



B&B
VIŠJA STROKOVNA ŠOLA

Diplomsko delo višješolsko strokovnega študija
Program: Poslovni sekretar

STRES IN KOMUNIKACIJA NA DELOVNEM MESTU

Mentorica: mag. Terezija Povše Pesrl

Kandidatka: Bernarda Jugovec

Kranj, februar 2007

ZAHVALA

Ob zaključku diplomske naloge se najiskrenejše zahvaljujem svoji mentorici ge. mag. Tereziji Povše Pesrl za pozitiven odnos do mojega dela, za izčrpne informacije o diplomski temi ter za dragocene nasvete in spodbude med pisanjem.

Iskreno se zahvaljujem tudi vsem drugim, ki so mi stali ob strani.

Zahvaljujem se tudi lektorici ge. Mariji Jerše za jezikovne popravke v nalogi.

Bernarda Jugovec

POVZETEK

Komunikacija predstavlja pomemben proces v medosebnih odnosih, ki je mnogokrat žal slaba, zato se pogosto pojavlja stres. Delovno okolje, v katerem preživimo poleg bivalnega največ našega časa, že samo po sebi predstavlja rizično okolje, ki v primeru dodatnih težav, kot so bolezen ter s tem posledično povezana odsotnost z dela, možnost za stres še poveča.

Vsa ta problematika je v diplomski nalogi najprej teoretično predstavljena s pomočjo različne strokovne literature in v nadaljevanju še v obliki študije primera – predstavitve konkretnega primera s področja dolgotrajne odsotnosti z dela zaradi bolezni.

KLJUČNE BESEDE: stres, komunikacija, delovna organizacija, invalid.

ABSTRACT

Communication is presenting important process in interpersonal relations and she is several times bad unfortunately and because of that stress appears often. Working environment, in which go through beside living mostly our time, already alone round self introduces dangerous environment, that in instance of additional problems, as they are disease and absence from part connected with this consecutively, she still increases possibility for stress.

All this problems are presented in dissertation theoretically with the help of different professional literature first and in continuation also in shape of study simile – of presentation of concrete instance from field of lasting absence from part because of disease.

KEYWORDS: stress, communication, working organization, person with disability.

IZJAVA

»Študentka **Bernarda Jugovec** izjavljam, da sem avtorica tega diplomskega dela, ki sem ga napisal/a pod mentorstvom **mag. Terezije Povše Pesrl**.

»Skladno s 1. odstavkom 21. člena Zakona o avtorskih in sorodnih pravicah dovoljujem objavo tega diplomskega dela na spletni strani šole.«

Dne **31. 03. 2007**

Podpis: _____

KAZALO

1 UVOD	1
1.1 NAMEN IN METODOLOGIJA.....	1
2 STRES	2
2.1 STRESNA REAKCIJA.....	3
2.2 STRESORJI.....	5
2.3 NEGATIVNI STRES.....	6
2.4 POZITIVNI STRES.....	6
2.5 ZNAKI STRESA.....	6
3 KOMUNIKACIJA	9
3.1 KOMUNIKACIJSKI PROCES.....	11
<i>Najbolj preprost komunikacijski sistem sestavljajo štirje elementi:</i>	11
3.2 FAZE PROCESA KOMUNICIRANJA.....	14
3.3 RAVNI KOMUNICIRANJA.....	16
3.4 VRSTE IN STILI MEDOSEBNEGA KOMUNICIRANJA.....	18
4 KOMUNIKACIJA V DELOVNI ORGANIZACIJI	24
4.1 KOMUNICIRANJE IN ODNOSI S SODELAVCI.....	24
4.2 REŠEVANJE KONFLIKTOV S KOMUNIKACIJO.....	25
4.3 UČINKOVITOST IN USPEŠNOST KOMUNICIRANJA V DELOVNI ORGANIZACIJI.....	27
5 DELOVNA ORGANIZACIJA IN TIM	28
5.1 TIMSKO DELO.....	28
5.2 KOMUNICIRANJE V TIMU.....	28
5.3 VODENJE TIMA.....	30
6 INVALIDNOST	32
7 PRAVNA IZHODIŠČA ZA ZAŠČITO INVALIDNIH OSEB	33
7.1 OHRANITEV OZIROMA IZGUBA ZAPOSLOTITVE.....	34
7.2 PRAVICA DO POKLICNE REHABILITACIJE.....	35
8 ŠTUDIJA PRIMERA	37
8.1 OPIS PRIMERA.....	37
8.2 REAKCIJA DELODAJALCA.....	39
9 RAZPRAVA	41
9.1 ODNOSI MED VODILNIMI IN DELAVCI.....	41
9.2 ODNOSI MED SODELAVCI.....	41
9.3 IGNORIRANJE ALI »KUHANJE MULE«.....	41
9.4 SARKAZEM.....	41
9.5 SPOSOBNOSTI USPEŠNIH VODITELJEV.....	42
9.6 CENA NEETIČNEGA VEDENJA V POSLOVANJU JE ZELO VISOKA.....	42
10 ZAKLJUČEK	43
11 LITERATURA	45
12 PRILOGA	47

1 UVOD

Danes nam življenje ne prizanaša s stresi. Praktično ni človeka, ki se z njim ne bi srečal oziroma soočil. Morda smo se nanj že tako navadili, da je postal naš stalni spremljevalec.

Stresne situacije predstavljajo poklicno tveganje, ki pa ne pomeni, da bi ga morali prenašati ali zaradi njega trpeti. Pri tem je izrednega pomena komunikacija in medosebni odnosi, tako doma, še posebej pa na delovnem mestu, saj tam preživimo velik del našega življenja. Pomembno pri tem pa je poudariti tudi to, da k temu bistveno prispeva tudi vodenje članov kolektiva, njihova motiviranost in stopnja povezanosti ter razumevanje. Pozitivna komunikacijska klima je torej zelo pomemben dejavnik pri preprečevanju stresa, slabega počutja in s tem je zmanjšana možnost nastanka bolezni pri posamezniku.

O komuniciranju se danes piše mnogo več kot pred leti, saj so strokovnjaki ugotovili, da pomembno vpliva na zadovoljevanje temeljnih človekovih potreb vsakega posameznika. Človek za normalno delovanje mora komunicirati, saj ga prav to označuje za človeka, po drugi strani pa z verbalnim ali neverbalnim, želenim ali neželenim komuniciranjem opozarja nase, na svoje stiske, težave, pa tudi srečo in veselje.

Znati komunicirati pomeni svojo lastno komunikacijo prilagoditi konkretnim situacijam, konkretnemu partnerju in konkretnim ciljem.

1.1 NAMEN IN METODOLOGIJA

Glavni namen diplomskega dela je teoretično predstaviti vse pomembne dejavnike, ki vplivajo na posameznika v delovnem okolju. To so stres, njegove oblike in pojavnost, vrste in znaki ter načini preprečevanja. Ob tem je predstavljena tudi komunikacija, njen pomen in doprinos za dobro in kvalitetno sodelovanje in razumevanje v kolektivu.

Pri pisanju diplomskega dela sem uporabila deskriptivno in analitično metodo dela ter problemski pristop.

Uporabljena je sodobna strokovna literatura obravnava tematike, in sicer s področja psihologije, komunikologije, managementa, organizacije in delovnega prava.

S predstavitvijo moje lastne izkušnje v obliki študije primera, želim prikazati, analizirati, vrednotiti in podati možne izboljšave ter predloge ob razreševanju problematike soočanja z nastankom invalidnosti v času produktivnega delovanja posameznika in reakcij delovnega okolja.

Namen moje diplomske naloge je predstaviti osebni, konkretni primer neustrezne komunikacije vodilne osebe - nadrejenega do delavca (v tem primeru do mene) in njegovo neprimerno ravnanje ter nespoštljiv, nerazumevajoč odnos ter prikazati, kako lahko neustrezna komunikacija pripelje do negativnih posledic.

2 STRES

Beseda stres poimenuje telesno reakcijo na mobilizacijo obrambnih sistemov proti grožnji, ki jo zazna naše telo. Stres je sklop telesnih, fizičnih, duševnih in kemičnih reakcij na okoliščine, ki sprožijo v človeku zmedenost, nejevoljo in vzburjenost. Te reakcije ne izvirajo zgolj iz samih stresnih dejavnikov, temveč tudi iz našega zaznavanja dogodka in našega odziva nanj. Zato deluje stres pozitivno ali negativno. Pomembno je njegovo obvladovanje. Če ga ne obvladujemo, postane naš sovražnik, ki nas izčrpa.

Stres je postal v zadnjem času modni izraz in zanimanje zanj izjemno narašča zaradi zdravstvenih težav, izostankov z dela in velikih izgub pri dohodku podjetij. Stres je smiselno obravnavati predvsem zaradi posledičnih stroškov in širše skrbi za človekovo zdravje in njegovo dobro počutje.

Različne kombinacije odzivov in obramb lahko pripeljejo do porušanja telesnega ali duševnega ravnovesja in s tem možnosti za nastanek telesne ali duševne bolezni. Stres torej povzročajo pretirane zahteve okolja, predvsem take, ki presegajo človekovo sposobnost, da jih izpolni ali se jim izogne. Pomeni stisko, ki jo človek občuti zaradi številnih pritiskov, vplivov ali pomanjkanja vzpodbud. Stisko pozna vsak izmed nas. Problemi se začno, ko je neugodnega fizičnega in psihičnega doživljanja preveč. Ljudje se različno odzivajo na stresne dražljaje in toleranca posameznika je na takšne dražljaje različna (Pačnik, 1992).

Nihče ni povsem odporen proti stresu. Stres zadeva prav vsakogar, saj je pomemben in bistven del našega življenja. Nastaja kot neizogibna posledica naših odnosov z nenehno spreminjajočim se okoljem, ki se mu moramo prilagajati.

Stres lahko razumemo tudi kot prilagoditveni odziv telesa, ki ga sprožijo spremembe v okolju.

»Stres je neskladje med dojetjem zahtev na eni strani in sposobnostmi za obvladovanje zahtev na drugi strani. Razmerje med dojetjem zahtev in oceno sposobnosti za kljubovanje pritiskom odločilno vpliva na doživljanje stresa – škodljivega in prijaznega« (Looker in Gregson, 1993: str.109-127).

Rakovec – Felser (1991) navaja, da je stres situacija alarma. Je stanje posameznikove psihične in fizične pripravljenosti, da se s situacijo sooči, se ji prilagodi in jo obvlada. Pri tem so obremenitve lahko zunanega ali notranjega izvora. Lahko so fizične, kemične, biološke, socialne oziroma psihološke narave.

Pojem stresa izvira iz tehnike, kjer ga opredeljujejo kot vsoto sil, ki delujejo na nek material in povzročajo določene posledice. Najhujši stres je dosežen tedaj, ko je predmet tik pred tem, da se zlomi oziroma stre. V mehaniki pomeni stres biti »prost« brez napetosti. Izraz je popularen predvsem na anglo-saksonskem govornem področju, kjer ga povezujejo še z različnimi drugimi negativnimi pojavi (npr. »stress of weather«, za označevanje vremenskih nevšečnosti, »stress of poverty« za označevanje nenadne izgube premoženja in hude revščine) (Lindemann, 1977; cit. po Kovačev, 1997: str. 10-24).

Stres daje pečat drugi polovici 20. stoletja. Je simbol našega prostora in časa, pa tudi človeka, ki je izgubil svojo srčiko. Če je res, da spada k našemu življenju, bi lahko rekli,

da se nam ga ni treba otepati. Vendar bi bil takšen zaključek zgrešen, kajti preobilica stresa, ki se dandanes zgrinja nad nas, je kriva za nešteta obolenja in smrti. Če si zamislimo sodobno življenje z neodložljivimi roki, s poslovnimi potovanji po prenapoljenih cestah, z neizogibnim poklicnim in dopolnilnim študijem po končanem delu, s poplavo dražljajev, ki nam jih pripravljajo časopisi, radio, televizija, pa s hrupom in smradom onesnaženega okolja, potem se nam zazdi, da je postalo življenje aktivnega človeka en sam stres brez konca. Kogar preganja delo in ga izčrpava, kaj lahko postane žrtev stresa (Lindemann, 1977: str. 11-31).

Dubrin definira stres kot neko mentalno ali fizično stanje, ki je posledica zaznane ogroženosti ali zahtev, ki za posameznika nimajo le obrobne značaja (Bratina, 1992: str. 63-66).

2.1 STRESNA REAKCIJA

Looker in Gregson (1993) s pojmom **stresna reakcija** označujeta zaporedje različnih telesnih odzivov na zahteve, s katerimi se soočamo. Stresna situacija nenehno poteka v mejah normalnega območja, znotraj katerega premagujemo vsakdanje in predvidene težave.

Sprožitev primerne stresne reakcije je odvisna od človekovega dojetja položaja in presoje, kako ga je mogoče učinkovito obvladovati. Kadar se nam zdi, da bomo položaj uspešno obvladovali, bo stresna situacija potekala v območju stresnega ravnovesja in sploh ne bomo čutili, da smo pod stresom. Če pa prevladata dvom in bojazen, poteka stresna situacija zunaj normalnega območja in povzroča različne stopnje škodljivega stresa, ki spremljajo **duševni boj** ali **beg** ali **odpor**.

Človekove predstave o sposobnostih kljubovanja zahtevam temeljijo na njegovih izkušnjah, pričakovanjih, nazorih, prepričanjih in potrebah, ki so tudi odvisne od podedovanih značilnosti osebnostne strukture, vzgoje, starosti, spola in splošnega zdravstvenega stanja (Looker in Gregson, 1993).

Raziskovalci so ugotovili, da so odzivi bolj uspešni, če obremenitev sprejemamo kot izziv. To nas spodbuja k premagovanju težav. Manj uspešno pa je tedaj, če obremenitev vidimo kot grožnjo ali pretečo izgubo ali škodo. Na enako situacijo lahko torej posameznik različno reagira, odvisno od tega, ali jo dojema kot izziv ali kot izgubo (Musek, 1999).

V življenju se pogosto zgodi, da ne reagiramo zrelo in konstruktivno, čeprav celo sami dobro vemo, da bi lahko bolje ravnali. Razlaga je preprosta – človek ni robot, ampak čustveno bitje, ki težko prenaša čustveni pritisk, napetost in bojazni. Čim močnejši je ta pritisk, tem bolj nas sili, da se ga hitro znebimo. Zato včasih ravnamo naravnost nerazumno, kot da bi imeli duševni »kratki stik«.

Prepričanje, da je stres samo v glavi, je zmotno. Prvi korak k razumevanju stresa, njegove preobrazbe v bolečino, njegovega zmanjševanja in obvladovanja, je biološki. Večini ljudi pomeni stres zahteve, ki jim jih vsak dan postavlja življenje. Te zahteve imenujemo **stresorji**, njihov akutni vpliv na naše telo pa **stres**.

Stres je sklop odzivov našega organizma na delovanje stresorjev, ki poteka po zakonitem vzorcu. Poteka v treh fazah:

- **faza alarma:** kadar nastopijo pretirane zahteve, sproži stresna reakcija povečano pripravljenost, da se lahko telo spopade z njimi. V tej fazi je delovanje organizma močno vzburjeno. Spodbujen je simpatični del živčnega sistema, ki posameznika pripravi na akcijo ali beg, oziroma posamezniku omogoči akcijo in sprosti v njem tiste energetske zaloge, ki to akcijo sploh omogočijo. Opazni so številni premiki v telesnih procesih: izboljša se prekrvavitev, oskrba s hrano in kisikom, sprostijo se zaloge sladkorja itd.
- **faza odpornosti:** v tej fazi se začno vključevati določeni mehanizmi, ki bi telesne procese normalizirali in jih vrnili v izhodiščni položaj. To je faza prilagoditve na stres. Prevladuje delovanje parasimpatikusa nad simpatikusom. Vključuje se tisti del nevrovegetativnega živčnega sistema, ki polni izpraznjene baterije v telesu ali vsaj poskrbi, da se ne izpraznijo do konca. Do te faze je lahko učinek stresa pozitiven. Posameznika lahko energetsko osveži, ga vzpodbudi k določenim mislim in dejavnostim. Drugače pa je, ko stresna situacija kljub prilagoditvi traja naprej.
- **faza izčrpanosti:** v tretji fazi deluje stres naprej in tako se prično energetske zaloge prizadetega počasi prazniti. Pojavijo se prvi znaki utrujenosti. Če se v tem času nič ne spremeni, vodi situacija stresa do izčrpanosti.

Človek se vsak dan srečuje s številnimi obremenitvami in če te trajajo predolgo in ne kaže, da se jih bo rešil, doživlja prizadeti telesno nemoč in psihično odpoved. Pojavijo se občutja praznine, obupa, nezainteresiranosti. Takšno stanje se stopnjuje vse do apatije. Na delovnem mestu se odpoved pokaže tudi v znižani delovni učinkovitosti. Takšna oseba se spremeni v senco samega sebe in se vrti v začaranem krogu. Ne more se preusmeriti na konkretne vsebine, ne obvladuje svojih zmožnosti koncentracije, ne more si ničesar zapomniti. Zaradi raztresenosti dela napake in to ji načenja samozaupanje. Zrahljano samozaupanje pri delu povzroči razvrednotenje še na drugih področjih delovanja.

Prizadeta oseba se vse bolj zapleta in pogreza v stanje depresije, ne le s somatskimi disfunkcijami, ampak tudi z odkloni v osebnostnem funkcioniranju. Nič je ne veseli, hitro je utrujena, ponoči slabo spi, zjutraj vstaja utrujena, obdajajo jo skrbi, dvomi in bojazni.

Energetsko je oseba izčrpana in nezmožna, da običajne zahteve in pritiske obvladuje še naprej. Potrebna je začasne razbremenitve, da bi se z njimi ponovno spopadla brez dodatne škode zase (Rakovec-Felser, 1991: str. 99-101).

2.2 STRESORJI

Stres je duševna in telesna reakcija na spremembe. Dejavnike, ki lahko sprožijo stresno reakcijo oziroma kot ga je Selye imenoval **splošni prilagoditveni sindrom**, imenujemo stresorji (Lindemann, 1982: str. 11-31).

Stres je kompleksna transakcija med človekom in njegovim okoljem, ki zunanje sile ali pritiske (stresorje) povezuje s situacijsko bojznijo prek zaznave grožnje (Spielberger, 1985: str. 104-115).

Stresogeni dejavniki so tisti dejavniki fizikalne, biološke, psihološke ali socialne narave, ki povzročijo motnje biološkega in psihičnega ravnotežja.

To so npr. zunanji vplivi: biokemični dražljaji, mišično delo, mraz, toplota, bolezenske klice, zdravila, poškodbe itd.

Stresorji so lahko tudi psihične narave, kot so: razmišljanja, čustvena stanja, bojazen, žalost, osamljenost, tesnoba, ponos, zadovoljstvo in nejevolja.

Vsak posebno hud stresor je rizični faktor, se pravi dejavnik, ki lahko postane pomemben za nastanek bolezni.

Vendar enaki rizični faktorji ne izzovejo pri vseh ljudeh enakih bolezni. Pri vsakem človeku je kak organ slabotnejši, pri nekem je to želodec, pri drugem so pljuča, pri tretjem ožilje. Slabotnejši organi so najšibkejši členi v verigi telesnih delov, ki sestavljajo človeški organizem in jih stres najprej prizadene. Kolikor so do danes dognali, velja to za večino bolezni, tudi za raka. (Lindemann, 1977: str. 18).

V širšem smislu je stresor vsak vpliv, ki učinkuje na organizem. Stresorji so torej dražljaji, ki v telesu ustvarijo stres.

Definicij stresa je veliko, vse pa imajo nekaj skupnega – negativno konotacijo. V vseh primerih vendarle ni tako, saj stres omogoča ljudem in živalim odzivanje na dražljaje iz okolja. Določena mera stresa nas potiska v aktivnost, nas opozarja na nevarnost in po potrebi mobilizira obrambne sile (Lindemann, 1982: str. 11-31).

Po Selye-u (cit. po Kovačev, 1997) poznamo dve vrsti stresa. To sta:

- »distress« ali škodljivi stres (negativni stres) in
- »eustress« ali stres, ki varuje zdravje (pozitivni stres).

Po Aldwinu je ideja o zdravem stresu sporna, saj je težko ugotoviti, ali je oseba zaradi stresa nekaj pridobila ali pa ga upravlja tako, da ga na nek način zanika (Kovačev, 1998).

Lazarus (cit. po Kovačev, 1997) navaja več vrst stresov, kot so:

- delovni stres,
- družinski stres,
- kronični stres,
- akutni stres,
- dnevne tegobe,
- travma,
- krize.

