

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

ZAKLJUČNA STROKOVNA NALOGA VISOKE POSLOVNE ŠOLE

**ANALIZA ODNOSOV MED ZAPOSLENIMI, RAVNOTEŽJA MED
DELOM IN DRUŽINO TER MOTIVACIJE ZAPOSLENIH OSNOVNE
ŠOLE IN VRTCA RUDIJA MAHNIČA – BRKINCA PREGARJE**

Ljubljana, oktober 2016

ANDREJA KALČIČ

IZJAVA O AVTORSTVU

Podpisana Andreja Kalčič, študentka Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, avtorica predloženega dela z naslovom Analiza odnosov med zaposlenimi, ravnotežja med delom in družino ter motivacije zaposlenih osnovne šole in vrtca Rudija Mahniča – Brkinca Pregarje, pripravljenega v sodelovanju s svetovalko doc. dr. Alenko Slavec

IZJAVLJAM

1. da sem predloženo delo pripravila samostojno;
2. da je tiskana oblika predloženega dela istovetna njegovi elektronski obliki;
3. da je besedilo predloženega dela jezikovno korektno in tehnično pripravljeno v skladu z Navodili za izdelavo zaključnih nalog Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, kar pomeni, da sem poskrbela, da so dela in mnenja drugih avtorjev oziroma avtoric, ki jih uporabljam oziroma navajam v besedilu, citirana oziroma povzeta v skladu z Navodili za izdelavo zaključnih nalog Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani;
4. da se zavedam, da je plagiatorstvo – predstavljanje tujih del (v pisni ali grafični obliki) kot mojih lastnih – kaznivo po Kazenskem zakoniku Republike Slovenije;
5. da se zavedam posledic, ki bi jih na osnovi predloženega dela dokazano plagiatorstvo lahko predstavljalo za moj status na Ekonomski fakulteti Univerze v Ljubljani v skladu z relevantnim pravilnikom;
6. da sem pridobila vsa potrebna dovoljenja za uporabo podatkov in avtorskih del v predloženem delu in jih v njem jasno označila;
7. da sem pri pripravi predloženega dela ravnala v skladu z etičnimi načeli in, kjer je to potrebno, za raziskavo pridobila soglasje etične komisije;
8. da soglašam, da se elektronska oblika predloženega dela uporabi za preverjanje podobnosti vsebine z drugimi deli s programske opreme za preverjanje podobnosti vsebine, ki je povezana s študijskim informacijskim sistemom članice;
9. da na Univerzo v Ljubljani neodplačno, neizključno, prostorsko in časovno neomejeno prenašam pravico shranitve predloženega dela v elektronski obliki, pravico reproduciranja ter pravico dajanja predloženega dela na voljo javnosti na svetovnem spletu preko Repozitorija Univerze v Ljubljani;
10. da hkrati z objavo predloženega dela dovoljujem objavo svojih osebnih podatkov, ki so navedeni v njem in v tej izjavi.

V Ljubljani, dne 24.10.2016

Podpis študenta(-ke): _____

KAZALO

UVOD	1
1 MOTIVACIJA	2
1.1 Splošno o motivaciji	2
1.2 Motivacijski dejavniki pri zaposlenih.....	2
1.3 Načini motiviranja in stimuliranja zaposlenih	4
1.4 Negativni vplivi na motivacijo	4
2 DELO IN ZASEBNO ŽIVLJENJE	5
3 ODNOSI MED ZAPOSLENIMI	6
4 ANALIZA PRIMERA OSNOVNE ŠOLE IN VRTCA RUDIJA MAHNIČA – BRKINCA	8
4.1 Namen in cilji raziskave, raziskovalno vprašanje	8
4.2 Raziskovalna metoda.....	9
4.3 Predstavitev Osnovne šole in vrtca Rudija Mahniča – Brkinca Pregarje.....	9
4.4 Rezultati raziskave.....	10
4.4.1 Demografski podatki	10
4.4.1.1 Spol	10
4.4.1.2 Starost.....	11
4.4.1.3 Stopnja izobrazbe	11
4.4.1.4 Status zaposlitve.....	12
4.4.1.5 Delovno mesto	12
4.4.2 Motivacija zaposlenih.....	13
4.4.2.1 Motiviranost zaposlenih za nadaljnje delo	13
4.4.2.2 Motivacijski dejavniki pri delu v zavodu	13
4.4.2.3 Ustrezno plačilo za vložen trud in stopnjo izobrazbe v zavodu	14
4.4.2.4 Motiviranje s strani nadrejenega	15

4.4.3	Odnosi med zaposlenimi.....	16
4.4.3.1	Odnosi med zaposlenimi in nadrejenim.....	16
4.4.3.2	Odnosi s sodelavci.....	16
4.4.3.3	Odnosi med zaposlenimi v zavodu.....	17
4.4.4	Usklajevanje poklicnega in zasebnega življenja.....	18
4.4.4.1	Ravnotežje med delom in družino.....	18
4.4.4.2	Zadovoljstvo z uravnoveženostjo med delom in družino.....	19

SKLEP	20
--------------------	-----------

LITERATURA IN VIRI	22
---------------------------------	-----------

PRILOGE

KAZALO TABEL

Tabela 1: Dejavniki motivacije pri delu v zavodu	14
Tabela 2: Rezultati stopnje strinjanja glede na spodaj navedene trditve.....	17
Tabela 3: Ravnotežje med delom in družino.....	19
Tabela 4: Zadovoljstvo z ravnotežjem med delom in družino.....	20

KAZALO SLIK

Slika 1: Dejavniki, ki učinkujejo na motivacijo.....	3
Slika 2: Starostna struktura zaposlenih	11
Slika 3: Stopnja izobrazbe.....	11
Slika 4: Status zaposlitve (v %)	12
Slika 5: Delovno mesto zaposlenih	12
Slika 6: Motiviranost zaposlenih za nadaljnje delo v zavodu (v %)	13
Slika 7: Ustreznost plačila za izobrazbo in vložen trud na delovnem mestu (v%)	14
Slika 8: Načini motiviranja s strani nadrejenega.....	15
Slika 9: Odnos med zaposlenimi in nadrejenim.....	16
Slika 10: Odnosi s sodelavci	17
Slika 11: Usklajevanje poklicnega in zasebnega življenja.....	18

UVOD

Ker sem v osnovni šoli (v nadaljevanju OŠ) Rudija Mahniča – Brkinca Pregarje, v sklopu katere deluje tudi enota vrtec, zaznala, da premalo pozornosti posvečajo izboljševanju notranjega okolja zavoda, bolj specifično odnosom in motivaciji med zaposlenimi, zaradi česar se zaposleni radi vrnejo na delovno mesto oz. izgubijo voljo do dela, sem si za zaključno strokovno nalogo izbrala analizo notranjega okolja v tej javni ustanovi. Drugi razlog za izbiro javnega zavoda pa je ta, da bi rada ugotovila, ali so kot šola in vrtec skupaj enotni oz. ali se delijo na dva dela, zaradi katerega lahko prihaja do različnih problemov. Ta javna ustanova ima veliko potenciala, da postane še boljša in se še bolj enotno poveže kot šola in vrtec.

Namen naloge je analizirati osnovno šolo in vrtec Rudija Mahniča – Pregarje na področju odnosov in motivacije zaposlenih ter ugotoviti njihov trenutni položaj in jim predlagati rešitve. Cilji zaključne naloge so: (1) pregled literature na področju notranjega okolja zavoda (predvsem odnosi med zaposlenimi in motivacija zaposlenih), (2) analiza notranjega okolja podjetja na izbranem študijskem primeru. Specifično si za cilj postavljam pridobitev ustreznih informacij, preučitev odnosov med zaposlenimi ter motivacijo zaposlenih v vrtcu in osnovni šoli Rudija Mahniča - Brkinca na Pregarjah pri Ilirski Bistrici, ki bi bili v pomoč zaposlenim.

V zaključni nalogi bom raziskovala temeljno ključno vprašanje, in sicer kako izboljšati notranje poslovno okolje podjetja, da se bodo zaposleni počutili boljše ter da bo organizacijska klima pozitivno vplivala na vse deležnike podjetja, razdelano na nekaj podvprašanj:

- Ali so motivacijske sheme z vidika zaposlenih primerne?;
- Ali so zaposleni zadovoljni z odnosi v kolektivu?;
- Ali in kako zaposleni usklajujejo dolovne in družinske obveznosti?;
- Kaj si zaposleni želijo spremeniti pri organizaciji osnovne šole in vrtca?.

Naloga je sestavljena iz dveh glavnih delov, in sicer teoretičnega in praktičnega dela. Pri teoretičnem delu sem predstavila celotno metodologijo in koncept naloge tako, da sem razčlenila posebej motivacijo, pri kateri sem izpostavila najpomembnejše motivacijske dejavnike. V teoretičnem delu sem izpostavila tudi, kakšen učinek ima dobro usklajevanje dela in zasebnega življenja ter odnosi med zaposlenimi. V drugem delu sledi analiza notranjega okolja v izbrani javni ustanovi. In sicer pomagala sem si razumeti motivacijo, odnose med zaposlenimi ter ravnotežje med delom in družino tako, da sem naredila raziskavo z anketami zaposlenih v zavodu ter opravila intervju z vršilko dolžnosti (v nadaljevanju v.d.) ravnateljice Matejo Šepič.

Zaključno strokovno nalogo zaključujem s sklepom, v katerem podam povzetek ugotovitev in predloge za izboljšave notranjega poslovnega okolja v vrtcu in šoli Rudija Mahniča – Brkinca Pregarje.

1 MOTIVACIJA

1.1 Splošno o motivaciji

Motivacija je naraven proces, ki stimulira v človeku željo in energijo, da bo določeno delo opravil in bil med samim procesom dela neprestano fokusiran na cilj – dobro opraviti delo (What is motivation? Definition of motivation, 2015). Pri tem poznamo dve vrsti motivacije, in sicer notranjo in zunanjo motivacijo. Pri **notranji motivaciji** je naloga sama po sebi cilj. Torej pri tej motivaciji ne gre za nagrade, ampak ta izhaja iz lastnega notranjega hotenja in želje po dosegu končnega cilja oz. naloge, pri kateri se med delom zabavamo. Pri **zunanji motivaciji** pa je naloga sredstvo za doseganje cilja, to so nagrade. Ta motivacija izhaja iz zunanosti, pri kateri zaposleni želi doseči cilj zgolj zaradi višje plače, nagrad in podobnega (Resnik, 2013).

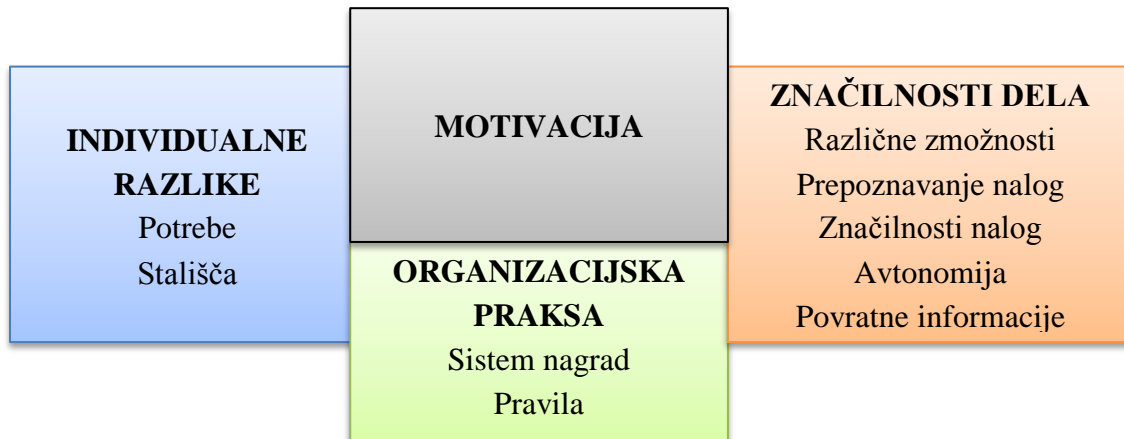
Notranja motivacija je opredeljena kot neka dejavnost, ki jo opravljajo zaposleni z zadovoljstvom raje kot za nagrado. To pomeni, da bo oseba s to motivacijo delala za zabavo ali za svoj osebni izziv in ne zato ker mora to početi oz. zaradi nagrad, pritiskov. Notranja motivacija ni edina oblika motivacije, vendar je za zaposlene zelo pomembna, saj smo ljudje že od rojstva zelo radovedni, aktivni, kreativni in igrivi ter pripravljeni se učiti. Ker smo ljudje drugačni, se pri tem pojavljajo tudi različne notranje motivacije, saj so nekateri resnično motivirani za določeno dejavnost, drugi za drugo. To je tudi odvisno od postavljanja prioritet zaposlenih (Ryan & Deci, 2000, str. 56).

