencialov še celo vrsto znanj, predvsem znanja za delo z ljudmi.

Socialni pedagogi v času študija pridobijo prav slednje in zato se pojavlja vprašanje, kakšno vlogo bi lahko z med študijem pridobljenimi znanji prevzel socialni pedagog v javnih, zasebnih, profitnih, neprofitnih ali drugih organizacijah na področju kadrovskega dela ter kako bi lahko s svojimi kompetencami pripomogel k izboljšanju delovne klime, počutja posameznikov in boljšemu delovanju organizacije v kateri je zaposlen. Z drugimi besedami: kakšna je, oziroma bi lahko bila, vloga socialnega pedagoga pri razvoju kadrovskih virov?



## 2. POMEN DELA V SODOBNEM ČASU

Delo je po Marxu (v Haralambos in Holborn, 1999, str. 187) »proizvodnja blaga in uslug, ključno za človekovo srečo in samouresničitev«, saj naj bi bilo delo najpomembnejša, celo temeljna človekova aktivnost, ki ljudem omogoča uresničitev svojih zmožnosti.

Že s hitrim pogledom v preteklost se lahko strinjamo z Riffkinom (2007), ki pravi, da se je civilizacija že od vsega začetka strukturirala okoli koncepta dela, saj je vse od paleolitskega lovca-nabiralca pa tja do delavca za tekočim trakom v 20. stoletju delo velik del vsakdanjega življenja.

Delo ima danes izredni pomen za posameznika, kar je razvidno celo iz načina spoznavanja ljudi, ki se ob prvem stiku ne sprašujejo po hobijih ali drugih zasebnih informacijah, temveč z vprašanjem: »Kaj ste pa vi?«, na katerega dobijo samoumeven odgovor: »Vodja trženja in prodaje pri Siemensu«. Ravno to je pokazatelj, kako pomembna sta v naših življenjih postala pridobitno delo in poklic. Kot pravi Beck (2001) sta »os življenja v industrijski dobi, ki skupaj z družino tvorita dvopolni koordinatni sistem v katerega je vpeto življenje v tej dobi.«

Delo je tako eden najpomembnejših atributov odraslega življenja, saj ima velik pomen pri socialni identiteti. Veliko ljudi se identificira s tem, kar počnejo na službenem področju, poleg identitete pa je delo povezano tudi s fizično in miselno aktivnostjo, z materialno stabilnostjo in posledično ekonomskim statusom, ustvarjanjem socialne mreže in nenazadnje s smislom življenja in osebnim izpolnjevanjem. Zorc Maver (2007) seznamu dodaja še možnost udeležbe pri oblikovanju družbenega in individualnega življenja, ki ga ponuja plačano delo za posameznika.

Vloga dela je tudi ena ključnih povezav med osebnim mikro-sistemom (družino) in makrosistemom (družbo) saj ima, kot pravi Durkin (1998), tudi socialno dimenzijo. Na delovnem mestu enako kot v zasebnem življenju spoznavamo ljudi, ustvarjamo prijateljstva, delimo naloge in rešujemo konflikte, kar kaže na to, da sta življenje in delo danes resnično tesno povezana pojma. Primer, kako zelo, je tudi podatek, da danes ljudje sorazmerno lahko

zamenjamo kraj bivanja, državo in celo družbo, če pri tem ne izgubimo svojih poklicnih možnosti in poklicnih rezultatov.

Na delovnem mestu preživimo vsaj polovico dneva, približno polovico življenja, v povprečju 35-40 let. Zato je za dobro počutje posameznika na delovnem mestu ključno tudi njegovo počutje v zasebnem življenju. Košiček (1998) navaja študije, ki ugotavljajo da je zadovoljstvo z delom povezano z zadovoljstvom z življenjem in ta povezava je recipročna: ljudje, ki so zadovoljni s svojim življenjem, so nagnjeni k temu, da so bolj zadovoljni s svojim delom, in ljudje, ki so zadovoljni s svojim delom, so bolj zadovoljni s svojim življenjem. Černelič Bizjak (2008) temu dodaja, da rezultati mnogih študij dokazujejo tudi povezavo med zadovoljstvom z delom in zdravjem, kar pomeni, da slabši delovni pogoji in izraženo zmanjšano zadovoljstvo z delom lahko vplivata tudi na zdravje zaposlenih.

Industrijski psihologi so že zdavnaj ugotovili, da je tudi delavčeva produktivnost v veliki meri odvisna od njegovega doživljanja delovnega mesta. Če se tam dobro počuti, ga to bolj spodbuja k aktiviranju vseh njegovih delovnih sposobnosti, meni Košiček (1998), kot če posameznik opravlja delo v razmerah, kjer vladajo slabi in neustrezni odnosi, pa čeprav je za svoje delo izdatno usposobljen.

Poleg zadovoljstva z delom in dobrega počutja, usposobljenosti in primernih delovnih pogojev na delovnem mestu, pa na delovanje zaposlenih, kot pravi Krajncjeva (1983), pomembno vpliva tudi socialno okolje, v katerem dela posameznik na delovnem mestu. Okrog vsakega delavca se namreč splete mreža socialnih odnosov z nadrejenimi, vodilnimi in s sodelavci, od katerih dobiva impulz za svoje delovanje, se v njih vključi in znotraj njih izrazi. Prav naši sodelavci in nadrejeni so tisti, ki nam dajo priznanje in potrditev za naše delo, še meni Kranjčeva (prav tam).

Antonič (1985, v Svetlik, 1996) ugotavlja, da je zaposlitev s tem tudi sredstvo za zadovoljevanje naših potreb in to ne samo materialnih, temveč tudi potreb povezanih s poklicnimi vrednotami, ki jih ima posameznik, kot so potreba po samostojnosti pri delu, odgovornosti, iniciativi, samopotrditvi in druge.

Rezultati dela za posameznike pa so lahko zelo različni. V najboljšem primeru jim zaposlitev nudi zaposlitev ali doseganje osnovnih vrednot in življenjskih ciljev, v najslabšem primeru pa se človek sprijazni s tem kar ima in le oddela pol življenja, čakajoč na upokojitev, ko bo končno lahko »zaživel«.

Na splošno lahko rečemo, da sta družina in poklic dve veliki varnosti, ki sta v moderni dobi ostali ljudem ali, kot temu pravi Helmut Schelsky (1997, v Beck, 2001), »njihovemu življenju dajeta notranjo stabilnost«. Prav zato je še toliko bolj pomembno, da je delovno okolje prijazno zaposlenim, saj se v nasprotnem primeru lahko spremeni v vzrok za vrsto težav zaposlenega, ki so lahko obremenitev tako za dotičnega posameznika, podjetje v katerem je zaposlen, kot tudi za celotno družbo.

### **3. KRATEK PREGLED SKOZI ZGODOVINO TEORIJE »KADROVSKEGA« MENEDŽMENTA**

Pogosto se zdijo delo in delovni pogoji za posameznika samoumevni. Nekateri so z okoljem v katerem delajo in načinom vodenja zadovoljni, drugi ne, nekateri zaradi neznosnih pogojev na delovnem mestu zapustijo organizacijo. Verjetno pa ne pomislimo pogosto kakšni so bili pogoji dela za delavca v preteklosti. Ljudje so delovna sila že iz časa piramid in prav tako kot pomen dela za posameznike, se je spreminjal tudi odnos organizacij oziroma nadrejenih do delavcev oziroma zaposlenih. V različnih obdobjih so bili tako zaposleni v podjetjih obravnavani različno. Zanimiv prikaz teh sprememb prikazujeta avtorja O'Connell in O'Connell (1992), ki menita, da je razvoj managementa, vezanega na kadre, potekal skozi različna obdobja, ki si sledijo v tem vrstnem redu:

#### **Predklasično in predznanstveno obdobje (nehumano izkoriščanje človeških bitij):**

Egipčanske in majske piramide so danes znane kot izredni arhitekturni dosežek, resnica s stališča dela v tistem času pa temelji na suženjstvu in izkoriščanju delovne sile, na nepriznavanju pravic, na razvrednotenju in nespoštovanju njihovega dela in celo življenja, kar se je končalo v masovnih grobovih takratnih delavcev.

**Industrijska revolucija:**

Začela se je v 19.stoletju kot obljuba, da bo z novo tehnologijo odpravila revščino z obličja zemlje. Vendar temu ni bilo tako, saj so bili moški, ženske in celo otroci prisiljeni delati po dolgih dvanajst, tudi do štirinajst ur trajajočih delavnikih, poleti v peklensko vročih stavbah, pozimi pa ob ventilaciji in eksplozijah. Kljub temu so se v tem obdobju začeli pojavljati zametki moderne študije menedžerstva, saj so velike proizvodnje začutile potrebo po manj »nevarnih« delovnih pogojih in bolj sistematičnem kadrovskem menedžerstvu. Ta potreba je nastala kot posledica predragega menjavanja izkušenega kadra z neizkušenim, zgolj zaradi delovne izčrpanosti in različnih delovnih bolezni. Ob koncu tega obdobja se je z vzpostavitvijo demokratičnosti v Evropi počasi začelo poudarjati tudi človekove pravice in vzporedno so se pričeli izboljševati pogoji dela za zaposlene.

**Obdobje klasičnega behaviorizma:**

Do začetka 20.stoletja so se zgodili prvi poizkusi k razvoju teorije kadrovskega menedžmenta, ki naj bi temeljila na bolj znanstvenih pristopih in manj na pohlepu ter profitu organizacij. Leta 1916 je francoz Henri Fayol predstavil klasični pristop h kadrovskemu menedžmentu, ki predpostavlja, da ljudje potrebujejo usmerjanje. V svoji administrativni teoriji vidi delavca kot potencialno motečega in s potrebo po visoki stopnji kontrole s strani menedžmenta, ki ga dosega z rigorozno delitvijo dela, disciplino in strogo vzpostavljeno verigo ukazovanja. V bistvu je njegova osnovna ideja temeljila na birokratskem modelu, ki naj bi delavca s pomočjo avtoritete natančno usmerjal s plani, organizacijo dela, ukazi, koordiniranjem in kontrolo. Delavcem se po tej teoriji zgolj preda naloge, ki jih morajo opraviti, ti pa jih brez besed izvršijo.

**Znanstveni pristop:**

V istem obdobju so Američani vzpostavili znanstveni pristop h kadrovskemu menedžmentu, s katerim so vzpostavili standardizacijo dela in orodij, uvedli procedure, spodbujevalne sheme in podobno. Inovator tega pristopa, Frederick Taylor, je upal da bo delo s tem pristopom naredil bolj stabilno in učinkovito in resnično je bilo temu tako. Kljub temu so mnogi napačno interpretirali pristop in pogosto delavce obravnavali kot podaljšek stroja: več dela kot je opravil, večje priznanje je dobil kot delavec. Človek se je počasi iz človeškega bitja spreminjal v človeškega robota.

**Teorija medčloveških odnosov:**

Zveza menedžerjev je za kolektivna pogajanja leta 1930 uvedla pristop medčloveških odnosov (human relations) v delovno okolje. Naj je šlo za velike industrije, vladne agencije ali majhna podjetja, se je od menedžmenta podjetij pričakovalo, da bo poskrbel tudi za dobro psihično počutje zaposlenih. Delovno okolje je moralo biti varno, čisto in zdravo, prav tako pa so del pogodbe o zaposlitvi prvič postali tudi socialno varstvo, pravice za upokojene, zdravstveno in nezgodno zavarovanje.

**Teorija x in y:**

Naslednji korak v razvoju se je zgodil leta 1950, ko se je pozornost z zdravja zaposlenih usmerila tudi na emocionalno in socialno stanje. K temu sta veliko pripomogli teoriji Abrahama Maslowa (hierarhija potreb) in Carla Rogersa (na klienta usmerjena teorija). Počasi so si pot v delovno okolje začele utirati različne terapevtske tehnike kot je na primer transakcijska analiza, in druge, tudi skupinske metode, ki so se uporabljale tako v velikih podjetjih kot tudi v vojskah, javnih institucijah in drugje. Novi pristop k delu in vodenju je bil napovedan v knjigi Davida McGregorja leta 1960, z naslovom Človeška plat človeškega podjetja. V tej knjigi McGregor opiše dve predpostavki o delu in delavcih, ki ju poimenuje teorija X in teorija Y. V prvi predpostavlja, da je glavni motivator za delo zaposlenega zadostna finančna nagrada. Ta teorija se je pogosto označevala tudi z imenom korenček in palica - postavi korenček (denar) pred delavca pa bo vlekel dodatno breme, če ne pa ga udari s palico (grožnja po odpuščanju). Pri tem ocenjuje, da so posledice delovanja po predpostavki X zelo nizka morala delavcev, njihova nezainteresiranost in vedno večja potreba po nadzoru in usmerjanju, posledično pa v organizaciji pripelje do vedno več rutine in pravil. Dolgoročne posledice teorije X so neizogibne: stavke, sabotaže, znižana produkcijska učinkovitost, izostanki z dela in tako dalje. Teorija Y pa stoji na predpostavki, da se ljudje želijo povezati s svojo delovno situacijo in ne potrebujejo prisile za delo, saj v osnovi želijo biti produktivni. Teorija Y temelji na Maslowovi hierarhiji potreb, natančneje na potrebi po samoaktualizaciji. Ljudje se ne izogibajo odgovornosti, ampak si želijo priložnosti da jo prevzamejo, prav tako kot priložnost, da uporabijo svoje talente, znanja in interese. Če delujemo v skladu s to predpostavko, pomeni da bo v organizaciji potrebnega vedno manj

nadziranja in kontroliranja, prisotne pa bo vedno več samoiniciative in sodelovanja med zaposlenimi.

### **Obdobje klasičnega menedžmenta in vodenja:**

V tem obdobju menedžerji in izvršni direktorji sedijo v pisarnah ter planirajo in organizirajo podjetje in zaposlene od »zgoraj«. Ta pristop ni ignorantski samo do zaposlenih in dinamike podjetja, ampak je tudi drag s stališča stroškov zaposlovanja in produkcije.

### **Obdobje ustvarjanja izrednih pristopov:**

McGregorjeva teorija Y je bila inspiracija za začetek popolnoma novega pristopa h kadrovskemu menedžmentu. Ta pristop ne temelji na predpostavki, da ljudi žene motivacija po denarju (ali celo pohlep), temveč da so zaposleni v osnovi socialna bitja, ki se bodo odzvala na podarjeno priložnost za profesionalni razvoj in kreativnost. Spoznanje tega pristopa je, da so ljudje kompleksna bitja, ki jih žene vrsta motivacij, potreb in vrednot ter da ne obstaja zgolj en pristop, kako delovati v kadrovskih zadevah. Ta pristop upošteva, da med zaposlenimi obstaja vrsta individualnih razlik, kot so spol, ambicije, prepričanja, inspiracije, strahovi in drugo, ter da prav vsak izmed njih na neki točki potrebuje razumevanje, supervizijo in sodelavce. Obenem upošteva, da zaposleni potrebujejo čas zase ter da v določenih situacijah obstajajo tudi trenutki, ko so začasno nesposobni za delo (bolezni v družini, skrb za ostarele starše, smrt bližnjih in tako dalje), in da lahko po takih krizah ponovno vzpostavijo kontrolo in postanejo produktivni zaposleni. Ta pristop torej ocenjuje, da je delo področje našega življenja, na katerem lahko dosežemo višjo samoaktualizacijo in pridobimo kreativno aspiracijo, še zaključujeta avtorja O'Connell in O'Connell (1992).

Kot je razvidno iz zgornjega pregleda zgodovinskega razvoja teorije menedžmenta, so se, oziroma se, organizacije skozi zgodovino vedno bolj zavedajo pomena zaposlenih ter njihovega počutja na delovnem mestu. To, za razliko iz preteklosti, vidijo kot predpogoj za opravljanje kvalitetnega dela in razvoja podjetja ter posledično uspešnega poslovanja. Iz sužnjelastništva in popolnega nespoštovanja delavčevih pravic so tako podjetja prišla do spoznanja, da so zaposleni pomemben del organizacije in da je potrebno poskrbeti za njihovo varnost, dobro počutje in tudi zdrave delovne pogoje. Svetlik (1996) z drugimi besedami to skrb imenuje »sredstva za povečanje produktivnosti s pomočjo boljše

motiviranosti in večjega zadovoljstva delavcev, zmanjšanja stresnih situacij, izboljšanja komuniciranja ter zmanjševanja odpora do sprememb».

Ob pregledu poglavja o pomenu dela za posameznike skozi zgodovino teorije kadrovskega menedžmenta lahko vidimo, da ima delo na eni strani vedno večji pomen za posameznika, na drugi strani pa se pozornost s strani delodajalcev v vedno večji meri posveča zaposlenim.

## 4. TEŽAVE S KATERIMI SE SREČUJE SODOBNI SVET V DELOVNEM OKOLJU

Podjetja se vedno bolj zavedajo, da samo zdrav in zadovoljen posameznik lahko dela dobro, vendar se zdi, da delodajalci še niso našli popolne rešitve, ki bi jim pomagala poskrbeti za dobro počutje in zdravje zaposlenih. Ob pregledu literature na temo težav na delovnih mestih namreč ugotovimo, da je na prvem mestu med težavami prav veliko število bolniških odsotnosti, sledijo jim poškodbe pri delu, stres, najdemo pa celo psihično in fizično nasilje na delovnem mestu.

Po mnenju Pšeničny in Jurančič (2007, str. 39), sicer »vsako družbeno obdobje povzroča psihosomatska obolenja, ki so posledica sinergije med družbenimi razmerami in posameznikovimi lastnostmi«, vendar kot nadaljujeta avtorici (prav tam) se zdi, »da je teh naporov glede na stresno obdobje, v katerem živimo, vedno več, kar ima posledice tako na psihično kot tudi zdravstveno stanje zaposlenih.«

Na Zavodu za zdravstveno zavarovanje Slovenije opažajo, da v zadnjih letih naraščajo stroški nadomestila plač zaradi bolezenske odsotnosti zaposlenih. Po njihovih besedah je bilo v letu 2002 izgubljenih preko 11 mio. delovnih dni, vsak dan pa je na bolniškem dopustu okoli 5% zaposlenih, kar pomeni približno 40.000 ljudi. Po mnenju bivšega direktorja področja za razvoj na ZZS, Martina Totha (v Lampret 2003), gre za naraščanje začasne zadržanosti z dela razloge iskati v gospodarskem položaju, saj se več odsotnosti dogaja v tistih gospodarskih dejavnostih, ki so v težavah. Posledično se v podjetjih, ki delujejo na teh področjih, pojavljajo pritiski na zaposlene, vezani na finance in produktivnost, pri čemer so slabi tudi medosebni odnosi, ljudje pa ne zdržijo pritiskov, kar se kaže tudi v njihovem zdravstvenem stanju.

Poleg tega podatki statističnega urada Republike Slovenije, objavljeni v letu 2008<sup>1</sup> prikazujejo, da je bilo v drugem četrtletju leta 2007 v Sloveniji 156.000 oseb, ki so imele kakršnekoli z delom povezane fizične ali psihične težave oziroma so trpele za poklicnimi boleznimi, kar predstavlja kar 10% vseh oseb. Približno 40% vseh delovno aktivnih

---

<sup>1</sup> [http://www.stat.si/novica\\_prikazi.aspx?id=1532](http://www.stat.si/novica_prikazi.aspx?id=1532)



prebivalcev je bilo na delovnem mestu podvrženih psihičnim pritiskom, 80% je preobremenjenih z delom, previsokimi zahtevami in časovno stisko, skoraj 20% pa je izpostavljenih nadlegovanju, zmerjanju, šikaniranju ali psihičnemu nasilju, nekaj posameznikov pa je poročalo celo o izpostavljenosti fizičnemu nasilju oziroma grožnjam z nasiljem.

Musek (2010) meni, da psihične probleme in zdravstvene težave lahko povzročajo frustracije, konflikti, psihične travme, krize in tudi stres, ki izhajajo iz delovnega okolja. Vse te težave lahko poleg zdravstvenih težav povzročajo tudi motnje v storilnosti, kreativnosti in konkurenčnosti.

Delo brezkompromisno lahko ogroža zdravje, pravi Kanduč (1995) pri čemer so lahko posledice nezdravih delovnih pogojev tako telesne poškodbe, stres, zaskrbljenost, izčrpanost, prebavne motnje, nespečnost, raznolike živčne napetosti, psihosomatske motenja, kot tudi druge telesne in duševne težave, ki tako ali drugače izvirajo iz dela.

Milivojevič (2008) svetuje, naj se razlago za psihosomatska obolenja išče v čustvih, saj so ravno čustva glavni posrednik med psiho in telesom, kar pa pomeni, da duševna stanja dejansko lahko povzročijo motnje telesnih funkcij ali strukturno okvaro organov, še nadaljuje avtor (prav tam).

Najpogostejši dejavnik, ki povzroča psihosomatska obolenja, je stres. Povezava med psihičnimi in fizičnimi težavami (psihosomatska obolenja) je kot posledica stresnih pogojev dela znana že nekaj časa, vendar se je začela v sodobnem zdravstvu priznavati šele v zadnjih letih, ko vedno pogosteje slišimo navodila zdravnikov zaposlenim, naj le-ti zmanjšajo stres in bodo ozdraveli. Prav stres na delovnem mestu je čedalje večji problem sodobnega delovnega sveta. Kot meni Stevens (1995, str. 25) se »kot najhujša posledica prevelike izpostavljenosti stresu pojavlja izgorelost«, ki je posledica velike preobremenjenosti z delom.

Kot omenjeno, je tudi psihično nasilje eden pogostejših spremljevalcev delovnih okolij. Povzroči lahko psihične in vedenjske težave, vodi pa tudi v zdravstvene probleme. Psihično nasilje na delovnem mestu se v sodobni literaturi pojavlja pod imenom »mobbing«, kar

pomeni »sistematično slabo ravnanje s podrejenimi, sodelavci ali nadrejenimi, ki lahko, če se ponavlja ali poteka kontinuirano, povzroči žrtvam resne socialne, psihične in telesne zdravstvene težave.«<sup>2</sup>

Pod psihično nasilje spadajo vsa z delom povezana dejanja, ki lahko vključujejo spreminjanje žrtvinih delovnih nalog na negativen način ali oviranje žrtve pri izpolnjevanju teh nalog, socialna izolacija, ki lahko vključuje prekinitev komunikacij z določeno osebo ali izločitev posameznika iz družabnih dogodkov v organizaciji, osebni napadi ali napadi na posameznikovo zasebno življenje z zasmehovanjem, žaljivimi opazkami ter podobnim, verbalne grožnje ter kritiziranje, vpitje ali sramotenje v javnosti in širjenje govoric (Leymann, 1996).

Zgoraj naštetim možnim vzrokom slabega počutja zaposlenih, ki lahko vodijo v zdravstvene in druge težave zaposlenih, pa lahko dodamo še naslednje vzroke, ki jih našteva Eiselt (2009): odnosi s sodelavci, razmerje do klientov, organizacijska struktura, razmerja do življenja zunaj dela in drugo.

Posledice odsotnosti z dela so neugodne, ne samo za zaposlene temveč tudi za delodajalce. Vsi so namreč ob bolniški odsotnosti zaposlenega prikrajšani. Zaposleni prejme nižje plačilo, delodajalec pa mora v času odsotnosti poiskati nadomestno delovno silo, ki jo mora poleg plačila zaposlenemu na bolniški, še dodatno plačati.

V rokah organizacij in vodilnih v podjetjih torej ni samo uspešnost podjetja, ki jo dosegajo z organizacijo dela, dobro vizijo in poslovnimi idejami, temveč tudi pogoji za delo, počutje zaposlenih na delovnem mestu in posledično njihovo zdravje. Organizacije se na srečo vse bolj zavedajo pomena kadrovskih virov, zato vedno pogosteje z zaposlenimi ravnajo kot z viri bogastva podjetja ter skrbijo za njihovo dobro počutje in profesionalni razvoj, za kar najemajo tudi različne strokovnjake. S kadri se tako, predvsem v večjih podjetjih, danes večinoma ukvarja kadrovski menedžment, ki je ena izmed vej menedžmenta.

---

<sup>2</sup> <http://www.cilizadelo.si/default-30510.html>

## 5. MENEDŽMENT

V današnjem času je za opravljanje dela potrebnega veliko tehničnega in strokovnega znanja na posameznem področju, zato tudi posamezne dele razčlenjenega dela v podjetjih danes opravljajo specialisti, ki so usposobljeni in izobraženi za delovno področje na katerem so zaposleni. Ker je znotraj podjetij vedno več (tehnične) delitve dela pa se večja tudi potreba po usklajevanju tega (razdeljenega) dela. Prav usklajevanje z odločanjem je, kot pravijo Rozman, Kovač in Koletnik (1993) proces menedžmenta.

Menedžment v ožjem smislu besede, kot ga opredeli Možina (2002, str.15) pomeni »planiranje, organiziranje, vodenje in kontroliranje dela v organizaciji in s tem vseh nalog in aktivnosti, ki jih zaposleni upravljajo.«

Osnovna naloga menedžerjev je, da vodijo organizacijo k uspešnemu poslovanju, za kar so potrebna znanja, izkušnje in sposobnosti za vodenje. Zaradi omenjenega se delo menedžerjev »izrazito razlikuje od dela v izvedbi, zlasti zaradi usklajevanja in odločanja« (Rozman, Kovač in Koletnik, 1993, str.37). Lahko rečemo, da se menedžment ukvarja z notranjim okoljem organizacije, rezultati katerekoli ustanove pa obstajajo le v zunanjem okolju, zato je kot pravi Drucker (2002, str. 144) najbolj specifična funkcija menedžmenta »organizirati sredstva, ki so na voljo organizaciji, da bi dosegla rezultate, vidne zunaj organizacije.«

Poleg organizacije dela je doložnost menedžmenta obenem tudi ohraniti sredstva, ki jih ustanova upravlja, zato je na mestu vprašanje, ki ga postavlja Drucker (2002) in sicer, kaj pomeni, ko znanje posameznega delavca postane pomembno sredstvo, vedno pogosteje celo ključno sredstvo organizacije? Kaj to pomeni za kadrovske politiko in kaj mora organizacija narediti, da bi privabila in ohranila najproduktivnejše umske delavce?

Danes se zato menedžment vedno pogosteje ukvarja prav z zaposlenimi, saj je in bo vedno pomembnejše prav to, kakšne kadrovske vire zaposlujemo ter kakšen je njihov potencial za razvoj. Zato morajo imeti menedžerji poleg tehničnih znanj, izkušenj in sposobnosti za

vodenje tudi znanje za delo z ljudmi. V današnji družbi namreč uspeh podjetij izvira prav iz znanja dela z ljudmi. Menedžment je namreč, kot menita Kreitner in Kinicki (1989, v O'Connell in O'Connell, 1992) proces dela z ljudmi, za doseganje organizacijske objektivnosti in učinkovitosti.

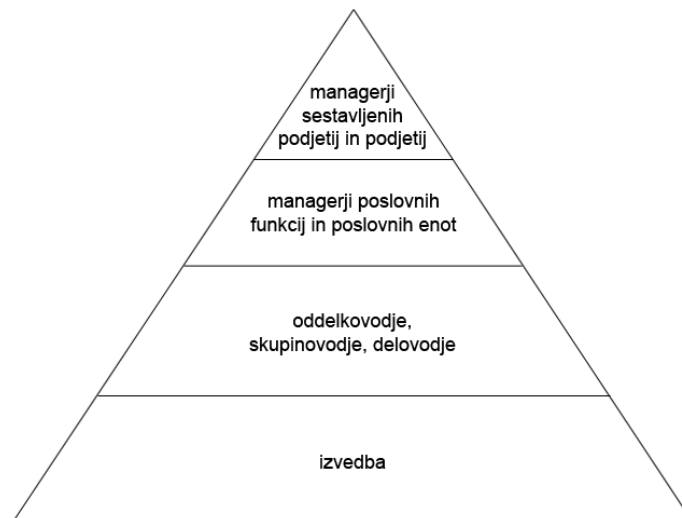
## 5.1. Ravni menedžmenta

Menedžerji podjetij med seboj usklajujejo naslednje poslovne funkcije: »nabavno, kadrovske, proizvodno, prodajno in finančno. Šele te poslovne funkcije skupaj tvorijo poslovno celoto, zato je glavna naloga menedžerjev predvsem poiskati in razčleniti probleme, ter jih dati v reševanje strokovnjakom ter z njimi sodelovati« (Rozman, Kovač in Koletnik, 1993, str.21).

Menedžerji lahko delujejo ne samo na različnih področjih, temveč tudi na različnih nivojih. Ravni menedžmenta si, kot navajajo Rozman, Kovač in Koletnik (1993, str.21-22) sledijo v tem vrstnem redu:

- Prvi in drugi menedžerji sestavljajo **vrhovni, najvišji menedžment v podjetju**, pri čemer prvi usklajuje že razmeroma samostojne poslovne enote (integracija), drugi pa poslovne funkcije v okviru poslovnih celot (koordinacija).
- Sledi jim srednja raven **menedžmenta poslovnih funkcij oziroma organizacijskih enot** v katerih se le-te nahajajo. Sem spadajo tudi menedžerji poslovnih enot, ki niso pravne osebe. Menedžer proizvodnje na primer usklajuje naročila, stroje, materiale, kot tudi cilje in interese zaposlenih. Za obe zgoraj omenjeni ravni menedžmenta je značilno, da usklajujeta posamezne menedžerje, ki usklajujejo izvedbene zaposlene.
- **Menedžerji manjših oddelkov**, skupin ali izmen, usklajujejo neposredno izvedbo in pomenijo **nižjo raven menedžmenta**, ki jo pogosto imenujemo tudi prva linija menedžmenta.

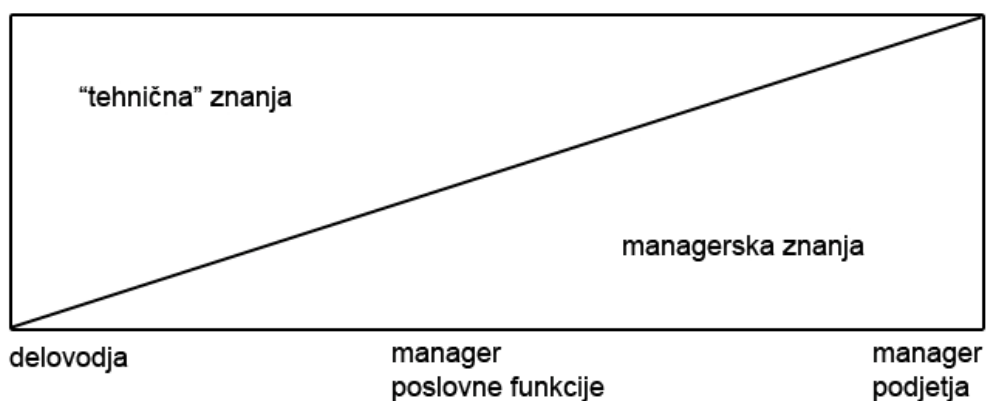
Slika 1: Ravni menedžmenta v podjetju



Vir: Management (1993, str. 22)

Avtorji (prav tam) opozarjajo, da menedžerji ne izvajajo samo usklajevalnega dela, temveč tudi izvedbeno, za katerega potrebujejo različna tehnična oziroma tehnološka znanja (lahko so vezana tudi na netehnična področja). Čim višja je raven menedžerja, tem več menedžerskih znanj je potrebnih za uspešno delo, nižja kot je raven manj teh znanj zahteva, poleg menedžerskega dela pa lahko menedžer opravlja tudi druga dela, vezana na njegovo delovno mesto. Odnos med ravni menedžmenta in tehničnimi posebnimi deli prikazuje spodnja slika.

Slika 2: Raven menedžmenta in zanjo potrebna znanja



Vir: Management (1993, str. 23)

Različne ravni menedžmenta morajo imeti različno raven znanja za upravljanje področja na katerem so zaposleni. Iz slike 2 je razvidno, da je za menedžerje nižje ravni pomembno da imajo več tehničnih znanj kot menedžerskih, medtem ko menedžer višje ravni potrebuje več menedžerskih in manj tehničnih znanj. Menedžer srednje ravni mora imeti uravnoteženo znanje obojega.

V sodobnih podjetjih se za razliko od klasične piramide vedno pogosteje pojavlja sploščena piramida, v kateri srednje ravni menedžmenta počasi izginjajo, nadomešča pa jih timsko delo. Tak način dela »v ospredje postavlja ljudi, ki postajajo glavni nosilec znanja, namesto tehnologije, ki je bila nosilec znanja v tradicionalnem podjetju« (Zupan, 2012, str.17), zato so vedno bolj pomembni zaposleni, na drugi strani pa večji pomen dobivajo tudi menedžerji v vlogi vodje, ker so zadolženi, da zaposlene motivirajo, uskladijo in jih pripeljejo do zastavljenih ciljev podjetja.

Kot meni Drucker (2002) bo ravno doseganje visoke produktivnosti delavcev največji menedžerski izziv 21.stoletja. Tega se zavedajo tudi organizacije, ki vedno večjo pozornost menedžmenta namenjajo upravljanju s človeškimi viri, torej delu na kadrovskemu področju. Ravno položaj ter vloga oddelkov ali služb za ravnanje s kadrovskimi viri bosta »postajala čedalje pomembnejša, ker bosta vzdrževanje konkurenčnosti na trgu, rast in dobičkonosnost poslovanja odvisna predvsem od kakovostnih kadrov« (Možina, 2002, str.69).

## 6. UPRAVLJANJE S ČLOVEŠKIMI VIRI OZIROMA MENEDŽMENT KADROVSKIH VIROV

Upravljanje s človeškimi viri (Human Resource Management), za katerega se v slovenščini uporablja tudi izraz menedžment kadrovskih virov, je kot pravi Možina (2002, str.7) »splet različnih programov in dejavnosti, s katerimi želimo doseči, da je ravnanje s kadrovskimi viri uspešno, kar pomeni, da je v korist in zadovoljstvo posamezniku, organizaciji in družbi.« Obenem pa mora biti usmerjen tudi na potrebe celotne organizacije, njene rasti in razvoja zaposlenih. Svetlik (1996, str.179) upravljanje s človeškimi viri definira kot »proces razumevanja odnosov med posamezniki, nalogami in organizacijo ter vplivanja nanje«.

Pri upravljanju človeških virov gre torej predvsem za tako ravnanje s človeškimi viri, ki bodo organizaciji prinesli čim boljše rezultate. Zato je potrebno s kadri ustrezno ravnati pri čemer gre za uresničevanje petih osnovnih ciljev: »dvig storilnosti, izboljšanje delovnih razmer, upoštevanje zakonodaje, pridobivanje konkurenčne prednosti in usposabljanje zaposlenih« (Možina, 2002, str.5).

Osnovne naloge menedžmenta kadrovskih virov, kot jih navajata DeSimone in Harris (1994) so: pridobivanje in izbor kadrov, plače, nagrade in ugodnosti za zaposlene, odnosi med zaposlenimi, načrtovanje kadrov in razvoj kadrovskih virov, pri čemer vse naštetje spadajo med primarne funkcije, ter določitve organizacijskih ciljev, oblikovanje dela, sistema raziskovanja in informiranja, ki spadajo pod sekundarne funkcije menedžmenta kadrovskih virov.

Na podlagi teh nalog lahko menedžment človeških virov opredelimo tudi kot »strateško usmerjeno dejavnost nosilcev menedžmenta človeških virov, ki jo sestavljajo medsebojno usklajene aktivnosti pridobivanja in povečevanja človeških zmožnosti ter spodbujanja njihove uporabe tako, da skladno z opredeljenim namenom dosežemo čim boljše rezultate« (Svetlik in Zupan, 2009, str. 55).

Menedžment kadrovskih virov, kot navaja Pieper (v Ažman, 1993, str. 39) vidi zaposlene, kot »množico posameznikov z različnimi potenciali in sposobnostmi, menedžerji pa imajo nalogo da te potenciale izkoristijo in razvijajo«, kar imenuje »vedenjsko spoznavni vidik upravljanja s človeškimi viri« (prav tam), ter »da zaposleni niso samo stroškovni element ampak tudi kapital katerega je potrebno vzdrževati in vanj investirati« (prav tam), kar imenuje »ekonomski vidik« upravljanja s kadrovskimi viri.

Zaključimo lahko, da gre pri menedžmentu s kadrovskimi viri torej za koncept dela, pri katerem je v središču posameznik s svojimi znanji in sposobnostmi, ki ob dodatni spodbudi, razvoju in motivaciji s strani menedžmenta, lahko dosega boljše profesionalne rezultate, ki posledično prinesejo k uspešnejšemu delovanju podjetja oziroma organizacije v kateri je zaposlen. V primeru, da podjetja na podlagi tega uspeha zaposlene dodatno nagradijo, torej motivirajo, je uspeh podjetja zagotovljen tudi na dolgi rok.



## **6.1. Pomen menedžmenta človeških virov za uspešno delovanje organizacije**

Kot pravi Možina (2002), je uspeh organizacije najpogosteje odvisen od uspešnega razvijanja in usklajevanja obstoječih kadrovskih, finančnih, tržnih, tehnoloških in drugih virov v skladu z zastavljenimi cilji.

Povezavo med menedžmentom kadrovskih virov in uspešnostjo organizacij potrди tudi večina raziskav opravljenih na tem področju, vendar Pauuwe (2004, v Možina in Zupan, 2009) opozarja, da je raziskovanje tega področja izredno obsežno in ne daje vedno enotnih odgovorov. Razlog je predvsem v tem, da se organizacije, ki skušajo z menedžmentom človeških virov doseči čim boljše rezultate, med seboj razlikujejo tako po organiziranosti in strategiji, kot pri razlikah v pristopu k menedžmentu človeških virov, poleg tega pa nastopajo tudi na različnih gospodarskih področjih in je zato to povezavo toliko težje raziskovati.

Ob pregledu literature, ki se ukvarja s povezavo menedžmenta človeških virov in uspešnostjo podjetij lahko ugotovimo, kot navajata Možina in Zupan (2009, str. 101), »da obstajata dve temeljni dimenziji, po katerih se pristopi organizacij najbolj razlikujejo«. Prva dimenzija se »nanaša na temeljno usmeritev menedžmenta kadrovskih virov, ki jo lahko najdemo nekje na kontinuumu med usmerjenostjo k ljudem (mehki pristop) in usmerjenostjo k delu (trdi pristop)« (prav tam), druga pa je »odvisnost oziroma univerzalnost, pri čemer gre za to, da menedžment človeških virov izhaja iz poslovne strategije organizacije in v čim večji meri podpira njeno izvajanje« (prav tam, str.102).

Uspešnost katerekoli organizacije lahko dolgoročno zagotovimo zgolj tako, da nam uspe zadržati najboljše kadre in razviti potencialne, ki se skrivajo v človeških virih znotraj organizacije. Kar nadalje pomeni, da moramo poskrbeti, da bodo naši zaposleni motivirani, zadovoljni in se bodo na delovnem mestu dobro počutili. Kot pravita Werter in Davis (v Svetlik in Kohont, 2009) je iz raziskav razvidno, da lahko ob primernem oblikovanju dela in s primerno motivacijo zaposlenih izboljšamo njihove delovne dosežke, hkrati pa povečujemo njihovo zadovoljstvo. Za uspešnost organizacije je tako nujno, da skrbimo za zadovoljstvo delavcev.

Svetlik (2009) navaja nekaj dejavnikov, ki prispevajo k zadovoljstvu zaposlenih s svojim delom (Tabela 1).

Tabela 1: Dejavniki, ki prispevajo k zadovoljstvu z delom

Dejavniki	Razlogi za zadovoljstvo
Vsebina dela	Možnost uporabe znanja, možnost učenja in strokovne rasti, zanimivost dela.
Samostojnost pri delu	Možnost odločanja o tem kaj in kako bo delavec delal, samostojno razporejanje delovnega časa, vključenost v odločanje o bolj splošnih vprašanih dela in organizacije.
Plača, dodatki in ugodnosti	Ustrezna višina plače, povezava plače z uspešnostjo, različne nagrade in priznanja za uspešno delo, dodatki in ugodnosti, ki jih posameznik ceni.
Vodenje in organizacija dela	Ohlapen 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, sproščena komunikacija med sodelavci, nadrejenimi in podrejenimi.
Delovne razmere	Majhen telesni napor, varnost pred poškodbami in obolenji, odpravljanje motečih dejavnosti fizičnega delovnega okolja kot so vlaga, neugodna temperatura, prah, hrup ipd..

Vir: Svetlik, 2009, str.341

Kot je razvidno iz tabele, so za dobro počutje zaposlenih pomembni tudi dobri odnosi med sodelavci, ki ne vplivajo samo na razpoloženje, temveč tudi na učinkovitost pri delu (Košiček, 1998).

Enako velja za samostojnost pri delu, ki odločilno vpliva na zadovoljstvo zaposlenih s svojim delovnim mestom. Dejstvo je, da človek, ki nima vpliva na svoje delo, torej ki samo izpolnjuje naročila drugih, ne bo nikoli tako zadovoljen s svojo delovno kariero, kot tisti, ki o svojem delu lahko samostojno odloča. »Zaposlene je zato treba pritegniti k reševanju problemov, ki zadevajo njihove odnose z organizacijo in prav tak pristop k upravljanju naj bi bil sestavni del organizacijske kulture« poudarja Svetlik (1996, str. 163).

Pravzaprav lahko za vse dejavnike, navedene v razpredelnici trdimo, da v primeru, da so prisotna v organizaciji, vplivajo ne samo na dobro počutje, temveč tudi na storilnost zaposlenih in posledično tudi na uspešnejše delovanje organizacije (Lotrič, 2009).

Organizacija je, pravi Čuk (1996, str. 5) »sama po sebi mrtva, prav tako tudi denar, naprave, stroji... Oživljajo jih ljudje, zaposleni, ki imajo ustrezno znanje, zmožnosti in ki so motivirani za delo«. Zato je pomembno, da skrbimo za kadrovske vire v podjetju in da jim pomagamo uskladiti njihove želje, interese, potrebe in cilje, s cilji podjetja. Pri tem poskušamo omogočiti kar se da ugodne delovne pogoje, saj je od tega odvisen tudi uspeh organizacije (Rousseau, 1996, v Zupan, 2012). Poleg tega pa se moramo zavedati, kot opozarjata Svetlik in Zupan (1996), da je uspešno delovanje podjetja večinoma ali celo v celoti odvisno od kombinacije sestavin, ki so v popolni lasti zaposlenih, ki tudi v celoti upravljajo njihovo porabo. Zato je naloga organizacije med drugim ta, da poskuša v čim večji meri izkoristiti potenciale zaposlenih.

## 6.2. Kadrovske vire ali človeški kapital

»Če imamo na razpolago finančna sredstva, lahko kupimo vse potrebne predmete in naprave, toda da iz njih nekaj napravimo, da ustvarimo novo vrednost, je odvisno od ljudi, zaposlenih, od njihovih virov« (Možina, 2002, str. XVII).

Kadrovske vire so »vsi ljudje, ki lahko v kakršnem koli smislu sodelujejo pri neki obliki organiziranega dela« (Možina, 2002, str.7). Nadalje lahko kadrovske vire opredelimo kot zaposlene, njihove sposobnosti, znanja, motivacijo za delo, pripadnost organizaciji, pripravljenost pomagati (prav tam).

Pod kadrovske vire štejemo naslednje sestavine (Davenport, 1999, v Svetlik in Zupan, 2009):

- Sposobnosti: pri čemer imamo v mislih usposobljenost za opravljanje določenega dela, in vključuje znanje, spretnost in talent;
- Vedenje: kjer gre za način delovanja, ki prispeva k izvedbi naloge;
- Napor: ki je zavestni vložek umskih in fizičnih virov za izvedbo naloge;

- Čas: pri čemer gre za kronološki element investicije v človeški kapital (na primer število delovnih ur na dan, delovna doba).