2.3 NEGATIVNI STRES

»Stres za večino ljudi pomeni nekaj slabega. Vtisnil se jim je v spomin kot grenka izkušnja, ki jih je pretresla zaradi pretirane ali premajhne obremenjenosti, naveličanosti, z dolgočasnosti ali vztrajanja v položaju, ki ga niso povsem nadzorovali in obvladovali. Ali pa so jim grenile življenje težave v zakonu, izguba ljubljene osebe, finančni problemi in prevladujoč občutek spodletelosti. Ti ljudje so se v resnici spominjali stiske ali negativnega stresa, ki ga lahko imenujemo tudi škodljivi stres. Če takemu stresu pustimo prosto pot, lahko povzroči upad učinkovitosti, zmogljivosti in nastanek bolezni. Škodljivi stres je lahko tudi vzrok glavobolov, prebavnih motenj, pogostih prehladov, bolečin v vratu in hrbtu ter skaljenih medosebnih odnosov« (Looker in Gregson, 1993: str. 109-127).

2.4 POZITIVNI STRES

Po drugi strani pa je presenetljivo, da ljudje opisujejo stres tudi kot prijetno, vznemirljivo, spodbudno in navdušujoče občutje. V takšnem stanju se počutijo sposobne obvladovati zahteve ali se celo namerno pustijo izzivati, saj zaupajo vase in so prepričani, da bodo kos vsem oviram. Takšen stres imenujemo pozitivni ali prijazen stres. Stres je povsem individualna izkušnja. Kar je za nekoga prijetno in pozitivno, je za drugega docela škodljivo in negativno. Namerno sprejemanje izzivov je enkrat radost, drugič pa polomija (Looker in Gregson, 1993: str. 109-127).

2.5 ZNAKI STRESA

Znamenja škodljivega stresa lahko razdelimo v več skupin.

Telesni znaki :

- razbijanje srca, povečanje srčnega utripa ;
- zasoplost, cmok v grlu, pospešeno plitvo dihanje ;
- suha usta, želodčni krči, prebavne motnje, bruhanje ;
- diareja, zapeka, vetrovi ;
- splošna mišična napetost, zlasti v čeljustih, škripanje z zobmi ;
- stiskanje pesti, povešena ramena, bolečine in krči v mišicah ;
- nemir, hiperaktivnost, grizenje nohtov, bobnanje s prsti, prestopanje, tresoče dlani;
- potenje dlani in zgornje ustnice, nenadni vročinski valovi ;
- mrzle dlani in stopala ;
- pogosta potreba po uriniranju;
- pretirana ješčost, izguba teka, pretirano kajenje;
- povečano uživanje alkohola, izguba želje po spolnosti (Looker in Gregson, 1993: str. 109-127).

Psihični znaki:

- obupanost, zaskrbljenost, vznemirjenost, jokavost, pobitost, občutek nemoči in brezupa, nerazsodnost, odsotnost, zadržanost, občutek nesposobnosti, črnogledost, tesnoba, depresija;
- nepotrpežljivost, vzkipljivost, razdraženost, jeza, agresivnost, nataknenost, zlovoljnost;
- nezadovoljstvo, zdolgočasenost, občutek nezadostnosti, krivde, odrinjenosti, pomanjkanje pozornosti in varnosti, pretirana občutljivost;
- pomanjkanje zanimanja za urejeno zunanost, zdravje, prehrano, spolnost;
- pomanjkanje samospoštovanja in nezanimanje za ljudi;
- lotevanje več stvari hkrati, naglica;
- puščanje nedokončanih in nerazsodno lotevanje novih nalog;
- pomanjkanje sposobnosti jasnega mišljenja, težave s koncentracijo in sprejemanjem odločitev, pozabljenost, pomanjkanje ustvarjalnosti, iracionalnost, omahljivost in težavno lotevanje novih stvari;

- nagnjenost k spodrslijajem in nezgodam, ki bi jih bilo moč preprečiti;
- občutek preobremenjenosti, nesposobnosti dokončanja nalog in hlastno lotevanje novih zadolžitvev;
- pretirana kritičnost, tog način mišljenja, nerazumnost odločitev, pretirana občutljivost, neučinkovitost, neuspešnost (Looker in Gregson, 1993).

Znamenja prijaznega (pozitivnega) stresa:

- evforičnost, zanesenost, vznemirljivost, visoka motiviranost;
- razumevanje, pripravljenost priskočiti na pomoč, družabnost, prijaznost, ljubeznivost, občutek zadovoljstva in sreče;
- umirjenost, uravnovešenost, samozavest;
- ustvarjalnost, učinkovitost, uspešnost;
- sposobnost jasnega in racionalnega mišljenja, odločnost;
- marljivost, živahnost, tvornost, vedrost, nasmejanost (Looker in Gregson, 1993: str. 109-127).

Kritični življenjski dogodki vplivajo na posameznika tako, da načnejo (ali celo porušijo) njegovo psihično ravnovesje. Vplivajo na osebnost v celoti. Njihov vpliv je najbolj opazen na motivacijskem področju. Kot posledica blokade motivacijskih tendenc se pojavijo frustracije in konflikti. Pri frustraciji gre za prepreko na poti do cilja, ki omogoča zadovoljitev določene potrebe, pri konfliktu pa za ambivalentne težnje na poti do cilja, ki omogoča zadovoljitev določene potrebe, pri konfliktu pa za ambivalentne težnje v odnosu do cilja. Konflikt je že po definiciji povezan s frustracijo, saj se mora posameznik odločiti za eno od dveh (ali več) nezdružljivih dejanj tako, da je lahko zadovoljena le ena potreba. Frustracije in konflikte je mogoče reševati pozitivno (s pozitivnim reševanjem problema) ali negativno (z agresijo, z begom, s strahom, tesnobo ali z obrambnimi mehanizmi) (Kovačev, 1997: str. 10-24).

Pogosta in dolgotrajna izpostavljenost obremenitvam pogosto povzroči krizo in stres. Kriza je kot »obdobje neravnovesja«, ki jo spremlja psihično in fizično neugodje in katere trajnost je omejena, v tem času pa močno prizadene sposobnost posamezne osebe, da bi stvari kompetentno obvladovala in premagala. Tudi številni drugi avtorji poudarjajo izgubo psihičnega ravnotežja oziroma zaplet v gladko potekajočem psihičnem delovanju kot najpomembnejšo značilnost krize. Povzročijo jo lahko zunanji in notranji dejavniki, pa tudi kombinacija obojih in njihovo vzajemno delovanje.

Kriza ni nujno negativna, ampak lahko celo spodbudi nadaljnji razvoj. Erikson 1950; cit. po Kovačev, 1997: str. 10-24) jo predstavlja kot normalen razvojni pojav, ki ima univerzalno vrednost. V vsakem razvojnem obdobju se namreč po Eriksonu pojavi kriza, ki nastopi, ker se pojavi neka nova sposobnost. Ta zahteva maksimalno količino psihične energije. Sposobnosti, ki so se pojavile v prejšnji razvojni fazi še niso dovolj utrjene, zato se psihično ravnovesje poruši (Hrnjica, 1984; cit. po Kovačev, 1997: str.

10-24). Od posameznikove uspešnosti pri reševanju razvojne krize je odvisno, kakšen bo njegov nadaljnji razvoj, to je, ali bo prišlo do temeljnega zaupanja ali nezaupanja, avtonomije ali sramu in dvoma vase, iniciative ali krivde, samovrednotenja ali manjvrednosti, identitete ali identitete zmedenosti itd. Kriza je tako predstavljena kot nujen razvojni pojav, kot preporodno dogajanje, saj brez nje nadaljnji razvoj ni mogoč. Tudi v kasnejših razvojnih obdobjih, to je v odraslosti in starosti ima lahko uspešno soočenje s krizo in njeno premagovanje pozitivne posledice, ki omogočajo posameznikovo osebnostno utrditev in okrepitev njegove sposobnosti za nadaljnje spopadanje s psihičnimi in fizičnimi obremenitvami.

Kriza je po Lindemannu (1977) izjemen pojav, ki nastopi, ko posameznik neke obremenitvene situacije ne more več rešiti z razpoložljivimi obrambnimi mehanizmi.

Musek (1988; cit. po Kovačev, 1997: str. 10-24) jo opredeljuje kot pomembno prehodno osebnostno stanje in reagiranje. Krize deli na pričakovane (razvojne) in nepričakovane, preporodne, katastrofalne ipd.

Kriza je lahko tudi upanje, da storimo korak k sebi, da se zavemo lepega in dobrega v sebi, da temu sledimo (Rakovec-Felser, 2002: str. 100).

Današnje delovno mesto je v ekonomskem in psihološkem smislu hladen, negostoljuben in nadvse zahteven prostor. Ljudje so čustveno, telesno in duhovno izčrpani. Dnevne zahteve, družina in zraven še vse drugo, načenjajo njihovo energijo in zavzetost. Veselje in navdušenje ob uspehu je vse težje doseči. Predanost delu upada. Ljudje postajajo cinični, ostajajo na varni razdalji, trudijo se, da bi bili osebno čim manj vpleteni. Ta fenomen je največja ovira na poti k boljšemu delovnemu življenju.

Zamisel delovnega mesta kot učinkovitega stroja se vrača kot bumerang in grozi, da bo spodkopala ideal delovnega mesta kot zdravega in varnega okolja, v katerem lahko človek z delom, ki ga resnično izpolnjuje, razvije vse svoje zmožnosti (Maslach in Leiter, 2002: str. 1-147).

Vsakdo bi moral v sebi doseči notranje ravnotežje. To je stanje, ki mu stres ne more do živlega, osnova pa je aktivni pristop k vsemu, kar počnemo, od dela do počitka. Zadovoljstvo z delom je zelo pomembno. Enako velja tudi za odnose z ljudmi, s katerimi delamo in živimo. Še posebej pomembno pa je življenje v družini, saj so urejeni odnosi, strpnost in razumevanje najbolj varno zatočišče vseh družinskih članov. Zdravo življenje je več kot samo skrb za zdravo telo. Enako pomemben je zdrav duh in sposobnost za življenje v skupnosti tudi z drugače mislečimi.

3 KOMUNIKACIJA

Večino svojega časa človek prebije v družbi z ljudmi, se z njimi pogovarja, jih posluša, se jim smeje, se prepira z njimi, jih uči, se z njimi rokuje ali jih objema. Lahko bi naštel še na stotine drugih oblik vedenja do ljudi okoli nas, vse pa lahko povzamemo z eno samo besedo – **komuniciranje**.

Komuniciranje je v različnih oblikah tako razširjeno in tako zelo povezano z našim življenjem, da ga jemljemo kot nekaj samoumevnega in danega. Zato se običajno ne zavedamo izrednega pomena, ki ga ima le-ta v našem vsakodnevnem družbenem in poklicnem življenju. Čeprav z neko osebo ne govorimo ali ji celo obrnemo hrbet, z njo še vedno komuniciramo. V družbi z ljudmi nekomuniciranje ni mogoče, kajti tudi naša popolna molčečnost ali celo zamaknjenost vase bo opazovalcem nekaj sporočala.

Govorjenje je najbolj znana oblika komuniciranja, nikakor pa ne smemo podcenjevati nebesedne komunikacije, ki poteka tako rekoč z vsakim delom našega telesa ter z našim gibanjem v prostoru in času.

Komunicirati (communicare) je beseda latinskega izvora, ki bi jo lahko prevedli kot sporočiti, pogovoriti se o čem, posvetovati se, razpravljati (Trček, 1998).

Posebno zanimanje za komunikologijo se je pojavilo v novejšem času, zlasti po II. svetovni vojni, ko se je svet zaradi tehnološkega napredka v celoti povezal. Kljub temu vedno nekoliko tvegamo, kadar rečemo, da je kak problem novejšega datuma, kajti vsa naša vprašanja so zastavljali že naši davni predniki, vendar le v duhu svojega časa. Kadar poudarjamo obdobje nastanka kakega problema ali novosti, to navadno pomeni, da je dobilo vprašanje posebno težo ali pomembno novo odkritje, ni pa novo. In prav to se je zgodilo v zadnjih desetletjih, ko se je svet nekoliko združil, se povezal v celoto. V prejšnjih stoletjih so narodi živeli veliko bolj samozadostno, zato niso občutili problemov komuniciranja z oddaljenimi prebivalci planeta. O drugih narodih so imeli mnenja, ki so bila vedno polna predsodkov, kar žal velja precej še danes (Trček, 1998).

Najprej se je za vprašanja uspešnega komuniciranja začel zanimati poslovni svet iz preprostega razloga, da bi bil gospodarsko bolj uspešen. Ta izjemno dinamična dejavnost je hitro ugotovila ne le pomen obvladovanja različnih jezikov, temveč tudi poznavanje običajev, navad, tradicij, okusov, vrednot itn. Za poslovno uspešnost ni dovolj le poznavanje jezika tujcev, ampak je pomembno tudi poznavanje njihove kulture.

Tem prvohodnikom v tuje kraje se je hitro pridružila diplomacija, za njo še turizem in na koncu znanost. Nastala je vsesplošna potreba po bolj uspešnem komuniciranju (Trček, 1998).

Komunikacija je samo eden izmed aspektov medčloveških odnosov. Vsak odnos je pravzaprav komunikacija in istočasno tudi odnos. Človek kot odnosno bitje je nujno tudi komunikacijsko bitje. Brez odnosov pomeni biti tudi brez komunikacij, človek izgubi svoje temeljne značilnosti in preneha biti človek. S pomočjo komuniciranja z drugimi, človek komunicira tudi sam s seboj. S tem ko odkriva drugega, odkriva tudi sebe. Tako vsakodnevno v medsebojnih odnosih in v komunikaciji iz dneva v dan bogati samega sebe. Komunicira lahko na zelo različne načine, vendar pa ga vsaka komunikacija ne bogati oziroma ni nujno, da ga zbližuje z drugimi ljudmi. Tudi v tem primeru obstajajo določena pravila, določene zakonitosti. Človek ne more obstajati, ne da bi komuniciral (Watzlawick, 1974; cit. po Brajša, 1984), lahko pa slabo komunicira. Brez komunikacije ne moremo biti, vendar pa nas lahko komuniciranje tudi ločuje in ne le povezuje.

Nenehno torej komuniciramo z drugimi, vendar to ne pomeni, da komuniciramo človeško. Komunikacija je torej za nas lahko koristna ali pa nam v določenih situacijah celo škoduje. Iz tega izhaja, da človeka ni mogoče proučevati, ne da bi v njem videli tudi komunikacijsko bitje (Brajša, 1984).

Komuniciranje je proces, ki se oblikuje med dvema ali več osebami s pomočjo verbalne ali neverbalne transakcije. Temeljni material oziroma surovina za komuniciranje je verbalna ali neverbalna informacija. Dve ali več oseb, vključenih v verbalno ali neverbalno povezavo, je s tem vpleteno v oblikovanje, sprejemanje in interpretacijo take informacije. Pri tem se komuniciranje zgodi do te mere, do katere je rezultat tega procesa skupen pomen ali interpretacija (Daniels in Spiker, 1994; cit. po Berlogar, 1999).

Medosebna komunikacija je torej kompleksno dogajanje, del življenja, skozi katerega poteka proces socializacije.

3.1 KOMUNIKACIJSKI PROCES

Komunikacija je dinamičen dvosmeren proces, v katerem se posreduje informacija od nekega oddajnika do prejemnika. Komunikacija sloni na skupnem socialnem znanju oddajnika in prejemnika. Sporočila imajo namreč svoj pomen znotraj določenega socialnega konteksta - družine, razreda, skupine. Institucije. (Ule – Nastran, 1992).

Zato o komuniciranju govorimo takrat, ko sporočilo prestopi prag zavesti tistega, ki mu je namenjeno ali ko sproži njegovo reakcijo. Brez sodelovanja dveh ne moremo govoriti o medosebni komunikaciji.

Za proces komuniciranja je prvi pogoj sporočilo oziroma informacija, ki vzdržuje ali omogoča komunikacijo. Ta mora nekje nastati in biti predana, naslovljena na drugega. Drug pogoj je, da je prenesena, da torej potuje do poslušalca ali sprejemnika in tretji pogoj je, da je sprejeta in razumljena. Tako pridemo do treh pogojnih elementov vsake komunikacije, to je tvorbe ali izvora informacije, prenosa in sprejema (Trček, 1998).

Po Kavčiču (1998) so osnovni členi oziroma elementi komunikacijskega procesa naslednji:

- oddajnik (izvor informacij),
- komunikacijski kanal,
- sporočilo,
- sprejemnik in
- povratna zveza.

Najbolj preprost komunikacijski sistem sestavljajo štirje elementi:

- oddajnik,

- sprejemnik,
- sporočilo in
- komunikacijski kanal (Možina in Damjan, 1996).

Oddajnik je oseba (odpošiljatelj), ki da pobudo za komuniciranje in želi sporočiti določeno količino informacij.

Pred oblikovanjem sporočila mora oddajnik natančno vedeti:

- kakšna bo vsebina sporočila,
- kakšen bo namen sporočila,
- na kakšen način bo sporočilo posredovano sprejemniku (Sabadin, 1989).

S komuniciranjem želi oddajnik doseči določene učinke pri sprejemniku. Komuniciranje med oddajnikom in sprejemnikom ima določen cilj. Če ga želi oddajnik doseči, mora sporočilo oblikovati tako, da je prilagojeno sposobnostim sprejemanja, potrebam, stališčem in interesom sprejemnika (Sabadin, 1989).

Komunikacijski kanal je pot, po kateri potuje sporočilo (besede, pisno gradivo) od oddajnika h sprejemniku.

Komunikacijski kanali so lahko zelo različni :

- vidni (optični) kanal, s katerim sprejemnik zaznava poleg pisnih tudi nebesedna sporočila,
- slušni (akustični) kanal, preko katerega sprejemnik dobiva sporočila, posredovana z govorom (Sabadin, 1989).

Komunikacijski kanali se med seboj razlikujejo po zmogljivosti (Kavčič, 1998). Optični kanal ima sedemkrat večjo prepustnost (količina informacij na enoto časa) kot akustični kanal (Sabadin 1989). Učinkovitost komunikacijskega kanala je odvisna tudi od psihofizičnih lastnosti sprejemnika, saj različni komunikacijski kanali različno delujejo na človekova čutila (Kavčič, 1998).

Sporočilo obsega verbalna ali neverbalna gesla in simbole, ki jih oddajnik posreduje sprejemniku (Kavčič, 1998). V večini primerov komuniciramo s pomočjo določenega jezika. Jezik je sistem govornih ali pisnih simbolov, ki jih uporabljajo pripadniki določene družbene skupnosti (Džinič, 1980). Pri uporabi jezika oziroma besed je pomembna stroga konvekcionalnost. Simboli morajo pomeniti enako vsebino oddajniku in sprejemniku sporočila (Trček, 1998).

Oddajnik in sprejemnik sporočila imata sebi lasten besedni zaklad, odvisen od izobrazbe ter splošnega in specifičnega znanja. Oddajnik mora svoje sporočilo prilagoditi in oblikovati tako, da bodo uporabljene besede sprejemniku razumljive, če

uporabi strokovne izraze, ki jih sprejemnik še ne pozna, mu jih mora primerno pojasniti (Sabadin, 1989).

Sporočilo vsebuje:

- besedni element : to je sporočilo samo oziroma besede, ki jih izrečemo,
- glasovni element: to je naš glas – intonacija, projekcija in resonanca glasu, ki spremlja naše besede,
- vidni element: to je govorica obraza in telesa - mimika (Decker, 1993).

Procentualno predstavlja vidni 55 %, glasovni 38 % ter besedni element 7 % celotne komunikacije oziroma sporočila.

Pri proučevanju komuniciranja, še posebej nebesednega, ki je po mnenju nekaterih komunikologov slabo raziskano, se v današnjem času pojavlja želja sistematizirati vrste, metode in tehnike. Glavna razdelitev, ki je ponavadi uporabljena pri takih poskusih, je delitev na besedno in nebesedno komuniciranje, ti dve vrsti pa še na podkategorije.

Hopper (1979; cit. po Trček, 1998) ločuje poleg besednih sporočil še:

- sporočanje z gibi telesa,
- sporočanje z uporabo prostora kot medija,
- sporočanje prek tipa, vonja in okusa,
- sporočanje z uporabo objektov okolja.

Decker (1993) navaja, da je eden izmed najbolj znanih ameriških strokovnjakov za medosebno komuniciranje raziskoval razmerje med temi elementi, ki so vedno prisotni pri besednem komuniciranju. Odkril je, da je stopnja neskladja med navedenimi elementi faktor, ki določa verodostojnost sporočila. Sporočilo je skladno, kadar imajo vsi trije elementi sporočila isti pomen. V nasprotnem pomenu je neskladno.

Sprejemnik sporočila ima osrednjo vlogo v komunikacijskem procesu. Če sporočilo ni prilagojeno znanju, izkušnjam, stališčem in potrebam sprejemnika, ali če ne vzbuja v njem dovolj zanimanja, je komuniciranje neuspešno. Sprejemnik sporočila ne razume in prizadevanja oddajnika so zaman (Sabadin, 1989).

