

POSLOVNO – KOMERCIALNA ŠOLA CELJE

POMEN RAZNOLKOSTI ZAPOSLENIH ZA USPEŠNO PODJETJE

RAZISKOVALNA NALOGA



MENTORICA:
mag. Metka Bombek

AVTORJI:
Jasmina Rozman, 2. b
Jasna Vrhovšek, 2. b
Samo Pušnik, 2. b

Celje, marec 2006

ZAHVALA

Iskreno se zahvaljujemo mentorici mag. Metki Bombek za pomoč, trud ter odlične predloge in nasvete pri izdelavi naše raziskovalne naloge. Zahvaljujemo se tudi vsem ostalim, ki so nam na tak ali drugačen način pomagali pri vsebinski in tehnični ureditvi raziskovalne naloge.

KAZALO

<u>POVZETEK</u>	5
<u>1 UVOD</u>	7
<u>1. 1 KRATKA OPREDELITEV PROBLEMA IN RAZISKAV</u>	7
<u>1. 2 RAZISKOVALNI CILJI IN NAMEN NALOGE</u>	8
<u>1.2.1 Cilji naše raziskave:</u>	8
<u>1.2.2 Namen raziskovalne naloge</u>	8
<u>1.3 HIPOTEZE</u>	9
<u>1.4 RAZISKOVALNE METODE</u>	10
<u>2 TEORETIČNI DEL</u>	11
<u>2.1 Opredelitev in pomen raznolikosti</u>	11
<u>2.2 Upravljanje raznolikosti zaposlenih</u>	11
<u>SLIKA: KARAKTERISTIKE RAZNOLIKOSTI ZAPOSLENIH V DELOVNEM</u>	
<u>OKOLJU</u>	12
<u>2.3 PLASTI IN DEJAVNIKI RAZNOLIKOSTI ZAPOSLENIH</u>	13
<u>2.3.1 Plasti raznolikosti zaposlenih</u>	13
<u>2.3.2 Dejavniki raznolikosti zaposlenih</u>	14
<u>2.4 Starost</u>	14
<u>2.5 Spol</u>	15
<u>2.6 Tipi osebnosti zaposlenih</u>	15
<u>2.6.1 Delitev osebnosti glede na temperament</u>	16
<u>2.6.1.1 Popularni sangvinik</u>	16
<u>2.6.1.2 Popolni melanholik</u>	17
<u>2.6.1.3 Močni kolerik</u>	17
<u>2.6.1.4 Mirni flegmatik</u>	18
<u>2.6.2 Tipi osebnosti glede na način zaznavanja</u>	18
<u>2.6.2.1 Vizualni zaznavni tip</u>	19
<u>2.6.2.2 Avditivni zaznavni tip</u>	19
<u>2.6.2.3 Kinestetični zaznavni tip</u>	20
<u>2.6.3 Druge dimenzije tipov osebnosti</u>	20
<u>2.6.3.1 Ekstrovertnost- introvertnost</u>	21
<u>2.6.3.2 Prilagojenost organizaciji</u>	21
<u>2.6.3.3 Avtoritativnost</u>	22
<u>2.6.3.4 Birokratičnost</u>	22
<u>2.6.3.5 Mesto nadzora</u>	22
<u>2.6.3.6 Nagnjenost k tveganju</u>	23
<u>2. 7 Vrednote in stališča zaposlenih</u>	23
<u>3 EMPIRIČNI DEL:</u>	25
<u>3.1 ANKETA</u>	25
<u>4 OVREDNOTENJE HIPOTEZ</u>	45
<u>5 SKLEPNE MISLI</u>	46
<u>6 LITERATURA</u>	47
<u>7 PRILOGE</u>	48
<u>7.1 ANKETNI VPRAŠALNIK</u>	48

POVZETEK

DESKRIPTORJI: raznolikost zaposlenih, tipi osebnosti, osebnost, način zaznavanja, starost, spol, uspešnost podjetij, komunikacija, vodenje, motivacija zaposlenih, način dela.

Za današnja podjetja je pomembno nenehno zviševanje kriterijev uspešnosti, ki se kažejo v vedno višjih prihodkih, vedno večjem dobičku in tržnem deležu, novih izdelkih idr.

Vsi materialni viri (poslovne stavbe, stroji, ostala poslovna sredstva) in zaposleni so danes običajno dostopni pod podobnimi pogoji vsem podjetjem. Zato so danes uspešna tista podjetja, ki iz množice prosilcev za delo ali že zaposlenih znajo najbolj uspešno izbirati in premeščati zaposlene na ustrezna delovna mesta.

V raziskovalni nalogi smo prikazali, po katerih vseh kriterijih lahko podjetja opredeljujejo svoje zaposlene.

1 UVOD

Kako izbrati najboljšega zaposlenega za določeno delovno mesto? To vprašanje je za sedanje čase ostre konkurence in mednarodne globalizacije zelo pomembno za vsako podjetje. V ne tako daljni preteklosti so večinoma v podjetjih izbirali delavce oziroma jih razporejali po delovnih mestih glede na stopnjo in smer izobrazbe ter delovne izkušnje.

V današnjih časih pa je izbira zaposlenega postala veliko bolj pomembna, saj podjetja uspevajo predvsem z uspešnimi zaposlenimi.

V nalogi smo želeli raziskati, katere kriterije uporabljajo podjetja za izbiranje in razporejanje delavcev oziroma zaposlenih na delovna mesta. Želeli smo tudi raziskati kakšne vrste zaposlenih razlikujejo v podjetjih in kako ta raznolikost vpliva na uspeh podjetja.

1. 1 KRATKA OPREDELITEV PROBLEMA IN RAZISKAV

V raziskovalni nalogi smo želeli raziskati, kaj spada pod pojem raznolikost zaposlenih. V poslovni literaturi se vedno večkrat pojavlja trditev, da raznolikost zaposlenih močno vpliva na delo v podjetju. Prav tako beremo, da je raznolikost zaposlenih zelo obsežna in se podjetja ne zavedajo dovolj njene celovitosti in kompleksnosti. Želeli smo raziskati, po katerih kriterijih lahko v poslovnem svetu obravnavamo raznolikost zaposlenih in kateri kriteriji raznolikosti so v sedanjem gospodarskem trenutku najpomembnejši za opredelitev zaposlenih. V empiričnem delu smo želeli izvedeti, kakšno mnenje imajo o raziskovani temi zaposleni z delovnimi izkušnjami in študentje drugega letnika brez večjih delovnih izkušenj.



1. 2 RAZISKOVALNI CILJI IN NAMEN NALOGE

Danes se veliko govori o raznolikosti zaposlenih v poslovnem svetu. Zanimalo nas je, po katerih kriterijih podjetja v tem trenutku razlikujejo zaposlene, zato smo se odločili, da raziščemo raznolikost podjetij zaposlenih.

1.2.1 Cilji naše raziskave:

- Vrste raznolikosti v poslovnem svetu.
- Najpomembnejši kriteriji, ki jih uporabljajo v podjetjih za razlikovanje zaposlenih.
- Upoštevanje raznolikosti zaposlenih v naših podjetjih.
- Zakaj je upoštevanje raznolikosti zaposlenih pomembno za uspešnost podjetja.
- Kako zaposleni gledajo na pomembnost raznolikosti zaposlenih.
- Katere kriterije raznolikosti opazijo zaposleni v naših podjetjih.
- Na kaj vpliva raznolikost zaposlenih v podjetjih

1.2.2 Namen raziskovalne naloge

Prikazat podjetjem, vodstvu in zaposlenim širino kriterijev po katerih lahko razlikujejo zaposlene in s tem povečajo uspešnost podjetja.

1.3 HIPOTEZE

Pred raziskavo smo oblikovali nekaj predpostavk, ki so izhajale iz naših predhodnih stališč in poznavanja problematike. Postavili smo naslednje hipoteze oziroma predpostavke:

H1: Večina anketirancev meni, da se zaposleni v podjetju razlikujejo.

H2: Večina anketirancev meni, da v podjetju zaposlene največkrat razlikujejo glede na izobrazbo.

H3: Večina anketirancev meni, da je upoštevanje raznolikosti zaposlenih po različnih kriterijih zelo pomembno za uspešnost organizacije.

H4: Večina anketirancev pozna delitev tipov osebnosti glede na temperament.

H5: Večina anketirancev ne pozna delitve tipov osebnosti glede na način zaznavanja.

H6: Večina anketirancev meni, da se komunikacija in motivacija zaposlenih razlikuje glede na raznolikost zaposlenih.

H7: Večina anketirancev meni, da bi se morali že v šoli kar največ naučiti o raznolikosti zaposlenih.

1.4 RAZISKOVALNE METODE

Za izvedbo naše raziskovalne naloge smo uporabili podatke iz naše literature. Po jasni opredelitvi raziskovalnega problema smo naredili načrt raziskovanja.

Za definicijo potrebnih hipotez in vzorčnih povezav smo takoj na začetku dobili veliko podatkov in informacij iz razpoložljivih sekundarnih virov, ki so med navedenimi viri.

Z izvedbo anonimne ankete smo dobili odgovore, ki so ovrgli ali potrdili naše hipoteze.

Anketo smo izvedli med 80 rednimi študenti Poslovno-komercialne šole Celje, Višje strokovne šole. Anketiranje je potekalo v mesecu februarju 2006.

2 TEORETIČNI DEL

2.1 Opredelitev in pomen raznolikosti

Ljudje se med seboj razlikujejo. Obstaja več vrst raznolikosti, čeprav po navadi najprej pomislimo na etnično, spolno, generacijsko ali kulturno razliknost. Ljudje se razlikujejo po načinu razmišljanja, po dejanjih in po vrednotah, po telesnih značilnostih, po starosti, po veroizpovedi, po spolni usmerjenosti, po življenjskem stilu, po izobrazbi in tipih osebnosti. Nekateri so aktivni, obrnjeni navzven, inventivni, ambiciozni, energični, samovšečni, drugi imajo drugačne duševne lastnosti. Ljudje imajo različno mnenje o tem, ali in v kakšni meri vplivajo na svoje življenje in v kolikšni meri nanj vplivajo drugi. Ljudje tudi iste stvari dojemajo različno. Pogosto jih dojemajo drugačne, kot v resnici so.

To različnost pogojujejo njihovo znanje, sposobnosti, interesi, izkušnje in drugo.

Ljudje z drugačnimi življenjskimi izkušnjami interpretirajo resničnost zelo različno. V času pred prihodom v organizacije, je njihova kognitivna struktura, to je način, kako zaznavajo in se odzivajo na svet okoli sebe, že v veliki meri določena. Na njeno oblikovanje vplivajo tako osebnostne izkušnje, ki si jih je posameznik pridobil v družini, šolskem sistemu, s prijatelji in morda v prejšnjem delovnem okolju, kot tudi socializacija, izhajajoča iz kulture, ki ji ta član pripada.

Za raznolikost ljudi je na razpolago veliko opredelitev. Raznolikost se nanaša na lastnosti ljudi, po kateri se ti drug od drugega razlikujejo. Lastnosti ljudi je mogoče razvrstiti v dve skupini in sicer: lastnosti, na katere imamo malo ali nobenega vpliva in lastnosti, na katere imamo večji vpliv. Prve vključujejo biološko določene značilnosti, kot so rasa, spol, starost, posamezne fizične lastnosti ter tudi družina in družba, v kateri živimo. Ti dejavniki zelo vplivajo na identiteto posameznika in imajo neposredni učinek na njegov odnos do drugih oseb in skupin v osebem življenju in pri delu. V drugo skupino spadajo lastnosti, ki jih lahko ljudje zavestno prevzamejo, opustijo ali spremenijo.