Za zunanjo motivacijo je značilno predvsem to, da se zaposleni čuti, da mora opraviti to nalogo, saj v zameno dobi določeno nagrado, pri tem pa ne uživa in ni zadovoljen. Njegova motivacija je torej nagrada in ne delo samo (Ryan & Deci, 2000, str. 60).

1.2 Motivacijski dejavniki pri zaposlenih

Pri motivaciji zaznamo tudi dejavnike, ki učinkujejo na motivacijo ljudi: individualne razlike, lastnosti dela in organizacijsko prakso. Delodajalčeva naloga pri njegovih zaposlenih je predvsem ta, da dobro premisli, kako ti trije dejavniki vplivajo na delovno uspešnost zaposleni (Lipčnik, 1997). Na Sliki 1 prikazujem dejavnike, ki učinkujejo na motivacijo in ki so zelo pomembni pri izvajanju dela.

Slika 1: Dejavniki, ki učinkujejo na motivacijo



Vir: B. Lipičnik, *Človeški viri in ravnanje z njimi*, 1997, str. 160.

Za vsako skupino dejavnikov, kateri učinkujejo na motivacijo bom namenila nekaj besed (Lipičnik, 1997, str. 161):

- **Individualne razlike:** Vsak človek ima svoje osebne potrebe, različna stališča in vrednote, po katerih se ravna tudi na delovnem mestu. Ker te lastnosti nihajo glede na posameznika, se na tak način ravna tudi motivacija pri zaposlenih. Nekatere najbolj motivira plača/denar, zato skušajo zavlačevati z delom, da bi v zameno dobili višje plačilo. Spet drugim je najbolj pomembna varnost, da ne izgubijo delovnega mesta, zato jim ni pomembno, če je delo manj plačano in ga tudi takšnega sprejemajo. Tretji so na delovnem mestu željni novih izzivov, zato se ženejo do roba osebne skrajnosti.
- **Značilnosti dela:** Značilnosti dela vključujejo zahteve po različnih zmožnostih, vrednotijo se po tem, kateri posameznik bo naloge opravil vestno od začetka do konca. Vsako delo ima določene značilnosti, ki morajo biti pravilno opravljene s strani delavca. Naloga delodajalca pa je seveda tudi ta, da korektno in vestno poda širino in vrsto povratnih informacij o uspešnosti posameznega delavca ter da pogojujejo avtonomijo pri delu.
- **Organizacijska praksa:** Pod organizacijsko prakso spada sistem nagrad in pravila v organizaciji. S pravili definiramo predvsem ugodnosti (plačilo počitnic, zavarovanja, skrb za otroke in ostarele itd.). Z nagradami pa definiramo bonitete, provizije itd., kar lahko privlači nove delavce in preprečuje starejšim, da bi zapustili organizacijo. Ključni del motiviranja in sistema nagrajevanja mora temeljiti na ustvarjanju vrednosti. Če delodajalec želi še večji učinek sistema nagrajevanja je pomembno, da organizacija poudarja sisteme vzpodbujanja inovacij in širjenja znanj.

V sodobnih sistemih nagrajevanja zaposlenih so bolj poudarjene nedenarne nagrade, ki so se izkazale kot večje motivacijsko sredstvo od denarja, vzporedno z motiviranjem in stimuliranjem zaposlenih s permanentnim navduševanjem, vzpodbujanjem, hvaljenjem in podpiranjem. To se je pokazalo kot zelo učinkovito sredstvo tako pri delu kot pri razvoju posameznih lastnosti zaposlenega (Svetlik & Zupan, 2009, str. 342–343).

1.3 Načini motiviranja in stimuliranja zaposlenih

Pri motiviranju in stimuliranju zaposlenih je potrebno vedno vzpodbujati zaposlene s pozitivnimi ukrepi, kar pomeni, da zaposlene nagradujemo, podpiramo, hvalimo ipd. V nasprotnem primeru zaposlenemu s sankcijami povzročimo nezadovoljstvo, stres, strah in podobno. To seveda ne pomeni, da zaposlenega hvalimo, če je ta naredil napako, ampak moramo najti pravilen, spoštljiv in diskreten način, da zaposleni ne bo izgubil volje in motivacije za delo. Pri tem je tudi zelo pomembno proaktivno stimuliranje, saj je za uspešno organizacijo ključno to, da se motiviranje zaposlenih za delo vnaprej načrtuje. V takem primeru preprečimo, da bi zaposleni izgubil voljo do dela, pri tem pa zagotavljamo, da se zaposleni že vnaprej aktivira in organizira svoje delo (Mihalič, 2008, str. 26–28).

Seveda pa ne smemo pozabiti na denarne nagrade, zaradi katerih večina populacije dela, saj jim je to edini vir zaslužka. Pod prvo denarno nagrado, zaradi katere ljudje hodimo v službo in katera nas večino tudi motivira, je plača. Ta je nujen pogoj, da nas delo pripelje vse do točke, kjer se želimo še bolj učiti.

Torej je vidik zadovoljstva in motiviranosti zaposlenih mnogo bolj kompleksen, saj se tudi potrebe posameznikov zelo razlikujejo ter povečujejo. V današnjih časih zaposlen postane hitreje nezadovoljen. Zatorej je delovno zadovoljstvo odvisno od vsakega posameznika posebej, saj ima vsak posameznik določene spretnosti in sposobnosti. Pri tem je pomembno, kako in na kakšen način jih uporabimo, kako se poistovetimo z naročenimi nalogami, ali smo pri delu samostojni in inovativni ter koliko in kakšne informacije pridobimo s strani vodstva.

1.4 Negativni vplivi na motivacijo

Nekateri dejavniki podjetja vplivajo negativno na uspešnost in motivacijo zaposlenih, še posebej takrat, ko imajo zaposleni občutek, da dajejo vse svoje moči in sposobnosti v organizacijo, od nje pa dobivajo malo. Nemalokrat se pojavi problem s strani vodstva, saj namesto da bi spodbujali motivacijo svojih zaposlenih, jo zavirajo, morda hote ali nehote, prav zaradi določenih načel, po katerih se vodstvo ravna (Lipičnik, 1993, str. 50):

- nikoli ne zaupaj idejam, ki jih dajo tvoji podrejeni,
- vodja mora kritizirati in s tem pokazati svojo nadrejenost do zaposlenih,
- v primeru, da nam zaposleni kažejo nepravilnosti, s tem hočejo pokazati, da je do tega prišlo prav zaradi vodje,
- vodja mora vedno kontrolirati in obvladovati situacijo,
- informacije ne smejo prosto krožiti, ker ne smejo vsi vse vedeti,
- vodja vedno ve vse, kar je pomembno za delo.

V primeru, da podjetje motivira zaposlene s plačo, si bodo le-ti želeli vedno večjo, ne glede na to, koliko in kako kakovostno bo delo opravljeno. Zaradi tega, ker plača ni učinkovit motivator, ampak le začasno zadovolji posameznika, se lahko razpoloženje hitro spremeni v nezadovoljstvo zaradi vsakodnevno večjih osebnih potreb. Pri plačah pa lahko pride do uničevanja motivacije, če (Lipičnik, 1993, str. 50):

- delavci ugotovijo, da njihova plača ni povezana z delom. Torej ne glede na to koliko naredijo na določenem delovnem mestu, plača ostaja vedno enaka,
- delavci primerjajo svojo plačo z drugimi sodelavci in pri tem ugotovijo, da je za njih sistem plač v tem podjetju nepravilčen,
- je plača nizka in denar, ki ga dobijo, lahko porabijo le za hrano in druge osnovne potrebščine.

Pri določenih oblikah diskriminacije v podjetjih, kot je na primer spolna diskriminacija, se pojavijo negativne posledice motivacije za ženske, saj nekateri delodajalci raje ne zaposlujejo žensk oziroma če jih že zaposlijo, jim izplačajo nižjo plačo kot moškim. Po takšni logiki je možnost razlik v plačilu med spoloma v podjetjih, ki imajo več žensk zaposlenih med menedžerji, manjša. Zato ženskam to predstavlja upad motivacije, pri tem pa se zmanjša tudi učinkovitost dela.

Dandanes je velik del aktivne populacije bolj ali manj čez cel dan v službi, zato nimajo dovolj časa, da bi se posvetili družini in svojim otrokom. Pri tem starši postanejo razdvojeni med dvema stranema, kar privede do tega, da v službi niso psihično stoddostno prisotni in s tem tudi niso več motivirani, saj jih začenja služba dušiti.

Zatorej z dobrim oblikovanjem dela, s porazdelitvijo nalog delodajalca, s pravim in diskretnim načinom komunikacije ter podajanjem informacij, brez diskriminacije zaposlenih in z dobrim poznavanjem zaposlenih, bodo le-ti bolj zadovoljni z delom, kar bo povečalo tudi njihovo motiviranost.

2 DELO IN ZASEBNO ŽIVLJENJE

Kot vemo, je v današnjih časih zelo težko uskladiti delo in družino, saj delo samo zahteva stoddostno prisotnost zaposlenega ne glede na težave, ki jih ima doma. Zato prihaja do nezadovoljstva in nemotiviranosti zaradi razpetosti med delom in družino, v kateri moramo začeti celo izbirati. Navadno je v enem in drugem okolju potrebno pokazati drugačnost, ker se pričakovanja v obeh okoljih med seboj zelo razlikujeta. Na eni strani moramo znati potlačiti čustva, na drugi strani pa jih moramo znati pokazati. Zato je bistveno, da znamo hitro preklopiti med obema stranema. Vse to še bolj poudarja stres in nezadovoljstvo zaposlenega, saj kadar čas zapravimo za eno dejavnost, ga ne moremo istočasno nameniti za drugo dejavnost (Skupina IRI Ljubljana, 2011).

Ključno vprašanje pa je, kako lahko sami pripomoremo k usklajevanju poklicnega in zasebnega življenja. To lahko storimo s sprotnim delom, z dogovarjanjem med sodelavci, delegiranjem samega sebe in svojih sodelavcev ter postavljanjem svojih prioritet.

To s slovenskim izrazom imenujemo razmerje med delom in družino (angl. *work-life-balance*). Zaposlenim je v večini osrednja prioriteta dobra uskladitev med delom in družino, saj vsaj četrtnina težav zaposlenih predstavlja njihova dvojna vloga v življenju. Pri tem pa poznamo dve različici konflikta ravnotežja med delom in družino (angl. *work-life balance*), in sicer (KU school of social welfare, 2010, str. 1–3):

- Ko se delo vmešuje v družino (angl. *work interfering family*) – ta nastane, ko izkušnje pri delu motijo družinsko življenje kot obsežne, nenavadne delovne ure, preobremenjenosti na delovnem mestu, obsežna potovanja zaradi dela ipd. Kot primer: nepričakovano pozno srečanje proti koncu dneva prepreči, da bi odšel starš po otroka v šolo oz. na trening;
- Ko se družina vmešuje v delo (angl. *family interfering work*) – ta nastane, ko izkušnje v družini posegajo v delovno življenje, kot je prisotnost majhnega otroka, primarna odgovornost do otrok, odgovornost za starejšo osebo, medosebni konflikt v družini ipd. V takem primeru lahko starš/zaposleni vzame prost dan, ker mora na primer peljati otroka na sistematski pregled oz. je otrok zbolel.