Poseben pomemben pri sprejemanju sporočil je psihološki dejavnik. To so stališča, ki odražajo odnos sprejemnika do določenih oseb, stvari in pojavov. Ljudje namreč med množico informacij, ki nas obdajajo, sprejemajo samo tiste, ki nam ustrezajo. Vse ostale pa zavrnemo, spregledamo ali priredimo tako, da nam vsaj deloma ustrezajo. To storimo bolj nezavedno kot zavedno, saj smo sicer velikokrat prepričani, da smo zelo razumski in da smo se odzvali le na osnovi dejstev. To seveda ne drži, saj naša pričakovanja, stališča in čustva bistveno vplivajo na izbiro informacij, ki jih sprejemamo (Sabadin, 1989).

S pomočjo **povratne zveze** oddajnik nadzira potek komunikacijskega procesa. Pomen sporočila je namreč predvsem v tem, kakšen je odziv sprejemnika. To lahko oddajnik zazna le s pomočjo povratne zveze. Povratna zveza torej poteka od sprejemnika nazaj

k oddajniku, kateremu sporoča, kakšno sporočilo je sprejemnik dejansko sprejel. Če oddajnik ugotovi, da odziv sprejemnika ni v skladu z želenim sporočilom, lahko sporočilo ponovi, ga prilagodi sposobnostim sprejemnika ali kako drugače dopolni. Zato je povratna zveza nujna sestavina komunikacijskega procesa (Sabadin, 1989).

3.2 FAZE PROCESA KOMUNICIRANJA

Faze procesa komuniciranja so:

- kodiranje,
- prenos,
- sprejem,
- dekodiranje,
- reagiranje,
- povratno informiranje (Možina in Damjan, 1996).

Kodiranje: v komuniciranju se uporabljajo določeni načini sporazumevanja, ki jih imenujemo koda, pravila, znaki. Proces komuniciranja začne oddajnik s kodiranjem sporočila. Informacijo, ki jo želi odposlati sprejemniku, mora preoblikovati v prenosljivo obliko. Zato kodiranje lahko opredelimo kot oblikovanje sporočila z izbiro in kombinacijo simbolov in načinov, ki najbolj ustreza namenu oddajnika (Množina in Damjan, 1996).

Prenos sporočila: v tej fazi mora oddajnik prenesti oblikovano sporočilo sprejemniku, da bi le-ta mogel sporočilo prejeti in dekodirati. To lahko stori neposredno tako, da ga sam prenese sprejemniku, ali pa posredno s pomočjo posrednika ali prenašalca sporočila. V drugem primeru ima na voljo različne komunikacijske kanale (Možina in Damjan, 1996).

Sprejem sporočila: s tem razumemo stik sprejemnika s sporočilom. Le-ta sporočilo opazi ali sliši. Prejem je prvi pogoj, da do dekodiranja sploh lahko pride. V fazi prejema se začenja uresničevati namen celotnega procesa komuniciranja (Možina in Damjan, 1996).

Dekodiranje: potem, ko je sprejemnik sporočilo sprejel, ga začne dekodirati. Za dokončanje procesa komuniciranja se mora sporočilo dekodirati v sprejemniku razumljivo kodo. Dekodiranje je proces, v katerem sprejemnik z uporabo kod presoja pomen kombinacij simbolov, ki mu jo je namenil oddajnik. Z dekodiranjem se zaključuje sprejemnikov proces zaznavanja sporočila. Bistvo dekodiranja je, da sprejemnik sporočilo razume, vendar ne po svoje, temveč tako, da ima vsebina zanj isti pomen kot za oddajnika. V praksi se pogosto dogaja, da pomen, ki ga ima sporočilo za sprejemnika, ni istoveten s pomenom, ki ga je sporočilu namenil oddajnik. Sprejemnik uporabi pri dekodiranju svoj lasten, referenčen okvir ali izkustveno polje, ki se lahko bistveno razlikuje od oddajnikovega. Če se simboli ne ujemajo, pomeni, da so nastopile

motnje. Sprejemnik lahko razume posamezne simbole, ki sestavljajo sporočilo, ne razume pa pomena kombinacije teh istih simbolov (Možina in Damjan, 1996).

Proces reagiranja: ko je sprejemnik sporočilo dekodiral, se začne proces reagiranja na sporočilo. Gre za odgovore v najširšem pomenu besede, saj so le-ti lahko vidni ali nevidni. Vidni odgovori sprejemnika izražajo konkretno njegovo obnašanje – sprejemnik odgovori na sporočilo z dejanjem. Pri nevidnih odgovorih pa je sprejemnikovo obnašanje prikrito, sporočilo odloži v svoj spomin. Gre za duševno obnašanje sprejemnika, za učinke, ki so skriti v njegovi duševnosti. V tej fazi se oddajniku ali uresniči ali pa izjalovi namen njegovega komuniciranja s sprejemnikom. Pogoj za uresničevanje je empatično kodiranje. Empatija je proces, v katerem se poglobimo v notranja stanja ali osebnosti drugih ljudi, da bi v naprej uganili njihovo obnašanje (Možina in Damjan, 1996).

Povratno informiranje: to je zadnja faza procesa komuniciranja. Oddajnik dobi odgovor sprejemnika na svoje sporočilo. To je zadnja in hkrati začetna faza procesa komuniciranja. Začetna zato, ker odgovor sprejemnika pomeni njegovo reagiranje na sporočilo, ki lahko oddajniku služi kot podlaga za oblikovanje novega sporočila (Možina in Damjan, 1996). V tej fazi pride do zamenjave vlog tako, da nalogo kodiranja prevzame sprejemnik, nalogo dekodiranja pa oddajnik. V sporočilu sprejemnika je vsebovano njegovo reagiranje na sporočilo oddajnika. Iz njega je razvidno, ali je in v kolikšni meri sprejel in dekodiral oddajnikovo sporočilo ter kako je nanj reagiral glede na postavljeni cilj komuniciranja s sprejemnikom (Možina in Damjan, 1996).

V procesu komuniciranja pa se lahko pojavijo tudi motnje, to je vse tisto, kar ovira komuniciranje na poti k zastavljenim ciljem. Motnje se lahko pojavijo v vseh fazah procesa komuniciranja, ki povzročajo tako imenovano **entropijo**. Entropijo označujemo kot izguba, ki nastane med prenosom sporočila od oddajnika k sprejemniku. Zaradi motenj lahko pride do popačenja ali pomenskega izkrivljenja sporočila tako, da sporočilo za sprejemnika nima istega pomena kot za oddajnika.

Nekateri deli sporočila pa se lahko celo izgubijo. Entropija je tem večja, čim več je posrednikov v komunikacijskem procesu (Možina in Damjan, 1996).

Lorbek (1979; cit. po Možina in Damjan, 1996) poudarja, da se s povratnim informiranjem nadzoruje entropijo, saj nas povratni tok obvešča, kolikšno je bilo popačenje sporočila na poti od vira k cilju in je tako informacija o entropiji, nastali v procesu komuniciranja.

Motnje v procesu komuniciranja se lahko pojavijo pri oddajniku, sprejemniku ali v komunikacijskem kanalu. Do pomenskega izkrivljanja sporočila pride predvsem zaradi motenj, katerih vzroki so nastali že v fazi oddajnikovega kodiranja sporočila, tako da vsebina sporočila sprejemniku ni razumljiva.

Najpomembnejše so motnje, ki izvirajo iz sprejemnika. Pogosto sploh ne pride do dekodiranja sporočila, čeprav je sprejemnik sporočilo sprejel. Tu gre za delovanje naslednjih motenj :

- sprejemnik za sporočilo nima interese,
- sporočil je preveč, zato vseh ni sposoben dekodirati,
- določeno sporočilo je vsebinsko preobsežno,

- sprejemnik zaznava druga sporočila v okolju, ki so v tem trenutku zanj pomembnejša,
- medtem ko oddajnik govori, sprejemnik misli na nekaj drugega in sliši sporočilo le delno, ali pa ga celo sploh ne sliši,
- sprejemnik zaradi prevelikega spoštovanja do oddajnika čuti njegovo prisotnost, ne dojema pa njegovih besed,
- sprejemnik sporočila ne razume enako kot oddajnik in mu pripisuje drugačen pomen (Možina in Damjan, 1996).

Motnjam pri komuniciranju se ni mogoče celotno izogniti. Obstaja pa nekaj načinov, kako jih lahko omilimo ali vsaj omejimo, da bi dosegli čimbolj natančen prenos informacij.

Načini za odpravljanje oziroma omejitev motenj v komuniciranju so:

- oddajnik ponovi sporočilo,
- šifriranje sporočil,
- pisnemu sporočilu sledi še ustna razlaga,
- selekcija sporočil na strani oddajnika in sprejemnika (Možina in Damjan, 1996).

3. 3 RAVNI KOMUNICIRANJA

Ko govorimo o ravneh komuniciranja ločimo: intrapersonalno komunikacijo, interpersonalno komunikacijo in javno komunikacijo.

Intrapersonalno komuniciranje neposredno povezujejo s funkcioniranjem jaza. V naši individualni kulturi ali v našem jazu so zajeti naša čustvenost, fizične značilnosti, prepričanja, predsodki, vrednote. Vse to nas oblikuje, v teh okvirih se javlja proces naše notranje govornice, taka je naša intrapersonalna komunikacija. Lahko bi jo imenovali tudi govorjenje s samim seboj.

Naša komunikacija ima torej svojo osnovo v intrapersonalni komunikaciji, to je modelu, ki se sklada z našim jazom. Ta naš temelj pa se, čeprav bistveno določa naše komuniciranje, ne projicira neposredno pri interpersonalni komunikaciji. Pri interpersonalni komunikaciji se prilagajamo socialnemu okolju, se nekako vključujemo v kulturo odnosov ter se pojavljamo v različnih vlogah. Predstavljanje sebe drugim je vpeto v potrebo po prilagajanju vsakokratnim danostim socialnega okolja, kjer je vedno cilj, da bi dosegli sprejemljiv ali pomemben vtis ali odziv. Vsi imamo najmanj dva obraza, in sicer svoj pristni, pravi, zasebni, intimni ter javni, ki ga kažemo navzven (Trček, 1998).

Interpersonalna komunikologija je sodobna znanstvena veda, ki se ukvarja s problematiko **interpersonalnega komuniciranja**. Predmet preučevanja je komunikacija »iz oči v oči« znotraj manjših primarnih skupin, torej neposredna komunikacija (Brajša, 1993).

Človek namreč ravna drugače, če je vključen v neko skupino, kakor če je sam. V skupino vstopi s tem, da sprejme konformnost, se ji podredi, upošteva pravila ravnanja skupine in se vključi v njeno dinamiko. Skupina je smisel in prestiž za posameznika, vse ravnanje posameznika je odvisno od vpliva skupine. Tako kakor določa struga reke njen tok, določa ravnanje posameznika njegova socialna skupina, poudarja Lewin (Trček, 1998).

Interpersonalna komunikacija je hoteno ali nehoteno, načrtovano ali nenačrtovano pošiljanje, sprejemanje sporočil ter s tem vplivanje na ljudi. Glede na to je naše komuniciranje lahko popolno ali nepopolno. Pri hotenih, načrtovanih sporočilih iščemo in sprejemamo tudi povratne informacije o sprejemu in učinku. Komunikacija je strokovna in popolna. Nestrokovna in nepopolna pa je komunikacija pri sporočilih, ki so poslana nehote, nenačrtovano in tudi ni povratnih informacij o njihovem sprejemu in učinku.

Tako kot osebna komunikacija določa medosebno, zadnja omogoča komunikacijo na naslednji stopnji (Berlogar, 1999).

To sta komunikacija v manjših skupinah in komunikacija med skupinami. Prva poteka med tremi ali več ljudmi, ki se poskušajo prilagoditi svojemu okolju in doseči skupne cilje. Običajno je ta vrsta komuniciranja neposredna in omejena glede števila komunikatorjev na tolikšno število, da v skupini še lahko aktivno sodelujejo.

Komuniciranje med skupinami se pojavlja znotraj družbenega sistema, sestavljenega iz medsebojno odvisnih manjših skupin, ki z delitvijo dela poskušajo doseči skupen cilj. Nujno je za delovanje velikih organizacij, saj je sredstvo za koordinacijo tam, kjer zaradi velikosti enostavno ni moč zagotoviti neposrednega komuniciranja vsakega z vsakim (Berlogar, 1999).

Interpersonalno komunikologijo je pomembno razlikovati od množične, medijske, javne, žurnalistične in politične komunikologije, ki se ukvarja s sekundarno in posredno komunikacijo (Brajša, 1993).

Javna in medosebna komunikacija predstavljata skupaj širšo celoto sistema komunikologije.

Medosebno komuniciranje se odvija v fizični bližini udeležencev, kar v angleški literaturi pogosto zasledimo kot izraz »face to face«. Včasih sicer uporabljamo različne medije, vendar le izjemoma.

Javno komuniciranje pa je izključno vezano na medije. Sporočevalci in poslušalci se vidijo le prek medijev ali pa se samo slišijo.

Podobno je s kontrolo in odgovornostjo. Pri javnem komuniciranju je le-ta prisotna, pri medosebni komunikaciji pa nismo pod kontrolo in načeloma tudi ne odgovarjamo.

V množičnem komuniciranju je prisotno veliko udeležencev, pri medosebnem pa sta lahko prisotna le dva, zgornja meja naj ne bi presegala tridesetih udeležencev. Bistveno je, da so vsi udeleženci aktivni v enotni funkcionalnosti, vendar ohranjajo svojo individualnost.

Razlika med eno in drugo vrsto komuniciranja je tudi v povratni zvezi ali krožnem pretoku informacij. Pri medosebnem komuniciranju si udeleženci trajno izmenjujejo sporočila v obe smeri, česar pri javnem komuniciranju ni, tam je potek informacij v načelu enosmeren (Trček, 1998).

Javno in medosebno komuniciranje se nadalje razlikujeta v ciljih. Javno je še vedno in bo ostalo v službi vodenja ter tudi manipuliranja, medosebno pa naj bi služilo posamezniku, njegovi svobodi, globlji intimi, razumevanju ter predvsem sodelovanju. Zaradi tega je medosebna komunikacija posebej pomembna za dejavnosti, ki imajo opraviti z ljudmi (Trček, 1998).

3. 4 VRSTE IN STILI MEDOSEBNEGA KOMUNICIRANJA

Komuniciramo lahko z besedami ali brez njih. To pomeni, da ni mogoče ne komunicirati. Dejansko komuniciramo že s samo navzočnostjo v odnosu, ne da bi karkoli izrekli. V vsaki komunikaciji drugemu prenašamo neko vsebino in hkrati definiramo odnos do te vsebine in prejemnika sporočila. Če se tisto, kar govorimo, in tisto, kar sporočamo z neverbalnim vedenjem, med seboj ujema in če izgovorjena vsebina potrjuje naš odnos do nje in sprejemnika sporočila, takrat komuniciramo usklajeno in iskreno. Če pa se govorno in negovorno ne ujemata, če z odnosom do vsebine in tistega, s komer komuniciramo, razvrednotimo in zanikamo izgovorjeno vsebino, takrat komuniciramo neusklajeno in neiskreno (Brajša, 1993).

V grobem lahko komunikacijo, kot je bilo v nalogi že zapisano, razdelimo na **verbalno** in **neverbalno komunikacijo**.

Z izrazom verbalna komunikacija najpogosteje označujemo načine komuniciranja dveh ali več sočasno prisotnih oseb z besednimi sredstvi. Gre torej za uporabo glasovnega govora in na njem oblikovanega jezika (Kovačev, 1998).

Zavestno se potrudimo pri izgovorjavi besed. Beseda se usede v misel, stavek sproži čustvo, aktivnost, odziv. Nismo odgovorni le za tisto, kar storimo, ampak tudi za tisto, kar izrečemo ali pomislimo. Naše življenje je zrcalna podoba naših prepričanj, zvesti odsev misli, ki jih mislimo in besed, ki jih izgovarjamo (Jeršek, 1996).

Besede so lahko izgovorjene ali pa zapisane. Prve slišimo, druge vidimo.

Govorno sporočanje je hitro, zelo prožno, malo formalizirano, sočasno lahko dosega veliko ljudi. Prednostim se pridružujejo slabosti. Govorno sporazumevanje ponavadi ne pušča trajne sledi, pri zaporednem prenašanju sporočila prek več ljudi se lahko skazi.

Pisno sporazumevanje je sicer počasnejše, vendar manj dvomno. Pri tistem, kar je zapisano, lahko vsebino preverjamo tudi kasneje. Bolj dodelano je, saj pošiljatelj lahko premisli, kaj bo napisal. Pisno sporočanje je veliko počasnejše od govornega. Je neprikladno za hitro, dinamično izmenjevanje mnenj in stališč (Tavčar, 1995).

Za lažjo predstavo, na kaj moramo biti pri govoru pozorni, si pogledjmo še razdelitev, ki jo avtorji večkrat uporabljajo za lažjo razrešitev problematike tega področja:

- **DENOTACIJA IN KONOTACIJA:** čeprav vedno komuniciramo preko več kanalov, ne le z besedami in čeprav so drugi kanali bolj pristni kakor besedni, pa je besedni govor v rabi tja do 90 %. Denotarivni pomen jezika je vse tisto, kar vsebuje slovarski ali klasični pomen uporabljenih besed. Te vsebine so bolj ali manj znane, opredeljene in v glavnem zadostne in veljavne, npr. za sodne in zakonodajne namene. Na teh nivojih je natančno veljavno tisto, kar je zapisano, tu velja logika dejstvenega jezika.

Konotacija vsebuje veliko dodatnih vsebin, v njej se odražata kultura okolja ter kultura posameznika. To so odtenki pomenov, ki spremljajo besedno informacijo. Sami izbiramo primerne besede in sinonime, glede na namen poudarjamo izbrane besede, oblikujemo sintakso, v čemer je lahko skriti pomen ter bistvo sporočila. Denotacijo povezujemo z dejstvinimi referencami, s konkretnimi predmeti in pojavi, konotacija pa je v ozadju in ovrednoti našo poved. (Trček, 1998);

- **FONETIKA:** je najbolj običajen prenos sporočil, ki nam pogosto sporoča odnos do poslušalca in tudi do vsebine sporočil. Fonetika sodi v jezikovno ali jezikoslovno področje komunikologije, gledano z vidika jezikoslovja, toda z vidika psihologije ne, saj melodija ali naglašanje ni beseda, je le glas. Sam glas kot fonem ni sporočilo za slovnico, medtem ko je lahko za psihologijo. Vsak od nas pozna jezno, zadirčno ali napadalno govorjenje, vsak lahko razbere odnos naklonjenosti ali sovražnosti v intonaciji besede. Fonetika, ki ima svoja pravila v slovnici, je pomembna tudi za lepoto in pravilnost jezika ter je hkrati eden najbolj pogostih in najlažje razumljivih kanalov za sporočanje odnosov, večkrat pa je hkrati sporočilo odnosa do vsebine sporočila. Pri izražanju odnosa so pogosto vključeni še drugi komunikativni kanali, morebiten priklon, izraz obraza, kretnje z rokami ipd., vendar sam ton glasu pove veliko, je natančno sporočilo med enim in drugim. Fonetika je tudi vsa glasba, ki predstavlja globljo esenco človekovega bivanja. Vsak človek poje, vsakdo uživa v glasbeni umetnosti, ne glede na glasbeno izobraženost (Trček, 1998);
- **SINTAKSA:** sodi v domeno lingvistike, vendar ima svoje mesto, gledano s psihološkega vidika ter točnosti informiranja, tudi pri medsebojni komunikaciji, saj lahko že samo s spremembo posameznega mesta besede v stavku spremenimo pomen povedi. Z upoštevanjem različnih pozicij lahko namreč izrazimo različen odnos do sogovornika. Če mu želimo izraziti pozornost in naklonjenost, ga bomo najprej poklicali po imenu in šele nato povedali sporočilo. Če naredimo obratno, se naše sporočilo sliši kot ukazovanje. Sintaksa je pomembna za točnost prenosa informacij. Neredko je v ozadju slabega prenosa informacij neprimerna sintaksa, ki ni pomembna le za odnose, ampak tudi za točnost prenosa in sprejemanja sporočil (Trček, 1998);
- **PARAJEZIK:** pravzaprav ni besedna komunikacija, je pa glasovna. Med parajezik prištevamo vzdihljaje, vzklike, stokanje, žvižganje, nekateri

dodajajo še ritem in tempo govora, višino glasu, pa tudi jok in smeh. Parajezik je pogosto prisoten ob doživljanju močnih negativnih čustev ali ob občutju bolečine, npr. velike žalosti, hude bolečine, velikega strahu (Trček, 1998);

Pod neverbalno komunikacijo štejemo vse vrste komunikacij, kjer ne uporabljamo govora oziroma besed, to so sporočila s pomočjo posameznih delov telesa, zlasti obraza ter tudi celega telesa. Nadalje sem uvrščamo tudi sporočanje z uporabo prostora ali časa kot medija za komuniciranje, sporočanje s pomočjo predmetnega okolja prek fizioloških reakcij in tudi z molkom. Med vsemi vrstami nebesednega sporočanja je najbolj pogosto in najbolj pomembno sporočanje prek gibov (Trček, 1998).