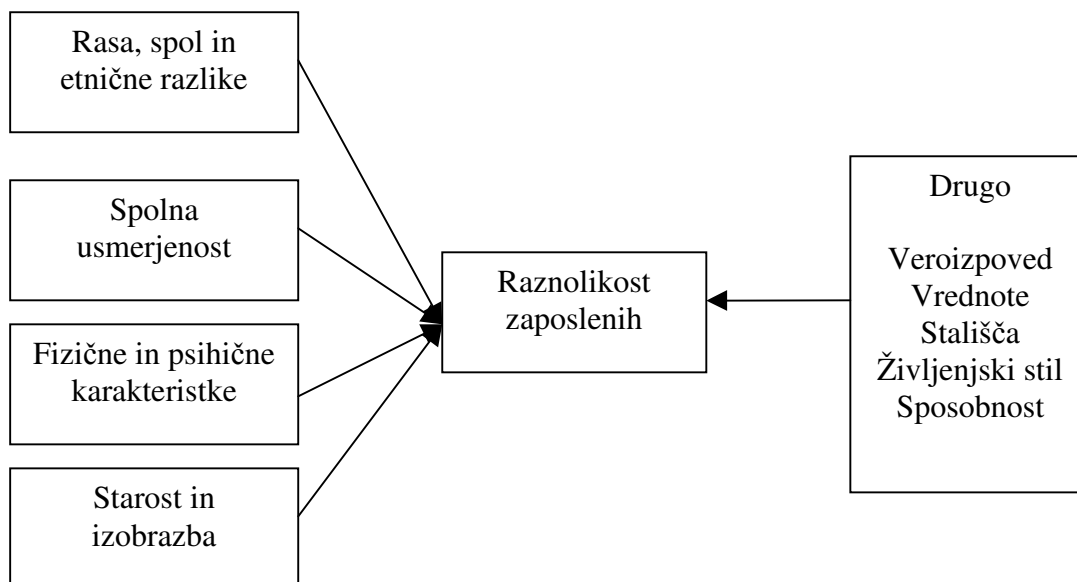
Med te uvrščamo zakonski stan, politično prepričanje, izobrazbo, delovno okolje in bivališče.

2.2 Upravljanje raznolikosti zaposlenih

Eden izmed pomembnih in vsesplošnih izzivov, ki so usmerjeni na organizacije, je prilagoditev različnim ljudjem znotraj organizacije. Izraz, ki ga uporabljamo za opis tega izziva, je raznolikost zaposlenih. Medtem ko se pri globalizaciji osredotočimo na razlike med ljudmi različnih držav, se raznolikost zaposlenih nanaša na ljudi znotraj določene države in organizacije.

Poglejmo si karakteristike, ki določajo raznolikost zaposlenih v organizacijah, na naslednji sliki.

SLIKA: KARAKTERISTIKE RAZNOLIKOSTI ZAPOSLENIH V DELOVNEM OKOLJU



Zaposleni, ki pripadajo skupini z enakimi lastnostmi, imajo pogosto podobne vzorce vedenja, vrednot, stališč in zaznavanj. Ker postajajo organizacije zaradi globalizacije čedalje bolj raznolike, so razlike med skupinami v njih vse bolj razvite. Raznolikost zaposlenih kot posameznikov ali skupin v organizaciji pa poraja vprašanja, kako ravnati v takšnih okoliščinah.

Na podlagi tega je eden izmed največjih izzivov, s katerimi se danes soočajo organizacije, tudi način, kako upravljati raznolikost zaposlenih tako, da se upoštevajo edinstvene možnosti zaposlenih, ob hkratnem podpiranju njihovega občutka za identiteto in vizijo organizacije. Zagotovo ima pri tem upravljanju velik pomen tudi komunikacija z zaposlenimi, saj je le-ta del novega tipa organizacij, kjer je upravljanje raznolikosti zaposlenih eden glavnih dejavnikov učinkovitosti in uspešnosti.

Upravljanje raznolikosti zaposlenih opredeljujejo tri značilnosti:

- učinkovito upravljanje raznolikosti ljudi lahko dodaja vrednost k celotnemu podjetju;
- raznolikost vključuje vse vrste razlik, ne samo fizične, kot so razlike po spolu ali etnični pripadnosti;

- organizacijska kultura in problemi delovnega okolja sta pomembni področji upravljanja raznolikosti.

Iz navedenega sledi, da organizacije nimajo več izbire pri tem, ali naj imajo raznolikost zaposlenih ali ne, kajti le-ta je samoumevna. Pravzaprav je prisotna v vsaki organizaciji in menedžerji morajo znati oziroma se naučiti upravljati z raznolikostjo zaposlenih, če hočejo uspeti v prihodnosti. Tako bo upravljanje raznolikosti zaposlenih največji izziv menedžerja v prihodnosti, kjer pa bo komunikacija z zaposlenimi imela velik pomen.

2.3 PLASTI IN DEJAVNIKI RAZNOLIKOSTI ZAPOSLENIH

2.3.1 Plasti raznolikosti zaposlenih

Tako kot prodniki na obali so tudi ljudje različnih oblik, veličin, barv in izgleda. Ta mnogovrstnost predstavlja bistvo raznolikosti.

Povzete vse štiri plasti raznolikosti skupaj definirajo našo osebnostno identiteto, tvorijo raznolikost in vplivajo na to, kako dojemamo svet okoli sebe.

Osebnost je tako postavljena v središče teh plasti raznolikosti, ki si jih lahko zamislimo kot sistem čebule, pri katerem vsaka naslednja plast predstavlja naslednji ovoj, ki določa to osebnost posameznika.

Preden postavimo plasti raznolikosti, si pogledjmo, kaj pomeni pojem osebnost. Pojem osebnost rabimo v zelo različnih pomenih. V vsakdanjem primeru kaže ta pojem na značilne lastnosti posameznika, tako duševne kot telesne. Osebnost predstavlja integracijo, celoto psiho-fizičnih značilnosti posameznika. Proučevanje osebnosti ima velik smisel. Najprej nam odgovarja, kako se pri posamezniku organizirajo in integrirajo prihične in telesne značilnosti v celoto. Dalje nam odgovarja, kako in zakaj se posamezniki, kot nosilci vsak svojega osebnostnega sklopa, razlikujemo med seboj. In nazadnje odgovarja kako se ta sklop razvija, spreminja in preoblikuje. In ta sklop imamo v mislih, kadar govorimo o osebnosti.

Osebnost se nanaša na množico edinstvenih osebnostnih lastnosti, na motive, čustva, vrednote, interese, vedenje in sposobnosti. Na te značilnosti v veliki meri vplivajo dednost in družbeno, kulturno ter družinsko okolje, v katerih posameznik živi.

Prva plast te raznolikosti torej predstavlja osebnost, po kateri se razlikujemo med seboj.

Največji vpliv na to ima druga plast, ki jo imenujemo »primarna dimenzija raznolikosti«. Ta plast vsebuje niz interesnih dimenzij raznolikosti. Gre za dimenzije spola, starosti, seksualne usmerjenosti, fizične sposobnosti, etničnosti in rase. Ta dimenzija ni v našem nadzoru in nanjo zato ne vplivamo. Vseeno pa močno vpliva na naše vedenje, pričakovanja, sklepanja o drugih in obnašanja.

Naslednja, tretja plast se imenuje »sekundarna dimenzija raznolikosti«. Ta plast vsebuje niz eksternih vplivov na osebnost, ki pogojuje raznolikost. Ti nizi

predstavljajo individualne razlike, na katere imamo močan vpliv in jih lahko nadzorujemo. Gre za dimenzije osebnih hobijev, veroizpovedi, izobrazbe, starševstva, zakonskega stana, kraja bivanja, izgleda, prihodka in rekreacije. Tudi te dimenzije izkazujejo močan vpliv na našo percepcijo, obnašanje in vedenje.

Zadnjo plast pa predstavlja tako imenovana »organizacijska dimenzija raznolikosti«, kamor spadajo dimenzije, ki se nanašajo na delovno organizacijo. Sem prištevamo napredovanje, delovno mesto, status v organizaciji, funkcijo, ki jo nekdo opravlja, skratka, večina dejavnikov, ki se nanašajo na raznolikosti pogojene, z javnim življenjem.

2.3.2 Dejavniki raznolikosti zaposlenih

Govorili bomo o raznolikosti, ki se nanaša na lasnost ljudi, na katere nimamo vpliva in po prejšnji klasifikaciji spadajo v »primarno dimenzijo raznolikosti«. Opredelili bomo predvsem dva dejavnika, in sicer spol in starost ter opisali, kakšen pomen imata ta dva dejavnika na organizacijo. Kljub temu, da poznamo težo dejavnikov raznolikosti, sta ta dva dejavnika mnogokrat najpomembnejša v organizaciji. Ker smo mišljenja, da je pomembneje poznati zaposlene po tipu osebnosti, dajemo večjo težo pri razlikovanju zaposlenih prav tipom osebnosti.

2.4 Starost

Povezava med starostjo in učinkovitim opravljanjem dela oziroma zaposlenosti je predmet raziskav zadnjih let. Obstaja namreč prepričanje, da učinkovitost dela zaposlenih pada z rastjo starosti zaposlenih. Starost zaposlenih danes v organizacijah raste. Ta pojav je posledica zvišanja delovne dobe in pokojninske politike.

Pa si pogledajmo, kakšne so percepcije o starejših zaposlenih. Raziskave kažejo, da zaposleni pri tem dejavniku izkazujejo različna zaznavanja. Tako zaposleni pri starejših opazijo mnogo pozitivnih lastnosti, ki so pomembne za organizacijo: izkušnost, razsodnost, močno delavno etiko ter kakovost dela. Kljub temu smatrajo, da imajo starejši zaposleni slabšo sposobnost prilagajanja in odklonilen odnos do novih tehnologij, novega načina dela, drugačnega stila vodenja in organizacije dela. V današnjem času, ko organizacije iščejo posameznike, ki so prilagodljivi in odprti do sprememb, so ta negativna zaznavanja starejših obremenilna teža pri zaposlovanju in organizacije dajejo prednost mlajšim.

Starejši zaposleni se od mlajših razlikujejo tudi po vrednotah in ravno tem bomo v nadaljevanju posvetili posebno pozornost, saj se le-te spreminjajo skozi čas.

Obstaja tudi prepričanje, da produktivnost pada z rastjo starosti zaposlenih. Predvideva se, da posameznikove lastnosti in sposobnosti, kot so hitrost dela, agilnost, moč in koordinacija, ki se slabšajo, skupaj s pomanjkanjem intelektualne stimulacije in nemotiviranosti za delo, prispevajo k zmanjšanju produktivnosti.

Čeprav nekateri poznavalci trdijo, da ni povezave med produktivnostjo in starostjo zaposlenih.

2.5 Spol

Veliko je razglabljanja o tem, ali so ženske na delovnem mestu prav tako učinkovite kot moški. Dejstvo je, da je zelo malo, če sploh so, pomembnih in omembe vrednih razlikosti med ženskami in moškimi pri učinkovitem opravljanju dela. Ne obsajajo namreč kakšne zanesljive moško ženske razlikosti glede sposobnosti reševanja problemov, glede analitičnih sposobnosti, glede konkurenčne sposobnosti, motivacije, socialnosti in družbenosti ter učnih sposobnosti. Raziskave so pokazale, da so ženske bolj pripravljene prilagoditi se avtoritetam in da so moški bolj agresivni in mnogo bolj prepričani o zmogljivostih svojega uspeha, vendar so te razlike še vedno majhne. Kljub velikim spremembam v zadnjih letih na področju povečanja vključevanja žensk v delovno silo in kljub odločitvi moških in ženskih vlog v organizacijah, lahko sklepamo, da ni bistvenih razlik pri učinkovitosti dela med moškimi in ženskami. Podobno lahko sklepamo, da ni kazalcev, ki bi ponazarjali, da lahko spol zaposlenih vpliva na zadovoljstvo pri delu.

Eden od dejavnikov, ki razlikuje moške od žensk na delovnem mestu, še posebej če imajo le-te otroke, pa je posebna nagnjenost k časovnemu delovnemu razporedu. Delovne matere so bolj naklonjene delu v izmenah, prilagodljivemu delovnemu času in možnostim prilagoditve njihovim družinskim obveznostim.

Nekatere ženske in moški se strinjajo, da je edino področje, na katerem se razlikujejo med seboj, področje posvečanja in osredotočenosti na delo. Ženske pristopijo k delu resneje, včasih celo preresno in so manj osredotočene na denarne nagrade kot njihovi moški kolegi. Moški se situaciji, ki je ni mogoče uspešno rešiti, po navadi izognejo, ker ne želijo biti poraženi. Na drugi strani pa ženske težijo k rešitvi vsakega problema, ne glede na končno večjo ali manjšo uspešnost, kar naredi njihov pristop komunikativen.

2.6 Tipi osebnosti zaposlenih

Razumevanje z drugimi ljudmi na delovnem mestu je zelo pomembno za menedžerje in ostale zaposlene. Raznolika kadrovska sestava tako v organizacijo vključuje posameznike z različnimi tipi osebnosti. Teoretiki s področja psihologije so preučevali različne vidike osebnosti in razlagali, kakšen je njihov vpliv na vedenje v delovnem okolju.

Kot smo omenili, je osebnost nekega posameznika relativno stabilna celota karakteristik, nagnjenj in temperamenta, ki so bili pomembno formatirani z dedovanjem, družbenimi, kulturnimi in drugimi faktorji okolja. Takšna skupina spremenljivk določa podobnost in razlike v obnašanju posameznikov, v našem primeru zaposlenih.