Kadrovski viri so ključnega pomena za doseganje ciljev organizacije, saj so njihove sposobnosti in znanja, kot ugotovljeno v prejšnjih poglavjih, glavni vir oziroma kapital podjetja. Z oznako kapital jih označujemo, ker kapital kot tak ustvarja vrednost (Svetlik in Zupan, 2009). Ker zaposleni v podjetju prav tako ustvarjajo vrednost organizacije, lahko njihov doprinos k podjetju posledično imenujemo kapital. Ob tem so se začeli pojavljati pojmi, kot so človeški, socialni in intelektualni kapital, pri čemer ima človeški kapital najdaljšo tradicijo, saj se je začel v povezavi z ekonomijo uporabljati že v sedemdesetih letih prejšnjega stoletja. Človeški kapital so ekonomisti namreč že takrat začeli povezovati z gospodarskim razvojem in znanjem, in ugotovili, da ima ta povezava potencial za nadaljni in hitrejši ekonomski razvoj. Na podlagi tega je nastala tudi teorija človeškega kapitala.

Za podjetja oziroma organizacije je tako pomembno, da zaposlujejo kadrovske vire, za katere ocenijo, da lahko s svojim znanjem in sposobnostmi doprinesejo k razvoju, napredku in uspešnosti podjetja. Pri tem je pomembno, da v podjetje privabijo zaposlene s čim večjim naborom sposobnosti, na drugi strani pa zagotovijo, da te sposobnosti zaposleni lahko uporabljajo na svojem delovnem mestu, ter jim obenem omogočajo tudi razvoj in nadaljno profesionalno rast, ki bi pripeljala do še boljšega dela in s tem doprinosu k uspešnemu poslovanju podjetja (Zupan, 2012).

#### 6.2.1. Razvoj kadrovskih virov

Organizacija je lahko uspešna, kolikor je uspešen njen najšibkejši člen, pravi znani rek in v njem je nekaj resnice. Če ima organizacija kadrovske vire, ki imajo omejen nabor sposobnosti in nimajo potenciala za razvoj v smeri aktivnosti, katere od njih pričakuje in potrebuje organizacija v kateri so zaposleni, potem taka organizacija nima prav dosti možnosti za uspešno poslovanje. Zato je v osnovi pomembno, da organizacija izbere kadrovske vire s potencialom, v nadaljevanju pa, kako bo za te kadrovske vire skrbela. Ljudje, ki v službi ne vidijo potenciala za svoj profesionalni in tudi osebni razvoj, namreč niso motivirani in zato ne vlagajo veliko napora v svoje delo, posledično pa tudi organizacija ne more napredovati.

Organizacije, ki se tega zavedajo, zato načrtno vlagajo v razvoj svojih zaposlenih, kar ima za rezultat višjo motivacijo, več znanja, ki ga zaposleni vložijo v svoje delo in s tem organizacijo, za katero delajo, ter posledično pripevajo k napredku podjetja, v katerem so zaposleni. Torej lahko rečemo, da je najpomembnejši za uspeh organizacije prav kadrovski razvoj.

Razvoj kadrov, kot ga opredeli Možina (2002, str. 46), je »sistematičen in načrtovan proces priprave, izvajanja in nadziranja vseh kadrovsko izobraževalnih postopkov in ukrepov, namenjenih strokovnemu, delovnemu in osebnostnemu razvoju zaposlenih«.

Na začetku je bil razvoj kadrov namenjen »profesionalnemu, osebnemu in strokovnemu razvoju posameznika, usklajevanju interesov posameznika in podjetja, poudarek pa je bil predvsem na izobraževanju in načrtovanju kariere« (Možina, 2009, str.505). Danes pa je temeljna naloga razvoja kadrov nekoliko širša in sicer »zagotavljati optimalno poklicno, izobrazbeno in kvalifikacijsko strukturo vseh zaposlenih glede na sedanjo razvitost in strateške cilje organizacije« (Možina, 2002, str. 47), pri čemer ne omogoča samo razvoja zaposlenih v organizaciji, temveč tudi predvidevanje kadrovskih potreb v prihodnosti ter s tem posledično vpliva na načrtno zaposlovanje (Možina, 2009).

Veliko organizacij ne prepozna potencialov in zmožnosti njihovih zaposlenih, v nekaterih organizacijah pa zaradi neprimerne vodenja in pogojev za delo celo zavirajo njihove potenciale. Naloga menedžerjev je po mnenju Možine (2002), da odkrijejo prav te potenciale in zmožnosti, ter poskrbijo, da jih posamezniki lahko uresničijo in nadgradijo.

Razvoj kadrov deluje na več področjih, in sicer od usmerjanja mladih v šolanje za ustrezne poklice, usposabljanja sprejetih delavcev, zagotavljanja ključnih menedžerskih kadrov, stalen strokoven in osebni razvoj zaposlenih, spodbujanje kreativnosti, zagotavljanje prenosa znanj pa vse tja do spodbujanja pripadnosti zaposlenih podjetju (prav tam).

Razvoj kadrov ima velike učinke tako za organizacijo, kot tudi za zaposlene. Organizacija lahko ob vlaganju v razvoj kadrov pričakuje boljše rezultate, večjo storilnost in kvaliteto izdelkov, ter večjo fleksibilnost zaposlenih, medtem ko si zaposleni od vlaganja v razvoj kadrov znotraj organizacije lahko obetajo priložnosti za strokovni in osebni razvoj, večjo

zanesljivost zaposlitve in socialno varnost, povečanje poklicne fleksibilnosti, osebno potrditev ter nenazadnje tudi možnost napredovanja in druge ugodnosti na delovnem mestu (prav tam).

Nekatera podjetja so te učinke že prepoznala, vendar pa je vlaganje v kadrovske vire še vedno večinoma odvisno od kvalitetnega vodstva, ki pomen razvoja kadrov prepozna kot veliko pomoč pri višanju produktivnosti oziroma na drugi strani slabega vodstva, ki tega potenciala ni sposobno prepoznati. V praksi obstaja vrsta primerov, ko je organizacija z velikim potencialom za uspeh na trgu, a s premalo udejstvovanja na področju razvoja kadrovskih virov, morala premoč prepustiti konkurentom, ki so jih prav z vlaganjem v kadrovske vire prehiteli na trgu. Na drugi strani pa na trgu obstaja tudi veliko podjetij, ki so ravno z vlaganjem v razvoj kadrovskih virov in njihovo dobro počutje na delovnem mestu prehiteli konkurente na vseh področjih. Eden izmed takih primerov je vsekakor vsem dobro znan primer in sicer podjetje Google. Na Googlu skrbijo tako za razvoj kadrov kot tudi njihovo dobro počutje, zaradi česar so v prednosti tako v smislu zaslužka, kot tudi pri možnosti nabora novih kadrovskih virov, saj po podatkih s spleta<sup>3</sup>, na dan prejmejo preko 1.300 vlog za delo s strani ljudi, ki bi želeli delati v takem podjetju.

#### 6.2.2. Strateško planiranje kadrovskih virov

Poleg samega razvoja kadrovskih virov, je za uspešno delovanje organizacije pomemben še en vidik kadrovskega menedžmenta in sicer strateško planiranje kadrovskih virov. Pri strateškem menedžmentu gre za »načrt kadrovskih ukrepov, s katerimi želi vodstvo doseči strateške cilje organizacije« (Možina, 2002, str. 19). Z drugimi besedami (prav tam), gre za oblikovanje ciljev, vezanih na kadrovske vire, na podlagi katerih organizacije razvijajo strategije kako jih doseči s pomočjo pridobivanja ustreznih kadrovskih virov, njihovega nameščanja, razvijanja ter nenazadnje tudi ohranjanja.

Za snovalce strateškega planiranja kadrovskih virov je pomembno, da se zavedajo, da strateški menedžment lahko v največji meri prispeva k povečevanju uspešnosti in

---

<sup>3</sup> <http://money.cnn.com/magazines/fortune/bestcompanies/2007/snapshots/1.html>

konkurenčnosti podjetja samo takrat, ko je usklajen s poslovno strategijo (Možina in Zupan, 2009).

Strateško planiranje kadrov pa mora, kot pravi Možina (2002) odgovoriti tudi na naslednji dve osnovni vprašanji: Kakšne kadre in koliko njih organizacija potrebuje za izvajanje in vodenje nalog za uresničevanje strateških ciljev? Ter, kako oblikovati strategijo, da bo zajela vse možnosti in obenem pokazala tudi slabosti in priložnosti, ki se pojavljajo v okolju organizacije?

Idealizirani model strateškega menedžmenta kadrovskih virov naj bi po navedbah Mabey&Salaman (1995 v Možina in Zupan, 2009, str. 106-107), poleg odgovorov na zgornji vprašanji vseboval štiri stopnje:

1. Oblikovanje poslovne strategije;
2. Opredelitev ključnih vedenj, ki so potrebna za izvajanje te strategije;
3. Oblikovanje in uvajanje organizacijskih procesov oziroma aktivnosti menedžmenta kadrovskih virov, ki bodo spodbujale potrebno vedenje;
4. Spremljanje učinkovitosti in uspešnosti programov menedžmenta kadrovskih virov.

Strateško planiranje kadrov se v podjetjih oziroma organizacijah izvaja na dveh stopnjah in sicer na stopnji iskanja in zaznavanja razvojnih problemov ter na stopnji izdelave strateških planov, kot pravi Možina (2002), ter pojasnjuje, da gre pri stopnji zaznavanja razvojnih problemov predvsem za celostno analizo prednosti in slabosti posameznih področij dela organizacije, medtem ko gre na stopnji izdelave strateških planov za preučevanje poslanstva organizacije, pri čemer zastavimo cilje in ustrezne strategije za doseganje željenih rezultatov.

### 6.2.3. Cilji ravnanja s človeškimi viri

Končni cilj ravnanja s človeškimi viri je zelo preprost: čim večja učinkovitost organizacije, na kar lahko vplivamo samo z ustreznim ravnanjem s človeškimi viri.

Kadar se s človeškimi viri ravna ustrezno, se dosega naslednje cilje (Možina, 2002, str.17):

- Dvig produktivnost;
- Izboljšanje delovnih razmer;
- Upoštevanje zakonodaje;
- Pridobivanje konkurenčne prednosti,
- Usposabljanje;

Ravnanje s kadrovskimi viri tako »zajema globalni, strateški vidik obravnavanja zaposlenih v smeri razvoja in uspešnosti vseh sodelujočih« (prav tam).

### **6.3. Nosilci kadrovskih vlog v organizacijah in njihove naloge**

Iz zgodovinskega pregleda kadrovske teorije smo videli, da je kadrovska funkcija prisotna že v obdobju starih civilizacij, intenzivneje pa se je začela razvijati z industrijsko revolucijo (Svetlik in Zupan, 2009). Ko so vodilni delavci ugotovili, da jim zaradi prepogostih menjav kadrov zaradi zdravstvenih razlogov vse preveč časa jemlje usposabljanje novih in novih delavcev, so se začeli ljudje na vodilnih funkcijah bolj aktivno ukvarjati s pogoji za delo in zaposlenimi, s tem pa so se počasi začeli pojavljati tudi zametki kadrovskih služb.

Florjanič (2004, str.44) kadrovske službo danes definira kot: »planiranje, usmerjanje, usklajevanje, kontrolo in razvoj mreže kadrovskih procesov v celi organizaciji«. Kadrovske naloge pa so »ocenjevanje kadrovskih potreb, odkrivanje kadrovskih resursov, preskrbovanje podjetja s kadri, izbiranje ustreznih kadrov, njihovo nameščanje na delovne naloge, premeščanje ob spremenjenih pogojih, družbeno in delovno izobraževanje, ustrezno informiranje, skrb za njihovo socialno varnost in delovna razmerja, varstvo pri delu, delitev osebnih dogodkov in proučevanje in razvoj organizacijskih razmerij« (prav tam).

Kadrovske službe v organizacijah niso pravilo. Pogosto se s kadri ukvarjajo vodilni delavci v odsotnosti kadrovskih služb, kljub temu pa večje organizacije praviloma imajo svoje kadrovske službe, saj to od njih zahteva obsežna organizacija dela, ki se tam odvija. Večje organizacije ponavadi ravno z razlogom lažje organizacije dela oblikujejo različne oddelke za vodenje kadrovskih virov, s čemer pomagajo razbremeniti neposredne vodje ter poskrbijo,



da je primerno pokrito predvsem kadrovsko področje vezano na zakonodajo, ki zahteva pravna znanja iz kadrovskega področja (Možina, 2002).

V sodobnih organizacijah ponavadi obstajajo trije pglavitni nosilci kadrovskih vlog (Svetlik in Kohont, 2009):

- **Linijski vodje**- kjer gre lahko za nižji, srednji ali višji menedžment. Na dnu piramide imajo linijski vodje naloge dnevnega vodenja sodelavcev, bolj kot se pomikamo proti vrhu piramide pa sprejemajo več strateških in sistemskih kadrovskih odločitev. Bolj kot je organizacija usmerjena k ljudem, bolj so linijski vodje tudi kadrovske vodje.
- **Delavski predstavniki** – njihove naloge se navezujejo na sindikate, vendar so kljub temu zelo odvisne od organiziranosti zaposlenih (na ravni organizacije, gospodarske dejavnosti v kateri nastopa podjetje ali na državni ravni), seveda pa tudi od zakonske ureditve, ki ureja to področje.
- **Kadrovski menedžerji in strokovni kadrovski delavci**, ki so profesionalno izobraženi za delo na kadrovskem področju in lahko delujejo znotraj organizacije, kot tudi v specializiranih kadrovskih agencijah in ponujajo svoje storitve na trgu.

Glede na nosilce kadrovskih nalog in seveda tudi glede na velikost in značilnosti organizacije, se znotraj vsake oblikuje različna delitev dela med izvajalci kadrovskih nalog. Tabela 2 prikazuje primer delitve nalog pri kadrovanju med linijskimi vodji in kadrovskimi strokovnjaki v večji organizaciji.

Tabela 2: Delitev nalog pri kadrovanju

Linijski vodje	Skupaj	Kadrovski strokovnjaki
1. Zahteva po zaposlitvi novega delavca	2. Preverjanje utemeljenosti zahteve in morebitnih alternativ	4. Pridobivanje kandidatov
6. Pogovor vodje s kandidati in končna izbira	3. Analiza dela in preverjanje potrebnih zmožnosti kandidata	5. Prva selekcija kandidatov primernih za pogovor z vodjo
8. Uvajanje v delo in delovno okolje	12. Pogovor o možnostih izboljšav: usposabljanje, motiviranje, druge naloge	7. Priprava ustreznih instrumentov za ocenjevanje delovne uspešnosti
10. Ocenjevanje delovne uspešnosti in razgovori s sodelavci	15. Pogovor o ukrepih za uspešnejše kadrovanje in zadržanje delavcev	9. Priprava ustreznih instrumentov za ocenjevanje delovne uspešnosti
13. Odpoved razmerja		11. Analiza uspešnosti
		14. Analiza odhodnih intervjujev

Vir: Svetlik in Kohont, 2009, str.149

Seveda so delitve dela na kadrovskem področju različna od organizacije do organizacije. V večjih, predvsem javnih podjetjih, imajo večjo vlogo kadrovske službe, medtem ko v manjših podjetjih kadrovske funkcije lahko opravlja sam direktor ali pomočnik direktorja in kadrovskih služb ni, saj jih praktično ne potrebujejo. Ne glede na obliko organizacije so vsem tistim, ki delajo na kadrovskem področju skupne predvsem naloge, ki jih opravljajo, da zadostijo organizacijskim, pa tudi zakonskim zahtevam.

Vloge vodij ravnanja s kadrovskimi viri so naslednje (Možina, 2002):

- Podpirajo poslovanje (in ne zgolj kadrovskih virov);
- Razvijajo kadrovske strategije, ki vplivajo na poslovne cilje;
- Oblikujejo spremembe povezovanja kadrovskih virov z drugimi viri v organizaciji;
- Izboljšujejo možnosti organizacije za pospeševanje in obvladovanje sprememb;
- Sodelujejo pri razvijanju kulture organizacije in sistema skupnih vrednot;
- Kot strokovnjak za kadrovska vprašanja pomagajo sodelavcem na drugih področjih;
- Svetujejo nadrejenim in drugim vodjem na področju kadrovskih virov.

Pregled učbenikov s področja menedžmenta človeških virov pokaže pester a podoben nabor nalog, ki jih strokovnjaki umeščajo v menedžment človeških virov, med njimi pa so naslednje (Svetlik in Kohont, 2009, str. 151, po Scarpell in Ledvinka, 1988; Berdwell in Holden, 2001; Torrington in Hall, 1987; Dessler, 1988; Bratton in Gold, 1999; Armstrong, 2006; Dubois in Rothwell, 2004):

- **Analiza in oblikovanje dela** (sistematizacija delovnih mest, določanje potrebnih lastnosti delavcev, oblikovanje delovnih enot in skupin...);
- **Pridobivanje človeških virov** (načrtovanje in napredovanje, pridobivanje in izbiranje kandidatov za zaposlitev, uvajanje novo sprejetih delavcev);
- **Razvoj človeških virov** (ugotavljanje izobraževalnih potreb, izobraževanje in usposabljanje, načrtovanje kariere, razvoj menedžmenta itd...);
- **Ocenjevanje uspešnosti dela;**
- **Povračilo za uporabo človeških virov** (spodbude za boljše delo, denarno in nedenarno nagrajevanje, plače in plačni sistemi, ugodnosti za zaposlene itd...);
- **Odnosi z zaposlenimi** (industrijski odnosi, pogajanja s sindikati, vključevanje zaposlenih v upravljanje organizacij oziroma soodločanje, zagotavljanje pretoka informacij in vpliva zaposlenih, odnosi vodij z zaposlenimi na njihovih delovnih mestih, spremljanje organizacijske klime in stališč zaposlenih);
- **Urejanje delovnih razmerij** (sklepanje in prekinjanje delovnih pogodb, reševanje pritožb in disciplinskih problemov);
- **Vzdrževanje človeških virov** (skrb za varno delo in dobre delovne razmere, skrb za zdravje in dobro počutje zaposlenih, zagotavljanje storitev prevoza, prehrane, rekreacije, raznovrstnih zavarovanj, varstva otrok, kulturnih storitev in drugega, kar lahko prispeva k blaginji zaposlenih);
- **Odnosi organizacije z okoljem** (na področju menedžmenta človeških virov, kot so odnosi z državo, lokalno skupnostjo, sindikati in drugimi sodelujočimi na trgu delovne sile);

Posebej v manjših organizacijah, ki nimajo tako razvejanega sistema kadrovske službe, je pomembno, da ljudje, ki izvajajo kadrovske naloge obvladajo tako vsebinske, tipično kadrovske naloge, kot tudi da imajo dobro zakonsko podlago za delo s kadri. Dejstvo je

namreč, da v manjših podjetjih delo s kadri pogosto opravlja en strokovni delavec, ki pokriva celotno področje menedžmenta človeških virov, zato se mora le-ta priučiti večine nalog, ter za izvajanje kadrovskih funkcij po potrebi pridobiti dodatna znanja.

#### **6.4. Pričakovane kompetence in znanja nosilcev kadrovskih funkcij**

Iz prejšnjega poglavja je razvidno, da je velika razlika v pričakovanih znanjih od posameznika zaposlenega na kadrovskem področju v velikih organizacijah, kjer delo poteka bolj ozko in specializirano, od posameznika, ki kadrovske delo opravlja v manjšem podjetju ali drugi obliki organizacije. Vendar pa je poleg znanj in izkušenj pomembno tudi, da ima oseba, ki dela s kadri še dodatne kompetence in osebnostne lastnosti, ki ji omogočajo opravljanje dela z zaposlenimi.

Z razvojem področja menedžmenta človeških virov, vlog in nalog, ki jih v organizacijah opravljajo kadrovski strokovnjaki v okviru menedžmenta človeških virov, se spreminjajo tudi »pričakovane kompetence, ki so potrebne za opravljanje teh nalog in vlog« (Kohont, 2005, v Svetlik in Kohont, 2009, str. 161). Osebe, zaposlene na kadrovskem področju, bi morale imeti naslednje osebnostne lastnosti (prav tam):

- Analitično in konceptualno mišljenje;
- Sposobnost za inovativno in kreativno reševanje problemov;
- Strateško razmišljanje in delovanje;
- Poznavanje poslovanja in poslovnega okolja;
- Komunikativnost;
- Sposobnost iskanja informacij;
- Osredotočenost na kupce, uporabnike storitve;
- Sposobnost prepričevanja in vplivanja;
- Sposobnost timskega dela;
- Usmerjenost k ciljem;
- Sposobnost vodenja;
- Strokovnost, »tehnične« kompetence;

- Fleksibilnost;
- Prenos, aktivacija, razvoj znanj;
- Kooperativnost;
- Uporaba informacijske tehnologije;

In prav to so lastnosti, ki naj bi po mnenju Kohonta (prav tam) kadrovskemu delavcu omogočale delo s kadri.

Poleg naštetih lastnosti temu lahko oddamo še eno pomembno dimenzijo in sicer osebnostni in čustveni razvoj, ki sta neločljiva od našega življenja in delovanja na različnih področjih, tudi ali predvsem od delovnega. Po Milivojevičevem (1996) prepričanju, bi morali vodilni delavci zelo dobro poznati lastna čustva in reakcije, saj je vodja oseba, ki je v nenehnem kontaktu s svojimi podrejenimi, ob velikih osebnostnih razlikah vseh vpletenih v tem odnosu pa pogosto pride do močnih čustvenih (ponavadi podzavestnih) reakcij, ki ob neobvladanju lahko pomenijo tudi negativne posledice za delovanje organizacije. Milivojevič (prav tam) je zato prepričan, da bi menedžerji oziroma nosilci kadrovskih funkcij, ki uresničujejo cilje organizacije, morali imeti določeno stopnjo psihološkega znanja in biti aktivni tudi na področju osebnega razvoja.

Poznavanje lastnih in tujih čustev namreč lahko pripomore, da človek, v našem primeru zaposlen, na področju kadrovskih virov na eni strani prepozna svoja čustva v posamezni situaciji, dojame njihovo funkcijo in razlikuje ustrezna čustva od neustreznih, ter na drugi strani prepozna čustva svojih sodelavcev in obenem razume njihovo funkcijo, kar lahko pripomore k hitrejšemu reševanju konfliktov. Prednost vodilnih delavcev, ki imajo znanje in razumevanje na področju čustvenega sveta je tudi ta, da tak posameznik hitreje prepozna čustvene razmere v organizaciji in ima znanja in možnosti da vzpostavi take razmere, za katere misli, da bi bile za organizacijo najboljše (prav tam).

Da bi si olajšali delo naj bi nosilci kadrovskih funkcij ob svojem delu s kadri izhajali iz naslednjih predpostavk (Florjanič, 2004, str 50):

- Človek je celota fizičnih in anatomskih lastnosti, zaradi česar je potrebno poznati psihofiziologijo dela in higiensko-tehnično zaščito;
- Človek je celota obrambnih mehanizmov in teži k varnosti, zaradi česar je pomembno poznati psihologijo, socialno psihologijo, sociologijo dela in tudi varstvo pri delu;
- Človek je celota intelektualnih, izkustvenih, emotivnih in efektivnih lastnosti, zaradi česar je pomembno poznati strukturo, teorijo in procese izobraževanja, informatiko, antropologijo in psihologijo dela;
- Človek je celota socialnih lastnosti, etičnih načel in občutka pravice in pravičnosti, zaradi česar je pomembno poznavanje sociologije, etike, prava in psihologije;

Delo z ljudmi ni bilo nikoli in težko verjetno kdaj v prihodnosti bo. Ljudje, ki se na kadrovske področje podajajo brez potrebnih znanj za delo z ljudmi in sposobnosti za vodenje, so pogosto frustrirani, razočarani in v večnem stresu. Vsak zaposlen je namreč človek zase, skupaj z njim pa pride tudi njegova psihodinamika, potlačeni vzorci, čustveni svet, ki slej ko prej pridejo na dan. Delo s posameznikom ima svojo dinamiko, takoj ko vodimo več ljudi pa skupaj tvorijo novo celoto, ki prinaša tudi nove izzive za vodjo. Zato je pomembno, ne samo kakšne kompetence in znanja ima zaposleni na kadrovske področju, temveč tudi kakšne so njegove osebne karakteristike in kako ga sprejmejo ljudje, s katerimi dela. Predvsem pa, ali je sploh sposoben za vodenje ljudi.

## 7. VODENJE

Menedžment je usmerjen na »usklajevanje v organizaciji in vključuje planiranje, organiziranje, kadrovanje in kontroliranje, medtem ko je vodenje v primerjavi z menedžmentom ožje usmerjeno« (Možina, 1996, str.91). Različni avtorji vodenje definirajo takole:

- »Je proces vplivanja na delovanje skupine za doseganje ciljev skupine ali organizacije« (Bass 1981, str. 9);
- »Je sposobnost vplivati na sodelavce, jih spodbujati in usmerjati k želenim ciljem« (1996, str. 91);

- »Je vplivanje na obnašanje in delovanje tako posameznika kot tudi skupine v podjetju in usmerjanje njihovega delovanja k zastavljenim ciljem podjetja« (Rozman, Kovač, Koletnik, 1993, str. 201);
- »Je vpliv, ki ga posameznik izvaja na druge, na aktivnosti določene skupine in po obsegu tega vpliva se vodilni razlikuje od drugih članov skupine« (Krech, Cruchfeld, Ballachey, 1972, v Brajša, 1983);
- »Se nanaša na ljudi, kako jih usmerjati, motivirati, nanje vplivati, da bi zadane naloge čim bolje izvrševali, ob čim manjšem potrošku energije in s čim večjim osebnim zadovoljstvom. Namen vodenja pa je po njegovo, oblikovati vedenje posameznika, skupine pri doseganju delovnih in organizacijskih ciljev« (Možina 1994, str. 4).

Večina definicij torej vodenje vidi kot vpliv na zaposlene, ki jih pripelje do določenih vnaprej zastavljenih ciljev. Brajša (1983) temu dodaja, da ima vodja poleg vpliva na ljudi tudi vpliv na tehnološki proces. Da do vodenja sploh pride pa je potrebna »neizbežna stalna aktivnost ljudi, ki imajo posebno nalogo, da prevzemajo odgovornost, da se organizacija obdrži, da funkcionira in uspešno dosega svoje cilje« (Rot, 1986, str.214-215). Torej je vodenje medosebni proces, v katerem je pomembna aktivnost obeh strani.

Po psihoanalitični koncepciji Redla (1942, str.101) se za vodjo smatra tista oseba, ki »predstavlja centralno figuro za člane skupine in ki je za člane skupine pomembna s stališča intenzivnega emocionalnega odnosa ter ima odločilno vlogo na njihovo obnašanje.«

Vodenje je izrednega pomena, saj kot pravi Rot (1983), skupina ne more funkcionirati brez vodje. Za to obstajajo štiri tehniki razlogi, pri čemer se prvi nanaša na pravila in predpise organizacije, ki so po njegovih besedah (prav tam) skrajno nepopolna, saj se situacija v organizaciji neprestano spreminja in posledično bi natančno upoštevanje navodil lahko organizaciji prej škodilo, kot koristilo. Kot drugi razlog, da je v skupini potrebno vodstvo Rot navaja dejstvo, da organizacija deluje v živem svetu, v katerem se situacija (tržišče, tehnologija, zakoni...) neprestano spreminja, neprilagoditev organizacije na te spremembe na trgu pa bi lahko dolgoročno pomenila njen propad. Za tretji razlog navaja dinamiko znotraj organizacije, ki se spreminja z vsakim odhodom, spreminjajo pa se tudi potrebe po

novih članih, menjavah, nalogah. Kot zadnjo oviro za skupino brez vodstva pa vidi razlog v tem, da se v podjetjih neprestano dogajajo menjave potreb, interesov in motivov članov organizacije, ki bi jim brez vodje težko sledili.

Vodja je torej nujno potreben člen pri funkcioniranju skupine, izrednega pomena pa je tudi, kakšna osebnost je vodja. Pogosto o vodenju namreč razmišljamo napačno, saj obstaja prepričanje, da je za vodenje dovolj, če si strokovnjak za delo, ki ga vodiš, vendar to ne drži, kar se pokaže v praksi, ko odličen strokovnjak ni nujno tudi dober vodja, je pa to sicer lahko tudi nekdo, ki ni strokovnjak za področje na katerem vodi ljudi. Iz tega sledi, da ima veliko vlogo pri vodenju ljudi tudi osebnost vodilnega (Brajša, 1983).

V socialnopsihološki literaturi obstaja veliko klasifikacij kakšna oseba bi moral biti vodilni. Najstarejša teza o vodstvu je vsekakor koncept o rojenem vodji. Tako je med drugim trdil konzervativni angleški filozof Carlyle (v Rot, 1986), ki je menil da so v vseh skupinah vodje tisti posamezniki, ki imajo že po naravi karakteristike, ki jih definirajo za vodje. Te osebe v vseh skupinah in v vseh situacijah prevzemajo vlogo vodje zaradi sposobnosti, da uredijo neurejeno skupino in jo pripeljejo do razrešitve »težave« v dani situaciji. Po tej teoriji naj bi bile skupine, kjer ni prisotne take osebe, obsojene na propad, zato je za uspeh skupine pomembno, da je na mestu oseba, ki ima osebnostne karakteristike vodje.

Kot argument teoriji rojenega vodje Carlyle (prav tam) navaja dve dejstvi. Prvo je, da obstajajo posamezniki, ki imajo odlične veze in poznanstva, izhajajo iz uglednih družin in so visoko izobraženi, vendar jih skupina sama nikoli ne postavi na mesto vodje in zato nikoli niso uspešni na tem področju. Drugo dejstvo pa je, da obstajajo posamezniki, ki se vedno v vseh skupinah in vseh situacijah znajdejo na mestu vodje. Vodstvo je po tej teoriji torej odvisno od določenih karakteristik osebnosti in samo tisti, ki jih poseduje lahko postani uspešen vodja.

Brajša (1983, str. 188) se s teorijo rojenega vodja ne strinja saj meni, »da se vodenja lahko priučimo, vendar se mora naučeno nenehno izpolnjevati z dopolnilnim izobraževanjem, ter da vodenje ne zajema le pravno-administrativne in racionalne, ampak tudi globlje čustvene psihodinamične, pogosto tudi podzavestne plati medosebnih odnosov in komunikacije«.



Dober vodja bi zato moral biti po njegovem mnenju tudi »psihoterapevt, psiholog, pedagog ter socialni delavec« (prav tam).

Vodenje je preveč pomemben dejavnik za uspešno delovanje podjetja ali organizacije in sam po sebi preveč zahteven, da bi lahko z njim tako poenostavljeno ravnali. Ni torej dovolj, da je sodobni vodilni delavec primerno poklicno izobražen ter usposobljen, hkrati se od njega pričakuje tudi izobrazba za medosebne odnose v vseh njihovih razsežnostih, ter znanje za medosebno komunikacijo, ki skupaj dajejo podlago za kvalitetno vodenje, še dodaja avtor (prav tam).

Potrebno se je zavedati, opozarja Možina (2002), da bo v poslovnem svetu ob koncu tisočletja vodenje kot del menedžmenta postalo izrazito pomembno, ne samo za napredek ampak tudi za preživetje organizacij. Da bi se bile današnje organizacije sposobne preoblikovati v organizacije, ki bodo uspešno delovale v 21.stoletju, bo potreben premik v ljudeh, ki jih vodijo, pri tem pa bo, kot meni Druker (2002), vodenje samega sebe pogoj za vodenje drugih.

### **7.1. Uspešen menedžer oziroma vodja**

Uspešen menedžer je »aktiven vodja, ki ustvarja pozitivno delovno okolje v katerem zaposleni dobivajo priložnost in spodbude za visoke dosežke in svoj razvoj« (Možina, 2002, str.29). Organizacija, ki jo vodi uspešen človek dosega nadpovprečne rezultate. Uspešni vodje, meni Adizes (1996), dosegajo red, ne da bi zahtevali visoko stopnjo sistematizacije, dosegajo tipično visoko moralo podrejenih ter jih opogumljajo k razvijanju sposobnosti, težijo k pomembnim ciljem in spodbujajo pravo motivacijo pri svojih podrejenih.

Obstaja vrsta raziskav (Bird 1940, Stogdil 1984, Mann, 1959), ki so ugotovile kar nekaj skupnih karakteristik vodij, ker pa je teh raziskav veliko, se ugotovitve, za katere lastnosti gre, precej razlikujejo med seboj. Spodaj naštevam nekaj različnih seznamov lastnosti uspešnih vodij, kot jih navajajo nekateri avtorji.

Avtorja McDavid in Harari (1947) menita, da so osebne karakteristike za vodje skupin predvsem pozornost za potrebe in zahteve članov skupine, fleksibilnost ki omogoča

prilagajanje spremembam, občutek odgovornosti za napredek skupine ter prevzemanje rizika za delo, od katerega se pričakuje, da bo doprinesel uspeh skupine.

Kovač (2002, str.123) našteva naslednje lastnosti, ki jih potrebuje sodobni menedžer za uspešno vodenje zaposlenih:

- Osebna integriteta (samozavest, izobrazba, izkušnje, razgledanost);
- Sposobnost odločanja in vodenja (analitično mišljenje in komunikativnost);
- Ustvarjalnost in delovna vnema (sposobnost prepoznavanja priložnosti, doslednost pri delu);
- Sposobnost hitrega prilagajanja in prevzemanja tveganja (podjetniška naravnost);
- Pripravljenost na sodelovanje in razumevanje sodelavcev (spoštovanje poslovne kulture podjetja);
- Ciljna usmerjenost in razumevanje sodelavcev (vizionarstvo, oblikovanje timov);
- Poslovna etika in pripadnost podjetju (močan občutek za pravičnost in stalnost v podjetju);
- Sposobnost pridobivanja najboljših sodelavcev (oblikovanje sposobnih izvedbenih timov);
- Strokovna avtoriteta in sposobnost abstraktnega mišljenja (smisel za globalno razmišljanje in lokalno delovanje);
- Nagnjenost k strateškemu načrtovanju in predvidevanju poslovne prihodnosti (strateško ravnanje in usmerjenost v prihodnost podjetja);

Tem lastnostim lahko dodamo še naslednje, ki jih navajajo Rozman, Kovač in Koletnik (1993):

- Izkušnje (koristne pri odločitvah);
- Logično sklepanje (izrednega pomena predvsem v fazi ugotavljanja problemov);
- Ustvarjalnost (pomembna za iskanje rešitev pri problemih in idej za izkoriščanje prednosti podjetja);
- Sistemski pristop (pogled na dogajanje z vidika celote);
- Poznavanje kvantitativnih, sintetičnih metod.

Seznam osebnostnih lastnosti dobrega vodje pa navajata tudi avtorja Bizjak in Petrin (1996, str. 140–141): pazljivo posluša kaj mu drugi govorijo, daje pri delu zgled svojim ljudem, vedno drži dano besedo, daje jasna navodila, zna ljudi zainteresirati za delo, ki ga opravljajo, rad sprejema predloge, pravilno ukrepa, ko želi izvršitev dela, razloži zakaj, preučuje možnosti boljših delovnih metod, zna oceniti sposobnost svojih ljudi, zna načrtovati delo.

Nekatere poglavitne odnosne psihodinamične značilnosti vodilnih, kot jih vidi Brajša (1983) pa so:

- Pripravljen za izmenično zavzemanje položaja subjekta in objekta v svojih odnosih s sodelavci;
- Sposoben da vzpostavi z drugimi funkcionalne in ontološke odnose (mora imeti sposobnost da posredno ali neposredno kontaktira z drugimi);
- Omogočiti individualizacijski proces svojim sodelavcem;
- Vzdrževati odnosno udobje med seboj in svojimi sodelavci ter med njimi samimi;
- Dovoljevati konfrontacijo in konflikt in se pri tem ne poslužuje prikrivanja, potiskanja, odvrčanja pozornosti, obtoževanja svojih sodelavcev in racionalizacije s teoretiziranjem;
- Dovoljuje verbaliziranje dejansko doživljanega;
- Omogoča svojim sodelavcem doživljanje enakovrednosti svoje lastne osebnosti;
- Biti sposoben, da dela skupaj z drugimi (timsko sodelovanje);

Za definicijo dobrega vodja lahko uporabimo vrsto seznamov kompetenc in lastnosti, seveda pa noben seznam ne more biti popoln, saj prav na vsakem vedno pogrešamo še kakšno osebnostno karakteristiko, za kakšno pa bi prav gotovo lahko rekli, da ni potrebna. Kot predlaga Možina (2002), si zato, da bi ugotovili, kako uspešno je vodenje, lahko postavimo dve vrsti preprostih diagnostičnih vprašanj o kakovosti vodenja, ki se nanašajo na osebno zaupanje in organizacijske sposobnosti. Prvi sklop vprašanj, ki se navezuje na osebno zaupanje vsebuje vprašanja kot so: Ali sodelavci zaupajo svojemu vodji? Ali ga kot posamezniki občudujejo, spoštujejo in uživajo v delu zanj in z njim? Ali njegovi podrejeni, kolegi in stranke čutijo osebno povezanost z njim? Drugi sklop vprašanj pa se nanaša na organizacijske sposobnosti in vključuje vprašanja kot so: Ali ima vodja zmožnosti, da bi postala organizacija uspešna? Ali ima zmožnosti oblikovati vizijo, doseči pripadnost tej viziji,

sestaviti načrt uresničevanja vizije, razviti vire in sposobnosti ter držati ljudi v pripravljenosti, da uresničijo te stvari? Ta vprašanja pa nam lahko resnično pomagajo dobiti sorazmerno realen odgovor na vprašanje ali je nekdo dober vodja ali ne.

## 7.2. Stili vodenja

Različni vodje različno vodijo svoje zaposlene. Njihov osebni način vodenja poimenujemo stil vodenja. Ta se, kot pravita Lipičnik in Možina (1993, str.25) »nanaša na določen vzorec vodenja, ki ga uporablja vodja, ko dela z ljudmi, seveda, če ga le-ti sprejmejo«.

Stil vodenja se glede na situacijo v organizaciji lahko tudi menja, še posebej, kadar naloge zahtevajo hitro reagiranje. Predpogoj za vodenje z določenim stilom pa je sprejetje stila vodilnega s strani podrejenih. V primeru, da do tega ne pride, tim ne more funkcionirati, ker posledično organizacijo zapustijo zaposleni, ali pa organizacija njih. Najbolj pogosti stili vodenja, kot jih navajata avtorja so (prav tam):

- Birokratski: Vodja ki vodi na tak način je izredno natančen, vljuden in ima močno sposobnost samokontrole. Birokratski vodja zahteva strogo spoštovanje predpisanih pravil in načina dela.
- Razvijalski: Vodja, ki deluje v razvijalskem stilu, spodbuja zaposlene k samostojnosti, zna poslušati in skrbi za dobro komunikacijo med zaposlenimi, ter razume svoje podrejene. Podrejenim zaupa, prav tako tudi oni njemu.
- Dobrohotni: Tak vodja je odločen, delaven in usmerjen k visokim ciljem, kar zahteva tudi od svojih podrejenih. Kljub temu dobrohotni vodja ni pretirano strog.
- Izvrševalski: Vodja, ki vodi v stilu izvrševalskega vodje, se poslužuje skupine kot načina izrabljanja vseh človeških zmogljivosti. S skupinskim delom poskuša vplivati na podrejene v smeri, da zaposlene pripravi do tega, da prevzamejo odgovornost za svoje delo in se skupaj odločajo ter obenem zavežejo za doseganje želenih in tudi višjih ciljev.
- Dezerterski: Ta vrsta vodenja spada med manj učinkovite, saj z njim vodja skuša zagotoviti zgolj minimalne rezultate, ne pa optimalnih, ob siceršnjem upoštevanju

predpisov. Tak vodja zavira kreativnost, saj sam ni kreativen, poleg tega pa je pogosto ozkosrčen in nekomunikativen.

- Misijonarski: Prav tako manj ugoden stil vodenja, ki je v osnovi sicer socialno usmerjen. Vodja nastopa kot prijazen in prisrčen, vendar hkrati deluje pasivno in se izogiba konfliktom ter ne daje navodil za delo. Tak vodja ni preveč ustrezen za delo organizacije, saj s svojim stilom vodenja ne prinese delovnih rezultatov, ker le-ti niso v prvem planu njegovega zanimanja.
- Avtorski: Je izredno agresiven stil vodenja, saj vodja z ljudmi komunicira le enosmerno, poleg tega pa o vsem odloča sam, brez posvetovanja z zaposlenimi, od zaposlenih pa zahteva le poslušnost in pokorščino. Pogosto je, da se ga zaposleni bojijo.
- Kompromisarski: Prav tako ni med najbolj uspešnimi stili vodenja, saj vodja nima sposobnosti odločnega odločanja o stvareh. Vodja je pogosto omahljiv ter dvoličen, s čimer pri podrejenih ne zbuja zaupanja.

To je le ena izmed kombinacij stilov, ki jih navajajo različni avtorji in se v večini med seboj razlikujejo tako po imenih, kot tudi značilnostih posameznih opisov stilov. Terpin (1996) za opis menedžerskih stilov v različnih menedžerskih procesih na primer uporablja imena kot so: strastni filozof, kreativni oblikovalec, podjetni vizionar, prilagodljivi selektor, prehitevajoči tvorec in drugo, prav tako pa tudi opisuje lastnosti in načine obvladovanja težav posameznega predstavnika določenega stila. Kot pravi, gre pri menedžerskem stilu vodenja za »skupek značilnih elementov pri vodenju sodelavcev v neki situaciji« (prav tam, str. 244). Možnih kombinacij in imen za to pa je seveda več in se torej od avtorja do avtorja razlikujejo.

Ker niso vsi stili vodenja enako uspešni, je izrednega pomena, da delovna mesta vodij zasedajo ljudje s primernim pristopom k vodenju, ali pa vsaj, da tisti, ki se znajde v vlogi vodje, prepozna svoj stil vodenja in njegove učinke na podrejene in organizacijo, saj z vodenjem lahko vplivamo tako na boljše počutje in delo zaposlenih in uspešnejše delovanje organizacije, kot lahko prav s svojim vodenjem povzročimo tudi konflikte, slabo počutje, demotivacijo zaposlenih in posledično slabše poslovanje organizacije.

Poleg tega gre omeniti dejstvo, da različni stili vodenja lahko pomenijo tudi težavo v primeru kadrovskih menjav na vodilnih mestih. Kot sem zapisala na začetku poglavja, morajo namreč zaposleni sprejeti stil vodenja, da tim lahko funkcionira, kar v primeru menjave na vodilni poziciji lahko pomeni, da zaposleni, ki so stil prejšnjega vodja sprejeli, novega stila ne sprejmejo, kar lahko vodi v razpad tima ali pa potrebo po ponovni zamenjavi vodilnega. Nekaj resnice je gotovo tudi v tem, da vodje izbirajo zaposlene, ki so pripravljeni delati na način, kakršnega s svojim stilom podpirajo, zato ima lahko zgoraj opisana situacija tudi pozitivne vplive na delovanje organizacije - v primeru, da prejšni tim ni bil funkcionalen in ne sprejema novega načina vodenja, ker od njih zahteva dodatno udejstvovanje na delovnem področju, novi vodja pa zato poišče zaposlene, ki si želijo napredka in s tem povzroči pozitiven plaz sprememb v organizaciji.

Pomembno je tudi spoznanje, da se s časi spreminja potreba po stilih vodenja v podjetju. Včasih so ljudje izvrševali ukaze in opravljali naloge po naročilu, brez razmisleka, danes pa je slika v organizacijah precej drugačna, saj med zaposlenimi in nadrejenimi obstaja vedno več sodelovanja, meje med njimi pa vedno bolj zabrisane.