Nebesedno komuniciranje obsega vsa nebesedna sporočila, namenjena kateremukoli človeškemu čutu. Nebesedno pisno sporazumevanje obsega prostrano območje risb in slik ter živih posnetkov, nebesedno slišno sporazumevanje pa vse zvoke – od glasbe do trušča (Tavčar, 1995).

Neverbalni znaki igrajo odločilno vlogo pri izražanju in prepoznavanju emocij. Intenzitete njihovega doživljanja namreč pogosto ni mogoče izraziti z besedami (Kovačev, 1998).

Dejavniki nebesedne komunikacije so:

- telesna drža, gibi, kretnje, geste - kinestetična komunikacija,
- medsebojna razdalja, prostor - specialna proksemična komunikacija,
- dotik - taktilna komunikacija,
- čas - kronemična komunikacija,
- izraz obraza, mimika - facialna kinezična komunikacija,
- očesni stik - okularna komunikacija,
- celovit zunanji videz,
- fiziološke reakcije,
- vonj - olfaktorna komunikacija in
- molk.

Telesna drža, gibi, kretnje, geste – kinestetična komunikacija: govornica telesa je sestavljena iz besed, povedi in ločil, enako kot govorni jezik. Kretnja je kot beseda, beseda pa ima lahko več pomenov. Pomen besede je jasen šele, ko stoji v povedi z drugimi besedami. Kretnje prav tako nastopajo v povedi in poročajo o čustvih in razpoloženju oddajnika (Pease, 1986).

Hudo napako lahko naredimo, če se pri tolmačenju govornice telesa omejimo na eno samo kretnjo. Pravilna razlaga bo z upoštevanjem vseh kretenj in tudi okoliščin, v kateri nastanejo.

Drža je pomemben način nebesednega izražanja. Spremljamo jo z gibi udov, tako da je drža tudi sporočilo. Z držo lahko izražamo socialni status in samozavest. Človek na visokem položaju ima po mnenju drugih vzvišeno držo, energične kretnje in ukazovalen pogled. Z držo izražamo tudi svoje notranje počutje ter duševna razpoloženja (Tomori, 1990).

Prvo pravilo na področju drže in gibanja je pokončnost. Ta ni vezana na telesno višino, ampak nasprotno, med nadpovprečno velikimi ljudmi se jih več drži upognjeno kot med manjšimi. Pokončnost odseva notranjo naravnost človeka, vpliva na njegovo razpoloženje in je zgovorno sporočilo sogovornikom (Tavčar, 1995).

Drža je torej lahko sporočilo samo zase, pomemben način nebesednega izražanja pa so drže, ki jih spremljamo z gibi udov, zlasti rok.

Človek pri govorjenju uporablja tudi roke. Z njimi skuša poudariti neko misel, z udarcem po mizi pokaže, da je v nekaj trdno prepričan ali pa s tem izraža svojo jezo. Uporaba kretenj je lahko samostojen način komuniciranja, kar velja zlasti za gluhoneme. Ljudje uporabljajo kretnje tudi takrat, ko ne obvladajo jezika (Tomori, 1990: str. 141).

Medsebojna razdalja, prostor – specialna proksemična komunikacija: živali si v naravi označijo svoja območja in jih potem zagrizeno branijo. Ljudje pa pravimo: to je moja pisarna, naše tržišče, naša dežela. Kako se sporazumevamo v teh območjih, raziskuje proksemika. Medsebojne razdalje udeležencev so značilne za vsebino in za družbeni okvir sporazumevanja (Tavčar, 1995).

Človek si lasti svoj zračni obod, ki ga povsod spremlja. Velikost oboda je odvisna od gostote naseljenosti v kraju, kjer je odrasel. Na oddaljenost med osebami vpliva tudi družbeni položaj. Razdalje v osebem prostoru so kulturno-zgodovinsko pogojene.

Pasovi v osebem prostoru so:

- **intimni pas** (med 15 in 45 cm): je med vsemi razmejitvami osebnega prostora še najpomembnejši, saj je to tisti prostor, ki ga človek varuje kot svojo lastnino. Le tisti, na katerega je oseba čustveno navezana, smejo prestopiti mejo intimnega pasu. To so ljubimci, starši, zakonski partner, otroci, dobri prijatelji in sorodniki.
- **osebni pas** (med 46 in 122 cm): je razdalja, v kateri se pogovarjamo z ljudmi na popoldanskem družabnem srečanju, službenih ali družabnih zabavah ali prijateljskih srečanjih.
- **socialni pas** (med 122 in 360 cm): je oddaljenost, ki jo ohranimo pri srečanjih z neznanimi ljudmi.
- **javni pas** (nad 360 cm): je razdalja, ki jo izberemo ob nagovoru večje skupine ljudi (Pease, 1986).

Dotik – taktilna komunikacija: pomen dotika je v zadnjem času v ospredju preučevanja nebesednih komunikacij. Vsako človeško bitje v vseh kulturah preko dotika sporoča povezanost, toplino, simpatijo, med partnerji pa tudi vzpodbujanje

seksualnosti. Dotik je prva človekova komunikacija ob rojstvu, ko mati stisne k sebi novorojenca in večkrat tudi zadnja, ko umirajoči pogosto želi, da ga držimo za roko.

Najnovejše ugotovitve kažejo, da telesni dotik v prvem življenjskem obdobju v veliki meri oblikuje človekovo osebnost, zato mu danes zdravstvo posveča samostojno pozornost. Danes vemo, da se vsak človek razlikuje glede na intimnost sporočil z dotikom. Pomen je odvisen tudi od situacije, spola, starosti, itd.

Dotik bi lahko razdelili tudi glede na to, ali je hoten, nameren ali pa nenameren – na aktivni oziroma pasivni dotik. Kultura okolja močno vpliva na občutljivost na dotik. Tako lahko pride do nesporazuma pri ljudeh različnih kultur. Glede dotikanja so prisotne tudi razlike med spoloma. Ženske naj bi bile nekoliko bolj občutljive na dotik kakor moški, moške pa bolj moti nezaželen dotik.

Čas – kronemična komunikacija: pri tem načinu komuniciranja mislimo zlasti na čas, ki ga nekomu namenimo ali ga nekdo drug nameni nam.

Ljudem čas različno pomeni in takšen imamo v povezavi s tem tudi odnos do ljudi. So ljudje, ki jim čas ne pomeni kaj prida, ki se jim ne mudi, ali pa namenoma vzbujajo tak vtis. So takšni, ki so točni do minute in takšni, ki vselej zamudijo četrto ure. Nekateri ne pozabijo na noben termin, druge je treba nenehno opozarjati (Tavčar, 1995).

Časovno najkrajša ignorantnost je znak podcenjevanja, takojšnja pozornost pa temeljni pogoj vljudnosti in spoštljivega odnosa. Ljudje, ki neprestano zamujajo v službo, želijo pokazati svojo dominantnost nad šefom ali sodelavci. Iz tega lahko razberemo nespoštovanje dela in sodelavcev.

Izraz obraza, mimika – facialna, kinezična komunikacija: obraz razkriva marsikaj. Izrazov in mimičnih gibov je na stotine, vendar bo izurjen preučevalec obrazov lahko v pičlih nekaj trenutkih »prebral« poglobitve poteze, ki so ključ do razumevanja čustev in dejanj drugega človeka. Hote ali nehote vsak od nas iz dneva v dan ocenjuje druge po obrazu. Kolikokrat rečemo, da ima nekdo »pošten obraz«, »zloben obraz« ali da »skriva svoj pravi obraz«. Večinoma nam te in podobne ugotovitve narekuje instinkt in niso rezultat pozornega preučevanja ali razmisleka (Young, 1996).

Nebesedno komunikacijo lahko izberemo iz vseh delov obraza: ustnice, jezik, lica, nos, obrvi, ušesa.

Z obraza lahko preberemo simpatijo, jezo, olajšanje, bolečino, dobro voljo.

Očesni stik – okularna komunikacija: kadar nas kdo zanima, se postavimo blizu k njemu, medtem ko se od ljudi, ki nam niso všeč ali se jih bojimo, nehote odmaknemo. Zanimanje za koga izražamo tudi tako, da se mu pogosteje in za dalj časa zazremo v obraz.

Ko zremo komu v obraz, naš pogled nikdar ne počiva dolgo na eni točki. Na videz se sicer zdi miren, v resnici pa nenehno bega po obrazu drugega, pri čemer se največ zadržuje pri ustih in očeh (Young, 1996).

Oči so ogledalo duše, slišimo pogosto, kar pomeni, da dajemo očem poseben simboličen pomen. Oči so pogosto predmet umetniškega opisovanja, lepote, besa, prošnje, žalosti. Oko na razpoznaven način izraža dogajanje v človekovem čustvenem svetu (Trček, 1998).

Pri komuniciranju iz oči v oči opazujemo pogled, ki nam glede na to, koga gledamo, kdaj in kako pogosto, lahko sporoča stisko, preplašenost, skromnost, sovražnost, zaljubljenost.

Celovit zunanji videz: pri zunanjem videzu se opredelimo na urejenost človeka. Sem sodijo urejena obleka, urejeni in negovani lasje, urejeni nohti in zobje. Brezhibna čistoča in vonj po svežem so temeljni okvir človekove osebnosti – bolj kot draga obleka in čevlji ter težak nakit, da o ličilu in še čem ne govorimo (Tavčar, 1995).

Fiziološke reakcije: izražajo dogajanja v notranjosti človeka. Na te reakcije ljudje ne morejo vplivati, so pa odraz trenutnega počutja. Te reakcije se odražajo na koži. To so rdečica, bledica, kurja polt. V teh znakih lahko prepoznamo zadrego, prestrašenost, nelagodje itd.

Vonj – olfaktorna komunikacija: vonj gotovo ni zanemarljivega pomena pri nebesedni komunikaciji. Z ustrežno osebno higieno, primernimi kozmetičnimi sredstvi in dišavami vzbudimo občutek čistosti in urejenosti.

Molk: če nekdo ne govori, ne pomeni, da ničesar ne sporoča. Nasprotno, lahko je zelo zgovoren. Eden najmočnejših in pogostih vrst sporočila z molkom, je izraz odnosa do drugega, npr. ignoranca med odraslimi ali pritisk na otroka (Trček, 1998). Otroci npr. z molkom izkazujejo trmo ali jezo, pubertetniki pa so najraje sami s svojimi sanjami.

4 KOMUNIKACIJA V DELOVNI ORGANIZACIJI

Komunikacijska raven v delovni organizaciji je odvisna od temeljnih lastnosti vseh delavcev, posebej vodstva. V delovni organizaciji so zaposleni:

- delavci, ki so v delovni organizaciji samo telesno navzoči in imajo »izklopljene možgane«;
- delavci, ki so navzoči telesno, pa tudi z možgani, toda svoje identitete ne želijo poistovetiti z organizacijo;
- delavci, ki se zelo identificirajo z organizacijo in čutijo močno pripadnost (Popovič in Zajc, 2002).

Za uspešnost delovne organizacije so potrebni predvsem delavci iz druge in tretje skupine. To pomeni, da si morajo vsi zaposleni prizadevati za čim večjo identifikacijo z delovno organizacijo, kar je neposredno povezano z medosebno komunikacijo. Izrednega pomena je tudi občutek lastne vrednosti vsakega posameznika in njegov doprinos k uspešnosti delovanja delovne organizacije.

4.1 KOMUNICIRANJE IN ODNOSI S SODELAVCI

Sporazumevanje s sodelavci je izredno pomembno, saj pozitivno vpliva na razpoloženje na delovnem mestu in s tem na delovno storilnost. Pri tem je treba upoštevati:

- upoštevanje dogovorjenih časovnih terminov za srečanje (točnost, upoštevanje časovnih enot predvidenih za srečanje);
- spoštljiv odnos do sogovornika, upoštevanje bontona (ne prekinjamo govornika, dovoljujemo mu besedo in mu je ne odvzemamo);
- jasno izražanje, suvereno in samozavestno se vključujemo v diskusijo;
- zastavljanje smiselnih, vmesnih vprašanj v pravem trenutku;
- bodimo vljudni in prijazni;
- nasmeš ni nikoli odveč (namenska raba);
- pozorno poslušajmo in spregovorimo le, če je to res potrebno;
- nezanemarljiva je tudi neverbalna komunikacija (mimika, geste, kretnje itd.).

Živa govorica je izraz celotne osebnosti, kar pomeni, da govori cel človek, z dušo in telesom. Trstenjak (1998) pravi, da je človek človeku človek po besedi, saj je v njej več kot gola beseda. Z besedo ne dajemo drug drugemu samo besede, ampak obenem

samega sebe. Če znamo prisluhniti, se nasmehnuti in odkrito spregovoriti, potem smo na pravi poti.

Če upoštevamo naštetu in spoštujemo ter cenimo stališča in mnenja sodelavcev, bo delovno vzdušje pozitivno, čutiti bo večjo pripadnost delovni organizaciji in rojevale se bodo nove zamisli. Zato naj bi vsi zaposleni, predvsem pa vodstvo, pazili na medosebne odnose in primerno komunikacijo. Vsak človek, vsak zaposleni je vreden spoštovanja, ne glede na to, kakšno izobrazbo ima, kakšno delo opravlja ter od kod prihaja.

Popovič in Zajc (2002) navajata, da imajo odnosi pri medosebnem sporazumevanju štiri osnovne oblike:

- **»ali jaz ali ti«:** tako sporazumevanje je v bistvu nesporazumevanje, boj za prevlado. Gre le za »biti ali ne biti« in ni prostora za zagovarjanje in sprejemanje različnih mnenj. Če ne zmagam, sem poraženec.
- **»jaz ali ti«:** pri taki obliki komunikacije se že vnaprej ve, kdo je gospodar in kdo obvladuje položaj. Eden govori, drugi posluša. Ni pomembna vsebina pogovora, temveč to, kdo govori.
- **»jaz nad tabo«:** to je prikrita komunikacija, pri kateri ni nič jasno. Pri taki komunikaciji gre za tezo: »Ti si sicer prvi, jaz pa odločam.«
- **»tako jaz kot ti«:** pri tej obliki komunikacije sta partnerja enakopravna in se dopolnjujeta, v ospredju je vsebina dokumentacije, položaj sogovornikov pa se spreminja glede na vsebino. Pri tej komunikaciji nihče ne izgubi, pridobita pa oba. Taka komunikacija je pogajanje različnih partnerjev za doseg cilja, kjer se dopuščajo različni nazori in stališča. Cilj obeh sogovornikov je obojestransko zadovoljstvo.

Za uspešno komunikacijo ni potrebno le sporočilo, temveč je pomembno tudi to, kakšni so odnosi med sogovorniki. Enakopravni odnosi so nujno potrebni tako v družini, socialnem okolju, kot tudi na delovnem mestu.

4.2 REŠEVANJE KONFLIKTOV S KOMUNIKACIJO

Ker smo ljudje različni, tudi konflikte rešujemo različno. Kadarkoli se pojavi napet položaj, imata obe prizadeti strani vsaka svoje cilje in se borita za njihovo uresničitev. Medsebojni odnosi so zaradi tega lahko prizadeti ali celo uničeni. Nekateri ljudje se med konflikti raje umaknejo, drugi ostro napadejo nasprotnika, le redki pa konflikte rešujejo tako, da spoštujejo sogovornika. S tem konflikt ne samo rešijo, temveč tudi ustvarijo boljše odnose.

Če bi ljudje razumeli in upoštevali mnenja drugih, ne bi prihajalo do večjih konfliktov. Kadar se kdo z našim mnenjem ne strinja, vendar to primerno pove in našteje razloge, nismo užaljeni. Medsebojno razumevanje omogoča, da lažje povemo, s čim se

strinjamo in zakaj. Pomembno je, kako izrazimo svoje prepričanje, ki mora biti trdno, saj tako vzbudimo zaupanje. Iz pogovora lahko ugotovimo, ali nas je sogovornik poslušal in tudi razumel.

V službi velikokrat naletimo na nestrinjanje in spore. Pri tem je treba vedno dobro presoditi vse okoliščine in šele nato reagirati. Lahko se zgodi, da zaradi kopičenja manjših sporov in s tem povezanega nezadovoljstva naenkrat izbruhne težko rešljiv konflikt. Zato je prav, da vse probleme, četudi manjše, rešujemo sproti. Kadar se zavedamo, da smo sami vzrok spora, to priznajmo in se prizadetim tudi opravičimo. Če pa ugotovimo, da ni tako, je prav, da se zavzemamo za svoja stališča, ki morajo biti utemeljena.

Strategijo za reševanje konfliktov izbiramo glede na cilje in odnose. Če jih želimo doseči in ohraniti, se odločimo za strategijo dogovarjanja. Najbolj izkušeni komunikatorji se odločajo za soočanje, ker s tem dosežejo svoje cilje, ohranijo dobre odnose in ustvarijo medsebojno spoštovanje. Stalna komunikacija je osnova za uspešno reševanje takih konfliktov (Popovič in Zajc, 2002).

V kolikor problemov ne rešujemo, še posebej, če jih ne sproti, obstaja velika nevarnost oziroma možnost za nastanek stresa. Stres je posledica intenzivnih telesnih in čustvenih dražljajev (npr. telesnega nasilja, notranjih stisk, pomembnih življenjskih dogodkov itd.). Navzven se kaže v povečanem srčnem utripu, zvišanju krvnega tlaka, presnove in telesne aktivnosti.

Stresno dogajanje je na vseh življenjskih področjih vedno bolj samoumevno. Tudi na delovnem mestu smo vedno bolj izpostavljeni stresu, ki nam ga povzročajo nepredvidljive situacije. Nesmiselno je upati, da se bo okolje do nas tako spremenilo, da do stresa ne bo prihajalo. Mnogo lahko naredimo sami zase, stres je namreč večinoma občutek, ki ga izzovemo sami, ga sami vodimo in torej lahko tudi sami obvladamo. Če bomo verjeli vase, se naučili uspešno komunicirati, obvladovati izbruhe čustev, se zbrati in se na splošno nadzorovati ter to prenesti v svoje delovno okolje, bomo precej zmanjšali možnost, da bi do stresa sploh prišlo.

Če je stres povezan z našim delom, moramo ukrepati tako:

- da si poskusimo poiskati ustrežnejše delovno okolje,
- da si ustvarimo pravilno delovno klimo,
- da spremenimo svoje delo,
- da ne zapravljamo energije in sposobnosti z neproduktivnimi stvarmi,
- da preskočimo vse, kar je nepotrebno,
- da se ne obremenjujemo z nepomembnimi odločitvami,
- da dovolimo, da določene naloge uredijo sodelavci ali podrejeni (Popovič in Zajc, 2002).

4.3 UČINKOVITOST IN USPEŠNOST KOMUNICIRANJA V DELOVNI ORGANIZACIJI

Na učinkovitost in uspešnost komuniciranja v delovni organizaciji vplivajo odnosi med sodelavci, zavzetost za delo, ki ga opravljajo, samostojnost ter želja po skupnem reševanju problema.

Na odnose v kolektivu vplivajo:

- sprejemanje kritike,
- medsebojna pomoč,
- varnost pri opravljanju dela,
- ugled, ki ga uživajo,
- počutje v delovni skupini,
- spoštovanje osebnosti.

Zavzetost za delo, ki ga opravljajo, prinaša zadovoljstvo, povečuje delovno storilnost, zanimanje za delo, vpliva na urejene medsebojne odnose. Pomemben pogoj za zavzetost pri delu je dobro in pravočasno informiranje članov skupine.

Samostojnost pri delu bistveno vpliva na učinkovitost in uspešnost komuniciranja. Samostojnost je večja, če sta višji izobrazba in strokovna usposobljenost. Obenem je boljše tudi medsebojna komunikacija. Zaupanje med udeleženci je ključen pogoj za uspešno sodelovanje v delovni skupini. Učinkovito medsebojno komuniciranje je temelj medsebojnega zaupanja.

5 DELOVNA ORGANIZACIJA IN TIM

Delovna organizacija predstavlja organizirano skupino ljudi, ki ima željo doseči določene cilje, ki jih kot posamezniki ne bi mogli uresničiti.

Poklicna uspešnost izhaja iz medčloveških odnosov (Gross, 2001).

Manjše delovne organizacije običajno sestavlja le ena delovna skupina, ki jo sestavljajo vsi zaposleni. Kadar pa je delovna organizacija po številu zaposlenih velika, je delovnih skupin ali timov lahko več. O idealnem timu govorimo takrat, kadar je njihovo število od pet do dvanajst članov (Adizes in sod., 1996). Če je število večje, obstaja večja možnost, da nastanejo težave v komuniciranju.