Obe različici konflikta sta med seboj močno povezani, vendar se je izkazalo, da je v praksi več konfliktov, ko se delo vmešuje v družino kot obratno. To po vsej verjetnosti je to zato, ker je delovne zahteve možno izmeriti, medtem ko je družinska vloga bolj elastična od delovne vloge.

3 ODNOSI MED ZAPOSLENIMI

Prav tako kot motivacija je pomembna tudi pozitivna klima med zaposlenimi, saj se v dobrem duhu ljudje že na splošno boljše počutimo in s tem odganjamo slabo razmišljanje, nezadovoljstvo in s tem povezan stres. Odnosi med zaposlenimi se nanašajo na prizadevanja gospodarske družbe za upravljanje odnosov med delodajalci in delojemalci. Organizacija z dobrim programom odnosov zaposlenih zagotavlja pošteno in dosledno obravnavo vseh zaposlenih, tako da bodo predani svojemu delu in lojalni podjetju (What is Employee Relation?, 2016).

Ker smo ljudje človeški kapital, se od tehnologije in kapitala razlikujemo po tem, da v službo nosimo čustva in možgane, s katerimi razmišljamo, slišimo, gledamo, želimo biti vključeni v podjetje in biti pomembni za njega. Na žalost pa ima vse več podjetij nejasno začrtano vizijo in prav zaradi tega tudi dolgočasna dela, katera ne navdihujejo ljudi. Vse več je individualiziranja organizacij, saj zaposleni ne pridejo na delo zato, ker hočejo, ampak zato, ker morajo, kar pa negativno vpliva na motivacijo zaposlenih kot tudi na odnose med

njimi, saj se le-ti začnejo krhati (Gruban, 2007). Tako delo ne poteka več v prijetnem okolju, kar pa povzroči razpad odnosov znotraj organizacije. Prav tako lahko zaradi nerazumevanja delovnih nalog, ki so nejasno definirane, brezpredmetne ali prekomerne, prihaja do frustracij, te pa povročijo napetosti med zaposlenimi. Konflikt pomeni vsako srečanje neusklajenih dejavnikov, soočenje neusklajenosti ali neharmonije. Je stanje, ko sistem zaradi te neusklajenosti na tak ali drugačen način ne deluje optimalno (Konflikti na delovnem mestu in kako jih rešujemo, 2009). Vzroki za konflikte pa so različni cilji, stališča, prepričanja ipd. Le-ti se med seboj prepletajo. Vendar pa je v največji meri vzrok za konflikte prav osebnost/različnost posameznika. Konflikti lahko nastanejo zaradi vse večjih pritiskov na zaposlene z razvijanjem novih znanj, z napredkom ipd. Vse to pa posledično vodi na eni strani k spodbujanju zaposlenega, da se vedno dokazuje, da je vedno prvi, je bolj motiviran, na drugi strani pa mu daje odpor do sprememb. Zato dandanes za večino podjetij odnosi znotraj organizacij, kamor spadajo tudi motivacija, dobro počutje, zaupanje in pripadnost zaposlenih, predstavljajo težek ter pomemben izziv.

Pri tem pa je prav tako pomembna vloga vodje, saj mora znati dobro koordinirati svoje zaposlene, z njimi dobro komunicirati, jim predajati prave informacije in jih seznanjati z nalogami, planom in vsem potrebnim za uspešno vodenje organizacije, če želi dobro postavljene odnose med njimi. Vse to skupaj z angleškim izrazom imenujemo *brifing*. Za vodjo je to ena od priložnosti, s katerimi vpliva na dobro in pozitivno naravnano organizacijsko klimo, na motivacijo zaposlenih in njihovo zavzetost, zaradi katerih pridobivamo optimalne rezultate podjetij (Jakopec, 2007, str. 34).

Zato torej zadovoljstvo zaposlenih vedno vodi do uspešnosti in učinkovitosti organizacije, zaradi česar mora delodajalec, če želi dobro opravljeno delo s strani svojih zaposlenih, zaposlene usmerjati in voditi tako, da ne bodo občutili nezadovoljstva. V nasprotnem primeru ga bodo zaposleni znali pokazati ne samo sebi, ampak tudi svojim sodelavcem, kar pa bo povzročilo nasproten učinek, od tega, kar si želimo tako s strani delodajalca kot tudi zaposlenega.

Skoraj najpomembnejši dejavnik za uspešne odnose med zaposlenimi je komunikacija, saj brez nje ne more potekati nobeno delo. Če delodajalec stremi k temu, da bodo njegovi zaposleni čutili pripradnost k organizaciji, potem morajo biti le-ti informirani o tem, kaj vse se dogaja s podjetjem, vključno z načrti posloводства, ki lahko vplivajo tudi na njihova dela. Vodstvo lahko s svojimi zaposlenimi komunicira na različne načine, kot so: e-obveščanje, ustna komunikacija, redne seje, portal zaposlenih ipd. Kako vemo, da je komunikacija učinkovita. To vemo, kadar komunikacija poteka v obeh smereh, tj. kadar se zaposleni počutijo, da so njihovi občutki, mnenja in skrbi slišani s strani vodstva.

Da pa bi zagotovili še boljšo komunikacijo v podjetju, moramo dobro poznati svoje zaposlene in se izogibati tipičnim napakam, kot so (Mumel, 2008, str. 42-44):

- **Nezadostne informacije:** V primeru, da zaposleni pridobi premalo informacij o svojem delu, to preprečuje, da bi delal kar se da učinkovito z razumevanjem ciljev, ki mu jih poda nadrejeni.
- **Preobremenitev z informacijami:** Dandanes je v podjetjih velika preobremenitev z nenehnimi novostmi in informacijami, zato mora vodstvo znati ločiti bistvene informacije od manj bistvenih.
- **Nezadostna kakovost informacij:** Pod to kategorijo spadajo predvsem neažurni podatki, prevare, napačne informacije, ki zavirajo, da bi zaposleni delal učinkovito.
- **Nepravočasne informacije:** V teh primerih mora vodstvo znati uravnotežiti časovnost prenosa informacije, da ta pride ne prehitro in ne prepočasi do prejemnika informacije, saj mora zaposleni ob pravem trenutku razpolagati z njimi.
- **Problemi s komunikacijskimi potmi:** Poti, po katerih se prenašajo informacije, so e-sporočila, osebni pogovori, e-pošta, dopis, pismo, telefon ipd. Če pošiljatelj uporabi napačno pot za prenos informacij, nastanejo težave.
- **Neprimerno komuniciranje:** Nekateri zaposleni nimajo dovolj komunikacijskih spretnosti (nepripravljenost na stestanek, neznanje slovnice ipd.), zato pri samem prenosu informacije do prejemnika, nastanejo motnje.
- **Neuspešno postavljanje ciljev:** Zelo pomembno je dobro postavljanje komunikacijskih ciljev. Cilji ne smejo biti postavljeni prenizko, saj s tem ne moremo dovolj motivirati niti informirati sogovornika. Če pa so cilji postavljeni previsoko, pa smo kot govorec lahko razočarani, saj sogovornik morda ne razume dovolj dobro sporočila, ki ga želimo prenesti.
- **Strah pred komuniciranjem:** V primeru, da komuniciranje povzroča hud stres in psihično obremenitev navzočih, je potem uspešnost le-tega dvomljiva, saj v takem primeru izgubimo motiviranost poslušalcev, izgubo morale in zmanjšanje produktivnosti.

4 ANALIZA PRIMERA OSNOVNE ŠOLE IN VRTCA RUDIJA MAHNIČA – BRKINCA

4.1 Namen in cilji raziskave, raziskovalno vprašanje

V tem poglavju predstavljam empirično raziskavo odnosov med zaposlenimi, analiza ravnotežja med delom in družino ter motivacije zaposlenih osnovne šole in vrtca Rudija Mahniča – Brkinca na Pregarjah. Zanimalo me je, kako izboljšujejo notranje poslovno okolje zavoda, da se zaposleni počutijo motivirani ter kako usklajujejo delo in družino. Informacije sem pridobila na spletni strani šole, iz zbornika 140 let šolstva na Pregarjah, s pomočjo intervjuja z v.d. ravnateljice šole in vrtca ter anket ostalih zaposlenih.

Namen empiričnega dela zaključne strokovne naloge je analizirati odnose in motivacijo zaposlenih na OŠ Rudija Mahniča – Brkinca Pregarje in v enoti vrtca ter ugotoviti njihov

trenutni položaj in jim predlagati rešitve. Cilji empiričnega dela zaključne strokovne naloge so: izvedba raziskave o motivaciji zaposlenih, o njihovih odnosih ter ravnotežju med delom in družino pri zaposlenih v osnovni šoli in vrtcu na Pregarjah, ugotoviti stanje na področju motivacije zaposlenih, odnosov med njimi ter uravnoveženosti med delom in družino anketirancev ter na podlagi ugotovitev stanja v notranjem okolju predlagati izboljšave glede motivacije zaposlenih in odnosov med njimi ter predlagati ukrepe za boljše ravnotežje med delom in družino (angl. *work-life balance*). Ključno vprašanje, na katerega skušam odgovoriti pri zaključni strokovni nalogi je, kako izboljšati notranje poslovno okolje zavoda, da se bodo zaposleni počutili boljše ter da bo organizacijska klima pozitivno vplivala na vse deležnike zavoda.

4.2 Raziskovalna metoda

Anketiranje, ki je bilo izvedeno v obdobju enega tedna, in sicer od 1. aprila do 7. aprila 2016, v osnovni šoli in vrtcu na Pregarjah, je sodelovalo 15 zaposlenih oz. 100 % zaposlenih. Ker je bil anketni vprašalnik v papirnati obliki in anonimen, ga je bilo potrebno po končanem reševanju dati v kuverto ter jo zapreti.

Vprašalnik je vseboval 4 sklope vprašanj odprtega in zaprtega tipa skupaj. Prvi sklop se je nanašal na motiviranost zaposlenih s strani zavoda, zaposlenih in s strani v.d. ravnateljice, v drugem sklopu sem povprašala po odnosih med zaposlenimi ter odnosih med zaposlenimi in nadrejenim, v tretjem sklopu pa so anketiranci odgovarjali na vprašanja, ki so se nanašala na ravnotežje in zadovoljstvo z uravnoveženostjo med delom in družino. Zadnji sklop se je nanašal na demografske podatke o spolu, starosti, stopnji izobrazbe, statusu zaposlitve in delovnem mestu. V naslednjih poglavjih bom podrobno opisala in razčlenila rezultate raziskav.

4.3 Predstavitev Osnovne šole in vrtca Rudija Mahniča – Brkinca Pregarje

Začetek šolstva na Pregarjah sega v leto 1875, ko je pouk potekal v zasebnih hišah. Poučevali so predvsem duhovniki. Šolsko leto 1919/1920 je bilo prvo leto, ko je otroke začel poučevati poklicni učitelj. Leta 1927 so začeli graditi šolsko poslopje, ki so ga dokončali leta 1929. Nekaj časa so poučevali le italijanski učitelji. Ko so leta 1944 šolsko stavbo požgali Nemci, so jo domačini, ki so si prizadevali za širjenje znanja, takoj po osvoboditvi obnovili ter na začetku že imeli prvo učilnico. V letu 1958 je osnovna šola postala osemletka. Leta 1974/75 so šolo poimenovali po narodnem heroju Rudiju Mahniču-Brkincu, in to ime nosi še danes. V letu 2007/2008 pa je postala devetletka. V letih od 1980 do 1983 je v sklopu osnovne šole deloval vrtec, od leta 1983 do leta 2002 pa oddelek priprave na šolo.

