

## Organiziranje dela in časa

1. Organizacijska struktura ureja:
  - a. Kaj delati
  - b. Kako delati in kaj
  - c. kdo je za kaj pristojen
  - d. Kdo sme komu dajati navodila
2. Grafično organizacijsko strukturo prikažemo v \_\_\_\_\_ podjetja.
3. Potek poslovanja podjetja urejamo z organizacijskim \_\_\_\_\_.
4. Kaj je zajeto v opisu delovnega mesta in kaj v opisu delavca (izpolni tabelo):

Opis delovnega mesta:	Opis delavca:

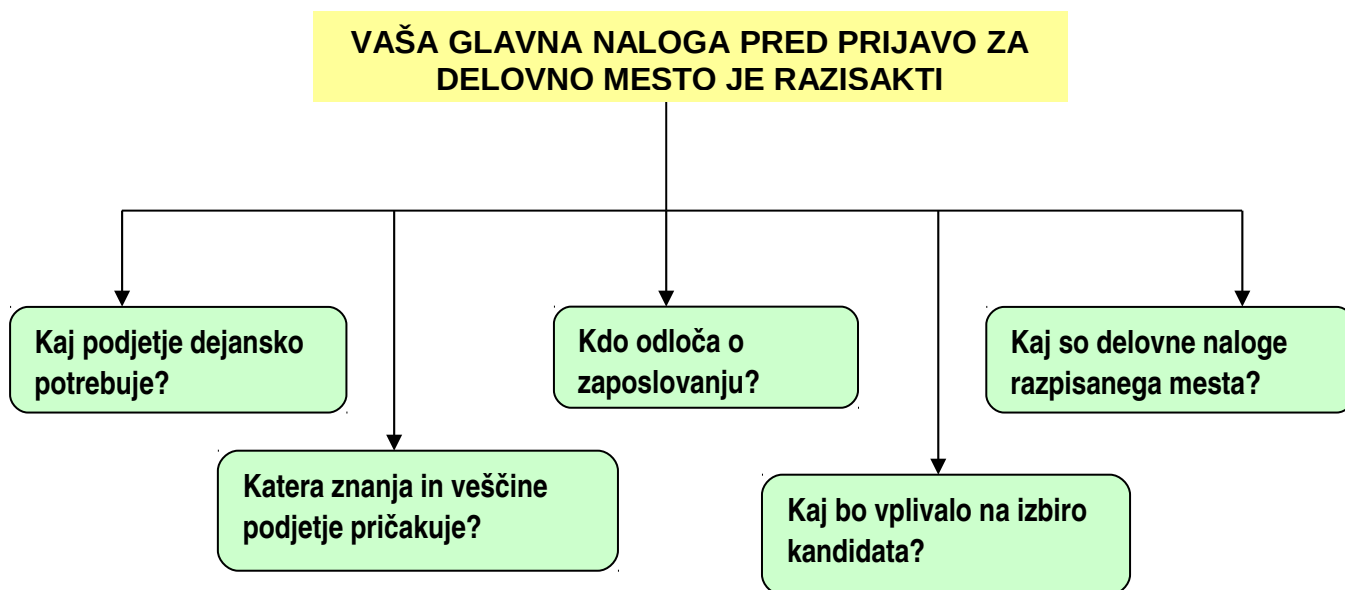
5. Prikažite krivuljo dela in jo opišite!

6. Navedite prednosti posameznega delovnega časa:

Togi del. čas	Spremenljivi del. čas	Svobodni del. čas

7. Uspešen vodja zna \_\_\_\_\_ in \_\_\_\_\_.

## KO IŠČETE ZAPOSILITEV, je dobro vedeti:



- **Ne hvalite se preveč, pa tudi preskromni ne bodite**
- **Vedno imejte v mislih: delodajalec išče osebo, ki bo koristila podjetju, in ne osebe, ki bo zgolj zapolnila delovno mesto**
- **Vaša vloga za zaposlitev naj rešuje problem podjetja in ne vašega problema brezposelnosti**
- **Vaša glavna naloga pred prijavo za delovno mesto je raziskati, kaj podjetje dejansko potrebuje, kdo odloča o zaposlovanju, kaj so delovne naloge razpisanega mesta, katera znanja in veščine podjetje pričakuje in kaj bo vplivalo na izbiro kandidata.**
- **Poskrbite, da se boste predstavili kar najbolje. Pogovor se začne v trenutku, ko stopite v pisarno. Ravnete se lahko po naslednjih pravilih:**
  - o **Bodite točni:** bolje priti pol ure prej in čakati, kot zamuditi pet minut, in pustiti druge, da čakajo na vas. Če zamudite zaradi višje sile, se opravičite. Če na pogovor ne morete priti, pravočasno sporočite in zaprosite za drug termin, vendar je najbolje, če vam tega ni treba storiti
  - o **Bodite vljudni:** z vratarjem in s tajnico. Skušajte biti nasmejani in glejte ljudem v oči. Če vam kdo ponudi roko, jo sprejmite in se rokujte po bontonu (rokujemo se na kratko 3 do 4 sekunde, stisko roke mora biti močan, vendar ne premočan, ob tem sogovornika gledamo v oči. Rokujemo se v višini komolcev)
  - o **Ne sedite, dokler vam tega ne ponudijo.** Sedite normalno, ne preveč sproščeno in ne preveč zadrto

- o **Sogovornika poskušajte prepričati o svojih sposobnostih.** Dokaze prinesite s sabo. Ne hvalite se preveč, pa tudi preskromni ne bodite
- o **Pokažite, da vas zanima, kaj vam pripoveduje sogovornik.** Preden pridete na razgovor, se o podjetju pozanimajte
- o **Na vsa vprašanja odgovarjajte kratko, jasno in brez ovinkarjenja.** Sogovornika glejte v oči – to daje vtis iskrenosti in zaupanja. Trema vam ne sme vzeti poguma, to se dogaja tudi drugim
- o **Tudi vi postavite vprašanja.** Poizvedite vse o pogojih dela, o možnostih za napredovanje, ... Če se vam plača zdi nizka, povprašajte po možnostih povišanja
- o **Druga vprašanja glede plače prihranite za konec pogovora.** V velikih podjetjih so namreč delovna mesta sistematizirana, pri zasebnikih pa se lastnik zaveda, koliko je določeno delovno mesto vredno
- o **Ne glede na to, ali že veste, če si tega delovnega mesta želite ali ne, se poslovite vljudno.** S kakšnim priložnostnim stavkom namignite, da vam je pogovor koristil. Če vam sogovornik ponudi roko, jo sprejmite in se pri poslavljanju malce priklonite ter nasmehnite. Pisni ali telefonski odgovor lahko pričakujete v dogovorjenem roku. Če v tem času ne dobite odgovora, pokličite sami.