Tip osebnosti zaposlenih je zelo pomemben pri upravljanju zaposlenih. Poznavanje zaposlenih glede na njihov osebnostni tip naj bi služilo predvsem vzpostavljanju lažje in učinkovitejše komunikacije z njimi. Služilo naj bi kot pripomoček za uspešnejše poslovne odnose z zaposlenimi.

V nadaljevanju bomo razčlenili tipe osebnosti zaposlenih:

- glede na temperament;
- glede na način zaznavanja;
- druge dimenzije tipov osebnosti.

2.6.1 Delitev osebnosti glede na temperament

Vsi ljudje smo mešanica osnovnih štirih temperamentov. Vsak izmed nas ima svoj prevladujoč temperament, ki je pri nekaterih ljudeh zelo lahko prepoznaven, pri drugih ljudeh pa težje, ker imajo tudi več značilnosti ostalih temperamentov. Pri ljudeh, kjer prevladuje mešanica temperamentov, gre po navadi zgolj za kombinacijo dveh izmed štirih temperamentov.

Štirje temperamenti ljudi, ki sestavljajo njihove osebnosti in njihove prevladujoče značilnosti oziroma označbe posameznega temperamenta, so:

- »popularni« sangvinik,
- »popolni« melanholik,
- »močni« kolerik,
- »mirni« flegmatik

2.6.1.1 Popularni sangvinik

Ta osebnost predstavlja pisano cvetje med temperamenti. Je tisti, ki praviloma izstopa, zato ga ni težko opaziti. Sangvinik ima osnovno željo zabavati se. Rad je v središču pozornosti in od tod njegova oznaka »popularni«. Zaradi njegove sposobnosti zabavnega pripovedovanja zgodb, ga ljudje radi poslušajo. Rad ima delo, ki je razgibano in delo z ljudmi, predvsem zaradi njegove potrebe po druženju. Zanj je najprimernejši gibljiv delovni čas, kajti popularni sangvinik ne mara urnikov in rokov. Zelo mu ustreza delo prodajalca ali predstavnika podejtna na terenu, ki mu dopušča gibljiv delovnik in možnost druženja z ljudmi. Iz tega sledi, da zelo rad komunicira. Ker z lahkoto očara svoje poslušalce, je kot prodajalec izredno uspešen. Prav tako je zanj primerna tudi funkcija menedžerja, pod pogojem, da ima pomočnika, ki ga opozarja na njegove obveznosti.

Sangvinik ima tudi slabost. Ne zna odkloniti dela. Tudi če ima ogromno projektov in se utaplja v delu, bo sprejel še dodatna dela. Po navadi zamenja veliko delovnih mest in ima zelo raznolik življenjepis. Popularni sangvinik večkrat preveč govori, hitro se začne dolgočasiti, v določenih situacijah pa preveč vzkipi. Je brez občutka za čas in ga zlahka zmotimo pri delu.

Njegova oblačila so vpadljiva, v bleščečih odtenkih, v svetlih barvah ter nenavadnih in modnih krojih, zato vedno izstopa. Sangvinika prepoznamo po glasnem govorjenju in poudarjeni govorici telesa. Na delovnem mestu je sangvinikov deloven prostor in delovna miza v očeh drugih temperamentov popolni kaos.

Papirji in mape ležijo vse povprek. Kljub temu pa je popularni sangvinik v tem svojem neredu fleksibilen in mu omogoča boljše delovne rezultate.

2.6.1.2 Popolni melanholik

Za vpadljivimi popularnimi sangviniki so popolni melanholiki naslednji, ki jih opazimo v skupini. Ključna beseda v zvezi s popolnim melanholikom je popolnost. Prvinska želja je, da so vse stvari popolne. Popolni melanholik bi rad dosegel popolnost, kar pa je seveda velikokrat nemogoče, zato je mnogokrat razočaran. Svoje delo vedno konča še pred rokom, kar je ravno obratno kot pri sangviniku. Zelo dobro se zna organizirati, je točen in vedno natančen. Ima prirojeno sposobnost analiziranja samega sebe, drugih ljudi in dela, ki ga opravlja. Melanholik si naredi red s pomočjo lestvic in grafov, zato mu delo z računalnikom zelo ustreza.

Slaba stran popolnega melanholika je njegov pretirani perfekcionizem. Kadar popravlja druge ljudi in njihovo delo, lahko gre melanholikova težnja po popolnosti tudi preko meja učinkovitosti in lepega vedenja. Melanholikova slabost je tudi premajhna spontanost in delo v skupini. Je namreč učinkovitejši, če dela sam, kot pa v skupini. Tudi pod pritiskom se ne znajde dobro in ga lahko to ovira pri njegovem delu.

Kot sangvinika lahko tudi melanholika takoj opazimo v skupini ljudi. Njegova oblačila bodo konzervativna, vendar bodo v vsakem trenutku nosila pečat popolnosti in se bodo lepo skladala z urejeno pričesko in čistimi čevlji. Popolnega melanholika odkrijemo tudi po njegovi popolni držji, ki je pokončna in vzravnana. Njegove geste so premišljene in izbrane, govorica telesa pa ni tako izrazita kot pri sangviniku. Na delovnem mestu je zelo organiziran, njegov delovni prostor in miza sta zelo skrbno urejena. Vsaka stvar na mizi ima svoje mesto, na mizi so samo tekoči dokumenti, vse ostalo pa ima zloženo v predalih v točno določenem redu.

2.6.1.3 Močni kolerik

Za močne kolerike, tiste, ki držijo stvari čvrsto skupaj, je funkcija pomembnejša kot videz. Da so koleriki res močni, lahko opazimo po njihovem mogočnem obnašanju. Popularne sangvinike opazimo zaradi kričečih glasov in bleščečih oblek, popolne melanholike po njihovem brezhibnem izgledu in spodobnem oblačenju, močne kolerike pa opazimo bolj po njihovih korakih kot po zunanjem izgledu. Močnega kolerika lahko hitro zamenjamo za popularnega sangvinika, ker je tudi on ekstravertiran oziroma usmerjen na ljudi. Tudi on namreč potrebuje občinstvo, pa ne zaradi zabave, temveč zaradi svoje potrebe po nadziranju. Rojen je za vodjo ker ima rad nadzor nad situacijo. Kolerik je zelo proizvodno orientiran in storilnostno naravnan.

Kot melanholik ima tudi kolerik organizacijske sposobnosti. Razlika med obema pri tem je, da se melanholik organizira tako, da vse zapiše in sistematizira, medtem ko se kolerik organizira v svoji glavi in nato odločno izvede potrebne naloge. Dobro se znajde v stresnih situacijah, kar je ravno nasprotno od melanholika.

Kolerik je znan tudi po svoji živčnosti. Ima stalno potrebo delati in se ne more umiriti. Izrazita slabost močnega kolerika je tudi ta, da rad manipulira z drugimi. Nekateri koleriki so pripravljeni narediti vse, samo da bi obdržali vodilni položaj in nadzor nad delavci.

Za kolerika velja, da mu je funkcionalnost vedno pomembnejša od izgleda. Tudi oblačila bo izbral temu namenjena in udobna, hkrati pa mu je pomembno, da bo imel z oblačili še mogočnejši videz. Kot smo rekli, ga spoznamo po korakih, ki so močni in težki. Zna tudi udariti po mizi in kazati s prstom, da bolj poudari svoje trditve. V nasprotju z melanholikom, kolerik ne spoštuje osebnega prostora sodelavcev in se tega tudi ne zaveda. Na delovnem mestu kolerik ne prenese nepotrebnih okraskov in dodatkov. Raje kot novo lepo mizo ima rad svojo staro funkcionalno mizo. Močni kolerik je stalno aktiven, dela več kot ostali in ne mara lenarjenja. Bo najboljši delavec, ki mu lahko zaupamo, če le cenimo njegovo delo.

2.6.1.4 Mirni flegmatik

Vizualno je mogoče najtežje opaziti mirnega flegmatika. Mirni flegmatiki so najbolj neopazni na delovnem mestu, so mirni, prijetni in uravnovešeni. Ta tip človeka ne vzbuja pozornosti niti s svojo zunanostjo niti s svojim obnašanjem. Ko se v kaosu popularni sangvinik čustveno vznemiri, močni kolerik grobo nadzira, popolni melanholik pada v depresijo, bo mirni flegmatik zbrano in zanesljivo opravil delo. Mirni flegmatik se dobro obnese kot administrator in kot pomirjevalec.

Seveda pa ima tudi flegmatik svoje slabosti. Je preveč miren, zato premalo motiviran in ga morajo prevečkrat drugi spodbujati k delu. Kaže premalo navdušenja in včasih njegovo obnašanje že meji na brezskrbnost. Njegova mirna narava mu ne dopušča zapletov v konflikte, temveč se jih izogiba. Pričakuje, da se bodo stvari sčasoma kar same rešile, zato odlaša z reševanjem.

Mirni flegmatik nima jasno prepoznavnega zunanjega izgleda. Je tisti, ki nima očitnih potez, ki jih imajo drugi osebnostni tipi. Njegovo oblačenje je nevpadljivo, govori počasneje in tišje kot ostali ter zna poslušati ostale sodelavce. Njegove kretnje pri govoru so nevsiljive in počasne. Na delovnem mestu je mirni flegmatik zelo prilagodljiv. Srečen je, kamor koli ga postavimo, ne kaže jeze in se ne razburja. Ko opravi določeno nalogo, si vzame počitek in s emu v nasprotju s kolerikom nikamor ne mudi. Najbolje se znajdejo na delovnih mestih, ki ne zahtevajo neodvisne akcije in vključujejo nekaj rutine.

2.6.2 Tipi osebnosti glede na način zaznavanja

V naših možganih so trije komunikacijski centri, ki jim rečemo: vizualni, avditivni in kinestetični. Možganski centri in njihove povezave predstavljajo jezik medsebojne komunikacije. Kadar komuniciramo s pomočjo vizualnega centra, smo povezani z delom možganov, kjer je vizualni center in uporabljamo čutilo za vid, si stvari med govorom predstavljamo. Pri vizualni komunikaciji je značilna hitrost govora, gibov in misli. Če komuniciramo preko avditivnega centra, smo povezani z delom možganov, kjer je avditivni center in največ uporabljamo čutilo za sluh. Avditivna komunikacija je počasnejša, pogovori so daljši, misli, glava in dihanje pa so usklajeni. Pri komunikaciji preko kinestetičnega centra pa smo povezani z delom možganov, kjer je kinestetični center. Kinestetična komunikacija je globlja, počasnejša in tudi nekoliko težja.

Naši trije čutni kanali nam torej posredujejo celoto naših izkušenj. Imenujemo jih »zaznavni načini«. Način, ki ga najpogosteje uporabljamo, je naš primarni zaznavni način. Glede na to, kateri komunikacijski center najpogosteje uporabljamo, se ljudje ločimo na tri različne zaznavne tipe osebnosti: **vizualni zaznavni tip, avditivni zaznavni tip in kinestetični zaznavni tip.**

2.6.2.1 Vizualni zaznavni tip

Raziskave kažejo, da je kar 60 odstotkov ljudi vizualnega tipa, kar pomeni, da svet zaznavajo pretežno s pomočjo vida. Vizualni tip človeka ima v spominu shranjene prizore in dogodke kot na fotografijah in jih ob priklicu lahko vidimo. Poudariti pa je potrebno, da ima vizualni tip vgrajen tudi avditivni in kinestetični način zaznavanja, saj se nihče ne more v celoti izražati samo skozi en zaznavni način.

Vizualni tip človeka prepoznamo po tem, da dihajo hitreje in višje v prsnem košu, njihov dih pa je plitek. Imajo izrazit glas, ki je napet in višji, govorijo pa neenakomerno hitro. Njihova glava je pri komuniciranju nekoliko privzdignjena, ramena so postavljena nazaj, oči pa jasne s pogledom navzgor, desno ali levo. Vizualni ljudje so po navadi vitkejši, z dolgim trupom in suhim telesom.

Zaradi njihove živahnosti lahko vizualnega tipa pomotoma označimo za arogantnega, saj so njegovi miselni procesi zelo hitri, do drugih pa je tudi manj potrpežljiv in občutljiv. Vizualni tip zna bolje sproščati svoja čustva, zato ne doživlja tako velikih čustvenih vzponov in padcev.

