

UNIVERZA V NOVI GORICI  
POSLOVNO-TEHNIŠKA FAKULTETA

**DIPLOMSKA NALOGA**

**KRITIČNI DOGODKI PRI DELU UČITELJA VOŽNJE**

Rajko Marković

Mentor: izredni prof. dr. Argio Sabadin

Nova Gorica, 2006

## ZAHVALA

Zahvaljujem se predvsem izrednem prof. dr. Argio Sabadinu, ki mi je kot mentor nudil strokovno pomoč in nasvete pri izdelavi diplomske naloge.

Zahvaljujem se tudi Sandri Zupančič za lektoriranje diplomske naloge.

## **IZVLEČEK**

Naloga je zasnovana tako, da raziskujemo kritične dogodke, ki se pojavljajo pri delu učitelja vožnje. V uvodnem delu naloge opišemo trenutno situacijo v avto šolah ter opredelimo namen in cilj teme preučevanja. Namen naloge je prikazati probleme pri delovanju avto šol ter skozi analizo kritičnih dogodkov ovrednotiti prednosti in slabosti teh dogodkov. Cilj naloge je ugotoviti vse ovire, ki se pojavljajo pri delu učitelja vožnje ter podati predloge za izboljšanje pogojev dela. V nadaljevanju se osredotočimo na opis delovnega mesta, pogojev dela, stila vodenja in motivacije zaposlenih kot tudi same vloge učitelja vožnje pri tej dejavnosti. Sledi izvajanje ankete in obdelava rezultatov ankete ter analiza vseh kritičnih dogodkov, katere so opisali učitelji vožnje. Delo zaključimo s predlogi, ki bi izboljšali delo učitelja vožnje. Na delo učitelja vožnje vpliva več dejavnikov, med katerimi so najpomembnejše individualne razlike, značilnosti njegovega dela ter organizacijska praksa v avto šolah, kakor tudi dobri odnosi s sodelavci in kandidati, ter dobri delovni pogoji. Njihovo delo je stresno, naporno in zahtevno ter predvsem odgovorno tako, da bi analiza kritičnih dogodkov lahko bistveno olajšala izvajanje tega dela. Delo učitelja vožnje ne pritegne večje pozornosti. Naloga opozarja, da imamo učitelje vožnje, ki so skozi svoje dolgoletno uspešno delo naučili čez tisoč ljudi varno voziti avto, pa vseeno niso ustrezno nagrajeni za opravljeno delo.

## **KLJUČNE BESEDE:**

učitelj vožnje, kritični dogodki, avto šola, kandidat, kakovost dela, motivacija, vodstvo, delovno okolje

## **ABSTRACT**

In this assignment the research is directed towards critical events that occur during the work of a driving instructor. Firstly, in the introduction the present situation is described and the goals of the research are defined. The goal is to point out and specify the problem that occurs and to critically evaluate these events. Also, the goal is to specify the obstacles that a driving instructor has to face at his work, and to suggest some changes that could improve the conditions of the work. Secondly, the focus is on the working position of an instructor, the conditions of his work, the description of leadership, the motivation at work as well as the role of an instructor himself. Thirdly, the questionnaire and the statistics gained by it are explained. Then, the analysis of the critical events is given. Finally, there are some suggestions to improve the work of an instructor. Different factors influence the work of an instructor. Mainly, there are individual differences between people, relations between instructors and candidates, organising practice, the conditions of work. The work of an instructor is stressful and demands a great responsibility. The analysis of critical events could contribute a great deal to improve the quality of their work. In general, the work of a driving instructor does not attract a lot of attention. It is suggested in this assignment that an instructor that teaches thousands of people how to drive safely is not rewarded properly.