Vedno naredite natančno analizo o tem, kakšen problem ima delodajalec, da išče novega sodelavca

Zloženska Mojedelo.com

Zavod za zaposlovanje:

[http://www.mg.gov.si/fileadmin/mg.gov.si/pageuploads/razpisi/JN/DT/Predstavitev\\_borza\\_dela\\_081.ppt#304,5](http://www.mg.gov.si/fileadmin/mg.gov.si/pageuploads/razpisi/JN/DT/Predstavitev_borza_dela_081.ppt#304,5), Organizacijske enote

[www.mojasluzba.si](http://www.mojasluzba.si) – iskanje nove zaposlitve

## Motivacija in motiviranje

8. Razložite motivacijske teorije in navedite v čem je njihov pomen za vodjo:

Maslow	Herzberger	Problemska	Frommova

9. Na kakšen način lahko v podjetju vzpodbujajo in vzdržujejo motivacijo?

- Pričakovanja: \_\_\_\_\_
- Enakost: \_\_\_\_\_
- Pravičnost: \_\_\_\_\_
- Pohvala in graja: \_\_\_\_\_
- Poznavanje rezultatov dela: \_\_\_\_\_
- Tekmovanje: \_\_\_\_\_
- Sodelovanje: \_\_\_\_\_
- Plača: \_\_\_\_\_

10. Razložite plačilno piramido!

## OBVLADOVANJE ČASA IN DELA

### Naloga

- ❖ Spoznavanje lastne učinkovitosti v času ter obvladovanje časa in s tem organiziranja in urejanja dela
- ❖ Spoznati pomen organiziranega delovanja vodij kot pogoj za kvalitetno vodenje in organiziranje delovne skupine

Postopek

Prvi del: **Učinkovitost v času**

Vprašalnik 1: Kako izrabljate svoj čas (opredelite se do naslednjih vprašanj)

	DA	Včasih	NE
Ali uporabljate svoj čas tako, kakor v resnici želite?			
Ste pogosto pod pritiskom in delate tisto, česar ne delate radi?			
Ali ob svojem delu čutite zadovoljstvo?			
Ali je vaš delovnik daljši kakor delavnik vaših kolegov?			
Ali zaradi preobilice zadolžitve občutite stres?			
Ali vas obremenjuje občutek, da bi lahko delali bolje?			
Ali pri svojem delu uživate?			
Si znate zagotoviti obdobje miru, kadar ga potrebujete?			
Ali sodite, da obvladujete porabljanje svojega časa?			
Ali za svoje telesno kondicijo redno in načrtno skrbite?			
Ali si lahko privoščite dolg konec tedna, kadar si zaželite?			
Ali težave in neprijetne naloge odlagate?			
Ali imate občutek, da morate nenehno početi kaj koristnega?			
Ali imate slab občutek, če kdaj prej prekinete delo?			

Presodite odgovore. Ugotavljajte kaj, kako in kdaj lahko kaj spremenite!

Vprašalnik 2: kako bi porabili 10 podarjenih ur na teden?

Verjetno ni težko porabiti še dodatnih 10 ur na teden. Težje pa se je najbrž odločiti, čemu bi namenili ta dodaten čas. Preglejte dejavnosti v preglednici in jim dodajte še svoje ter se odločite koliko časa bi jim namenili.

Št.	Dejavnost	Ure	Opombe
1.	Več časa bi namenil planiranju		
2.	Več časa bi namenil branju		
3.	Več časa bi namenil študiju		
4.	Prebil bi več časa z družino		
5.	Več časa bi namenil prijateljem		
6.	Začel bi z redno telesno vadbo ali pa bi jo razširil		

7.	Lotil bi se hobija ali bi mu posvetil več časa		
8.			
9.			
10.			

**Kaj ste ob tem ugovotili?**

Drugi del: **Neorganizirani vodja**

Navodilo:

Preberite uvodno zgodbo in poskušajte odgovoriti kaj bi vi povedali Andreju, če bi bili njegov nadrejeni. Na kratko opišite vaša opažanja.

Andrej je bil sposoben in prizadeven strokovnjak. Napredoval je za vodjo skupine petih, poklicno dobro usposobljenih delavcev, ki so opravljali zelo podobno delo, kot on sam pred napredovanje.

O svojem novem delovnem mestu je začel razmišljati takole:

»Napredoval sem, ker sem znal odlično opraviti vse prejšnje delovne naloge, ki so mi jih naložili. Zato moram gotovo znati delo bolje in hitreje opraviti, kot vsi moji pdrejeni. Izuril jih bom, če bom imel za to le še kaj časa, zdaj pa je najbolje, da se osredotočim na delo in ga opravim.«

andrej ni prenesel nobene naloge na sodelavce. Vse delo je opravil sam. Polagoma mu je neprestano naraščalo število delovnih ur, tako da je bil vedno manj in manj na razpolago svojim sodelavcem, pa tudi svojemu šefu, s katerim bi moral koordinirati svoje delo. Na podrejene je prenesel le najbolj rutinska dela, o delu jih ni poučil, zato so dejansko le malo vedeli o tekočih nalogah, ki jih mora opravljati oddelek. Sodelavci so postajali vedno bolj nezadovoljni. En delavec je odpovedal službo, ker je takšen način postal zanj ovira za osebni razvoj. Andrej je bil prezaposlen, da bi se ob vsem ukvarjal še s kadrovanjem novega sodelavca za nadomestilo. Tudi njegov šef je opazil, da ima vleike težave z usklajevanjem dela, zato ga je poklical na razgovor o njegovem dleu in težavah pri tem.

Rešitev Andrejevih problemov:



### Tretji del: Preverjanje (delegiranje) nalog v delovnem okolju

V preglednici imate navedenih nekaj nalog, ki jih lahko v delovnem okolju opravljajo vodje. Dopišite jih še sami ter jih razlikujte glede na zahtevnost (rutinske/kreativne) ter glede na nujnost (nujne/pomembne) tako, da to označite v ustrezno kolono. Presodite tudi ali je možno, da vodja v primeru preobremenjenosti katero od navedenih nalog poveri sodelavcem (delegirana). Svojo presojo utemeljite.