2.6.2.2 Avditivni zaznavni tip

Avditivni ljudje dojemajo svet glede na to, kakšen zven imajo stvari in so v mnogih pogledih bolj odvisni od svojega načina zaznavanja, kot vizualni ljudje od svojega vida. Avditivnih tipov je približno 20 odstotkov. Njihova pozornost je zelo osredotočena na pojav zvoka, zato jih zlahka zmoti kakšen vsiljiv zvok. Težje kot drugi prenašajo neharmonični hrup ali kakšen oster zvok. Avditivni tipi komunicirajo z besedami, uživajo v dialogu in so med vsemi tremi tipi najbolj pozorni poslušalci. Avditivni tip si najbolje zapolni glasove, to je višino in jakost zvoka. S spominom na glasove si lahko prikliče tudi druge, v preteklosti zaznane informacije. Avditivni tipi niso tako gibljivi kot vizualni. Pri gibanju so bolj preudarni in manj sunkoviti. Občudujejo eleganco in tiste, ki obvladajo spretnosti govornišva. Avditivnemu tipu je pomembno, da mu informacije ne razlagamo monotono.

Avditivni tip človeka opazimo po njegovih lastnostih. Takšni ljudje dihajo bolj sproščeno, njihovo dihanje pa je tudi bolj pravilno in ritmično. Njihov glas je jasen in zvočno prijeten, ker dihajo nižje v prsnem košu. Ti ljudje niso tako vitki kot vizualni in tako mišičasti kot kinestetiki. Njihova struktura nam ne more pomagati pri prepoznavanju avditivnih tipov. Avditivni tip ima pogled usmerjen na desno, kadar oblikuje misli v besede, v levo, kadar priklicuje zapomnjene zvoke in vedno v levo navzdol, kadar išče dialog.

Pogovorov iz preteklosti se spominjajo tako, da slišijo izrečene besede, s čimer sestavijo celotni pretekli dogodek. Čustev se oklepajo dlje časa kot vizualni tipi, prijateljstva in razmerja zelo težko prekinejo, nerazrešene probleme pa avditivni ljudje rešujejo najdlje.

2.6.2.3 Kinestetični zaznavni tipi

Kinestetični ljudje so z okoljem povezani preko naših občutkov. Jih je prav toliko kot avditivnih tipov, približno 20 odstotkov. Kinestetik občuti, če je stvar dobra ali slaba, primerna ali neprimerna. Kinestetik najbolj ceni občutljivost in si želi razumevanja, zato je tudi do drugih razumevajoč in sočuten. Zna se vživeti v sogovornikove občutke sreče, žalosti ali bolečine. Kinestetik uživa v pogovoru tako, da zvoke in podobe preoblikuje v občutke.

Lastnosti, po katerih so prepoznavni so, da dihanje niže v predelu prepone ali trebuha in zato je njihov glas globok in nizek. Hitrost in globina dihanja se pri kinestetičnem tipu prilagajata trenutnim občutkom. Govorijo pomirjujoče, sočutno in vlivajo zaupanje. Premori med mislimi so daljši kot pri avditivnem tipu. Kinestetični tip človeka je po navadi mišičaste in vitke postave. So pa tudi tipi, ki imajo polno in mehko telo. To so tisti, katerih kinestetična usmerjenost ni zunanja, ampak notranja. Kinestetiki imajo samo en očesni položaj, ki nakazuje, da vstopajo v kinestetični zaznavni način, to je pogled desno navzdol.

2.6.3 Druge dimenzije tipov osebnosti

Če želimo preiti preko tipov k dimenziji osebnosti, si moramo predstavljati neko lastnost ali tip kot kontinuum, ki se razteza med dvema skrajnostima. Dimenzionalno določene lastnosti lahko tako ocenjujemo in merimo.

V tem razdelku bomo predstavili tiste dimenzije tipov osebnosti, ki so pomembne posebej za organizacijsko vedenje. To so:

- ekstrovertnost – introvertnost,
- prilagojenost organizaciji,
- avtoritativnost,
- birokratičnost,
- mesto nadzora,
- nagnjenost k tveganju.

2.6.3.1 Ekstrovertnost- introvertnost

Pri tej dimenziji razvrščamo ljudi po tem, kam usmerjajo svojo psihično energijo. Ljudi, pri katerih se ta usmerja navzven v zunanji svet in k drugim ljudem, imenujemo **ekstrovertne**, medtem ko druge označimo kot **introvertne**.

EKSTROVERTNOST, kot temeljna dimenzija osebnosti, vključuje družabnost, živahnost, podjetnost, aktivno in impulzno vedenje, interes za okolico.

INTROVERTNOST označuje nedružabnost, previdno, rezervirano in premišljujoče vedenje, interes za lastno doživljanje in za notranji, subjektivni svet.

Ekstroverti so primerni za opravljanje del, ki zahtevajo dobre odnose s strankami ali z drugimi ljudmi, introverti pa za dela, ki jih lahko opravijo samostojno, brez vključevanja ali sodelovanja drugih.

2.6.3.2 Prilagojenost organizaciji

Od vsakega zaposlenega, ki se zaposli v organizaciji, se pričakuje, da se bo prilagodil svoji organizaciji. Da bo premostil konflikt med delom in zunanjimi interesi, oblikoval delovne odnose in dosegel minimalno raven sposobnosti. Kako se bo prilagodil, pa je veliko odvisno od njegove osebnosti:

- **ORGANIZATOR:** zelo je privržen mestu dela, indentificira se z organizacijo, ceni nagrade in napredovanja, poudarja cilje organizacije, izogiba se sporom.
- **STROKOVNJAK:** usmerjen je k delu, zahteve organizacije sprejema kot pritisk, njegovi nazori o vrednosti dela so visoki, išče potrditev od drugih strokovnjakov zunaj organizacije.
- **BREZBRIŽNEŽ:** zaposlen je zaradi plače, delo ni pomemben dejavnik v njegovem življenju, zavrača statusne simbole v organizaciji, ceni brezdolje, loči delo od pomembnejših vidikov življenja.

Za organizatorja je značilno, da zelo ceni uspeh v organizaciji. V nasprotju z organizatorjem so strokovnjaku najpomembnejši njegovi osebni dosežki in priznanja od kolegov zunaj organizacije. Ampak njemu nagrade v organizaciji niso čisto brez pomena, še posebej zato, ker lahko odsevajo njegovo strokovno veljavo v primerjavi z drugimi v organizaciji. Za brezbrizneže je značilno, da izhajajo iz nižjega srednjega razreda in imajo nižjo izobrazbo. Pogosto opravljajo dolgočasna, rutinska dela in nimajo veliko možnosti za napredovanje.

2.6.3.3 Avtoritativnost

Avtoritativne osebnosti zagovarjajo poslušnost in spoštovanje do avtoritet. Za te osebnosti je značilno, da preveč cenijo moč, ki je zasnovana na njihovih predsodkih o ljudeh, v skladu s katerimi so nekateri ljudje poklicani, da vodijo druge.

Prave avtoritativne osebnosti so toge, poslušne do nadrejenih in izkoriščevalske do podrejenih, nezaupljive ter nenaklonjene spremembam. Te osebnosti izkoriščajo prednosti drugih, zato je najboljši način dela z njimi, da uveljavimo lastno avtoriteto.

2.6.3.4 Birokратиčnost

Za birokratično osebnost je značilno, da ceni hierarhijo, predpise in medosebne in formalne povezave med ljudmi v organizaciji. Ta osebnost je prepričana, da bi se morali zaposleni indentificirati z organizacijo in podrediti svoje lastne interese potrebam organizacije. Pomembne odločitve naj bi sprejemali zaposleni na višjih ravneh odločanja.

Močne birokratične osebe se pogosto uspešno prilagodijo v vojaških in drugih organizacijah, v katerih je delo določeno s pravili. Prav tako bo vsaki organizaciji za nadzorovanje rutinskih in ponavljajočih se opravil zelo ustrezal birokratično usmerjen menedžer.

2.6.3.5 Mesto nadzora

Mesto nadzora nam pojasnjuje, od kod izhaja nadzor nad posameznikovim življenjem. Nekateri menijo, da si sami krojijo usodo, medtem ko drugi menijo, da je vse, kar se jim dogaja v življenju, odvisno od sreče in naključja. Mesto nadzora je v prvem primeru **notranje**, v drugem pa **zunanje**.

Zaposleni v podjetju, ki se prepuščajo zunanjemu mestu nadzora, so običajno manj zadovoljni s svojim delom, so bolj odtujeni od delovnega okolja in manj sodelujejo pri odločitvah, ki se nanašajo na njihovo delo, kot tisti zaposleni, ki zaupajo v notranji, lastni nadzor. Menedžer lahko zato pričakuje, da bodo tisti z zunanjim mestom nadzora pogosto pripisali krivdo za neučinkovito izvedbo dela svojmu vodji, sodelavcem in drugim dejavnikom, ki so zunaj njihovega nadzora in na katerega nimajo vpliva.

2.6.3.6 Nagnjenost k tveganju

Ljudje se med seboj razlikujejo tudi po pripravljenosti prevzemati tveganje. Posamezniki, ki so zelo nagnjeni k tveganju, po navadi hitreje sprejemajo odločitve in pri tem uporabljajo manj informacij kot tisti, ki so pripravljeni le na manjša tveganja.

Menedžer lahko uporabi znanje o omenjeni dimenziji osebnosti zaposlenih pri dodeljevanju različnih vrst del. Za računovodjo, ki opravlja finančni nadzor, bo primernejša osebnost z manjšo nagnjenostjo k tveganju. Po drugi strani pa bo za borznega posrednika nujna večja pripravljenost tvegati, ker njegova vrsta dela zahteva hitro sprejemanje odločitev.

Ugotovili smo, da so na delovnem mestu zbrani ljudje, ki so si lahko zelo različni glede na svoj tip osebnosti. Prav tip osebnosti je celota vseh posameznikovih osebnostnih značilnosti. Opredeljujejo ga značilne lastnosti posameznika, tako duševne kot telesne, ki se integrirajo v celoto. Tip osebnosti se tako nanaša na množico edinstvenih osebnostnih lastnosti, na motive, čustva, vrednote, interese, vedenje in sposobnosti. Na te značilnosti veliko vplivajo dednost in družbeno, kulturno in družinsko okolje, v katerih posameznik živi. Menedžer morajo prepoznati tip osebnosti zaposlenih in način komunikacije z njimi, s čimer bodo učinkovito in uspešno upravljali z raznolikostjo letih.

2. 7 Vrednote in stališča zaposlenih

Že v času zgodnjega otroštva se začnejo oblikovati vrednote in stališča posameznika. Pogosto so povezan z njegovo osebnostjo in lahko vplivajo na njegovo vedenje. Za menedžerje in druge zaposlene je pomembno, da poznajo naravo in vpliv vrednot in stališč v svojem delovnem okolju. To jim v veliki meri pomaga pri prepoznavanju vzrokov za posamezna stanja v organizaciji in pri vplivanju nanje v smeri izboljšanja ali ohranjanja, da bi zagotovili uspešnost organizacije.

Vrednote vsebujejo vse, kar je za nas pomembno, podpirajo pa jih naša prepričanja. Nanašajo se na posameznikove temeljne principe in načela, ki usmerjajo njegova stališča, prepričanja in vedenje, povezujemo jih s svojo identiteto in so nam zares pomembne ter nam predstavljajo temeljne principe, po katerih živimo. So precej stalne, razvite v otroštvu pa se izražajo pri odraslem človeku v različnih delovnih okoliščinah in v prostem času. Najbolj trajne in najvplivnejše vrednote izberemo sami in nam jih nihče ne vsili, kljub temu pa so običajno nezavedne. Tiste, ki so se razvile pri posamezniku, lahko vplivajo na njegova prepričanja o denarju, družbenih povezavah, pomembnosti dela in drugo. Če hoče posameznik uspeti v podjetju, mora sprejeti vrednote tega podjetja. Če pa se vrednote razlikujejo od njegovih, lahko postane neskladen.

Trevnova razvršča vrednote v dve skupini:

1. stranske vrednote, ki so bolj dovzetne za spremembe, in 2. glavne vrednote, ki so amnj občutljive za spremembe.

Delovno okolje naj bi vplivalo na stranske vrednote, medtem ko okolje zunaj organizacije vpliva na glavne vrednote. Menedžerji lahko zato spreminjajo samo

stranske vrednote zaposlenih, in sicer tako, da jih vključijo v program izobraževanja ali usposabljanja. Glavne vrednote pa lahko spreminjajo prijatelji, družina ali zakonski partner. Menedžerji morajo poznati obe vrsti vrednot, da bi jih lahko soočili z okoliščinami, ki se ujemajo z njihovimi vrednotami.

Vrednote zaposlenih pa se spreminjajo tudi s časom. Tako so vrednote zaposlenih danes mnogo drugačne, kot so bile vrednote zaposlenih leta nazaj. Zaposlene lahko glede na njihove vrednote razvrstimo v štiri skupine. Te skupine zajemajo edinstvene vrednote različnih generacij zaposlenih.