## **KEY WORDS:**

driving instructor, critical incidents, driving school, candidate, the quality of work, motivation, leadership, working environment

## KAZALO

1. UVOD.....	1
2. DELOVNO OKOLJE UČITELJA VOŽNJE .....	4
2.1. Zakonodaja.....	5
2.1.1. Zakon o varnosti v cestnem prometu.....	5
2.1.2. Podzakonski akti.....	7
2.1.3. Delovna zakonodaja.....	8
2.2. Kakovost delovnega življenja .....	9
2.3. Sistem nagrajevanja.....	13
2.4. Plača kot motivacijski dejavnik.....	14
2.5. Delovno mesto učitelja vožnje .....	16
2.5.1. Kadri .....	17
2.5.2. Izkušnje .....	18
2.6. Psihofizični in organizacijsko tehnični vidiki dela.....	18
2.6.1. Dejavniki, ki vplivajo na utrujenost.....	19
2.7. Pridobivanje znanja in spretnosti .....	20
2.7.1. Dejavniki in metode uspešnega učenja .....	22
2.7.2. Klasifikacija dejavnikov uspešnega učenja.....	22
3. OSEBNOST IN ČUSTVA .....	25
3.1. Temperament.....	25
3.2. Značaj .....	26
3.3. Sposobnosti .....	27
3.4. Čustva .....	27
4. MEDSEBOJNI ODNOSI PRI DELU .....	29
4.1. Komunikacije .....	29
4.2. Sodelovanje zaposlenih.....	29
4.3. Konflikti.....	30
4.3.1. Tipi ravnanja v konfliktnih situacijah .....	31
4.3.2. Načini reševanja konfliktov.....	32
5. STRES IN OBVLADOVANJE STRESA.....	34
5.1. Stres na delovnem mestu .....	35
5.1.1. Odziv organizma na delovanje stresorjev .....	36
5.2. Opozorilni znaki stresa .....	36
5.3. Dogodki, ki so stresni za učitelja vožnje .....	37
5.4. Obvladovanje stresa.....	38
5.4.1. Spoprijemanje s stresom .....	38
5.4.2. Podpora na delovnem mestu .....	39
6. VODENJE IN STILI VODENJA .....	40

6.1. Vloga vodje avto šole .....	40
6.2. Vpliv avtoritete.....	43
6.3. Lastnosti uspešnih vodij.....	43
6.4. Načini vodenja.....	45
6.4.1. Slogi vodenja.....	45
6.4.2. Stili vodenja.....	46
7. ANKETA IN REZULTATI ANKETE .....	48
7.1. Anketa.....	48
7.2. Obdelava in analiza ankete .....	49
7.2.1. Struktura učiteljev vožnje po spolu .....	50
7.2.2. Struktura učiteljev vožnje po starosti.....	50
7.2.3. Struktura učiteljev vožnje po izobrazbi .....	51
7.2.4. Delovno mesto.....	52
7.2.5. Razlog odločitve za to delovno mesto .....	52
7.2.6. Zadosti dela čez delavnik .....	53
7.2.7. Dobri delovni pogoji .....	53
7.2.8. Samostojno odločanje o delu.....	54
7.2.9. Sodelovanje zaposlenih pri delovnih in drugih odločitvah .....	55
7.2.10. Odnos učitelja vožnje do drugih.....	55
7.2.11. Plača učitelja vožnje .....	57
7.2.12. Boljši delovni rezultati .....	57
7.2.13. Pomanjkljivosti pri delu učitelja vožnje.....	58
7.2.14. Predlogi za izboljšanje delovnega okolja.....	59
7.3. Metoda kritičnih dogodkov.....	60
7.4. Analiza kritičnih dogodkov.....	61
7.4.1. Povzetek iz kritičnih dogodkov .....	75
8. PREDLOGI ZA IZBOLJŠANJE POGOJEV DELA UČITELJA VOŽNJE.....	78
9. ZAKLJUČEK .....	81
10. LITERATURA.....	84