Delovne naloge	Rutinska R	Kreativna K	Nujna N	Pomembna P	Delegirana D
Pregled zalog materiala					
Kontrola kakovosti izdelkov					
Nagrajevanje delavcev					
Vodenje informativnih sestankov					
Reševanje problema ob napaki na stroju					
Kontrola izplačil nadurnega dela					
Reševanje konfliktov v zvezi z delom					
Nabava novega stroja					
Optimizacija delovnih postopkov					

*Rešitev: V skupinski diskusiji utemeljite svoje presoje!*

*Ugotavljajte tudi kaj so največje ovire v zvezi z delegiranjem nalog. Zapišite te*

*ugotovitve.*

## VODENJE

**Določite vrste moči managerjev pri naslednjih primerih:**

1. Za nadpovprečno uspešno delo v zadnjem letu vodja predlaga delavca za napredovanje: \_\_\_\_\_



2. zaradi ponavljajočih napak pri delu vodja delavcu odbije 5% pri plači  
\_\_\_\_\_
3. za nerešljive probleme vodja vedno pozna rešitev: \_\_\_\_\_
4. delavci so zelo zadovoljni z vodjem in ga želijo tudi posnemati:  
\_\_\_\_\_
5. Zaradi opravljanja dodatnih delovnih nalog, ki so nastale kot posledica izrednega naročila, vodja delavcu doda 15 % stimulacijo  
\_\_\_\_\_
6. Delavec se med delovnim časom pogosto zadržuje v sosednjih prostorih, zato ga vodja pokliče na razgovor in mu postavi pravila, ki jih mora v bodoče upoštevati \_\_\_\_\_
7. Vodja obravnava vse delavce enako, zato je med njimi zelo priljubljen
8. Podrejeni pri reševanju nastalega problema vodjo prosijo za mnenje in pomoč  
\_\_\_\_\_ .

## LASTNOSTI VODIJ – 6/1

### Naloga: Spoznavanje in opredeljevanje lastnosti vodij

Ocenite lastnosti vodij z ocenami od 1 do 10 glede na to, katere lastnosti bi si bolj ali manj želeli pri svojem vodji. Ocena 10 pomeni najbolj zaželeno lastnost. Vsako oceno lahko uporabite samo 2-krat. Svojo oceno vpišite v stolpec individualna ocena, v stolpec skupna ocena pa vpišite povprečno oceno lastnosti glede na ocene ostalih študentov v skupini.

Lastnost	Individ. ocena	Skupna ocena
Ambiciozen		
Domiseln		
Hladnokrven		
Inteligenten		
Iskren		
Neodvisen		
Odločen		
Pogumen		
Pošten		
Pravičen		
Pripravljen sodelovati		
Se zavzema za druge		
Skrben		
Sposoben (splošno)		
Širokosrčen		
Zanesljiv		
Zna gledati naprej		
Zna navduševati druge		
Zrel		
Zvest		

(povzeto po Možina, S., Uspešno vodenje)

1. Primerjajte rezultatov rangiranja svojih kolegov z vašimi. Navedite in pojasnite možne razloge za razlike!
2. primerjajte izbrane lastnosti v vaši skupini z ostalimi študenti in izberite 5 tipičnih lastnosti, ki so se pri večini pojavljale kot najbolj pomembne
3. kakšen odnos naj ima vodja do sodelavcev? (prijateljski, sodelovalen, ukazujoč, odnos bolj pomembnega do manj pomembnega, ipd)
4. kako pokaže, da jim zaupa (ali da jim ne zaupa)?
5. ali svoje sodelavce naj vključuje pri odločanju?
6. ali ga naj zanimajo tudi življenjske razmere njegovih sodelavcev? Kje se to opazi?
7. katere vire moči naj pretežno uporablja za vodenje?

## Ali ste usmerjeni k delu z ljudmi?

Usmerjenost k delu z ljudmi je pomemben dejavnik uspeha v managementu. Odgovori v spodnji tabeli vam bodo dali odgovore na to vprašanje.

Trditve	Se strinjam	Se ne strinjam
Za zaposlene je najpomembnejši spodbujevalni dejavnik denar		
Sposobnost za vodenje je prirojena, ne moremo jo kasneje razviti		
Strokovni delavci želijo delati na projektih, ki jim prinesejo priznanje med sodelavci		
Uspešen manager je sposoben oceniti zaposlenega v trenutku, ko se z njim sreča		
Postopanje in godrnjanje zaposlenih je v glavnem posledica pomanjkanja dela, ki nudi izziv		
Dolgo poznavanje zaposlenih managerju omogoča, da lahko napove, kaj bodo zaposleni storili v določeni situaciji		
Stališča zaposlenih do organizacije je težko, oz nemogoče spremeniti		
Dosežki pri delu niso odvisni od tega, kakšna stališča imajo zaposleni do managementa v organizaciji		
Za managerje ni priporočljivo, da bi zaposlenim dajal priznanja za dobro opravljeno delo, ker postanejo potem težko obvladljivi in zahtevajo še večje nagrade		
Od managerja se ne pričakuje, da bi poučeval in vzgajal zaposlene, sovjo energijo naj bi pretežno uporabljal za usmerjanje poteka dela		
Najbolj učinkovita pot za dvig storilnosti je vcepiti zaposlenim strah, da lahko v kateremkoli času izgubijo delo		
Skupina zaposlenih lahko vedno reši probleme bolje kot posameznik, ki dela sam		
Upoštevanje osebnostnih lastnosti vsakega člana organizacije lahko v precejšnji meri prepreči nastanek problemov, povezanih z delovno moralo		
Visoke plače in dajanje raznih ugodnosti sta dejavnika, ki najbolj motivirata zaposlene		
Manager mora dati zaposlenim priložnost, da sodelujejo v odločitvah, ki zadevajo njihovo delo		
Zaposleni praviloma ne spoštujejo managerja, ki jih sprašuje za njihove predloge v zvezi z delom		
Poznavanje sebe je prav tako pomembno kot poznavanje drugih		
Manager naj ne bi kazal preveč prijaznosti in skrbi za zaposlene		
Manager mora zagotoviti, da sposoben delavec ostane v njegovem oddelku		
Tesen, neposreden nadzor sodelavcev zagotavlja kar najboljše rezultate.		
Če se zaposleni soočijo s kakim problemom, je bolje, da ga sami rešijo, kot pa da manager porablja svoj delovni čas		
Manager ne more veliko storiti za delovno moralo zaposlenih, ker mora striktno upoštevati pravila in politiko organizacije		
Dati priznanj za prispevek vsakemu posamezniku je pomembnejše kot dajati priznanje skupini		
Zaposleni pričakujejo individualizirano pozornost		
Ena izmed najbolj pomembnih dejavnosti managerja je dajanje informacij vsem, ki jih potrebujejo		
Zaposleni morajo biti dobro informirani o ciljih organizacije in o ozadju ukrepov, ki jih je sprejel višji management.		