V novembru 2002 je ponovno pričel delovati vrtec, v katerem je en starostno kombiniran oddelek. Zavod zaposluje 15 zaposlenih. Od tega je 8 učiteljev/-ic, ter 4 zaposlene delavke v vrtcu.

Poleg osnovne dejavnosti osnovnošolskega splošnega izobraževanja opravlja zavod tudi dejavnost predšolske vzgoje. V skladu z Odlokom o ustanovitvi izvajajo tudi tržno dejavnost (storitve menz) in oddajanje prostorov v najem (Krebelj, Poklar, Šabec & Šepić, 2015, str. 5–12 in 19–24).

V sklopu osnovne šole deluje en starostno kombiniran oddelek vrtca. Izvajajo celodnevni in poldnevni program predšolske vzgoje. V oddelek je vključenih najmanj deset in največ sedemnajst otrok (+ dva fleksibilna normativa). Obratovalni čas vrtca je deset ur, in sicer od 5.30 do 15.30. Prostor vrtca so primerni za izvajanje predšolske vzgoje. Igralnica je primerno opremljena in v njej je na voljo tudi računalnik za potrebe otrok in strokovnih delavk vrtca.

Pouk v šoli poteka v treh kombiniranih oddelkih. Za izvajanje programa osnovne šole jim je za ločeno poučevanje posameznih vsebin običajno dodeljenih dodatnih 14 ur tedensko. Imajo en kombiniran oddelek podaljšanega bivanja v obsegu 18 ur tedensko. V oddelek so vključeni vsi učenci od 1. do 9. razreda. Pri tem izvajajo štiri obvezne izbirne predmete v obsegu 5 ur tedensko. Za učence vozače imajo organizirano varstvo vozačev. Telovadba poteka v pritličju vaškega doma, saj je tam urejen vadbeni prostor za potrebe vzgojno-izobraževalnega dela.

Kratkoročni cilji osnovne šole in vrtca (Šepić, 2016, str. 1–5):

- zagotavljati kvalitetno delo v razredu in pri dejavnostih ob pouku ter pri delu z otroki s posebnimi potrebami (OPP);
- urediti otroško igrišče z namestitvijo igral in podlago za igrala;
- ureditev kletnih prostorov za potrebe arhiva;
- ureditev protihrupne zaščite v vadbenem prostoru Vaškega doma Pregarje;
- liniranje črt za potrebe športnih panog v vadbenem prostoru Vaškega doma;
- izboljšati opremljenost učilnic in računalniške učilnice;
- udeležiti se strokovnih seminarjev in izobraževanj;
- zagotoviti zdravo prehrano v šoli z ustreznimi jedilniki – vključevanje sadja in razne vrste kruha v vsakodnevne jedilnike.

4.4 Rezultati raziskave

4.4.1 Demografski podatki

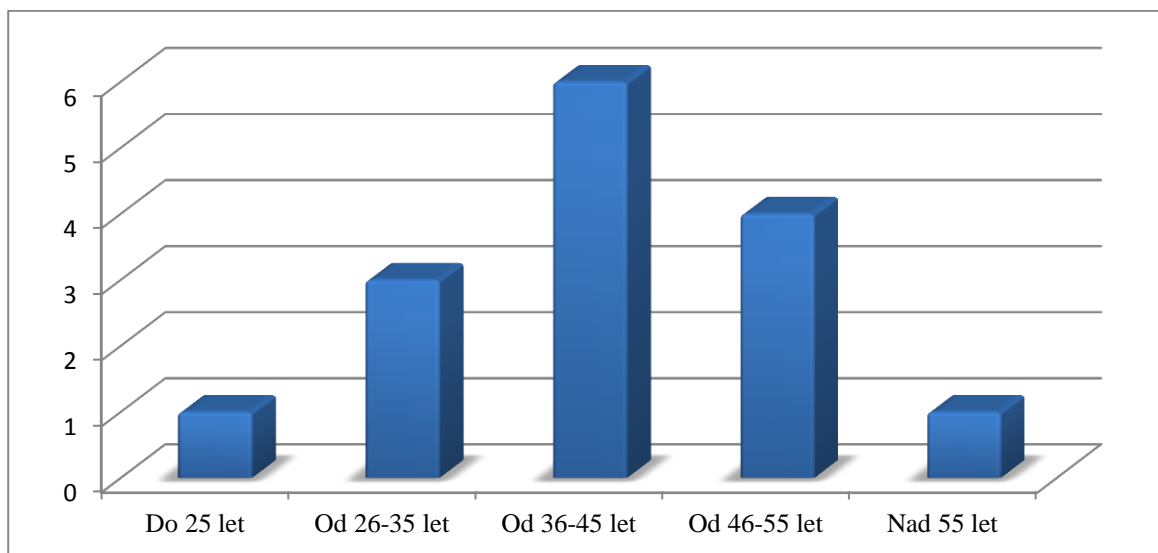
4.4.1.1 Spol

V raziskavi je sodelovalo 15 zaposlenih šole in vrtca, pri tem pa so vsi zaposleni ženskega spola. To lahko pripišemo dejstvu, da to delo še vedno opravlja več žensk kot moških.

4.4.1.2 Starost

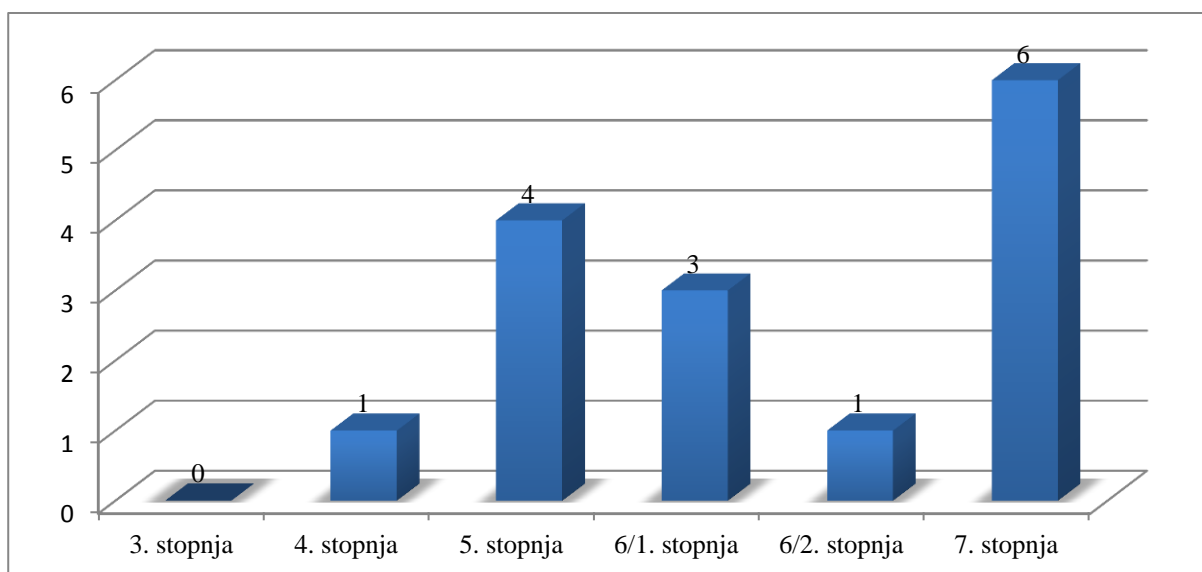
Kot je iz Slike 2 razvidno, se je največ anketirancev razvrstilo v starostno skupino od 36–45 let, in sicer 6 anketirancev. V starostno skupino od 46–55 let so se uvrstili 4 anketiranci, v skupino od 26–35 let pa 3 anketiranci. Najnižje število anketirancev se je uvrstilo v skupino nad 55 let in do 26 let, in sicer v vsako skupino po 1 anketiranec.

Slika 2: Starostna struktura zaposlenih



4.4.1.3 Stopnja izobrazbe

Slika 3: Stopnja izobrazbe



Iz Slike 3 je razvidno, da je v zavodu največje število zaposlenih, in sicer kar 6 zaposlenih, ki imajo 7. stopnjo izobrazbe. Sledijo 4 anketiranci, ki imajo 5. stopnjo izobrazbe, 3

anketirani imajo 6/1. stopnjo izobrazbe. Preostala 2 anketiranca pa imata 4. stopnjo oz. 6/2. stopnjo izobrazbe.

4.4.1.4 Status zaposlitve

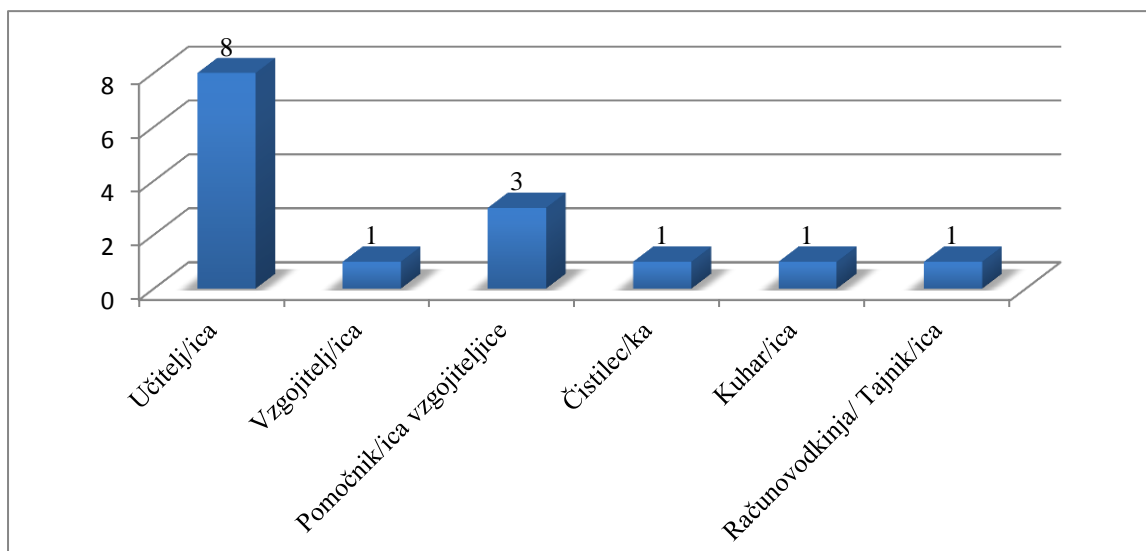
Slika 4: Status zaposlitve (v %)



Kot je iz Slike 4 razvidno, ima v osnovni šoli in vrtcu na Pregarjah največji delež anketiranih, in sicer kar 67 % anketirancev, status zaposlitve za nedoločen čas, ostalih 33 % anketiranih pa je zaposlenih za določen čas. Iz tega lahko sklepamo, da je večina zaposlenih že več časa zaposlenih v OŠ in vrtcu na Pregarjah.