Stališča in vrednote niso ista stvar, vrednote zajemajo veliko širše področje opažanja kot stališča. So pa stališča vsekakor odvisna od naših verovanj in sistema vrednot, ki smo si ga ustvarili. Delno jih sprejememo od družine, deloma so naučene, deloma pa jih pridobimo skozi izkušnje, kjer igrata veliko vlogo družba in okolje.

Stališča kažejo naklonjenost ali nenaklonjenost, privlačnost ali odpor posameznika do vsakega objekta v njegovem okolju. So odziv v pozitivnem ali negativnem smislu na skoraj vse, kar nas obkroža. Ker odsevajo občutke ljudi o tem, kaj menijo, da je dobro ali slabo, jih je zato mogoče oceniti. Koncept stališč je zelo kompleksen. Povezane z vrednotami in pričakovanji na eni strani ter z namero za vedenje in dejanskim vedenjem na drugi strani.

Čim bolj je raznolika kadrovska sestava v organizaciji, tem bolj je verjetno, da bodo zaposleni imeli veliko stališč. Njihova prepričanja, ki se oblikujejo pretežno na podlagi družbeno-ekonomskega okolja in drugih izkušenj, se lahko zelo razlikujejo in vplivajo na oblikovanje različnih stališč. Nekatera od njih so trdna, nekatera manj, in ker se stalno ustvarjajo nova, se marsikatero spremeni. Znatno se spremenita stališči do različnih nacionalnih skupin in predstavnikov drugih ras ter stališče do vlog, ki so povezane s spolom.

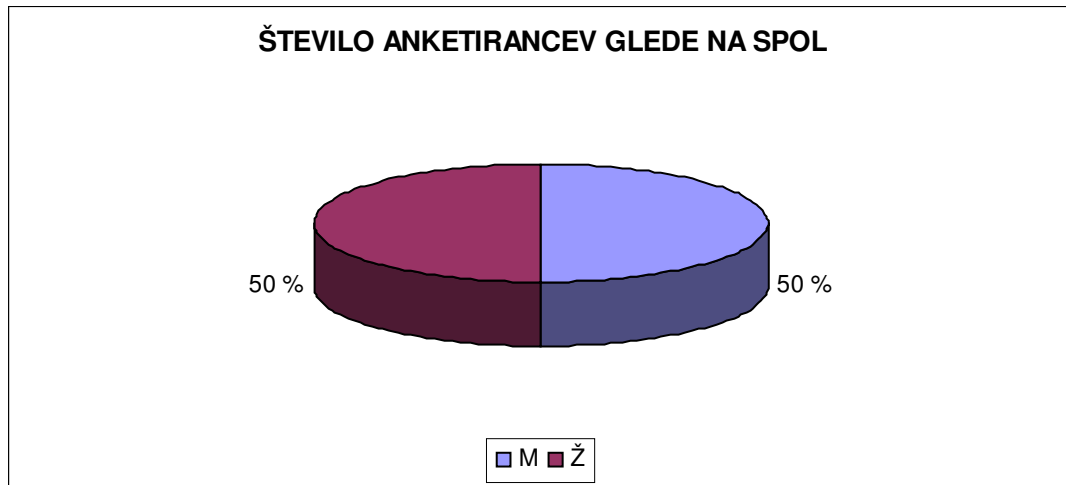
Takšna različnost stališč zaposlenih v organizaciji pomeni velik izziv za menedžerja, ki so odgovorni za učinkovito upravljanje raznolikosti med člani v organizaciji. Če je neka stališča potrebno spremeniti v odnosu do dela, bo menedžer pri tem odigral ključno vlogo, saj lahko zelo močno vpliva na svoje podrejene. Vse skupaj pa bo močno odvisno do tega, kakšna sta njegova avtoriteta in ugled med zaposlenimi, koliko bodo verjeli sporočilu in informacijam, kakšna je situacija, v kateri se vse skupaj dogaja in nenazadnje tudi od načina, uspeha in sposobnosti komuniciranja z njimi.

3 EMPIRIČNI DEL:

3.1 ANKETA

1. ŠTEVILO ANKETIRANCEV GLEDE NA SPOL?

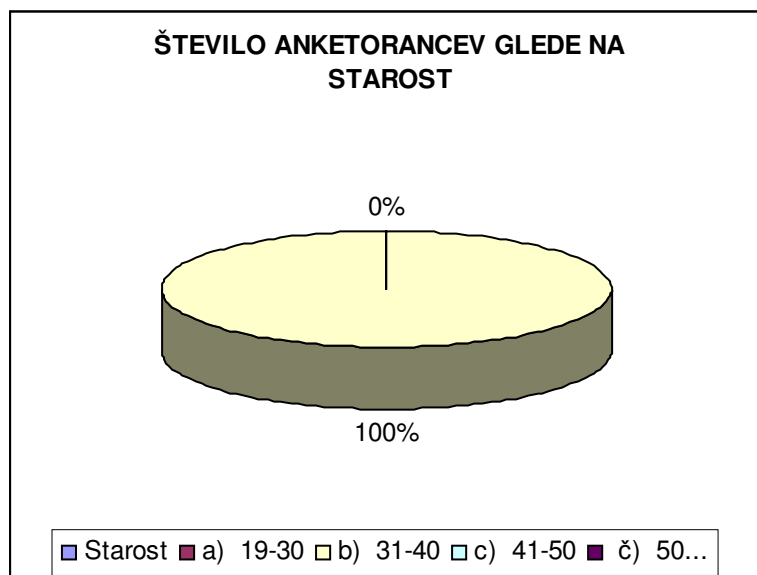
Spol	Število anketirancev
M	40
Ž	40



KOMENTAR: Anketirali smo 80 ljudi, med temi je bilo 50 % moških ter 50 % žensk.

2. ŠTEVILO ANKETIRANCEV GLEDE NA STAROST!

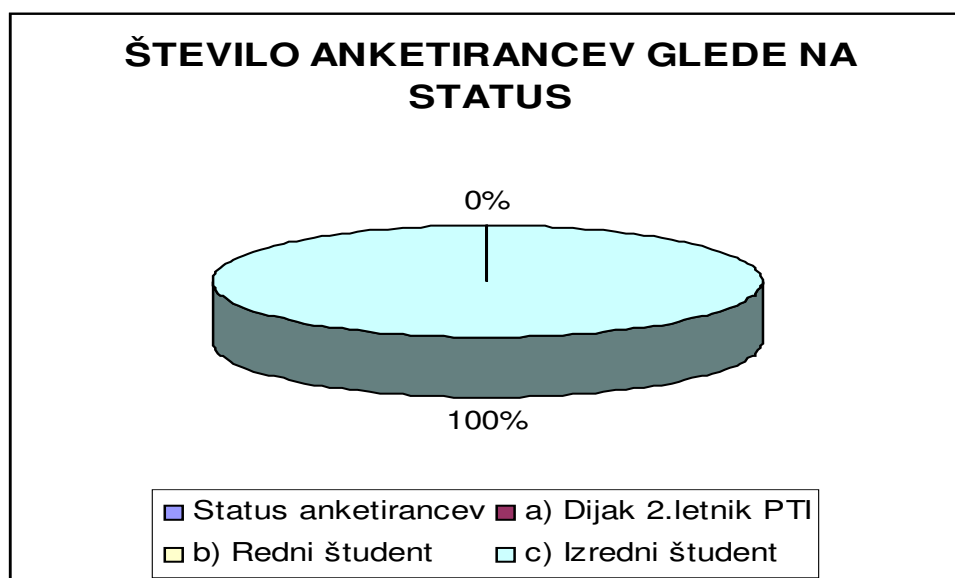
Starost	0
a) 19-30	0
b) 31-40	80
c) 41-50	0
č) 50...	0



KOMENTAR: Izmed vseh 80 anketiranih so bili vsi stari od 31do 40 let.

3. ŠTEVILO ANKETIRANCEV GLEDE NA STATUS!

Status anketirancev	
a) Dijak 2.letnik PTI	0
b) Redni študent	0
c) Izredni študent	80



KOMENTAR: Glede na status anketirancev je bilo 90 izrednih študentov.

4. ALI SE ZAPOSLENI MED SEBOJ RAZLIKUJEJO?

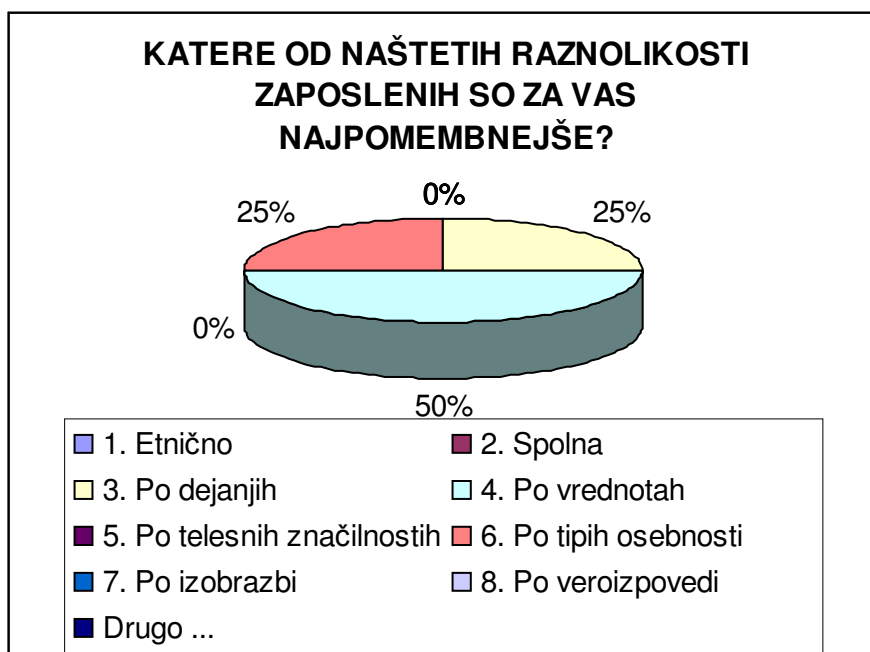
ODGOVORI	
a) Da	80
b) Ne	0
c) Ne vem	0



KOMENTAR: Na vprašanje, ali se zaposleni med seboj razlikujejo, so vsi (80 ljudi) odgovorili, da to drži.

**5. KATERE OD RAZNOLIKOSTI ZAPOSLENIH SO ZA VAS
NAJPOMEMBNEJŠE?**

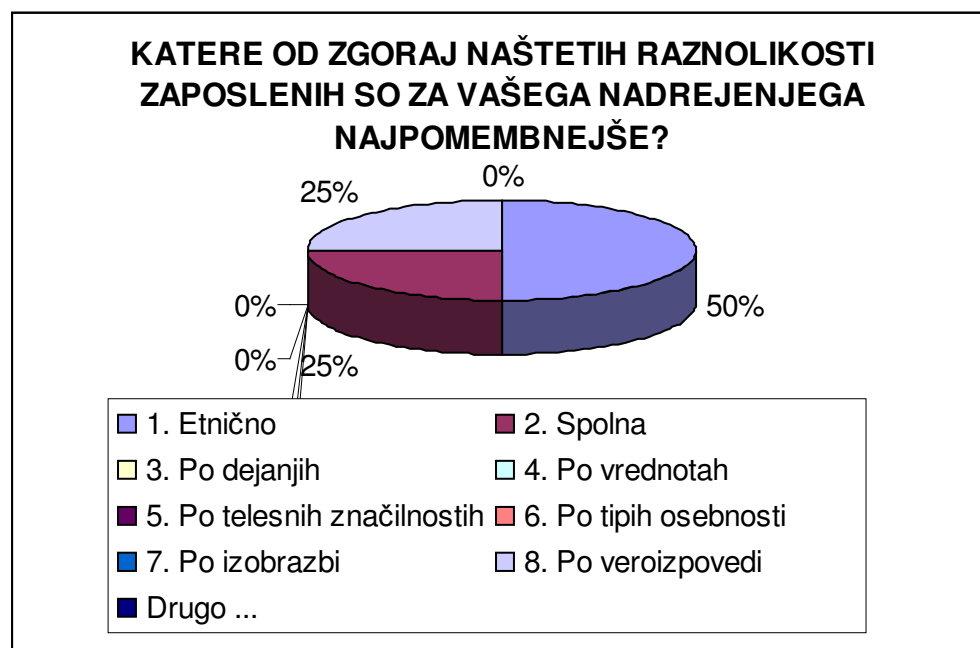
1. Etnično	0
2. Spolna	0
3. Po dejanjih	20
4. Po vrednotah	40
5. Po telesnih značilnostih	0
6. Po tipih osebnosti	20
7. Po izobrazbi	0
8. Po veroizpovedi	0
Drugo ...	0



KOMENTAR: To vprašanje je pokazalo, da jih večina (50 %) meni, da je najpomembnejše razlikovanje po vrednotah, 25 % jih daje prednost razlikovanju po spolu ter 25 % po tipih osebnosti.