Vsaj 80 odstotkov pravih odgovorov pomeni, da ste na pravi poti, kar se tiče vašega odnosa in dela z ljudmi, zaposlenih v organizaciji

*MOTIVACIJA – VAJA*  
*ZADOVOLJSTVO Z DELOM NA DELOVNEM MESTU*

NALOGA: Odkrivanje zadovoljstva pri delu

PRIPOMOČKI: Začetne trditve za merjenje zadovoljstva

POSTOPEK: Spodaj je navedenih 10 nedokončanih stavkov. Nadaljujte stavke s tistimi mislimi, ki se vam porodijo ob prebrani ali povedani začetni misli. Dodajate lahko še druge začetne misli, ki pa naj bodo v povezavi z zadovoljstvom na področju, ki ga ugotavljate.

---

1. Ko pomislite na delo, ...
2. Od svojega dela pričakujem, ....
3. Pri delu se najpogosteje počutim, .....
4. Medtem, ko delam, .....
5. Od mene pri delu pričakujejo, ....
6. Menim, da je moje delo .....
7. Ko odhajam v službo, .....
8. Ko pomislim na službo, .....
9. Verjamem, da ....
10. Sebe vidim kot .....

UGOTOVITVE:

Razpravljajte o zadovoljstvu delom v povezavi z:

- Ustreznostjo izbrane službe
- Motiviranostjo za delo na delovnem mestu
- Uspešnostjo pri delu
- Pričakovanji, ki jih imate v zvezi z delom

## MOTIVACIJA – VAJA ŠT. 1

*VPRAŠALNIK ŠT. 1 – Kako vidite svoje potrebe in potrebe drugih članov skupine*

MOTIVACIJA	Vi	1	2	3	4
Biti priljubljen		( )	( )	( )	( )
Imeti veliko denarja		( )	( )	( )	( )
Delatu za druge		( )	( )	( )	( )
Lepo se imeti		( )	( )	( )	( )
Biti varen		( )	( )	( )	( )
Biti strokovnjak		( )	( )	( )	( )
Biti slaven		( )	( )	( )	( )
Biti samostojen		( )	( )	( )	( )
Najbolje izkoristiti svoje sposobnosti		( )	( )	( )	( )
Visok položaj		( )	( )	( )	( )
Doseči nekaj velikega		( )	( )	( )	( )

*VPRAŠALNIK ŠT. 2: Kako drugi vidijo vašo motiviranost*

MOTIVACIJA	Vi	1	2	3	4
Biti priljubljen					
Imeti veliko denarja					
Delatu za druge					
Lepo se imeti					
Biti varen					
Biti strokovnjak					
Biti slaven					
Biti samostojen					
Najbolje izkoristiti svoje sposobnosti					
Visok položaj					
Doseči nekaj velikega					

Razmislite in napišite:

- Kako se vidim sam in kako me vidijo drugi; primerjajte dobljene podatke
- Ali imajo drugi ljudje enake potrebe, kot vi sami oz. ali menite, da so vaše potrebe povsem drugačne od potreb drugih?
- Ugotavljajte koliko lahko na boljše ali slabše opazovanje potreb drugih vplivajo kakšne osebnostne lastnosti? (npr. ali so tihi, zadržani ljudje ljudje boljši/slabši opazovalci, ipd.)
- Kakšne lastnosti imajo ljudje, pri katerih lahko prej opazimo njihove potrebe?

*MOTIVACIJA – VAJA ŠT. 2*  
*ZADOVOLJSTVO S ŠTUDIJEJEM*

NALOGA: Odkrivanje zadovoljstva pri študiju

PRIPOMOČKI: Začetne trditve za merjenje zadovoljstva

POSTOPEK: Spodaj je navedenih 10 nedokončanih stavkov. Nadaljujte stavke s tistimi mislimi, ki se vam porodijo ob prebrani ali povedani začetni misli. Dodajate lahko še druge začetne misli, ki pa naj bodo v povezavi z zadovoljstvom na področju, ki ga ugotavljate.

---

11. Ko pomislite na študij, ...
12. Od svojega študija pričakujem, ....
13. Pri študiju se najpogosteje počutim, .....
14. Medtem, ko študiram, .....
15. Od mene pri študiju pričakujejo, ....
16. Menim, da je moj študij .....
17. Ko odhajam na predavanja, .....
18. Ko pomislim na izpite, .....
19. Verjamem, da ....
20. Sebe vidim kot .....

UGOTOVITVE:

Razpravljajte o zadovoljstvu s študijem v povezavi z:

- Ustreznostjo izbrane študijske smeri
- Motiviranostjo za študij
- Uspešnostjo pri študiju
- Pričakovanji, ki jih imate v zvezi s študijem

## SKUPINE, TIMI

### Naloga št. 1:

- ❖ Ugotoviti ali je delo v skupini bolj učinkovito od dela posameznika.
- ❖ Spoznavati dinamiko in vpliv dogajanja v skupini na uspešnost skupine

### ZGODBA:

Letalo z osmimi potniki je moralo zaradi hudega neurja pristati na planoti v Andih na nadmorski višini 2000 m.

Ostanki letala in ostali predmeti na letalu so raztreseni po okolici. Najmanj poškodovanja je pilotska kabina. Nepoškodovanih posameznih predmetov pa je 15: kosi oblačil, trije plastični krožniki, vrečka s sladkorjem, sedež aniona, letalski obrok hrane, kompas, večji kos plastificiranega platna, zavojček cigaret, zemljevid, petdeset metrov vrvi, signalna pištola, steklenica whiskeya, volnena odeja, vžigalnik, vrata aviona.