### **7.3. Menedžer prihodnosti**

Drucker (2002, str.28-29) ugotavlja, da je vse manj zaposlenih podrejenih, vse več pa jih je »umskih delavcev«. Umski delavci so, kot meni (prav tam) lahko le sodelavci, ne morejo pa biti podrejeni, saj morajo takoj, ko končajo pripravništvo vedeti o svojem poslu več kot njihovi nadrejeni. Če pogledamo na primer poklic pilota, ve o pilotiranju neprimerljivo več od direktorja letalske družbe. V današnjem času je namreč redkost, da bi se nadrejen preden je zasedel delovno mesto vodje ali direktorja, dejansko ukvarjal s poklicem, ki ga opravljajo njihovi podrejeni, pravi Drucker (prav tam). V nekaterih podjetjih se zato trudijo, da bi vodja vsaj spoznal delovanje posameznih oddelkov, saj so prepričani, da bi to prispevalo k bolj uspešnemu vodenju podjetja. Dober primer iz prakse, ki se poslužuje takšnega pristopa k uvajanju vodilnih kadrov, je multinacionalno podjetje McDonald's, ki vse vodilne kadre usposablja tako, da morajo nekaj dni preživeti in se tudi preizkusiti v delu na vsakem oddelku podjetja, tudi v kuhinji in strežbi te svetovno znane restavracije s hitro prehrano. Na ta način vodilni pridobijo vpogled v to, kaj vse je potrebno storiti, da delo lahko poteka nemoteno,

torej kakšen proces dela se odvija pod njim, posledično pa je kvaliteta vodenja lahko boljša, saj vodilni razume tudi določene omejitve posameznih oddelkov in potrebe zaposlenih na določenih delovnih mestih.

Prav tak način usposabljanja vodilnih lahko pripomore, da je vodenje uspešno, saj kot meni Drucker (prav tam), nadrejeni lahko uspešno deluje samo takrat, ko njegovi podrejeni prevzamejo odgovornost za svoje delo, ter mu pomagajo razumeti, kakšen je njihov prispevek k delu organizacije in mu pomagajo razumeti proces svojega dela. Na drugi strani pa podrejeni potrebujejo šefa, da jim pokaže, kakšen je trenutni »rezultat« njihovih prizadevanj.

V preteklosti, ko se je večinoma izvajalo fizično delo, je bilo delo vodij veliko preprostejše, saj je pri fizičnem delu postopek dela programiran, jasen in vedno znan. Menedžer prihodnosti bo moral zato za začetek spremeniti pogled na vodenje in delo, saj, kot pravi avtor (prav tam), z naraščanjem umskega dela, od zaposlenih potrebuje vedno večjo angažiranost, saj se morajo sami odločati o tem, kako izpeljati nalogo, da bo prišlo do rezultatov, ki se od njih pričakujejo.

Pri tem se bo moral menedžer v prihodnosti zavedati tudi tega, da »imajo umski delavci svoja proizvodna sredstva v svoji lasti, saj se nahajajo v njihovih glavah« (Drucker, 2002, str.144), kar pomeni, da podjetje lahko čez noč ostane brez pomembnega zaposlenega, ki je skrbel za določeno delo v podjetju. Zamenjava kadra je s tem postala težavnejša, saj ima vsak posameznik svoje prednosti in slabosti, ki pa v času »umskih delavcev« pridejo do izraza veliko bolj, kot so prišle v času tehničnega dela, ko sposobnosti posameznika, kljub zahtevam po specifičnem tehničnem znanju, niso prišle tako do izraza.

Zato bi lahko celo rekli, da podjetje danes potrebuje zaposlenega bolj, kot zaposleni potrebuje podjetje (seveda govorimo o situacijah, kjer gre za izrazito umsko in kreativno delo), vendar »v večini primerov organizacija in umski delavci živijo v neki vrsti sožitja, v katerem oboji potrebujejo drug drugega v enaki meri«, še dodaja Drucker (prav tam).

Iz tega lahko sklepamo, da bo največji izziv menedžerja 21. stoletja ta, kako zadržati umskega delavca. Pri tem bodo morali vodilni iskati strokovno pomoč pri lastnih strokovnjakih ali v zunanjih agencijah, v vsakem primeru pa bo upravljanje s človeškimi viri moralo postati »integralni del upravljanja organizacij« (Svetlik, 1996, str.186). Ker pa je veliko organizacij, ki si v današnjih časih stroška zaposlovanja strokovnjakov za kadrovske področje ne morejo privoščiti, bo vedno bolj pomembno, da bodo ustrezna znanja za delo s kadri pridobili vodilni delavci podjetij.

#### **7.4. Vodenje samega sebe**

Kljub temu, da bo v prihodnosti vedno bolj pomembna vloga vodje, pa bo imelo vse večji pomen tudi vodenje samega sebe. Kot opozarja Drucker (2001), bo vse več delavcev v prihodnosti »umskih delavcev«, od katerih bo vedno bolj odvisno tudi uspešno delovanje organizacij. Zato bodo morali tudi sami prepoznati delovna področja, na katerih bodo lahko največ prispevali k organizacijam ter na katerih se bodo lahko razvijali. Zaradi hitrih sprememb na trgu pa bo v njihovo dobro, če se bodo naučili tudi kako in kdaj spremeniti svoje delovno področje, ter kako in kdaj to narediti.

Predvsem je pomembno spoznanje, da bodo delavci zaradi daljše delovne dobe delali dlje, kot bo organizacija v kateri delajo, obstajala, saj obstaja verjetnost, da se bo povprečna delovna doba dvignila na okoli petdeset let, pri čemer je povprečna življenjska doba uspešnih podjetij le trideset let. Delavci bodo torej vse pogosteje preživeli svoje zaposlovalce, zaradi česar bodo morali biti pripravljeni opravljati več kot le en poklic na več kot le enem delovnem področju, ter imeti več kot le eno kariero, pravi Drucker (prav tam).

Umski delavci so danes soočeni s popolnoma novimi zahtevami, zato se morajo vprašati (prav tam):

- Kdo sem jaz? Kakšne prednosti imam? Kako delam?
- Kam spadam?
- Kakšen je moj prispevek?
- Morajo pa tudi prevzeti odgovornost za odnose s svojimi sodelavci in
- načrtovati drugo polovico svojega življenja.



Pri vprašanju kakšne prednosti imam, gre za to, da ljudje večinoma bolje vedo, česa ne obvladajo. Dejstvo pa je, da so posamezniki lahko uspešni le, če uspešno izrabljajo svoje prednosti. Nihče namreč ne more pričakovati, da mu bodo uspeh prinesle njegove slabosti, kaj šele nekaj česar ne obvlada.

Naslednje pomembno vprašanje je, kakšen je moj način dela. Večina nas namreč pravzaprav niti ne ve, na kakšen način opravljamo svoje delo, saj šolski sistem tega zavedanja ne zbuja ravno s svojo zahtevo: »vsi v enakem času, na enak način do istih rezultatov«.

Pomemben je tudi odgovor na vprašanje, kakšne so moje vrednote, pri čemer avtor predlaga »zrcalni preizkus«: Kakšnega človeka hočem videti ko se zjutraj pogledam v ogledalo. Če posameznik dela v organizaciji, katere sistem vrednot je zanj nesprejemljiv, bo pri delu prav gotovo razočaran in neuspešen.

Odgovori na zgornja tri vprašanja bi morali biti dovolj, da se posameznik odloči kam spada oziroma kam ne spada. Tisti, ki je iz lastnih izkušenj ugotovil, da ne more uspešno delati v veliki organizaciji mora tako znati reči »ne«, ko mu tam ponudijo službo oziroma reči da, ko se ponudi priložnost v skladu z njihovimi željami.

Vprašanje o lastnem prispevku pa bi se moralo glasiti: »Kakšen bi moral biti moj prispevek?«. Šele ko delavci najdejo odgovor na to vprašanje, se lahko vprašajo: »Ali se to delo ujema z mojimi prednostmi? Ali je to delo tisto, kar hočem delati? Ter navsezadnje, ali mi to delo prinaša zadovoljstvo in spodbudo?

»Vodenje samega sebe pomeni neko vrste revolucijo. Zahteva namreč nova in doslej neznana prizadevanja posameznika. Od vsakega namreč zahteva, da razmišlja in se vede kot generalni direktor. Zahteva tudi skorajda popoln zasuk v razmišljanju in dejanjih delavca, od tistega kar je do zdaj večina imela za samoumevno razmišljanje in delovanje« (Drucker, 2002, str.78). Vodenje samega sebe od ljudi pravzaprav zahteva preprosto to, da prevzamejo odgovornost zase, za svoje delo in posledično zasebno življenje.

## 8. PRILOŽNOSTI ZA NOVA PODROČJA DELOVANJA SOCIALNE PEDAGOGIKE

V prvem delu teorije sem poskušala prikazati, kako se je spreminjal odnos do zaposlenih skozi zgodovino, kakšen je odnos do dela v današnjem času, s kakšnimi težavami se srečujejo delodajalci in zaposleni danes, ter na drugi strani, kaj sploh je kadrovski menedžment, kdo so nosilci kadrovskih funkcij, katere so kadrovske naloge in kaj vse je potrebno za dobro vodenje ljudi ter posledično uspešno delovanje organizacije. S pregledom zgodovine menedžmenta sem ugotovila, da se je po letu 1930 od menedžerskega oddelka v podjetju začelo pričakovati, da bo poskrbel tudi za dobro psihično počutje zaposlenih ter zdravo delovno okolje. S tem je bil prvič v ospredje postavljen zaposlen in njegovo psihično počutje, razlog pa je bil v tem, da so podjetja počasi začela prepoznavati povezavo med dobrim počutjem zaposlenih in boljšim delovanjem podjetja. Danes je razvoj kadrovskih virov med najpomembnejšimi nalogami kadrovskih služb, saj se podjetja vedno bolj zavedajo, da se, tako kot ugotavlja tudi Drucker (2002), danes opravlja večinoma umsko delo, ki ni več vezano na tehnična znanja, temveč na sposobnosti vsakega posameznika, ki jih, ko zapusti organizacijo, odnese s seboj na novo delovno mesto. Te sposobnosti torej lahko pomagajo podjetju k večji produktivnosti in uspešnosti, zato je izrednega pomena, da znajo podjetja zadržati in razvijati potenciale svojih zaposlenih.

Prav dejstvo, da se je na kadrovskem področju v prejšnjem stoletju začela posvečati pozornost dobremu psihičnemu počutju in da so tehnična znanja zamenjale umske sposobnosti, pa je dobro izhodišče za socialne pedagoge, saj skozi program izobraževanja na Pedagoški fakulteti dobijo vsa potrebna znanja za delo z ljudmi in njihov osebni razvoj. V nadaljevanju bom zato predstavila socialno pedagogiko kot vedo, ki lahko na kadrovskem področju koristi tako podjetjem pri doseganju boljših rezultatov, kot tudi posameznikom k boljšemu počutju na delovnem mestu ter profesionalnemu in osebnemu razvoju. Socialni pedagog je namreč strokovnjak za delo s posamezniki, skupinami, za timsko delo, z dodatnim izobraževanjem in usposabljanjem pa lahko vodi tudi coaching treninge, supervizijske procese in marsikatera druga področja, ki so vezana na razvoj posameznika ali skupine. S

svojimi znanji bi tako lahko socialni pedagog pomagal pri razvoju kadrovskih virov, ki so danes ključnega pomena za uspeh podjetja in tudi gospodarski razvoj celotne države in družbe.

### **8.1. Socialna pedagogika**

Marburger (1987) navaja, da se pojem socialna pedagogika začne pojavljati nekje okoli leta 1850. Dobrih 50 let kasneje postane velikokrat uporabljeni izraz, ki zavzema širok prostor v pedagoških razpravah na prelomu stoletja. Pri nas je socialna pedagogika sorazmerno mlada veda<sup>4</sup>, ki se prvič omenja okoli leta 1844. Korenine razvoja socialne pedagogike v Sloveniji, kot navaja Skalar (2006) segajo neposredno v čas po drugi svetovni vojni in se povezujejo z naraščajočim mladinskim prestopništvom in ustanavljanjem vzgojnih zavodov v 50ih letih. Kasneje se je razširila tudi na druga področja in zasedla pomembno mesto na področju vzgojnega in socialnega, pri čemer je vpeta tako v družbeni kot tudi v socialni razvoj.

Socialna pedagogika se pri svojem delu ukvarja s podpornimi, korekcijskimi, kompenzatornimi in vzpodbujevalnimi koncepti, deluje pa s posamezniki in skupinami, ki so družbeno odrinjeni ali depriviligirani. V središču socialno pedagoških interesov in metod pa je zmeraj »usmerjenost na močne točke, vire v posamezniku, na sposobnost obvladovanja življenja znotraj neugodnih življenjskih pogojev (empowerment)« (Zorc Maver, 2007, str. 16). Socialna pedagogika skupaj z uporabniki išče vire za razreševanje težav in nove priložnosti za uspehe na različnih življenjskih področjih, saj je, kot navaja Skalar (2006, str. 20), cilj vseh socialnopedagoških intervencij »nuditi pomoč ljudem različnih starosti, v razvojnih krizah ter konfliktih, stresnih in v življenjsko obremenjenjujočih situacijah s ciljem, da se integrirajo v socialno okolje, in to s pomočjo pedagoških pristopov, metod in strategij«.

Socialni pedagogi so namreč opremljeni z znanjem, metodami in strategijami, s katerimi lahko posameznikom v konkretnih situacijah in vsakdanjih odnosih pomagajo do spoznavanja samega sebe, svojih reakcij in posledično do lažjega in bolj učinkovitega, predvsem pa samostojnega reševanja težav. Povezava socialnega pedagoga s področjem zaposlovanja bi

---

<sup>4</sup> <http://www.pef.uni-lj.si/index.php?id=66>

lahko obstajala ravno zaradi dejstva, da ljudje, kot sem ugotovila v poglavju o pomenu dela za posameznike, na delovnem mestu preživimo več kot polovico svojega življenja, v tem času pa se ravno na delovnem mestu odvija vrsta interakcij, ki so sicer lahko pozitivne, večinoma pa so stresne in zahtevajo od posameznika veliko vložene energije za njihovo reševanje. Nihče ni imun na težave v odnosih v službi, nihče pa za njihovo reševanje tudi ni ravno usposobljen, saj nas tega nikjer ne naučijo. Na splošno lahko rečemo, da smo ljudje neizobraženi na čustvenem in odnosnem področju, saj naš šola uči zgolj to, kako upoštevati pravila in osnove olike, ne pa tudi kako učinkovito reševati konflikte, kako se izogniti stresu oziroma se ga naučiti omejiti, prepoznavati svoja in tuja čustva, doma pa se teh veščin lahko učimo le v primeru, da imamo dober zgled v družinskih članih. Na tem mestu vidim priložnost v socialni pedagogiki, saj lahko v dlje časa trajajočih odnosih (kar so prav gotovo odnosi na delovnem mestu) prepoznamo različne strategije reševanja težav posameznikov, njihove vzorce obnašanja, čustvene reakcije in druge psihodinamične procese, ki so lahko odskočna točka tako za njihov osebni kot tudi profesionalni razvoj.

Dejstvo je, da vodilni kader pogosto nima sposobnosti in znanja prepoznavanja vseh naštetih procesov, pri čemer je lahko prav socialni pedagog v veliko pomoč na kadrovskega področju, saj s prepoznavanjem omenjenega lahko veliko pripomore k boljšemu delovanju organizacije.

## **8.2. Klasična področja delovanja socialne pedagogike**

»Klasična področja socialno pedagoškega delovanja so vezana na socialne prostore, na polja, kjer se dogajajo in preizkušajo medosebni odnosi ne ločeno od družbe, temveč kot del nje«, pravi Razpotnik (2006, str.50). To so torej vsa področja, na katerih ljudje pogosteje stopamo v kontakte ali tam preživimo večji del svojega časa, kot so na primer šole, vrtci, zavodi, različne organizacije, kot tudi delovno mesto vsakega posameznika. Od omenjenih najdemo socialnega pedagoga najpogosteje zaposlenega v vzgojnih zavodih, stanovanjskih skupinah, centrih za socialno delo, vrtcih, šolah, dijaških domovih, mladinskih centrih, kaznovalnih ustanovah, domovih za ostarele ter različnih ostalih, večinoma nevladnih organizacijah. Socialnega pedagoga tako srečamo na različnih delovnih mestih, kjer tako ali drugače lahko

spremlja posameznika, pa naj bodo to najmlajši v vrtcih, mladina v šolah, ostareli ali skupina odraslih ljudi z motnjami v razvoju.

Vendar pa v zadnjem času socialnega pedagoga najdemo še na različnih drugih delovnih mestih. V vladnih ali nevladnih organizacijah se pogosto znajde v vlogi animatorja različnih skupin, vodje prostovoljnega dela ali skupin samopomoči, organizatorja mladinskih delavnic, svetovalnega dela s posamezniki ali ozaveščevalca na različnih področjih socialno pedagoškega dela in podobno. Vedno pogosteje profil socialnega pedagoga zasledimo tudi na vodilnih funkcijah in v vlogi kadrovskih delavcev, tako v pridobitnem kot tudi nepridobitnem, zasebnem in javnem sektorju.

Zupančič Kojič (2000, v Dekleva, Kobolt, Klemenčič, 2006, str.153) je v letu 1999 opravila raziskavo, v kateri je anketirala vse dotlej diplomirane socialne pedagoge in ugotovila, da jih je bilo v tradicionalnih socialno pedagoških institucijah zaposlenih le še 32,9%, medtem ko so bili ostali socialni pedagogi zaposleni v organizacijah, ki so bile v tistem času še povsem neznačilne in nenavadne. Pri tem podatku se moramo sicer zavedati, da je verjetno v tistem času veljala nekoliko drugačna opredelitev »klasičnega« socialno pedagoškega področja in bi verjetno danes ponovitev takratne raziskave prikazala še večje število socialnih pedagogov, ki so zaposleni na bolj netipičnem področju socialne pedagogike. Kljub temu pa rezultati raziskave in tudi dejstvo, da vse več socialnih pedagogov najdemo pri delu z ljudmi v profitnem sektorju, kaže na to, da si socialna pedagogika počasi širi možnosti za zaposlitev tudi izven klasično socialno pedagoških področij.

### **8.3. Profil socialnega pedagoga in njegove prednosti na področju kadrovskega menedžmenta**

Socialni pedagog je usposobljen za pomoč posameznikom in za delo s skupinami. To znanje ni omejeno samo na specifično delovno področje in ima potencial za vse skupine in vse posameznike, ki se v svojem vsakodnevem življenju srečujejo s takšnimi ali drugačnimi težavami. Socialna pedagogika v svojem izobraževalnem načrtu sicer nima konkretnega pridobivanja kadrovskih znanj, se pa študij s svojim izobraževalnim programom posveča

področjem, ki v veliki meri pokrivajo znanja na področju psihologije osebnosti, prepoznavanja skupinske dinamike, spoznavanja s socialno politiko, socialno psihologijo, pravnim varstvom in drugimi, ter pridobivanju konkretnih spretnosti (metod in tehnik) za delo z ljudmi, ki so nujno potrebne tudi za vodenje zaposlenih.

Prav zato bi lahko bilo eno izmed področij dela socialnih pedagogov prav kadrovsko področje. Socialni pedagogi so v praksi, kot pravi Dekleva (2007) namreč že delovali in delujejo tudi na področjih zaposlovanja in delovnega področja, čeprav priznava (prav tam), da se s sfero dela, teoretsko in raziskovalno, do sedaj slovenska socialna pedagogika ni prav dosti ukvarjala.

Področje dela je po svojih značilnostih sicer nekoliko bolj specifično od klasičnih področij delovanja socialnega pedagoga, saj smo pri delu v podjetju oziroma organizaciji, kjer delamo kot vodja ali kadrovník vedno razpeti med zahteve organizacije po čim višjem dobičku, ki jih počutje ljudi na delovnem mestu zanima samo toliko, kolikor lahko vpliva na boljše poslovanje organizacije, ter med profesionalno »priložnostjo«, da je prav delovno področje zaradi svojih značilnosti (na delovnem mestu preživimo več kot polovico svojega življenja) lahko lepa priložnost za osebni razvoj zaposlenih, in lahko prinese ugodne in vidne posledice tako za posameznike, kot tudi organizacijo. Za socialne pedagoge, ki se odločijo vstopiti v poslovni svet, je zato izredno pomembno da se te dvojnosti zavedajo, saj bodo kot izvajalec dela s kadri vedno v precepu, ali delati za organizacijo ali delati za ljudi, pri čemer se hitro lahko zapletejo v preveč socialno delovanje pri delu z ljudmi, ki lahko zaradi preveč sproščenih odnosov in prevelike socialne note, prinese tudi nižjo delovno učinkovitost. Na drugi strani pa lahko preveč »poslovni pristop« k delu z ljudmi, ogrozi naš profesionalni, socialno pedagoški pristop in pripelje tudi do nezadovoljstva zaposlenih in njihove slabše motiviranosti za delo ter seveda zmanjša produktivnost.

Zakaj bi bil socialen pedagog primeren profil delavca v svetu dela, zgovorno prikaže Jereb (2006), ki sicer govori o šolskem polju, a je prepričan, da so zaposleni preobremenjeni in bi potrebovali pomoč pri premagovanju stresa. Pri njihovem delu bi jim morala biti zagotovljena sprejetost, kar pomeni, da mora nekdo izmed vodstvenih ali svetovalnih delavcev šole poskrbeti za primerno socialno klimo v okolju, ki zagotavlja sprejetost in

emocionalno varnost. Socialni pedagog je opremljen prav s kompetencami in znanji, ki bi lahko veliko doprinesla na tem področju, poleg tega pa je to eno najbolj klasičnih delovnih mest, kjer najdemo socialnega pedagoga, kar pomeni, da je praktično že na delovnem mestu, samo še prava pooblastila si mora izboriti.

Prednosti socialnega pedagoga na področju zaposlovanja bi lahko bila tudi ena izmed lastnosti socialnega pedagoga, ki jo med drugim navajata avtorici Kobolt in Rapuš Pavel (2006) in sicer, da socialni pedagog posameznika razume širše, torej da se poleg na samega posameznika usmeri tudi na delovanje ožjega in širšega socialnega kroga (sodelavce, delovno okolje, družino, socialni kontekst in drugo). Socialni pedagog ima zaradi poznavanja sistemskih teorij, socialne psihologije in drugih znanj, ki pomagajo k razumevanju trenutne situacije v kontekstu nekega širšega dogajanja, vpogled v širši kontekst težave, s čemer lahko vzpostavi tudi bolj obsežne strategije vplivanja na probleme. Tak način dela konkretno pomeni, da ima socialni pedagog, ki deluje v neki organizaciji, sposobnost prepoznati skupinsko dinamiko, vlogo posameznikov v njej, posameznikove osebne karakteristike in vedenjske vzorce, ter posledično prepoznati kje se nahajajo vzroki za nefunkcionalno delovanje skupine oziroma za težave, ki so se pojavile ali se pogosteje pojavljajo. V prvi vrsti je socialni pedagog opremljen z znanji, da teži k izboljšanju dane situacije, vendar pa je njegov fokus usmerjen na sistemsko reševanje problemov (torej z odpravljanjem vzrokov in ne posledic) in seveda preprečevanjem podobnih težav kasneje. To, pravi Šmit (1997), pomeni da zavzema tudi preventivno vlogo. V tej vlogi je socialni pedagog vedno usmerjen h konfliktnim in stresnim situacijam, ki povzročajo težave, z namenom, da do teh težav ne bi ponovno prišlo v prihodnosti.

Socialni pedagog težave vedno rešuje tako, da posameznike, ki so se znašli v središču problema spodbuja k samostojnemu odločanju ter osamosvajanju, pri čemer jim pomaga oblikovati bolj učinkovite vedenjske strategije, dodaja Šmit (prav tam). S tem opolnomoči posameznika, obenem pa mu preda sporočilo, da ima kompetence za reševanje težav, ki se jih do sedaj ni zavedal, ter mu s tem spodbudi zaupanje, da naslednjič, ko bo prišel do podobnega problema, ne bo potreboval dodatne pomoči, saj bo težavo z lahkoto opravil sam. Socialni pedagog namreč pri svojem delu vedno poudarja, da je posameznik samostojno in odgovorno bitje, ki mora prevzeti odgovornost zase in svoje težave, se pa

zaveda, da posamezniki niso vedno primerno opremljeni za soočanje s problemi, zato se takrat socialni pedagog pojavi v vlogi podpornika, ki posamezniku pomaga poiskati lastne vire za soočanje s težavami. S takim načinom dela lahko socialni pedagog uspešno vodi tudi zaposlene, saj je na delovnem področju v današnjem času izrednega pomena prav to, da vključujemo ljudi k odločanju in tudi reševanju težav, saj se tako počutijo bolj pripadne podjetju v katerem delajo in so višje motivirani za opravljanje svojega dela, saj imajo vpliv na delovanje organizacije in s tem potrditev, da njihov glas nekaj šteje.

Socialni pedagog je opremljen tudi z osnovami psihoterapije in razvojne psihologije, ki veliko pripomoreta k prepoznavanju osebnostnih lastnosti posameznika, njegovih strategij ravnanja v stresnih situacijah, vzorcih vedenja in tako dalje. Na ta način socialni pedagog lahko prepozna močne in šibke točke posameznika, jih upošteva pri razporejanju delovnih nalog, jih primerno porazdeli na delovna področja in resnično izkoristi potencialne vsakega posameznika. Prav to znanje je tudi dobra odskočna deska za delovanje na področju razvoja kadrov, saj s sposobnostjo prepoznavanja močnih in šibkih točk posameznika lažje usmerimo na dodatno usposabljanje na področju, za katerega ocenimo, da bi lahko dodatno pripomogel k osebnemu in profesionalnemu napredku ali na področju, ki morda ovira napredek na drugih področjih. Prepoznavanje in poznavanje osebnostnih lastnosti pa je lahko velika prednost tudi pri izboru in nameščanju kadrov, saj socialni pedagog lahko na podlagi zahtevanih lastnosti oceni, ali bo nekdo primeren kandidat za določeno delovno mesto glede na razpisane zahteve in delovne naloge.

Poleg zgoraj naštetih pa obstaja še vrsta kompetenc, ki za socialnega pedagoga lahko pomenijo veliko prednost pred drugimi kadri na področju dela z zaposlenimi. Te kompetence Bouillet in Uzelac (2007) razvrščata v dve glavni dimenziji: prva zajema različne sposobnosti socialnih pedagogov da delujejo in intervenirajo v različnih praktičnih kontekstih, druga pa v obzir jemlje temeljne kompetence, ki izvirajo iz perspektive same profesije. Tako lahko te kompetence razdelimo v devet skupin, pod katerimi razumemo naslednje znanje za ravnanje:



- Sposobnost interveniranja (omogočajo neposredno in preiščeno delovanje v konkretni situaciji z upoštevanjem potreb posameznika in v skladu s teoretičnimi in izkustvenimi spoznanji);
- Sposobnost iskanja rešitve (ki vključuje sposobnost sodelovalnega dialoga);
- Sposobnost kreiranja osebnega odnosa znotraj profesionalnega odnosa (kljub dejstvu, da smo v vlogi vodje);
- Socialne in komunikacijske sposobnosti (uspeh socialne pedagogike temelji na sodelovanju v skupini);
- Organizacijske sposobnosti;
- Sposobnost delovanja v skupnosti;
- Sposobnost osebnega razvoja in razvoja poklica (profesije), ki se nanaša na pripravljenost vseživljenjskega učenja in na novih spoznanjih, pridobljenih pri praktičnem delu;
- Sposobnosti iz profesionalne prakse (pod katere spadajo teoretska znanja in metodične kompetence, poznavanje pravnih, etičnih in moralnih norm profesije, razumevanje različnih kultur, samorazumevanje in podobno).

Za profil socialnega pedagoga lahko kljub temu, da ni posebej izobražen za delo na kadrovskem področju, na podlagi zgoraj opisanih in naštetih kompetenc in znanj trdimo, da ima nabor znanj, ki so zadostna za nastop dela na kadrovskem področju.

#### **8.4. Metode dela, ki jih na kadrovskem področju lahko uporabi socialni pedagog**

Metodične kompetence, ki spadajo v zadnjo skupino kompetenc, ki smo jih našeli v prejšnjem poglavju so tiste, ki socialnim pedagogom dajejo orodja in konkretna znanja za delo s posamezniki in skupinami, med katere spada tudi svetovalno delo, skupinsko, timsko delo in ostale oblike dela, kot so na primer supervizija in coaching, ki jih lahko uporabi za delo na kadrovskem področju. Nekaj različnih pristopov k delu s posamezniki ali skupinami naštevam v nadaljevanju.

#### 8.4.1. Svetovalno delo oziroma delo s posamezniki

»Delovno okolje ne samo da prinaša priložnosti za spremembo in napredek, ampak jo celo zahteva«, menita avtorici Kobolt in Žorga (2002, str.87), ter poudarjata, da živimo v hitro spreminjajočih se razmerah in moramo biti zaradi tega nenehno aktivni in v procesu učenja in razvoja.

Glede na to, da večji del dneva odrasli človek preživi v službi, je razumljivo, da prav delovne izkušnje predstavljajo večji del gradiva, iz katerega se učimo v odraslosti. Pri tem avtorici navajata (prav tam), da učenje v odraslosti poteka na osnovi življenjskih izkušenj in ne s formalnim izobraževanjem, kar pomeni, da nam prav vsakdanje življenjske situacije ponujajo lepo priložnost za učenje. Iz tega lahko izhaja tudi socialni pedagog pri delu z zaposlenimi, ko lahko v pomembnejših situacijah v organizaciji prepozna priložnost za osebno in profesionalno rast svojih zaposlenih. Kljub temu, da delo v organizacijah večinoma poteka timsko ali skupinsko, se pogosto ponudijo tudi priložnosti za delo s posamezniki. Prav te priložnosti pa so lahko pomembne za reševanje najrazličnejših vprašanj in tudi za napredek zaposlenih.

Delo s posameznikom lahko opravljamo v obliki svetovalnega dela, pri čemer so postopki svetovanja, kot pravi Svetlik (2002, str.183) namenjeni »razreševanju najrazličnejših vprašanj v organizaciji, kot so razvoju kariere, izboljšanje discipline, pomoč zaposlenim, skupno postavljanje ciljev, razreševanje pritožb, razreševanje sporov med sodelavci in podobnimi«. Materiala za delo s posameznikom v organizaciji je torej veliko, vendar pa je pri tem delu pomembno tudi svetovanje na osebni področju, predvsem pa na področju ozaveščanja čustev in vzorcev. Zaposleni se namreč pogosto znajdejo v situacijah, predvsem v odnosih, v katerih imajo težave razrešiti nastalo situacijo, ker ne uspejo prepoznati svojega prispevka k nastalemu konfliktu ali problemu. V primeru, da bi tisti, ki se ukvarja s kadri v podjetju, namenjal pozornost tudi prepoznavanju in ozaveščanju osebnostnih vzorcev delovanja, bi s tem imeli zaposleni ne samo nekoga, na katerega bi se lahko obrnili v primeru težav, vendar tudi nekoga, ki bi jim pomagal okrepiti šibke točke ter jim pomagal ozavestiti lastne vzorce, ki so pogosto vzrok nastalim težavam. Na ta način bi se organizacija lažje razvijala tudi v poslovni smeri, saj ne bi izgubljala energije na problemih, ki nastanejo kot posledica osebnih

težav posameznih zaposlenih. Kvaliteta storitev organizacije in njen razvoj sta namreč, kot pravita Kobolt in Žorga (2002), v veliki meri odvisna od tega, koliko se lahko posamezniki znotraj organizacije izobražujejo in razvijajo. Bolj uspešne so organizacije, ki učenje in razvoj zaposlenih podpirajo, saj imajo delavci v takem okolju namreč možnost ne samo rasti in razvoja, temveč tudi možnost napredovanja in samostojnega dela.

»Na delovnem mestu stati, lahko pomeni tudi zaostajati« (Durkin, 1998, str.119). Zato je pomembno, da tudi z individualnim pristopom spodbujamo posameznike k nenehnemu osebnostnemu in profesionalnemu razvoju, to pa lahko stori le posameznik, ki je sposoben ob vodenju skupine prepoznati tudi posameznikove težave in priložnosti za njegovo učenje.

#### 8.4.2. Skupinsko delo

Vsaka skupina ima svoje značilnosti, saj vsako skupino sestavlja drugačna kombinacija posameznikov, z različnimi značilnostmi, med njimi pa se razvijajo svojevrstni odnosi. Struktura skupine je, kot pravi Vec (2006a, str. 224), »močno odvisna od števila članov, trajanja skupine, kakovosti in količine medosebnih stikov in komunikacije, razporeditve socialne moči, socialnih vlog, statusov, socialnih norm, stila vodenja, zadovoljstva z delom in učinkovitostjo in podobno.« Pri čemer pa se ta struktura ne pojavi sama od sebe zgolj z natančnim načinom sestave skupine. Tudi, če se še tako trudimo sestaviti idelano skupino in vloge posameznikov v njej, je namreč na delu skupina s svojimi lastnimi mehanizmi, ki razvije svojevrstno strukturo, ki po vsej verjetnosti odstopa od načrtovanega (prav tam).

S skupino je vsekakor lažje dosegati višje cilje kot s posameznikom, saj vsak posameznik lahko v skupino doda svoj vložek, ki jo naredi močnejšo. Kljub temu pa se je potrebno zavedati, da ima delo s skupino ravno zaradi specifičnih značilnosti tudi svoje omejitve. Vodja skupine mora zato imeti potrebna znanja, da skupino pripelje do določenih ciljev.

V prvi vrsti se mora zavedati, da je vsak član skupine njen član z določenim razlogom. Kot pravi Vec (2006a), namreč vsak član skupine lahko v medosebni interakciji v skupini najde sredstvo in izvor za zadovoljitev osnovnih socialno-psiholoških potreb, kar pomeni, da lahko skupina pomeni za posameznika bodisi sredstvo za doseganje cilja ali pa cilj sam po sebi.

Vodja skupine mora torej vedeti, zakaj je posameznik del skupine, in kaj skupina zanj pomeni. Na ta način bo lažje oblikoval strategije dela s skupino in jo na koncu pripeljal do določenih ciljev, pri tem pa bo deležen manj uporov s strani članov skupine, večjo motivacijo in željo po sodelovanju, na dolgi rok pa prav gotovo tudi uspeha, zaradi katerega je skupina v osnovi združena.

Pomembno je tudi spoznanje, da gre vsaka skupina v svojem procesu razvoja skozi določene faze (Vec, 2006), ki so si v različnih skupinah podobne, zato je pomembno, da ljudje, ki delajo s skupinami, prepoznajo posamezne faze in znajo posamezno skupino voditi čez ta proces.

Naslednji dejavnik, ki lahko izrazito vpliva na delovanje skupine pa je, kot navaja Polak (2007, v Kobolt in Žižak, 2010), kvaliteta odnosov. Le-ta se med člani delovne skupine izraža na različne načine. Med drugim jo prepoznamo v značilnostih komunikacije, načinih kako se člani dogovarjajo o ciljih dela, kako delijo delovne naloge, predvsem pa v tem, kako rešujejo konflikte in na kakšne načine organizirajo svoje delo. Nenazadnje spoznamo kvaliteto odnosov v skupini tudi po tem, koliko so pripravljeni reflektirati kaj se v skupini dogaja (prav tam).

Skupina ima torej svoje prednosti in slabosti, vendar pa je ključnega pomena, da se tisti, ki dela s skupino, zaveda vseh dejavnikov, ki vplivajo na delovanje skupine kot take. Socialni pedagog je s svojim znanjem prav gotovo primeren »strokovnjak« za delo s skupinami, saj v procesu izobraževanja pridobi znanja iz skupinske dinamike in socialne psihologije.

#### 8.4.3. Timsko delo

Tim, kot ga definira Možina (1996, str. 102), je »skupina za katero je značilno, da njeni člani sodelujejo pri odločanju in medsebojni pomoči pri opredeljevanju ciljev. Iz tega sledi, da so vsi timi skupine, toda glede na prej povedano vse skupine niso timi.«

Delu v različnih organizacijah večinoma poteka v interakciji z drugimi zaposlenimi, našimi sodelavci, ki poteka v obliki formalnih, kot tudi neformalnih pogovorov, sestankov, dela na projektih in tako dalje. Možina (prav tam) zato meni, da je timsko oziroma skupinsko delo

neizogibno. Zato mora biti vodja tima, kot pravi Brajša (1983), »strokovnjak za medosebne odnose in še posebej za odnosne pojave znotraj majhnih skupin.« Obenem pa mora imeti tudi vpogled v odnosno situacijo tima, da bi odnose koordiniral in usmerjal proti skupnemu cilju.

Največji problem vsakega timskega dela je pogosto odnosna problematika med člani tima. Od kvalitete njihovih medosebnih odnosov je namreč odvisna kvaliteta timskega dela. Zato je podobno kot pri delu s skupino, meni Brajša (prav tam), nemogoče biti vodja tima, če ne poznamo in nimamo sposobnosti, da bi uvideli globlje, pogosto podzavestne odnose in obrambne mehanizme, ki pogosto spremljajo odnose med ljudmi in vodijo v medsebojno psihološko in čustveno zlorabljanje, kar povzroča napetosti, konflikte, nestrpnosti in razdražljivost med člani tima. To je tudi problematika, ki tim ohromi in onemogoči za ustvarjalno delo. V primeru vodstva, ki ni sposobno prepoznati zgoraj naštetega, se tim začne namesto s problemi zaradi katerih obstaja, bolj ukvarjati sam s seboj (prav tam).

Podobno kot pri skupinskem delu, lahko tudi za timsko delo trdimo, da je socialni pedagog primerno usposobljen za vodenje tima, saj ima sposobnost uvideti podzavestne odnose in obrambne mehanizme, ter prepoznati kdaj tim neustrezno troši energijo na nebitvenih vprašanjih.

#### 8.4.4. Coaching

Kot navajata Čeč in Grošelj (2007, str. 27) je coaching (trenerstvo) »proces oziroma partnerstvo med coachem in posameznikom v katerem coach predstavlja podporo posamezniku pri doseganju in izkoriščanju vseh svojih potencialov in je oblika pomoči posamezniku pri razvoju in uporabi veščin, znanj in zmožnosti, ki jih premore ali pa jih v okviru coachinga še razvija«.

Po definiciji International Coach Federation (ICF)<sup>5</sup> je coaching interaktivni proces, ki pomaga posameznikom, podjetjem oziroma organizacijam, da z uporabo različnih coaching tehnik, ki pripeljejo do lastnega miselnega procesa, dosežejo hitre in odlične rezultate. Poleg tega pa

---

<sup>5</sup> [www.glottanova.si](http://www.glottanova.si)

ga opredelijo tudi kot trajajoč odnos, ki se osredotoča na klientovo delovanje, usmerjeno k uresničevanju njegovih vizij, ciljev in želja. Klientu coaching zagotavlja strukturo, podporo in povratne informacije ter mu pomaga hitreje in lažje določiti ter doseči poklicne in osebne cilje, kot bi bilo mogoče sicer<sup>6</sup>.

Na kratko lahko povzamemo, da gre pri coachingu pravzaprav za neke vrste mentorstvo pri katerem »učenca« pripelješ do spoznanj, s katerimi hitreje zastavi in doseže neke profesionalne cije. Supervizija se pri tem od coachinga razlikuje v tem, da pri obravnavi poklicnih situacij ne poudarja toliko doseganja ciljev, ampak ima bolj razbremenitveno funkcijo.

Za področje coachinga se mora socialni pedagog dodatno usposablјati, programi so ponujeni s strani različnih zasebnih ponudnikov, potekajo pa pod nadzorom Društva za nevrolingvistično programiranje Slovenije.

#### 8.4.5. Supervizija

Supervizija kakor jo opredeljuje Žorga (1997), je »posebna didaktična, izobraževalna in podporna metoda, ki omogoča posamezniku, da preko lastnih izkušenj prihaja do novih strokovnih in osebnih spoznanj, da integrira praktične izkušnje s teoretičnim znanjem in izgrajuje svojo strokovno identiteto«. Kot pravi avtorica (prav tam), je supervizija predvsem proces, v katerem se supervizant uči in razmišlja. Koboltova (v Žorga, 1997, str.119) pa pravi, da je supervizija pravzaprav »posameznikova refleksija o tem, kar poklicno vidi, misli, čuti in dela z namenom, da se ozavešči lastnih miselnih in vedenjskih strategij, pridobi nove aspekte ter se zmore zavestno odločati za spremembe pri svojem delu«.

Namen supervizije, kot ga navajata avtorici Kobolt in Žorga (2000, str.12) je predvsem »omogočiti strokovnemu delavcu učni proces in mu pomagati na poti do njegovih lastnih rešitev problemov, s katerimi se srečuje pri delu«, Dekleva pa nadaljuje (1993), da se lahko pojavlja tudi v obliki dejavnosti, ki preprečuje negativen stres (sindrom izgorevanja).

---

<sup>6</sup> [www.coachfederation.org](http://www.coachfederation.org)

Supervizija ima hkrati moč spodbujati strokovnjaka za učenje o tem, kako ravnati v profesionalnem odnosu, mu ponuditi oporo pri prenašanju obremenitev v odgovornem strokovnem delu, ter usmerjati profesionalnost ravnanja, pri čemer strokovnjaka usmerjajo drugi strokovnjaki z več znanja in izkušnjami (Per, 2000).

V vseh supervizijskih modelih lahko običajno, kot pravi Koboltova (1999, str.49) najdemo naslednje elemente, ki jih združuje supervizija:

- supervizija je proces učenja,
- je analiza poklicnega polja,
- usmerjena je na odnose s klienti in procese v teh odnosih,
- usmerjena je na analizo dinamike in odnosov med člani profesionalnega tima (kadar gre za timsko supervizijo).

Naloga supervizorja znotraj teh elementov, kot jo opredeljujeta Kobolt in Žorga (2000, str.102) je, da »zgodbo iz poklicnega življenja posameznika preoblikuje tako, da se supervizanec ob njem lahko uči o sebi in svojem poklicnem ravnanju« in mu obenem omogoči spoznavanje ozadja svojih ravnanj ter vzorcev vedenja, ki jih morda pri sebi ne odobrava in niso strokovno učinkoviti.

Tako supervizija kot tudi coaching pa sta, kot meni Krall (2008 v Kobolt in Žižak, 2010, str.215.), »dobra instrumenta za zagotavljanje kvalitete strokovnega dela ne le na področju socialnega in izobraževalnega dela, temveč tudi na področju gospodarstva«, saj vse metode, ki spodbujajo refleksijo znotraj organizacij, prispevajo k razvoju strokovnega dela in organizacije.

Osnove supervizije socialni pedagog spozna v sklopu izobraževanja za socialnega pedagoga prve stopnje (po novem programu), v primeru, da se odloči za delo supervizorja, pa mora opraviti program druge stopnje in sicer magistrskega študija supervizije, ki poteka na Pedagoški fakulteti v Ljubljani. Na specializiran študij se je možno vpisati zgolj ob doseženih pogojih, med katerimi je pogoj tudi 4 leta delovnih izkušenj.

## **8.5. Obstoječa prisotnost socialne pedagogike na kadrovskem področju**

Kadrovsko področje socialni pedagogiki tudi v praksi ni povsem tuje. Vedno pogosteje na tem področju namreč srečujemo zaposlene tudi socialne pedagoge, ki tam delujejo na različne načine (Kronegger, 2011). Vedno pogosteje socialne pedagoge zasledimo na vodilnih delovnih mestih, pogosto pa se pojavljajo tudi v kadrovskih službah. Od delovnih nalog so »najpogosteje udeleženi pri izboru kadrov, usposabljanju za posamezna delovna mesta, kot del podpornih mehanizmov za novo zaposlene, sodelujejo pri oblikovanju klime v organizaciji ter oblikovanju in preoblikovanju organizacijske kulture« (prav tam, str.11). Pogosto pa znotraj dela na tem področju opravljajo tudi vlogo svetovalca, ko zaposlenim pomagajo k analizi lastnih načinov delovanja v podjetjih ter samoizobraževanju za spremembe.

To področje je, kot pravi Kronegger (2011, str.12), »za tiste, ki so pripravljeni delovati izven varnih meja socialne pedagogike in se pomeriti s strokovnjaki drugih profilov, ter dokazati, da lahko s svojim znanjem in spretnostmi veliko prispevamo ne le k povečanju dobičkov, temveč tudi k boljšim odnosom na delovnem mestu.«



## 9. EMPIRIČNI DEL

Socialni pedagogi se zaradi specifičnih znanj odlično znajdejo na različnih področjih dela s posamezniki in skupinami, zato me je v empiričnem delu zanimalo, ali v praksi njihova znanja delujejo tudi na socialnim pedagogom ne tako poznanem področju, kot je kadrovske področje. Za področje kadrovanja socialni pedagog namreč ne pridobi informacij in znanj tekom študija, kar pomeni, da morajo le-ta pridobiti kasneje, v praksi. Nekateri socialni pedagogi morda ravno zaradi tega, pa tudi, ker socialna pedagogika v preteklosti ni toliko posegala na področje dela, preprosto ne pomislijo, da je to področje morda primerno za njihovo zaposlitev.