Angleška beseda **team** (tim) v prevodu pomeni moštvo, delovna skupina, ekipa.

Ločiti moramo skupino od tima, čeprav se zdita zelo sorodna pojma. Skupino opredelimo najpreprosteje kot dva posameznika ali več posameznikov, ki se srečujejo zaradi pomembnih zadev. Tim pa je skupina, katere člani sodelujejo pri odločanju in si medsebojno pomagajo pri postavljanju ciljev. Iz teh opredelitev lahko razberemo, da so vsi timi skupine, vendar vse skupine niso timi (Možina, 1994).

5.1 TIMSKO DELO

Timsko delo je pogosta in priljubljena oblika dela, ki se pri nas vse bolj pogosto uveljavlja. Pri reševanju konfliktov, kjer je udeleženih več oseb, pa je timsko delo edina mogoča oblika dela. Prizadeti v konfliktu postanejo udeleženi pri njegovem reševanju in šele tako lahko pride do rešitve. Individualno delo v tem primeru ne bi kaj dosti zaleglo (Lipičnik, 1996).

Timsko delo je definirano kot delo skupine ljudi, v kateri vsak posameznik prispeva svoje strokovno znanje in je odgovoren za svoj prispevek, ki je usmerjen k skupnemu cilju. Potrebna je vloga vodje tima, ki usklajuje in koordinira delo. Od načina vodenja je odvisno vodenje članov tima, njihova motiviranost in stopnja povezanosti. Zato je vodja tima ključna oseba, ki mora imeti poleg splošnega in strokovnega znanja, še vodstvene sposobnosti. Predvsem pa mora biti komunikativen. Znati mora uskladiti verbalno in neverbalno komunikacijo, pokazati primeren odnos do informacij in obvladati močna čustva. Vse to je pogoj za iskreno in uspešno komuniciranje.

Delitev dela v timu je nujna in temelji na zahtevi, da naj bo vsakemu delavcu dodeljeno samo delo, za katerega je usposobljen po strokovni izobrazbi in izkušnosti. Osnova za dobro sodelovanje z drugimi sodelavci je razumevanje in upoštevanje vloge vseh, ki sestavljajo tim. Vsako odklanjanje in nesposobnost medsebojnega sporazumevanja v timu je vzrok za slabšo kvaliteto dela.

5.2 KOMUNICIRANJE V TIMU

Za sam obstoj tima je bistvena komunikacija med vsemi člani. Vsakemu posamezniku omogoča, da uporabi izkušnje drugih in tako spozna tudi tisto, do česar mogoče sam

ne bi nikoli prišel. S komunikacijo tim analizira probleme, prinaša odločitve in usklajuje delo posameznikov znotraj tima, poleg tega pa s komunikacijo lahko spoznamo in rešimo notranje težave tima (Stare, 2001).

Komuniciranje v timu torej poteka svobodno. Člani spodbujajo izražanje inovativnih predlogov, uporabo izboljšanih delavnih postopkov ter jasno razpravljanje o težavah in skupnih nalogah.

Da komunikacija v timu lahko poteka, je potrebna povratna informacija. To pomeni, da se informacije od sprejemnika vračajo k odpošiljatelju in mu povejo, kako so bile sprejete. Tukaj se pogosto pojavijo problemi, da ne prihaja do povratnih informacij. To se dogaja predvsem tam, kjer prevladujejo hierarhični in avtoritativni odnosi (Stare, 2001).

Pomembno vlogo pri komuniciranju v timu igra tudi informacija o uspešnosti dela. Člani tima točno vedo, kaj se od njih pričakuje in so zato lahko na tekočem o tem, koliko opravljeno delo ustreza pričakovanjem (Stare, 2001). Pri komunikaciji pogosto naletimo na probleme, katerim bi bila potrebna večja pozornost. Možina (1994) jih opredeljuje kot:

- **problem zaupanja:** besedne komunikacije potekajo s pomočjo ljudi in med njimi, zato si morajo člani tima ter vodja med seboj zaupati;
- **problem ustvarjanja medsebojnih odvisnosti, skupin, ciljev in vrednot:** človek raje in lažje sprejema nalogo in nasvet od sodelavcev v skupini kot pa od nadrejenega;
- **problem dajanja priznanja:** nobena stvar ni tako omejevalna v komuniciranju kot občutek, da človek ne rabi ustreznega priznanja za dani prispevek;
- **problem strukture tima:** sproščene in tekoče komunikacije so mogoče le, če obstaja sprejemljiva in sprejeta porazdelitev vlog.

V zadnjem času je vedno večji poudarek na timskem načinu dela, kjer imajo komunikacije zelo pomembno vlogo. Ločiti moramo dve komunikacijski mreži, in sicer centralizirano in decentralizirano.

V centralizirani mreži poteka komuniciranje članov tima o rešitvi problema, sprejemanju odločitev in ostalo prek centralne osebe – vodja. Takšne komunikacije so v obliki kolesa ali v obliki črke Y.

V decentralizirani mreži pa člani svobodno komunicirajo drug z drugim. Prenos informacij med njimi poteka toliko časa, dokler se vsi ne strinjajo o odločitvi. Takšne komunikacije potekajo v obliki kroga in na vse strani (vsi kanali) (Stare, 2001).

Raziskave so pokazale, da je centralizirana komunikacijska mreža bolj primerna za reševanje preprostih problemov, saj lahko člani pomembne informacije prepustijo vodji v odločanje. Preproste naloge so tako rešene hitro in natančno. Medtem decentralizirana komunikacijska mreža uspešneje rešuje kompleksnejše probleme. Dandanes je pomembno sodelovanje vseh članov tima pri reševanju problemov.

Najbolj značilna struktura za timsko delo je struktura vseh kanalov. Vključuje največje število komunikacij, veliko sodelovanja in neizrazito vlogo vodenja (Stare, 2001).

Komunikacije razlikujemo tudi glede na smer – usmerjene navzdol ali navzgor, ter vodoravne in diagonalne komunikacije (Rozman in sod., 1993; cit. po Stare, 2001). Za timsko delo je najbolj značilno vodoravno komuniciranje, ki v veliki meri olajša in pospeši komuniciranje.

5.3 VODENJE TIMA

Način vodenja tima značajno vpliva na medosebne odnose in celotno delovanje le-tega (Levine in Crom, 1993).

Kjerkoli sta dva ali več ljudi, najdemo tudi vodjo. To pomeni, da ne glede na formalni položaj lahko vidimo tiste, ki so bolj aktivni in bolj prodorni in opazimo tiste, ki so bolj pripravljeni slediti in s spoštovanjem poslušati druge. V skupini je to že začetek diferenciacije na vodje in podrejene.

Ker človek večino svojega življenja preživi v skupinah, delovnih, prijateljskih ali družini, vodja do velike mere odreja usodo skupine. Zato je pomembno, kakšne lastnosti ima vodja in kako vpliva na skupino, ravno tako pomembno je poznati te značilnosti.

Z večanjem števila članov v skupini, se začne pojavljati hierarhija v vodstvu. V velikih in sestavljenih skupinah se pojavi potreba po večjem številu vodij, ki tudi zahtevajo jasno strukturo med seboj. Najbolj vidna naloga vodje je vloga koordinatorja aktivnosti grupe. Kadar gre za delovne skupine, potem je vodja lahko tudi nadzornik odnosov v skupini in podeljuje nagrade ali kazni.

Najbolj pogosto delimo vodje na avtokratske in demokratske.

Avtoritarni vodja ima bistveno večjo oblast kot demokratični, saj sam odreja, dela glavne načrte, edini ve za redosled bodočih nalog, diktira aktivnosti vseh članov in njihovo strukturo odnosov. Usoda vsakega člana je v rokah vodje. Nenamena tak vodja razvija absolutistične funkcije in se brani vsake spremembe. Brez njega se skupina ne more znajti. Vzpodbuja tako strukturo med člani, da je njihova medosebna komunikacija zmanjšana na minimum in v celoti poteka preko njega. Zato odsotnost vodje kaj hitro lahko povzroči kaotično stanje.

Demokratični vodja se od avtokratskega razlikuje po obsegu oblasti, pa tudi stilu vodenja. Trudi se, da doseže maksimalno vključevanje in udejstvovanje vsakega člana v aktivnostih, ki vodijo k ustvarjanju končnih ciljev tima.. Odgovornost razširja na vse, podpira in ojačuje odnose v celotni skupini, bori se proti hierarhiji in skrbi za dobro delovno klimo. Svoj uspeh ocenjuje po stopnji, po kateri tim funkcionira, kadar ga ni. Motivacija za sodelovanje je mnogo večja v demokratičnih kot pa v avtokratskih skupinah.

Specifične osebne lastnosti, ki bi zagotavljale uspešno vodenje ne obstajajo. Raziskave so pokazale, da so uspešni vodje običajno nekoliko inteligentnejši od ostalih, nekoliko bolj dominantni, manj konzervativni in da imajo večjo interpersonalno

senzitivnost. Ugotovili so, da so omenjene lastnosti oseb na vodstvenih položajih pogosto rezultat učenja, kako postati dober vodja, ne pa značilnosti od prej.

6 INVALIDNOST

Invalidnost (Splošni terminološki medicinski E-slovar, 2004) je stanje izgubljene ali zmanjšane zmožnosti za opravljanje svojega dela, ki ga ni mogoče odpraviti z zdravljenjem oziroma medicinsko rehabilitacijo. Sinonim za ta izraz je tudi trajna nezmožnost za delo (primer bolezen).

Stopnja invalidnosti:

- I. kategorije, pri kateri je oseba popolnoma nezmožna za svoje in za drugo ustrezno delo in se za tako delo ne more usposobiti niti s poklicno rehabilitacijo;
- II. kategorije, pri kateri je oseba le deloma zmožna za svoje ali drugo ustrezno delo in se niti s poklicno rehabilitacijo ne more toliko usposobiti, da bi mogla poln delovni čas opravljati drugo ustrezno delo;
- III. kategorije, pri kateri je oseba popolnoma nezmožna ali le deloma zmožna za svoje delo, zmožna pa je poln delovni čas opravljati drugo ustrezno delo ali pa se lahko s poklicno rehabilitacijo za tako delo usposobi;
- trajna invalidnost, pri kateri ni pričakovati sprememb zdravstvenega stanja in delazmožnosti in zato ponovna ocenitev ni potrebna;
- začasna invalidnost, pri kateri obstaja možnost spremembe zdravstvenega stanja in delazmožnosti in je zato potrebna ponovna ocenitev.

Invalid je oseba, ki je zaradi motenj v razvoju, bolezni, poškodb ali onemoglosti manj sposobna skrbeti zase ali opravljati delo ali pa tega sploh ni zmožna.

Ločimo različne vrste invalidnosti:

- delovni invalid je tista oseba, ki doživi nesrečo pri delu ali zboli za poklicno boleznijo pri opravljanju svojega dela;
- vojaški invalid je tista oseba, ki postane invalid kot pripadnik vojske;
- vojni invalid pa oseba, ki je postala invalid zaradi vojne kot civilna oseba.

7 PРАВNA IZHODIŠČA ZA ZAŠČITO INVALIDNIH OSEB

Pravna določila, ki opredeljujejo in določajo položaj, pravice, dolžnosti in obveznosti invalidov so poleg v ustavi opredeljena tudi z različnimi zakoni in mednarodnimi konvencijami za zaščito pred diskriminacijo invalidnih oseb.

Temeljni dokument (http://www.nsios.si/ustava_RS.htm :13.03.2006), ki je podlaga vsem ostalim pravnim normam, je prav gotovo Ustava Republike Slovenije. V njej so zapisana vsa določila za vse državljane naše države. Določeni člani določb pa še posebej eksplicitno obravnavajo invalide osebe, njihove pravice, možnosti in dolžnosti.

Drugi člen ustave določa, da je Slovenija pravna in socialna država. To je načelna norma, ki v ustavi sami nima podrobnejše razlage, kaj naj bi to pomenilo. Ta dva pojma (pravna država in socialna narava) sta zelo široka in se »napolnjujeta« s teorijo in sodno prakso.

Načelo pravne države pomeni, da je v taki državi predvidljivost vedenja in ravnanja vrednota, ki naj bo kar najbolj uresničevana. Pravna pravila morajo torej biti takšna, da na njihovi podlagi vsak kar najlažje razbere, kaj je prepovedano, kaj je dovoljeno ter kakšne so sankcije, če bo pravila kršil. V načelo pravne države v bistvu sodijo skoraj vsa ostala načela v pravu (načelo hierarhije pravnih aktov, načelo enakosti pred zakonom, načelo veljavnosti pravnih aktov, načelo zakonitosti, načelo instančnosti, pravične kazni, pravne varnosti ipd.).

Načelo socialne države pomeni, da v taki državi vlada ljudska blaginja ter socialna varnost. Država skrbi, da so nekatere dobrine, ki bi bile sicer dostopne le nekaterim, dostopne vsem. To je tipična programska norma, saj se država le trudi, da bi bilo temu tako, ni pa nobenih sankcij, če tega načela ne uresniči (razen političnih – da minister ni ponovno izvoljen, ker je naredil napako ali kaj podobnega). Mogoče se to še najlepše kaže v našem zdravstvu, ko država ne more skrajšati čakalnih vrst, vsi pa vemo, da če si kak pregled plačaš sam, takoj prideš na vrsto. To ni čisto v skladu z načelom socialne države, ampak sankcije za to pa ni, razen da naslednjic ne volimo več iste stranke in upamo, da bomo dobili boljšega ministra.

Štirinajsti člen obravnava enakost pred zakonom. To je temeljno ustavno načelo, ki pomeni, da je treba enaka oziroma podobna razmerja obravnavati enako, različna razmerja pa enako različno.

Medtem ko so v **petdesetem členu** opredeljene pravice do socialne varnosti, navedena določba pomeni zagotovilo dostojanstva in ekonomske varnosti. Ustavodajalec je s to normo na državo prenesel dolžnost, da s svojimi mehanizmi zagotovi različna zavarovanja, ki državljanom (to je le državljanom, in ne vsem, tako kot to velja za npr. pravico do zdravstvenega varstva) omogočijo osnovno socialno varnost, se pravi, da država državljanom pomaga takrat, ko so le-ti potrebni pomoči. Vse je seveda omejeno z zakonom, saj država ne more pomagati vedno in povsod, temveč le takrat in na način, kot je to opredeljeno v zakonih.

Dvainpetdeseti člen zagotavlja pravice invalidov. Določba člena se nanaša tako na invalidne osebe kot tudi na delovne invalide. Ta člen je v bistvu rezultat načela enakosti pred zakonom. Ker so invalidi bolj ranljiva skupina prebivalstva, se njihove pravice z ustavo določajo posebej. Ustavodajalec državi zopet nalaga dolžnost, da z zakonom zagotovi varstvo invalidov ter usposabljanje za delo. Posebej so tu izpostavljeni otroci, katerim mora država zagotoviti in tudi financirati izobraževanje in usposabljanje za dejavno življenje v družbi.

Pravice invalidov v obstoječi slovenski zakonodaji obravnavajo predvsem naslednji osnovni zakonski in podzakonski predpisi:

- Zakon o delovnih razmerjih; (Ur. l. št. 42, 15. 05. 2002),
- Zakon o pokojninskem in invalidskem zavarovanju (Ur. l. št. 106, 23. 12. 1999).
- Zakon o zaposlitveni rehabilitaciji in zaposlovanju invalidov (Ur. l. RS, št. 63/2004)
- Zakon o zaposlovanju in zavarovanju za primer brezposelnosti (Ur. l. RS, št. 5/1991 (17/19991, 2/1994-popr.), 12/1992, 12/1993, 71/1993, 71/1993, 38/1994, 80/1997 Odl. Us: U-I-343/1994, 69/1998, 67/2002, 2/2004(10/2004-popr.) v nadaljevanju ZZZPB 1991).
- Pravilnik o izvajanju ukrepov aktivne politike zaposlovanja (Ur. l. RS, št. 64/2001, 31/2003, 135/2003).

7.1 OHRANITEV OZIROMA IZGUBA ZAPOSLOTITVE

Zavarovanca, pri katerem je nastala invalidnost II. in III. kategorije, je delodajalec »dolžan obdržati v delovnem razmerju«, ter mu zagotoviti pravice, ki mu jih daje zakon o delovnih razmerjih – 199. člen. Pri tem je treba upoštevati mnenje invalidske komisije o zavarovančevi preostali delovni zmožnosti. Delovnemu invalidu s preostalo delovno zmožnostjo lahko delodajalec odpove pogodbo o zaposlitvi, če mu ne more ohraniti zaposlitve. V tem primeru lahko delodajalec odpove pogodbo o zaposlitvi delovnemu invalidu, če delavec:

- ne nastopi poklicne rehabilitacije ali je ne konča v določenem roku,
- ne izpolnjuje obveznosti, določene v pogodbi o poklicni rehabilitaciji,
- ne nastopi dela na drugem delovnem mestu,
- ne prične z delom s krajšim delovnim časom.

Odpoved pogodbe o zaposlitvi je mogoča le po posebnem postopku, katerega glavna značilnost je, da obstoj razlogov za odpoved ugotavlja, pri delodajalcu, ki zaposluje najmanj pet delavcev, posebna komisija. Tudi pri delodajalcu, ki zaposluje manj kot pet delavcev, lahko razloge za odpoved ugotavlja omenjena komisija, če tako predlaga Zavod za pokojninsko in invalidsko zavarovanje (v nadaljevanju ZPIZ), zavezanec ali delodajalec.

Zavarovanec, kateremu preneha pogodba o zaposlitvi, lahko najprej uveljavlja pravice iz zavarovanja za primer brezposelnosti, po »izteku« teh pravic pa pravice iz invalidskega zavarovanja, če za to izpolnjuje predpisane pogoje. Če je osebi nastala invalidnost pred 45. letom starosti, je treba stanje invalidnosti nadzirati z občasnimi kontrolnimi pregledi.

V ustavi Republike Slovenije je zapisano, da je Slovenija pravna in socialna država, da smo pred zakonom vsi enaki, da imamo njeni državljani pravico do socialne varnosti, pravico do svobode dela. V različnih zakonih so te pravice še dodatno razčlenjene, opisane, določene, predpisane so sankcije za tiste, ki teh pravic ne bi spoštovali. V sodni praksi je nešteto primerov, ki stremijo k temu, da bi se življenje čim bolj približalo predpisanim okvirom. Zdi se, da sistem deluje. Ali res?

7.2 PRAVICA DO POKLICNE REHABILITACIJE

Namen poklicne rehabilitacije po zakonu iz leta 1992 je, da se delovni invalid strokovno, fizično in psihosocialno usposobi za drug poklic ali delo tako, da se lahko ustrezno razporedi oziroma zaposli in vključi v delovno okolje. Pravico do poklicne rehabilitacije praviloma pridobi zavarovanec s III. kategorijo invalidnosti, če se glede na starost, invalidnost in preostalo delovno zmožnost lahko usposobi za drugo ustrezno delo, ki ga bo opravljal polni delovni čas. Pod določenimi pogoji izjemoma pridobi pravico do poklicne rehabilitacije tudi invalid I. in II. kategorije.

Po ZPIZ-1 je poklicna rehabilitacija namenjena strokovni, fizični in psihosocialni usposobitvi zavarovanca, pri katerem je nastala II. kategorija invalidnosti, za drug poklic ali delo in njegovi ponovni vključitvi v delovno okolje z ustrezno razporeditvijo oziroma zaposlitvijo. Samo na zahtevo zavarovanca je možno to pravico pridobiti za III. kategorijo invalidnosti.

Pravico do poklicne rehabilitacije pridobi zavarovanec, ki na dan nastanka II. kategorije še ni dopolnil 50 let starosti in je glede na njegovo preostalo delovno zmožnost utemeljeno pričakovati, da se lahko usposobi za delo s polnim delovnim časom.

Način oziroma oblika poklicne rehabilitacije mora biti določena skladno z mnenjem invalidske komisije. Podrobnosti v zvezi s poklicno rehabilitacijo se določijo v posebni pogodbi, ki jo podpišejo delodajalec, delovni invalid in ZPIZ.

Oblike poklicne rehabilitacije so lahko različne. Zakon navaja kot osnovno pravilo praktično delo invalida na ustreznih delih pri delodajalcu oziroma druge oblike delovnega usposabljanja. Usposabljanje lahko poteka tudi v specializiranih organizacijah, lahko pa se opravlja tudi z rednim izobraževanjem v ustreznih šolah in tečajih, če invalid soglaša, pa tudi z izobraževanjem v ustreznih šolah in tečajih, če

invalid soglaša, pa tudi z izobraževanjem ob delu. Včasih je potrebno za poklicno rehabilitacijo prilagoditi delovne prostore in sredstva.

Za delovnega invalida poklicna rehabilitacija ni le pravica, ampak dolžnost, zato so predpisane tudi sankcije.