Na tej višini je temperatura močno pod ničlo – podnevi okrog 20 stopinj, ponoči pa še nižja. Preživeli se morajo znati v teh okoliščinah. Pomagajo si s predmeti, ki so jim ostali.

### POSTOPEK:

- ❖ Dobro preberite zgodbo, nato si natančno oglejte spisek 15-ih nepoškodovanih predmetov. Pomislite kako pomembni so ti predmeti za vaše preživetje.
- ❖ Svoje odgovore rangirajte od 1 do 15 (1 je napomembnejše) in vpišite rezultat v stolpec »individualni odgovor«
- ❖ V skupinah po 5 rangirajte odgovore še kot skupina in rezultate vpišite v stolpec »odgovor skupine«. Skupina na osnovi razprave določi le en rang, s katerim se strinjajo vsi člani.
- ❖ Vodja skupine vam bo prebral ekspertno mnenje o tem, kako pomembni so posamezni predmeti – te vrednosti vpišite v stolpec »pravilni odgovor«.
- ❖ Poiščite »individualno napako«, to je razliko med individualnim odgovorom in dejanskim odgovorom (absolutna vrednost). Poiščite tudi »napako skupine«, ki jo predstavlja razlika med odgovorom skupine in dejanskim odgovorom (absolutna vrednost).

Kategorija	Individualna napaka	Individualni odgovor	Pravilni odgovor	Odgovor skupine	Napaka skupine
Kosi oblačil					
Plastični krožniki					
Sladkor (1 kg)					
Sedež aviona					
Obrok hrane					
Kompas					
Plastific. platno					
Zavojček cigaret					
Zemljevid					
Vrv (50 m)					
Signalna pištola					

Steklenica viskija					
Volnena odeja					
Vžigalnik					
Vrata aviona					
Vsota napak					

Izračunajte:

- ❖ Vaša individualna napaka (vsota):
- ❖ Povprečna individualna napaka v skupini (vsota individ.napak:število članov v skupini):
- ❖ Največja individualna napaka v skupini:
- ❖ Najmanjša individualna napaka v skupini
- ❖ Napaka skupine (vsota skupinskih napak)

#### UGOTOVITVE:

- ❖ Opišite in pojasnite vse rezultate (primerjave med individualnimi in skupinskimi rezultati)
- ❖ Ugotovljajte zakaj je bila skupina bolj (ali manj) uspešna od posameznikov!
- ❖ Kako kvalitetna je bila komunikacija (poslušanje, argumentiranje, upoštevanje drugih...)?

#### SESTAVA TIMA

**NALOGA:** Ugotoviti vlogo posameznika v timu

**Postopek:** pazljivo preberite vsa vprašanja in trditve in ravnajte, kot določa navodilo.

**Navodilo:** za vsak sklop trditev (od 1 do 7) imate na voljo 10 točk. Razporedite jih med trditve, za katere menite, da najbolje opisujejo vaše vedenje. Točke lahko porazdelite med večje število trditev. V skrajnih primerih jih razdelite med vse trditve ali pa vse točke namenite eni sami trditvi. Posamezne točke zapišite k trditvi.

#### 1. kaj mislim, da lahko prispevam v timu:

- a. hitro opazim in izkoristim nove priložnosti
- b. dobro lahko delam z zelo različnimi ljudmi
- c. ena mojih naravnih prednosti je posredovanje idej
- d. znam pritegniti ljudi, kadar odkrijem, da lahko kaj prispevajo k ciljem skupine
- e. moja sposobnost, da nekaj izpeljem do konca, je močno povezana z mojo učinkovitostjo
- f. pripravljen sem se soočiti tudi z začasno nepriljubljenostjo, če na koncu vodi do vrednih rezultatov
- g. navadno čutim, kaj je realno in bo verjetno tudi delovalo
- h. lahko ponudim utemeljen primer in tako obrnem potek dela, ne da bi vnašal pristranskost ali predsodke

#### 2. morebitne težave pri timskem delu lahko pripišem naslednjemu:

- a. nisem zadovoljen, če sestanki niso dobro pripravljene, ne potekajo nadzorovano ali so slabo vodeni
- b. nagnjen sem k preveliki velikodušnosti do tistih, ki imajo veljavna stališča, vendar jim ni bilo dano, da se lahko izkažejo
- c. rad preveč govorim, kadar skupina preide na nove ideje



- d. manj stvarni pogled na zadeve mi otežuje, da bi se z lahkoto in navdušenjem pridružil sodelavcem
- e. včasih me imajo za nasilnega in avtoritativnega, kadar je treba nekaj izpeljati
- f. težko je biti na čelu skupine; morda zato, ker se preveč odzivam na vzdušje v skupini
- g. zgodi se mi, da se tako zapletem v ideje, ki se mi prajajo, da ne sledim več, kaj se dogaja
- h. kolegom se zdi, da me po nepotrebnem skrbijo podrobnosti in možnosti, da bi šlo kaj narobe.

**3. Kadar sem vključen v projekt z drugimi ljudmi:**

- a. Znam vplivati na ljudi, ne da bi pritiskal nanje
- b. Sem tako pozoren, da ne pride do napak in izpuščenja zaradi nepazljivosti
- c. Na sestanku priganjam, da ne bi zapravljali časa in se oddaljili od glavnega cilja
- d. Name lahko računajo, da bom prispeval nekaj izvirnega
- e. Vedno sem pripravljen podpreti dober predlog, ki je v skupnem interesu
- f. Rad iščem najnovejše med novimi idejami in dosežki
- g. Menim, da moja sposobnost presojanja lahko pomaga do pravih odločitev
- h. Name se lahko zanesejo, da bom organiziral vse bistveno delo

**4. moj značilni pristop k tinskemu delu je:**

- a. na tihem si želim bolje spoznati kolega.
- b. Rad oporekam mnenju drugih ali imam manjšinsko mnenje
- c. Navadno lahko najdem celo vrsto argumentov, s katerimi zavrnem neosnovane predloge
- d. Mislim, da znam spraviti stvari v tek, ko je potrebno začeti izvajati
- e. Ponavadi se izognem očitemu in pridem na dan z nepričakovanim
- f. V vsaki nalogi, ki se je lotim, pustim sledi popolnosti
- g. Pripravljen sem uporabiti stike, ki jih imam izven skupine
- h. Ker me zanimajo vsa stališča, ne oklevam, ko se je treba odločiti