### 9.1. Raziskovalni problem

#### 9.1.1. Opredelitev problema

Delovno mesto je lahko vir zadovoljstva, lahko pa tudi vir slabega počutja tako v poslovnem, kot tudi v zasebnem življenju. Od vodilnih je odvisno ali bo počutje zaposlenih na delovnem mestu dobro ali slabo, saj prav oni vplivajo na potek dogodkov s svojim načinom vodenja. Službe postajajo bolj in bolj zahtevne, vse več je pričakovanj in posledično pritiskov, ki jih ljudje ne zmorejo več in zato vedno pogosteje podležejo stresu, kar ima vse pogosteje za posledice zdravstvene težave in bolniške dopuste.

Socialni pedagogi smo izobraženi za delo z ljudmi, prepoznavanje težav ter opremljanje ljudi s kompetencami za njihovo reševanje, za timsko delo, prepoznavanje in vplivanje na skupinsko dinamiko in tako dalje. Zanimalo me je, ali je socialni pedagog lahko zaposlen na delovnem mestu, ki mu ponuja delo s kadrovske viri, ali je za to delo primerno izobražen in ali lahko s svojimi znanji pripomore k boljšemu počutju zaposlenih na delovnem mestu ter posledično boljšemu delu zaposlenih. Na splošno torej, ali lahko socialni pedagog zasede delovno mesto na kadrovske področju ter katere prednosti to prinaša organizaciji.

### 9.1.2. Namen in cilji

Cilj diplomskega dela je prikazati možnosti socialnih pedagogov za zaposlitev na delovnem mestu izven klasičnega socialno pedagoškega polja, oziroma natančneje na področju kadrovskega menedžmenta, tako v zasebnem, javnem neprofitnem, kot tudi v zasebnem profitnem sektorju. Na ta način bi želela prikazati večje število poklicnih možnosti bodočim in že diplomiranim socialnim pedagogom. Prav tako je cilj diplomskega dela prikazati socialnopedagoške kompetence, katerih pozitivni vpliv na kadrovskem področju se že kaže v marsikateri organizaciji ali pa bi se lahko, v kolikor bi organizacije na tem področju zaposlile ali kako drugače sodelovale s socialnim pedagogom.

Namen raziskave je bil ugotoviti, kakšno je stanje na področju kadrovskih virov, kolikšen pomen se daje zaposlenim na delovnih mestih in njihovem dobremu počutju, ter tudi osebnostnemu razvoju zaposlenih in kakšno vlogo bi pri tem lahko prevzel socialni pedagog. Poleg tega pa me je zanimalo, kako dobro so socialni pedagogi seznanjeni s področjem kadrovskih virov, in ali se počutijo dovolj kompetentne za opravljanje dela na kadrovskem področju, kljub temu, da to v osnovi ni njihovo področje.

### 9.1.3. Raziskovalna vprašanja

V diplomskem delu postavljam štiri ključna raziskovalna vprašanja in sicer:

- Kakšne so možnosti socialnih pedagogov za zaposlitev na kadrovskem področju oziroma kakšne priložnosti ima za delovanje na tem področju?
- Katera znanja ima socialni pedagog za delovanje na kadrovskem področju in katera znanja mora pridobiti naknadno?
- Katera delovna mesta lahko zasede socialni pedagog na kadrovskem področju in katere kadrovske naloge lahko izvaja?
- Ali lahko socialni pedagog z delovanjem na kadrovskem področju posamezne organizacije prispeva k boljšemu delovanju in posledično večjemu uspehu organizacije?

## 9.2. Metodologija

### 9.2.1. Raziskovalna metoda

Osrednji namen raziskovalnega dela je bil raziskati, kakšna je vloga socialnega pedagoga pri razvoju človeških virov. Pri raziskavi sem želela pridobiti kvalitativne podatke osebne in odnosne narave, zato sem se odločila za deskriptivno raziskovalno metodo z uporabo kvalitativne analize delno strukturiranih intervjujev, ki sem jih opravila s socialnimi pedagoginjami, zaposlenimi na delovnem mestu, kjer imajo tako ali drugače opravka z razvojem kadrov in ostalimi kadrovskimi nalogami.

### 9.2.2. Vzorec in postopek izbire

Raziskovalna vprašanja sem preverjala na vzorcu treh oseb, socialnih pedagoginj, ki so zaposlene v različnih sektorjih.

V vzorcu se osebe razlikujejo glede na področje, na katerem so intervjuvanke zaposlene. Prva socialna pedagoginja, K.G. je zaposlena v zasebni, nepridobitni organizaciji, kot koordinatorka programov, druga E.K. je zaposlena v zasebnem pridobitnem sektorju in sicer kot samostojna podjetnica na področju izobraževanja odraslih (in tudi otrok), pri svojem delu pa sodeluje tako z nevladnimi nepridobitnimi organizacijami, s pridobitnimi, in tudi z javnim nepridobitnim in pridobitnim sektorjem. Tretja intervjuvana oseba, M.J., je dobro leto zaposlena v javnem nepridobitnem sektorju (v srednji šoli), kjer opravlja delo socialne pedagoginje na delovnem mestu svetovalne delavke.

Vzorec sem pridobila na podlagi bežnih poznanstev vseh treh socialnih pedagoginj, ki so zaposlene na delovnih mestih, kjer imajo opravka s kadrovskimi nalogami. Po posvetovanju z mentorjem je bil prvotni načrt opraviti po dva intervjuja za vsako področje dela (javno, zasebno, pridobitno), vendar sem idejo opustila zaradi težav pri pridobivanju dodatnih kandidatov za intervju, ki bi imeli socialno pedagoško izobrazbo in bili zaposleni na kadrovskem področju (razlog je bila njihova časovna stiska, bolniška odsotnost).

Vse tri socialne pedagoginje s katerimi sem kasneje tudi opravila intervju, so se strinjale z izvedbo intervjuja. Vzorec ni reprezentativen, saj sem opravila intervjuje z izbranimi

kandidatkami na treh različnih področjih, zato odgovorov na raziskovalna vprašanja ne morem posploševati. Kljub temu odgovori lahko dajo kvalitetno sliko o morebitni vlogi socialnega pedagoga pri razvoju človeških virov in podajajo nekatere misli za razmislek in morebitne dodatne raziskave na omenjeno temo.

### 9.2.3. Raziskovalni instrumenti ter postopek zbiranja podatkov

Za raziskovanje zastavljenega problema sem izbrala delno strukturiran oziroma odprti intervju. Okvirna vprašanja sem si zastavila vnaprej, da so mi služila za usmerjanje intervjuvanca pri njegovi pripovedi, vendar sem vprašanja tekom pripovedovanja spreminjala in prilagajala, glede na smer pripovedi pripovedovalca. Z vnaprej zastavljenimi vprašanji namreč nisem želela motiti poteka zgodbe, saj bi lahko zmotila tok misli pripovedovalca. Kljub temu sem v primerih, ko je bilo to potrebno, uporabila dodatna, vnaprej pripravljena vprašanja. Ta način intervjuvanja sem si izbrala zato, da so imeli intervjuvanci možnost povedati, kar se jim zdi pomembno.

Z osebami, ki so privolile v intervju preko navezanega kontakta po telefonu, sem se dogovorila za opravljanje intervjuja na njihovem delovnem mestu. Intervjuje sem izvedla osebno.

Pred izvedbo intervjuja sem posredovala osnovne informacije v povezavi z raziskavo, prosila za dovoljenje za snemanje intervjuja in zagotovila anonimnost. Povprečno je izvedba intervjuja trajala 45 minut. Kasneje sem vsak intervju dobesedno pretipkala.

#### 9.2.4. Postopek obdelave podatkov

Pridobljeno gradivo sem obdelala s pomočjo priročnika Uvod v kvalitativno raziskovanje v socialnem delu, ki ga je pripravil avtor Mesec (1998) in v katerem podaja navodila za postopek kvalitativne analize pridobljenega gradiva. Izvedbo postopka kvalitativne analize sem izdelala v šestih korakih:

- urejanje gradiva,
- določitev enot kodiranja,
- odprto kodiranje,
- izbor in definiranje relevantnih pojmov,
- odnosno kodiranje,
- formuliranje teorije.

Za analizo pridobljenih podatkov sem uporabila odprto kodiranje, ki vsebuje tri različne postopke (prav tam):

- pripisovanje pojmov empiričnim opisom,
- združevanje sorodnih pojmov v kategorije,
- analiza značilnosti pojmov in kategorij.

Najprej sem pridobljeno gradivo uredila in določila enote kodiranja. Označila sem vse tiste stavke oziroma misli, ki so se navezovala na raziskovalna vprašanja in podvprašanja, ter tudi tiste, za katere sem ocenila, da mi bodo ob postopku analize dali uporabne podatke. Nato sem nadaljevala s kodiranjem po postopku: za vsak razčlenjeni del besedila sem poiskala besedo ali kratko misel, ki je opisala stavek ali misel ter jo kodirala s kodo prvega reda. Nato sem vse misli združila glede na skupne značilnosti v kode drugega reda, ki sem jih združila v posamezne vsebinske kategorije. Kategorije sem na tej ravni združila in interpretirala pomen pridobljenega gradiva ter interpretacijo povezala s teorijo.

## 10. PREDSTAVITEV REZULTATOV IN INTERPRETACIJA

### 10.1. PRVO RAZISKOVALNO VPRAŠANJE: Kakšne so možnosti socialnih pedagogov za zaposlitev na kadrovskem področju oziroma kakšne priložnosti ima za delovanje na tem področju?

Obdobje za priložnost širjenja socialne pedagogike v smeri dela s podjetji, kadrovskimi službami in na splošno z organizacijami, ki zaposlujejo ljudi, se zdi, da ni bilo nikoli večje. Ena izmed intervjuvank, E.K., na področju kadrov deluje kot samostojna podjetnica v sodelovanju s podjetji, neprofitnimi organizacijami in tudi s profitnim sektorjem. Po pogovoru z njo je razvidno, da se v smeri pripisovanja vse večjega pomena dobrih odnosov in dobrega počutja na delovnem mestu veliko dogaja, posledično torej rastejo tudi potrebe po pomoči strokovnjakov na tem področju: *»Ugotovijo, da sami ne znajo, da so se zapletli in da rabijo nekoga zunanjega, ki jim bo pomagal to razrešiti, ta problem, ki ga pač imajo.«*, *»največ kar vidim trenutno, da potrebe so, na nek način na osebnem in profesionalnem razvoju zaposlenih«, »ker službe so postale tako zahtevne, da ljudje pokajo po šivih«,»Zagotovo imajo zelo velike težave pri doseganju ciljev, ki jih podjetja od njih pričakujejo«, »Največ se stvari lomijo na odnosih in ko se odnosi toliko zalomijo, potem pokličejo nekoga«.*

Iz pregleda intervjujev ugotovimo, da je nabor možnih zaposlitev na kadrovskem področju za socialne pedagoge veliko širši, kakor ga ponuja klasična definicija zaposlitve na kadrovskem področju (v kadrovskih službah), saj imajo socialni pedagogi širši spekter konkretnih znanj, ki jim lahko pomaga pri preboju na zelo različna delovna mesta: *»meni se je vedno zdela prednost socialnega pedagoga, konkretne metode, ki jih lahko uporabiš na sestanku, kjerkoli, na seji... v razredu pri... Neke konkretne praktične veščine, ki jih lahko uporabimo pri svojem delu.«*

V pogovorih s socialnimi pedagoginjami gre zaznati vrsto priložnosti za delo socialnega pedagoga na kadrovskem področju, ki so lahko tako priložnosti za izboljšave na ravni posameznikov, skupin in organizacij, tudi sistemskih sprememb, obenem pa tudi poslovna priložnost za zaposlitev socialnega pedagoga na kadrovskem področju oziroma z nalogami

kadrovskega dela izven ali znotraj klasičnih področij dela socialne pedagogike. Iz intervjujev ugotovljene priložnosti bi lahko razvrstili v več kategorij in sicer:

**Priložnosti na področju šolstva:** Pri čemer se na podlagi ugotovitev iz opravljenih intervjujev pojavljajo različne priložnosti znotraj šole, predvsem ob dejstvu, ki ga navaja M.J.: *»res pa je, da sčasoma bo verjetno nekdo moral nekaj tudi na tem naredit, ker smo zelo zelo veliki«*, in ki se navezuje na situacijo v njihovi šoli, kjer se timskega dela ne spodbuja in se ne vtika v odnose med sodelavci: *»ampak se nekak ne vtika v te odnose toliko, ker preprosto nima časa, nima energije in jaz ga tukaj čisto razumem«*. Na področju šolstva bi socialni pedagog lahko zasedel naslednja delovna mesta:

- **Socialni pedagog v vlogi svetovalnega delavca**, ki s svojimi znanji vpliva tudi na razvoj kadrov, timski duh, klimo v organizaciji in podobno. Vse to pa je v šoli sodeč iz pogovora z intervjuvankami mogoče zgolj ob predpostavki, da ima socialni pedagog podporo ravnatelja, kar je razvidno tudi iz naslednjih izjav: *»Če ti da vodstvo take pristojnosti je ubistvu idealno mesto«* *»Poznam ljudi, ki to delajo tudi znotraj svojega kolektiva, samo si je treba ta status izborit«* (pri čemer se izjava navezuje na vprašanje, ali bi lahko socialni pedagog pozitivno vplival na tim tudi z delovnega mesta svetovalnega delavca znotraj šole), *»Tak odnos, ki ga imajo oni do tebe ali pa tako kot mislijo, toliko vrednosti kot ti dajo, drugi vidijo in čutijo in zvejo«* (se navezuje na ravnateljevo podporo svetovalnemu delavcu).
- **Socialni pedagog v vlogi pomočnika ravnatelja**, za kar M.J. meni, da : *»Definitivno, bi bilo mogoče veliko bolje, da bi bil socialni pedagog desna roka ravnatelja«*. Za pomočnika ravnatelja se ravnatelj odloča sam: *»Ga pa ubistvu ravnatelj. Tudi kandidiraš ampak načeloma ga pa ravnatelj izbere.«*, *»Se pravi ali pomočnik ali taka dovoljenja, da bi lahko s tem pač opravljal«*. V primeru, da bi ravnatelj torej prepoznal uporabno vrednost socialnega pedagoga, kot podporo na področju dela s kadrovskimi viri v šoli bi z njegovo pomočjo lahko bolj kvalitetno vodil tim, še posebej ob predpostavki, kot bomo videli v nadaljevanju, da delovno mesto ravnatelja od bodočih ravnateljev za opravljanje svojega dela, ne zahteva posebnih znanj za delo z ljudmi.

- **Socialni pedagog v vlogi ravnatelja**, pri čemer je osnovni pogoj za kandidaturo: *»7 stopnja izobrazbe, torej diploma, kandidira lahko vsak«, »Moraš pa imeti 5 let naziv mentor ali pa svetnik oziroma svetovalec«, »izpit moraš imeti narejen za ravnatelja, to traja eno leto šola za ravnatelje«.* Glede na znanja, ki jih imajo socialni pedagogi za delo s posamezniki in skupinami, ter ob dejstvu, da socialna pedagoginja s katero sem opravila intervju, opaza da se v šoli premalo dela na timski dinamiki in kadrih: *»Definitivno premalo.«*, bi lahko rekli, da so s tem, če gledamo strokovno, socialni pedagogi v prednosti pri morebitni kandidaturi za ravnatelja, če njihove možnosti primerjamo z učitelji, ki najpogosteje zasedajo ta delovna mesta. Še posebej ob presenetljivem dejstvu: *»Ni pa nekih posebnih zahtev za znanje z ljudmi«* in podatku, da ravnatelj načeloma: *»Po izobrazbi nima veze za delo z ljudmi.«*, saj gre pri vodenju šole pravzaprav za vodenje ljudi, organizacijo dela in tudi kadrovsko delo. Sicer je realno možnost, da bi socialni pedagog dejansko zasedel delovno mesto ravnatelja bolj malo verjetna, ker za potrditev ravnatelja obstajajo še določeni dodatni pogoji: *»Razpis je, potem moraš pa dobiti z ministrstva potrditev in pa iz zbornice tudi.«*, *»Pa priročila ubistvu, da te hoče šola, svet šole, ubistvu tudi občina pri tem sodeluje.«*. Pri čemer bi morala obstajati močna podpora v kolektivu, da bi prišlo do takšnega »preobrata«.

Med priložnosti, ki se ponujajo za delo v šoli, pa kot razberem iz intervjujev spada tudi sodelovanje socialnega pedagoga s šolo kot zunanji sodelavec za spodbujanje timskega dela, evalvacije dela, ugodne delovne klime, reševanje konfliktov in podobno, pri čemer so dejavnosti, ki jih lahko socialni pedagogi ponudimo šolam, na teh področjih:

- **Izobraževanja učiteljev:** saj se morajo učitelji po zakonu enkrat letno izobraževati, poleg tega pa so za izobraževanje tudi nagrajeni: *»ubistvu po zakonu je predpisano, da se morajo profesorji vsaj na eno izobraževanje letno iti.«*, *»S tem tudi nabirajo točke za napredovanje in ubistvu to se imenuje tematska konferenca, ki traja od osem do 24, odvisen za koliko dolgo se odločiš«.* Tu lahko vidimo lepo priložnost za socialno pedagogiko, da ponudi več kot le izobraževanja, ki se vrsto let ponavljajo: *»Isti predavatelji, ali pa kakšen z ministrstva, ki imajo stalno iste teme in je ...obup no.«* ter



»so to vedno potem teme ne vem, medpremetno povezovanje, nasilje v šoli, kako delat z dijakom ki ima posebne potrebe ali pa karkoli takega.«, torej da šolam ponudi cenovno ugodna izobraževanja: »je treba potem res od ministrstva konference izbirat, ker ostali jih pa ponujajo za take denarje, da je groza ane.« in vsebinsko polna izobraževanja: »Vsaka šola ima svojo problematiko in slej ko prej se to izčrpa, ker nič novega se ne ponudi ane«, še posebej, ker se socialni pedagogi zavedamo širšega konteksta in pomena izobraževanj oziroma razvoja kadrovskih virov, je to lahko resnično odlična priložnost za socialno pedagogiko, še posebej ob podatku, ki ga razkriva M.J.: »Tako da gremo velikokrat tudi v kakšne privat ponudbe.«.

- **Timbildingi:** Šole premalo delajo na timski dinamiki, kar opaža tudi M.J.: »res pa je, da s časoma bo verjetno nekdo moral nekaj tudi na tem naredit, ker smo zelo zelo veliki.«, zato bi lahko bila tudi to ena izmed priložnosti za delovanje socialnega pedagoga. Timbildingi se namreč izvajajo z namenom povezovanja tima, pri čemer ni pomembna samo zabava, ki jo nudi večina ponudnikov na trgu, temveč tudi spoznavna vrednost dejavnosti. Kljub temu pa sta možni obe obliki, za katero ima socialni pedagog vsa znanja. E.K. na tem področju že deluje: »Se spomnim ene ravnateljice, ki sva se še z XX zelo dobro poznale in ona je mene samo poklicala in rekla, E.K. daj naredi nekaj za naše, daj naredi nekaj za dušo, lani smo drevesa objemali, zdaj pa, daj naredi nekaj smo enkrat imeli tako kot en tak timbuilding.«
- **Strokovne ekskurzije:** tudi učiteljski zbori se poleg ekskurzij, ki jih organizirajo za učence, večinoma odpravljajo na strokovne ekskurzije in sindikalne izlete: »vsako leto se naredi strokovna ekskurzija in pa sindikalen izlet ane«. Ponavadi so ti izleti vezani na pridobivanje nekkih novih strokovnih znanj, zato bi tudi to lahko bilo eno izmed področij socialnega pedagoga. Socialni pedagog je namreč, kot bomo videli v nadaljevanju, sposoben poiskati različne informacije in pomoč na področjih, ki mu niso toliko poznana, zato bi lahko obstajala tudi možnost, da v sodelovanju z, na primer, turističnim delavcem pripravi program strokovne ekskurzije, ki bi zajemala tako zanimive, kot tudi strokovne vsebine.

- **Različne aktivnosti kot nagrada za zaposlene:** tudi razvedrilne aktivnosti lahko namreč delujejo povezovalno, zato bi lahko socialni pedagog pripravil take aktivnosti v katere bi lahko vključil različne dejavnosti za spodbujanje pozitivne klime med zaposlenimi, kot tudi razvedrilne elemente. Take aktivnosti se na šolah že odvijajo: *»Oni prav grejo za dva dni nekam in ravnateljica jih hoče malo pocrkljati in to jih poveže in tako«, »tudi, zadnja konferenca pedagoška se konča s piknikom začetna uvodna je prav tako piknik oziroma nekaj kakorkoli, in pa novoletna zabava je v smislu tudi povezovanja«, »Imamo sicer vsako leto to je bilo sicer pod okriljem te tematske konference, je bil petek ravnateljev dan in se je potegnilo čez cel vikend in smo šli nekam za tri dni in je bilo druženje z izobraževanjem«.* Ravno zaradi tega je socialni pedagog lahko v prednosti, ker za razliko od drugih ponudnikov, ki na tem področju ponujajo predvsem organizacijska znanja, lahko doda tudi svoja strokovna znanja.

Priložnost za vstop socialnega pedagoga na kadrovske področje pa se kaže med drugim tudi v popolni odsotnosti kadrovskih služb: *»Zelo me preseneča, kako pogosto podjetja sploh nimajo kadrovske službe. Tudi kakšna večja.«.* Iz vsega tega lahko torej sklepamo, da se v organizacijah potrebuje vedno več pomoči predvsem na vsebinski ravni kadrovanja, saj vedno pogosteje prihaja do težav v odnosih in pri posameznikih. Priložnosti na poslovnem področju obstajajo, ker se tam pojavlja večja motiviranost zaposlenih po razvoju, za kar E.K. razlog vidi v naslednjem opažanju: *»zato, ker v podjetjih točno vedo, da če se ne bodo stalno razvijali, bodo zgubili službo. In so motivirani in zavedajo se, da nimajo vseh znanj je veliko lažje z njimi treninge delat, kakor v šolah«.* Razlog za večje povpraševanje pa je, kot omenjeno že v uvodu tega poglavja, tudi ta, da so službe preprosto postale prezahtevne: *»službe so postale tako zahtevne, da ljudje pokajo po šivih«.* Pri delu socialnega pedagoga v podjetjih se tako kažejo predvsem naslednje priložnosti:

- **Delo v kadrovske službi podjetja,** še posebej ker kot meni E.K.: *»po mojih izkušnjah se zelo veliko kadrovske službe ukvarjajo s pravnimi vprašanji, tehničnimi, operativnimi in bistveno manj z vsebinskimi«.* Socialni pedagog bi tako lahko bil v prednosti pred klasičnim kadrovnikom, saj bi lahko v podjetju skrbel tudi za vsebinske vidike kadrovanja, kot so razvoj kadrov, ugodna klima v podjetju, sprotno reševanje

konfliktov in tako dalje. E.K., ki že sodeluje s podjetji kot zunanja sodelavka, je prepričana, da bi socialni pedagog lahko deloval znotraj podjetij, kot zaposlen v kadrovske službi: *»Ja jaz mislim, da bi to lahko bila ena izmed vej, kamor bi socialna pedagogika lahko prišla. Še bolje bi bilo to trenerji v podjetjih«.*

- **Delo s podjetji kot zunanji sodelavec:** po drugi strani pa je ravno dejstvo, da se kadrovske službe ne ukvarjajo s vsebinskimi vprašanji, priložnost za socialnega pedagoga za sodelovanje s kadrovske službami, saj kot pravi E.K.: *»Zato tudi za vsebinske zunanje najamejo«.* Priložnost izhaja tudi iz dejstva, da v podjetjih pogosto nimajo kadrovske služb in ravno zaradi tega najemajo zunanje sodelavce. Eden izmed razlogov, ki ga navaja E.K. je ta, da se zaposleni naveličajo rutine: *»recimo podjetje X je imelo notranje trenerje, ampak tudi recimo ta podjetja zdaj se ubistvu po določenem času naveličajo enega trenerja in zato želijo potem menjat tudi med drugim«.* Iz tega lahko sklepamo, da bi socialni pedagog, ki bi pripravil cenovno ugoden in vsebinsko poln program za delo s kadri v podjetju, kot zunanji sodelavec, svoje usluge lahko ponudil podjetjem ter z njimi v primeru dobrih rezultatov pri izvajanju aktivnosti z zaposlenimi tudi na dolgi rok sodeloval. Delo na tem področju lahko, kot bo razvidno v enem izmed naslednjih poglavij, poteka predvsem v obliki različnih delavnic, supervizij, timbuildingov, coachinga in tako dalje.

Ob pregledu intervjujev ugotovimo, da obstaja ugodna podlaga za vstop socialnega pedagoga na področje profitnega sektorja, predvsem iz razloga, da trenutno družbeno obdobje od ljudi v poslovnem svetu zahteva več kot od zaposlenih na drugih področjih: *»Je normalno da delajo 10 ur na dan«,* pri čemer se, kot je razvidno iz pogovora z E.K., zaposleni srečujejo z velikimi težavami pri opravljanju svojega dela: *»Zagotovo imajo zelo velike težave pri doseganju ciljev, ki jih podjetja od njih pričakujejo«.* Na profitnem področju, torej v poslovnem sektorju (zasebnem ali javnem), se zaradi preobremenjenosti zaposlenih tako za socialnega pedagoga odpirajo naslednja področja dela: *»največ kar vidim trenutno, da so potrebe so, na nek način na osebnem in profesionalnem razvoju zaposlenih«, »posledično temu je tudi usklajevanje zasebnega in poslovnega zelo problematično ane«, »Stres menedžment, time menedžment so teme, ki si jih zelo želijo, ker ne znajo več kako in kaj.«,*

*»zelo pogoste tudi v podjetjih, organizacija časa, to sem, pa worklifeballance, kako uskladit ubistvu, postavljanje meja recimo«.*

Dobra novica za socialne pedagoge, ki bi želeli s podjetji delati kot zunanji sodelavci pa je ugotovitev, da vodilni vedno pogosteje prepoznava težave: *»navadno tako, nek vodstveni kader, ki se ukvarja z ljudmi in zazna potrebo«, »Tako da ali je to direktor, ki zaznava to potrebo, ali je to vodja nekega oddelka«,* in za njeno odpravljanje vedno pogosteje tudi poiščejo pomoč, saj se zavedajo da je le-ta potrebna za dobro poslovanje organizacije: *»Ugotovijo, da sami ne znajo, da so se zapletli in da rabijo nekoga zunanjega, ki jim bo pomagal razrešiti ta problem, ki ga pač imajo«.*

Seveda pa se ob zaznanih priložnostih na vseh področjih pojavljajo tudi določene težave, ki se jih mora socialni pedagog ob morebitni odločitvi za delovanje na katerem od zgoraj naštetih področij zavedati:

- Problem financ: Ta problem navajajo vse tri intervjuvanke: *»Tukaj je zdaj problem tudi budgeta, ki ga ubistvu ni«.* Problem financ lahko socialnega pedagoga ovira na treh področjih, prvo je področje razvoja kadrov, ki ga ne more opravljati, če za to ni predvidenih financ: *»To se manjša ne, prej je bilo vse, zdaj je treba že zelo več«, »Pa denar je bil takrat še«, »To poskušamo še zdaj, ampak zdaj je finančno kar malo tako zoprno«.* Drugo je problem financ podjetja, ki ne more najeti zunanjega ali tudi zaposliti sodelavca za opravljanje kadrovskih nalog: *»Ampak saj pravim to so idelane slike, marsikatero podjetje, redko katero podjetje pa si lahko privošči to.«,* *»Meni osebno je stresno to kar je zdaj pač tako obdobje, da podjetja res se borijo s preživetjem in ne vlagajo v izobraževanja in je dosti težko posel dobiti, še posebej tak posel, kjer bi res lahko neko dodano vrednost naredil«.* Tretje področje pa je problem financ za vlaganje v lasten profesionalni razvoj: *»Mislim ni konkretnih izobraževanj, da bi bila dostopna no, predrago je, ali pa trajajo tri leta, ali pa...mislim ne gre no.«*
- Odpori zaposlenih: ki jih intervjuvanke navajajo predvsem v zvezi s šolskimi kolektivi: *»veliko nas je in precej dolgo so že tukaj in so zelo razparcelirani in niti ne pustijo da bi kdo kaj dosti, da bi se ukvarjal z njimi v smislu timbilinga ali karkoli.«,* *»Malo je nesmiselno, ker je preveč upora.«,* *»Sem želela v smislu ene evalvacije pa tko, ker je*

*bilo za njih novo, zame itak novo, pa tudi svoja skupina so bili, ker se je od njih tudi zahtevalo dodatno delo in dodaten pristop kot od ostalih. In ni bilo popolnoma nobenega interesa.«, »veliko je tudi kadra, ki je že zelo dolgo tukaj in ima tudi tak odnos in je...«, »Toliko je enega drugega dela, da to za profesorje in zame in za vse ostale pomeni dodatno delo, ljudje pa so navajeni lagodno, tri ure šolske na dan biti v službi«. Tako M.J. kot E.K., ki delata s šolskimi kolektivi, opažata da obstaja določeno stališče učiteljev oziroma šolskih delavcev, ki kaže na njihovo zavračanje pridobivanja dodatnih znanj in pomoči: »ki imajo pa neverjetno egostav, mislim stališče, kako oni vse vejo in kako je to brezveze, in kaj bo tukaj zdaj nekdo njim pamet solil, namesto da bi a več pogledali, kaj lahko dobijo zase.«, »Kolikor so svetovalne delavce včasih fajn potrebovali, zdaj vsi mislijo, da lahko vse rešijo, da vsi vse znajo ane«. Iz tega lahko sklepamo, da je šolski sistem za razliko od ostalih organizacij nekoliko bolj specifičen kar se tiče timskega dela, za kar gre razlog izkati tudi v dejstvu, da ima javna uprava svoje zakonitosti pri najemanju delovne sile, ki so popolnoma drugačne od »zakonov«, ki so v veljavi v poslovnem svetu. Torej gre za težave ki izhajajo iz značilnosti organizacije.*

- Težave, ki izhajajo iz značilnosti organizacije: Kot povedano že v prejšnji točki ima vsaka organizacija svoje značilnosti, ki lahko pomenijo tako prednosti, kot tudi slabosti za delovanje socialnega pedagoga. Če za začetek pogledamo težave na tem področju, s katerimi se lahko sreča socialni pedagog v šoli, bi lahko rekli, da je prvi problem prav gotovo način zaposlovanja in tudi odpuščanja neprimernih zaposlenih: *»Javna uprava kar se kadra tiče je zelo... Bit na pravem mestu ob pravem času ali pa z dobrimi vezam ane«, »Ko si noter si noter. Zaradi tega, ker ni podlage za odpuščanje. Tukaj je malo tudi narobe, ker ljudje zaspijo«, poleg tega pa se večje šole srečujejo še s težavo velikega kolektiva, s katero pa se srečujejo tudi druge velike organizacije, ne nujno samo šola: »nas je vseeno 70 in ni vsako leto toliko sprememb, ki bi vse profesorje zadevale, tako da moram vedno najt nekaj, kar bi jih približno zanimalo in kar bi jim približno koristilo«, »In tudi 70 ljudi zanimirat je grozna a ne, ker ene nekaj zanima, ene nekaj drugega«. Naslednja težava, ki lahko izvira iz značilnosti organizacije, je lahko velika menjava zaposlenih ali prostovoljcev: »pri nas je zelo velika fluktuacija teh ljudi zunanjih ne in da to nima enega smisla«, ki prav gotovo*

lahko oteži kadrovski razvoj, saj je težko vlagati in razvijati človeške vire, če se prehitro menjajo. Podoben problem obstaja tudi pri menjavanju vodilnih: *»v enem oddelku kjer sem delala so v petih letih zamenjali 6 direktorjev. In to je potem vedno nova zgodba, vedno nekaj časa traja, da se uskladi.«*

- Težave novincev: Socialni pedagog se ob začetku svojega dela lahko sreča tudi s težavo mladosti, saj zasede na kadrovskem področju funkcijo, kjer je zadolžen za vodenje ljudi in kadrov, ki pa so v večini primerov že bili v organizaciji pred njim: *»Tukaj je bila majčkeno napaka, ker sem bila šele en mesec tukaj in je bil že ta odnos, ena smrklja nova ane«*, na tem mestu je izrednega pomena samozavest in pa prepričanje, da lahko zmoremo kar smo si zamislili ter profesionalno opravljanje dela. Posledično namreč tudi zaposleni vidijo, da imamo znanje in vemo, kaj so naši cilji, zato nam postopoma pričnejo zaupati. Nevarnost, ki obstaja, če se ne zasidramo dovolj trdno na novem delovnem mestu pa je: *»Ker tamladi pridemo z veseljem, potem te pa, mislim zapadeš v apatijo, zelo hitro no.«*, *»in te tudi takoj zabijejo, ne pustijo ti nekaj novega«*.
- Nepodpora s strani vodstva: ne glede na to, v kateri organizaciji smo zaposleni je izrednega pomena, da imamo v vsaki situaciji, ko delamo z ljudmi, od njih nekaj zahtevamo ali poskušamo vplivati na njihove odnose, vedno podporo nadrejenega. To opažajo tudi intervjuvanke v praksi: *»samo to, vrh šole se mora odločit, da je to prioriteta. ko bo vrh šole, se pravi vodstvo, ko bodo oni prepričani, da je to potrebno in da se splača to delat in bodo za tem stali takrat bo šlo, drugače pa ne«*, *»Ja ravnatelj je tisti, ki reče, moraš pridiť. Ravnatelj reče v šoli moraš biti od takrat do takrat, to so tvoje dolžnosti in basta. Jaz mu ne morem reči, uradno moraš biti tukaj.«*, *»mislim da je tukaj edini, ki ima kakšno moč ravnatelj«*, *»ubistvu je ravnatelj tisti, ki bi moral po mizi udarit pa rečt tako je ane«*. Poleg podpore pa so obvezni tudi usklajeni cilji obeh strani: *»imam težavo s tem, da recimo, da imamo neusklajen pogled s podjetjem«*, v vsakem primeru je torej vse odvisno od vodje: *»Če ima vodja feeling za to, bo tudi nekaj naredil za to ane. Bo iskal variante kako s svojimi zaposlenimi. Če nima, pa malo težje«*.

- Birokratizacija dela v javni upravi: težava pa je tudi v primeru veliko birokracije in pravil, ko socialni pedagog lahko na organizacijo vpliva samo do določene mere: *»Jaz sem vidla tam veliko pomanjkljivosti tam, ampak enih stvari se ni dalo spremenit več«* ali pa ima zaradi vseh pravil celo težave z izvedbo svojega dela: *»pri njih je problem to, da je zelo težko karkoli speljat, ker morajo imeti za vsak trening javno naročilo... , so ful zapleteni v birokracijo«*. Lahko pa birokracija poseže celo do te mere, da od socialnega pedagoga zahteva več administrativnega kot dejanskega dela z uporabniki, kar je pogost problem na bolj tipičnih delovnih mestih socialnega pedagoga: *»tako no, že to, da ubistvu da ne opravljam svetovalnega dela ampak sem čista tajnica je dovolj tako...«, »Bolj me to skrbi no, da bi me v tajnico spremenili čisto in bi mi s tem tudi ene pravice ane, eno avtoriteto odvzeli.«*
  
- Hitre spremembe v poslovnem svetu: tudi hitre spremembe so lahko problem, ki socialnemu pedagogu povzroča težave pri delu s kadri: *»Problem, ki ga jaz vidim je to, da se tudi v podjetju stvari tako zelo hitro spreminjajo, da recimo ti v pol leta ravno pomagaš enemu timu, da se konsolidira, da začnejo dobro sodelovati, potem pa se zamenja uprava, se zamenja pol ljudi v tem timu, se zamenja direktor«, »Tukaj vidim večji problem, da se težko te učinki poznajo, ker se vse tako hitro menja ane.«*. Lahko pa je težava oziroma ovira za delo na tem področju tudi hitrost socialnega pedagoga v prilagajanju tem spremembam: *»A veš in se mi zdi, zato ker se mi, ki smo strokovno bolj podkovani ne zmigamo, nam bodo ta področje, ki bi u bistvu nam na nek način pripadal požrli ekonomisti, ki so veliko bolj podjetni in naredijo en NLP tečaj in potem so oni coachi ne.«*

Največjo priložnost za delo socialnih pedagogov lahko razberemo iz prepričanja ene izmed intervjuvank, ki pravi: *»ljudje smo nagnjeni k temu, da se zastopimo z ljudmi, da nam je fajn če nam je udobno kamor pridemo, da se zastopimo z ljudmi s katerimi preživiš sedem ur na dan ane, saj načeloma nočeš zanalašč iskat, ker nobenemu ni prijetno če je stalno nekaj«*. Iz tega lahko sklepamo, da socialni pedagogi imamo znanja in veščine, da ljudem pomagamo pri tem, da se na svojem delovnem mestu počutijo dobro. Za ta znanja E.K. verjame: *»te znanja in veščine ki jih imamo mi, imajo potencial za vse ljudi.«* in dodaja, *»Vsi ljudje rabijo občasno pomoč pri ne, na področjih, ki jih mi obvladamo.«*, zato priložnost za socialnega

pedagoga na kadrovskem področju vsekakor obstaja, seveda ob predpostavki, da se socialni pedagog zaveda tako priložnosti kot tudi morebitnih ovir na področjih na katera vstopa, saj bo le tako pripravljen na izzive, ki ga tam čakajo. Eden izmed izzivov je prav gotovo, da bo moral pridobiti dodatna znanja in kompetence, da se bo lahko soočil z vstopom na poslovni trg, kjer se bo moral kosati z drugimi strokovnjaki, ki o poslovanju in prodajanju na trgu prav gotovo vedo več od njega.

## **10.2. DRUGO RAZISKOVALNO VPRAŠANJE: Katera znanja ima socialni pedagog za delovanje na kadrovskem področju in katera znanja mora pridobiti naknadno?**

Spodaj so našteje kompetence, znanja in tehnike ter metode dela socialnih pedagogov, ki jih opažajo intervjuvanke, oziroma za katere menijo, da bi jih socialni pedagog moral imeti. Razvrščene so na podlagi definicije kompetenc socialnih pedagogov, ki jo podajata Bouillet in Uzelac (2007) in naj bi jih pridobili socialni pedagogi tekom študija:

**Sposobnost interveniranja (omogočajo neposredno in premišljeno delovanje v konkretni situaciji z upoštevanjem potreb posameznika in v skladu s teoretičnimi in izkustvenimi spoznanji):** M.J. v zvezi s tem navaja, da: *»če pride do krize ali karkoli, se že nekako znajdem, ampak do določene stopnje«.*, E.K. pa: *»meni se je vedno zdelo prednost socialnega pedagoga, konkretne metode, ki jih lahko uporabiš na sestanku, kjerkoli, na seji... v razredu pri... Neke konkretne praktične veščine, ki jih lahko uporabimo pri svojem delu«.*

**Sposobnost iskanja rešitve (ki vključuje sposobnost sodelovalnega dialoga):** Tema pogovora intervjujev sicer nikoli ni nanesla na konkretno iskanje rešitev za probleme, lahko pa pri K.G. zaznamo, da je ta sposobnost prisotna: *»Jaz imam neke sposobnosti povezovanja stvari.«.* Prav tako tudi pri E.K. že zaradi dejstva, da se je podala v vode samostojnega podjetništva zato, da bi lahko opravljala delo na način, kot si ga je želela: *»Sem se odločila, da bom vseeno odprla s.p. in poskušala delovat v okviru tega kar znam«.* Pri M.J. pa to sposobnost vidimo predvsem v tem, da predvideva rešitve za nekatere morebitne probleme v prihodnosti na področju podpore pri njej šibkih področjih: *»Saj če ne jaz, bi pa zunanje ane,*



ker jaz tudi nimam toliko izkušenj s tem.«. Pravzaprav vse tri intervjuvanke navajajo iskanje pomoči (torej rešitve za probleme, ki jim same niso večje, oziroma zanje nimajo kompetenc), pri zunanjih izvajalcih, oziroma pri ljudeh, ki te kompetence imajo in jim lahko pomagajo pri doseganju lastnih ciljev. Na kakšen način iščejo rešitve za področja, na katerih se ne počutijo zadosti kompetentne je prikazano v tabeli 3.

Tabela 3: povezovanje z zunanjimi sodelavci

1.raven	2.raven	3.raven
<p>ta kadrovski del je zelo blizu tistemu, ki ga imamo z evalvacijo in spremljanjem, ki ga dela pa XX, ki je pa zunanji sodelavec. (21)</p> <p>imamo eno zunanjo sodelavko, XX, ki ona prav dela, mislim je njena služba to, da prav kadre razvija. In ona je za nas imela tudi neka izobraževanja in če je kaj takega, se lahko nanjo obrnem. (22)</p> <p>Potem imam še eno kolegico v XX, ki je direktorica tega, za zaposlovanje invalidov. ...In ima tudi to kadrovsko smer narejeno. In jaz kadar je kaj takega za letne razgovore sem se tudi z njo posvetovala. In potem mi je dala neke stvari in sem prebrala. (23)</p> <p>Za čisto administrativne stvari imam eno sodelavko XX, tudi mojo bivšo sodelavko, ki jo spet vprašam. (24)</p> <p>mi bomo počasi morali kakšnega odvetnika dobit. (25)</p> <p>No vedno imamo nekoga, ki ga vprašamo.(26)</p> <p>Eno leto kasneje pa ena tudi moja zunanja sodelavka, ki je pa aromaterapevtka, je imela za njih aromaterapijo recimo ena.(27)</p> <p>Jaz mu potem na osnovi teh stvari, ki se mi tukaj gledamo, dogovorimo, napišemo pa kar jaz pregledam skupaj s sodelavcem, predlagam neke stvari. (28)</p> <p>se vidi da ima zelo veliko izkušenj in nekatere stvari vidi ful pred mano (29)</p> <p>za različne stvari imam zunanje sodelavce.(30)</p> <p>Dokler sem bila veliko v šolah je bilo to en kup socialnih pedagogov. (31)</p> <p>tega posla ni veliko. Čim dobim nek večji posel rabim sodelavce. (32)</p> <p>Jaz sem se zdaj naučila šele, recimo če kdo reče, da rabi prodajni trening, a ti, vi to delate. Da jaz rečem ja seveda ne, jaz osebno ne, imam pa kolegico, ki to dovolj dobro pokrije. (33)</p> <p>torej da znaš vključevati tam kjer si ti šibkejši druge ljudi.(34)</p> <p>to lahko načeloma tudi zunanjega pokličeš. (35)</p> <p>Saj če ne jaz, bi pa zunanje ane, ker jaz tudi nimam toliko izkušenj s tem.(36)</p> <p>Pogodbo pripravi XX, kar mi je fajn da nimam vsega. (37)</p>	<p>Evalvacija in spremljanje zunanji sodelavec soc. Ped. (21)</p> <p>Zunanja podpora pri izobraževanjih kadrov. (22)</p> <p>Zunanja podpora pri letnih razgovorih. (23)</p> <p>Zunanji suport pri administraciji (24)</p> <p>pravno svetovanje (25)</p> <p>vedno nekdo na razpolago (26)</p> <p>aromaterapija (27)</p> <p>Komunikacija z zunanjim sodelavcem o kadrih (28)</p> <p>veliko izkušenj zunanjega supervizorja (29)</p> <p>sodelovanje z zunanjimi sodelavci (30)</p> <p>sodelovanje s socialnimi pedagogi v šolah (31)</p> <p>za večji posel potrebuje sodelavce (32)</p> <p>sodelovanje z zunanjimi sodelavci za posle, ki jih ne obvlada (33)</p> <p>vključevanje zunanjih sodelavcev , kjer je šibkejša (34)</p> <p>Zunanje sodelavce za timsko delo (35)</p> <p>Zunanja pomoč kot kompromis (36)</p> <p>Pogodbe pripravlja zunanji sdelavec (37)</p>	<p>Socialni pedagog poišče pomoč za delo, ki ga ne obvlada ali ne zmore, pri strokovnjakih (21-37)</p>

**Sposobnost kreiranja osebnega odnosa znotraj profesionalnega odnosa (kljub dejstvu, da smo v vlogi vodje):** Tak način kreiranja odnosov je razviden iz povedanega s strani K.G., ki navaja precej neformalnih odnosov med zaposlenimi, ki jih spodbuja (tek, joga, obdarovanje za rojstne dneve), njena sposobnost kreiranja osebnih odnosov pa je razvidna tudi iz dejstva, da: *»se mi zdi da je to, da pridejo ljudje povedat tudi ko jaz kaj narobe naredim ali pa netaktno, se mi zdi ful dobro, to pomeni, da so dovolj odprta vrata.«*, *»ko sem zadnjič eno napako naredila, ko smo spremenili vodjo, jaz sem vodila info točko, zdaj jo XX in sva se s XX vse to dogovorili in sem na sestanku povedala, ampak XY, ki je pa v infotočki zaposlena pa nisem prej povedala ne in je bila ubistvu, jo je prizadelo, da ji nisem tega tako ampak je potem prišla jasno to povedat.«*, pri tem pa se kaže tudi njena fleksibilnost: *»kolegica uvaja hčerko v vrtec ne, lahko vstane kadar je treba in reče jaz grem, ampak mi vemo, da smo zdajle bili fleksibilni in ona tudi zelo čuti dolžnost, da bo potem to notri prinesla«*. E.K. opisuje osebni odnos znotraj profesionalnega s strankami: *»Se spomnim ene ravnateljice, ki sva se še z XX zelo dobro poznale in ona je mene samo poklicala in rekla, E.K. daj naredi nekaj za naše, daj naredi nekaj za dušo, lani smo drevesa objemali, zdaj pa, daj naredi nekaj smo enkrat imeli tako kot en tak timbuilding«*, želja po takih odnosih pa se kaže tudi v izjavi M.J., ki bi želela: *»tudi z mano vključeno, da jih jaz spoznam, da oni mene spoznajo, na relaciji do ravnatelja, potem bi jih«*.