V zvezi s poklicno rehabilitacijo ima zavarovanec pravico do dveh vrst nadomestil. To sta nadomestilo plače med čakanjem na poklicno rehabilitacijo in denarno nadomestilo med poklicno rehabilitacijo .

Moj primer je primer, ki se v sistemu, ki deluje, ne bi smel pripetiti. Institut poklicne rehabilitacije, sploh ob upoštevanju vseh z ustavo zagotovljenih pravic, je zasnovan tako, da bi moral človeku (zavarovancu), pri katerem je nastala invalidnost, omogočiti vključitev v delovni proces. Predvsem Zakon o pokojninskem in invalidskem zavarovanju je pri tem nedvoumen, saj natančno določa namen in obveznost poklicne rehabilitacije, pogoje za pridobitev pravice do poklicne rehabilitacije, način izvajanja poklicne rehabilitacije, obveznosti delavca in delodajalca, skratka vse, da bi preprečil samovoljno ravnanje delavcev, predvsem pa delodajalcev.

8 ŠTUDIJA PRIMERA

8.1 OPIS PRIMERA

Leta 1997 sem se zaposlila kot nabavni referent v zasebnem podjetju. Na začetku je bilo vzdušje zadovoljivo, vendar to ni trajalo dolgo. Šef je bil vsako leto bolj ukazovalen in včasih do nas prav nesramen. Delavci smo se kljub temu trudili za dobre medsebojne odnose in pri tem podpirali vsakega posameznika. Zaradi nezadovoljstva na delovnem mestu so zaposleni začeli zapuščati delovno organizacijo. Zaposleni so se menjavali, zato tudi odnosi med sodelavci niso bili več tako dobri kot na začetku. Klima v podjetju je bila vedno slabša in razlike med delavci vedno večje. Po naravi sem človek, ki je vedno dobre volje in se nikoli nisem pretirano obremenjevala. Svoje delo sem opravljala z veseljem in nikoli nisem imela težav z strankami. Najhujše pri vsem je bil način in odnos mojega nadrejenega in nadrejene do nas zaposlenih. Ko sta prišla v službo, se je takoj videlo, kakšne volje sta tisti dan, že ko sta pozdravila. Prihod v firmo s sklonjeno glavo in potuhnjenim pogledom je povedal vse. Nikoli nisi direktno izvedel, kaj jima ni všeč, ampak vedno preko svojih sodelavcev. Pogovora o problemih ali o čem drugem ni bil, ker za take stvari nikoli ni bilo časa. Spomnim se dne, ko je šef poklical po telefonu, začel vpiti name, da smo vsi nesposobni, da bo zamenjal celotno ekipo in odložil telefon, zaradi informacije, ki je prej ni preveril. Ne bom pozabila, kako sem se takrat prvič odzvala na napad, začela sem se tresti in svojega telesa nisem znala obvladati. Ko je prišel v firmo, se je obnašal, kot da se ni čisto nič zgodilo. Takrat sem mu rekla, da takega odnosa ne bom in ne morem več trpeti in naj sedaj pred vsemi pove, kar je rekel po telefonu. Odgovor je bil, da ni mislil tako, kot je rekel in odšel, s tem je bila njegova komunikacija s podrejenimi zaključena. Sem človek, ki ima rad ljudi, ki so direktni in odprti in moram priznati, da me je ta odnos počasi telesno in psihično uničeval. Ko sem imela občutek, da sem začela te odnose ignorirati, da se me ne dotaknejo več v taki meri kot prej, sem se očitno zelo motila. Vedno bolj me je obdajal občutek nemoči in tesnobe.

Bolečine na desni dojki so bile vedno bolj očitne. Odšla sem k osebni zdravnici na pregled, da mi da zdravilo za lažje prenašanje bolečin.

Presenetila me je z napotnico, na katero je napisala nujno. Na slikanje sem odšla med delovnim časom, ker nisem pričakovala kakšnih posebnosti. Na moje izvide so odreagirali tako, da so me poslali direktno na onkološki inštitut. Takrat sem prvič v šestih letih v podjetju naletela na pozitiven odziv šefa, ki mi je celo rekel, naj me ne skrbi, da bodo moje delo že dokončali.

Občutki, ko sem se peljala proti bolnišnici, so bili polni vprašanj, kaj bo sedaj. Kako daleč je bolezen napredovala, kajti te bolečine so bile navzoče že najmanj tri mesece. Doživela sem velik šok, zbolela sem za rakom, pred tem pa skoraj nisem bila pri zdravniku. Doletela me je usoda, na katero prej nikoli nisem pomislila.

Življenje se mi je v hipu sesulo. Znašla sem se na tleh, brez volje, smisla in obupana. Vendar treba se je bilo spopasti z boleznijo.

Na prvem pregledu v bolnišnici sem srečala žensko, ki je bila že na koncu zdravljenja. Zaželela mi je srečo in mi rekla, naj ne obupam. Čakalnica je bila res polna pacientov in teh besed sem se še velikokrat spomnila. Pogovor z zdravnikom me je pomiril, seznanil me je s potekom zdravljenja. Predlagal mi je, da se lahko odločim, da bi mi istočasno, ko mi bodo amputirali dojko, naredili še rekonstrukcijo. Rekel je, da mi to v

tem trenutku res ni pomembno, ampak kasneje bom razmišljala drugače. Vedno je bil pripravljen poslušati in mi razložiti vse, kar sem želela vedeti, da sem se lažje odločila za nadaljnje zdravljenje. Čakala me je operacija, kemoterapija in obsevanje.

Operacija je trajala osem ur. Bila sem presrečna, ko sem se zbudila iz narkoze. Vedela sem, da je prva ovira premagana. Prve dni sem bila utrujena, ampak polna optimizma, ko sem se po sedmih dneh vrnila domov. Z vsakim dnem mi je bilo bolje.

Takrat sem videla, kako prav je imel zdravnik glede rekonstrukcije dojke. Mislim, da sem šele takrat spoznala, kaj le-ta pomeni ženski.

Po treh tednih sem odšla na prvo kemoterapijo. Slišala sem, da je to agresiven način zdravljenja, vendar se s tem nisem obremenjevala. Ambulantno so mi preko infuzije dali zdravila.

Po opravljeni terapiji se je pojavila slabost in bruhanje ter zelo slabo počutje. Po enem tednu se pojavi šok, ko začno izpadati lasje in naenkrat ostaneš brez njih. Na vrsti je lasulja in komaj prideš k sebi, je spet na vrsti naslednja kemoterapija. Bilo jih je šest, na vsake tri tedne, kar je trajalo dobre štiri mesece. Z vsako prestano kemoterapijo je moj optimizem bledel. Pomagala sem si s sprehodi v naravo, ko sem bila tega sposobna, z branjem knjig, z vsakodnevnimi opravili in z mislijo, da me družina potrebuje. V teh trenutkih moraš biti res močan, da vse to premagaš. Domači, prijatelji, vsi ti stojijo ob strani, te spodbujajo, kar ti je v veliko pomoč pri premagovanju bolezni.

V času zdravljenja sem spoznala veliko žensk, ki so prestajale isto kot jaz. Druga drugo smo bodrile, bile smo vedno dobre volje, ko smo se spet srečale. Imela sem občutek, kot da se poznamo že od nekdaj. Spoznala sem, da se soočenje s hudo boleznijo z negotovim izidom vseh dotakne na najgloblji ravni. Prebudi najbolj potisnjene strahove, vprašanja, dvome in bolnika postavi na rob, preko katerega nikoli prej ni upal pogledati. Pojavljajo se vprašanja o odnosu do življenja in smrti. Ko spoznaš smisel življenja in začneš gledati na bolezen kot priložnost za ponovno notranje rojstvo, se je lažje soočiti z diagnozo in bolje prenašati zdravljenje. Ko prepoznamo zakoreninjene vzorce, po katerih živimo, ko zmoremo spremeniti svoja pričakovanja, ki so nas omejevala in nam jemala življenjsko energijo, dobimo novo moč.

Končno je bila druga ovira za mano in čakalo me je še obsevanje, ki se je začelo približno en mesec po končani kemoterapiji. Štiriindvajsetkrat sem morala na obsevanje. Razen opeklin, ki se pojavijo po nekaj obsevanjih, sem obsevanje zelo dobro prenašala. Lahko rečem, da se utrdiš, da se na bolečine preprosto navadiš.

Čutila sem zadovoljstvo, da je vse to za menoj in vedela sem, da moram premagati bolečino, ki mi je vzela vso energijo. Intuitivno sem bežala v varno naročje narave, skozi dišeče gozdove, s kolesarjenjem sem poskušala najti moč, da spet postanem jaz. Spraševala sem se, ali sem to jaz? Prišla sem do odgovora, da ne, nekdo drug je zrasel iz bolečin, močnejši, s srečo v očeh in z življenjem v dlaneh.

Ob koncu sem zdravljenje zaključila v toplicah, kjer sem spoznala nove ljudi, s katerimi smo preživeli enkratnih štirinajst dni. Naletela sem na ljudi, ki so imeli za sabo podobno ali še hujšo preizkušnjo kot jaz in so gledali na to zelo pozitivno. Prišla sem do zaključka, da nikomur ni bilo lahko, da so vsi morali premagati bolezen in vse, kar je z njo povezano. Lahko rečem, da je bilo teh štirinajst dni po bolezni zame neko neponovljivo doživetje, ki mi bo ostalo v prijetnem spominu. Bila sem vesela, da sem premagala bolezen in ponovno sta se mi vrnila življenjska energija in upanje.

Doma mi je bilo lepo, ampak vedela sem, da je že čas za vrnitev nazaj v delovno okolje. Sodelavci so me opozorili, da so odnosi v podjetju slabi in naj ne bom preveč presenečena. V šali sem rekla, če sem premagala raka, bom pa tudi to. Vendar sem kmalu ugotovila, da temu ni tako.

Ob ponovni vrnitvi na delo mi je šef razložil, da je ukinil mesto nabavnega referenta, ki sem ga opravljala pred boleznijo. Ponudil mi je delo prodajalke oziroma, v kolikor s tem delovnim mestom nisem zadovoljna, lahko zapustim podjetje, ker me sicer ne potrebuje več. Kot prodajalka sem lahko delala le določena fizično omejena dela, ker nisem smela dvigovati težkih bremen.

S strani osebnega zdravnika je bil podan predlog za skrajšani delovni čas (4 ure) na invalidsko komisijo. Kljub temu predlogu sem v firmi delala po 4 ure, vendar se omejitve glede fizičnih naporov niso upoštevale. Delo me je fizično in psihično izčrpavalo. Šef za to ni imel nobenega posluha in se me je celo izogibal. Nikoli ni imel časa, da bi se pogovorila o moji nadaljnji zaposlitvi. Večkrat mi je dal vedeti, da naj bom zadovoljna, da sploh še imam službo. Do mene je imel zelo ignorantski odnos. Na povabilo invalidske komisije se je odzval, vedno vse podpisal, vendar kasneje v dejanskih razmerah le-tega nikoli ni upošteval oziroma uresničil.

Razvrstili so me v II. kategorijo invalidnosti in mi predlagali, da se prekvalificiram. Odločila sem se za nadaljnje šolanje. To mi je omogočilo tudi psihično razbremenitev od razmer, ki so bile v firmi že skoraj nevzdržne. Zavedam se, da je ta rešitev začasna, saj se moram po končanem šolanju zopet vrniti nazaj v firmo ali pa poiskati drugo zaposlitev.

8.2 REAKCIJA DELODAJALCA

Po dolgem razmisleku se je delodajalec odločil, da bo podpisal pogodbo o poklicni rehabilitaciji, ampak samo v primeru, če podpišem dogovor, ki ga v nadaljevanju navajam:

- »Med Zavodom za pokojninsko in invalidsko zavarovanje – OE Kranj, delodajalcem, delavko ter B@B d. o. o. – Višja strokovna šola Kranj je bila 18. 8. 2004 sklenjena Pogodba o poklicni rehabilitaciji. S pogodbo je bilo dogovorjeno, da se delavka v okviru programa oz. pravice do poklicne rehabilitacije usposobi za poklic poslovne sekretarke.«
- »Z določbo 3. člena pogodbe se je delodajalec zavezal, da bo delavki po končani rehabilitaciji zagotovil delovno mesto. S tem dogovorom stranki modificirata 4. točko 3. člena navedene pogodbe tako, da delodajalec zagotovi delovno mesto, v kolikor bo tedaj tj. 1. 4. 2007 pri njem obstajala potreba po delu poslovne sekretarke ali potreba po delu, za katerega se bo zahtevala višješolska izobrazba. V nasprotnem primeru se delavka strinja, da ji preneha delovno razmerje iz poslovnih razlogov s pravicami in obveznostmi ene in druge stranke, kot jih določa zakon. Delavka se s podpisom tega sporazuma odpoveduje sodnemu varstvu zoper odpoved pogodbe o zaposlitvi, v kolikor bo do nje prišlo.«

Seveda tega dogovora nisem podpisala, ker bi s podpisom dala soglasje, da me lahko odpusti. Šef je povedal, da isto velja tudi, če ne podpišem.

V želji oziroma gonji za dobičkom delodajalci nemalokrat pozabijo na človeka. Oseba, ki postane invalid, potrebuje za to, da bi kljub težki situaciji, v kateri se je znašla, zaživela čim bolj polno, človeka vredno življenje, pomoč in s tem tudi drugačno obravnavo. V obstoječem delovnem razmerju to pomeni, da bo moral delodajalec vsaj del delovnega procesa prilagoditi nastalim razmeram, kar pa je povezano z ustvarjanjem oziroma bolje rečeno z neustvarjanjem dobička. Iz tega razloga se delodajalci dostikrat poslužujejo metod, ki so usmerjene k temu, da delavca prisilijo k odpovedi delovnega razmerja zaradi nastalih nevzdržnih razmer. Pri tem so obupanemu delavcu vsa ustavna načela, člani v zakonih in besede v sodbah le slaba tolažba.

Poklicna rehabilitacija je v slovenski pozitivni zakonodaji po mojem mnenju urejena ustrezno, če bi jo le tisti, katerim je namenjena, znali oziroma hoteli upoštevati. Dokler pa ljudje ne bomo začeli gledati najprej na človeka in šele nato na materialne dobrine, bo vsaka črka, napisana okoli poklicne rehabilitacije, odveč.

9 RAZPRAVA

9.1 ODNOSI MED VODILNIMI IN DELAVCI

Uspešno poslovanje podjetja temelji na sodelovanju vodilnih z zaposlenimi, saj lahko le skupaj dosegajo boljše poslovne rezultate. Zato naj bi se drug do drugega vedli korektno in spoštljivo, ne pa prizadeto in užaljeno. Odnose je potrebno uskladiti s pravili lepega in kulturnega vedenja ter medsebojnega spoštovanja. To velja za vse zaposlene, ne glede na spol in starost (Cava, 2003).

Vodilni v mojem primeru je uporabljal avtokratski slog vodenja, ki pa komunicira le navzdol, s svojimi podrejenimi in od vsake akcije pričakuje rezultate. Z ljudmi se običajno ne posvetuje in ti se ga bojijo. Odločal je o vsem sam in od drugih zahteval pokorščino.

9.2 ODNOSI MED SODELAVCI

Do sodelavcev se moramo vesti korektno, jih spoštovati ter jih sprejemati z razumevanjem, pozornostjo in zaupanjem. Prevelika domačnost ter vsiljivost nista primerni in se lahko maščujeta. Vedimo se normalno in korektno, v stikih s sodelavci bodimo čim naravnejši (Cava, 2003).

Ko sem se vrnila nazaj v delovno okolje, sem pri nekaterih sodelavcih občutila, da me niso sprejeli tako, kot sem pričakovala. Določenih je bilo strah, da me ne bi šef razporedil na njihovo delovno mesto.

9.3 IGNORIRANJE ALI »KUHANJE MULE«

Naslednja oblika posrednega nasilja je ignoriranje drugih ali »kuhanje mule«. Človek, ki se tako obnaša, se noče pogovarjati. Nekateri nadrejeni cele dneve nočejo s svojimi delavci spregovoriti niti besedice, čeprav so v istem prostoru oziroma oddelku! V takšni situaciji ne more nihče zmagati. Molčečnež sicer dobi bitko, a podaljša vojno. Če se stvari ne razčistijo s pogovorom, se bodo zamere slej ko prej spet pojavile (Cava, 2003).

Na svoji koži sem občutila, kako je, če te šef ignorira. Ozračje v službi je bilo zelo moreče in včasih kar zadušljivo. Delati v takem okolju je res nevzdržno in res sem se vsak dan posebej spraševala, koliko časa bom še zdržala.

9.4 SARKAZEM

Nekatere oblike sarkazma so zgolj hudomušno norčevanje. To ni nič škodljivega in zna biti celo zabavno. Nekatere oblike sarkazma pa lahko človeka prizadenejo. Ko sarkastični ljudje prizadenejo druge, običajno ob tem doživljajo občutek zmagoslavja in

nadmoči. Škodljivi sarkazem je oblika posrednega nasilja – ena najbolj zahrbtnih in manipulativnih metod, kako doseči svoje. Ljudje, ki uporabljajo škodljivi sarkazem, se v svoji koži ne počutijo preveč dobro. Zato poskušajo ponižati druge, da bi bili sami videti pomembnejši. Igra se nadaljuje, kadar se drugi odzovejo s prizadetostjo ali pa se začnejo braniti. Sarkastični ljudje hočejo, da bi se drugi začeli braniti in bili besni (Cava, 2003).

V mojem primeru je nadrejeni ošaben, ker dokazuje podrejenim, da je boljši od njih. Na vsakem koraku si prizadeva dokazati, kako je uspešen, enkrateno, koliko zasluži. To dokazovanje pa je zgolj način, s katerim kompenzira svoje lastne občutke ničvrednosti. In s hvalisanjem razkazuje, kako bedno se v resnici pravzaprav počuti.

9.5 SPOSOBNOSTI USPEŠNIH VODITELJEV

Skoraj je ni sodobne poslovne knjige, ki ne bi poudarjala pomena treh sposobnosti voditeljev:

- sposobnost uvajanja sprememb,
- sposobnost vzpostavljanja medčloveških odnosov in
- sposobnost komuniciranja (Carnegie, 2005).

Niti ene sposobnosti, ki bi jih moral imeti vsak voditelj, ne najdem pri mojem nadrejenem.

9.6 CENA NEETIČNEGA VEDENJA V POSLOVANJU JE ZELO VISOKA

Morda je videti, da je etika neoprijemljiva in spolzka. Toda na koncu lahko ogrozi tisto, kar je trdno, oprijemljivo in ugotovljivo – dobiček, dolarje in cente, funte in penije. Poleg tega si zaradi zanemarjanja etike lahko napravimo dobro ime in uničimo kariero (Tierney, 1997).

Z izkušnjo, ki sem jo opisala, je moj šef izgubil zaupanje zaradi svojega neetičnega vedenja. Podpisal je pogodbo za omejitev dvigovanja težkih bremen, vendar je naslednji dan na to čisto pozabil.

Tak človek izgubi verodostojnost in ko se to zgodi, je najbolje oditi iz takega okolja.

10 ZAKLJUČEK

Šele, ko povemo zgodbo svojega življenja, zmoremo prepoznati njegov globok smisel. Zakaj je življenje teklo tako, kot je, da se je vse moralo zgoditi prav tako, kot se je zgodilo. Zato je v vsakem izmed nas potreba, da bi povedal svojo zgodbo. A ni poslušalcev. Ker pomeni poslušati, podariti dragocenost – svoj čas. Tega pa danes nimamo. Treba je delati kariero, služiti denar. Vse bolj hitimo, delovnik se daljša, zmanjkuje pa nam časa za medosebne odnose.

Verjetno nisem ne prva in žal tudi ne zadnja, ki sem naletela na tako izkušnjo. Moj nadrejeni bi se moral osebno temeljito spremeniti, da bi bila njegova komunikacija primerna. Moral bi se zavedati, da smo ljudje največje bogastvo vsakega podjetja – njen glavni kapital. Poskrbeti bi moral za pogoje, ki bi zaposlenim omogočali optimalne pogoje za delo v smislu občutka lastne vrednosti v končnih izdelkih. Le-ta je temelj za kakovostno delo in zato je v prvi vrsti pomembna ustrezna komunikacija, dobri medosebni odnosi in primerna delovna klima. Za to je odgovoren prav vodja – šef. Najprej bi si moral pridobiti nova znanja in veščine s področja komuniciranja. Že na invalidski komisiji je bila njegova komunikacija zelo neprimerna, saj je izjavil, da mene, take kot sem sedaj, pravzaprav ne potrebuje več. Etiko je izrabil v negativnem smislu z grožnjo meni, da bi v primeru, če bi ga prijavila na delovno inšpekcijo, zaradi neupoštevanja zdravniške komisije, moral zaradi mene odpustiti pet delavcev, da bi lahko plačal kazen. Taka komunikacija je nedopustna in neopravičljiva.