6. KATERE OD ZGORAJ NAŠTETIH RAZNOLIKOSTI ZAPOSLENIH SO ZA VAS
NAJMANJ POMEMBNE?

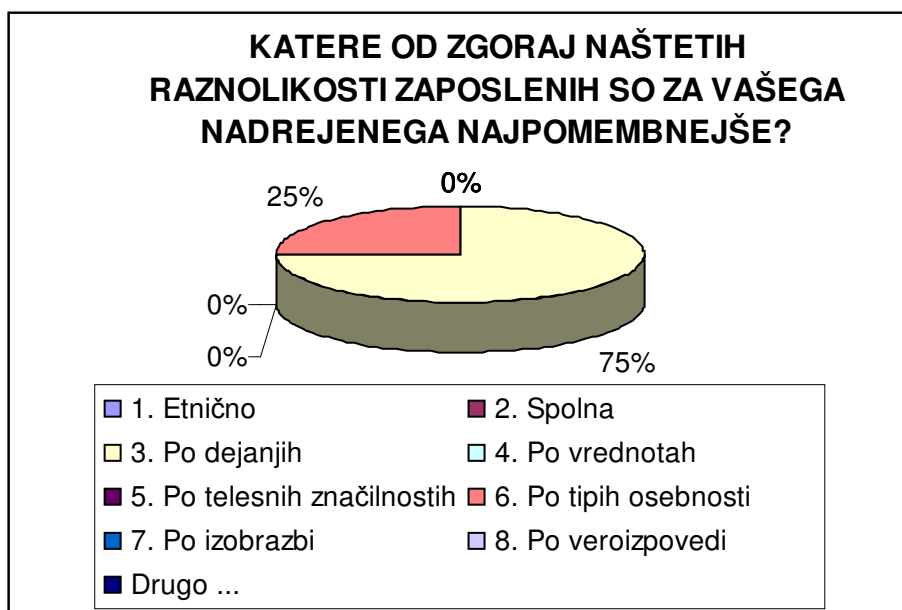
1. Etnično	40
2. Spolna	20
3. Po dejanjih	0
4. Po vrednotah	0
5. Po telesnih značilnostih	0
6. Po tipih osebnosti	0
7. Po izobrazbi	0
8. Po veroizpovedi	20
Drugo ...	0



KOMENTAR: 50 % anketirancev meni, da so najmanj pomembne etnične raznolikosti, 15 % spolne ter 25 % anketirancem raznolikosti po veroizpovedi.

7. KATERE OD ZGORAJ NAŠTETIH RAZNOLIKOSTI ZAPOSLENIH SO ZA VAŠEGA NADREJENJEGA NAJPOMEMBNEJŠE?

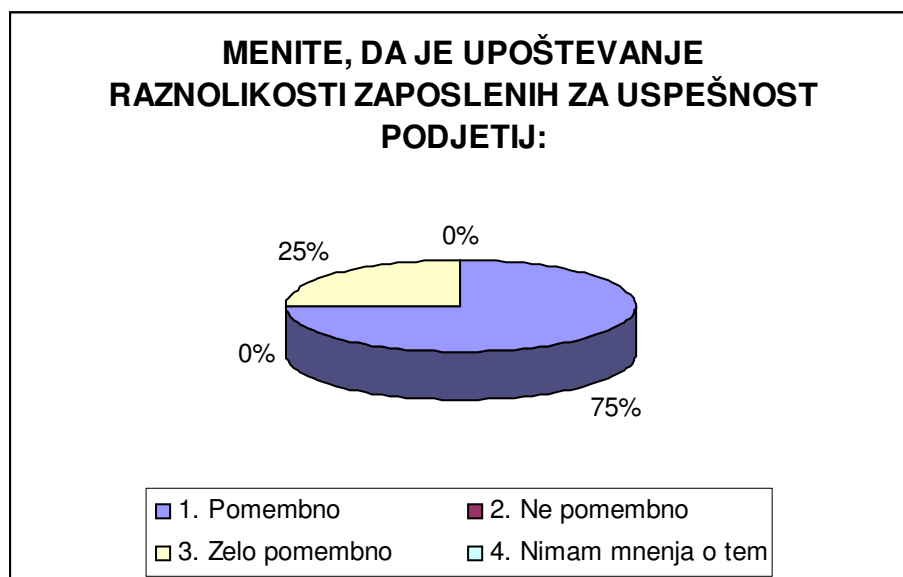
1. Etnično	0
2. Spolna	0
3. Po dejanjih	60
4. Po vrednotah	0
5. Po telesnih značilnostih	0
6. Po tipih osebnosti	20
7. Po izobrazbi	0
8. Po veroizpovedi	0
Drugo ...	0



KOMENTAR: Na to vprašanje so nam odgovorili s 75 % da po dejanjih, ter 25 % po tipih osebnosti.

8. MENITE, DA JE UPOŠTEVANJE RAZNOLIKOSTI ZAPOSLENIH ZA USPEŠNOST PODJETIJ:

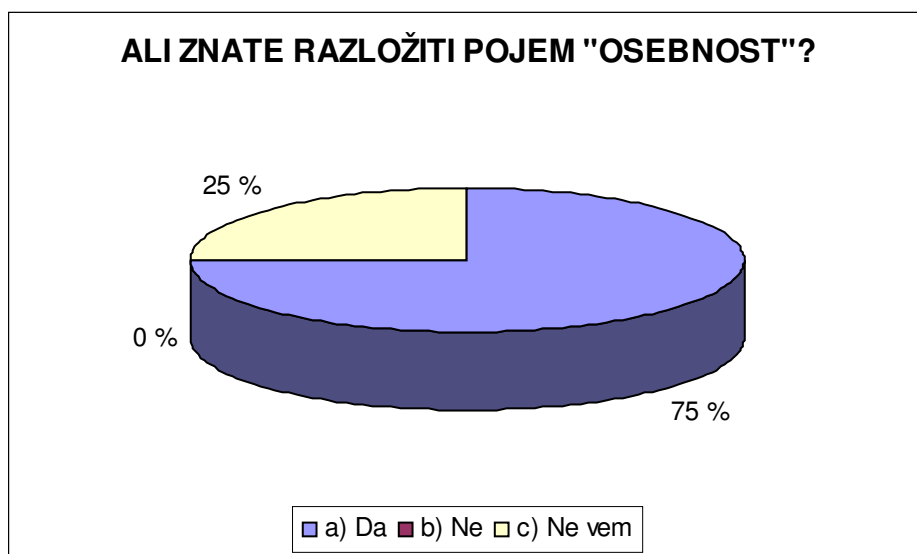
1. Pomembno	60
2. Ne pomembno	0
3. Zelo pomembno	20
4. Nimam mnenja o tem	0



KOMENTAR: Na vprašanje, ki je anketirance spraševalo o pomenu upoštevanja raznolikosti zaposlenih za uspešnost podjetij, so le-ti s 75 % odgovorili, da je to pomembno ter s 25 %, da je zelo pomembno.

9. ALI ZNATE RAZLOŽITI POJEM »OSEBNOST«?

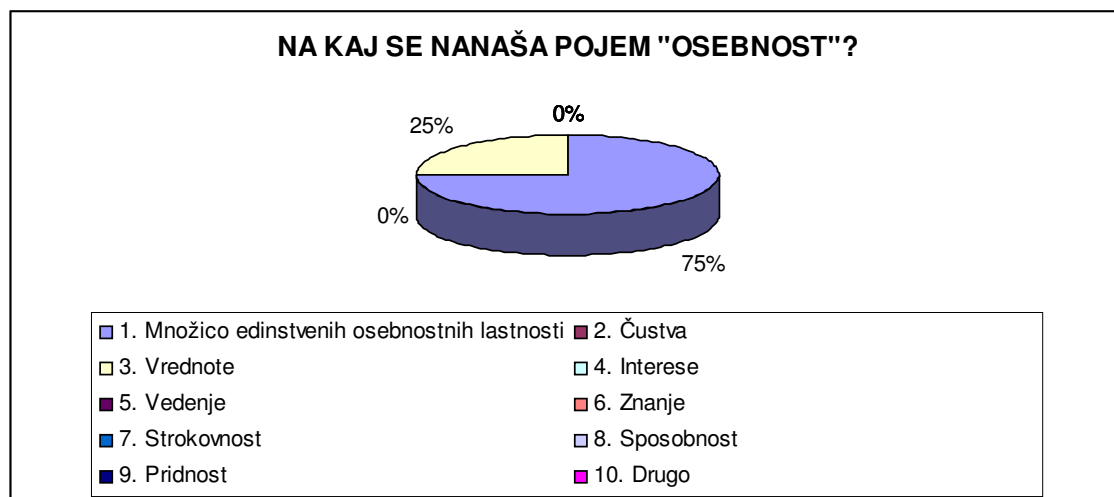
a) Da	60
b) Ne	0
c) Ne vem	20



KOMENTAR: Na vprašanje, ali znate razložiti pojem osebnost, je 75 % anketirancev odgovorilo z da, 25 % pa jih je odgovorilo, da ne vedo, kaj pomeni.

10. NA KAJ SE NANAŠA POJEM »OSEBNOST«?

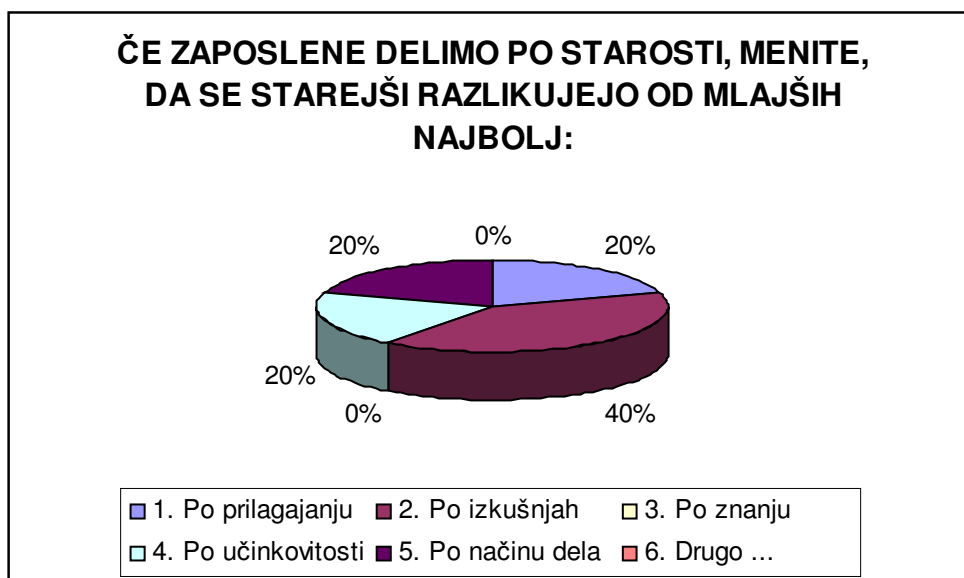
1. Množico edinstvenih osebnostnih lastnosti	60
2. Čustva	0
3. Vrednote	20
4. Interese	0
5. Vedenje	0
6. Znanje	0
7. Strokovnost	0
8. Sposobnost	0
9. Pridnost	0
10. Drugo	0



KOMENTAR: Na vprašanje, na kaj se nanaša pojem osebnost, jih je od 80 % anketirancev kar 75 % odgovorilo, da na množico edinstvenih osebnostnih lastnosti ter 25 %, da na vrednote.