Na drugi strani pa gre zaznati tudi profesionalni del teh odnosov, ki ga imajo intervjuvanke do zaposlenih oziroma pri svojem delu: *»tudi zelo jasno znam, mislim je tudi bila že situacija ko sem rekla, poslušaj zdaj je pa predolgo, greš na dopust, pa se malo zrihtaj, ampak takole ne gre več«*, *»mene nič ne moti če zamudijo pa vse te stvari, ampak morajo mi povedat ane, jaz hočem vedet zjutri ob devetih da vem kdo je tukaj v pisarni«*, kamor pa spada tudi zavedanje: *»Vse sorte se zgodi, ampak takrat pa je pomembno da je delo narejeno in je to merilo, in če ni, razumem do določene mere, ampak potem je pa potrebno povedat, ne zmorem tega.«*.

**Socialne in komunikacijske sposobnosti (uspeh socialne pedagogike temelji na sodelovanju v skupini):** Sklepamo lahko, da imajo vse intervjuvane socialne pedagoginje tako socialne, kot tudi komunikacijske sposobnost: *»to, da znam delat z ljudmi pa se pogovarjat, mislim to*

*mi je dal fax.« Med socialne in komunikacijske sposobnosti, za katere intervjuvanke menijo, da so jih pridobile s fakultetno izobrazbo, spadajo še: »večja globina, večje razumevanje, poznavanje dinamike funkcioniranja ljudi«, »so nas zelo, men se zdi zelo usmerili v to, da ni druge poti, kot timsko delo in sodelovanje.«, »Mogoče res to, da sem zelo pozorna na ljudi, tudi to kako se počutijo, hitro vidim če kaj ni v redu.«, »Tako v timu vidim kako gredo, če kaj ne štima, hitrejše.«, »Za tim sigurno pa za klimo.«, »sposobnost prepoznavanja osebnosti«, potrebne pa se jim zdijo še: »jezikovne sposobnosti in pa prilagajanje«.*

**Organizacijske sposobnosti:** Ki se kažejo pri vseh treh intervjuvankah. K.G. omenja naslednja področja, za katera so prav gotovo potrebne organizacijske sposobnosti: *»Semle pa sem prišla za koordinatorko programov.«, »Zdaj ane ko vidim tukaj, ko imam zares vse al pa večino stvari čez.«. Iz intervjuja z E.K. so prav tako razvidne dejavnosti, ki potrebujejo organizacijske sposobnosti: »oktobra 2006, sem odprla s.p., ki se imenuje XX«, »vsako leto smo pripravili en program delavnic po šoli, ki so jih potem prostovoljci izvajali, poletni tabor in potem so se še drugi projekti začeli.«, ter »potem po nekaj letih mi je ubistvu postalo... so vse delo z ljudmi opravljali drugi, jaz pa sem samo še koordinirala vse to.«. M.J. pa od tem, ki nas zanimajo, organizacijske dejavnosti omenja predvsem na področju organizacije izobraževanj učiteljev : *»Ja, vse od začetka do konca«* kar se navezuje na njeno organizacijo izobraževalnih konferenc za učitelje, ter: *»tako da poskušamo kar razdeljeno konferenco naredit, da se v vsakem predavanju eden najde.«**

**Sposobnost delovanja v skupnosti:** Velika prednost socialnih pedagogin in pedagogov pri delovanju v skupnosti je vsekakor v tem, da stvari vidijo širše, kar se pokaže v različnih izjavah: *»Mislím saj je cel šolski sistem tako narejen, vsak ki malo izstopa ga vkalupijo, pa zvežejo če je treba, če ne ga pa izobčijo«, »Ker je, napačno je zastavljen no. Čisto napačno je zastavljen.«, »Tako kot je v šoli neka kultura a veš, je tudi v poslovnem svetu neka kultura že samo oblačenja in vsega tega.«. Prav ta sposobnost je namreč ena glavnih zahtev za dobro delo tako s posameznikom s skupino in posledično delovanja v skupnosti.*

Skupnostno delovanje se začne pri posamezniku, ki izhaja iz želje po spremembi, napredku. Vse tri intervjuvanke imajo to željo in vidijo priložnost, ki je razvidna iz naslednjih izjav: *»v vsaki skupini je vedno en del ljudi, ki si želi marsikaj novega, ki si želi delat, ki se želi*

*razvijat...Če ne drugega bi poskusila s temi ljudmi delat.«, »Jaz sem vidla tam veliko pomanjkljivosti tam, ampak enih stvari se ni dalo spremenit več«, »Podjetje želi naredit nevem, samo en trening, da bodo ne vem to odpravili ane, jaz bi pa želela neko dodano vrednost dati.«, Se pa zavedajo, da stvari ne potekajo tako gladko, kar se zazna iz naslednjih izjav: »je še povsem naivna mentaliteta še ko smo iz faksa prišli, da prideš v službo, v kateri so ljudje ki so študirali, z enakim namenom kot ti, se pravi, da otrokom nekaj daš, da jih naučiš, da jih vzgojiš za realnost in tudi pričakuješ, da se boš potem razumel s temi ljudmi... In se ne..., to prvi šok«, »problem je ker že učitelji so izgubili vlogo v družbi, svetovalni delavci pa smo popolnoma nepotrebna navlaka v očeh profesorjev«,., »jaz mislim, da živimo v takem svetu, kjer ni a veš, več dovolj, da si v tej svoji mali škatlici stroke, ampak da znaš širše pogledat.«*

**Sposobnost osebnega razvoja in razvoja poklica (profesije), ki se nanaša na pripravljenost celoživljenjskega učenja in na novih spoznanjih, pridobljenih v praktičnem delu:** Iz vseh treh intervjujev je razvidno, da se socialne pedagoginje zelo dobro zavedajo lastnih pomankljivosti in so odprte za kritike: *»Je dobra pripomba, sem se zelo zamislila«.* Vse tri pa so pripravljene tudi na pridobivanje novih znanj in izkušenj: *»Da si se pripravljen stalno učiti.«, »Jaz na vsako izobraževanje ki grem tudi če sem stvari že slišala, gledam kaj lahko dobim zase in kje lahko to zdaj vkomponiram v svojo zgodbo.«,* pri čemer dajejo velik poudarek dodatnemu izobraževanju. Vse so namreč prepričane, da je bila fakultetna izobrazba neka osnova, ki jo je treba nadgrajevati: *»Ampak saj mislim, da je socialna pedagogika tako usmerjena, da ti nekaj da, potem moraš pa sam naprej, tudi za duševno znanje ne«, »kot sem prej rekla, znanje imamo neko osnovno, samo ne, zdaj od motivacije človeka je odvisno koliko se lahko priučiti«, »Meni je dal faks, pa to, kar sem ob faksu počela neko podlago, ki jo zdaj skozi vsa ta leta nadgrajujem.«.*

Navajajo tudi nekaj pomembnih veščin, ki so se jih priučile tekom izvajanja svojega dela: *»če imajo nek problemv nekem podjetju, skušam pomagat, sem tukaj, vendar je to njihova odgovornost, ni moja«, »Zelo dobro znam razmejiti, do kje je moje, do kje ne.«, »se jaz, saj pravim zelo pilim v tem tazoprne stvari zahtevat povedat in mi zelo pomaga.«.*

**Sposobnosti iz profesionalne prakse (pod katere spadajo teoretska znanja in metodične kompetence, poznavanje pravnih, etičnih in moralnih norm profesije, razumevanje različnih kultur, samorazumevanje...).** E.K. kot največjo prednost socialnega pedagoga navaja: *»meni se je vedno zdela prednost socialnega pedagoga, konkretne metode, ki jih lahko uporabiš na sestanku, kjerkoli, na seji... v razredu pri... Neke konkretne praktične veščine, ki jih lahko uporabimo pri svojem delu«.*

Glede na zgoraj naštetе kompetence ter na podlagi opravljenih intervjujev lahko trdim, da intervjuvane socialne pedagoginje imajo kompetence, ki naj bi jih imel socialni pedagog po zaključku izobraževalnega programa, kljub temu da vse tri intervjuvanke navajajo, da fakultetno znanje v njihovih primerih ni bilo zadostno za opravljanje trenutnega delovnega mesta. Veliko znanj so morale namreč pridobiti naknadno, tekom delovne prakse, pripravništva, zaposlitve, dodatnih izobraževanj ali preprosto izkušenj: *»XX (neprofitna organizacija) mi je dal to širino, da sem se naučila malo več neke pa o prodaji, pa o marketingu, pa o zbiranju sredstev, pa o razpisih«, »Brez te šole na XX (neprofitni organizaciji), bi težko imela s.p.«.* Ugotavljajo, da so za delo na trenutnem delovnem mestu bile pomembne tudi delovne izkušnje med faxom: *»Na nek način, še posebej če kombiniraš to s prostovoljnim delom in pridobivanjem izkušenj.«,* kot tudi dodatna izobraževanja po zaključenem študiju: *»Ubistvu se cel čas kontinuirano dodatno usposabljam«, »Večinoma se še vedno usposabljam, mislim izobražujem iz področja, recimo temu osebnega razvoja, psihologije am teh stvari«, »Seveda , pa kakšno knjigo sem prebrala«, »tudi na kakšen Liščev, Lisac&Lisac seminar sem šla«, »lani sem naredila prav ta accademy of executive coaching, tako da zdaj se malo bolj suvereno počutim tudi ena na ena«, »takrat sem naredila nek delkarnigi trening , ki je bil, ki so ga v enem podjetju izvajali in ubistvu sem ga naredila z namenom, da bi potem postala trener tega treninga za podjetja.«.*

Kompetence in znanja, ki jih niso pridobile med študijem na fakulteti, vendar bi jim po njihovem mnenju lahko pomagale pri zaposlitvi na kadrovskem področju oziroma njihovi trenutni zaposlitvi so razvidne iz naslednje tabele:

Tabela 4: pogrešane kompetence in znanja

1. raven	2. raven	3. raven
<p>Teh stvari za vodenje, to pa ne. (55)</p> <p>Se ne počutim zelo močno na tem področju, ampak zaradi tega potem vse preverim. (56)</p> <p>Pomankljivost pa to, če govoriva zdaj o kadrovske službi, da nismo seznanjeni z osnovnimi pravili funkcioniranja kadrovske službe. (57)</p> <p>Kaj sploh to... Saj tudi jaz ne vem točno... kaj to vse zaobjema. (58)</p> <p>Jaz vem, da to zaobjema zaposlitve, pogodbe o delu, bolniške... Ampak tukaj, vsaj jaz nisem dobila čisto nič na faxu znanj. (59)</p> <p>zakaj nebi imeli na faku eno leto predmet delo v kadrovske službi recimo. (60)</p> <p>Da bi vsaj približno imela pregled kaj to pomeni. (61)</p> <p>Te organizacijske, tehnične, kadrovske, pravne pa mislim da ne. (62)</p> <p>konkretno če si v s.p.ju ane, moraš obvladati tudi osnove marketinga, kako se prodat. (63)</p> <p>Moraš osnove ekonomije razumeti ne, te reči recimo. (64)</p> <p>meni je bolj izziv, so mi te podjetniške in poslovne, poslovni izzivi, kako se lotiti, kje dobiti nov posel. (65)</p> <p>če si me poslušala na kongresu, potem veš, da mislim da je tako to. (66)</p> <p>takrat ko je pa kaj bolj konkretnega, konkretnega mi pa manjka, predvsem tudi zakonske podlage. (67)</p> <p>Zdi se mi, da sem v teh dveh letih od faksa, no že malo več, da sem že, mislim, precej izgubila. Manjka nam prakse, precej premalo prakse je bilo. (68)</p>	<p>Izborazba premalo za vodenje (55)</p> <p>Občutek premajhne kompetentnosti na področju kadrovanja, Preverjanje informacij. (56)</p> <p>nimamo osnov kadrovanja (57)</p> <p>kaj je kadrovanje? (58)</p> <p>Ni kadrovske znanj s faksa (59)</p> <p>Predmet kadrovske službe (60)</p> <p>Potreba po osnovah kadrovanja (61)</p> <p>soc. Ped ne dobiš organizacijskih, tehničnih in kadrovske znanj (62)</p> <p>Osnove marketinga, prodaje. (63)</p> <p>Razumevanje ekonomije (64)</p> <p>Izziv pridobivanje posla (65)</p> <p>na faksu več info o poslovnem svetu (66)</p> <p>Manjka zakonske podlage (67)</p> <p>Premalo prakse za sedanjo izkušnjo (68)</p>	<p>Pogrešane kompetence za vodenje (65)</p> <p>Premalo kompetenc in znanj o kadrovske področju (56-61)</p> <p>Pomanjkanje organizacijskih in tehničnih znanj (62)</p> <p>Pomanjkanje znanja o marketingu in ekonomiji, poslovnem svetu (63-66)</p> <p>Premalo zakonske podlage (67)</p> <p>Premalo prakse (68)</p>

Pri vseh treh intervjuvankah pa se ob opravljanju dela na področju kadrov pojavljajo tudi občutki nekompetentnosti in nemoči. K.G. navaja naslednje težave: *»imam včasih težave s tem da delegiram zelo jasno in potem zahtevam. Mogoče bi rekla, da preveč razumem.«, »Taglavna stvar to podajanje kritike moja najtežja.«, »je pa to ja, da meni pa noben ne da tega feedbacka nikoli. Jaz tudi rabim enega, tudi če je enkrat na leto, ampak da nekdo recimo reče, to je pa v redu, to pa ni«, »znotraj tima bi potrebovala to, da ti nekdo reče to je dobro ali pa ni dobro«. M.J. se srečuje z drugačnimi, bolj »začetniškimi« težavami: *»Malo je tudi moja lastna avtoriteta pa koliko se znajdem. Očitno se še ne toliko dobro...«, »Zafrustrirano v nulo.«, (kar se navezuje na nemoč spreminjanja in vplivanja na timski duh, zaradi nepodpore s strani ravnatelja), »Meni tega malo manjka, kako se z različnimi ljudmi različno pogovarjat, da jih dobiš na svojo stran in jih prepričaš v nekaj kar so totalno proti.«, »Lani tak čas sem bila čisto na tleh, ker so se vsi drli name, čeprav ane nekako nisem bila tapravi naslov, sem se pač bala še za službo ane in vse poskušam narediti in je potem preveč in potem ko vidijo, da si**

*ne upaš nič nazaj rečt ane pač taglaven krivec si potem.«, »Jaz se premalo razbremenim.«, medtem ko E.K. navaja naslednje težave: »se ne počutim dovolj suvereno, da bi prav delala, ne še, z vodstvenim kadrom.«, »ne počutim se dovolj kompetentno, ker nisem nikoli delala v podjetju in nikoli nisem bila vodja. , »Tukaj je problem moje nesamozavesti«, Na začetku sem se zagotovo srečevala z mojo nesamozavestjo na področju delovanja v poslovnem svetu«, »se mi zdi, da jaz težko pariram v tem poslovnem svetu, ker nimam ne vem, ne uporabljam njihove terminologije.«, »Tako zaznajo, da nisem od tam.«, »še zdaj se včasih počutim, da ne spadam tja.«, »takrat se počutim na nek način, da ne morem neki spremenit.«.*

Zaključimo lahko, da se intervjuvane socialne pedagoginje dobro zavedajo tako svojih prednosti, kot tudi slabosti, ki pa so včasih še pomembnejše od prednosti. Avtorica Klemenič (2006), namreč meni, da socialni pedagog zmore učinkovito nuditi pomoč zgolj če se zaveda sebe kot instrumenta v dogajanju oziroma svojega osebnega prispevka pri delu z ljudmi. To pa omogoča refleksija med samim delovanjem socialnega pedagoga, za kar so kot razvidno iz zgornjih izjav, socialne pedagoginje usposobljene.

Seveda pa so, tako za delo socialnega pedagoga, kot tudi za delo kadrovnika ali vodje potrebne določene osebnostne lastnosti. Glede na različne osebnostne značilnosti, ki naj bi jih imela oseba, ki opravlja kadrovske funkcije, podaja Kohont (2005 v Svetlik in Kohont, 2009, str.161) spodaj naštetih lastnosti, poleg katerih navajam izjave o osebnostnih lastnostih, kompetencah, orodjih in metodah dela, ki so jih podale intervjuvanke na podlagi lastnih izkušenj na delovanju na kadrovskem področju, in ki so po mnenju Kohonta nepogrešljive za delo kadrovnikov:

- **Analitično in konceptualno mišljenje:** *»Jaz imam neke sposobnosti povezovanja stvari.«.*
- **Inovativnost, kreativno reševanje problemov:** *»Jaz sem se zdaj naučila šele, recimo če kdo reče, da rabi prodajni trening, a ti, vi to delate. Da jaz rečem ja seveda ne, jaz osebno ne, imam pa kolegico, ki to dovolj dobro pokrije.«*
- **Strateško razmišljanje in delovanje:** *»Imela sem coaching preteklo leto, prav biznis coaching za sebe, da se jaz naučim, kako bi lahko svoj posel naprej premaknila.«*
- **Poznavanje poslovanja, poslovnega okolja:** *»konkretno če si v s.p.ju ane, moraš obvladati tudi osnove marketinga, kako se prodat.«, »Moraš osnove ekonomije*

*razumet ne, te reči recimo.«, »Seveda , pa kakšno knjigo sem prebrala«, » tudi na kakšen Liščev, Lisac&Lisac seminar sem šla«, poleg tega pa tudi »ženske, sploh če še socialni pedagog mora imeti precej ene podjetne žilce v sebi, pa enega občutka za biznis, da lahko to voziš«*

- **Komunikativnost:** *»jezikovne sposobnosti.«, »To, da znam delat z ljudmi pa se pogovarjat,mislim to mi je dal fax.«, »V šolstvu za kadrovske stvari predvsem je dobro, da obvladaš komunikacijo in prepoznaš osebnosti.«*
- **Iskanje informacij:** *»Da si se pripravljen stalno učit.«, »No vedno imamo nekoga, ki ga vprašamo«.*
- **Osredotočenost na kupce, uporabnike storitve:** *»zato, ker v podjetjih točno vedo, da če se ne bodo stalno razvijali, bodo zgubili službo. In so motivirani in zavedajo se, da nimajo vseh znanj je veliko lažje z njimi treninge delat, kakor v šolah, je veliko lažje z njimi treninge delat, kakor v šolah«, »Ugotovijo, da sami ne znajo, da so se zapletli in da rabijo nekoga zunanjega, ki jim bo pomagal to razrešit, ta problem, ki ga pač imajo.«, »največ kar vidim trenutno, da so potrebe so, na nek način na osebnem in profesionalnem razvoju zaposlenih«, »službe so postale tako zahtevne, da ljudje pokajo po šivih.«, »Največ se stvari lomijo na odnosih in ko se odnosi toliko zalomijo, potem pokličejo nekoga«.*
- **Prepričevanje in vplivanje:** *»meni ni treba nevem povišat glasu, ali karkoli takega, ker imam neko drugo avtoriteto, ker sem malo drugačna mogoče«*
- **Timsko delo:** *»Mogoče res to, da sem zelo pozorna na ljudi, tudi to kako se počutijo, hitro vidim če kaj ni v redu. Tako v timu vidim kako gredo, če kaj ne štima, hitrejše.«, »so nas zelo, men se zdi zelo usmerili v to, da ni druge poti, kot timsko delo in sodelovanje.«*
- **Usmerjenost k ciljem:** *»Ja jaz mislim, da bi to lahko bila ena izmed vej, kamor bi soc. Ped. Lahko prišla. Še bolje bi bilo to trenerji v podjetjih.«*
- **Vodenje:** *»Jaz vem, da imam te sposobnosti za vodenje, mislim to od nekdej in se je tudi vedno pokazalo, da če se je skupina deorganizirala, jaz kar naravno začnem koordinirati stvari in mi leži ne.«*
- **Strokovnost, »tehnične« kompetence:** *»meni se je vedno zdela prednost socialnega pedagoga, konkretne metode, ki jih lahko uporabiš na sestanku, kjerkoli, na seji... v*



*razredu pri... Neke konkretne praktične veščine, ki jih lahko uporabimo pri svojem delu.«*

- **Fleksibilnost:** *»ene vrste širina in fleksibilnost«, »ta fleksibilnost je zelo pomembna, ker se stvari stalno spreminjajo«*
- **Kooperativnost:** *»imamo eno zunanjo sodelavko, XX, ki ona prav dela, mislim je njena služba to, da prav kadre razvija. In ona je za nas imela tudi neka izobraževanja in če je kaj takega, se lahko nanjo obrnem.« , »Potem imam še eno kolegico v XX, ki je direktorica tega, za zaposlovanje invalidov. ...In ima tudi to kadrovska smer narejeno. In jaz kadar je kaj takega za letne razgovore sem se tudi z njo posvetovala.«, »Za čisto administrativne stvari imam eno sodelavko XX, tudi mojo bivšo sodelavko, ki jo spet vprašam.«, »No vedno imamo nekoga, ki ga vprašamo«, »tega posla ni veliko. Čim dobim nek večji posel rabim sodelavce.« , »torej da znaš vključevati tam kjer si ti šibkejši druge ljudi.«*

Iz zgoraj naštetega torej sledi, da imajo intervjuvanke kompetence za opravljanje tako socialno pedagoškega, kot tudi kadrovskega dela. Vendar pa ne gre zanemariti dejstva, na katerega opozarja E.K., da je od vsakega posameznika odvisno, ali bo na tem področju uspešen ali ne: *»Ampak bi si moral, mislim ta mandat sam narediti in izprosit in dobit.«, »mislim, da je tuki dovolj od nas odvisno.«, »da si moraš svoj prostor izboriti«, pri tem pa meni še, da je izredno pomembno: »da se ne zapreš v to ozko škatlico, kaj socialni pedagog počne in kaj lahko počne in da gledaš širše«.*

### **10.3. TRETJE RAZISKOVALNO VPRAŠANJE: katera delovna mesta lahko zasede socialni pedagog na kadrovskem področju in katere kadrovske naloge lahko izvaja?**

V tabeli 5 so navedene nekatere oblike dela, ki so jih na vprašanje, kaj delajo, kaj so delale v preteklosti, kaj delajo danes in kaj menijo, da bi lahko delale na kadrovskem področju na podlagi svojih dosedanjih izkušenj (katere priložnosti zaznavajo ob svojem delu), navedle intervjuvane socialne pedagoginje.

Tabela 5: potencialna delovna mesta socialnih pedagogov na kadrovskem področju

1. Raven	2. Raven	3. Raven
<p>Semle pa sem prišla za koordinatorko programov. (69)</p> <p>Večinoma zasledim socialne pedagoge v nevladnem sektorju, glede na to da se v vladnem ne gibljem toliko, dobro v šolah, vrtcih to itak. (70)</p> <p>tako da sem večino od začetka delala v šolah pa v nevladnem sektorju, zelo različne stvari ne. (71)</p> <p>Se mi zdi dober potencial za naše službe tudi kasneje. (72)</p> <p>Meni se zdi, da bi bilo to idealno. (74)</p> <p>To bi bila ena recimo tudi, od mojih želja. (75)</p> <p>oktobra 2006, sem odprla s.p., ki se imenuje XY. In od začetka sem najprej štartala na sodelovanje s šolami, ker so me šole zelo dobro poznale še iz XX (neprofitne organizacije). (76)</p> <p>V s.p.ju sem sama, zaposlena sem edina. (77)</p> <p>v enem velikem državnem podjetju delujem s kadrovske službo. (78)</p> <p>Pogosto imam izkušnjo nekega timbuildinga, ki je lahko zelo različen od... ne vem imela sem letos recimo timbuilding na jadrnici. Timbuilding v hribih, ne, ali pa, klasično je pa ponavadi (79)</p> <p>da gredo za dva dni nekam ven, pač pripraviš program. (80)</p> <p>smo imeli neke vikende timske, pa da smo skupaj načrtovali, supervizijo, mislim smo se trudili ne, ampak ne tako načrtovano. (81)</p> <p>tako kot en timski coaching oz. recimo temu supervizija kombinirana z izobraževanjem.(82)</p> <p>Večinoma raznorazne delavnice za otroke v šolah pa izobraževanja za učitelje. (83)</p> <p>še vedno delujem in v nevladnem sektorju in v šolah in v podjetjih, samo to razmerje se zdaj malo spreminja. (84)</p> <p>Ja jaz mislim, da bi to lahko bila ena izmed vej, kamor bi soc. ped. Lahko prišla. Še bolje bi bilo to trenerji v podjetjih. (85)</p> <p>Ali pa supervizor v podjetju ali pa nekdo, ki se v podjetju ukvarja s temi rečmi. (86)</p> <p>Jaz mislim, da lahko tudi v šoli. (87)</p> <p>Jaz mislim da nujno. (89)</p> <p>S tem, da sem vedno na voljo potem tudi za ena na ena. (90)</p> <p>kako si naj oni postavijo svojo, in kako naj postavijo meje svojim šefom, kadar je to potrebno. (91)</p> <p>V podjetjih pa večinoma delam te softskils treninge, ki so vezani na odnose med ljudmi, komunikacijo med njimi, reševanje konfliktov, povezovanje, vodenje, motivacija. (92)</p> <p>torej vse kar ima veze z ljudmi ane, te ki delajo s strankami, ne vem, kako delati z zahtevnimi strankami, kako reševati konflikte, reklamacije, kako ohraniti odnos dolgoročno. (93)</p> <p>Čeprav middle management pa ja, je super, ker so ujeti navzgor in navzdol in morajo zelo dobro zant komunikirati ane in prevajati stvari od zgoraj svojim zaposlenim in oni so ubistvu ta tampon cona. (94)</p> <p>Ne vem, ponavadi, kadar smo delali, smo delali to, kako recimo voditi svoje zaposlene ane. Zopet kako ustvariti odnos ne vem ali bit iskren ali ne bit iskren, ali jih manipulirati ali ne</p>	<p>Zaposlitev na mestu koordinatorja programov. (69)</p> <p>Delo soc. Pedagogov v nevladnem sektorju in šolah, vrtcih. (70)</p> <p>Delo s šolami in nevladni sektor (71)</p> <p>Kadrovska služba potencial za službe za soc. Ped (72)</p> <p>Soc. Ped zaposlen v kadrovske službi. (74)</p> <p>Želja dela v kadrovske službi. (75)</p> <p>Odprtje s.p. ja in delo na znanem področju (s šolami). (76)</p> <p>Sama v s.p. (77)</p> <p>Sodelovanje s kadrovske službo državnega podjetja ali delo v kadrovske služba v državnem podjetju.(78)</p> <p>Timbuildingi (79)</p> <p>različne vrste timbuildingov (80)</p> <p>Timbuildingi, supervizija (81)</p> <p>timski coaching oz. supervizija kombinirana z izobraževanjem (82)</p> <p>Delavnice za otroke, izobraževanje za učitelje (83)</p> <p>Večji poudarek na podjetja (84)</p> <p>Možno področje dela za soc. Ped. Kadrovska služba, trener v podjetju (85)</p> <p>Supervizor, zaposlen v podjetju (86)</p> <p>soc. ped. kadrovnik v šoli (87)</p> <p>Soc. ped. bi imel lahko velik doprinos znotraj šole (89)</p> <p>Delo ena na ena (90)</p> <p>Delavnice (Postavljanja meja) (91)</p> <p>Delavnice (softskil treningi, osnosi med ljudmi, reševanje konfliktov, vodenje, motivacija) (92)</p> <p>Delavnice (odnosi s strakami (ohranjanje odnosv) (93)</p> <p>Delavnice (Middle management tampon cona), področje dela (95)</p> <p>Delavnica (Učiti, kako voditi zaposlene) (95)</p> <p>Delavnica (Organizacija časa, postavljanje meja, worklifeballance) (96)</p> <p>Delavnica (Učenje win win situacij) (97)</p> <p>Delavnica (stres management, time management) (98)</p>	<p>Delo v nevladnem sektorju (96-71)</p> <p>Delo v kadrovske službi (72-75)</p> <p>Samostojni podjetnik (76-77)</p> <p>Delo kadrovskega menedžmenta kot zunanji sodelavec (78)</p> <p>Timbuildingi (79-81)</p> <p>Supervizija (81-82)</p> <p>Coaching (82)</p> <p>Izobraževanja (83)</p> <p>Sodelovanje s podjetji (84-86)</p> <p>Kadrovske naloge v šoli (87-89)</p> <p>Izvajanje delavnic na različne teme aktualnih problemov (91-98)</p>

<p>manipulirat. (95)  zelo pogoste v tudi v podjetjih, organizacija časa, to sem, pa worklifeballance, kako uskladit ubistvu, postavljanje meja recimo. (96)  no, te konflikti, ne vem sestanki, kjer ti nekaj želiš doseč, nekdo drug nekaj hoče doseči, kako najti to win win situacijo za oboje, da se ne počutiš ti izrabljenega, ali pa da se tvoj klient ne počuti izrabljenega, ker potem ne bo več tvoj klient.(97)  Stres menedžment, time menedžment so teme, ki si jih zelo želijo, ker ne znajo več kako in kaj. (98)</p>		
---	--	--

Iz zgoraj naštetega lahko vidimo, da bi socialni pedagog na področju menedžmenta kadrovske virov lahko delal (oziroma v primerih nekaterih posameznikov že dela) tako v zasebnem neprofitnem sektorju (društva, zavodi, zveze, združenja, zasebne šole, vrtci in tako dalje), kot tudi v zasebnem profitnem (samostojni podjetnik, d.o.o., velikih zasebnih podjetjih), v javnem neprofitnem (velika državna podjetja), kot tudi javnem neprofitnem sektorju (šole, vrtci, dijaški domovi, različne vzgojne in izobraževalne ustanove, centri za socialno delo, tudi v vlogi ravnateljev, direktorjev). Oblik dela je veliko, odvisne so predvsem od posameznika, njegove iznajdljivosti in sposobnosti zaznavanja potreb ter priložnosti na trgu.

Iz odgovorov intervjuvank je nadalje razvidno tudi to, da socialne pedagoginje na področju kadrovske virov lahko znotraj posamezne zaposlitve opravljajo enega ali več, lahko pa tudi vsa jedrna področja, ki jih strokovnjaki umeščajo v naloge menedžmenta človeških virov in to so (po Scarpello in Ledvinka, 1988; Berdwell in Holden, 2001; Torrington in Hall, 1987; Dessler, 1988; Bratton in Gold, 1999; Armstrong, 2006; Dubois in Rothwell, 2004, v Svetlik in Kohont, 2009):

- **Analiza in oblikovanje dela:**

Pri čemer pravita avtorja (prav tam), da gre za sistematizacijo delovnih mest, določanje potrebnih lastnosti delavcev ter oblikovanje delovnih enot in skupin. Od vseh treh intervjuvank je edino K.G. v organizaciji zaposlena na poziciji, ki se ukvarja tudi s tem delom kadrovske nalog. Njene naloge segajo od ugotavljanja potreb za delovno mesto, potrebnih lastnosti bodočih zaposlenih, pa vse tja do določanja nalog: »Se pravi jaz sodelujem pri tem,

*katere stvari so napisane.*«, medtem, ko drugi intervjuvanki pri svojem delu ne opravljata teh nalog.

- **Pridobivanje človeških virov:**

Z drugimi besedami, menita avtorja (prav tam), gre pri tej točki za kadrovanje, k čemur lahko štejemo načrtovanje in napovedovanje potrebnega števila delavcev, pridobivanje kandidatov za zaposlitev, izbiranje kandidatov z uporabo najrazličnejših metod, ter uvajanje novo sprejetih delavcev. Od vseh treh intervjuvank je samo K.G. zadolžena za izbor kadrov, ker je edina na delovnem mestu, ki ji daje to moč: *»izbor kandidatov, to potem jaz predlagam, koga bi povabili in potem imamo uvodni intervju in jaz sem vedno zraven, včasih sem tudi samo jaz«*, kljub temu pa odločitev praviloma ni prepuščena samo njej *»čeprav načeloma smo trije v tej kadrovski komisiji.«*, skrb za uvajanje kadrov spet pade nanjo: *»Potem to, da grem s človekom čez to, kaj bo delal in da seznanim druge sodelavce, kaj bo delal pa da potem preverjamo to.«*, poleg tega pa prevzema tudi celotno vlogo priprave instrumentov za nabor prostovoljcev: *»Jaz sem nek osnutek pripravila potem pa smo se pogovorili, kaj bi še kdo dodal zraven«*.

- **Razvoj človeških virov:**

Intervjuvanke na tem področju največ pozornosti namenijo izobraževanju odraslih: *»Moje naloge. Ubistvu najpomembnejše je izobraževanje odraslih«*, pri čemer izobraževanja organizirajo same, ali pa zaposlene na podlagi njihovih želja ali svojega predloga napotijo k zunanjim izvajalcem izobraževanj. Izobraževanja na splošno se v intervjujih pogosto omenja, iz česar je razvidno, da vse tri dajejo velik pomen tako za razvoj človeških virov, kot tudi za lasten razvoj.

Tabela 6: izobraževanja sodelavcev

1. Raven	2. Raven	3. Raven
tako da poskušamo kar razdeljeno konferenco naredit, da se v vsakem predavanju eden najde. (7) potem imam tematske konference, se pravi izobraževanja za sodelavce. (8) Ali pa izobraževanje ljudi ne. (9) Tudi v šolah delam na izobraževanju odraslih. (10) Vedno gre za izobraževanje odraslih (11) smo imeli prvi sestanek za to, kdo bo vodil	Kombinirana izobraževanja, da je za vse sprejemljivo (7)  Izobraževanje sodelavcev (8) izobraževanje (9) v šolah izobraževanje odraslih (10)  fokus na izobraževanje odraslih (11) izobraževanje sodelavcev (12) organizacija izobraževanj v celoti (13)	Izbor in organizacija izobraževanj (7-15)

<p>in tudi za te intervjuje. (12)  Ja, vse od začetka do konca. (13)  Tematiko načeloma sama izberem, razen če nisem čisto prepričana. (14)  Imela sem recimo izkušnjo delat za zavarovalnico, kjer sem delala z njihovimi cenilci, ki imajo vsakodnevni kontakt s strankami, torej kako delati s strankami. (15)  zdaj smo tudi, ravno bomo v novembru imeli novo izobraževanje. (16)  tam notri tudi vprašamo ljudi, na katerem področju bi se radi izobraževali. (17)  jaz pa tudi glede na želje, ki jih imajo ljudje in delovno mesto tudi predlagam izobraževanje med letom ne. (18)  po vsakem izobraževanju tudi neko poročilo, (19)  mislim to zdaj jaz formaliziram, mogoče čisto preveč po eni strani, po drugi strani pa vidim, da če res nimam kje zabeleženo se kar pozabi, kje je kdo bil. (20)  je pomembno, ker ne vem, če gre nekdo eno leto na izobraževanje za strokovni izpit pa ima potem dopust doma zaradi tega, bi tisto leto moralo biti potem v redu ane, to je to, temu si posvetil svoje leto. (21)  potem to prenesejo, če je nekdo bil na toliko in toliko izobraževanje da tudi drugim pove. (22)  Tudi v tujino gredo lahko (23)</p>	<p>izbira tematike za izobraževanja (14)  učenje zaposlenih dela s strankami (15)  izobraževanje sodelavcev za lažje opravljanje dela (16)  izobraževanje po želji (17)  predlog izobraževanja (18)  poročilo o izobraževanju (19)  formalizacija za lažji nadzor nad izobraževanju (20)  pripisovanje velikega pomena izobraževanjem (21)  prenos znanj med zaposlenimi (22)  izobraževanja v tujini (23)</p>	<p>Velik pomen izobraževanja sodelavcev, kot podlaga za razvoj kadrov, za lažje in boljše delo (15-16)  Izobraževanje na lastno željo ali predlog (17-19)  Formalizacija izobraževanj za lažji nadzor in prenos znanj med zaposlenimi (20-23)</p>
---	--	---

Zdi se, da socialni pedagog že skozi šolanje pridobi zavest o resnično velikem pomenu nadaljnega izobraževanja in razvoja tako zase, kot za zaposlene, kar posledično uvaja tudi v organizaciji v kateri je zaposlen in ima naloge dela z ljudmi. S tem se socialni pedagog predstavi v vlogi sodobnega menedžerja, ki se zaveda pomena kadrovskih virov in s takšnim načinom dela v ospredje postavlja ljudi, ki postajajo glavni nosilci znanja, kot pravita Svetlik in Zupan, 2009.

Pri vseh treh intervjuvankah najdemo tudi nalogo izobraževanja prostovoljcev:

Tabela 7: Delo s prostovoljci

1. Raven	2. Raven	3. Raven
<p>Na začetku sem štartala tudi tako, da sem z vodji prostovoljcev (1)  v Sloveniji pa dela dva programa to sta zagovorništvo in izobraževanje. Jaz sem imela čez izobraževanje sem sodelovala z vsemi osnovnimi šolami, srednjimi šolami, vrtci, prostovoljce sem imela čez (2)  ko delam za XX (neprofitno organizacijo) še zmeraj varne točke je to izobraževanje prostovoljcev (3)</p>	<p>kadrovsko delo s prostovoljci (1)  izobraževanje za OŠ, SŠ, vrtce in prostovoljce (2)  izobraževanje prostovoljcev v nevladnem sektorju (3)</p>	<p>Delo s prostovoljci (1-3)</p>

Pri čemer lahko tudi delo s prostovoljci brez zadržkov uvrstimo v sklop razvoja človeških virov, saj človeški viri (Human Resources), kot jih definirata Svetlik in Zupan, (2009, str.634) predstavljajo »skupek vseh človeških zmožnosti, ki so na voljo organizaciji, da z njimi ustvarijo dodatno vrednost«.

- **Ocenjevanje uspešnosti dela:**

Avtorja te naloge ne definirata z dodatno razlago. Iz opravljenih intervjujev lahko vidimo, da se prav ocenjevanju uspešnosti dela s strani socialnih pedagogin v organizacijah posveča kar nekaj pozornosti. K.G. pojasni, da je to ena izmed nalog, ki jo sicer opravlja zunanji sodelavec, ki pa je po izobrazbi socialni pedagog: *»ta kadrovski del je zelo blizu tistemu, ki ga imamo z evalvacijo in spremljanjem, ki ga dela pa XX, ki je pa zunanji sodelavec«*. E.K. evalvaciji oziroma ocenjevanju uspešnosti dela namenja največji pomen, verjetno tudi zaradi dejstva, da je od tega odvisno njeno nadaljno sodelovanje s podjetji. Evalvacije opravlja na dveh nivojih, na nivoju udeležencev delavnice *»Vedno po vseh treningih merim s kratkim evalvacijskim vprašalnikom«*, ter na nivoju naročnika delavnice: *»Vedno imam te kvalitativne analize z recimo s tem direktorjem, s tem vodjo oddelka«, »Ubistvu tudi po vsaki delavnici se s to neko odgovorno osebo vsedem in pokomentiramo in jaz povem, kaj sem jaz opazila«*. M.J. zaradi trenutne neugodne situacije za timsko delo na delovnem mestu evalvacij ne izvaja, meni pa, da bi bile le-te nujno potrebne.

- **Povračila za uporabo človeških virov:**

Pod to točko avtorja Svetlik in Kohont (2009) navajata spodbude za boljše delo, denarne in nedenarne nagrade, plače in plačilni sistem, ugodnosti za zaposlene, kot so razna zavarovanja, brezplačni pregledi, rekreacijske, kulturne in socialnovarstvene in podobne storitve. Na področju rekreacije K.G. navaja: *»gremo, tečt skupi«, »Zdaj se pogovarjamo, da bi neko jogo imele«*. Kot spodbuda za boljše delo razberemo iz intervjujev naslednje aktivnosti in dejavnosti: *»Za pohvalit se mi ni treba nič pripraviti, tudi to, da zelo veliko pohvalim ljudi, da bi bilo tudi vredno če nebi toliko.«*, *»mi se zelo, vsaj jaz imam tak občutek da se kar trudimo z vsemi sodelavci.«*, *»Sem tam imela en del čez, predvsem povezan z motivacijo in vodenjem.«*, *»Da so bili ljudje bolj motivirani, bolje delali. Med nedenarne nagrade pa lahko štejemo: »ko imamo rojstne dneve se zmeraj obdarujemo,« »Oni prav grejo za dva dni nekam in ravnateljica jih hoče malo pocrkljati in to jih poveže in tako.«*

M.J. pa kljub skromnemu dogajanju na področju timskega dela v organizaciji, kjer je zaposlena, navaja več stvari, ki lahko tudi spadajo med povračilo za uporabo človeških virov: *»tudi, zadnja konferenca pedagoška se konča s piknikom začetna uvodna je prav tako piknik oz. nekaj kakorkoli, in pa novoletna zabava je v smislu tudi povezovanja.«*, *»Imamo sicer vsako leto to je bilo sicer pod okriljem te tematske konference, je bil petek ravnateljev dan in se je potegnilo čez cel vikend in smo šli nekam za tri dni in je bilo druženje z izobraževanjem.«*, *»vsako leto se naredi strokovna ekskurzija in pa sindikalen izlet ane.«*

- **Odnosi do zaposlenih:**

Pri tej točki gre za vključevanje zaposlenih v upravljanje organizacij oziroma soodločanje, zagotavljanje pretoka informacij in vpliva zaposlenih, odnos vodij z zaposlenimi na njihovih delovnih mestih, spremljanje organizacijske klime in stališč zaposlenih (Svetlik in Kohont, prav tam).