**5. pri delu sem zadovoljen, ker:**

- a. uživam v analizi situacije in tehtanju različnih možnosti
- b. me zanima iskanje praktičnih rešitev problema
- c. rad čutim, da gojim dobre delovne odnose
- d. imam močan vpliv na odločitve
- e. če lahko srečam ljudi, ki mi imajo ponuditi kaj novega
- f. če lahko pridobim ljudi za potrebni tok dogajanja
- g. se počutim v elementu tam, kjer se lahko popolnoma posvetim svoji nalogi
- h. rad najdem področja, ki širijo mojo domišljijo

**6. če bi nenadoma dobil težko nalogo, ki naj bi jo opravil v omejenem časovnem obdobju z ljudmi, ki jih ne poznam:**

- a. bi se umaknil v kot in poiskal pot iz slepe ulice, preden bi izdelal smernice
- b. bi bil pripravljen delati z osebo, ki bi prikazala najbolj pozitiven pristop
- c. bi ugotovil, kje posamezniki lahko največ prispevajo in tako zmanjšal obseg nalog
- d. s svojim naravnim občutkom za nujno bi si pomagal, da nebi zamudil roka
- e. mislim, da bi ohranil mirno kri in razmišljal v pravi smeri, česar sem seveda sposoben
- f. kljub pritiskom bi ostal namen enako trden

- g. pripravljen bi bil prevzeti pozitivno vodstvo, če bi čutil, da skupina ne napreduje
- h. začel bi razpravo, s katero bi vzpodbudil nove misli, da bi se lahko kaj premaknilo.

**7. Pri delu v skupinah naletim na težave, ker:**

- a. Rad pokažem svojo nestrpnost do tistih, ki ovirajo napredek
- b. Me drugi lahko kritizirajo, češ da sem preveč analitičen in premalo intuitiven
- c. Lahko moja želja, da bo delo pravilno opravljeno, zadržuje potek
- d. Se začnem kmalu dolgočasiti in se zanašati na to, da me bodo drugi, bolj spodbujajoči, potegnili za seboj
- e. Težko začnem, če ne vidim jasnih ciljev
- f. Znam včasih slabo razložiti in pojasniti zapletene zadeve, ki se mi porajajo
- g. Še od drugih zavestno zahtevam stvari, ki jih sam ne morem narediti
- h. Oklevam pri uresničitvi svojih stališč, kadar naletim na resnično nasprotovanje.

**POSTOPEK:**

❖ Točke iz vprašalnika prenesite v spodnjo razpredelnico:

Sklop	GA	US	IZZ	IN	IV	OC	TD	ZN
1.	g	d	f	c	a	h	b	e
2.	a	b	e	g	c	d	f	h
3.	h	a	c	d	f	g	e	b
4.	d	h	b	e	g	c	a	f
5.	b	f	d	h	e	a	c	g
6.	f	c	g	a	h	e	b	d
7.	e	g	a	f	d	b	h	c

## SPOSOBNOSTI ZA DELO V TIMU

Odgovorite, ali so naslednje trditve napačne ali pravilne. Odgovore označite z DA oz. NE

1. Vodje timov spodbujajo vključevanje vsakega člana v timsko delo in pričakujejo, da bo prevzel nase odgovornost za svoje prispevek k uspehu celote
2. Če nameravate sestaviti močan tim in kar se da najbolj izrabiti sposobnosti sodelavcev, ni potrebno izboljšati vaše lastne sposobnosti
3. Ljudje delajo bolj učinkovito, kadar čutijo, da delajo zase ali za svoje podjetje
4. ko tim kot celota doseže svoj uspeh, ga dosežejo tudi vsi posamezniki, ki so v njem sodelovali.
5. Izbira sposobnih ljudi, ki znajo dobro delati, že na začetku deluje v korist timskega delu
6. Prizadevanje za izpeljavo naloge se med člani poveča, če jih vodja pritegne k skupnemu načrtovanju, k postavljanju ciljev in reševanju problemov.
7. Vodja pomaga usposabljeni člani v timu in jim svetuje, kako naj uporabijo pridobljeno znanje pri delu
8. Timi se bolj ukvarjajo z doseganjem postavljenih ciljev, kakor z neplodnim razpravljanjem
9. Zaupanje je nepomemben dejavnik v večini primerov, povezanih s timskim načinom dela
10. Člani tima morajo spoznati vse, kar je povezano z delom, ki ga opravljajo.
11. Konkurenca in konflikt sta v timu ustvarjalna dejavnika, če ju le pravilno nadzorujemo in ju znamo hitro pravilno usmeriti
12. Sproščeno komuniciranje bo v timu spodbudilo medsebojno razumevanje, priznavanje individualnih razlik in ga motiviralo k vzajemnemu sodelovanju
13. Člani tima sodelujejo pri sprejemanju odločitev, toda vodji priznavajo pravico, da odloča sam, kadar ni med njimi soglasja ali če je položaj kritičen in terja takojšnje ukrepanje
14. Pri uspešnih timih je potreba po priznavanju uspeha in pohvalah majhna
15. Samopreverjanje in disciplina sta stranska produkta timskega načina dela.

# KONFLIKT

## Različni načini reševanja konfliktov v delovnem okolju

Naslednje tri primere konfliktnih situacij lahko rešimo na 5 različnih načinov. Načine razvrstite od najbolj primernega (označite s št. 1) do najmanj primernega (št. 5). Možni načini reševanja so PREVLADOVANJE, IZOGIBANJE, DOGOVARJANJE, PRILAGAJANJE, KOMPROMIS. Ugotovite tudi, kateri način reševanja konfliktov odgovarja posameznim možnostim.

### 1. primer:

Miha je pravkar postal vodja skladišča. Tudi prej je bil zaposlen v tem skladišču, zato sodelavce dobro pozna. Zaradi zakasnitve z dostavljanjem naročil, hkrati pa še povečanja naročil, se je pojavila potreba po začasnem podaljšanju delovnega časa za najmanj 4 ure za vsak dan v tednu. To pa nekateri delavci niso z veseljem sprejeli. Kako bi vi rešili ta problem, če bi bili na Mihovem mestu?