11. ČE ZAPOSLENE DELIMO PO STAROSTI MENITE, DA SE STAREJŠI RAZLIKUJEJO OD MLAJŠIH NAJBOLJ:

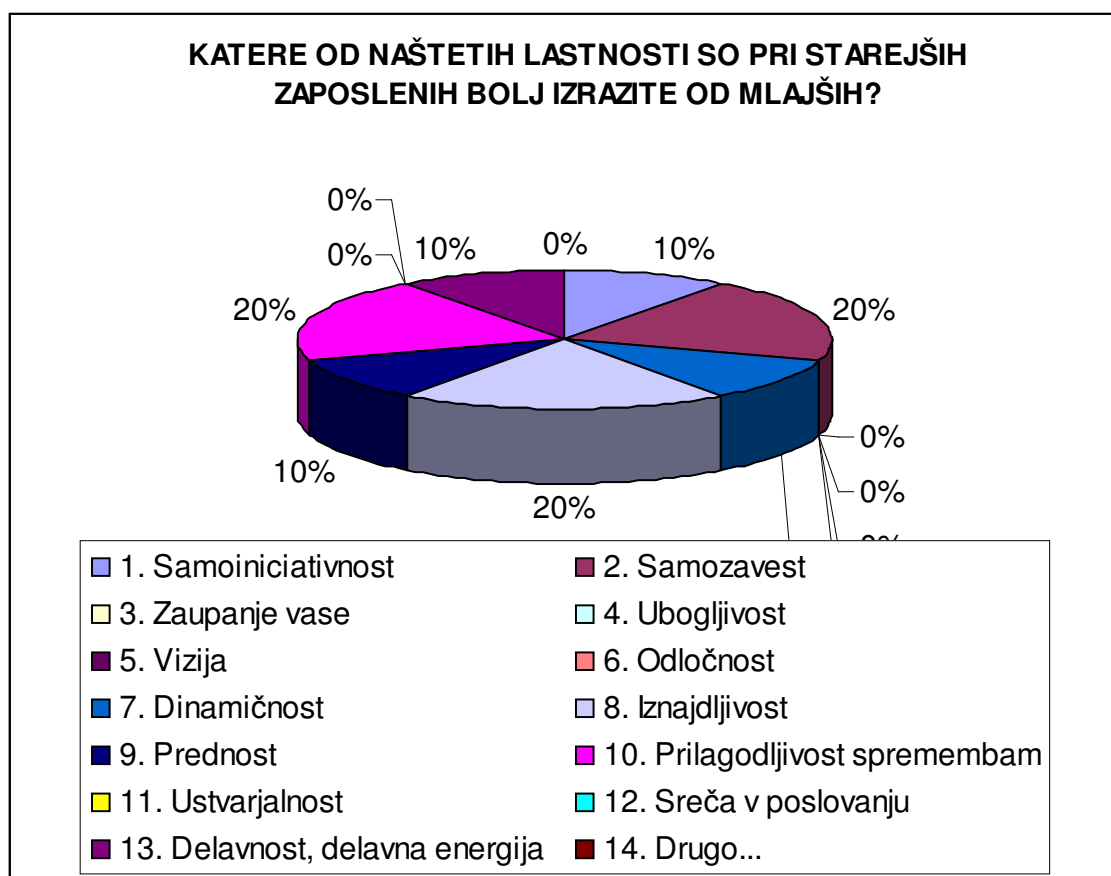
1. Po prilagajanju	20
2. Po izkušnjah	40
3. Po znanju	0
4. Po učinkovitosti	20
5. Po načinu dela	20
6. Drugo ...	0



KOMENTAR: Če zaposlene delimo po starosti, kar 40 % anketirancev meni, da se starejši razlikujejo od mlajših najbolj po izkušnjah, po prilagajanju, (20 %) ter po učinkovitosti (20 %) ter po načinu dela (20 %).

12. KATERE OD NAŠETIH LASTNOSTI SO PRI STAREJŠIH ZAPOSLENIH BOLJ IZRAZITE OD MLAJŠIH?

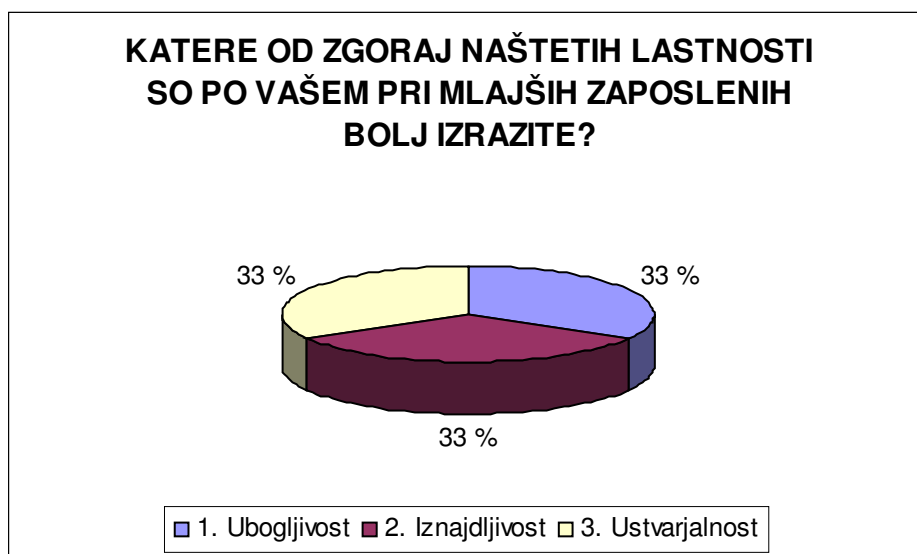
1. Samoiniciativnost	20
2. Samozavest	40
3. Zaupanje vase	0
4. Ubogljivost	0
5. Vizija	0
6. Odločnost	0
7. Dinamičnost	20
8. Iznajdljivost	40
9. Prednost	20
10. Prilagodljivost spremembam	40
11. Ustvarjalnost	0
12. Sreča v poslovanju	0
13. Delavnost, delavna energija	20
14. Drugo...	0



KOMENTAR: Iz grafa se jasno vidi, da so po mnenju anketirancev pri starejših zaposlenih bolj razvite naslednje lastnosti: samozavest, iznajdljivost in prilagodljivost spremembam.

13. KATERE OD NAŠTETIH LASTNOSTI SO PO VAŠEM PRI MLAJŠIH ZAPOSLENIH BOLJ IZRAZITE?

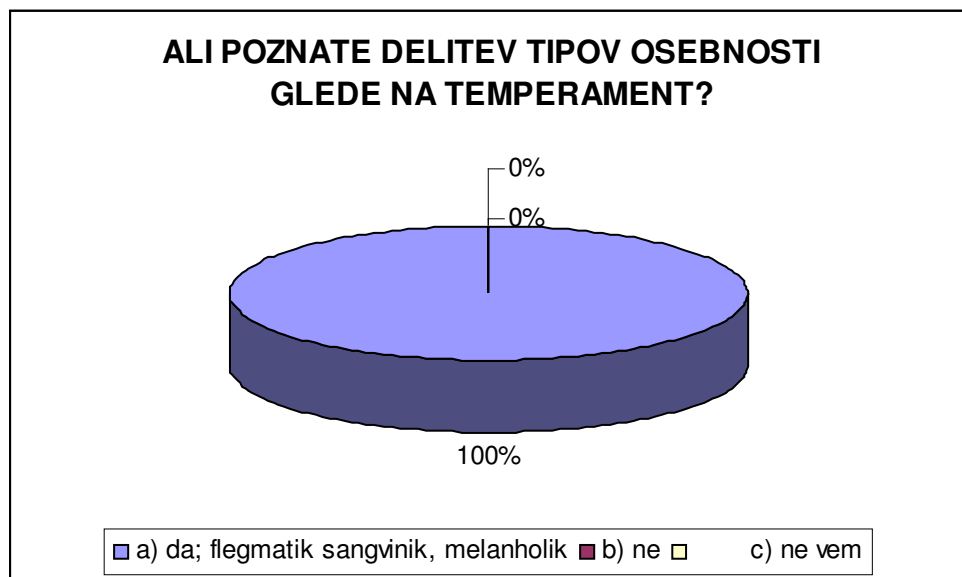
1. Ubogljivost	20
2. Iznajdljivost	20
3. Ustvarjalnost	20



KOMENTAR: Na vprašanje, katere lastnosti so bolj izrazite pri mlajših zaposlenih smo dobili uravnotežene odgovore, da ubogljivost (33 %), 33 % da iznajdljivost ter 33 % da ustvarjalnost.

14. ALI POZNATE DELITEV TIPOV OSEBNOSTI GLEDE NA TEMPERAMENT?

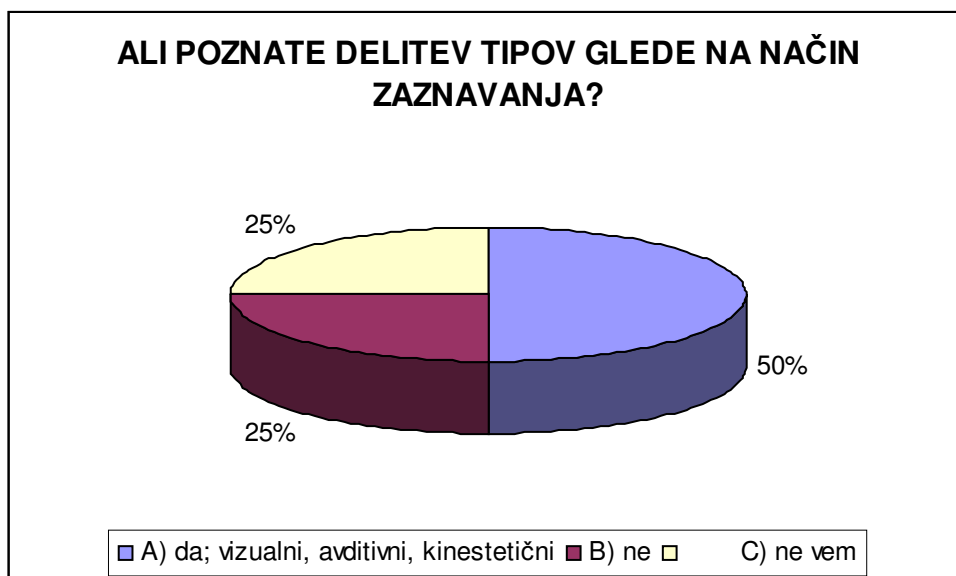
a) da flegmatik; sangvinik, melanholik	80
b) ne	0
c) ne vem	0



KOMENTAR: Vsi anketiranci so odgovorili, da poznajo delitev glede na temperament ter da so to flegmatik, sangvinik ter melanholik.

15. ALI POZNATE DELITEV TIPOV OSEBNOSTI GLEDE NA NAČIN ZAZNAVANJA?

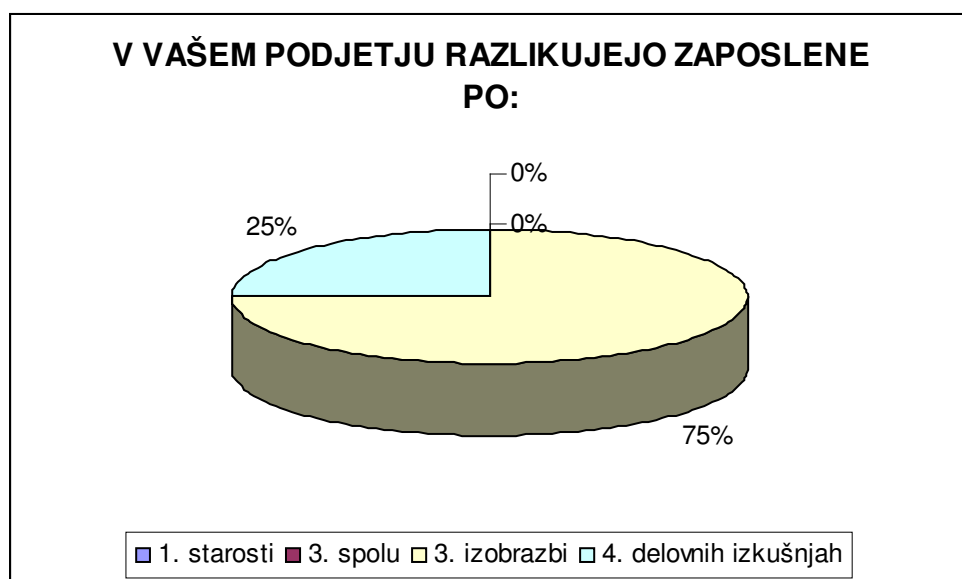
A) da; vizualni, avditivni, kinestetični	40
B) ne	20
C) ne vem	20



KOMENTAR: Na vprašanje, ali poznate delitev glede na način zaznavanja, smo dobili odgovor, da jih 50 % to delitev pozna, 25 % pa ne.