Na tem področju so tako ali drugače aktivne vse tri intervjuvanke, vsaka na svoj način. K.G. pravi, da v organizaciji v kateri dela, resnično veliko vključujejo zaposlene v odločanje: *»jaz zelo vključujem ljudi no, in se to pozna, da imajo možnost povedat vedno«*, kar je razvidno tudi iz načina dela ob konkretnih nalogah, ki jih opravljajo v organizaciji: *»Jaz sem nek osnutek pripravila potem pa smo se pogovorili, kaj bi še kdo dodal zraven«*. M.J. meni, da je več avtonomije lahko razlog za boljše delo zaposlenih: *»Drugo kot drugo bi dala več avtonomije profesorjem, da delajo več v praktičnem smislu, da bi imeli manjše skupine... da bi lahko delali nekaj kar je zanimivo, ker tudi dijake malo zbudiš, ker se profesor zbudi, ker ima veselje raziskovati«*. Poleg tega pa vse tri intervjuvanke navajajo pomen rednega sestankovanja, kontinuiranega dela, ki prinaša boljši pretok informiranja, ta pa boljše rezultate za delo v organizaciji in klimo, ki vlada med zaposlenimi: *»Potem imamo timske sestanke, mislim sestanke rečemo temu no, vsak teden ponedeljek zjutraj ob 9ih, in na teh sestankih mi ubistvu pregledamo tekoče delo in naloge.«*, *»Meni se to zdi zelo pomembno, da vsi vedo, kaj kdo dela, da si ob enem lahko pomagajo in da se vidi kaj ima kdo.«*

E.K. opaža tudi konkretne rezultate svojega dela na tem področju, kadar na daljši rok sodeluje s posameznim podjetjem: *»tam kjer uspe se vidijo premiki. Jih jaz vidim, jih zaposleni vidijo in jih vidijo njihovi vodje.«*

Pri odnosih z zaposlenimi pa so pomembni tudi neformalni odnosi, ki jih prakticirajo v organizaciji K.G.: *»gremo vedno na malico skupaj«* in tudi omogočanje izobraževanj zaposlenim (kar sicer spada pod razvoj človeških virov), kar je sporočilo zaposlenim, da je organizaciji mar za njihov razvoj: *»Ko gledam ljudi, koliko gredo na izobraževanja naši gredo ful več.«*

- **Urejanje delovnih razmerij:**

Pri čemer imata Svetlik in Kohont (2009) v mislih predvsem problematiko sklepanja in prekinjanja delovnih pogodb in odpuščanje, ter reševanje pritožb in disciplinskih problemov. Tudi tu je K.G. edina, ki ima pooblastila za sklepanje delovnih razmerij, zaradi svoje funkcije na delovnem mestu, pri čemer je odgovorna tako za vsebinske, kot tudi administrativne naloge: *»Dam potrebo po delavcu ven, čisto administrativnega.«*, *»Potem da dam na zavod za zaposlovanje, tiste zakonsko določene stvari.«*

- **Vzdrževanje človeških virov:**

Pri vzdrževanju človeških virov gre, kot pravita avtorja (prav tam), predvsem za skrb za varno delo, dobre delovne razmere, zdravje, dobro počutje zaposlenih, zagotavljanje rekreacij, kulturnih storitev in drugega, kar lahko prispeva k blaginji zaposlenih. Na tem področju K.G. navaja predvsem skrb za dobro počutje zaposlenih: *»mi se zelo, vsaj jaz imam tak občutek da se kar trudimo z vsemi sodelavci.«*, *»gremo, tečt skupi«*, *»zdaj se pogovarjamo, da bi neko jogo imele«*, *»gremo vedno na malico skupaj«*, *»ko imamo rojstne dneve se zmeraj obdarujemo«*. Posledica tovrstne skrbi za vzdrževanje človeških virov, je dobro počutje zaposlenih: *»Pri nas ane, v tem letnem načrtu klimo vsi dobro ocenijo, in vsi se zelo dobro počutijo v organizaciji, najnižja je 4,5 mislim da.«* s čemer se strinja tudi intervjuvanka K.P.: *»jasno je, da bolj zadovoljen delavec tudi boljše dela ane.«*, kar se po mnenju K.G. vidi tudi pri bolniških odsotnosti: *»se vidi to pri teh bolniških. Pri nas jih je ful malo, zelo malo. Imamo bolj problem, da ljudje hodijo, ko so že ful bolni delat, pa jih jaz pošiljam domov.«*



- **Odnosi organizacije z okoljem:**

Na področju menedžmenta kadrovskih virov, kot so odnosi z državo, lokalno skupnostjo, sindikati in drugimi sodelujočimi na trgu delovne sile (Svetlik in Kohont, 2009), je aktivna K.G. v neprofitnem zasebnem društvu, pri čemer gre predvsem za pripravo razpisnih gradiv: *»od tega da razpise delam, zdaj recimo ko je za socialno zbornico ki je za pripravnika, ki je kadrovska.«*, do sodelovanja z Zavodom za zaposlovanje na področju trga dela: *»Smo imeli tudi javna dela vmes.«*

Iz pregleda zgornjih nalog menedžmenta kadrovskih virov lahko zaključimo, da so možnosti za zaposlitev socialnih pedagogov na kadrovskem področju široke, prav tako tudi nabor nalog, ki jih lahko opravljajo. O tem, ali intervjuvane socialne pedagoginje menijo, da je socialni pedagog glede na njihove izkušnje primeren za delo na kadrovskem področju, pa intervjuvanke enotno menijo, da je temu tako: *»Mislim pa da je to tudi za nas.«* M.J. na vprašanje, ali je socialni pedagog primeren za delo s kadri tudi v šoli odgovarja z *« Je oh, je»*. K.G. pa celo navaja konkreten primer socialne pedagoginje, ki deluje v kadrovski službi večjega podjetja: *»Recimo jaz vidim XX, ki je socialna pedagoginja, ona je modelsko kadrovska delavka, mislim odlično vodi. Ima sicer osebnostno tudi te karakteristike, da ji pašejo te stvari.«*

Kot pravi avtorica Špela Razpotnik (2006, str.25) *»so področja socialno pedagoškega delovanja vezana na socialne prostore, na polja, kjer se dogajajo in preizkušajo medosebni odnosi kot del družbe«*. Takšno področje pa je prav gotovo tudi področje dela in posledično priložnost za socialnega pedagoga. K. B. v intervjuju z naslednjo mislijo lepo zaključijo našo domnevo o socialnem pedagogu na kadrovskem področju: *»te znanja in veščine ki jih imamo mi, imajo potencial za vse ljudi.«*, *»Vsi ljudje rabijo občasno pomoč pri ne, »na področjih, ki jih mi obvladamo.«*

#### 10.4. ČETRTO RAZISKOVALNO VPRAŠANJE: Ali lahko socialni pedagog z delovanjem na kadrovskem področju posamezne organizacije prispeva k boljšemu delovanju in posledično večjemu uspehu organizacije?

»Dolgoročno uspešnost organizacije je mogoče zagotoviti le, če znamo zadržati najboljše sodelavce in ohranjati razvojni potencial, ki se skriva v človeških virih« (Možina in Zupan, 2009, str.101). Intervjuvane socialne pedagoginje se tega dobro zavedajo, kar je razvidno predvsem iz pomena, ki ga pripisujejo izobraževanju zaposlenih: *»tam notri tudi vprašamo ljudi, na katerem področju bi se radi izobraževali.«*, *»jaz pa tudi glede na želje, ki jih imajo ljudje in delovno mesto tudi predlagam izobraževanje med letom ne.«*.

Veliko pozornosti intervjuvane socialne pedagoginje namenjajo tudi dobremu počutju na delovnem mestu, kar je eden pomembnejših dejavnikov, ki lahko vplivajo na zadrževanje kadrovskih virov v organizaciji. Skrb za dobro počutje zaposlenih lahko razberemo iz naslednjih izjav: *»mi se zelo, vsaj jaz imam tak občutek da se kar trudimo z vsemi sodelavci«, »se čuti, da je to tukaj in da nam je pomembno, kako se ljudje počutimo.«*, pri čemer poudarjajo tudi pomen seznanjenosti s težavami zaposlenih: *»sem globoko prepričana da osebno življenje zelo vpliva na to v službi in se tega v resnici ne da ločit«, »mislim, da je zelo pomembno, da v kadrovski vedo, kaj je s človekom, pa ne zato, da bi ga bolj razumeli, ampak ker mu lahko pomagajo pri tem.«*

Če želimo zadržati najboljše sodelavce moramo poskrbeti tudi za motivirane zaposlene in njihovo zadovoljstvo na delovnem mestu, kar je tudi ena izmed nalog naših intervjuvank: *»Sem tam imela en del čez, predvsem povezan z motivacijo in vodenjem.«*, *»V podjetjih pa večinoma delam te softskills treninge, ki so vezani na odnose med ljudmi, komunikacijo med njimi, reševanje konfliktov, povezovanje, vodenje, motivacija.«*, priložnost za boljše odnose in posledično motivacijo za delo pa vidijo tudi v naslednjih aktivnostih: *»gremo, tečt skupi.«*, *»Zdaj se pogovarjamo, da bi neko jogo imele«, »Gremo vedno na malico skupaj«, »Ko imamo rojstne dneve se zmeraj obdarujemo«, »mi se tukaj toliko neformalno družimo, da ne hodimo potem nič.«*.

Intervjuvanke pa omenjajo tudi naslednje aktivnosti, ki kot meni Svetlik (2009), prispevajo tudi k zadovoljstvu zaposlenih s svojim delom:

**Vsebina dela** - Možnost uporabe znanja, možnost učenja in strokovne rasti, zanimivost dela: *»tako da poskušamo kar razdeljeno konferenco narediti, da se v vsakem predavanju eden najde.«*, *»potem imam tematske konference, se pravi izobraževanja za sodelavce.«*, *»imela sem recimo izkušnjo delat za zavarovalnico, kjer sem delala z njihovimi cenilci, ki imajo vsakodnevni kontakt s strankami, torej kako delati s strankami.«*, *»zdaj smo tudi, ravno bomo v novembru imeli novo izobraževanje.«*

**Samostojnost pri delu**- Pri čemer ima avtor (prav tam) v mislih možnost odločanja o tem kaj in kako bo delavec delal: *»Drugo kot drugo bi dala več avtonomije profesorjem, da delajo več v praktičnem smislu, da bi imeli manjše skupine.«*. Samostojno razporejanje delovnega časa: *»kolegica uvaja hčerko v vrtec ne, lahko vstane kadar je treba in reče jaz grem, ampak mi vemo, da smo zdaj bili fleksibilni in ona tudi zelo čuti dolžnost, da bo potem to notri prinesla.«*, *»mene nič ne moti če zamudijo pa vse te stvari, ampak morajo mi povedat ane, jaz hočem vedet zjutri ob devetih da vem kdo je tukaj v pisarni«,* Vključenost v odločanje o bolj splošnih vprašanih dela in organizacije: *»Jaz zelo vključujem ljudi no, in se to pozna, da imajo možnost povedat vedno.«*, *»Jaz sem nek osnutek pripravila potem pa smo se pogovorili, kaj bi še kdo dodal zraven«*.

**Vodenje in organizacija dela** - Ohlapen nadzor: *»mene nič ne moti če zamudijo pa vse te stvari, ampak morajo mi povedat ane, jaz hočem vedet zjutri ob devetih da vem kdo je tukaj v pisarni«,* dajanje priznanj in pohval ter izrekanje pripomb in graj: *»tudi zelo jasno znam, mislim je tudi bila že situacija ko sem rekla, poslušaj zdaj je pa predolgo, greš na dopust, pa se malo zrihtaj, ampak takole ne gre več.«*, *»Za pohvalit se mi ni treba nič pripraviti, tudi to, da zelo veliko pohvalim ljudi, da bi bilo tudi vreden če nebi toliko.«*, usmerjenost vodij k ljudem ali v delovne naloge: *»zelo jasno povemo, kaj mi delamo in kaj pričakujemo.«*, *»vse sorte se zgodi, ampak takrat pa je pomembno da je delo narejeno in je to merilo, in če ni, razumem do določene mere, ampak potem je pa potrebno povedati, ne zmorem tega.«* ter skrb za nemoten potek dela: *»Meni se to zdi zelo pomembno, da vsi vedo, kaj kdo dela, da si ob enem lahko pomagajo in da se vidi kaj ima kdo.«*

**Odnosi pri delu** - Dobro delovno vzdušje: *Pri nas ane, v tem letnem načrtu klimo vsi dobro ocenijo, in vsi se zelo dobro počutijo v organizaciji, najnižja je 4,5 mislim da.*«, skupinski duh: *»smo imeli neke vikende timske, pa da smo skupaj načrtovali, supervizijo, mislim smo se trudili ne, ampak ne tako načrtovano.*«, razreševanje sporov, sproščena komunikacija med sodelavci, nadrejenimi in podrejenimi: *»ko sem zadnjič eno napako naredila, ko smo spremenili vodjo, jaz sem vodila info točko, zdaj jo xx in sva se s xx vse to dogovorili in sem na sestanku povedala, ampak xx, ki je pa v infotočki zaposlena pa nisem prej povedala ne in je bila ubistvu, jo je prizadelo, da ji nisem tega tako ampak je potem prišla jasno to povedat.*«, *»se mi zdi da je to, da pridejo ljudje povedat tudi ko jaz kaj narobe naredim ali pa netaktno, se mi zdi ful dobro, to pomeni, da so dovolj odprta vrata.*«

**Plača, dodatki in ugodnosti** - Ustrezna višina plače, povezava plače z uspešnostjo, različne nagrade in priznanja za uspešno delo, dodatki in ugodnosti, ki jih posameznik ceni: *»S tem tudi nabirajo točke za napredovanje in ubistvu to se imenuje tematska konferenca, ki traja od osem do 24, odvisen za koliko dolgo se odločiš.*«, *»tam notri tudi vprašamo ljudi, na katerem področju bi se radi izobraževali.*«, *»jaz pa tudi glede na želje, ki jih imajo ljudje in delovno mesto tudi predlagam izobraževanje med letom ne.*«.

Poleg tega pa avtor (prav tam) navaja med te dejavnike še **delovne razmere**, pri čemer misli predvsem na majhen telesni napor, varnost pred poškodbami in obolenji, odpravljanje motečih dejavnosti fizičnega delovnega okolja kot so vlaga, neugodna temperatura, prah, hrup in podobno, o katerih pa v samih intervjujih ni govora.

Iz zgoraj zbranega lahko vidimo, da socialni pedagogi imajo smisel in znanje za delo s kadrovskimi viri, prepoznavajo njihov pomen in verjamejo, da je razvoj kadrovskih virov pomemben za uspešno delovanje organizacij. Iz tega sledi, da socialni pedagog s svojimi znanji in kompetencami lahko veliko doprinese k uspešnemu delovanju organizacije, oziroma lahko trdimo, da lahko prispeva k uspešnejšemu delovanju organizacije v kateri je zaposlen oziroma s katero sodeluje.

Tako so prepričane tudi socialne pedagoginje, s katerimi sem opravila intervju: *»Ja vidim, in tudi sem ubistvu letos dobila zelo jasen feedback, da so videli sodelavci da sem jaz odgovorna za to, da je dobr«.* E.K. pa to spoznanje lepo zaključi z mislijoi: *»Jaz trdno verjamem, da ima socialni pedagog bistveno širšo možnost delovanja, kot si jo sam na nek način dovoli, to je moje mnenje.«,* *»jaz mislim, da živimo v takem svetu, kjer ni a veš, več dovolj, da si v tej svoji mali škatlici stroke, ampak da znaš širše pogledat.«,* *»jaz bi zagotovo na socialni pedagogiki majčkeno razširila v kontekst.«.*

## 11. ZAKLJUČKI

Socialne pedagoge lahko najdemo na različnih delovnih mestih, od vrtcev, do domov za ostarele, v neprofitnih, kot tudi profitnih organizacijah. Zdi se, da je socialni pedagog zaposlen povsod tam, kjer je v ospredju posameznik. Zato bi lahko trdili, da je prav vsaka organizacija lahko primerno delovno mesto za delo socialnega pedagoga, saj se tam dnevno srečuje veliko število ljudi, pri čemer si vsi želijo istega: dobrih odnosov s sodelavci in osebnega zadovoljstva.

V teoretičnem delu diplomske naloge sem na podlagi pregledane literature predstavila področja kadrovskega menedžmenta, pomena razvoja kadrovskih virov za uspešno delovanje organizacije, lastnosti uspešnega menedžerja in vodje, profil kadrovskega delavca, kot tudi socialnega pedagoga, njegove kompetence in klasična delovna mesta, na katerih ga najdemo. Glavna ugotovitev teoretičnega dela je, da ima socialni pedagog s svojo izobrazbo in pridobljenimi kompetencami dobro izhodišče za delo na kadrovskem področju, saj so v glavnem fokusu dobrega vodje, menedžerja in kadrovskega delavca prav posameznik, skupina in odnosi, ki jih s svojimi znanji socialni pedagog najbolj obvlada.

Za potrditev oziroma preverjanje zbrane teorije sem izbrala tri posameznice, socialne pedagoginje, ki so zaposlene na področju, kjer imajo opravka tudi s kadrovskimi nalogami, ali pa bi lahko le-te opravljale ob večjem pooblastilu s strani nadrejenih. Zanimalo me je, ali se čutijo dovolj kompetentne za delo z ljudmi na kadrovskem področju, katera znanja so za to pridobile na fakulteti oziroma ali so se morale za opravljanje kadrovskega dela dodatno izobraževati, na katerih področjih delujejo v povezavi s kadri, katere priložnosti vidijo za razširitev socialne pedagogike na kadrovsko področje ter kje vidijo ovire.

Pri prvem raziskovalnem vprašanju sem se spraševala, kakšne so možnosti socialnih pedagogov za zaposlitev na kadrovskem področju in iz opravljenih intervjujev pridobila dragocene podatke o priložnostih in ovirah za socialno pedagogiko na področju kadrovskih virov, kot jih vidijo intervjuvanke, ki se z njimi srečujejo vsakodnevno. Zaradi odločitve za opravljanje intervjujev na različnih področjih dela (zasebno neprofitno, zasebno profitno in

javno neprofitno) sem dobila vpogled v tri popolnoma različna področja in s tem tudi širši pregled nad priložnostmi, ki se pojavljajo na vseh treh področjih. Zaključek tega poglavja bi bil, da je največ odprtih priložnosti za možnosti dela s kadri na področju šolstva in profitnega sektorja, medtem ko v neprofitnem sektorju lahko po opravljenem intervjuju in na podlagi lastne izkušnje trdim, da je že samo delovanje v neprofitnem sektorju za socialnega pedagoga, kot vodjo, priložnost sama zase, saj ima na takem delovnem mestu odprte roke in vpliv tako na zaposlovanje, kot tudi odpuščanje in vse kar je vmes (razvoj kadrov, timsko delo in tako dalje). Treba pa je poudariti, da obenem največ ovir za delovanje na kadrovskem področju obstaja na področju šolstva, kjer smo pri kadrovskem delu izredno omejeni z zakonskimi določili, ki med drugim ne omogočajo odpuščanja neprimerne delovne sile.

Iz pogovorov sem pridobila uporabne podatke in odgovorila tudi na drugo raziskovalno vprašanje in sicer katera znanja že ima socialni pedagog za delovanje na kadrovskem področju. Iz intervjujev je razvidno, da je socialni pedagog kljub temu, da na fakulteti ne pridobi konkretnih kadrovskih znanj, primeren za delo na kadrovskem področju, torej za delo z zaposlenimi. Njegova velika prednost, kot je razvidno iz pogovora z intervjuvankami, je predvsem v tem, da stvari vidi širše, jih prepozna v širšem družbenem kontekstu, da vidi in prepozna osebne težave zaposlenih in jim pripisuje ravno dovolj pomena, da ima z zaposlenimi osebni, a kljub temu profesionalen odnos, ter predvsem, da prepozna težave in ima za njih konkretna orodja za reševanje. Vse to so med drugim tudi kompetence, ki jih opažajo intervjuvanke, kot tiste, ki jih ima ali naj bi jih imel socialni pedagog. Se pa strinjajo, da bi jim k boljšemu delu veliko pripomoglo več prakse pri delu z ljudmi na fakulteti, boljše poznavanje poslovnega sveta vključno z marketingom, ter predmet kadrovanje v času študija, v katerem bi pridobili osnovna znanja za delo na kadrovskem področju. Največja pomanjkljivost, ki jo občutijo intervjuvane socialne pedagoginje na področju dela s kadri oziroma v vlogi vodje pa je pomanjkljivost poznavanja podjetništva oziroma premalo »podjetniške žilice«.

Pomembni odgovor sem dobila tudi na tretje raziskovalno vprašanje, pri katerem sem spraševala, katera delovna mesta lahko zasede socialni pedagog na kadrovskem področju. Izkazalo se je, da socialne pedagoginje, s katerimi sem opravila intervju opravljajo nekatere, ali v enem primeru celo vse kadrovske naloge na že obstoječih delovnih mestih: koordinator

programov v neprofitnem društvu, samostojna podjetnica, na področju izvajanja izobraževanj za odrasle, svetovalna delavka v šoli. Dela, ki bi jih poleg teh lahko po njihovem mnenju opravljali socialni pedagogi pa so: kadrovski delavec v velikem zasebnem podjetju, supervizor kot zunanji sodelavec zavodov, društev, javnih institucij ali profitnih podjetij, coach oziroma trener za podjetja, pomočnik ravnatelja ali ravnatelj šole, seveda pa so tu še druga področja, ki niso bila konkretno navedena v intervjujih, vendar bi po ugotovitvah iz raziskave lahko rekli, da so primerna za socialne pedagoge: direktor centra za socialno delo, direktor doma za ostarele, izvršni direktor v neprofitnem zavodu in drugi. Ugotovila sem tudi, da v primeru nekompetentnosti na določenih področjih socialne pedagoginje samostojno in brez zadržkov poiščejo pomoč pri strokovnjakih za posamezno področje, zaradi česar posledično lahko opravijo večji nabor del in svoje delo opravljajo bolje oziroma z občutkom kompetentnosti.

Četrto vprašanje se je glasilo, ali lahko socialni pedagog vpliva na boljše delovanje podjetja. Ugotovila sem, da je za uspešnost delovanja podjetja pomembno predvsem razumevanje pomena kadrovskih virov za organizacijo, kar se zdi, da je socialnim pedagogom samoumevno, saj razvoju kadrovskih virov pripisujejo velik pomen, zelo pa se trudijo tudi za dobro počutje zaposlenih na delovnem mestu. Pri tem pa je izrednega pomena podpora, ki jo imajo znotraj organizacije oziroma boljše rečeno naloge, ki so jim zaupane in v kakšni meri le-te omogočajo vpliv na zaposlene. V organizacijah, kjer imajo socialne pedagoginje več podpore in pooblastil, lahko posledično boljše vplivajo na razvoj kadrov, medtem ko v organizacijah, kjer te podpore ni, tudi socialne pedagoginje nimajo moči za vpliv na dano kadrovske situacijo. Ena izmed intervjuvank namreč te moči zaradi nepodpore s strani nadrejenih nima, zato tudi delovanja v organizacije v kateri je zaposlena, ne opisuje kot uspešnega.

Menim, da imajo zgornji odgovori na moja raziskovalna vprašanja velik pomen za socialne pedagoge, saj je iz njih razvidno, da socialni pedagogi imamo znanja za širitev svojega delovanja izven dosega klasičnih delovnih mest socialnega pedagoga. Na področju kadrovskih virov se nam namreč ponuja lepa priložnost, tako za posamezne socialne pedagoge, kot tudi za stroko, da se predstavi širši javnosti in pridobi potrebno potrditev v družbi kot univerzalna veda, ki lahko pomaga posameznikom in organizacijam do bolj



kvalitetnega delovanja. Socialna pedagogika namreč prinaša nov veter, ki lahko povzroči pozitivne spremembe v svetu dela in na področju zaposlovanja, saj socialni pedagog s svojim načinom dela spodbuja posameznike k prevzemanju odgovornosti za svoje delo, počutje in osebni razvoj, hkrati pa postavlja bolj »življenjske« delovne pogoje v smeri demokratičnih odnosov, vključevanja posameznikov k odločanju in pretok informacij med zaposlenimi, ki so ključnega pomena, da bodo ljudje zadovoljni tako na delovnem mestu, kot tudi v svojem življenju.

Z opravljenim raziskovalnim delom sem med drugim spoznala, da smo socialni pedagogi tisti, ki si postavljamo meje, do katerih neko področje tretiramo za naše, za drugo področje pa menimo, da nismo primerno usposobljeni. Prav raziskovanje kadrovskega področja skozi oči socialnih pedagogov je lahko zato odskočna deska za socialno pedagogiko, da svoj okvir postavi širše. V primeru, da bi imela priložnost nadaljevati raziskavo bi jo zastavila širše in preverjala večje število zaposlenih socialnih pedagogov na tem področju, na drugi strani pa bi za mnenje vprašala tudi njihove zaposlene, delodajalce, sodelavce in druge. Tako bi dobili primeren vpogled v dejansko stanje v praksi, ki bi prinesel dragocena odkritja za razvoj socialne pedagogike na kadrovskem področju v prihodnosti in tudi za morebitne predloge zakonskih sprememb, ki bi bile, vsaj kolikor sem ugotovila iz raziskave, pomembne vsaj pri zaposlovanju v javnem sektorju (v šolah).

S temi spoznanji in z izkazanim delom socialnih pedagogov na področju kadrovskega menedžmenta in vodenja organizacij, bi socialni pedagogi lahko širšo družbo opozarjali na pomen dobrih odnosov, primerne komunikacije, profesionalnega in osebnega razvoja in napredka zaposlenih ter vodilnih kadrov v organizacijah, s tem pa omogočili bolj kvalitetne delovne pogoje ter višjo kvaliteto dela posameznikov in posledično napredka organizacij v katerih so zaposleni.

## 12. LITERATURA

- Adizes, I.** (1996). *Življenjska pot podjetja*. V I. Adizes (ur.), *Človeku prijazno vodenje* (str. 15-73). Ljubljana: Panta Rhei- Sinteza.
- Ažman, M.** (1993). *Izobraževanje v izbranem slovenskem podjetju*. Magistrsko delo. Ljubljana: Univerza v Ljubljani, Fakulteta za družbene vede.
- Bass, B.** (1981). *Bass & Stogdill handbook of leadership*. New York: The free press.
- Beck, U.** (2001). *Družba tveganja: Na poti v neko drugo moderno*. Ljubljana: Krtina d.o.o..
- Bizjak, F. in Petrin, T.** (1996). *Uspešno vodenje podjetja*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- Bouillet, D. in Uzelac, S.** (2007). *Osnove socialne pedagogije*. Zagreb: Školska knjiga.
- Božič, M.** (2003). *Stres pri delu. Priročnik za prepoznavanje in odpravljanje stresa pri delu poslovnih sekretarjev*. Ljubljana: GV izobraževnaje.
- Brajša, P.** (1983). *Vodenje kot medosebni proces (Odnosna psihodinamika vodenja)*. Ljubljana: Center za samoupravno normativno dejavnost pri DDU Univerzum.
- Čeč, F.** (2007). *Coaching v slovenskih podjetjih z vidika Managementa. Strokovna revija za ravnanje z ljudmi pri delu*, 5 (17), 64-67.
- Čeč F. Grošelj B.** (2007). *Coaching za managerje*. Radeče: Inštitut za coaching
- Černelič-Bizjak, M.** (2008). *Zdravstveno varstvo. Revija za teorijo in prakso preventivnega zdravstvenega varstva*. 47 (4), ??-??.
- Čuk, M.** (1996). *Vloga tima pri reševanju problemov. Defektologica slovenica: Revija specialnih in rehabilitacijskih pedagogov slovenije*. 4 (1), 73-76.
- Dekleva, B.** (1993). *Pogoji dela (klima). V Psihohigijena- supervizija*. (s. 41-56). Ljubljana: Zavod Republike Slovenije za šolstvo in šport.
- Dekleva, B.** (2007). *Predgovor. V B. Dekleva, J. Rapuš Pavel in D. Zorc Maver (ur.), Prehodi v svet dela – izbira ali nuja?* (str. 7-9). Ljubljana: Pedagoška fakulteta.
- Dekleva, B., Kobolt, A., Klemenčič, M.** (2006). *Analiza doseženih in zaželjenih kompetenc študijskega programa Socialna pedagogika na Pedagoški fakulteti v Ljubljani. V Devjak, T. (ur.), Prispevki k posodobitvi pedagoških študijskih programov*. Ljubljana: Pedagoška fakulteta.
- DeSimone, L. R., Harris, M.D.** (1994). *Human resorce Development*. Orlando: The Dryden press.

- Dragovič, T.** (1999). Učitelji smo čudovita bitja. *Revija za kreativno poučevanje*. 4(5), 2-3. Ptuj: Katarina.
- Drucker, P.F.** (2002). *Menedžerski izzivi v 21. Stoletju*. Ljubljana: GV Založba.
- Durkin, K.** (1998). *Developmental Social Psychology: from Infancy to Old Age*. Malden, Oxford: Blackwell Publisher Ltd.
- Eiselt, A.** (2009). Podporna vloga supervizije. *Socialna pedagogika*. 13(1), 17-36. Ljubljana : Združenje za socialno pedagogiko.
- Florjanič, J.** (2004). *Kadrovski management*. Kranj: Moderna organizacija.
- Halarambos M. in Holborn M.** (1999). *Sociologija : teme in pogledi*. Ljubljana: DZS.
- Jereb, J.** (2006). Vloga socialnega pedagoga pri premagovanju stresa učiteljev. Diplomsko delo. Ljubljana: Univerza v Ljubljani, pedagoška fakulteta.
- Kanduč, Z.** (1995). Temelji kriminologije vsakdanjega življenja – delo kot vidik strukturnega nasilja. *Revija za kriminalistiko in kriminologija*, 46(3), 225-236.
- Klemenčič, M. A.** (2006). Refleksija strokovnega dela kot ena temeljnih kompetenc. V Sande M., Dekleva B., Kobolt A., Razpotnik Š., Zorc-Maver D.. *Socialna pedagogika: izbrani koncepti stroke* (str. 23-37). Ljubljana : Pedagoška fakulteta.
- Kobolt A.** (1995). Profil socialnega pedagoga med tradicijo in prenovi. *Didakta*, 4(22/23), 100-102. Radovljica: Didakta.
- Kobolt, A.** (1999). Mladostnikova samorazlaga in individualno vzgojno načrtovanje. *Socialna pedagogika*, 3(4), str. 323-356. Ljubljana: Združenje za socialno pedagogiko.
- Kobolt, A., Rapuš Pavel, J.** (2006). Osnove interveniranja. V Sande, M., Dekleva, B., Kobolt, A., Razpotnik, Š., Zorc Maver, D.. *Socialna pedagogika: izbrani koncepti stroke*. Str.87 -105. Ljubljana : Pedagoška fakulteta.
- Kobolt A., Žižak A.** (2010). *Prispevek supervizije k uspešnosti in vzdušju v delovnih skupinah in timih. Supervizija in koučing*. Ljubljana: Pedagoška fakulteta.
- Kobolt A., Žorga S.** (2000). *Supervizija: Proces razvoja in učenja v poklicu*. Ljubljana: Pedagoška fakulteta.
- Kohont, A.** (2005). Kompetence slovenskih strokovnjakov za upravljanje človeških virov. V M.S. Pezdirc (ur.), *Kompetence v kadrovski praksi* (str. 103-123) Ljubljana: GV Izobraževanje.
- Košiček, M.** (1998). *Človek imej se rad*. Radovljica: Didakta.

- Kovač, B.** (2002). Novi izzivi managementa in slovenski menedžerji. V S. Možina (ur.) *Management nova znanja za uspeh*. Radovljica: Didakta.
- Kranjc, A.** (1983). Uvodnik. V Brajša, *Vodenje kot medosebni proces. Odnosna psihodinamika vodenja*. Ljubljana: Center za samoupravno normativno dejavnost pri DDU Univerzum.
- Kronegger, S.** (2011). Delo v nevladnem ali profitnem sektorju. V A., Grobelšek (ur.), *Vabilo na 5. Slovenski kongres socialne pedagogike z mednarodno udeležbo z nosilno temo Moči stroke*. Ljubljana: Združenje za socialno pedagogiko.
- Leymann, H.** (1996). Mobbing and victimization at work. V P., Herriot (ur.), *European journal of work and organizational psychology*, 5(2), 161-320. Hove : Psychology.
- Lotrič, J.** (2009). *Človeški viri v Sloveniji*. Ljubljana: Zenith institut.
- Marburger, H.** (1987). *Razvoj i koncepti socialne pedagogije*. Zagreb: Fakulteta za defektologiju.
- Maslach, C. In Leiter, M.P.** (2002). *Resnica o izgorevanju na delovnem mestu: kako organizacije povzročajo osebni stres in kako ga preprečiti*. Ljubljana : Educy.
- Mc David, J. in Harrari, H.** (1947). *Social psychology : individuals, groups, societies*. New York: McGraw-Hill.
- Mesec, B.** (1998). Uvod v kvalitativno raziskovanje v socialnem delu. Ljubljana: Visoka šola za socialno delo.
- Milivojevič, Z.** (1996). Čustveno vodenje podjetja. V I. Adizes (ur.), *Človeku prijazno vodenje* (str. 123-175). Ljubljana: Panta Rhei- Sinteza.
- Milivojevič, Z.** (2008). *Emocije. Razumevanje čustev v psihoterapiji*. Novi sad: Psihopolis institut.
- Možina, S.** (1994). *Osnove vodenja*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
- Možina S.** (1996). *Teamsko vodenje podjetja*. V I. Adizes I. (ur.), *Človeku prijazno vodenje* (str. 73-123) Ljubljana: Panta Rhei- Sinteza.
- Možina, S.** (ur.). (2002). *Management kadrovskih virov*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
- Možina, S.** (2002). Strateški pomen kadrovskih virov. V S. Možina (ur.), *Management kadrovskih virov* (1-43). Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
- Možina, S. in Zupan, N.** (2009). Strateški menedžment človeških virov. V I. Svetlik in N. Zupan, *Menedžment človeških virov* (str. 97-143). Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.

- Muller, B.** (2006). Naseljenci in vodniki- o strokovni identiteti socialnih pedagogov. V M. Sande (ur.), *Socialna pedagogika: izbrana poglavja*. Ljubljana: Pedagoška fakulteta.
- Musek, J.** (1993). *Psihologija. Človek in družbeno okolje*. Ljubljana: Mladinska knjiga.
- Lipičnik, B. in Možina, S.** (1993). *Psihologija v podjetjih*. Ljubljana: Državna založba Slovenije.
- Musek, J.** (2010). *Psihologija življenja*. Ljubljana: Institut za psihologijo osebnosti.
- O'Connell, A. in O'Connell, M.** (1992). *Choice and Change. The Psychology of holistic growth, adjustment and creativity*. New Jersey: Prentice Hall.
- Per, M.** (2000). Supervizija. *Didakta*. 10(54-55), 11-12. Radovljica : Didakta.
- Pšeničny, A. in Jurančič, L.** (2007). Nasilje vsakdanjega življenja. *Andragoška spoznanja : prva slovenska revija za izobraževanje odraslih*. 13(1), 39-55. Ljubljana : Filozofska fakulteta Univerze v Ljubljani.
- Razpotnik, Š.** (2006). Izzivi socialni pedagogiki: biti glasnica družbenega obrobja. V Sande M., Dekleva B., Kobolt A., Razpotnik Š., Zorc-Maver D.. *Socialna pedagogika: izbrani koncepti stroke* (str. 23-37). Ljubljana : Pedagoška fakulteta.
- Rifkin, J.** (2007). *Konec dela : zaton svetovne delavske sile in nastop posttržne dobe*. Ljubljana: Krtina.
- Rot, N.** (1983). *Psihologija grupa, prvenstveno malih grupa i organizacija*. Beograd: Zavod za udžbenike i nastavna sredstva.
- Rozman, R., Kovač, J., Koletnik, F.** (1993). *Management*. Ljubljane: Gospodarski vestnik
- Skalar, V.** (2006). Štiri desetletja do socialne pedagogike. V Sande M., Dekleva B., Kobolt A., Razpotnik Š., Zorc-Maver D.. *Socialna pedagogika: izbrani koncepti stroke* (str. 13-23). Ljubljana : Pedagoška fakulteta.
- Stevens, P.** (1995). *Beating Job Burnout*. Chichago: NTC Publishing group.
- Svetlik, I.** (1991). Delo in kakovost življenja. *Družboslovne razprave*, 8(12), 19-34. Ljubljana: Slovensko sociološko društvo : Fakulteta za družbene vede.
- Svetlik, I.** (ur.). (1996). *Kakovost življenja v Sloveniji*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
- Svetlik I.**, (1996). Človeški viri v podjetju. V I. Adizes (ur.). *Človeku prijazno in uspešno vodenje*. Ljubljana: Panta Rheir-Sineza.

- Svetlik, I. in Kohont, A.** (2009). Analiza dela in določanje potrebnih zmožnosti delavcev. V I. Svetlik, N. Zupan (ur.), *Menedžment človeških virov* (str. 191-233). Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
- Svetlik I., Zupan N.** (2009). Menedžment človeških virov. V I. Svetlik, N. Zupan (ur.), *Menedžment človeških virov* (str. 97- 143). Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
- Šmit, N.** (1997). Socialni pedagog med svetovalnimi delavci v osnovni šoli. *Socialna pedagogika*, 1(4), 63-74. Ljubljana: Pedagoška fakulteta.
- Terpin, M.** (1996). Scenarij zmagovalnega menedžerja. V Adizes I. (ur.), *Človeku prijazno vodenje* (str. 193-393). Ljubljana: Panta Rhei- Sinteza.
- Thiersch, H.** (2008). Socialna pedagogika v reflektivni moderni. V *Socialno pedagoška stroka: prepoznavnost, izzivi sodobnosti. Zbornik prispevkov 4. Slovenskega kongresa socialne pedagogike z mednarodno udeležbo, Rogla 16.-18.oktober 2008*. Ljubljana: Združenje za socialno pedagogiko.
- Vec, T.** (2006). Skupinska dinamika: izvor in oblika energije pri delu s skupinami. *Zbornik 3. Strokovnega posveta didaktika v šoli v naravi, Tolmin 2006* (str.223-232). Ljubljana: Center šolskih in obšolskih dejavnosti.
- Vec, T.** (2006a). *Socialna resničnost in skupinska dinamika malih skupin*. Doktorska disertacija. Ljubljana: Univerza v Ljubljani, Filozofska fakulteta, oddelek za psihologijo.
- Zorc Maver, D.** (2007). Socialna pedagogika in družba dela. V B. Dekleva, J. Rapuš Pavel in D. Zorc Maver (Ur.). *Prehodi v svet dela – izbira ali nuja?* Ljubljana: Pedagoška fakulteta.
- Dr. Zupan N.** (2012). Najboljše prakse ravnanja s človeškimi viri krepijo vlogo zaposlenih v podjetju. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
- Žorga, S.** (1997). Vloga supervizije pri poklicnem in osebostnem razvoju strokovnega delavca. *Socialna pedagogika*, 1 (3), str. 9-26. Ljubljana: Združenje za socialno pedagogiko.

## 12.1. Internetni viri

- [www.coachfederation.org](http://www.coachfederation.org) (pridobljeno dne 5.5.2012)
- [http://www.familylab.si/show\\_literature.asp?AjrDcmntId=711](http://www.familylab.si/show_literature.asp?AjrDcmntId=711) (16.6.2012)
- <http://www.cilizadelo.si/default-30510.html> (7.8.2012)
- <http://www.rtv slo.si/zdravje/v-javni-upravi-vse-vec-bolniskih-odsotnosti/258194>, (8.8.2012)
- <http://www.pef.uni-lj.si/?id=240> (28.8.2012)
- <http://www.pef.uni-lj.si/?id=66> (8.8.2012)
- <http://www.cilizadelo.si/default-30510.html> (8.8.2012)
- <http://www.rtv slo.si/zdravje/v-javni-upravi-vse-vec-bolniskih-odsotnosti/258194> (8.8.2012)
- [http://www.stat.si/novica\\_prikazi.aspx?id=1532](http://www.stat.si/novica_prikazi.aspx?id=1532) (8.8.2012)
- <http://www.glottanova.si> (7.8.2012)

## 13. PRILOGE

### Delno strukturiran intervju št.1:

1. Kako je potekala tvoja pot od faksa do današnjega delovnega mesta?

Jaz sem šla direktno iz faksa na šent delat za vodjo dnevnega centra. Čist srečna. Potem sem po treh mesecih napredovala v vodjo dnevnih centrov. In sem, zelo odgovorno delo so mi zaupali no, in sem tam programe delala, mislim da sem postavla mrežo dnevnih centrov in potem sem do odhoda, v zadnjem letu mislim da mal majn sem pa na koncu sem delala delo strokovne direktorice ampak delo ni bilo bistveno drugačno kot prej.

2. Si imela tudi kadre čez tam?

Tam sem imela, zdaj ane ko vidim tukaj, ko imam zares vse al pa večino stvari čez, da sem tam imela en del čez, predvsem povezan z motivacijo in vodenjem. Se pravi da so bili ljudje bolj motivirani, bolje delali, ne vem ene stvari smo morali uvest, ker so bile neke spremembe. Ampak ni pa bilo tega, mislim nisem imela vpogleda v njihove te kadrovske mape, te stvari. Se pravi samo en del, tisti ki se je držal da so ljudje bolje delali na programih.

3. So bili pred teboj na tem delovnem mestu zaposleni že drugi ljudje, npr. svetovalni delavci ali si se ti prva začela ukvarjati z motivacijo ljudi?

Jaz sploh takrat nisem imela občutka, da bi se začela posebi s tem ukvarjat ampak je bil to del tega, ker sem tim vodila. Tako da ni bilo to načrtno ukvarjanje s tem. Smo pa imeli nekoga, ki je zaposloval in je te administrativno vodil, vmes pa ni bilo, smo imeli neke vikende timske, pa da smo skupaj načrtovali, supervizijo, mislim smo se trudli ne, ampak ne tako načrtovano, pa da bi bil nek plan v naprej.

4. Je bilo to posledica tvojega znanja, da si ti začutla da je to nekaj na čemer je treba delat?

Z direktorjem sva se veliko pogovarjala o tem, od izobraževanja, za vse, kaj bi bilo treba, kako, pomojem je bilo to skupaj vse, da nebi mogla rečt da je bilo samo moje to. Nekako je bil posluh za to, ker sva oba vidla da to rabimo. Pa denar je bil takrat še, tko da se je dal. Mislim smo imeli nek denar za izobraževanje, zdaj sem se spomnila, smo večkrat kam šli. Še XX nam je pomagala supervizijo delat neki.

5. To je bila tvoja prva zaposlitev ko si šla iz faksa?

Ja ampak jaz sem tam delala 8 let.

6. Kaj pa potem naprej?

Semle pa sem prišla za koordinatorko programov. Mislim, to je moja druga služba v resnici. In tukaj je pa manjši tim bil in je blo zelo veliko stvari treba postaviti, ker jaz sem tam prišla iz zelo velike organizacije, in nas je bilo na koncu 50 in je bil nek sistem, je moral bit. Jaz sem vidla tam veliko pomanjkljivosti tam, ampak enih stvari se ni dalo spremenit več, nisem mogla tudi. Tukaj pa sem dobila zelo veliko odgovornost pa veliko nalog in hkrati s tem tudi moč, da sem lahko veliko predlagala pa razložila, kako bi jaz to pa kako. In smo, jaz vidim, zdaj sem štiri leta tukaj in vidim, da smo zelo veliko naredili. Tudi ko sem jaz prišla je bila XX, XY je bila na porodniški pa jaz. Zdaj pa je osem zaposlenih.



7. Koliko je vse skupaj sodelavcev, ljudi s katerimi tudi ti delaš.

Prav zares kadrovske da delam je s temi osmimi, ki so zaposleni. Na začetku sem štartala tudi tako, da sem z vodji prostovoljci, se pravi da so bili posamezni, pa z nekimi pomembnejšimi ki smo jih videli. Potem se je pa izkazalo, da gredo, in da ni, mislim pri nas je zelo velika fluktoacija teh ljudi zunanjih ne in da to nima enega smisla. Tisti ki so pa, ne vem, nekatere smo zaposlili, tako da koordinatorka terencev je zaposlena in noben izmed teh terencev nima več take naloge kot prej, potem na izberi sam je zdaj redno zaposlena in je spet ona tista. Zaradi tega ker niso zaposleni nisem tega opustila. Tudi za XX (projekt), ko sem delala intervju z njima je zdaj ena zaposlena na projektu. Tako da jaz sem bolj gledala kaj kdo dela.