4.4.1.5 Delovno mesto

Slika 5: Delovno mesto zaposlenih

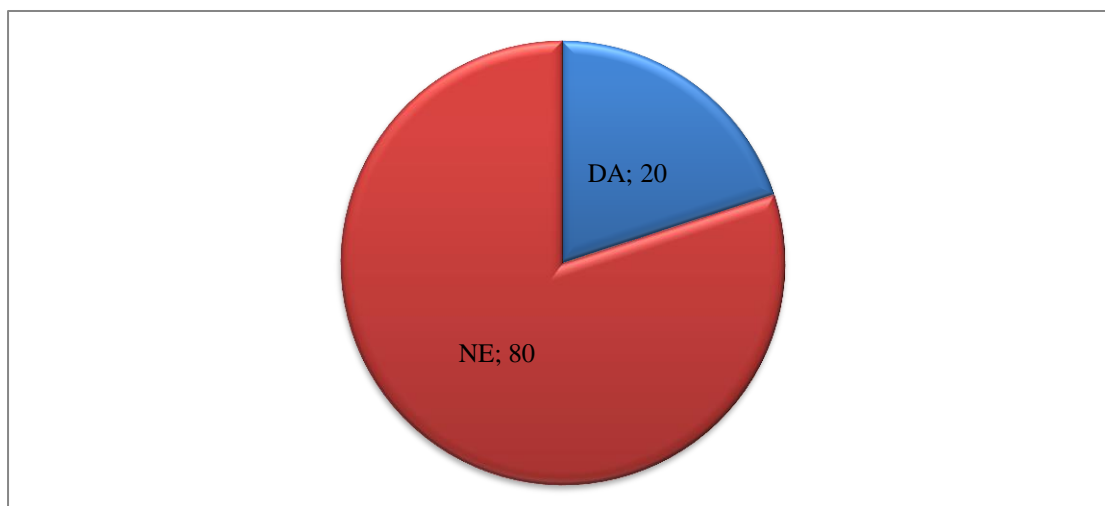


V vprašalniku sem anketirance vprašala tudi po delovnem mestu. Kot je iz Slike 5 razvidno, je največ anketiranih zaposlenih kot učiteljev/-ic, in sicer kar 8 zaposlenih, za učitelji/-icami so 3 anketiranci zaposleni kot pomočnik/-ica vzgojitelja/-ice. Ostala delovna mesta, kot so vzgojitelj/-ica, čistilec/-ica, kuhar/-ica ter računovodkinja/tajnik/-ica, so zasedena z 1 zaposlenim na opisano delovno mesto.

4.4.2 Motivacija zaposlenih

4.4.2.1 Motiviranost zaposlenih za nadaljnje delo

Slika 6: Motiviranost zaposlenih za nadaljnje delo v zavodu (v %)



Prvo anketno vprašanje zaprtega tipa se je nanašalo na to, ali so zaposleni na svojem delovnem mestu ustrezno motivirani za nadaljnje delo. Kot je na Sliki 6 prikazano, je 20 % zaposlenih oz. 3 zaposleni so odgovorili, da niso motivirani za nadaljnje delo v zavodu, kar 80 % oz. 12 zaposlenih pa občuti motiviranost za prihodnje delo v podjetju.

4.4.2.2 Motivacijski dejavniki pri delu v zavodu

Pri drugem anketnem vprašanju so imeli zaposleni podanih devet dejavnikov motivacije, ki so jih so glede na svoje delo in delovno mesto ocenili od 1 (me sploh ne motivira) do 5 (me zelo motivira). Ker pa sem se z njimi med razdeljevanjem anket tudi pogovarjala, sem glede na nekatere rezultate, podane v tabeli, presenečena, saj se mi zdi, da glede na slišano in videno določeni zaposleni niso pravilno razumeli vprašanja.

Kot je v Tabeli 1 prikazano, sem izpostavila nekaj dejavnikov, ki so glede na rezultate bolj pomembni za zaposlene. Kot prvi dejavnik bom izpostavila višino plače, ki so ga zaposleni ocenili kot ne motivacijskega oz. jih niti ne motivira, niti motivira pri njihovem delu. Pri drugem pomembnem dejavniku motivacije, in sicer zanimiva dela in naloge večina zaposlenih meni, da jih motivira in zelo motivira. Pri naslednjem dejavniku tj. možnosti dela v timu, so nekateri anketiranci ocenili, da so motivirani, saj jim to delo tudi omogoča delo v

timu. Dejavnik nagrad za dosežke in uspeha pri delu se je izkazal tudi kot motivacijski, saj so v tem zavodu za določena dela tudi nagrajeni. Pri dejavniku pohvale nadrejenega za dobro opravljeno delo pa so bili zaposleni kar enotni, saj so v večini odgovorili, da jih to motivira oz. zelo motivira.

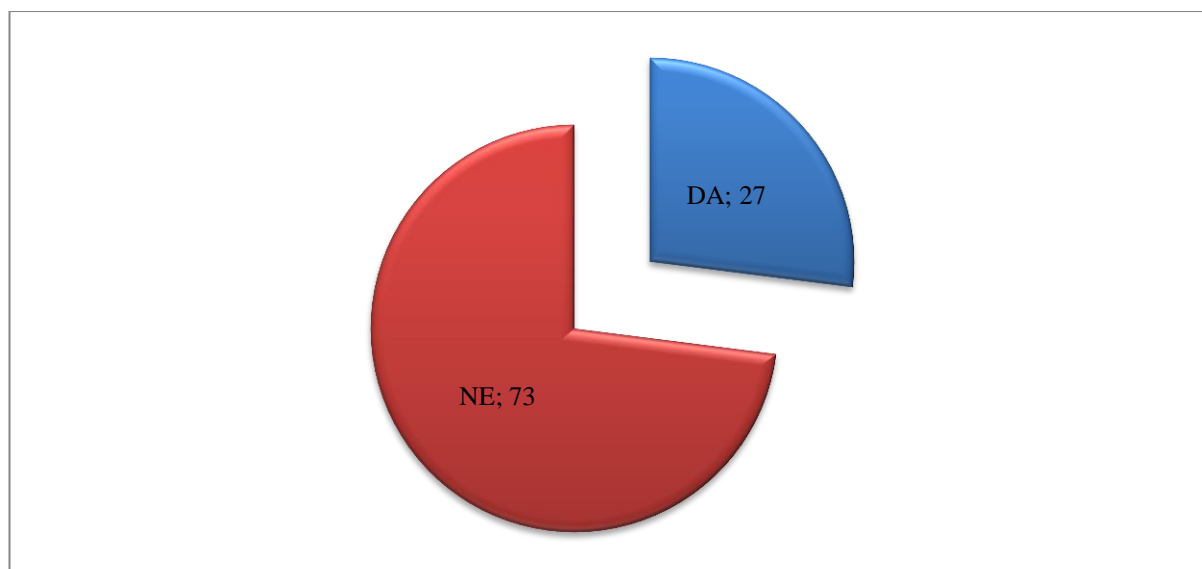
Tabela 1: Dejavniki motivacije pri delu v zavodu

Dejavniki motivacije zaposlenih pri delu v zavodu	Pogostost ocen				
	1	2	3	4	5
Višina plače.	3	2	7	3	-
Zanimiva dela in naloge.	-	-	3	4	8
Možnosti dela v timu/skupini.	1	2	5	4	3
Nagrada za dosežke in uspeh pri delu.	1	2	2	7	3
Pohvala nadrejenega za dobro opravljeno delo.	-	-	-	9	6

4.4.2.3 Ustrezno plačilo za vložen trud in stopnjo izobrazbe v zavodu

Tretje anketno vprašanje se je nanašalo na ustrezno plačilo za vložen trud in glede na stopnjo izobrazbe v zavodu. Kot lahko razberemo iz Slike 7, je pri tem vprašanju 27 % zaposlenih (4 zaposleni) odgovorilo, da menijo, da so za svoj trud in stopnjo izobrazbe tudi ustrezno plačani. Ostalih 73 % (11 zaposlenih) pa je bilo prav nasprotnega mnenja, saj menijo, da niso ustrezno plačani glede na vložen trud in izobrazbo.

Slika 7: Ustreznost plačila za izobrazbo in vložen trud na delovnem mestu (v%)



Da pa sem si to vprašanje še bolj podrobno razčlenila, sem jih pri naslednjem vprašanju vprašala, da na kratko utemeljijo obrazložene odgovore glede ustreznega plačila za vložen trud in stopnjo izobrazbe. Pri tem sem vse odgovore strnila v dve skupini. Pri tistih, ki so odgovorili, da so po njihovem mnenju ustrezno plačani, so v večini napisali:

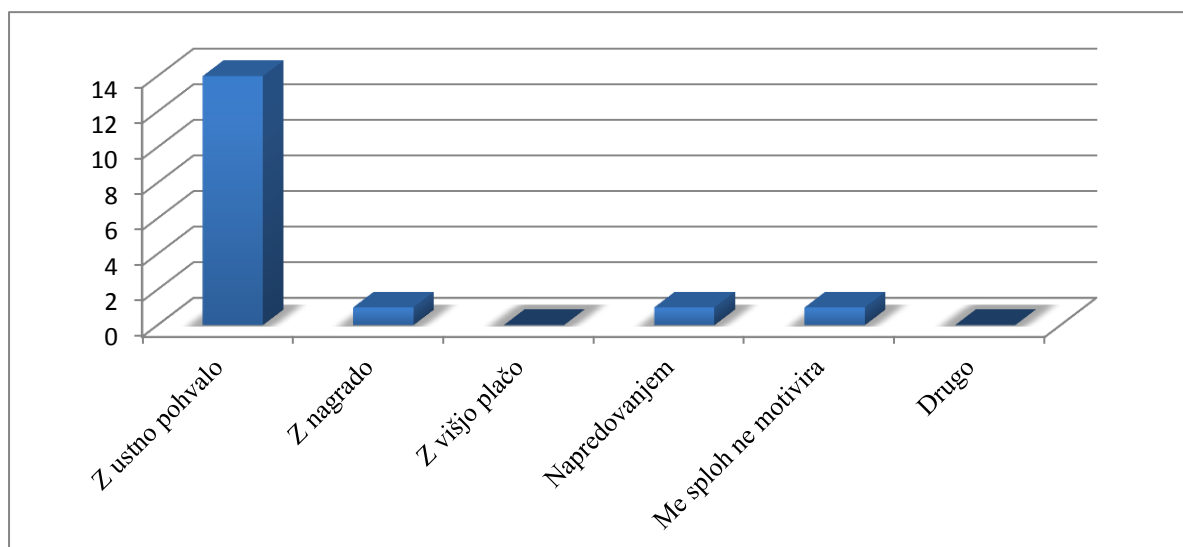
- da so zadovoljni z redno plačo;
- ker je učiteljski poklic tako specifičen, ga ne opravljajo (samo) zaradi zaslužka, v takem primeru bi si morali izbrati drugo delo, če bi bilo njihovo zadovoljstvo samo zaslužek;
- nekateri mogoče z več vloženega truda in isto stopnjo izobrazbe zaslužijo celo manj;
- glede na trenutne ekonomske razmere, jim je plača zadovoljiva.

Druga skupina anketirancev, ki je večini obkrožila, da niso ustrezno plačani glede na stopnjo izobrazbe in vložen trud v zavodu, so v strnjenih odgovorih povedali:

- da bi bile plače lahko višje, ker jih nekateri v državi z manj stresa dobivajo višje, pa si tega dejansko ne zaslužijo;
- vse več je dodatnega dela (delo doma – v nasprotnem primeru delo ni dobro opravljeno), ki ni plačano;
- velika odgovornost zaradi otrok z zelo žalostno plačo/služba na finančnih oddelkih je zahtevna in odgovorna do zaposlenih, staršev in otrok s premajhno plačo;
- razmerje med vzgojiteljico in pomočnico vzgojiteljice je glede višine plače ogromno, glede dela pa so skorajda na istem, kar ni pravično;
- majhna šola/vrtec zahteva veliko več dela, kot v večjih šolah, saj mora malo ljudi narediti vse, kar se pri velikih šolah razporedi.