16. V VAŠEM PODJETJU RAZLIKUJEJO ZAPOSLENE PO:

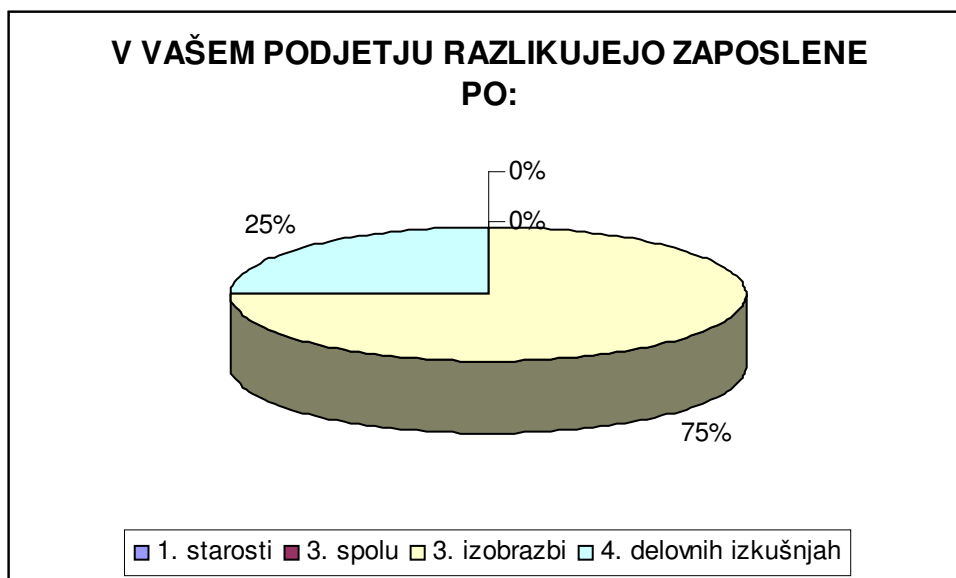
1. starosti	0
3. spolu	0
3. izobrazbi	60
4. delovnih izkušnjah	20
5. glede na temperament	0
6. glede na način zaznavanja	0
7. drugo	0



KOMENTAR: Večina (75 %) anketiranih meni, da jih razlikujejo v podjetju po izobrazbi ter 25 % jih meni, da po delovnih izkušnjah.

17. PO KATERIH KRITERIJIH OD ZGORAJ NAŠTETIH BI PO VAŠEM MORALI V PODJETJIH RAZLIKOVATI ZAPOSLENE?

1. starosti	0
2. spolu	0
3. izobrazbi	0
4. delovnih izkušnjah	80



KOMENTAR: Vsi anketirani menijo, da bi jih v podjetju morali razlikovati po delovnih izkušnjah.

18. KAJ OD SPODAJ NAŠTETEGA SE RAZLIKUJE GLEDE NA RAZNOLIKOST ZAPOSLENIH?

1. Motivacija zaposlenih	20
2. Timsko delo	20
3. Reševanje konfliktov na delovnem mestu	0
4. Vodenje zaposlenih	20
5. Komuniciranje z zaposlenimi	0
6. Izobraževanje zaposlenih	20
7. Drugo	0



KOMENTAR: Anketiranci so mnenja, da se glede na raznolikost zaposlenih razlikujejo po motivaciji zaposlenih (25 %), po timskem delu (25 %), po vodenju zaposlenih (25 %) ter; izobraževanju zaposlenih (prav tako 25 %).

19. KJE SE PO VAŠEM NAJVEČ NAUČIMO O RAZNOLIKOSTI ZAPOSLENIH?

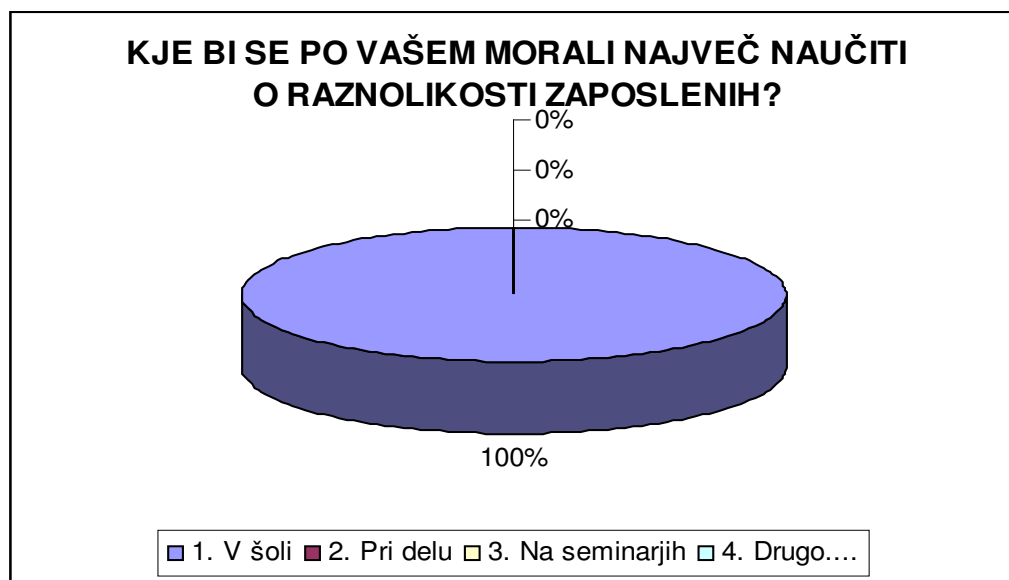
1. V šoli	0
2. Pri delu	80
3. Na seminarjih	0
4. Drugo ...	0



KOMENTAR: Vsi ljudje menijo, da se največ naučimo o raznolikosti zaposlenih pri delu pri delu.

20. KJE BI SE PO VAŠEM MORALI NAJVEČ NAUČITI O RAZNOLIKOSTI ZAPOSLENIH?

1. V šoli	80
2. Pri delu	0
3. Na seminarjih	0
4. Drugo....	0



KOMENTAR: Največ (80) jih meni, da bi se morali največ naučiti o raznolikosti zaposlenih v šoli.

4 OVREDNOTENJE HIPOTEZ

H1: Večina anketirancev meni, da se zaposleni v podjetju razlikujejo.

Ta hipoteza se je potrdila v celoti, saj 100 % anketirancev meni tako.

H2: Večina anketirancev meni, da v podjetju zaposlene največkrat razlikujejo glede na izobrazbo.

Ta hipoteza se je potrdila s 75 %, da se razlikujejo.

H3: Večina anketirancev meni da je upoštevanje raznolikosti zaposlenih po različnih kriterijih zelo pomembno za uspešnost organizacije.

Hipoteza je bila potrjena.

H4: Večina anketirancev pozna delitev tipov osebnosti glede na temperament.

Hipoteza je bila potrjena s (100 %).

H5: Večina anketirancev ne pozna delitve tipov osebnosti glede na način zaznavanja.

Hipoteza je bila delno potrjena, saj 50 % anketiranih pozna delitev osebnosti glede na način zaznavanja.

H6: Večina anketirancev meni, da se komunikacija in motivacija zaposlenih razlikujeta glede na raznolikost zaposlenih.

Hipoteza je bila potrjena.

H7: Večina anketirancev meni, da bi se morali že v šoli kar največ naučiti o raznolikosti zaposlenih.

Hipoteza je bila potrjena, saj vsi menijo, da bi se morali največ naučiti v šoli.

5 SKLEPNE MISLI

V današnjih ostrih konkurenčnih pogojih delovanja podjetij je zelo pomembno, da je podjetje uspešno pri izbiri delavcev oziroma zaposlenih tako pri izbiri novih sodelavcev, kot pri premeščanju že zaposlenih na delovna mesta v podjetju.

S to raziskavo smo hoteli ugotoviti po katerih vseh kriterijih lahko podjetje razlikuje zaposlene in jih tako bolj uspešno nastavi na pravo delovno mesto. Raziskava nam je pokazala, da je razlikovanje zaposlenih pomembno tudi z vidika vodenja, motiviranja zaposlenih, vodenja timskega dela, reševanja konfliktov. Raznolikost zaposlenih pa vpliva tudi na komunikacijo v podjetju in ocenjevanje zaposlenih. Spoznali smo, da ima podjetje več možnosti razlikovanja zaposlenih, ne samo po tradicionalnih kriterijih kot so: starost, izobrazba in izkušnje

6 LITERATURA

1. LIPIČNIK, Bogdan. 2002. Ravnanje z ljudmi pri delu. Radovljica: Didakta
2. TREVEN, Sonja. 2001. mednarodno organizacijsko vodenje. Ljubljana:GV založba.
3. VRHOVEC, Stanka. 2003. poslovno sporazumevanje in vodenje. Interno gradivo za višje strokovne šole. Kraj: Celje, šolski center, Višje strokovna šola.

7 PRILOGE

7.1 ANKETNI VPRAŠALNIK

Za potrebe raziskovalne naloge z gornjim naslovom. Vas vljudno prosimo, da izpolnite spodnji vprašalnik v skladu z Vašim prepričanjem in mnenjem. Za Vaš čas in sodelovanje se Vam vnaprej lepo zahvaljujemo.

Raziskovalke Poslovno-komercialne šole Celje

1. Spol **M** **Ž** (obkroži pravilen odgovor)

2. Starost: a) 19- 30 let b) 31-40 let c) 41-50 let e) 50 in več

3. Dijak 2. letnika PTI **Redni študent** **Izredni študent**

4. Menite, da se zaposleni v podjetju med seboj razlikujejo?

DA **NE** **NE VEM**

5. Katere od naštetih raznolikosti zaposlenih so za Vas najpomembnejše ?
(obkrožite ali navedite en odgovor)

1. Etnična
2. Spolna
3. Po dejanjih
4. Po vrednotah
5. Po telesnih značilnosti
6. Po tipih osebnosti
7. Po izobrazbi
8. Po veroizpovedi
9. Drugo.....

6. Katere od zgoraj naštetih raznolikosti zaposlenih so za Vas najmanj pomembne?

(navedite številko odgovora.....)

7. Katere od zgoraj naštetih raznolikosti zaposlenih so za vašega nadrejenega najpomembnejše ?

(navedite številko odgovora.....)

8. Menite, da je upoštevanje raznolikosti zaposlenih za uspešnost podjetij:
(obkrožite en odgovor)

1. Pomembna
2. Nepomembna
3. Zelo pomembna
4. Nimam mnenja o tem

9. Ali znate razložiti pojem »osebnost«?

DA (navedite.....)

NE

NE VEM

10. Na kaj se nanaša »osebnost«?

(obkrožite ali navedite en odgovor)

1. Množico edinstvenih osebnostnih lastnosti
2. Čustva
3. Vrednote
4. Interese
5. Vedenje
6. Znanje
7. Strokovnost
8. Sposobnost
9. Pridnost
10. Drugo.....

11. Če zaposlene delimo po starosti, menite da se starejši razlikuje od mlajših:

(obkrožite ali navedite en odgovor)

1. Po prilagajanju
2. Po izkušnjah
3. Po znanju
4. Po učinkovitosti
5. Po načinu dela
6. Drugo.....

12. Katere od naštetih lastnosti so pri starejših zaposlenih bolj izrazite od mlajših?

(Navedite oziroma obkrožite največ tri zgornje številke)

1. Samoiniciativnost
2. Samozavest,
3. Zaupanje vase
4. Ubogljivost
5. Vizija
6. Odločnost
7. Dinamičnost
8. Iznajdljivost
9. Pridnost
10. Prilagodljivost spremembam
11. Ustvarjalnost
12. Sreča v poslovanju
13. Delavnost, delavna energija
14. Drugo.....

13. Katere od zgoraj naštetih lastnosti so po vašem pri mlajših zaposleni bolj izrazite?

(Navedite oziroma obkrožite največ tri zgornje številke.....)

14. Ali poznate delitev tipov osebnosti glede na temperament?

DA (navedite.....)

NE

NE VEM

15. Ali poznate delitev tipov osebnosti glede na način zaznavanja?

DA (navedite.....)

NE

NE VEM

16. V Vašem podjetju razlikujejo zaposlene po: (navedite oziroma obkrožite en odgovor)

1. starosti
2. spolu
3. izobrazbi
4. delovnih izkušnjah
5. glede na temperament
6. glede na način zaznavanja
7. drugo.....

17. Po katerih kriterij od zgoraj naštetih bi po vašem morali v podjetjih razlikovati zaposlene? (navedite oziroma obkrožite en odgovor.....)

18. Kaj od spodaj naštetega se razlikuje glede na raznolikost zaposlenih? (navedite oziroma obkrožite en odgovor)

1. Motivacija zaposlenih
2. Timsko delo
3. Reševanje konfliktov na delovnem mestu
4. Vodenje zaposlenih
5. Komuniciranje z zaposlenimi
6. Izobraževanje zaposlenih
7. Drugo.....

19. Kje se po Vašem največ naučimo o raznolikosti zaposlenih? (navedite oziroma obkrožite en odgovor)

1. V šoli 2. Pri delu 3. Na seminarjih 4. Drugo.....

20. Kje bi se po Vašem morali največ naučiti o raznolikosti zaposlenih? (navedite oziroma obkrožite en odgovor)

1. V šoli 2. Pri delu 3. Na seminarjih 4. Drugo.....