Moja življenjska izkušnja, trpka in boleča, ima v sebi tudi učno situacijo. Izkušnja mi je namreč dala priložnost za novo kvaliteto življenja, pokazala je, kako pomembno je kakšna je naša komunikacija, odnos do sočloveka in kaj pravzaprav v življenju res šteje. Z vidika šefa sem se naučila oziroma spoznala, da formalno znanje in izobrazba nista zadosten pogoj za uspešno vodenje. Vodja namreč mora biti v prvi vrsti Človek, z vsemi potrebnimi etično-moralnimi kvalitetami, sposobnostmi primernega komuniciranja, občutkom za sočloveka, seveda pa se mora istočasno zavedati tudi ekonomskih zakonitosti in trga. Znanje je nadgradnja vsemu temu in koristi le, če so predhodno zagotovljeni zdravi temelji zrele osebnosti.

Ponosna sem, da mi je ta življenjska izkušnja pokazala pot, ki je bila boleča, a po njej zdaj stopam močnejša, bolj zrela in zadovoljna. V času študija sem opravljala delovno prakso v državni službi. Imela sem priložnost spoznati tudi takega šefa, ki je znal razumeti moje stiske, imel občutek za dogovarjanje in komuniciranje z njim je bilo prijetno. Imel je vse sposobnosti dobrega voditelja – bil je človek, strokovnjak in dober šef. Vesela sem te izkušnje, saj mi je dala potrditev, da z razumevanjem in dobrimi medčloveškimi odnosi vsi, vsak na svoj način, po svojih zmožnostih, pomembno prispevamo h končnemu proizvodu. Vrnil mi je vero, da sem dobra delavka, ki je ne le sposobna, ampak tudi uspešna. Vrnil mi je vero vase, za kar sem mu izredno hvaležna.

»Nobena stvar ne naredi človeka srečnejšega kot njegovo lastno prepričanje, da je naredil najboljše, kar je mogel!«

Mihajlo Pupin

V strokovnem svetu vse bolj prevladuje mnenje, da je za kakovost življenja odločilnega pomena **občutek lastne vrednosti**, odnos do samega sebe. In če se vprašamo, kaj vpliva na človekovo uspešnost, zadovoljstvo in srečo, lahko vidimo, da so to stvari, o katerih nas niso nikoli učili.

Če želimo biti dobri do drugih, moramo biti dobri najprej do sebe in v sebi. Zavedati se moramo svoje vrednosti. Vedeti moramo, da imamo, tudi mi, pravico reči **ne!**

Zavedati se moramo, da je to mogoče in to šele takrat, ko si to sami želimo, hočemo, dovolimo.

11 LITERATURA

- Adizes Ichak, Možina S, Milivojević Zoran, in sod. (1996) Človeku prijazno in uspešno vodenje, Panta Rhei – Sineza, Ljubljana.
- Berlogar Janko, (1999) Organizacijsko komuniciranje, Gospodarski vestnik, Ljubljana.
- Brajša Pavao, (1984) Človek, spolnost, zakon, Delavska enotnost, Ljubljana.
- Bratina Aleš, (1992) Izguba zaposlitve in brezposelnost – bitka s stresom, Psihološka obzorja, Ljubljana.
- Carnegie Dale, (2005) How to Win friends and influence people (1936), Lisa: 43.
- Cava Roberta, (2003) Kako se sporazumevati s težavnimi ljudmi, Založba Ganeš, Ljubljana.
- Decker Bert, (1993) The art of communicating, Castlefield Press, Wellingborough.
- Džinić Firdus, (1980) Komunikologija, Delavska enotnost, Ljubljana.
- Gross F. Stefan, (2001) Umetnost inteligentnega sporazumevanja, Državna založba Slovenije, Ljubljana.
- Jevšek Marko, (1996) Svet čarovnije besed, Gnosis – Quatro, Ljubljana.
- Kališnik Miroslav, (2004) Slovenski medicinski E – slovar, Medicinska fakulteta, Ljubljana.
- Kavčič Bogdan, (1998) Poslovno komuniciranje, Ekonomska fakulteta, Ljubljana.
- Kovačev Asja Nina, (1997) Kritični dogodki, stres in izgorelost. V: Zbornik 20. izobraževalni dnevi iz onkologije za medicinske sestre, Zbornica zdravstvene nege, Sekcija medicinskih sester v onkologiji, Ljubljana.
- Kovačev Asja Nina, (1998) Socialna interakcija, Visoka šola za zdravstvo, Ljubljana.
- Levine R. Stuart, Crom A. Michael, (1993) Kako uspešno vodimo ljudi, Založba Mladinska knjiga, Ljubljana.
- Lindermann Haus, (1982) Premagani stres, človek in vsakdanji pritiski, Cankarjeva založba, Ljubljana.
- Lipečnik Bogdan, (1998) Ravnanje z ljudmi pri delu, Gospodarski vestnik, Ljubljana.
- Looker Terry, Gregson Olga, (1993) Obvladajmo stres: Kaj lahko z razumom storimo proti stresu, Cankarjeva založba, Ljubljana.
- Možina Stane, (1994) Konflikti, nasprotja, Didakta, Radovljica.

Možina Stane, Damjan Janez, (1996) Poslovno komuniciranje, Ekonomska fakulteta, Ljubljana.

Musek Janez, (1999) Uvod v psihologijo, Filozofska fakulteta Univerze v Ljubljani, Ljubljana.

Pačnik T. (1992) Medicinska sestra in stres, Zdrav Obzor, 26, 15-20.

Pease Allan, (1986) Govorica telesa, Mladinska knjiga, Ljubljana.

Popovič Marija, Zajc Mimi, (2002) Vstop v poslovni svet, Tehnična založba Slovenije, Ljubljana.

Rakovec – Felser Zlatka, (1991) Človek v stiski, stres in tesnoba, Založba Obzorja, Maribor.

Rakovec – Felser Zlatka, (2002) Zdravstvena psihologija, Univerza v Mariboru, Visoka šola za zdravstvo, Maribor.

Sabadin Argio, (1989) Besedno in nebesedno komuniciranje, Ljubljanska banka, Ljubljana.

Spielberger Charles, (1985) Stres in tesnoba, Pomurska založba, Ljubljana.

Stare Karmen, (2001) Primerjava vodenja v timu in hierarhiji, Diplomsko delo: Ekonomska fakulteta, Ljubljana.

Tavčar I. Mitja, (1995) Uspešno poslovno sporazumevanje, Novi forum, Ljubljana.

Tierney P. Elizabeth, (1997) Kaj moram vedeti o poslovni etiki? Gospodarski vestnik, Ljubljana.

Tomori Martina, (1990) Psihologija telesa, Državna založba, Ljubljana.

Trček Jože, (1998) Medosebno komuniciranje in kontaktna kultura, Korona plus d. o. o., Ljubljana.

Trstenjak Anton, (1998) Skozi prizmo besede, Slovenska matica, Ljubljana.

Ule – Nastran Mirjana, (1992) Socialna psihologija, Znanstveno publicistično središče, Ljubljana.

Ustava RS:

<http://www.nsios.si/ustavaRS.htm> :13. 03. 2006

Zakon o zaposlitveni rehabilitaciji in zaposlovanju invalidov:

<http://www.najdi.si/search.jsp?q=delovni+invalidi&o=20> :16. 03. 2006

Young Laeilan, (1996) Govorica obraza, Založba Mladinska knjiga, Ljubljana.

12 PRILOGA

ZAPOSLOVANJE INVALIDOV PO NOVI ZAKONODAJI

Miran KALČIČ, univ. dipl. pravnik,

<http://www.solazaravnatelj.si/STALSTROKIZPOP/ZAPSOLOVANJE%20INVALIDOV.ppt> (24. 03. 2006)

Uveljavitev kvotnega sistema in odpoved pogodbe o zaposlitvi invalidu

1. POSEBNO VARSTVO INVALIDOV V SKLADU Z ZDR

- Prepoved diskriminacije - 6. člen,
- Pogoji za sklenitev pogodbe o zaposlitvi - 20. člen,
- Izjema od obveznosti objave (prednostna pravica) - 24. člen,
- Krajši delovni čas v posebnih primerih - 66. člen,
- Neutemeljen odpovedni razlog za redno odpoved - invalidnost - 89. člen,
- Izredna odpoved 111. in 112. člen,
- Posebno pravno varstvo pred odpovedjo 116. člen (glej še 240. člen - odpoved pogodbe o zaposlitvi invalidom),
- Prenehanje pogodbe o zaposlitvi po zakonu samem - 119. člen (I. kategorija invalidnosti)
- Prepoved opravljanja dela preko polnega delovnega časa – 145., 147. člen
- Trajanje letnega dopusta invalidov in starejših delavcev - 159. člen,
- Posebno varstvo (delovnih) invalidov - 199. in 200. člen.

2. PRAVNI OKVIR: ZDR, ZPIZ-1, ZZRZI, ZZZPB

1. Odpoved pogodbe o zaposlitvi in posebno pravno varstvo pred odpovedjo pogodbe o zaposlitvi (delovnemu) invalidu (116. člen) in varstvo nekaterih kategorij delavcev (ZDR- IV. Poglavlje, 199. in 200. člen) v skladu z Zakonom o delovnih razmerjih - Uradni list RS, št. 42/02-ZDR.

2. Uveljavljanje in uresničevanje pravic delovnih invalidov v skladu z Zakonom o pokojninskem in invalidskem zavarovanju – Uradni list RS, št. 104/05, ZPIZ-1-UPB3 (dolžnosti delodajalca v zvezi s premestitvijo in prenehanje delovnega razmerja):

- uveljavljanje pravic iz IZ na podlagi dokončne odločbe ZPIZ (262. člen),
- dolžnosti in postopki delodajalca v zvezi z zagotovitvijo pravic iz IZ (101. člen),
- prenehanje pogodbe o zaposlitvi delovnemu invalidu brez ponudbe nove pogodbe o zaposlitvi (102. člen).

2. PRAVNI OKVIR: ZDR, ZPIZ-1, ZZRZI, ZZZPB

1. Odpoved pogodbe o zaposlitvi in posebno pravno varstvo pred odpovedjo pogodbe o zaposlitvi (delovnemu) invalidu (116. člen) in varstvo nekaterih kategorij delavcev (ZDR- IV. Poglavje, 199. in 200. člen) v skladu z Zakonom o delovnih razmerjih - Uradni list RS, št. 42/02-ZDR.

2. Uveljavljanje in uresničevanje pravic delovnih invalidov v skladu z Zakonom o pokojninskem in invalidskem zavarovanju – Uradni list RS, št. 104/05, ZPIZ-1-UPB3 (dolžnosti delodajalca v zvezi s premestitvijo in prenehanje delovnega razmerja):

- uveljavljanje pravic iz IZ na podlagi dokončne odločbe ZPIZ (262. člen),
- dolžnosti in postopki delodajalca v zvezi z zagotovitvijo pravic iz IZ (101. člen),
- prenehanje pogodbe o zaposlitvi delovnemu invalidu brez ponudbe nove pogodbe o zaposlitvi (102. člen).

2/a. PRAVNI OKVIR: ZDR, ZPIZ-1, ZZRZI, ZZZPB

3. Odpoved pogodbe o zaposlitvi "invalidu" po Zakonu o zaposlitveni rehabilitaciji in zaposlovanju invalidov – Uradni list RS, št. 63/04-ZZRZI in ZZRZI-A, Uradni list št. 72/05, ZZRZI-UPB1, 100/05):

- primerna delovna mesta za invalide (37. člen),
- odpoved invalidu iz razloga nesposobnosti (39. člen),
- način zagotovitve drugega ustreznega delovnega mesta (40. člen),
- kvotni sistem zaposlovanja invalidov (105. v zvezi s 110. členom).

4. Pravica do denarnega nadomestila za čas brezposelnosti in vključitve v programe pospeševanja zaposlovanja invalidov po Zakonu o zaposlovanju in zavarovanju za

primer brezposelnosti (Uradni list RS, št. 5/91 s spremembami in dopolnitvami) in nadomestila po ZPIZ-1.

5. Pomoč delavcem v podjetjih, zavodih in pri drugih delodajalcih – svetovanje in pomoč pri reševanju težav v zvezi z delom v delovni sredini ter pri uveljavljanju pravic iz PIZ, ZZZPB in SVDP (11., 18. in 43. a. člen ZSV) in ZZRZI.

3. PREGLED POLOŽAJA (DELOVNIH) INVALIDOV V ZDR, ZPIZ-1 IN ZZRZI

Pojem (delovnega) invalida

Pojem delovnega invalida – 4. v zvezi z 8. členom ZPIZ-1-UPB2.

Široka opredelitev pojma invalida po ZZRZI – 3. člen (7. člen); invalid je:

- oseba, ki pridobi status invalida po ZZRZI (10. do 12. člen),
- oseba, ki pridobi status invalida po drugih predpisih (npr. ZPIZ-1-UPB2),
- oseba, pri kateri so z odločbo ugotovljene trajne posledice telesne ali duševne
- okvare ali bolezni in ima zato bistveno manjše možnosti za zaposlitev, ohranitve zaposlitve ali napredovanje v zaposlitvi.

Pojem invalida po ZDR: tretji odstavek 22. člena (invalid), tretja alineja prvega odstavka 24. člena (invalid po ZZRZI), prvi in drugi odstavek 116. člena (delovni invalidi in invalidi, ki nimajo statusa delovnega invalida), 159. (invalid in delavec z najmanj 60 % TO), 199. in 200. člen (/delovni/ invalidi).

Zavarovanci invalidi in zavarovanci invalidi z ugotovljeno TO (glej Navodilo za prijavo invalidov v zavarovanje – Ur. l. RS št. 10/05 in 43/05) .

4. POSEBNO VARSTVO INVALIDOV PRED ODPUSTOM

1. Odpoved pogodbe o zaposlitvi predstavlja trajen delodajalčev poseg v delavčev delovno pravni status.

2. Posebno pravno varstvo pred odpovedjo je oblika varstva nekaterih kategorij delavcev – tudi invalidov, ki so zaradi osebnih okoliščin v pogodbenem DR posebej varovani.

3. Poleg splošnih določb, ki se nanašajo na varstvo pred odpovedjo, vsebuje ZDR tudi določbe o posebnem pravnem varstvu pred odpovedjo za nekatere kategorije, med katere sodijo kot “šibkejše” kategorije zaposlenih tudi invalidi po ZPIZ-1 in ZZRZI (prvi in drugi odstavek 116. člena ZDR, 39. in 40. člen ZZRZI).

4. Posebno pravno varstvo pred odpovedjo pogodbe o zaposlitvi ni zagotovljeno:

- v primeru izredne odpovedi (111. člen ZDR) in redne odpovedi iz krivdnih razlogov ali iz subjektivnega oziroma objektivnega razloga nesposobnosti (88. člen ZDR-glej tudi 39. člen ZZRZI),
- v primeru prenehanja delodajalca (stečaj, sodna likvidacija, prenehanje po ZGD oz. drugi primeri prenehanja delodajalca – 103. do 108. člen).

5. NAČINI PRENEHANJA POGODBE O ZAPOSLOTVI

1. Delovno razmerje se sklene s pogodbo o zaposlitvi, zato lahko to razmerje tudi preneha samo s prenehanjem pogodbe o zaposlitvi.

2. Načini prenehanja pogodbe o zaposlitvi so določeni v celoti z ZDR, ki taksativno našteva načine prenehanja (75. člen ZDR):

- s potekom časa, za katerega je bila sklenjena (52. člen ZDR),
- s smrtjo delavca ali delodajalca – fizične osebe,
- s sporazumno razveljavitvijo (79. člen ZDR),
- z redno ali izredno odpovedjo (80. do 117. člen ZDR),
- s sodbo sodišča (118. člen ZDR),
- po samem zakonu, v primerih, ki jih določa ta zakon (119. člen ZDR) in
- v drugih primerih, ki jih določa zakon (pogojno tudi v skladu s 101. in 102. člen ZPIZ-1 v zvezi z 116. členom ZDR in na podlagi 40. člena ZZRZI-A).

6. DOLŽNOST DELODAJALCA V ZVEZI S PREMESTITVIJO DELOVNEGA INVALIDA - 101. člen ZPIZ-1

1. Zavarovanca, pri katerem je nastala invalidnost II. ali III. kategorije in ima sklenjeno delovno razmerje v Republiki Sloveniji mora delodajalec obdržati v delovnem razmerju in ga premestiti na delovno mesto, primerno njegovi preostali delovni zmožnosti in strokovni izobrazbi oz. usposobljenosti oziroma mu zagotoviti poklicno rehabilitacijo in delo s skrajšanim delovnim časom (razen v primeru malega delodajalca – 5 zaposlenih).
2. 101. člen natančno določa postopek uresničitve pravic delovnih invalidov, ki ga je delodajalec dolžan voditi in to v različnih primerih, upoštevaje kategorijo invalidnosti in v odvisnosti od priznane pravice na podlagi dokončne odločbe Zavoda (262. člen ZPIZ-1). Temelj postopka je v sporazumu, sicer se uporablja postopek redne odpovedi pogodbe o zaposlitvi s ponudbo nove pogodbe o zaposlitvi za delo na drugem delovnem mestu oz. za delo s krajšim delovnim časom od polnega!!!!!!!!!!

3. Odpovedni razlog je objektivni razlog invalidnosti, ki je ugotovljena z dokončno odločbo Zavoda o pravici iz obveznega IZ.
4. Redna odpoved pogodbe o zaposlitvi na podlagi odločbe zavoda mora biti povezana s sočasno ponudbo nove PZ (glej tudi 40. člen ZZRZI) v smislu realizacije in uresničevanja pravic iz IZ oziroma zagotovitve drugega dela (vprašanje rokov iz 88. člena ZDR in vprašanje odreditve čakanja v prehodnem obdobju do mnenja komisije iz 103. člena ZPIZ-1).

6/a. DOLŽNOST DELODAJALCA V ZVEZI S PREMESTITVIJO DELOVNEGA INVALIDA - 101. člen ZPIZ-1

Pri premeščanju oziroma zaposlovanju zavarovancev, pri katerih je nastala invalidnost oziroma pri izbiri ustreznega delovnega mesta delodajalec upošteva:

- mnenje invalidske komisije o zavarovančevi preostali delovni zmožnosti in
- njegovo strokovno izobrazbo, dodatna znanja in usposobljenosti oziroma usposobljenost po končani poklicni rehabilitaciji,
- določbe zakona o delovnih razmerjih in kolektivnih pogodb,
- sistemizacijo in oceno tveganja,
- mnenje pooblaščenega zdravnika in/ali dopolnilno mnenje invalidske komisije.

101. člen ureja tudi izredno odpoved pogodbe o zaposlitvi s strani delovnega invalida.

Delovno razmerje lahko delovnemu invalidu brez ponudbe nove pogodbe o zaposlitvi preneha le, če delodajalec dejansko ne more zagotoviti drugega dela na podlagi sklepa posebne komisije skladno s spremenjenim 102. v zvezi s 103. členom ZPIZ-1-UPB2 in 116. členom ZDR.

7. POSTOPKI DELODAJALCA V PRIMERU RAZLIČNIH KATEGORIJ INVALIDNOSTI – uresničitev pravice:

Invalidnost II. kategorije – pravica do poklicne rehabilitacije

Po določbi drugega odstavka 101. člena delodajalec zavarovancu, ki mu je z dokončno odločbo priznana pravica do poklicne rehabilitacije na podlagi invalidnosti II. kategorije:

- redno odpove veljavno pogodbo o zaposlitvi iz razloga invalidnosti (nov odpovedni razlog, če primerjamo odpovedne razloge, določene v 88. čl. ZDR), vendar šele po uspešni končani poklicni rehabilitaciji;
- sklene tristransko pogodbo o poklicni rehabilitaciji iz 86. čl. ZPIZ-1 z ZPIZ Slovenije in svojim delavcem – delovnim invalidom;

- po uspešni končani poklicni rehabilitaciji mora sočasno z odpovedjo pogodbe o zaposlitvi iz razloga invalidnosti delovnemu invalidu ponuditi sklenitev nove pogodbe o zaposlitvi za delo na drugem delovnem mestu v skladu s pogodbo o poklicni rehabilitaciji iz 86. čl. ZPIZ-1 in ZDR.

7/a. POSTOPKI DELODAJALCA V PRIMERU RAZLIČNIH INVALIDNOSTI – uresničitev pravice

Invalidnost III. kategorije - pravica do dela s krajšim delovnim časom oziroma pravica do preместitve na drugo ustrezno delo.