4.4.2.4 Motiviranje s strani nadrejenega

Slika 8: Načini motiviranja s strani nadrejenega

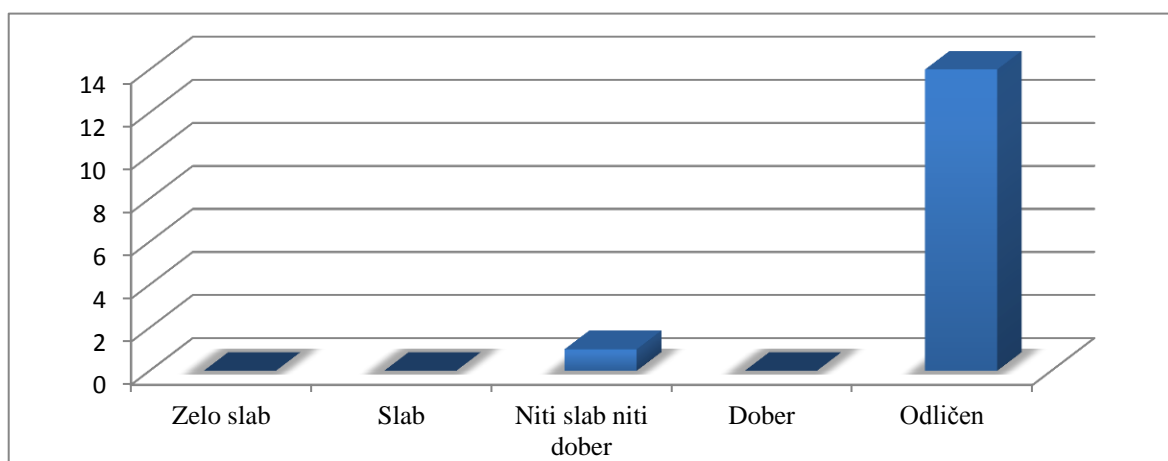


Naslednje vprašanje se je nanašalo na motivacijo nadrejenega do zaposlenih. Pri tem vprašanju so zaposleni odgovarjali z več možnimi odgovori. Iz Slike 8 je razvidno, da so anketiranci največkrat odgovorili, da jih nadrejeni motivira z ustno pohvalo. Manj obkroženih odgovorov pa je bilo pri tem, da jih nadrejeni motivira z nagrado, napredovanjem in da ga sploh ne motivira.

4.4.3 Odnosi med zaposlenimi

4.4.3.1 Odnosi med zaposlenimi in nadrejenim

Slika 9: Odnos med zaposlenimi in nadrejenim

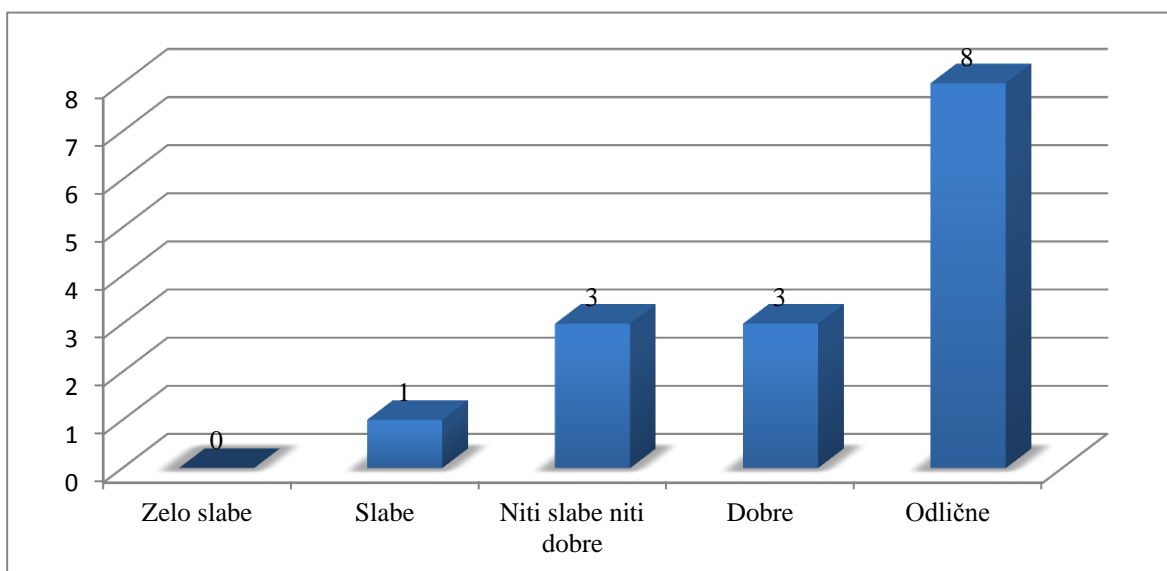


Pri tem vprašanju sem zaposlene vprašala po njihovem mnenju glede tega odnosa, ki ga imajo s svojim nadrejenim. Kot vidimo na Sliki 9, je velika večina, in sicer kar 14 zaposlenih ocenilo, da je njihov odnos z nadrejenim odličen, vendar je pri tem 1 zaposlen ocenil ta odnos kot niti slab niti dober.

4.4.3.2 Odnosi s sodelavci

Naslednje vprašanje se je nanašalo na oceno splošnega odnosa med sodelavci. Kot je na Sliki 10 razvidno, je 8 zaposlenih ocenilo odnose s svojimi sodelavci kot odlične, 3 zaposleni so jih ocenili kot dobre in prav tako kot niti slabe niti dobre, pri tem pa je 1 zaposlen ocenil, da so odnosi med sodelavci slabi.

Slika 10: Odnosi s sodelavci



4.4.3.3 Odnosi med zaposlenimi v zavodu

Tabela 2: Rezultati stopnje strinjanja glede na spodaj navedene trditve

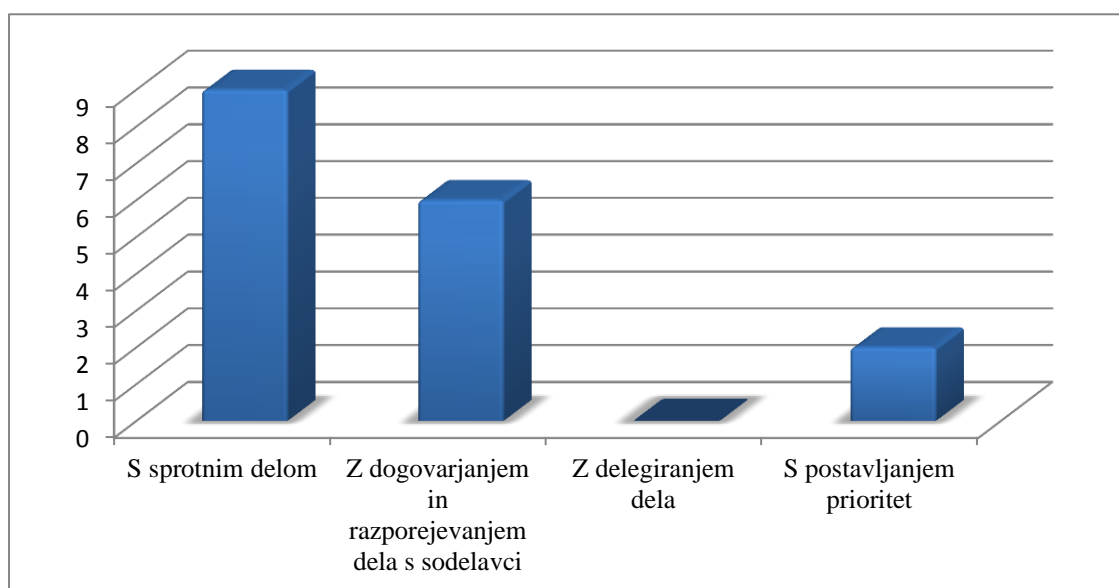
TRDITVE	Pogostost ocen				
	1	2	3	4	5
3. Nadrejeni dobro pozna nas zaposlene, zato je tudi delo prilagojeno glede na lastnosti posameznika.	-	-	3	5	7
5. Nadrejeni je vedno na voljo, če se pojavijo v podjetju težave.	-	-	-	4	11
6. Nadrejeni stremi h temu, da zaposleni čutimo pripadnost podjetju.	-	-	-	5	10
10. Organizacija ima dober program za odnose zaposlenih, saj zagotavlja pošteno in dosledno obravnavo vseh zaposlenih, tako da smo predani svojemu delu in lojalni podjetju.	-	-	4	6	5
11. Odnosi med zaposlenimi zelo vplivajo na kakovost opravljenega dela in počutje v službi.	-	-	1	2	12

V Tabeli 2 so navedene trditve, ki se nanašajo na odnose v zavodu na splošno. Pri tej temi sem navedla enajst trditvev, za katere so anketiranci označili stopnjo strinjanja in sicer od 1 (se sploh ne strinjam) do 5 (se popolnoma strinjam). V Tabeli 2 bom izpostavila le določene trditve, ki so jih anketiranci bolj enotno ocenili. Pri tretji trditvi so anketiranci ocenili, da se

v povprečju strinjajo, da nadrejeni dobro pozna svoje zaposlene, zato je tudi delo prilagojeno glede na lastnosti posameznika. Pri peti in šesti trditvi, ki sta se nanašali na to, da je nadrejeni vedno na voljo v primeru težav v zavodu in da nadrejeni stremi k pripadnosti zaposlenih v zavodu, so bili zaposleni zelo enotni, saj so pri tem označili, da se strinjajo oz. da se popolnoma strinjajo s to trditvijo. Pri deseti trditvi, ki se zaposleni delno ali popolnoma strinjajo, da imajo dober program za odnose zaposlenih, saj zagotavljajo pošteno in dosledno obravnavo vseh zaposlenih in prav zaradi tega so zaposleni predani svojemu delu in lojalni zavodu. Prav tako se zaposleni strinjajo, da odnosi med zaposlenimi zelo vplivajo na kakovost opravljenega dela in počutje v službi.

4.4.4 Usklajevanje poklicnega in zasebnega življenja

Slika 11: Usklajevanje poklicnega in zasebnega življenja



Naslednje vprašanje se je nanašalo na to, kako zaposleni sami pripomorjejo k usklajevanju poklicnega in zasebnega življenja. Pri tem vprašanju so anketiranci odgovarjali z več možnimi odgovori. Kot je na Sliki 11 vidno, so anketiranci največkrat odgovorili, da svoje življenje usklajujejo z sprotnim delom in sicer kar 9-krat. Šest jih je odgovorilo, da svoje življenje usklajujejo z dogovarjanjem in razporejevanjem dela s sodelavci. Ostala 2 odgovora so zaposleni pripisali k postavljanju prioritet v življenju.

4.4.4.1 Ravnotežje med delom in družino

Pri enajstem vprašanju, ki se je nanašalo na ravnotežje med delom in družino, sem anketirance vprašala, kako pogosto se znajdejo v naštetih situacijah. Možnosti obkroževanja so bile od 1 – nikoli do 5 – vedno.

Kot je iz Tabele 3 razvidno, je 11 anketirancev pri prvi trditvi odgovorilo, da jim delo redko omogoča, da si lahko prilagodijo delovni čas, 2 anketiranca sta odgovorila, da jim pogosto delo omogoča prilagoditev delovnega časa, ostala 2 pa sta odgovorila, da nikoli. Pri drugi trditvi je 7 zaposlenih odgovorilo, da so z delom pogosto obremenjeni, 3 zaposleni so ocenili, da so vedno obremenjeni z delom, ostalih 5 pa je obkrožilo, da so redko obremenjeni. Naslednja trditev se je nanašala na to, ali zaposleni svoje delo velikokrat prenašajo tudi domov, zaradi katerega preostane malo časa za svojo družino. Pri tem je 6 anketirancev odgovorilo, da se to dogaja redko, 4 anketiranci so ocenili, da se to dogaja pogosto, 3 zaposleni so odgovorili, da prenašajo svoje delo vedno domov, ostala 2 pa sta ocenila, da se to nikoli ne zgodi. Pri zadnji trditvi je 6 zaposlenih ocenilo, da delo redko posega v družino, 4 zaposleni so ocenili, da se to dogaja pogosto, 2 zaposlena sta odgovorila, da se to zgodi vedno, ostali 3 zaposleni pa so odgovorili, da se poseg svoje dela v družino ne zgodi nikoli.