Rang: Način:

- |       |       |  |
|-------|-------|--|
| _____ | _____ | določil bi kdaj in koliko časa morajo podaljšati delovni dan                       |
| _____ | _____ | poprosil bi svojega nadrejenega, naj zaenkrat to še on uredi                       |
| _____ | _____ | z njimi se bi pogovoril o možnostih (kdaj in koliko časa,...)                      |
| _____ | _____ | pogovoril bi se samo s tistimi, za katere vem, da ne bodo delali težav             |
| _____ | _____ | delovni čas bi podaljšal le za 2 uri, s tem delavcem ostane še nekaj od popoldneva |

### 2. primer

Andrej je preddelavec na gradbišču. Pred časom je opazil, da njegov podrejeni pogosto klepeta z delavcem druge skupine, ki je zadolžen za urejanje okolice. Ugotavlja, da to ovira delo celotne skupine. Sodelavci so zato nezadovoljni. Kaj bi storili, če bi bili na Andrejevem mestu?

Rang: Način:

- |       |       |  |
|-------|-------|--|
| _____ | _____ | delavcu bi povedal, da med delom ne more imeti dolgih pogovorov  |
| _____ | _____ | prosil bi nadrejenega, naj reče preddelavcu druge skupine, da ne dovoli odhajanj z dela, posebno ne med delovnim časom                               |
| _____ | _____ | soočil bi delavca, po možnosti tudi preddelavca druge skupine, in poskušal ugotoviti, čemu so potrebni pogovori, ob enem bi povedal, kaj pričakujem, |
| _____ | _____ | zaenkrat ne bi rekel ničesar, ker ni potrebno delati iz tega velik problem   |
| _____ | _____ | skušal bi pomiriti druge sodelavce, ker je potrebno, da vsi skupaj dobro delamo  |

### 3. primer

Tone je vodja skupine, ki dela v lakirnici. Delo je zahtevno, saj lahko vsaka nepazljivost povzroči veliko škode, še bolj pa lahko ogrozi zdravje ljudi. Tone je postal pozoren na enega od delavcev, ki izgleda, kot da je čisto odsoten, deluje zmedene in neurejeno. Prepričan je, da jemlje drogo. Če bi bili vi na njegovem mestu, kako bi ukrepali?

Rang: Način:

_____	_____	rekel bi mu, da me ne zanima, kaj dela doma in da mora biti v službi
_____	_____	popolnoma predan delu in odgovornostim.
_____	_____	sodelavcu ne bi ničesar omenjal, ker bi lahko s tem prizadel njega in druge
_____	_____	takoj bi se pogovoril s sodelavcem, povedal bi mu kaj opažam in da sem zanj in za druge sodelavce zaskrbljen
_____	_____	trdo bi ga prijel, povedal bi mu, kaj ga lahko doleti: ne samo Zdravljene ampak tudi odpust iz dela
_____	_____	kolikor se da bi pazil nanj, da ne bi prišlo do kakšnih težav pri delu ali v zvezi s sodelavci

### VAŠE RAVNANJE V KONFLIKTNIH SITUACIJAH

Ocenite, kako bi vi ravnali v konfliktnih situacijah na splošno oz. za vsak posamezen primer. Ocene: 4–zelo pogosto, 3–včasih, 2 – redko, 1 – nikoli.

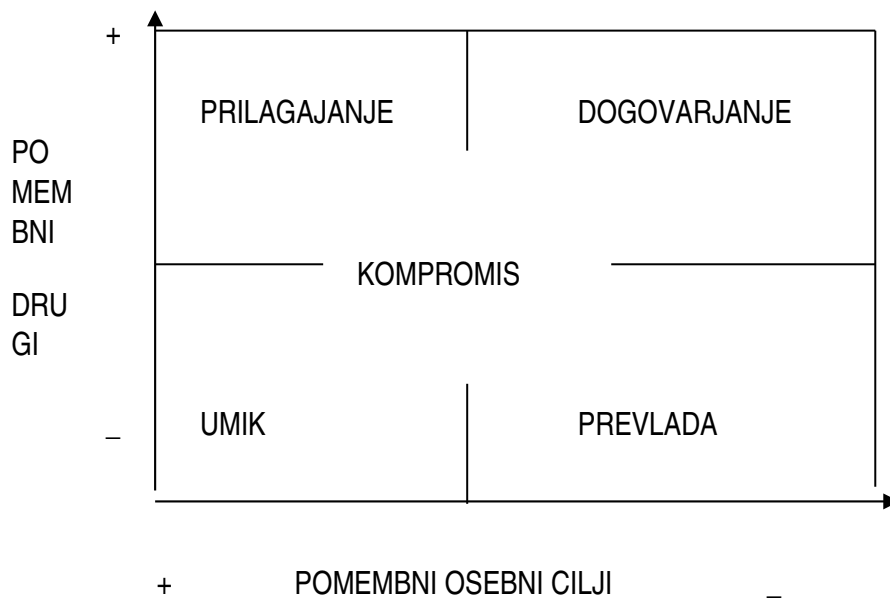
Kadar ste v konfliktu:

1. Že od vsega začetka jasno izrazite svoje zahteve in stališča.	4	3	2	1		
2. Takoj začnete spraševati drugo stran, kaj ste storili napak.	4	3	2	1		
3. Se izogibate druge strani		4	3	2	1	
4. Drugim ljudem poveste, kakšen problem imate.		4	3	2	1	
5. Iščete podporo pri drugih ljudeh		4	3	2	1	
6. Želite najti srednjo pot			4	3	2	1
7. Se opravičite, da ste sploh izpostavili problem.		4	3	2	1	
8. Pazljivo poslušate kaj pove druga stran.		4	3	2	1	
9. Postanete agresivni.			4	3	2	1
10. Ostanete mirni.			4	3	2	1
11. Natančno preučite stališča drugih ljudi.		4	3	2	1	
12. Poskušate pomiriti drugo stran.		4	3	2	1	
13. Iščete najhitrejšo rešitev.		4	3	2	1	
14. Govorite več kot druga stran.			4	3	2	1
15. Se usmerite v vrsto možnih rešitev.		4	3	2	1	
16. Iščete »fair« rešitev.		4	3	2	1	
17. Pustite, da naredi druga stran po svoje.		4	3	2	1	
18. Omalovažujete pomen konflikta.		4	3	2	1	