Zavarovancu, ki mu je z dokončno odločbo priznana pravica do dela s krajšim delovnim časom od polnega, ali pravica do preместitve na drugo delovno mesto na podlagi invalidnosti III. kategorije invalidnosti ali invalidnosti II. kategorije po dopolnjenem 50. letu starosti, delodajalec iz razloga invalidnosti:

- redno odpove pogodbo o zaposlitvi iz razloga invalidnosti na podlagi,
- dokončne odločbe o priznani pravici na podlagi invalidnosti in
- sočasno z odpovedjo pogodbe o zaposlitvi ponudi sklenitev nove pogodbe o zaposlitvi za delovni čas, krajši od polnega,
- ali za delo na drugem delovnem mestu (pravica do preместitve na drugo delovno mesto) v skladu z ZPIZ-1 in ZDR.

8. DELOVNOPRAVNI POLOŽAJ INVALIDOV V SKLADU Z ZZRZI-A v povezavi z ZDR IN ZPIZ-1

1. Ustrezna določitev primernih delovnih mest invalidov (množina) in uzakonitev Kodeksa MOD o ravnanju z invalidnostjo na delovnem mestu (glej spremenjeni 37. člen):

- odpravljeno je omejevanje določanja primernih delovnih mest, delodajalci pa so pri planiranju zaposlovanja in zaposlovanju invalidov dolžni zagotavljati enake možnosti invalidov, njihovo zaposlovanje in ohranitev njihove zaposlitve,
- primerna delovna mesta za invalide so vsa tista delovna mesta, na katerih lahko invalidi, če izpolnjujejo pogoje iz sistemizacije in, upoštevaje izjavo o varnosti z oceno tveganja, enakovredno opravljajo delo,
- primerna delovna mesta za invalide naj bi bila (ne obligatorno?) določena v sistemizaciji,
- prav tako naj bi delodajalci določili tudi druge ukrepe za ravnanje z invalidnostjo na delovnem mestu,
- posebnosti v primerih, ko se delo opravlja s prilagojenim delovnim časom, na domu, ali na daljavo, se uredijo v pogodbi o zaposlitvi.

8/a. DELOVNOPRAVNI POLOŽAJ INVALIDOV V SKLADU Z ZZRZI-A **Uporaba in razmerje med odpovednimi razlogi 39. člen:**

2. Delovni invalid ni varovan v primeru redne odpovedi pogodbe o zaposlitvi zaradi nedoseganja pričakovanih rezultatov – razlog nesposobnosti (spremenjeni 39. člen), kar pomeni:

- da delodajalec ne sme redno odpovedati pogodbe o zaposlitvi osebi, ki nima statusa delovnega invalida po ZPIZ-1 brez ponudbe nove pogodbe o zaposlitvi (ostale kategorije invalidov iz 3. člena ZZRZI, ki so podrobno opredeljene tudi v 3., 5. in 6. členu v zvezi z 7. členom Navodila za izpolnjevanje obrazca prijave v zavarovanje za invalide (Uradni list RS, št. 10/05 in 43/05)), če invalid ne dosega pričakovanih rezultatov (subjektivni odpovedni razlog) zaradi invalidnosti, kar se ugotavlja z izvedenskim mnenjem IRSR, temveč mu mora obligatorno ponuditi novo pogodbo o zaposlitvi za delo na ustreznem delovnem mestu;
- v primeru, da mu ne more ponuditi pogodbe o zaposlitvi za delo na ustreznem delovnem mestu, pa mu lahko odpove pogodbo o zaposlitvi iz poslovnega razloga v skladu s četrtnim odst. spremenjenega 40. člena ZZRZI.

8/b. DELOVNOPRAVNI POLOŽAJ INVALIDOV V SKLADU Z ZZRZI-A **Spremenjeni 40. člen**

Uskladitev 40. člena ZZRZI s 102. do 105. členom ZPIZ-1 in prvim in drugim odst. 116. člena ZDR (spremenjeni 40. člen, ki je direktno uporaben):

- odpravljeno je absolutno varstvo pred redno odpovedjo pogodbe o zaposlitvi brez ponudbe nove pogodbe o zaposlitvi;
- podrobneje je določen način zagotovitve drugega ustreznega dela invalidu - tudi pri drugem delodajalcu v okviru nove pogodbe o zaposlitvi;
- z določenimi pravnimi posledicami glede pravic in s seštevanjem obdobji zaposlitve, pri obeh delodajalcih za potrebe določanja minimalnega odpovednega roka in odpravnine- ta del norme je bil je neposredno uporabljiv, saj ni vezan na 102. do 105. člen ZPIZ-1.

8/c. DELOVNOPRAVNI POLOŽAJ INVALIDOV V SKLADU Z ZZRZI-A **Odpoved pogodbe o zaposlitvi brez ponudbe nove pogodbe o zaposlitvi**

- Odpoved pogodbe o zaposlitvi invalidu brez ponudbe nove pogodbe o zaposlitvi (četrti in peti odst. 40. čl.):
- V primeru, ko delodajalec invalidu utemeljeno ne more ponuditi nove pogodbe o zaposlitvi – o čemer odloči komisija iz 103. čl. ZPIZ-1 – lahko redno odpove

pogodbo o zaposlitvi za nedoločen čas brez ponudbe nove pogodbe o zaposlitvi;

- Stroške za delo komisije krije za invalide, ki niso delovni invalidi, Sklad za vzpodbujanje zaposlovanja invalidov, sicer pa Zavod.

8/d.DELOVNOPRAVNI POLOŽAJ INVALIDOV V SKLADU Z ZZRZI-A

Pravne posledice ponudbe drugega ustreznega dela in odpovedi pogodbe o zaposlitvi brez ponudbe nove pogodbe o zaposlitvi

Pravne posledice uporabe prvega odst. 40. člena:

- Če je invalidu pri drugem delodajalcu ponujena v podpis pogodba o zaposlitvi za nedoločen čas v smislu prejšnjega odstavka oz. invalid v roku 30 dni od prejema pisne ponudbe ne sprejme ponudbe sklenitve nove pogodbe o zaposlitvi za nedoločen čas, nima pravice do odpravnine in nima pravice do nadomestila za čas brezposelnosti po predpisih o zaposlovanju in zavarovanju za primer brezposelnosti (v primeru nesprejema ponudbe ima invalid odpovedni rok, kot če bi bil odpuščen iz poslovnega razloga);
- V primeru, da drugi delodajalec invalidu iz prvega odstavka tega člena kasneje odpove pogodbo o zaposlitvi, se pri odločanju minimalnega odpovednega roka in višini odpravnine v skladu s predpisi o delovnih razmerjih, upošteva delovna doba invalida pri obeh delodajalcih.

8/e.DELOVNOPRAVNI POLOŽAJ INVALIDOV V SKLADU Z ZZRZI-A

Pravne posledice ponudbe drugega ustreznega dela in odpovedi pogodbe o zaposlitvi brez ponudbe nove pogodbe o zaposlitvi

Pravne posledice uporabe četrtega odst. 40. člena:

- Odpravnina po 109. členu ZDR;
- Odpovedni rok po drugem odst. 92. člena ZDR
- Nadomestilo za čas brezposelnosti po ZZZPB in za čas čakanja na novo zaposlitev po ZPIZ-1.

1. Plačilo stroškov prilagoditve delovnega mesta in sredstev za delo – znaša po novem največ 70 % dejanskih stroškov, uzakonjen pa je tudi nov primer sklenitve pogodbe o zaposlitvi za določen čas – najmanj 24 mesecev (spremenjeni 72. člen.);

2. Podzakonski akti, na podlagi katerih je moč v celoti izvajati ZZRZI, so bili izdani do 31. decembra 2005, vključno z Uredbo Vlade RS v skladu z 62. členom ZZRZI, ki je uvedla obvezne kvote ter je bila uveljavljena s 1. januarjem 2006.

10. NOVOSTI NA PODROČJU INVALIDSKEGA ZAVAROVANJA V LETU 2006,

ki omogočajo neposredno uporabo četrtega in petega odst. 40. čl. ZZRZI-A oz. začetek uporabe 102. do 105. čl. ZPIZ-1 v zvezi s 116. čl. ZDR

1. Uveljavitev Uredbe o določitvi kvote za zaposlovanje invalidov (Uradni list RS, št. 11/05), ki v skladu s 110. čl. ZZRZI pomeni podlago za
2. Uvedbo načela relativnega varstva zaposlitve invalidov - začetek uporabe 102. do 105. čl. ZPIZ-1 v zvezi s prvim in drugim odst. 116. čl. ZDR, 39. in četrtem in petim odstavkom 40. čl. ZZRZI-A;
3. Uveljavitev Pravilnika o načinu dela Komisije za ugotovitev podlage za odpoved pogodbe o zaposlitvi (Uradni list RS, št. 117/05) in
4. Izdaja Sklepa o imenovanju Komisije za ugotovitev podlage za odpoved pogodbe o zaposlitvi (19.12.2005) in konstituiranje komisije v januarju 2006 (poslovnik, obrazci ...).

11. SPLOŠNO O REDNI ODPOVEDI POGODBE O ZAPOSLOTVI INVALIDU BREZ PONUDBE NOVE POGODBE O ZAPOSLOTVI

- Delavci, ki jim lahko delodajalec, ki ima najmanj pet zaposlenih delavcev, odpove pogodbo o zaposlitvi le po predhodnem mnenju Komisije, so invalidi po 3. členu Zakona o zaposlitveni rehabilitaciji in zaposlovanju invalidov, podrobneje pa so navedeni v 3. členu Navodila za izpolnjevanje obrazca prijave v zavarovanje za invalide (Ur. l. RS, št. 10/05 in 45/05).
- Izjema velja le v primeru malih delodajalcev, če postopek pred Komisijo predlaga ZPIZ Slovenije, Zavod za zaposlovanje, zavarovanec ali delodajalec sam.
- V predhodnem postopku pred odpovedjo pogodbe o zaposlitvi brez ponudbe nove pogodbe delodajalec postopa skladno z določbami ZDR o postopku pred odpovedjo. O nameravani redni odpovedi pogodbe o zaposlitvi je dolžan obvestiti invalida (zadnji odst. 83. čl. ZDR).
- Poleg tega mora delodajalec pred redno odpovedjo pogodbe o zaposlitvi pridobiti še mnenje Komisije, ki je procesna predpostavka v postopku za odpoved pogodbe, brez te procesne predpostavke pa bi bila odpoved pogodbe nezakonita.

11. a SPLOŠNO O REDNI ODPOVEDI POGODBE O ZAPOSLOTVI INVALIDU BREZ PONUDBE NOVE POGODBE O ZAPOSLOTVI

Pogodbo o zaposlitvi bo lahko delodajalec redno odpovedal brez ponudbe nove pogodbe o zaposlitvi le:

- če so podani resni in utemeljeni razlogi za odpoved pogodbe o zaposlitvi (poslovni razlog oz. delovna invalidnost II. ali III. kategorije – glej drugi odstavek 88. čl. ZDR ter prvi in drugi odstavek 116. čl. ZDR in prvi odstavek 40. čl. ZZRZI-A) in če bo utemeljenost teh razlogov,
- hkrati z ugotovitvijo dejstva, da delodajalec invalidu ne more objektivno zagotoviti drugega ustreznega dela,
- je to ugotovila Komisija, ki je uvedena v sistem, da bi se zagotovilo kontrolirano odpuščanje delovnih invalidov s strani delodajalcev, torej le takrat,
- ko delodajalec objektivno zaradi invalidnosti oz. iz poslovnih razlogov, invalidu ne bo mogel zagotoviti uresničitve pravic oz. drugega ustreznega dela.

Delo komisije je urejeno s Pravilnikom o sestavi in načinu dela Komisije za ugotavljanje podlage za odpoved pogodbe o zaposlitvi (Ur.l.RS, št. 117/05) sestava komisije pa s Sklepom o imenovanju komisije za ugotovitev podlage za odpoved pogodbe o zaposlitvi z dne 19. 12. 2005.

12. SESTAVA KOMISIJE ZA UGOTOVITEV PODLAGE ZA ODPOVED POGODBE

Komisija je v skladu s 103. členom ZPIZ-1- sestavljena takole:

- predstavnik Zavoda za pokojninsko in invalidsko zavarovanje Slovenije,
- predstavnik Inšpektorata RS za delo,
- predstavnik Zavoda RS za zaposlovanje,
- predstavnik delodajalcev in
- predstavnik sindikatov.

Minister za delo, družino in socialne zadeve je s Sklepom o imenovanju Komisije za ugotovitev podlage za odpoved pogodbe o zaposlitvi ustanovil Komisijo, imenoval člane ter določil, da je predsednik Komisije predstavnik Zavoda RS za zaposlovanje, namestnik pa predstavnik Inšpektorata RS za delo.

Komisija zaseda v sestavi petih članov, pri čemer sestavo določi predsednik ali njegov namestnik, tako da:

- za vsako zasedanje določi po enega predstavnika vsake institucije,
- predstavnika delodajalcev in predstavnika sindikatov določi z liste po načelu rotacije, ne pa po kriteriju delodajalca oz. sindikalnega članstva.

13. NAČIN DELA KOMISIJE, UVEDBA POSTOPKA IN PODLAGE ZA DELO KOMISIJE

- Način dela Komisije okvirno določa Pravilnik o sestavi in načinu dela Komisije za ugotavljanje podlage za odpoved pogodbe o zaposlitvi (Uradni list. RS, št. 117/05- v nadaljevanju Pravilnik), podrobneje pa bo določen še s poslovníkom, navodili za delo ter obrazci.
- Sedež Komisije je na Zavodu za pokojninsko in invalidsko zavarovanje Slovenije, naslov Komisije pa je: "REPUBLIKA SLOVENIJA, MINISTRSTVO ZA DELO, DRUŽINO IN SOCIALNE ZADEVE, Komisija za ugotovitev podlage za odpoved pogodbe o zaposlitvi, Kolodvorska 15, 1518 Ljubljana".
- Materialno, tehnično in organizacijsko podporo za delo komisije zagotavlja ZPIZ Slovenije v skladu z ZPIZ-1 in ZZRZI.
- Komisija ugotavlja podlago za odpoved pogodbe o zaposlitvi na podlagi prejema predloga delodajalca (obrazec) in delovne dokumentacije z ugotovitvami in predlogom Zavoda RS za zaposlovanje – delovna anamneza (3. člen pravilnika).

14. ZAČETEK POSTOPKA PRED KOMISIJO

Komisija ugotavlja podlago za odpoved pogodbe o zaposlitvi na podlagi:

- predloga delodajalca in
- delovne dokumentacije z ugotovitvami in predlogom Zavoda RS za zaposlovanje, ki si ga pridobi od ZRSZ (3. člen Pravilnika).

Delovna dokumentacija, ki v skladu s 4. členom pravilnika obsega:

- izjavo delodajalca o nameravani redni odpovedi pogodbe o zaposlitvi invalidu z navedbo razlogov za redno odpoved pogodbe o zaposlitvi;
- veljavno pogodbo o zaposlitvi;
- podpisano obvestilo zavarovancu, da je seznanjen z nameravano redno odpovedjo pogodbe o zaposlitvi;
- dokazilo o ugotovljeni invalidnosti oz. telesni okvari;
- dokumentacijo, ki obsega podatke o zahtevah za zaposlitev pri delodajalcu (splošni akt delodajalca, ki določa pogoje za opravljanje dela na posameznem delovnem mestu oz. akt o sistemizaciji delovnih mest, izpis iz izjave o varnosti z oceno tveganja);
- izkazane spremembe delovnega procesa glede na prejšnje stanje, če gre za spremembe organiziranega delovnega procesa;

- dokazilo oziroma obrazložitev poslovnega razloga ali razloga delovne invalidnosti na odpoved pogodbe o zaposlitvi invalidu oziroma poslovnega razloga ter vpliva invalidnosti glede na možnost zagotavljanja drugega delovnega mesta invalidu pri zavarovančevem delodajalcu oziroma pri drugem delodajalcu.

15. MNENJE O PODLAGI ZA ODPOVED POGODBE O ZAPOSLOTVI

- Komisija zaseda v sestavi petih članov, veljavno pa odloča – rok, ni določen – če je prisotna večina vabljenih članov Komisije (oz. njihovih namestnikov).
- Mnenje (pravna narava!!!!!!) bo sprejeto, če bo zanj glasovala večina prisotnih članov, v primeru neodločenega glasovanja pa odloča o izidu glas predsednika oz. njegovega namestnika. (5. člen pravilnika).
- Ali so razlogi resni in utemeljeni ter onemogočajo nadaljevanje delovnega razmerja med invalidom in delodajalcem, bo Komisija presojala objektivno, na podlagi predloga delodajalca in prejete delovne dokumentacijo z ugotovitvami in predlogom za obravnavo, ki ga pripravi Zavod za zaposlovanje, pri presoji pa bo sledila tudi sodni praksi.
- Mnenje Komisije o ugotovitvi podlage za odpoved pogodbe o zaposlitvi je dokončno, zoper mnenje ni pritožbe in ne tožbe.
- Mnenje Komisija posreduje invalidu in delodajalcu, ki ga uporabi kot podlago za redno odpoved pogodbe o zaposlitvi invalidu brez ponudbe nove pogodbe o zaposlitvi.

15.a MNENJE O PODLAGI ZA ODPOVED POGODBE O ZAPOSLOTVI

Z vročitvijo mnenja o obstoju podlage za odpoved pogodbe o zaposlitvi, bodo začeli teči tudi subjektivni in objektivni roki v skladu s petim odstavkom 88. čl. ZDR za redno odpoved pogodbe o zaposlitvi brez ponudbe nove pogodbe o zaposlitvi.

Pogodbo o zaposlitvi brez ponudbe nove pogodbe o zaposlitvi bo (v primeru pozitivnega mnenja o ugotovitvi podlage) invalidu odpovedal delodajalec, ki je, po drugem odstavku 86. člena ZDR, ob redni odpovedi pogodbe o zaposlitvi, dolžan invalida opozoriti na:

- njegove pravice iz zavarovanja za primer brezposelnosti,
- delovne invalide tudi na pravice iz invalidskega zavarovanja (pravice do nadomestil po izteku pravic za primer brezposelnosti) in
- na pravno varstvo – 204. člen ZDR.

16. PRVO OPOZORILO – NOVA ORGANIZACIJA DELA IK

Nova organizacija dela invalidskih komisij, ki so od 1.1. 2006 organizirane v okviru ZPIZ Slovenije kot samostojna organizacijska enota na sedežu zavoda – Sektorju za izvedeništvo, ki bo obsegal tri službe, in sicer:

- Služba za izvedeništvo II. stopnje,
- Služba za izvedeništvo I. stopnje – Ljubljana,
- Služba za izvedeništvo I. stopnje – Maribor.

Uveljavitev Pravilnika o organizaciji in načinu delovanja invalidskih komisij ter drugih izvedenskih organih ZPIZ Slovenije glej zlasti 43. čl. ki na novo opredeljuje razmerje med senatom IK in predstavnikom delodajalca (Uradni list RS, št. 118/05) in 44. člen- mali delodajalec.

Določitev kriterijev za ocenjevanje invalidnosti – DKZOI: Kako ocenjevati invalidnost:

- pravni kriteriji, medicinski kriteriji, kriteriji dela/delovno mesto,
- kriteriji ocenjevanja invalidnosti pri nekaterih tipičnih boleznih, ki povzročajo invalidnost (rak dojke, ginekološki rak, shizofrenija, multipla skleroza, pljučne bolezni, srčno-žilni sistem, hrbtenica).

17.a DRUGO OPOZORILO – UKREPI ZA OHRANITEV ZAPOSLOTITVE DELOVNIH INVALIDOV

Sklep o spremembi in dopolnitvi sklepa o kriterijih, merilih in postopku za določanje višine sredstev za prilagoditev prostorov in delovnih sredstev za delovne invalide (Uradni list RS št. 113/02 in 3/06) s katerim so, poleg možnosti sofinanciranja adaptacije delovnega mesta za premestitev delovnega invalida na to delovno mesto, uvedeni ukrepi za ohranitev zaposlitve delovnih invalidov izven pravice do poklicne rehabilitacije, na tak način:

- da bo Zavod sofinanciral usposabljanje delovnih invalidov za zaposlitev oz. premestitev na drugo ustrezno delovno mesto, če je za zaposlitev, ohranitev zaposlitve oz. premestitev delovnih invalidov, katerih izobrazba, usposobljenost in delovne izkušnje ne omogočajo ustrezne in neposredne zaposlitev na drugem delovnem mestu, potrebno usposabljanje za pridobitev dodatnih funkcionalnih znanj in delovnih izkušenj na delovnem mestu tako,
- da bo Zavod v obdobju treh mesecev do enega leta prilagajanja na delo v skladu z novo pogodbo o zaposlitvi kril delovnemu invalidu oz. delodajalcu stroške,
- inštruktorja oz. mentorja v višini 15 % njegove mesečne plače,

- dodatnega usposabljanja,
- storitev izvajalcem zaposlitvene oz. poklicne rehabilitacije,
- nadomestila dela plače delovnemu invalidu v času usposabljanja mesečno v višini 20 % njegove plače v skladu z novo pogodbo o zaposlitvi.