Tabela 3: Ravnotežje med delom in družino

RAVNOTEŽJE MED DELOM IN DRUŽINO	Ocena pogostosti odgovorov			
	1	2	3	4
Delo mi omogoča, da si lahko prilagodim delovni čas.	2	11	2	-
Z delom sem preobremenjen/a.	-	5	7	3
Svoje delo velikokrat prenesem tudi domov, zaradi katerega mi preostane malo časa za družino.	2	6	4	3
Moje delo posega v družino.	3	6	4	2

4.4.4.2 Zadovoljstvo z uravnoteženostjo med delom in družino

V Tabeli 4 so prikazane trditve, ki se nanašajo na zadovoljstvo z uravnoteženostjo med delom in družino. Anketiranci so trditve ocenili od 1 (se sploh ne strinjam) do 5 (se popolnoma strinjam). Pri prvi trditvi, da so zaposleni zadovoljni z razporeditvijo med delom in družino, je 5 anketirancev obkrožilo, da se ne strinjajo z razporeditvijo med delom in družino, 3 anketiranci so ocenili, da se delno strinjajo s trditvijo, kar 7 anketirancev pa se je strinjalo. Naslednja trditev, ki se je nanašala na zadovoljstvo z ujemanjem poklicnega in zasebnega življenja, so 3 anketiranci so odgovorili, da se ne strinjajo s to trditvijo glede zadovoljstva pri ujemanju poklicnega in zasebnega življenja, 5 anketirancev se delno strinja, ostalih 7 pa se strinja s trditvijo. Pri tretji trditvi se 1 zaposlen sploh ne strinja s tem, da je zadovoljen s svojo sposobnostjo in možnostjo zavoda, da celotno delo opravi na delovnem mestu in ga s tem ne prenaša domov, 5 zaposlenih se s to trditvijo ni strinjalo, 3 zaposleni so se le delno strinjali s tem, ostalih 6 zaposlenih pa se je strinjalo oz. popolnoma strinjalo, da so zadovoljni z možnostjo zavoda, da celotno delo opravijo na delovnem mestu in ne doma. Naslednja trditev se je nanašala na zadovoljstvo zaposlenih, da se delo ne vmešuje v družino. Pri tem je 5 zaposlenih odgovorilo, da se s tem ne strinja, 4 zaposleni so se s

trditvijo delno strinjali, ostalih 6 zaposlenih pa trdi, da se strinjajo s tem, da so zadovoljni, ker se delo ne vmešuje v družino. Pri zadnji trditvi je 6 anketirancev, ki se ne strinjajo oz. se delno strinjajo s tem, da so zadovoljni, da jim ni potrebno izbirati med delom in družino. Ostalih 9 zaposlenih pa se s to trditvijo strinja oz. popolnoma strinja.

Tabela 4: Zadovoljstvo z ravnotežjem med delom in družino

TRDITVE	Pogostost ocen				
	1	2	3	4	5
1. Zadovoljen/na sem z razporeditvijo med delom in družino.	-	5	3	7	-
2. Zadovoljen/na sem z ujemanjem svojega poklicnega in zasebnega življenja.	-	3	5	7	-
3. Zadovoljen/na sem s svojo sposobnostjo in možnostjo zavoda, da celotno delo opravi na delovnem mestu in ga ne prenašam domov.	1	5	3	5	1
4. Zadovoljen/na sem, da se delo ne vmešuje v družino.	-	5	4	6	-
5. Zadovoljen/na sem, da mi ni potrebno izbirati med delom in družino.	-	2	4	8	1

SKLEP

Glede na pogovore ter raziskavo na osnovni šoli in vrtcu Rudija Mahničiča – Brkinca na Pregarjah, sem ugotovila, da so zaposleni zelo predani svojemu delu in delu nadrejenega, saj se čutijo pripadni in lojalni zavodu. To pomeni, da ravnateljica stremi h temu, da je delo resnično dobro opravljeno tako glede odnosov med zaposlenimi kot samega dela.

Iz raziskave je razvidno, da je pri motivaciji zaposlenih nekaj težav, saj zaposleni menijo, da je plača glede na vložen trud in izobrazbo prenizka. Vseeno pa jih zelo motivirajo raznolika in zanimiva dela, ki se jih poslužujejo v zavodu.

Pri odnosih med zaposlenimi anketiranci v večini menijo, da imajo s svojim nadrejenim odlične odnose, med samimi zaposlenimi pa menijo, da so ti odnosi le dobri. Glede ravnotežja med delom in družino so anketiranci v večini mnenja, da delo delno posega v družino ter da so z delom zelo obremenjeni.

Motivacija je ključna za razvoj dobrega kadra, zato menim, da bi pri tem morali še kaj narediti, in sicer enkrat letno bi morali izpolniti motivacijsko anketo, iz katere bi bilo razvidno, kakšne predloge za izboljšanje motivacije imajo zaposleni, pri tem pa bi se nadrejeni moral potruditi, da jih tudi lahko izpelje.

Pri samem odnosu med sodelavci sem zaznala, da jim primanjkuje rednih medsebojnih pogovorov, zato bi jim v ta namen predlagala, da bi se enkrat mesečno po uradnih urah sestali v kabinetu z v.d. ravnateljice, ter se eno uro med seboj pogovarjali tako o problemih v zavodu kot o medsebojnih problemih. Tako bi se lahko pogovarjali tudi o posameznih idejah, in jih glede na finance zavoda morda tudi uresničili. Na ta način bi bilo poudarjeno tako timsko delo kot tudi medsebojno razumevanje in sodelovanje. Prav tako je iz raziskave razvidno, da nekatere moti plača, saj nekateri menijo, da so plačani premalo glede na svoj vložen trud, kar pomeni, da bi lahko v sistem uvedli plačilo po učinku glede na opravljeno delo. Tako bi vsak izmed zaposlenih dobil točno toliko, kot je tudi vložil svojega truda v zavod.

Na splošno ocenjujem delo ravnateljice kot zelo dobro glede na to, da je letos komaj drugo leto v.d. ravnateljica zavoda. Iz pogovora, ki sem ga imela z v.d. ravnateljico Matejo Šepič, sem ugotovila, da se svojih napak zaveda in da jih je tudi poskušala popraviti, glede na lansko šolsko leto, popraviti. Vendar kot sama pravi: » Kot nadrejeni ne moreš imeti vsega pod nadzorom.«

LITERATURA IN VIRI

1. Gruban, B. (2007). Odnosi med zaposlenimi. *Dialogos*. Najdeno 21. januarja 2016 na spletnem naslovu <http://www.dialogos.si/slo/objave/clanki/odnosi-z-zaposlenimi/>
2. Jakopec, F. (2007). *Vplivi na vodenje in delovno zadovoljstvo zaposlenih v šoli*. Radovljica: Didakta.
3. *Konflikti na delovnem mestu in kako jih rešujemo?*. Najdeno 18. februarja 2016 na spletnem naslovu <http://www.eracunovodstvo.org/blog/management/konflikti-na-delovnem-mestu-in-kako-jih-resujemo/>
4. Krebelj, S., Poklar, L., Šabec, T., & Šepić, M. (2015, november). *140 let šolstva na Pregarjah- Zbornik*. Pregarje: Osnovna šola Rudija Mahniča Brkinca – Pregarje.
5. KU school of social welfare (2010, oktober). *Work-Family conflicts and Family-Work conflicts*. Najdeno 18. februarja 2016 na spletnem naslovu <http://www.kwi.ku.edu/research/WorkforceEvidenceReviews/ER%20Work-Family%20Conflict.pdf>
6. Lipičnik, B. (1993). *Psihologija v podjetjih*. Ljubljana: Državna založba Slovenije.
7. Lipičnik, B. (1997). *Človeški viri in ravnanje z njimi*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
8. Mihalič, R. (2008). *Povečajmo zadovoljstvo in pripadnost zaposlenih*. Škofja Loka: Mihalič in Partner d.n.o.
9. Mumel, D. (2008). *Komuniciranje v poslovnem okolju*. Maribor: De Vesta.
10. *Osnovna šola Rudija Mahniča – Brkinca Pregarje*. Najdeno 18. februarja 2016 na spletnem naslovu <http://www.os-pregarje.si/>
11. Resnik, S. (2013). Ali denar zares vpliva na motivacijo?. *Mladi podjetnik*. Najdeno 9. decembra 2015 na spletnem naslovu <http://mladipodjetnik.si/novice-in-dogodki/novice/ali-denar-zares-vpliva-na-motivacijo>
12. Ryan R. M., & Deci E. L. (2000). Intrinsic and Extrinsic Motivations: Classic Definitions and New Directions. Najdeno 23. januarja 2016 na spletnem naslovu <https://mmrg.pbworks.com/f/Ryan,+Deci+00.pdf>
13. Skupina IRI Ljubljana. (2011). *Delo in zasebno življenje-le kako ju uskladiti?* Najdeno 10. decembra 2015 na spletnem naslovu <http://www.iri-lj.si/index.php/zanimivo/novice/62-delo-in-zasebno-ivljenje-le-kako-ju-uskladiti>
14. Svetlik, I., & Zupan, N. (2009). *Menedžment človeških virov*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
15. Šepić, M. (2016). *Program dela, kadrovski načrt in finančni načrt šole in vrtca Pregarje 2016*. Pregarje: OŠ in vrtec Rudija Mahniča- Brkinca.
16. *What is Employee Relations?- Definition and Concept*. Najdeno 21. januarja 2016 na spletnem naslovu <http://study.com/academy/lesson/what-is-employee-relations-definition-lesson-quiz.html>
17. What is motivation? Definition of motivation. *Business dictionary*. Najdeno 25. novembra 2015 na spletni strani <http://www.businessdictionary.com/definition/motivation.html>

PRILOGE

KAZALO PRILOG

Priloga 1: Anketni vprašalnik za zaposlene.....	1
Priloga 2: Intervju z v.d. ravnateljice Matejo Šepić	6

Priloga 1: Anketni vprašalnik za zaposlene

ANALIZA ODNOSOV MED ZAPOSLENIMI, RAVNOTEŽJA MED DELOM IN DRUŽINO TER MOTIVACIJE ZAPOSLENIH (OŠ in vrtec Rudija Mahniča – Brkinca)

Spoštovani!

Sem Andreja Kalčič, absolventka na Ekonomski fakulteti v Ljubljani. V okviru zaključne strokovne naloge raziskujem motiviranost zaposlenih, odnose med njimi ter ravnovesje med delom in družino v OŠ in vrtcu Rudija Mahniča – Brkinca na Pregarjah. Zato Vas lepo naprošam, da si vzamete nekaj minut in izpolnite anketo ter mi tako pomagate pri raziskovalnem delu moje naloge. Rezultati ankete bodo pripomogli tudi k snovanju strategij za izboljšanje delovnega okolja v Vaši šoli in vrtcu, zato je Vaše sodelovanje izjemnega pomena. Ankete so anonimne. Rezultati bodo prikazani na agregirani ravni, kjer posameznikovih odgovorov ne bo mogoče razbrati. Ankete prosim rešite do četrтка, 5. 4. 2016. Ko anketo končate reševati, jo prosim dajte v kuverto, ki je priložena k anketi, ter jo zaprite.

Najlepša hvala!

1. Ali ste na svojem delovnem mestu ustrezno motivirani za nadaljnje delo?
 - a) DA.
 - b) NE.
2. Obkrožite, v kolikšni meri vas spodaj naštetih dejavnikov motivirajo pri delu v vašem zavodu?

DEJAVNIKI	Me sploh <u>ne</u> motivira	Me ne motivira	Me niti ne motivira, niti motivira	Me motivira	Me zelo <u>motivira</u>
Višina plače.	1	2	3	4	5
Zanimiva dela in naloge.	1	2	3	4	5
Možnosti napredovanja.	1	2	3	4	5
Možnosti dela v timu/skupini.	1	2	3	4	5
Prilagodljiv delovni čas.	1	2	3	4	5
Možnost vodenja pri delu.	1	2	3	4	5
Nagrada za dosežke in uspeh pri delu.	1	2	3	4	5
Nizka stopnja stresa na delovnem mestu.	1	2	3	4	5
Pohvala nadrejenega za dobro opravljeno delo.	1	2	3	4	5

3. Ali menite, da ste za svojo izobrazbo in svoj vložen trud na delovnem mestu, tudi ustrezno plačani?

- a) DA.
- b) NE.