19. Se delate, da problema sploh ni.	4	3	2	1	
20. Ponovno ugotovite skupne interese.	4	3	2	1	
21. Skušate narediti po svoje.	4	3	2	1	
22. Rade volje se opravičite.	4	3	2	1	
23. Prenesete odgovornost s sebe na druge.	4	3	2	1	
24. Skušate poiskati kompromis.		4	3	2	1
25. Popustite pri nekaterih zadevah v zameno za druge	4	3	2	1	

Rezultat vsakega odgovora prenesite v ustrezno spodnjo kolono:

						Vsota točk	Rang
Izogibanje	3	4	17	19	23	_____	_____
Zglajevanje	2	7	12	18	22	_____	_____
Prevlada	1	5	9	14	21	_____	_____
Kompromis	6	13	16	24	25	_____	_____
Reševanje problemov	8	10	11	15	20	_____	_____



## STRES

### ***Obvladovanje stresa za študente***

#### **Pred testom:**

- Dobro se pripravite.
- Ukvarjajte se s kako športno panogo.
- Noč pred izpitom se dobro naspite.
- Izpita se lotite samozavestno. Test vzemite kot priložnost, da pokažete, koliko ste se učili, in ste za to nagrajeni.
- Ne odidite na izpit s praznim želodcem.
- Tik pred izpitom se poskusite sprostiti.
- Ne poskušajte ponoviti vse snovi v zadnji minuti.

#### **Med testom:**

- Podrobno preberite navodila.
- Porazdelite si čas, ki ga imate na voljo za reševanje, po posameznih nalogah.
- Med pisanjem občasno spremenite položaj sedenja.
- Če na kako vprašanje ne znate odgovoriti, ga preskočite in se k njemu vrnite na koncu, če vam ostane kaj časa.
- Ne postanite panični, ko vidite, kako nekateri sošolci hitijo pisati, saj ni pomembno, kdo konča prvi.

**Zlatka Kralj**, dr. med., specialistka splošne medicine

Z odgovori na naslednja vprašanja boste preizkusili koliko poznate problematiko odločanja ter si povečali usposobljenost za odločanje.

NAVODILA: Pri vsakem vprašanju obkrožite črko, ki ustreza vašemu odgovoru. Pravilne odgovore boste dobili ob koncu vaje.

TRDITEV	Se strinjam	Se ne strinjam	Ne vem
Za uspešno odločanje je potreben talent, ne da se ga naučiti			
Odločanje je povezano z reševanjem problemov			
Odločanje je vedno v osnovi aktivnost posameznika			
Rutinske odločitve so za vodstvo podjetja najpomembnejše			
Inovativne odločitve se od adaptivnih ločijo le kvantitativno			
Delovodja v podjetju vsak dan sprejema na desetine inovativnih odločitev			
Kadar odločamo v pogojih gotovosti, točno vemo, kakšne bodo posledice			
Kadar odločamo v pogojih tveganja, sploh ne moremo predvideti posledic			
Kot objektivne razmere pri odločanju ocenjujemo stanja, ki jih ustvari v okolju tisti, ki odloča			
Organizacijske odločitve so vse enake			
Verjetnost je stvar prepričanja			
Verjetnost je vedno le subjektivna			
Cilji so zaželeni prihodnja stanja, ki si jih prizadevamo doseči			
Posameznik mora svoje cilje podrediti ciljem organizacije			
Podjetja obstajajo zato, da posamezniki v njih najdejo zaposlitev			
Okolje nima nobenega vpliva na cilje posamezne organizacije			
Pri odločanju je pomembno le, koliko je informiran tisti, ki odloča			
Proces odločanja se ne konča, ko je izbrana alternativna rešitev			
Opredeljevanje alternativnih možnosti je predrago, da bi ga dejansko uporabili			
Pri odločanju nam pogosto manjkajo informacije			
Pri rutinskih odločitvah lahko uporabimo kot pripomoček standardne postopke			
Sposobnost ustvarjalnega mišljenja je med ljudmi široko porazdeljena			
Najboljši prevod za »brainstorming« je pranje možganov			
Znotraj podjetja vsi zaposleni enako vplivajo na določanje ciljev			



## VAJA – UPORABITE TEHNIKE SKUPINSKEGA ODLOČANJA:

Podedovali ste večjo vsoto denarja in tudi nepremičnine. Denar želite naložiti v novo podjetje. Našli ste partnerje, ki imajo podobne želje in so pripravljeni sovlagati. Seveda se morate odločiti za vrsto dejavnosti.

1. Na podlagi tehnike nevihte (viharjenja) možganov izberite vrsto dejavnosti
2. Na podlagi tehnike 66 izberite ime podjetja

## USTVARJALNOST PRI ODLOČANJU

### **Naloga:**

- spoznati notranje (človek) in zunanje (okolje) pogoje ustvarjalnega mišljenja.
- spoznati pristope, ki omogočajo in aktivirajo ustvarjalnost v človeku

### **Postopek:**

1. Na list papirja v eni minuti naštejete vse možnosti uporabe npr. pisarniške sponke, jogurtovega lončka, embalaže za jajca. Napišite vse ideje, ki se jih morete domisliti. Pri tem upoštevajte naslednje:
  - Poglavitna je količina ne kakovost idej
  - Zapišite vsako idejo. Ne presočajte in ne kritizirajte jih!
  - Bodite sproščeni, igrivi, celo norčavi!
  - Spremenite svoj ustaljeni način gledanja na predmete (z vidika umetnika, izgubljenca v puščavi, ekologa,...)
  - Zastavljajte si vprašanja: Kaj če bi? (kaj če bi embalažo razrezali? Kaj če bi več sponk povezali,...)

Problem: .....

Možnosti/ideje:

.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....

2. Opravite novo vajo, s tem da si pomagata s spodnjimi vprašanji. Uporabite npr. predmet: dežnik, nosilna PVC VREČKA, ipd. Pri tem si pomagajte s priloženimi vprašanji za porajanje idej!

Problem .....

Za kaj vse je ta predmet (tak kakršen je) še mogoče uporabiti?

.....  
.....  
.....

Kaj je mogoče uporabiti namesto njega? Kaj mu je podobno?

.....  
.....  
.....

kako je mogoče ta predmet spremeniti ali prilagoditi za drugo uporabo?

.....  
.....  
.....

Kaj če bi bil večji (debelejši, daljši, težji)?

.....  
.....  
.....

Kaj če bi bil manjši (tanjši, lažji, krajši)?

.....  
.....  
.....

Kako bi ga bilo mogoče prirediti (preurediti)?

.....  
.....  
.....

itd.