8. Kaj so konkretno tvoje delovne naloge na tem delovnem mestu? Koliko od tega je kadrovskih, koliko ostalih?

Več je ostalih ne, kadrovska je zraven ne, mislim mi smo tako zrastle iz tri na osem kar je ful uresnici. In je bilo treba nek drugačen sistem vzpostaviti, in ta kadrovski del je zelo blizu tistemu, ki ga imamo z evalvacijo in spremljanjem, ki ga dela pa XX, ki je pa zunanji sodelavec. Jaz mu potem na osnovi teh stvari, ki se mi tukaj gledamo, dogovorimo, napišemo pa kar jaz pregledam skupaj s sodelavcem, predlagam neke stvari.

9. Kdo ima čez nabor kadra pri vas, delo s kadri oz. kaj konkretno ti delaš na kadrovskem področju?

Jaz od tistega, da dam potrebo po delavcu ven, čisto administrativnega, ker mi nimamo nobenega administratorja, tako da vsak dela svojo administracijo, ta pade pod mene. Od tega da razpise delam, zdaj recimo ko je za socialno zbornico ki je za pripravnika, ki je kadrovske, pa potem da dam na zavod za zaposlovanje, tiste zakonsko določene stvari, potem izbor kandidatov, to potem jaz predlagam, koga bi povabili in potem imamo uvodni intervju in jaz sem vedno zraven, včasih sem tudi samo jaz, čeprav načeloma smo trije v tej kadrovski komisiji. In potem ta izbirni postopek damo čez in se potem ubistvu skupaj odločimo. Pogodbo pripravi XX, kar mi je fajn da nimam vsega. Prijavo na zavoravnje spet jaz dam ven. Potem delovne naloge so deloma napisane notri v pogodbu. Se pravi jaz sodelujem pri tem, katere stvari so napisane, samo v pogodbi niso vse stvari napisane. Potem to, da grem s človekom čez to, kaj bo delal in da seznanim druge sodelavce, kaj bo delal pa da potem preverjamo to. Potem imamo timske sestanke, mislim sestanke rečemo temu no, vsak teden ponedeljek zjutraj ob 9ih, in na teh sestankih mi ubistvu pregledamo tekoče delo in naloge. Meni se to zdi zelo pomembno, da vsi vedo, kaj kdo dela, da si ob enem lahko pomagajo in da se vidi kaj ima kdo.

10. Kaj pa del odslavljanaj sodelavcev?

Jah saj, mi nismo od kar jaz tukaj nobenega odpustili. In je tukaj ta naša socialna nota. Jaz mislim, da bi v tem času lahko dva odpustili, mislim smo imeli tudi javna dela vmes in tam je bilo tako... Ubistvu sem ocenila, da bomo več težav s tem imeli, če človeka odpustimo kot pa da... Ker potem bi morali čez ves postopek it, ker smo podpisali pogodbo za celo leto in bi imeli ful. In ni bilo tako zelo slabo, ampak če bi bil to redno zaposlen, bi zagotovo morali odpustiti, ker je bilo toliko opozoril, veliko smo se pogovarjali. Ker mi imamo veliko projektne ne, in ubistvu mormo bit res nezadovoljni in se ne da, da se spleča to zamenjat. Drugače pa na srečo so ljudje zelo, mislim, se jim di prav, se strinjajo s tem, da jih opozorim na kakšne stvari in tudi reagirajo na to.

11. Ali je znanje, ki si ga pridobila na fakulteti po tvojem mnenju zadosti za opravljanje tvojega trenutnega dela?

Mi imamo eno zunanjo sodelavko, XX, ki ona prav dela, mislim je njena služba to, da prav kadre razvija. In ona je za nas imela tudi neka izobraževanja in če je kaj takega, se lahko nanjo obrnem. Potem imam še eno kolegico v XY (neprofitnem zavodu), ki je direktorica tega, za zaposlovanje invalidov. In ona je tudi delala na XY, takrat ko sem jaz šla, kadrovsko. In ima tudi to kadrovsko smer narejeno. In jaz kadar je kaj takega za letne razgovore sem se tudi z njo posvetovala. In potem mi je dala neke stvari in sem prebrala. Za čisto administrativne stvari imam eno sodelavko XX, tudi mojo bivšo sodelavko, ki jo spet vprašam. Tako da jaz sem zelo, se ne počutim zelo močno na tem področju, ampak zaradi tega potem vse preverim. Tako da morem rečt da to, da znam delat z ljudmi pa se pogovarjat, mislim to mi je dal fax. Ampak teh stvari za vodenje, to pa ne. Mislim pa tko, ubistvu so nas zelo, men se zdi zelo usmerili v to, da ni druge poti, kot timsko delo in sodelovanje. In to je zelo pomembno ne, ker veliko ljudi sploh ne pride iz tega. Po drugi strani pa imam včasih težave s tem da delegiram zelo jasno in potem zahtevam. Mogoče bi rekla, da preveč razumem. Ker je večina socialnih pedagoginj zaposlena in tudi zelo pričakujejo, da bo vse demokratično sprejeto, ampak ne gre, niti približno ne in tle imamo, če imamo kakšne, da bi se potem včasih še pogovarjal o tem al pa kaj. Ene stvari se moramo odločit in potem je treba tako bit in tudi če se vsi ne strinjamo je treba to sprejet da je bila to odločitev ne in tle imamo probleme pri nas.

12. Bi lahko rekla, da ti je faks dal znanje za delo z ljudmi, ostale izkušnje pa si morala pridobiti sama?

Ja pridobit in se učiti sproti. Ampak saj mislim, da je socialna pedagogika tako usmerjena, da ti nekaj da, potem moraš pa sam naprej, tudi za duševno znanje ne.

13. Kako to, da si zajadrala na to pot vodenja, dela s kadri? So razlogi za odločitev za tako usmeritev neke osebne lastnosti, ambicije?

Jaz vem, da imam te sposobnosti za vodenje, mislim to od nekdej in se je tudi vedno pokazalo, da če se je skupina deorganizirala, jaz kar naravno začnem koordinirati stvari in mi leži ne. Po drugi strani pa se jaz, saj pravim zelo pilim v tem tazoprne stvari zahtevat povedat in mi zelo pomaga, so same dobre stvari to. Ubistvu je prišlo na to, ampak sem z veseljem sprejela.

14. Katere so tvoje močne točke osebnostne, zakaj misliš da si osebno uspešna na tem področju in katere tiste, ki te na tem področju ovirajo?

Ja zdaj sigurno, da me ovira moja ta, ker jaz imam tukaj vlogo tudi svetovalke za uporabnike ki pridejo ne in jaz sem zelo empatična in zelo razumem ljudi. In je težko potem in smo se tukaj tudi veliko pogovarjali glede tega, da jaz nisem tako zelo kritična ali pa se vsaj meni zdi in da ljudje, ki delajo z mano zelo te nianse opazijo in da meni ni treba nevem povišat glasu, ali karkoli takega, ker imam neko drugo avtoriteto, ker sem malo drugačna mogoče. Po drugi strani pa sem se z leti malo izostrila ampak še zmeri, jaz bi rekla da je to taglavna stvar to podajanje kritike moja najtežja. Ampak jaz mislim, da zdaj to dobro naredim, ampak se moram pa zelo pripraviti, moram imeti vse to napisan ane. Za pohvalit se mi ni treba nič pripraviti, tudi to, da zelo veliko pohvalim ljudi, da bi bilo tudi vrede če nebi toliko.

15. Imate zunanje sodelavce za predelat take težave, kje dobiš suport pri stvareh?

Mi imamo drugače supervizijo ne, in se tam pogovarjamo, drugače pa ta naš ožji tim XX, ki je predsednica, XY tajnik pa jaz se potem take stvari, ki je treba se odločat o društvu, kako bomo, koga bomo vzeli, zdaj ko imamo razpis mislim bomo dali razpis za direktorja, za to socialno podjetništvo razpis ane, tukaj je treba zelo razmislit iz vseh stvari in tukaj smo imeli več sestankov, bomo skupaj izbirali ves čas. Zdaj pa če gre za enega predstavnika pa recimo bolj jaz. Je suport znotraj organizacije. Tudi mi bomo počasi morali kakšnega odvetnika dobit. No vedno imamo nekoga, ki ga vprašamo.

16. Kako je s prostovoljci, imaš ti konkretno kaj z njimi, pri izboru, pogovorih, izobraževanjih?

Jaz sem naredila nek uvodni intervju, en obrazec. Ravno zaradi tega, ker jih je toliko veliko, in je nek interes in ker je bilo, mislim sem videla da je treba malo filtrirati ljudi vseeno, kdo lahko to dela kdo ne, ker jih ubistvu potem manj odpade. Ker tisti ki kasneje ugotovijo da niso za to itak odpadejo, mi pa ful vlagamo v njih v izobraževanje, sestanke pa v evalvacijo. Mislim mi zelo, vsaj jaz imam tak občutek da se kar trudimo z vsemi sodelavci. Tako da imamo tak uvodni intervju rečemo temu, kjer preverimo to motivacijo za delo, potem zelo jasno povemo, kaj mi delamo in kaj pričakujemo. Tako da recimo, če se ne strinjajo z zmanjševanjem škode ne, s paradigmo pa s tem, ali pa če ne sprejemajo uporabnikov alkohola pa drog, potem jih nežno zavrnamo in usmerimo kam drugam. Takim tudi recimo ne moremo ponuditi dela v pisarni. Ker nekdo ki bi rad nekako prevzgojil ljudi in jim žugal, tak pri nas ne more delat. In jih nekaj zavrnamo, ne veliko.

17. Na podlagi česa si pripravila vprašalnik?

Jaz sem nek osnutek pripravila potem pa smo se pogovorili, kaj bi še kdo dodal zraven. In so tudi take stvari Ali si vegeterjanec notri, ker se je izkazalo, da tudi potem vse sprašujemo kasneje ko kaj imamo ne. Tako da zdaj smo tudi, ravno bomo v novembru imeli novo izobraževanje, smo imeli prvi sestanek za to, kdo bo vodil in tudi za te intervjuje, kdo jih bo delal. Tako da na začetku sem jih samo jaz delala, zdaj pa samo če zmanjka časa, lahko še jaz kakšnega naredim.

18. Kako skrbite za modivacijo zaposlenih, odnose v organizaciji oz. kako konkretno na to vplivate?

Saj pravim, mi imamo te sestanke ne, tedenske, ki ubistvu je nek pregled ne, tudi kako so ljudje, če so v redu, saj se vidi ne, če nekdo ne dela, če zamuja s stvarmi. Zlo velik se vidi ne, pa vsi vidimo skupaj. Mamo mi drugače, letni načrt delam, vsako leto ne, se pravi s tistimi ki so več let, da pregledamo tudi lanskega pa tudi novega naredimo in tam notri tudi vprašamo ljudi, na katerem področju bi se radi izobraževali. Drugače smo tudi dogovorjeni če se čez leto kaj takega pojavi da dajo, jaz pa tudi glede na želje, ki jih imajo ljudje in delovno mesto tudi predlagam izobraževanje med letom ne. Na srečo je v nevladnem sektorju zelo veliko stvari, ki so brezplačne ali pa zelo dostopne. To se manjša ne, prej je bilo vse, zdaj je treba že zelo več, ampak še zmeraj je absolutno dovolj v primerjavi z gospodarstvom. Ko gledam ljudi, koliko gredo na izobraževanja naši gredo ful več. Tudi v tujino gredo lahko. Poskušam tudi v razpise dati ane, da gredo ljudje lahko tudi ven kaj. Je pa tudi res, da morajo ljudje pokazati tudi nek interes. Pa zdaj smo tako dogovorjeni, da po vsakem izobraževanju tudi neko poročilo, mislim to zdaj jaz formaliziram, mogoče čisto preveč po eni strani, po drugi strani pa vidim, da če res nimam kje zabeleženo se kar pozabi, kje je kdo bil. In je pomembno, ker

nevem, če gre nekdo eno leto na izobraževanje za strokovni izpit pa ima potem dopust doma zaradi tega, bi tisto leto moralo biti potem v redu ane, to je to, temu si posvetil svoje leto. Se pa kar potem pozabi zakaj je kdo šel. In tudi zato, da potem to prenesejo, če je nekdo bil na toliko in toliko izobraževanje da tudi drugim pove. Tako da potem ne vem, taprvi sestanek po tistem čisto na kratko se pove, potem pa če je potrebno še kaj več.

#### 19. Kaj pa timski duh?

Potem imamo evalvacije na četrletje ali pa na triletje, kjer ubistvu pregledamo in ena od teh tem je tudi timsko delo. Potem na superviziji smo imeli, zdaj se nam je nekaj mal porušilo, tako so opazili, smo imeli to temo. Potem pa smo tudi na našem sestanku še enkrat imeli.

#### 20. Imate tudi kakšna neformalna druženja, timbuildinge?

Veš kaj, mi se tukaj toliko neformalno družimo, da ne hodimo potem nič. Mislim tudi tako gremo, tečt skupi, letos sicer še nismo šle nič. Zdaj se pogovarjamo, da bi neko jogo imele, ampak ne vem, tukaj je ubistvu tako zelo, gremo vedno na malico skupaj, ko imamo rojstne dneve se zmeraj obdarujemo, mislim tako se čuti, da je to tukaj in da nam je pomembno, kako se ljudje počutimo.

#### 21. Koliko vpliva na to počutje, dejstvo da ima tim za vodjo socialnega pedagoga in da so večinoma tudi zaposleni socialni pedagogi?

Jaz mislim da vpliva, ker sigurno v enih stvareh zelo podobno razmišljamo. Ampak tudi če bi sem prišla ena psihologinja ali pa ne vem kaj, socialni delavec, bi itak bil nek humanist in nebi bilo tako različno no. Imeli smo v timu filozofa in tudi to je bilo zanimivo, amapk tudi to je bilo, revež je bil edini moški, ampak mislim da ni bila fora to.

#### 22. Se kot socialna pedagoginja počutiš kompetentna to delat?

Za tim sigurno pa za klimo. Pri nas ane, v tem letnem načrtu klimo vsi dobro ocenijo, in vsi se zelo dobro počutijo v organizaciji, najnižja je 4,5 mislim da. A veš. Tudi ko smo imeli zunanje izobraževanje nas je celo opozorila na to, da se vsi zelo dobro počutijo in da je to mogoče malo problem za učinkovitost pa zato, da mogoče nismo čisto dobro uravnoreženi, da je preveč fino ljudem tukaj. Je dobra pripomba, sem se zelo zamislila.

#### 23. Katere težave v odnosu s sodelavci se te osebno dotaknejo?

Mene iz tira spravi neiskrenost, da me nekdo hoče okrog prineset. Jaz tega sploh ne morem razumet, če smo sodelavci, pa se gledamo v oči, ne vem ko se mi je zgodilo, da je imela sodelavka dopust in je jasno povedala, da gre smučat, potem pa je prinesla ure ne, ko imamo to, da se enkrat mesečno oddaja, ne točno po urah, ampak po dnevih kaj je kdo delal in ni bilo. In ko sem se pogovarjala z njo in sem rekla, kaj pa je bilo tukaj, tukaj si se pa zmotila. Pa je rekla ne ne tukaj sem pa ure koristila. Pa sem rekla kako ne, saj to se moraš pa ja naprej dogovoriti. Najprej je rekla da je delala, potlej je rekla da je a veš tako, in sploh nisem mogla, in potem sem najprej mislila, da sem jaz narobe razumela in potem sem s kolegico, a si ti isto slišala ne, madona ne, tole pa ni v redu. Tko da to, mene nič ne moti če zamudijo pa vse te stvari, ampak morajo mi povedat ane, jaz hočem vedet zjutri ob devetih da vem kdo je tukaj v pisarni, zarad tega ker, mislim marsikaj se da pri nas zmenit ampak moramo biti pa iskreni in tud povedat ne vem danes ni vredno, ne vem kaj jaz vem, kolegica uvaja hčerko v vrtec ne, lahko vstane kadar je treba in reče jaz grem, ampak mi vemo, da smo zdajle bili fleksibilni in ona tudi zelo čuti dolžnost, da bo potem to notri prinesla.

24. Ali misliš, da ima način s katerim opravljaš svoje delo, pozitiven učinek na tim in organizacijo?

Ja vidim, in tudi sem ubistvu letos dobila zelo jasen feedback, da so videli sodelavci da sem jaz odgovorna za to, da je dobr. Ker je pa to ja, da meni pa noben ne da tega feedbacka nikoli. Jaz tudi rabim enega, tudi če je enkrat na leto, ampak da nekdo recimo reče, to je pa v redu, to pa ni.

25. Tega feedbacka ne dobiš s supervizijo?

Sej delno dobim, samo supervizorka pride enkrat na mesec, ona sicer vidi kaj je pa ima zelo, mislim se vidi da ima zelo veliko izkušenj in nekatere stvari vidi ful pred mano, ampak vseeno znotraj tima bi potrebovala to, da ti nekdo reče to je dobro ali pa ni dobro.

26. Se ti zdi, da bi tudi socialni pedagog lahko prevzel vlogo supervizorja?

Ja seveda.

27. Kakšna klima je vladala pred tvojim prihodom in kakšna po prihodu?

Jaz mislim, da jaz zelo vključujem ljudi no, in se to pozna, da imajo možnost povedat vedno. Tudi tako vidim, ko sem zadnjič eno napako naredila, ko smo spremenili vodjo, jaz sem vodila info točko, zdaj jo XX in sva se z XX vse to dogovorili in sem na sestanku povedala, ampak XY, ki je pa v infotočki zaposlena pa nisem prej povedala ne in je bila ubistvu, jo je prizadelo, da ji nisem tega tako ampak je potem prišla jasno to povedat in se mi zdi da je to, da pridejo ljudje povedat tudi ko jaz kaj narobe naredim ali pa netaktno, se mi zdi ful dobro, to pomeni, da so dovolj odprta vrata.

28. Je tvoja odprtost za sprejemanje kritik posledica izobrazbe socialne pedagogike?

Smo imeli zdaj, sem imela tudi izkušnjo z eno socialno pedagoginjo, ki je delala v projektu ki recimo je bila osebno čisto drugače. Se je zgodilo da se je z dijaki skregala, kar je nekaj čisto nedopustnega. Tako da nje že niso naučili ne. Ampak mi smo imeli uvodni intervju še ne, na socialni pedagogiki. In smo res prišli noter tisti, ki so se morali strinjat ne, ampak tudi mogoče da sta bili ene dve sošolki, ki bi jaz rekla na faksu, ki nista bili toliko za delo z ljudmi. Ne vem, pomojem, da je kombinacija.

29. Se pri vas dela tudi kaj na čustvenem in osebnem nivoju zaposlenih?

Vse ne, ker zdaj. Mislim je kar težko včasih, kaj zdaj ali bomo čisto ločili ali ne, ampak jaz sem globoko prepričana da osebno življenje zelo vpliva na to v službi in se tega v resnici ne da ločit. In če si ti slabo doma, ne moraš biti dobro v službi. Jaz se potem osebno pogovorim s človekom kako je pa kaj in enim pomaga, da se nič tukaj v službi ne pogovarjamo o tem, pa da se čim več dela, kakšen rabi kakšno, ampak tudi zelo jasno znam, mislim je tudi bila že situacija ko sem rekla, poslušaj zdaj je pa predolgo, greš na dopust, pa se malo zrihtaj, ampak takole ne gre več.

30. Pridejo zaposleni tudi sami po pomoč ali mnenje do tebe za osebne težave, ali se le-te odpirajo med delom?

Bolj tako vmes, zdaj tako nimamo. Mislim letos smo imeli eno sceno ampak tisto je bilo zelo težko, ampak mislim, da je bilo objektivno zelo težko, kjerkoli bi bilo, vse sorte se zgodi,

ampak takrat pa je pomembno da je delo narejeno in je to merilo, in če ni, razumem do določene mere, ampak potem je pa potrebno povedat, ne zmorem tega.

31. Se ti zdi na splošno pomembno da se v delovnem okolju opazi osebnostne težave zaposlenih, oz. da se govori o njih?

Jaz mislim, da je nujno ne. Tudi v prejšnji službi se mi je zgodilo, da je šla sodelavka na bolniško pa ni povedala za kaj, in potem se je kasneje zgodilo, da je imela ravno težave v duševnem zdravju, mi smo pa delali na tem. Ampak enostavno noben ni pomislil, da ima ona, ker smo jo gledali čisto drugače. In tam je bila potem tudi odločitev tima, da je treba bolj gledat in opazovat in pravočasno rečt, pojdi na bolniško, ni več vred. Jaz mislim, da je zelo pomembno, da v kadrovske vedo, kaj je s človekom, pa ne zato, da bi ga bolj razumeli, ampak ker mu lahko pomagajo pri tem, da se dogovorijo točno kaj, ker če ti opaziš da jaz, da se te stvari lahko naprej dogovoriš in potem je ful hitreje. Saj se vidi to pri teh bolniških. Pri nas jih je ful malo, zelo malo. Imamo bolj problem, da ljudje hodijo, ko so že ful bolni delat, pa jih jaz pošiljam domov delat.

32. V čem je tvoja izobrazba socialne pedagoginje prednost na tem delovnem mestu pri delu z ljudmi?

Jaz imam neke sposobnosti povezovanja stvari. Se zelo hitro spomnim, še zdaj se spomnim, kaj so mi rekli na letnih načrtih in sem potem manj s temi papirji npr. da bi rekli to je plan in potem bi se tega držala, ampak bolj čez vse leto, tako da tudi potem na koncu leta ljudje čutijo, da je pomembno, kaj mi povejo v letnem načrtu, ker bom jaz potem celo leto tolkla ven ne, saj si že tam rekel, sem ti povedala da je to tako. Mogoče res to, da sem zelo pozorna na ljudi, tudi to kako se počutijo, hitro vidim če kaj ni v redu. Tako v timu vidim kako gredo, če kaj ne štima, hitrejše.

33. Kakšne možnosti za zaposlitev vidiš za socialne pedagoge na kadrovskem področju? Poleg npr. supervizije, ki sva jo že omenili?

Ali pa izobraževanje ljudi ne, a veš, da dela v temu, čisto te stvari, ki smo se jih mi učili, npr. asertivnost. Ne vem, zelo veliko stvari, ki jih pri svojem delu rabimo. Kaj jaz vem recimo jaz vidim XX, ki je socialna pedagoginja, ona je modelsko kardovska delavka, mislim odlično vodi. Ima sicer osebnostno tudi te karakteristike, da ji pašejo te stvari. Ampak jaz mislim tako kot sem prej rekla, znanje imamo neko osnovno samo ne, zdaj od motivacije človeka je odvisno koliko se lahko priuči. Ampak mislim da je v tistem pripravljalnem ne vem, da nekdo bi bil pripravnik na tem, da z lahkoto potem prevzame stvari ane. Zelo veliko ne. Za supervizijo pa ja, to je pa treba izobraževanje dodatno.

## Delno strukturiran intervju št.2

### 1. Kako je od faxa do danes potekala tvoja poslovna pot?

Jaz sem takoj, ko sem končala fax s predavanji, torej ne še diplomo pa te reči, am sem dobila tri ponudbe za delo, ker sem cel faks zelo veliko prostovoljno delala in so me ljudje poznali in ...opravljala sem izbirne vsebine na gimnaziji Vič, tako da takrat je šla ravno tista gospa na porodniško pa sem bila tja povabljena, pa XX me je na fax za demonstratorko povabila, pa z XY (neprofitno organizacijo) a sem dobila ponudbo, ker so pa iskali prav nekoga, ki bi prevzel vodenje delavnic in taborov, tako da sem se potem odločila za ta XY (neprofitno organizacijo), ker je bilo to točno to, kar sem si ubistvu želela, kar sem tudi prej počela ane in še to delo v mednarodni organizaciji se mi je zdelo tako super tako da sem ostala na XY (neprofitno organizacijo) osem let, aaam bila sem vodja izobraževalnih programov za otroke v sloveniji ane ker XY (neprofitno organizacijo) večinoma zbira sredstva za otroke po svetu, ampak v Sloveniji pa dela dva programa to sta zagovorništvo in izobraževanje. Jaz sem imela čez izobraževanje sem sodelovala z vsemi osnovnimi šolami, srednjimi šolami, vrtci, prostovoljce sem imela čez. In vsako leto smo pripravili en program delavnic po šoli, ki so jih potem prostovoljci izvajali, poletni tabor in potem so se še drugi projekti začeli. Tako da tukaj sem ubistvu opravljala delo socialnega pedagoga do neke mere ne točke. S tem da potem po nekaj letih mi je ubistvu postalo... so vse delo z ljudmi opravljali drugi, jaz pa sem samo še koordinirala vse to. Tako da sem bila vse dneve v pisarni in v enem trenutku sem ugotovila, da to meni ne leži najbolj, da si želim delat z ljudmi, da si želim delat izobraževanja, treninge tako da sem potem to službo pustila in se podala v dovolj nepoznane vode oz. celo tako je bilo, da sem se.. takrat sem naredila nek delkarnigi trening , ki je bil, ki so ga v enem podjetju izvajali in ubistvu sem ga naredila z namenom, da bi potem postala trener tega treninga za podjetja. In mi smo bili že vse dogovorjeni, da bom pač to izvajala in potem je šlo to nekako, ko sem jaz že dala odpoved po gobe. Potem sem se odločila, da bom vseeno odprla s.p. in poskušala delovat v okviru tega kar znam. To je bilo oktobra 2006, sem odprla s.p., ki se imenuje XXY. In od začetka sem najprej štartala na sodelovanje s šolami, ker so me šole zelo dobro poznale še iz XY (neprofitno organizacijo) a, tako da sem večino od začetka delala v šolah pa v nevladnem sektorju, zelo različne stvari ne. Večinoma raznorazne delavnice za otroke v šolah pa izobraževanja za učitelje. Kasneje se pa... Zdaj sem v XXY že šesto leto am in kasneje se je pa ta fokus začel premikati iz šol pa nevladnega sektorja na podjetja, čeprav še vedno delujem in v nevladnem sektorju in v šolah in v podjetjih, samo to razmerje se zdaj malo spreminja.

### 2. Kaj konkretno delaš na področju izboljševanja dela?

Veš kako... Mislim, vedno ljudje pomislijo ko vidijo XXY, da delam z otroci, ubistvu od kar smo v XXY ne delam več, razen zelo redko, torej tudi v šolah delam na izobraževanju odraslih ali pa tudi ne vem, karkoli ko delam ne vem, ko delam za XX (neprofitno organizacijo) še zmeraj varne točke je to izobraževanje prostovoljcev, se pravi vedno gre za izobraževanje odraslih. V podjetjih pa večinoma delam te softskills treninge, ki so vezani na odnose med ljudmi, komunikacijo med njimi, reševanje konfliktov, povezovanje, vodenje, motivacija, torej vse kar ima veze z ljudmi ane, te ki delajo s strankami, ne vem, kako delati z zahtevnimi strankami, kako reševati konflikte, reklamacije, kako ohraniti odnos dolgoročno. Torej vse teme, ki so vezane, ne vem, ne delam prodajnih treningov ane.

3. Si usmerjana tudi na notranjo klimo, za boljšo komunikacijo v podjetju ali samo v odnosu do strank?

Zelo, zelo različno, odvisno kaj podjetje potrebuje ane. Imela sem recimo izkušnjo delat za zavarovalnico, kjer sem delala z njihovimi cenilci, ki imajo vsakodnevni kontakt s strankami, torej kako delati s strankami. Imam izkušnjo delat v enem oddelku enega večjega podjetja, dve leti, na temah, ki se njih tičejo. Se pravi tako kot en timski coaching oz. recimo temu supervizija kombinirana z izobraževanjem. Vedno imamo neko temo, ampak vedno se ukvarjamo tudi z njihovimi problemi. Pogosto imam izkušnjo nekega timbuildinga, ki je lahko zelo različen od... ne vem imela sem letos recimo timbuilding na jadrnici. Timbuilding v hribih, ne, ali pa, klasično je pa ponavadi, da gredo za dva dni nekam ven, pač pripraviš program. Tako da zelo različno no, zelo različne imam te izkušnje?

4. Si sama začela kontaktirat podjetja, ali so podjetja sama zaznala potrebo na tem področju?

Ubistvu je tako, jaz nimam, mislim imam okvirno v naprej pripravljene programe, vendar vedno prilagodim konkretnemu naročniku, tako da jaz ubistvu vse stvari naredim tailor-made. Seveda uporabim neke stvari, ki sem jih že prej pripravila ampak, am tako da vedno prva stvar ki jo imam je sestanek z naročnikom, klientom, kjer on opredeli, kaj bi želel doseč, kaj potrebujejo, zakaj so se tega lotili, torej ne, kaj želijo, da je rezultat te naše skupne aktivnosti. Potem pa opredelimo ali je to nek krajši seminar ali je to daljše sodelovanje. In jaz jih nekako vedno spodbujam, da če želijo res nekaj spremeniti, da naj bo to neko daljše sodelovanje ane. Tako da vedno ubistvu z naročnikom opredelimo.

5. Kako pa pridete do tega stika? Te sami kontaktirajo?

Včasih se zgodi tudi to ampak največkrat se zgodi preko nekih priporočil, poznanstev...

6. Se pravi da oni zaznajo nek problem, se z nekom pogovarjajo in ta nekdo te priporoči?

Recimo. To ja, to je dosti pogost scenarij, način.

7. S kom v podjetju se pogovarjaš, kdo je odgovorna oseba ki zazna to potrebo, kdo je ta odgovorna oseba s katero ti na to temo komuniciraš?

V pravilu bi to morale biti kadrovske službe, vendar temu ni vedno tako. Zelo me preseneča, kako pogosto podjetja nimajo sploh kadrovske službe. Tudi kakšna večja. Tako da ali je to direktor, ki zaznava to potrebo, ali je to vodja nekega oddelka amm, ki zaznava konkretno potrebo, ker je stalno v kontaktu s strankami. Ja... navadno tako, nek vodstveni kader, ki se ukvarja z ljudmi in zazna potrebo?

8. Ali je razlog, da se obrnejo nate, ker pride do točke, ko ne zmore sam?

Am, ja. Ugotovijo, da sami ne znajo, da so se zapletli in da rabijo nekoga zunanjega, ki jim bo pomagal to razrešit, ta problem, ki ga pač imajo.

9. Katera konkretna področja pokrivaš, oz. kaj vidiš, da bi še lahko delala na kadrovskem področju kot zunanji sodelavec neki kadrovski službi recimo?

Jah prostora je pomojem zelo velik, ampak največ kar vidim trenutno, da so potrebe so, na nek način na osebnem in profesionalnem razvoju zaposlenih, am, ker službe so postale tako zahtevne, da ljudje pokajo po šivih. Se pravi stres management, time management so teme,



ki si jih zelo želijo, ker ne znajo več kako in kaj in to kar sem že prej omenila. Največ se stvari lomijo na odnosih in ko se odnosi toliko zalomijo, potem pokličejo nekoga. Se pravi teme reševanja konfliktov, reševanja problemov, am neki standardi odnosov med njimi, načini komunikacije, to je stalno aktualno.

10. Kakšen bi bil učinek, če bi svoje delo opravljala konkretno znotraj neke organizacije, ne samo kot zunanji občasni sodelavec?

Meni se zdi, da bi bilo to idealno. To bi bila ena recimo tudi, od mojih želja. Recimo ti kot socialni pedagog si znotraj podjetja in jim pomagaš na kadrovske področju reševati kadrovske stiske, ki niso vezane na pravna vprašanja. Na vprašanja ljudi in zaposlenih. Tudi večkrat sem se pogovarjala o tem, tudi z nekaj headhunterji sem govorila, ali obstaja ta možnost, ali kakšna podjetja sploh to iščejo, ker bi mene tudi to zanimalo. In so rekli, da včasih je bilo to tako, zdaj pa...da recimo Krka je imela notranje trenerje, ampak tudi recimo ta podjetja zdaj se ubistvu po določenem času naveličajo enega trenerja in zato želijo potem menjat tudi med drugim.

11. Koliko pa imaš stika s kadrovskimi službami v podjetjih in kakšne izkušnje imaš z njimi?

Nekaj malega ja, ampak ravno zaradi tega, ker te posle dobivam tako nekako preko priporočil in tako, ne grem po tej klasični poti ane. Ampak recimo v enem velikem državnem podjetju delujem s kadrovske službo. In recimo pri njih je problem to, da je zelo težko karkoli speljat, ker morajo imeti za vsak trening javno naročilo... Tako no, so ful zapleteni v birokracijo in po mojih izkušnjah se zelo veliko kadrovske službe ukvarjajo s pravnimi vprašanji, tehničnimi, operativnimi in bistveno manj z vsebinskimi ne. Zato tudi za vsebinske zunanje najamejo.

12. Koliko se ti zdi, da te je fakulteta usposobila za delo, ki ga opravljaš?

Mene je recimo že, am XX (neprofitno organizacijo) mi je dal to širino, da sem se naučila malo več neke pa o prodaji, pa o marketingu, pa o zbiranju sredstev, pa o razpisih, pa o... Brez te šole na XX (neprofitno organizacijo)u, bi težko imela s.p. Tudi potem ko sem prišla v to pozicijo so to neke dovolj druge zgodbe, ekonomske. Zdaj konkretno če razmišljam o kadrovske službi... za delo z ljudmi te socialna pedagogika zagotovo opremi dovolj. Na nek način, še posebej če kombiniraš to s prostovoljnim delom in pridobivanjem izkušenj. Te organizacijske, tehnične, kadrovske, pravne pa mislim da ne.

13. koliko, ter kakšna dodatna znanja si morala pridobiti, da danes lahko opravljaš delo s kadri?

Meni je dal faks, pa to, kar sem ob faksu počela neko podlago, ki jo zdaj skozi vsa ta leta nadgrajujem. Ubistvu se cel čas kontinuirano dodatno usposabljam in potem to zlagam v nek svoj sistem znanja in izkušenj. Večinoma se še vedno usposabljam, mislim izobražujem iz področja, recimo temu osebnega razvoja, psihologije am teh stvari, vendar je nujno za, konkretno če si v s.p.ju ane, moraš obvladat tudi osnove marketinga, kako se prodat. Moraš osnove ekonomije razumet, ne te reči recimo.

14. Ta znanja si dobila vmes med nabiranjem izkušenj?

Seveda, pa kakšno knjigo sem prebrala, pa tudi na kakšen Liščev, Lisac&Lisac seminar sem šla ne in potem spet to zлагаš v neko svojo zgodbo. Imela sem coaching preteklo leto, prav buisenis coaching za sebe, da se jaz naučim, kako bi lahko svoj posel naprej premaknila.

15. Katere meniš, da so osebne karakteristike, da delaš na področju podjetništva kot socialni pedagog?

Hm... Pogum, ene vrste širina in fleksibilnost. Torej da se ne zapreš v to ozko škatlico, kaj socialni pedagog počne in kaj lahko počne in da gledaš širše. Jaz sem se zdaj naučila šele, recimo če kdo reče, da rabi prodajni trening, a ti, vi to delate. Da jaz rečem ja seveda ne, jaz osebno ne, imam pa kolegico, ki to dovolj dobro pokrije. Ane torej da znaš vključevati tam kjer si ti šibkejši druge ljudi. Da te ni strah, da verjameš vase, da veš da boš nekako preživel in da veš da si dober, da zmoreš. Am... Da si se pripravljen stalno učiti. Ja ta fleksibilnost je zelo pomembna, ker se stvari stalno spreminjajo in da se znaš prilagajati ne.

16. Poznaš tudi druge socialne pedagoge, ki se ukvarjajo s kadrovskim področjem, misliš, da je tega več, manj kakor je bilo, se ti zdi to področje področje za socialne pedagoge?

Jaz trdno verjamem, da ima socialni pedagog bistveno širšo možnost delovanja, kot si jo sam na nek način dovoli, to je moje mnenje. Am zdaj, moram biti iskrena, da v poslovnem svetu ne, nisem zasledila tudi v kadrovskih službah kolikor imam kontaktov nisem zasledila socialnih pedagogov. Mislim pa da je to tudi za nas. Večinoma zasledim socialne pedagoge v nevladnem sektorju, glede na to da se v vladnem ne gibljem toliko, dobro v šolah, vrtcih to itak. Jaz celo mislim, da je čas za socialno pedagogiko, da naredi en korak širše ane, ker ta, te znanja in veščine ki jih imamo mi, imajo potencial za vse ljudi. Vsi ljudje rabijo občasno pomoč pri ne, področjih, ki jih mi obvladamo.

17. Katera konkretno so ta področja, ki jih mi obvladamo?

Am delo z ljudmi, delo s skupino, delo s posameznikom, neke aktivnosti s katerimi lahko pripelješ skupino ali pa posameznika do nekih ciljev... Recimo v poslovnem svetu je zdaj zelo popularen coaching. Coaching ni nič drugega kakor, ne, svetovalni razgovor v socialnem delu ane. Torej ti s postavljanjem dobrih vprašanj pripelješ tistega na drugi strani do tega, da pride do rešitev sam zase. A veš in se mi zdi, zato ker se mi, ki smo strokovno bolj podkovani ne zmigamo, nam bodo ta področja, ki bi u bistvu nam na nek način pripadala požrli ekonomisti, ki so veliko bolj podjetni in naredijo en NLP tečaj in potem so oni coachi ne. A veš, ampak ta globina... Tudi jaz vidim, jaz sodelujem z žensko, ki je ekonomistka in midve super funkcionirava skupaj voditi trening, ampak ona ne glede na to, da se usposablja iz transakcijske analize in tko, nima te globine, znanja in razumevanja kakor ga imam jaz iz področja zgodovine.

18. Je to razumevanje in globina nekaj, kar misliš, da ti je dala fakulteta, ali bi rekla, da si že v osnovi tak človek?

Veš kaj, zdaj sem že tako odmaknjena od tega, da se malo težje spomnim. Meni je fax dal ful veliko, je pa res da, ne da sem že tak tip človeka, da me je to od nekdaj zanimalo, da sem vedela da bom nekaj takega počela in da, saj pravim, da sem se tudi potem v teh smereh naprej izobraževala.

19. Kako vidiš učinek svojega sodelovanja s podjetji? Komuniciraš o učinkih z naročniki?

Ja, jaz vedno po vseh treningih merim s kratkim evalvacijskim vprašalnikom in potem po, če recimo delamo nekaj dalj časa, vedno imam te kvalitativne analize z recimo s tem direktorjem, s tem vodjo oddelka. Ubistvu tudi po vsaki delavnici se s to neko odgovorno osebo vsedem in pokomentiramo in jaz povem, kaj sem jaz opazila. In recimo v podjetjih, kjer sem imela možnost delat dalj časa sploh ni treba merit učinkov, zato ker se vidijo, ker so opazni, in tudi ta vodja to opazi. Problem, ki ga jaz vidim je to, da se tudi v podjetju stvari tako zelo hitro spreminjajo, da recimo ti v pol leta ravno pomagaš enemu timu, da se konsolidira, da začnejo dobro sodelovati, potem pa se zamenja uprava, se zamenja pol ljudi v tem timu, se zamenja direktor. Ne vem v enem oddelku kjer sem delala so v petih letih zamenjali 6 direktorjev. In to je potem vedno nova zgodba, vedno nekaj časa traja, da se uskladi. Tukaj vidim večji problem, da se težko te učinki poznajo, ker se vse tako hitro menja ane.

#### 20. Katere so črne plati tega dela?

Meni osebno, imam težavo s tem, da recimo, da imamo neuskladen pogled s podjetjem ane. Podjetje želi naredit nevem, samo en trening, da bodo ne vem to odpravili ane, jaz bi pa želela neko dodano vrednost dati. Recimo tukaj včasih pride do teh. Pa jim rečem recimo. Glejte ne, ena 4 urna delavnica bo šlo sicer tukaj notri tukaj ven, oni se bodo fajn počutili... Dejmo raje naredit ne vem, 4 mesece po dve uri, pa da je neka kontinuiteta ane. To recimo, takrat se počutim na nek način, da ne morem neki spremenit. Meni osebno je stresno to kar je zdaj pač tako obdobje, da podjetja res se borijo s preživetjem in ne vlagajo v izobraževanja in je dosti težko posel dobiti, še posebej tak posel, kjer bi res lahko neko dodano vrednost naredil. Am kaj še...

#### 21. Kakšne težave iz začetka poslovne poti?

Na začetku sem se zagotovo srečevala z mojo nesamozavestjo na področju delovanja v poslovnem svetu, ne. Počutila sem se, pa še zdaj se včasih počutim, da ne spadam tja. In tudi oni me dostikrat ne doživljajo... ne... Tako kot je v šoli neka kultura a veš, je tudi v poslovnem svetu neka kultura že samo oblačenja in vsega tega. In se mi zdi, da jaz težko pariram v tem poslovnem svetu, ker nimam ne vem, ne uporabljam njihove terminologije. Takoj zaznajo, da nisem od tam. Zato je meni najbolj pomembno, da se lahko pokažem, kako delam in zato poskušam am si dobiti te priložnosti, ne vem, podarim bon za brezplačno dveurno testno delavnico in rečem dajte sprobati, nič vas ne stane, dve uri časa potem pa bomo videli ali se ujamemo, ali se ne ujamemo. To je recimo ena stvar.

#### 22. Bi morali več o poslovnem svetu slišati že na faxu?

Saj, če si me poslušala na kongresu, potem veš, da mislim da je tako to. Po tistem, ko smo mi končali faks je sicer ravno XX prevzel vsa ta, neprofitni management. Ampak jaz mislim, da živimo v takem svetu, kjer ni a veš, več dovolj, da si v tej svoji mali škatlici stroke, ampak da znaš širše pogledat. In jaz bi zagotovo na socialni pedagogiki majčkeno razširila v kontekst. Ravno to, zakaj nebi imeli na faku eno leto predmet delo v kadrovske službi recimo. Se mi zdi dober potencial za naše službe tudi kasneje.

#### 23. Kakšne težave imajo ljudje osebno vezane na službo v poslovnem svetu in koliko sta poslovni svet in zasbeni povezana med sabo s tvojega vidika gledano?

Zagotovo imajo zelo velike težave pri doseganju ciljev, ki jih podjetja od njih pričakujejo. To je res drugače kot v našem svetu. Kaj jaz vem, Je normalno da delajo 10 ur na dan. To je

nekaj kar je kultura, kar je normalno. Jaz sem sicer mnenja, da to ni ravno učinkovito delo in zraven doseganje teh nekaterih rezultatov. In potem so ljudje zelo pod stresom in posledica temu so tudi dostikrat nejevoljni, tečni po domače in posledično temu pogosto krivijo druge za njihovo nesrečo. Tako da, ne vem, ena izmed stvari, ki jo jaz poskušam, ne sicer preveč, očitno delat je to, da jih stalno opozarjam na to, da se morajo najprej sami s sabo znebiti stvari in posledično temu je tudi usklajevanje zasebnega in poslovnega zelo problematično. Zato teme, ki jih nisem prej omenila, ki so zelo pogoste v tudi v podjetjih, organizacija časa, to sem, pa worklifebalance, kako uskladiti ubistvu, postavljanje meja recimo. Am pa saj pravim no, te konflikti, ne vem sestanki, kjer ti nekaj želiš doseči, nekdo drug nekaj hoče doseči, kako najti to win win situacijo za oboje, da se ne počutiš ti izrabljenega, ali pa da se tvoj klient ne počuti izrabljenega, ker potem ne bo več tvoj klient. Tukaj se zelo veliko recimo.

#### 24. Koliko delaš z vodilnim kadrom?

Malo manj, nekajkrat sem delala z middle managementom. Tukaj je problem moje nesamozavesti, ne počutim se dovolj kompetentno, ker nisem nikoli delala v podjetju in nikoli nisem bila vodja. Oz. na XX (neprofitno organizacijo)u sem bila vodja treh ljudi, ampak to je bila čisto ena druga zgodba. In se ne počutim dovolj suvereno, da bi prav delala, ne še, z vodstvenim kadrom. Čeprav middle management pa ja, je super, ker so ujeti navzgor in navzdol in morajo zelo dobro zant komunicirati ane in prevajati stvari od zgoraj svojim zaposlenim in oni so ubistvu ta tampon cona ne, če znajo oni dobro s svojim timom delat in hkrati dosegati cilje ki jih podjetje od njih želi...