4. Prosim, da na kratko obrazložite odgovor na prejšnje (3.vprašanje) in sicer, če ste obkrožili DA, potem zakaj da, in če ste obkrožili NE, zakaj ne.

5. Kako vas vaš nadrejeni motivira? (Možnih je več odgovorov)

- a) Z ustno pohvalo.
- b) Z nagrado.
- c) Z višjo plačo.
- d) Napredovanjem.
- e) Me sploh ne motivira.
- f) Drugo: _____

6. Naštejte vsaj tri stvari, ki bi jih vi kot delavec spremenili/dodali, da bi bila vaša motivacija še boljša in večja.

7. Kakšen je vaš odnos z vašim nadrejenim?

- a) Zelo slab.
- b) Slab.
- c) Niti slab niti dober.
- d) Dober.
- e) Odličen.
- f) Drugo: _____

8. Odnose s sodelavci ocenjujem na splošno kot:

- a) Zelo slabe.
- b) Slabe.
- c) Niti slabe, niti dobre.
- d) Dobre.
- e) Odlične.
- f) Če želite, opišite zakaj svoje odnose ocenjujete tako, kot jih?

9. Pri naslednjih trditvah označite stopnjo strinjanja tako, da obkrožite ustrezno številko:
1 - sploh se ne strinjam, 5 - popolnoma se strinjam.

TRDITVE	Sploh se <u>ne</u> <u>strinjam</u>	Se ne strinjam	Delno se strinjam	Se strinjam	Popolnoma <u>se strinjam</u>
1. Zaposleni med seboj dobro sodelujemo in ne tekmujemo eden proti drugemu.	1	2	3	4	5
2. Dobro opravljeno delo je v naši organizaciji takoj opazno in tudi pohvaljeno.	1	2	3	4	5
3. Nadrejeni dobro pozna nas zaposlene, zato je tudi delo prilagojeno glede na lastnosti posameznika.	1	2	3	4	5
4. Zaposleni hitro rešujemo nastajajoče konflikte na delovnem mestu.	1	2	3	4	5
5. Nadrejeni je vedno na voljo, če se pojavijo v podjetju težave.	1	2	3	4	5
6. Nadrejeni stremi temu, da zaposleni čutimo pripadnost podjetju.	1	2	3	4	5
7. Nadrejeni dobro komunicira s svojimi zaposlenimi (to pomeni, da so informacije vedno točne in prave za potek nadaljnjega dela).	1	2	3	4	5
8. Sodelavci se med seboj spoštujemo in razumemo.	1	2	3	4	5
9. Na skupnih sestankih vedno rešujemo težave.	1	2	3	4	5
10. Organizacija ima dober program za odnose zaposlenih, saj zagotavlja pošteno in dosledno obravnavo vseh zaposlenih, tako da smo predani svojemu delu in lojalni podjetju.	1	2	3	4	5
11. Odnosi med zaposlenimi zelo vplivajo na kakovost opravljenega dela in počutje v službi.	1	2	3	4	5

10. Kako sami pripomorete k usklajevanju poklicnega in zasebnega življenja? (Možnih je več odgovorov)

- a) S sprotnim delom.
- b) Z dogovarjanjem in razporejevanjem dela s sodelavci.
- c) Z delegiranjem dela.
- d) S postavljanjem svojih priorit.

11. Pri vsaki od spodnjih trditev, ki se nanašajo na ravnotežje med vašim delom in družino, prosim obkrožite, kako pogosto se znajdete v naštetih situacijah.

RAVNOTEŽJE MED DELOM IN DRUŽINO	Nikoli	Redko	Pogosto	Vedno
Delo mi omogoča, da si lahko prilagodim delovni čas.	1	2	3	4
Z delom sem preobremenjen/a.	1	2	3	4
Svoje delo velikokrat prenesem tudi domov, zaradi katerega mi preostane malo časa za družino.	1	2	3	4
Moje delo posega v družino.	1	2	3	4

12. Za vsako trditev o zadovoljstvu z uravnoteženostjo med delom in družino, ocenite od 1- se sploh ne strinjam do 5- popolnoma se strinjam, v kolikšni meri se strinjate oz. ne strinjate s trditvijo.

TRDITVE	Se sploh ne strinjam	Se ne strinjam	Delno se strinjam	Se strinjam	Popolnoma se strinjam
Zadovoljen/na sem z razporeditvijo med delom in družino.	1	2	3	4	5
Zadovoljen/na sem z ujemanjem svojega poklicnega in zasebnega življenja.	1	2	3	4	5
Zadovoljen/na sem s svojo sposobnostjo in možnostjo zavoda, da celotno delo opravim na delovnem mestu in ga ne prenašam domov.	1	2	3	4	5
Zadovoljen/na sem, da se delo ne vmešuje v družino.	1	2	3	4	5
Zadovoljen/na sem, da mi ni potrebno izbirati med delom in družino.	1	2	3	4	5

OBKROŽITE

SPOL

M	Ž
---	---

STAROST

Do 25 let	Od 26 – 35 let	Od 36 – 45 let	Od 46 – 55 let	Nad 55 let
-----------	----------------	----------------	----------------	------------

IZOBRAZBA

3. stopnja	4. stopnja	5. stopnja	6/1.stopnja	6/2. stopnja	7. stopnja
------------	------------	------------	-------------	--------------	------------

STATUS ZAPOSLOTITVE

Za določen čas	Za nedoločen čas
----------------	------------------

DELOVNO MESTO

Učitelj/ica	Vzgojitelj/ica	Pomočnik/ica vzgojiteljice	Čistilec/ka	Kuhar/ica	Računovodkinja	Tajnik/ica
-------------	----------------	----------------------------	-------------	-----------	----------------	------------

Priloga 2: Intervju z v.d. ravnateljice Matejo Šepić

1. Kako bi se vi ocenili kot vodja/direktor šole in vrtca?

V letošnjem šolskem letu sem drugič imenovana za vršilko dolžnosti ravnateljice na OŠ Rudija Mahniča – Brkinca Pregarje, v sklopu katere deluje tudi enota vrtca. To pomeni, da vodstveno funkcijo opravljam slabi dve leti, od septembra 2014, iz česar izhaja, da je ta vloga zame nekaj novega in sem šele na začetku te poklicne poti. Zase bi dejala, da sem precej natančna, da se poglobim v delo, ki ga moram opraviti, in da se ga trudim vestno opravljati. Prav tako sem si prizadevala, da bi bila v odnosu do sodelavcev pravična, razumevajoča in da bi vzpostavila komunikacijo z vsemi, saj imamo na naši šoli tudi zaposlene delavce, ki zgolj dopolnjujejo svojo obveznost na naši šoli, kar pomeni, da so pri nas prisotni le določene dneve in le nekaj ur. Ker pa predhodno nisem imela izkušenj z vodstveno funkcijo, sem gotovo v nekaterih segmentih dela pokazala pomanjkljivosti oz. šibkosti zaradi svoje neizkušenosti.

2. Opišite, kakšni so vaši odnosi z zaposlenimi?

Sama bi ocenila, da so v glavnem korektni in spoštljivi. Vrata pisarne so vsakemu izmed delavcev odprta, da se lahko z mano pogovori. Če pride do konfliktov, ki se tičejo odnosov med zaposlenimi in za katere ocenim, da vplivajo na samo delo in na celotno vzdušje, posežem vmes in se o problemu pogovorimo. Učinek tega pa je odvisen od vsakega posameznega delavca, saj kot ravnatelj ne moreš imeti vsega pod nadzorom.

3. Kako mislite, da vas vidijo vaši zaposleni kot vodjo šole in vrtca?

Dejala bi, da me sicer vidijo kot osebo, ki je marljiva, vestna, sistematična in dokaj organizirana. Vendar pa, da sem pokazala pomanjkljivost v odnosu z nekaterimi ljudmi, ki jim nisem znala postaviti meja in ker sem nekatere stvari jemala osebno. K čemur pa je gotovo botrovala tudi moja neizkušenost v tej vlogi, saj sem se vedno znova znašla v situacijah, ki so bile zame nove in sem se odzvala tako, kot se mi je v danem trenutku zdelo najbolj primerno oz. kot sem najbolje znala.

4. Na kakšen način stimulirate/motivate svoje zaposlene, da delo poteka nemoteno in da so zaposleni zadovoljni?

Ker zaposleni že vseskozi delajo na majhni šoli, se v glavnem zavedajo, da morajo poprijeti tudi za delo, ki ni v opisu njihovih del, če nam je cilj, da vzgojno-izobraževalno delo poteka nemoteno. Pri tem pa sem vedno imela v mislih, da delavcu dodelim takšne zadolžitve, kjer lahko izkoristi svoja močna področja in ga nisem po nepotrebnem obremenjevala z delom, ki bi mu zaradi tega, ker mu »ne leži«, predstavljalo stres.

5. Če bi bili vi zaposleni in ne vodja/direktor, kako bi želeli, da vas zavod motivira?

Predvsem bi si želela, da bi imela več možnosti za dodatna izobraževanja, pri čemer pa se zavedam, da to ni odvisno le od ravnatelja, ampak od tega, koliko finančnih sredstev v ta namen prispeva pristojno ministrstvo.

6. Kaj bi vi pri vašem vodenju spremenili/dodali?

Mislim, da bi morala predvsem delati na tem, da se zaradi svojega dela ne obremenjujem preveč in da se naučim postaviti mejo v odnosu do nekaterih delavcev.

7. Ali menite, da je komunikacija ključni element za dobre odnose med zaposlenimi? Zakaj tako mislite? Opišite, kako vi to v praksi izvajate (torej, da je komunikacija v zavodu čim boljša).

Prepričana sem, da je dobra komunikacija med sodelavci ključna za dobro vzdušje in posledično za bolj kakovostno vzgojno-izobraževalno delo. To v praksi izvajam na rednih sestankih učiteljskega in vzgojiteljskega zbora, prek neformalnih pogovorov z delavci in z organiziranjem skupnih druženj pred novim letom in ob zaključku šolskega leta.

8. Ali vaše delo prenašate tudi domov? Zakaj?

Priznam, da sem lani, ko sem bila prvič v vlogi v.d. ravnateljice, pogosteje kot letos svoje delo prinašala domov. Včasih tudi zato, ker vsega nisem utegnila opraviti v času svojega rednega delovnega časa, včasih pa je bilo bolj psihičnega izvora, ker sem se obremenjevala s kakšnimi dogodki, ki so se zgodili v šoli, in so me skrbeli.

9. Ali se vam zdi, da se vaše delo vmešuje v družino, kar pomeni, da izkušnje pri delu motijo družinsko življenje. To so nenavadne delovne ure, preobremenjenost na delovnem mestu, potovanja zaradi dela, ipd. Če se, vas prosim, da mi opišete na kakšen način se to kaže pri vašem delu.

Ponovno bi dejala, da je lani bolj vplivalo na moje zasebno življenje, ker sem bila tudi doma pogosto z mislimi na šolo, premlevala tekoče dogodke, pripravljala kakšne šolske stvari, ki jih nisem utegnila narediti v šoli. Že letos pa je tega občutno manj.

10. Kako sami pripomorete k usklajevanju poklicnega in zasebnega življenja?

Sama pri sebi sem se že na začetku ponovne izvolitve za v.d. ravnateljice odločila, da šolske stvari in probleme (kolikor se le da) puščam v šoli, kar mi včasih uspeva bolj, drugič manj, vendar je v tem pogledu napredek v primerjavi z lani. Trudim se početi stvari, ki me veselijo, obvezno si vzamem čas za dnevne sprehode v naravo, da si razbistrim misli, čas za druženje z domačimi in s prijatelji.