#### 25. Na čem konkretno delaš z njimi?

Ne vem, ponavadi, kadar smo delali, smo delali to, kako recimo voditi svoje zaposlene ane. Zopet kako ustvariti odnos ne vem ali bit iskren ali ne bit iskren, ali jih manipulirati ali ne manipulirati. Pogosto želijo, enkrat mi je prav eden rekel dajte nas naučiti manipulirati. Sem rekla, I don't do that. Ne, kako si naj oni postavijo svojo, in kako naj postavijo meje svojim šefom, kadar je to potrebno.

#### 26. To delaš ena na ena z njimi?

Ne konkretno ta primer, ki ga imam recimo v mislih, sem imela ne vem koliko jih je bilo, 10, spet v enem večjem podjetju, vodijo oddelkov ne, različnih služb. Tako kot da bi imel vodjo kadrovske, vodjo nabave, vodjo ne, vodjo različnih služb. S tem, da sem vedno na voljo potem tudi za ena na ena. Zdaj sem se tudi, ravno lani sem naredila prav ta academy of executive coaching, tako da zdaj se malo bolj suvereno počutim tudi ena na ena. Načeloma bi bilo treba z vodji potem... Ideja bi bila taka, da se naredi en trening, potem pa tam kjer so potrebe pa se dela ena na ena naprej. Ampak saj pravim to so izdelane slike, marsikatero podjetje, redko katero podjetje pa si lahko privoščijo to.

#### 27. Kako se pa ti razbremeniš v celi tej zgodbi?

Am meni zelo veliko pomeni narava. Jaz recimo po nekem 8 urnem treningu grem obvezno najprej malo v gozd da se ščistim. To je vedno tako ne, ti dobiš v enem treningu ful energije in ful jo pokuriš. Tako da moraš znati se balansirati. Pa mene so zelo potegnile v zadnjem času

in joga in meditacija in, saj pravim neke stvari kjer jaz delam na svojem umirjanju in svoji stabilnosti in svojem balancu, ker potem posledično sem lahko tudi bolj stabilna.

28. Se poslužuješ tudi supervizij za razbremenitev?

Niti ne, ker jaz se ne srečujem s takimi res težkimi problemi ne. A veš, če imajo nek problemv nekem podjetju, skušam pomagat, sem tukaj, vendar je to njihova odgovornost, ni moja, nimam takih situacij, da bi se prav kdaj znašla v neki situaciji, da nebi vedela, kaj naredit no. Zelo dobro znam razmejiti, do kje je moje, do kje... Se pa poslužujem, meni je bolj izziv, so mi te podjetniške in poslovne, poslovni izzivi, kako se lotiti, kje dobiti nov posel. Tukaj se pa poslužujem ubistvu, razgovorov, coachingov z ljudmi, ki sem si jih izbrala kot mentorjev.

29. Ali vidiš pozitivne rezultate svojega dela za organizacijo v kateri delaš?

Jaz pridem pa grem, sicer si želim ostati dalj časa z njimi, pa kje uspe. In tam kjer uspe se vidijo premiki. Jih jaz vidim, jih zaposleni vidijo in jih vidijo njihovi vodje. Ampak zelo težko to meriš potem ne vem v večjem ne vem, prodanih produktih. Ampak vidiš v kvalitativnem smislu. In jasno je, da bolj zadovoljen delavec tudi boljše dela ane. Tako da moja želja in moj cilj je s podjetji se dogovoriti na dolgoročno sodelovanje, zato da lahko res nekaj spremenimo in pač iščem podjetja, ki jih zo zanima.

30. Ti v s.p.ju si sama?

Tako je. V s.p.ju sem sama, zaposlena sem edina. Potem pa za različne stvari imam zunanje sodelavce. Dokler sem bila veliko v šolah je bilo to en kup socialnih pedagogov. Nekateri med njimi so tudi v podjetjih delali. Saj pravim tega posla ni veliko. Čim dobim nek večji posel rabim sodelavce.

31. Kakšno pa imaš izkušnjo s timsko dinamiko v šoli?

Tukaj je zelo odvisno od ravnatelja, tako kot vedno, tako kot v podjetju. Zelo odvisno od vodje. Če ima vodja feeling za to, bo tudi nekaj naredil za to ane. Bo iskal variante kako s svojimi zaposlenimi. Če nima, pa malo težje. Tako da v šolah smo imeli pogosto, največkrat smo imeli komunikacijo s starši, komunikacijo s težavnimi otroci, odnose med njimi v kolektivu, včasih smo imeli pa tudi ene, ne vem timbuilding. Se spomnim ene ravnateljice, ki sva se še z XX (neprofitno organizacijo) zelo dobro poznale in ona je mene samo poklicala in rekla, Katja daj naredi nekaj za naše, daj naredi nekaj za dušo, lani smo drevesa objemali, zdaj pa, daj naredi nekaj. Tako smo enkrat imeli tako kot en tak timbuilding. Eno leto kasneje pa ena tudi moja zunanja sodelavka, ki je pa aromaterapevtka, je imela za njih aromaterapijo recimo ena.

32. Kako pa so to v šoli sprejeli?

Ful dobro, v tej šoli ful dobro, ker so vajeni na te malo bolj odprte reči. Oni prav grejo za dva dni nekam in ravnateljica jih hoče malo pocrklati in to jih poveže in tako.

33. Se ti zdi, da je tudi šola področje na katerem bi lahko socialni pedagog tudi s kadrovskega področja kaj doprinesel?

Jaz mislim da nujno. Po mojih izkušnjah... To ti bo mogoče zanimivo, meni je to ful zanimivo. To da bistveno raje delam zadnje čase v podjetjih. In to zato, ker v podjetjih točno vedo, da če se ne bodo stalno razvijali, bodo zgubili službo. In so motivirani in zavedajo se, da nimajo vseh znanj, še posebej da če so ne vem pri zavarovalnici sva prej rekli, da nimajo znanj pri

delu z ljudmi. In je veliko lažje z njimi treninge delat, kakor v šolah, ki imajo pa neverjetno egostav, mislim stališče, kako oni vse vejo in kako je to brezveze, in kaj bo tukaj zdaj nekdo njim pamet solil, namesto da bi a več pogledali, kaj lahko dobijo zase. Jaz na vsako izobraževanje ki grem tudi če sem stvari že slišala, gledam kaj lahko dobim zase in kje lahko to zdaj vkomponiram v svojo zgodbo?

34. Se ti zdi, da bi socialni pedagog to lahko delal kot zunanji sodelavec na tem področju tudi s šolami, ali morda celo znotraj šole iz delovnega mesta socialnega pedagoga v svetovalni službi?

Jaz mislim, da lahko tudi v šoli. Ampak bi si moral, mislim ta mandat sam narediti in izprosit in dobit. Jaz mislim, da je tuki dovolj od nas odvisno. Poznam ljudi, ki to delajo tudi znotraj svojega kolektiva, samo si je treba ta status izborit, pa po možnosti imeti ravnatelja na svoji strani.

35. V čem je tvoja prednost pred kadrovniki brez izobrazbe soc. Pedagoga?

Definitivno to kar sem prej rekla, večja globina ali pa, večje razumevanje, poznavanje dinamike funkcioniranja ljudi in meni se je vedno zdela prednost socialnega pedagoga, konkretne metode, ki jih lahko uporabiš na sestanku, kjerkoli, na seji... Ne v razredu pri... Neke konkretne praktične veščine, ki jih lahko uporabimo pri svojem delu. Pomankljivost pa to, če govoriva zdaj o kadrovske službi, da nismo seznanjeni z osnovnimi pravili funkcioniranja kadrovske službe. Kaj sploh to... Saj tudi jaz ne vem točno... kaj to vse zaobjema. Jaz vem, da to zaobjema zaposlitve, pogodbe o delu, bolniške... Ampak tukaj, vsaj jaz nisem dobila čisto nič na faxu znanj. Da bi vsaj približno imela pregled kaj to pomeni.

36. Se ti nasplošno zdi kadorvsko področje primerno za soc. Ped.?

Ja jaz mislim, da bi to lahko bila ena izmed vej, kamor bi soc. Ped. Lahko prišla. Še boljše bi bilo to trenerji v podjetjih, nekoga ki se... Ali pa supervizor v podjetju ali pa nekdo, ki se v podjetju ukvarja s temi rečmi.

### Delno strukturiran intervju št.3

#### 1. Kaj so tvoje delovne naloge?

Moje naloge. Ubistvu najpomembnejše je izobraževanje odraslih, se pravi maturitetni tečaj za tiste, ki so poklicno naredili, pa za tiste, ki niso sploh šole naredili. Potem imam usmerjanje otrok na faxe, potem priprava na maturo v smislu izbirnih vsebin, roditeljski sestanki za starše, govorilne ure za starše, potem imam tematske konference, se pravi izobraževanja za sodelavce, prostovoljstvo imam čez, ki sicer sploh ne teče, ker so mi že crknjenega posredovali. Nadarjene, to je en projekt, ki so želeli da laufa, pa fajn so nas mučili, pa fajn smo se mi mučili potem so ga pa takoj ukinli, tako da ful dobro. Da se še spomnim, kaj še... Aja prehrano imam čez se pravi subvencije, dijaške izkaznice, vse kar je s tem povezano. Vse kar je večjih dogodkov, se pravi fazaniranje, pa podelitve spričeval in to, te stvari, potem promocija izobraževanj pa šole v medijih, pa pravilniki aja, pravilnike imamo čez, kar se sprememb tiče. Tako v tem smislu.

#### 2. Kaj konkretno pomeni izobraževanje za učitelje?

Ja ubistvu po zakonu je predpisano, da se morajo profesorji vsaj na eno izobraževanje letno it. S tem tudi nabirajo točke za napredovanje in ubistvu to se imenuje tematska konferenca, ki traja od osem do 24, odvisen za koliko dolgo se odločiš. Ministrvo načeloma jih razpisuje, ampak se ubistvu ne spreminjajo skoraj nič. Tako da gremo velikokrat tudi v kakšne privat ponudbe. Imeli smo tudi Radetiča med drugim, ali pa prav celo sestavljene konference, da je več področij, da ni samo eno predavanje tako dolgo.

#### 3. Kakšen je namen teh izobraževanj?

Načeloma je malo narobe zastavljeno, nas je vseeno 70 in ni vsako leto toliko sprememb, ki bi vse profesorje zadevale, tako da moram vedno najt nekaj, kar bi jih približno zanimalo in kar bi jim približno koristilo, ampak so to vedno potem teme ne vem, medpremetno povezovanje, nasilje v šoli, kako delat z dijakom ki ima posebne potrebe ali pa karkoli takega. Ampak pri gimnazijah, mislim na splošno se tudi šole med sabo dovolj razlikujejo in imaš en tak ozek spekter, kar se tiče poglavij dijak profesor. Vsaka šola ima svojo problematiko in slej ko prej se to izčrpa, ker nič novega se ne ponudi ane in je zelo težko vsako leto najdit eno konferenco, ker ubistvu tisti, ki so 25 let tukaj, so bili na 25ih konferencah in to je skoraj vsakič isto. In tudi 70 ljudi zanimirat je grozna a ne, ker ene nekaj zanima, ene nekaj drugega, tako da poskušamo kar razdeljeno konferenco naredit, da se v vsakem predavanju eden najde.

#### 4. Imaš ti tudi organizacijo te konference čez?

Ja, vse od začetka do konca. Finance potrjuje ravnatelj. Tematiko načeloma sama izberem, razen če nisem čisto prepričana. Seveda tukaj je zdaj problem tudi budgeta, ki ga ubistvu ni in je treba potem res od ministrstva konference izbirat, ker ostali jih pa ponujajo za take denarje, da je groza ane.

#### 5. Se dotikate tudi timske dinamike in odnosa do zaposlenih?

Ubistvu je tako, že takoj ko sem prišla sem poskušala z enim oddelkom, evropski oddelek, ki je svoj učiteljski zbor. Sem želela v smislu ene evalvacije pa tko, ker je bilo za njih novo, zame itak novo, pa tudi svoja skupina so bili, ker se je od njih tudi zahtevalo dodatno delo in dodaten pristop kot od ostalih. In ni bilo popolnoma nobenega interesa. Tukaj je bila

majčkeno napaka, ker sem bila šele en mesec tukaj in je bil že ta odnos, ena smrklja nova ane. Pa tudi zdaj, ne morem rečt, da je za vse šole tako ampak, precej veliko nas je in precej dolgo so že tukaj in so zelo razparcelirani in niti ne pustijo da bi kdo kaj dosti, da bi se ukvarjal z njimi v smislu timbuildinga ali karkoli. Imamo sicer vsako leto to je bilo sicer pod okriljem te tematske konference, je bil petek ravnateljev dan in se je potegnilo čez cel vikend in smo šli nekam za tri dni in je bilo druženje z izobraževanjem. To poskušamo še zdaj, ampak zdaj je finančno kar malo tako zoprno. In pa vsako leto se naredi strokovna ekskurzija in pa sindikalen izlet ane. In imamo tudi, zadnja konferenca pedagoška se konča s piknikom, razen v smislu povezovanja, začetna uvodna je prav tako piknik oz. nekaj kakorkoli, in pa novoletna zabava je v smislu tudi povezovanja. Ampak, da bi prav načrtno da bi se šli kakšne delavnice ali pa kaj. Ne vem. Malo je nesmiselno, ker je preveč upora, pa mislim da je tukaj edini, ki ima kakšno moč ravnatelj.

6. Kaj bi se moralo zgoditi, da bi ti lahko imela več učinka na to?

Ja, zdaj. Ubistvu sva dve svetovalki. Tadruga je že precej dalj tukaj ampak pokriva čisto druge stvari. Ubistvu je ravnatelj naš na ena področja res odlična, in tudi pozna ljudi, mislim pošteka jih če lahko tako rečem ampak se nekak ne vtika v te odnose toliko, ker preprosto nima časa, nima energije in jaz ga tukaj čisto razumem. Ampak res pa je, da s časoma bo verjetno nekdo moral nekaj tudi na tem naredit, ker smo zelo zelo veliki. Mislim veliko je tudi kadra, ki je že zelo dolgo tukaj in ima tudi tak odnos in je... Mislim, saj je vsak začetek težek samo bi morali bolj biti, bolj ekipa bi morali biti ampak smo res res zelo veliki. In ubistvu je ravnatelj tisti, ki bi moral po mizi udarit pa rečt tako je ane, ker tukaj največja težava je upoštevanje določenih dogovorov in pravil. Če je moja naloga, da moram zbrati te in te podatke in če jaz rečem, da je to mi treba posredovati do petka, pomeni, da mi morajo vsi do petka posredovati. Ampak itak ne. Zdaj pač... Malo je tudi moja lastna avtoriteta pa koliko se znajdem. Očitno se še ne toliko dobro... Ampak, mislim zmeri bolje, saj v enem letu pa pol je precej razlike že. Ampak pač vrh, se pravi ravnatelj, pomočnica, to so tisti, ki ti tudi dajo kredibilnost ane. Tak odnos, ki ga imajo oni do tebe ali pa tako kot mislijo, toliko vrednosti kot ti dajo, drugi vidijo in čutijo in zvejo.

7. Kakšna bi lahko bila tvoja vloga na tem področju, če bi imela suport od ravnatelja? Se ti zdi, da bi lahko naredila več na področju klime, odnosov?

Ma ubistvu v vsaki skupini je vedno en del ljudi, ki si želi marsikaj novega, ki si želi delat, ki se želi razvijati. Če ne drugega bi poskusila s temi ljudmi delat. Ker jaz si ful želim timbuildinge uvajat, ali pa supervizije, intervizije karkoli. Ker se mi zdi, da rabijo. Ker se vidi tudi, da so eni totalno v stresu in da nosijo domov probleme in da izgubljajo nadzor v razredu in da nimajo nadzora že generalno in... Saj če ne jaz, bi pa zunanje ane, ker jaz tudi nimam toliko izkušenj s tem. Ampak vsaj zunanje da bi se in da tisti, ki bi radi delali da bi imeli ubistvu opcijo.

8. Ali kot socialni pedagog zaznaš te težave, tudi kaj bi bilo potrebno storiti?

Ja, to se vidi. Ja sej, mislim, zdaj nočem diskreditirat same izobrazbe, ampak mislim, da se... Saj vidiš... Saj če ne drugega pridejo dijaki pa povejo take stvari ki, mislim... Največ izvem od dijakov, kaj je s profesorji narobe, mislim narobe, kaj se jim dogaja. Ker sem ubistvu dislocirana ane. V zbornici sem razen, kadar iščem profesorje prav tako, da jih konkretno rabim. Zdaj ko smo uvedli e-dnevnik in e-redovalnico pa so pomojem kar poskriti po svojih kabinetih, tako da počasi v petih letih jih ne bom več dobila. Ja se vidi. Saj vidiš kakšne volje profesor na delo pride pa kmalu vidiš ali je od doma tak ali ne. Saj poznaš privat stvari ane,



veš ali je sploh možno da je od doma ali ne. Pa vidiš tudi v odnosih, koliko se z drugimi družijo, kaj drugi mislijo o njih, to hitro vidiš.

9. Kako pa se počutiš ob tem dejstvu, da ne moreš delati na nečem kar opaziš?

Zafrustrirano v nulo. Mislim res. Tako no, že to, da ubistvu da ne opravljam svetovalnega dela ampak sem čista tajnica je dovolj tako... Ker glede na to, da so tukaj izobraženi ljudje, ki misliš da imajo tudi ene take nazore taprave, ubistvu zelo se ločujejo od ljudi, ki niso na tako visokih položajih kot so sami, ne glede na izobrazbo, ne glede na vse. Bolj me to skrbi no, da bi me v tajnico spremenili čisto in bi mi s tem tudi ene pravice ane, eno avtoriteto odvzeli. Ker res bi rabili en nov zagon, ker se to pozna tudi na šoli ane. Se pozna pri dijakih, pri vpisu pri ocenah. Tako da tukaj je... Mislim saj so vedno, vedno so osamelci, ki jih ne moreš v skupino dati, karkoli narediš. Vsaj večina bi morala biti bolj skupaj, bolj jedernata.

10. Kako ti vidiš idealno vlogo socialnega pedagoga na kadrovskem področju v šoli? Je sploh primeren za to funkcijo?

Je oh, je. Mislim definitivno bi se morali vlagati v nadaljna izobraževanja. Tudi ta izobraževanja na katera hodimo in so tudi nekako predpisana, je tako kot bi bila v tretjem letniku faksa. Isti predavatelji, ali pa kakšen z ministerstva, ki imajo stalno iste teme in je ...obup no. Jaz če odštejem tistih par izobraževanj, ki so dejansko predstavljal nove programe, ali pa zdajle, ko bom šla za izobraževanje odraslih ko bom šla tole na seminar, to je vse skupaj, ne vem so bili trije seminarji da sem rekla, ok mogoče sem kaj novega pobrala ampak so bolj drugače sami sebi namen in že tukaj je problem. Dajte me nekam ne vem ali za supervizorja ali za nekaj, kar mi bo koristilo ane. Ampak to pa takoj stane 2000 eur in jih ni ane. Ampak tudi kdo pa bi mi dal, na... Saj to je čisto normalno. Jaz bolj mislim da bi, problem je ker že učitelji so izgubili vlogo v družbi, svetovalni delavci pa smo popolnoma nepotrebna navlaka v očeh profesorjev ubistvu tudi ane in je že tukaj problem da se čist narobe, čisto napačna percepcija je. Da dejansko mislijo, da cel dan nič ne delaš, ubistvu jim pa držimo šolo pokonci, da on lahko pride v razred in odtipka, odpredava in gre ven in vse stoji ane. Ne zavedajo se tega, da in tajnica in računovodkinje in hišnik in svetovalna služba plus pač ravnatelj, da jim gor držimo službo.

11. Ali potem obstaja v osnovi ta potreba, da bi se kadru v šoli sploh pojasnilo, kaj je naloga svetovalne službe oz. konkretno socialnega pedagoga?

Ja, saj zanimivo je, da ane, jaz se malo več pač z mlajšim kadrom se družim, ker imamo približno iste probleme in je zanimivo ane, ko pridejo k meni recimo v pisarno pa rečejo ja pismo spet nimaš časa, pa tukaj sedi eno uro in vse vidi, koliko ljudi me pokliče, koliko ljudi pride, koliko ljudi rabi, da ubistvu sploh nimam časa pozajtrkovati, jaz zajtrkujem do enajstih zjutraj od sedmih, ker nimam časa, ker je stalno nekdo tukaj ane. Potem grem pa v zbornico nekoga iskat in se tam zadržim še tri minute, da z nekom poklepem in je takoj govornica ma saj je stalno tukaj, saj nič ne dela ane. To je, mislim, ni prav. Ubistvu bi morali en teden biti z mano tukaj pa bi videli da se dejansko dela.

12. Če bi ocenjevala kdo največ dela na kadrovskem področju? Ali se sploh kaj dela na tem področju?

Definitivno premalo, največjo vlog bi moral imeti pa ravnatelj in svetovalna služba. Pa mogoče vodje aktivov. Tudi vodje aktivov imamo, ki nekako organizirajo in sestanke in sistem

ocenjevanja, poučevanja in načeloma znotraj aktivov bi moral tudi mogoče vodja aktiva. Ker določeni aktivni so med seboj zelo povezani in dobro funkcionirajo in tako, se vidi, da so res dober tim.

### 13. Kaj so aktivni?

Aktivni so ubistvu profesorji, ki poučujejo isti predmet.

### 14. Bi lahko bil nekdo v svetovalni službi zaposlen zgolj za vodenje kadra, skrb za izobraževanje, boljše počutje.

Samo zato je čisto premalo, bi pa morala biti to ena od delovnih nalog. Samo saj pravim, rabi pa podporo. Sam od sebe bi moral imeti tako dobro avtoriteto, da si jaz skoraj ne predstavljam, da jo je možno imeti. Zaradi tega, ker dejansko smo večkrat v navzkrižju s profesorji, ker pač držimo z dijaki ane, seveda mi nekako moramo v dobro dijakov delat in včasih je pač treba kakšnega profesorja malo ane na trdo prijet. Saj se grdo sliši ane, ampak vsak človek dela napake in je treba kdaj koga opozoriti, ali pa se preveč čustveno odzove, ali pa saj, čisto normalne stvari in že tukaj pride do trenj in dejansko rabiš podporo z vrha, pa tudi vrh mora imeti avtoriteto. Če je nima, pa nič ne pomaga?

### 15. Kako se razbremenjuješ stresa oz. koliko je stresna služba?

Jaz se premalo razbremenim. Kaj pa vem, jaz predvsem v tem času, ko sem tukaj, sem se naučila, da sem nekako vreča za boks in da sem posrednik med vsemi in da tisti ki je na sredi zmeraj faše. In dejansko, majčkeno sem tudi spoznala reakcije ljudi in se ne sekiram za vsako stvar. Ker lani, lani tak čas sem bila čisto na tleh, ker so se vsi drli name, čeprav ane nekako nisem bila tapravi naslov, ampak sem se pač bala še za službo ane in vse poskušam narediti in je potem preveč in potem ko vidijo, da si ne upam nič nazaj reči ane pač taglaven krivec si potem. In ubistvu, ko prideš ven iz službe, glavo na off, oz. pač jaz ponavadi, ko grem dodoma se že razkadim ker grem peš, tako da fajn pomaga tiste dva kilometra, oz. pač da povem ali prijatlo ali, pač kar me muči...

### 16. Znotraj šole ni nikogar v funkciji razbremenjalca?

Ne

### 17. Jo lahko ti odigraš za ostali kolektiv?

Ja odigram za tiste, ki smo kolegi ane. se pravi za tiste, ki se pač družimo za tiste odigram in včasih potem tudi oni v obratni smeri ane, zame. Drugače pa ne, ker za te stvari pač rabiš zaupanje ane. In jaz mislim, da pač z leti, ko bodo videli, da sem malo starejša že, pa tako, da jih to vseeno malo motim. Pa mogoče z zaupanjem ane, saj gradim na tem, da bi videli da sem sposobna, da naredim kar je treba, da nisem pač nefer ali pa žleht ali pa karkoli in s tem pridobiti na eni verodostojnosti, na enem odnosu, pa upam, da se bo potem dalo.

### 18. Se ti zdi, da si opremljena s kompetencami za delo z ljudmi, in da te morda samo ne spustijo blizu zaradi distance, ker si mlada, nova?

Zdi se mi, da sem v teh dveh letih od faksa, no že malo več, da sem že, mislim, precej zgubila. Manjka nam prakse, precej premalo prakse je bilo. No saj če pride do krize ali karkoli, se že nekako najdem ampak do določene stopnje no, takrat ko je pa kaj bolj konkretnega, konkretnega mi pa manjka, predvsem tudi zakonske podlage, ker to je primer tudi z dijaki pa starši pa teh stvari. S profesorji kar gre, ker to so bolj take osebne stvari, mislim službene

stvari. In se mi zdi tudi zaradi tega fajn, da se nadaljno izobražujemo, ampak vsa izobraževanja so ubistvu, mislim precej nedostopna. Ne vem, ali so v času, ko imamo ubistvu službo ane, da je ne vem cel teden, ali pa dopoldne ali pa petek ali pa karkoli. Jaz si pač prosto zelo težko vzamem. Kakšni meseci so že, ko je malo bolj mir pa to, ampak načeloma ne gre tako in bi rabili eno, ma naprej izobraževati no. Ampak konkretna, kvalitetna izobraževanja, ne to kar ministrstvo ponuja. Mislim saj zdaj je to grdo na ministrstvo, ampak pač ne to, kar se tako uradno ponuja. Ampak ne vem, velikokrat sem že gledala te supervizorske stvari ali pa mislim bolj v psihološko smer.

19. Se ti zdi da bi bilo to tukaj potrebno?

Ja, mislim tudi zame, da bi lažje, ne vem funkcinorala. Malo bi bilo tudi privatne koristi. Ampak po drugi strani pa, ti moraš izobraževati kader in to, da gredo ne vem anglisti na en nov kurikulum spoznati ali pa novo knjigo ali pa nov sistem, je enako kakor se moram jaz prakticirati eno terapijo recimo ane, ali pa odnose, pač eno konkretno izobraževanje, ne pa da mi govorijo da je permisivna vzgoja ok do ene mere, ampak to že vem, to smo že predelali. Mislim ni konkretnih izobraževanj, da bi bila dostopna no, predrago je, ali pa trajajo tri leta, ali pa...mislim ne gre no.

20. Kdo pri vas je zadolžen za izbor kadorv, uvajanje, zaposlovanje?

Javna uprava kar se kadra tiče je zelo... Bit na pravem mestu ob pravem času ali pa z dobrimi vezam ane. Tukaj je zdaj mogoče krivično, po drugi strani sem tudi jaz tako prišla, jaz sem bila ob pravem času na pravem mestu. Ampak načeloma je tako, da se raje jemlje ljudi, ki se jih že pozna, ali so bili bivši gimnazijci, ali so tukaj pripravništvo delali, ali so prakso delali. O tem načeloma odloča, končno besedo ima ravnatelj no sej tukaj ni nekaj drugega. Drugače pa, saj tako če dela pripravništvo, v enem letu je precej nekih odzivov, in ubistvu na te odzive si ravnatelj zelo dobro osebnosti prepozna, ubistvu dokaj dobro, vsaj kolikor sem opazila in vidi potem, koliko bi človek koristil dijakom, niti ne toliko zbornici. Ali so dijaki zadovoljni, ali je dovolj zahteven, ali je konflikten, ali se znajde, ali je pripravljen za delo in ubistvu kar na podlagi tega, poleg tisto zakonskih določenih stvari. Besedo ima sicer tudi tadruga svetovalka in pa drugi člani aktiva.

21. Se ti zdi, da bi bila tukaj lahko vloga socialnega pedagoga večja glede na tvoja znanja?

Mislim, da nimamo kakšne posebne prednosti no. Zaradi tega ker v enem letu pripravništva je zelo transparentno, ne rabijo kakšnih psihologov posebnih ali pa kaj. Se zelo vidi... ker vsak začetek je prav zabaven ubistvu, ker se najprej vsi skregajo in vsi so živčni, ker predavat ni niti slučajno tako, kot si si zamislu, ko si prišel s faksa. Potem pa spremljaš proces, kako se pobirajo in kako obnavljajo odnose z razredom. In če jim do konca leta uspe obnovit in da na koncu leta, ker imamo tudi ocenjevanje profesorjev ane in so ocene zelo presenetljivo objektivne in pravične, tudi na podlagi teh ocen, ker se ocenjuje in strokovnost in odnos do dijakov, res ocenjevanje vse in tudi to malo prinese.

22. Koliko je menjave kadrov na šolah?

Ko si noter si noter. Zaradi tega, ker ni podlage za odpuščanje. Tukaj je malo tudi narobe, ker ljudje zaspijo. Dlje kot so tukaj, kurikulum se ne menja, knjigo ima tako svojo na koncu že vsak in se ne menja kader. Zdaj najbolj strah je tiste, ki delajo po večih šolah, ki imajo 20%

tukaj, 40% tam, 20% tam in tistih se pri vsakem manjku dijakov takoj znebi, letos smo tudi pri nas kar ene par takih imeli. Tako da drugače se pa menjajo, ko je penzija in porodniška?

23. Če bi imela proste roke, kako bi se lotila področja kadrov, oz. kaj meniš, da bi bilo pametno kadrovske spremeniti, da bi stvar funkcionirala?

Predvsem verjetno bi uvedla semestrskeske supervizije znotraj učiteljskega zbora, znotraj aktivov, pa veliko bi tudi pomagalo, če bi se dalo kader zamenjati ane, ne v celoti, ampak določeni... Če si ti skregan s 70 ljudmi od 70, ti mora nekaj dati vedeti in s 300 dijakov ki jih imaš ane, mislim saj, takih ni, ampak zelo težko je dobiti dobro ekipo, če pa že to nebi bila opcija, bi pa začela vsaj s supervizijami, timbuildingi, najprej po manjših skupinah ane, tudi z mano vključeno, da jih jaz spoznam, da oni mene spoznajo, na relaciji do ravnatelja, potem bi jih.

24. Kaj bi se moralo zgoditi, da bi prišlo do te situacije, da bi lahko začela delati spremembe?

Ravnatelj po mizi udarit, samo to. Mislim samo to, vrh šole se mora odločiti, da je to prioriteta. In ko bo vrh šole, se pravi vodstvo, ko bodo oni prepričani, da je to potrebno in da se splača to delati in bodo za tem stali takrat bo šlo, drugače pa ne.

25. Je že kdaj iz tvoje strani prišla pobuda za to, pa ni bila sprejeta?

Konkretno ne. Poskušala sem najprej z dijaki, pa ene par takih manjših novosti, čisto tipala teren, tudi supervizijo sem omenila ampak bolj tako kot... pa je bilo več ali manj zavrženo. Toliko je enega drugega dela, da to za profesorje in zame in za vse ostale pomeni dodatno delo, ljudje pa so navajeni lagodno, tri ure šolske na dan biti v službi.

26. Imate kakšna timska srečanja oz. sestanke, kako poteka razdeljevanje nalog?

Vodstvo ima enkrat na teden, imamo no, sestanek, da se dogovori generalne smernice ali pa kakšne večje odločitve. Tim pa čisto po svoje, saj pravim. Tisti, ki se razumejo so tako v kabinetih skupaj in se tudi izven šole družijo, tisti, ki se pa ne pa pač enkrat na leto, ko je treba enkrat letno načrt pripraviti.

27. Kakšna je zasedba na tem sestanku?

Vodstvo je ravnatelj, pomočnica, tajnica, računovodkinji in midve s svetovalno delavko. In se odloča in o finančah in smernicah in o kakšni problematiki, ki se je zgodila ali karkoli za rešiti in pravilniki, ubistvu vse.

28. Na teh sestankih se ne razpravlja o kadrih?

Ubistvu priložnostno no, če je kakšna problematika ali pa kaj tako... Ampak načeloma ni časa, ker je toliko drugih stvari da...

29. Je šola primerno mesto za socialnega pedagoga, ki bi lahko delal na kadrovske politiki?

Jaz mislim, da je toliko drugih stvari, ki jih moramo opravljati da ubistvu bolj ne. Če ti da vodstvo take pristojnosti je ubistvu idealno mesto ane, ampak ponavadi ni teh pristojnosti oz. se ne zdi vodstvu toliko pomembno, da bi poudarek temu dali?

### 30. Kakšno ima vaš ravnatelj izobrazbo?

Po izobrazbi nima veze za delo z ljudmi, ima pa presenetljivo zanimiv in uspešen pristop z ljudmi dejansko zna pomirit stvari, zna se zmeniti stvari, zna rešiti stvari na način, ki ga marsikdo nebi, ko bi lahko veliko slabši rezultati ven prišli. Tako da z izobrazbo njegovo nima nobene veze, ker je ubistvu matematik, ampak presenetljivo dobro zna z ljudmi.

### 31. Kaj pa socialni pedagog v vlogi ravnatelja?

Ja pa ne... Tukaj se bo zdaj malo seksistično slišalo, ženska v vlogi ravnatelja je veliko težje toliko dobra kolikor je lahko moški. Ker ravnatelj nič ne sme delati s čustvi. In ženske, sploh če še socialni pedagog mora imeti precej ene podjetne žilce v sebi, pa enega občutka za biznis, da lahko to voziš. Ravnatelj dejansko ne, da ne sme biti prijatelj, ampak menedžer je. Socialni pedagog bi moral biti ubistvu njegova desna roka. Da bi bil pa ravnatelj, saj pravim, bi moral imeti pa zelo poslovno žilico.

### 32. Bi pa lahko iz tega mesta vplival na kadrovske zadeve?

Definitivno, saj zato pa pravim da bi bilo mogoče veliko bolje, da bi bil socialni pedagog desna roka ravnatelja. Se pravi ali pomočnik ali taka dovoljenja, da bi lahko s tem pač opravljal, ampak da bi bil pa prav ravnatelj, mogoče bi bilo lažje, če bi bil direktor šolskega centra, ki ima potem še vsak svojega, da je pač še nekdo pod njim, ki se odloča za stvari?

### 33. Kdo zaseda mesto ravnatelja, kakšen je ta sistem?

7 stopnja izobrazbe, torej diploma, kandidira lahko vsak. Razpis je, potem moraš pa dobiti z ministrstva potrditev in pa iz zbornice tudi. Ni pa nekih posebnih zahtev za znanje z ljudmi. Moraš pa imeti 5 let naziv mentor ali pa svetnik oz. svetovalec, izpit moraš imeti narejen za ravnatelja, to traja eno leto šola za ravnatelje. Pa priročila ubistvu, da te hoče šola, svet šole, ubistvu tudi občina pri tem sodeluje. Drugače pa 7. Stopnja.

### 34. Kaj pa za pomočnika ravnatelja?

Ga pa ubistvu ravnatelj. Mislim tudi kandidiraš ampak načeloma ga pa ravnatelj izbere. Načeloma mandat kar traja, sicer se jih voli na pet let, morajo dobiti kandidaturo, ampak saj če dobro delajo, če kakor toliko funkcionirajo stvari, kar ostanejo.

### 35. Kakšno ima pomočnik funkcijo?

Verjetno kakor na kateri šoli. Pri nas konkretno bolj z zunanjimi sodelavci ali izvajalci, ubistvu čista birokracija no. Ubistvu štima vse za ravnatelja. Ravnatelj se odloča, ona vse štima. Isto tajnica. Tajnica je človek, ki vse ve na šoli in vse ve. Pomočnik je še bolj birokratsko. Ravnatelj vseeno, naš si celo vzame čas in mislim da en razred poučuje še. On je predsednik države, pomočnik je pa predsednik vlade.

### 36. Kakšne osebnostne lastnosti bi moral imeti socialni pedagog da

Drznost. V šolstvu za kadrovske stvari predvsem je dobro, da obvladaš komunikacijo in prepoznaš osebnosti. Meni tega malo manjka, kako se z različnimi ljudmi različno pogovarjat, da jih dobiš na svojo stran in jih prepričaš v nekaj kar so totalno proti. In mislim, da so to glavne lastnosti, ker če ti nekoga prepričaš v nekaj s tem tudi avtoriteto dobiš. Se pravi jezikovne sposobnosti in pa sposobnost prepoznavanja osebnosti in prilagajanja. In jaz

mislim, da je to to, da vse ostalo... Dobro pa malo občutka za timsko delo, ampak to lahko načeloma tudi zunanega pokličeš, ampak že samo to, da jih prepričaš, da je za njih dobro če se razumejo z ostalimi je zelo veliko no, pa da ti zaupajo, da mislim, da rečejo ok zate si bom pa vzel en petek prosto pa bom do štirih tukaj?

### 37. Bi morali učitelji začeti delati na sebi?

Verjetno je še povsem naivna mentaliteta še ko smo iz faksa prišli, da prideš v službo, v kateri so ljudje ki so študirali, z enakim namenom kot ti, se pravi, da otrokom nekaj daš, da jih naučiš, da jih vzgojiš za realnost in tudi pričakuješ, da se boš potem razumel s temi ljudmi... In se ne... In je recimo to prvi šok, da ubistvu, čeprav ste načeloma za isti cilj in če ne drugega, bi bilo potrebno to usklajenost doseči do te mere, da se vsi dejansko za isto stvar trudimo in pa, da če drug drugemu ne mečemo polen pod noge, da bomo lažje to dosegli, da bo konec koncev vsem lažje in da bomo konec koncev imeli vsi manj dela. To je potrebno. In če pri enem ne štima, se cela vrsta poruši. Če nekdo nečesa ne odda, čisto banalno, se poruši vsem se porušijo finance, se porušijo spiski, se poruši meni baza, vse se ti poruši. In to jim je treba, to bi bilo treba nekako ubit, da vsak mora dejansko svoje del naredit v roku ker če ne se vse poruši. In pri toliko ljudeh in pri toliko postojankah, ki jih stvari naredijo, je treba se držat nečesa ane in bi bilo veliko lažje. Ker potem se drug na drugega ne deremo, vsi smo zadovoljni in je boljša volja in ni ne komplikacij in ne tečnih frisoov.

### 38. Se pravi ravnatelj je tisti, ki je zadolžen, da te stvari tečejo?

Ja ravnatelj je tisti, ki reče, moraš prit. Ravnatelj reče v šoli moraš biti od takrat do takrat, to so tvoje dolžnosti in basta. Jaz mu ne morem reči, uradno moraš biti tukaj, ker če to rečem ane, rajš ne...

### 39. Se ti zdi, da bo potreba po delu in razvoju kadra v šolstvu v prihodnosti?

Glede na to, da nimamo niti kaj dosti podpore z ministrstva, ker nas zmeraj manj rabijo, mislim, da ne bo, mislim, da bo zmeraj slabše, da bomo zmeraj bolj tajnice. Pa da nas bodo zmeraj manj rabili, po drugi strani nas bodo pa ekstremno fejt rabili, ampak se tega ne bodo zadevali oz. bodo k nam po pomoč šli, ampak se bodo utapljali dokler stvari ne bodo razpadle popolnoma potem bomo pa šli...Sej bo s celo družbo pomojem propadlo, pa bomo šli spet na srednjeveško z bičem pa šibo pa profesor avtoriteto. Ker tukaj načeloma tudi razumem, da profesorji niso več avtoriteta, ker tudi šolstvo ne ponuja več toliko dobrega kadra, ker so že izobraženi, pa vsi smo že diplomirani, ubistvu jih pa pol ni primernih za marsikateri poklic. Tako da sprejemni izpiti, ki so bili, so bili kar se tiče pedagoškega poklica odlična stvar. Psihološki testi, socialni testi... Ane, ker nekoga že nekaj zanima ampak ne zna razlagati, ali pa nima interakcije taprave in ne zna v družbi delovat. In se je ubistvu počasi vse porušilo. Kolikor so svetovalne delavce včasih fajn potrebovali, zdaj vsi mislijo, da lahko vse rešijo, da vsi vse znajo ane. In ubistvu pošljejo otroka, ko ne moreš nič več naredit, ko je že vse narobe, ko je že čisto polomljen. To je kakor da bi se doma sam zdravil, potem ko imaš samo še pet sekund življenja greš pa k zdravniku in misliš, da te bo pozdravil. Tudi napačno predstavo imajo ubistvu o svetovalni službi, dejansko mislijo da ti lahko otroka pripraviš do tega, da bo iz enk šel na petke...To je popolnoma ne... Mislim, Jaz mislim čisto preprosto, da bi se moralo delo socialnega pedagoga, svetovalnega delavca preprosto predstaviti, kaj se dela, kako se dela, bit en teden z njimi in bi potem mogoče tudi boljšo vlogo dobit?

40. Misliš, da bi se moral socialni pedagog iz šole ven borit ali bi morala od zunaj iniciativa prit?

Ne vem... Dovolj bi bila že podpora znotraj šole in pa podpora izven šole, z ministrstva, celotne družbe ubistvu. Tako kot psihiatra imeti danes to ni več tabu- to je tudi iz medijev prišlo iz družbe same. Mislim da znotraj in zunaj. Ampak že če bi vsaka šola znotraj šole to uredila bi bilo že dovolj?

41. Bi lahko potem imela večji vpliv, npr. ob notranji podpori ali celo na mestu pomočnice?

Definitivno bi poskušala in delno je to čisto uresničljivo. Vseh ljudi se ne da, eni bodo vedno uporniki, ampak jaz mislim, da generalno bi se preprosto moralo dati. Ker ljudje smo nagnjeni k temu, da se zastopimo z ljudmi, da nam je fajn če nam je udobno kamor pridemo, da se zastopimo z ljudmi s katerimi preživiš sedem ur na dan ane, saj načeloma nočeš zanalašč iskat, ker nobenemu ni prijetno če je stalno nekaj. Tako da mislim, da vsaj delno bi se dalo?

42. Bi ocenila šolski sistem za rigidnega s stališča kadrovske politike?

Je ja, majčkeno. Mislim ja je no. Ker je, napačno je zastavljen no. Čisto napačno je zastavljen. Ker ljudje, se mi zdi no, da večina neha z veseljem hodit zelo kmalu. Dejansko je samo to, da spredava in je še kolikor toliko prijetno potem pa samo da domov šiba. Niti se ne počutijo tako dobro. In že to bi morali spremeniti, da bi z veseljem v službo prišel. Ker tamladi pridemo z veseljem, potem te pa... Mislim zapadeš v apatijo, zelo hitro no... in te tudi takoj zabijejo, ne pustijo ti nekaj novega, ne vem. Mislim saj je cel šolski sistem tako narejen, vsak ki malo izstopa ga vkalupijo, pa zvežejo če je treba, če ne ga pa izobčijo, saj je že tukaj problem, tako da...

43. Kaj bi spremenila če bi imela moč?

Ja definitivno bi uvedla, da se človeka odpusti če ni primeren, to je prva stvar, ker bi se ljudje začeli malo truditi ane. Ker zdaj se tudi vidi združevaje šol, tisti, ki bodo brez služb ostali koliko se bolj trudijo ali pa tisti, ki so že nekoč ostali brez službe, pa zdaj sicer ne bodo, ampak se na splošno trudijo ane. To je prva stvar, ker ljudi mora biti stalno malo strah, da se trudijo če ne zaspiš. To predvsem. Drugo kot drugo bi dala več avtonomije profesorjem, da delajo več v praktičnem smislu, da bi imeli manjše skupine. Marsikateri predmeti imajo popolnoma prevelke skupine, ker ti rabiš aktivno uro in če imaš ti 34 otrok v razredu ne moreš ne, če že pogledaš jezike, pa če vsak eno minuto govori je ena ura okoli, ampak ena minuta pri jeziku ni nič, ampak to, da profesor nič ne razloži zraven. In se mi zdi, da če bi imeli proste roke, vseeno v nekih okvirih no, zdaj kakšnih traparij, da bi se učili ravno ne, da bi bili boljši rezultati, ker bi delali iz svojega veselja, tudi te ljudje, ki so to doštudiral so sa fajn matrali, jih je to zanimalo in vsak ki veliko o nečem ve, rad to deli. In če bi se jim omogočalo, 10 ur na leto 15 ur na leto predavaj kar hočeš, npr. nekaj iz zgodovine seveda če učiš zgodovino. Nekaj kar je zanimivo, ker tudi dijake malo zbudiš, ker se profesor zbudi, ker ima veselje raziskovati, ali pa naredite en projekt, ker otroci tudi radi delajo ampak jih moraš motivirati. Vse to pa pride iz najvišjega. Vrh je treba spremeniti, pa mentaliteto, potem se pa vse piramidno poklapa.