Priloga 1: Anketni vprašalnik

Priloga 2: Program praktičnega usposabljanja za B kategorijo

## KAZALO SLIK

Slika 1: Človeške zmožnosti v širšem smislu .....	21
Slika 2: Struktura učiteljev vožnje po spolu .....	50
Slika 3: Struktura učiteljev vožnje po starosti .....	51
Slika 4: Struktura učiteljev vožnje po izobrazbi .....	51
Slika 5: Delovno mesto .....	52
Slika 6: Razlog odločitve za to delovno mesto .....	52
Slika 7: Zadosti dela čez delavnik .....	53
Slika 8: Dobri delovni pogoji .....	54
Slika 9: Samostojno odločanje o delu .....	54
Slika 10: Sodelovanje zaposlenih pri delovnih in drugih odločitvah .....	55
Slika 11: Odnos učitelja vožnje do drugih .....	56
Slika 12: Konfliktne situacije .....	56
Slika 13: Plača učitelja vožnje .....	57
Slika 14: Boljši delovni rezultati .....	58
Slika 15: Pomanjkljivosti pri delu učitelja vožnje .....	59
Slika 16: Permanentno izobraževanje učitelja vožnje .....	62
Slika 17: Varnostni pas .....	63
Slika 18: Društveni izpit .....	64
Slika 19: Trema učitelja vožnje .....	64
Slika 20: Program poučevanja vožnje .....	65
Slika 21: Simpatije .....	66
Slika 22: Brezhibnost vozila .....	67
Slika 23: Potrebni dokumenti za izpitno vožnjo .....	68
Slika 24: Druge obveznosti učitelja vožnje .....	70
Slika 25: Konflikt učitelja vožnje s članom izpitne komisije .....	71
Slika 26: Prometna nesreča .....	71
Slika 27: Konflikti med učitelji vožnje .....	72
Slika 28: Državna pomoč .....	74
Slika 29: Tečaj CPP .....	74

## 1. UVOD

Avto šole so vključene v sekcijo avto šol pri Gospodarski zbornici Slovenije (GZS) - Oddelek za drobno gospodarstvo. Kljub temu, da so vključene v sekcijo med avto šolami ni nobenega sodelovanja ampak so tekmovalno ali celo sovražno nastrojene druga proti drugi. To je dokaj razumljivo, če povemo da je na avto šolskem trgu izjemno ostra konkurenca.

Učitelji vožnje so zaposleni pri samostojnih podjetnikih, društvih, malih in srednjih podjetjih (MSP), ki so registrirane kot avto šole pri Ministrstvu za notranje zadeve in opravljajo dejavnost voznških šol kot osnovno dejavnost. Glede na to, da morajo po zakonu imeti najmanj štiri zaposlene učitelje vožnje v rednem delovnem razmerju, ter na manjši obseg plačilnega prometa je pravzaprav še presenetljivo, da je »umrljivost« tovrstnih podjetij dokaj majhna.

Namen naloge je bil:

- preučiti obstoječe stanje organiziranosti in delovanja avto šol,
- ugotoviti obstoječe pogoje dela učitelja vožnje skozi analizo kritičnih dogodkov,
- analizirati kritične dogodke pri delu učitelja vožnje ter spremljati frekvenco pojavljanja istih kritičnih dogodkov,
- ovrednotiti vse prednosti in slabosti kritičnih dogodkov.

Cilji naloge so naslednji:

- prikazati težave, ki se pojavljajo pri avto šolski dejavnosti,
- skozi kritične dogodke prikazati bistvene ovire s katerimi se srečujejo učitelji vožnje pri svojem delu,
- podati predloge za izboljšanje pogojev dela učitelja vožnje.



Pri diplomski nalogi bomo uporabili metodo deskripcije, metodo anketiranja ter še druge pomožne metode. S temi metodami bomo poskušali rešiti problem kritičnih dogodkov, ki se pojavljajo pri delu učitelja vožnje.

Metoda deskripcije je postopek enotnega opisovanja dejstev, procesov in predmetov v naravi in družbi ter njihovih empiričnih pojasnjevanj odnosov in vezi, vendar brez znanstvene razlage in pojasnjevanja. ta metoda je značilna za začetno fazo znanstvenega raziskovanja in ima večjo vrednost kot sta samo opisovanje in pojasnjevanje, ker z njo raziskujemo tudi zakonitosti in vzorčne povezanosti. Pri tej metodi ne gre le za opisovanje predmetov in pojavov, temveč predvsem za pojasnjevanje pojavov kritičnih dogodkov dela učitelja vožnje, ki jih raziskujemo.

V diplomski nalogi bomo uporabili tudi induktivno, deduktivno, komparativno in metodo kompilacije, ki jih bomo potrebovali pri zasnovi, uvedbi in analizi raziskave.

Metoda anketiranja je postopek, s katerim z anketo raziskujemo in zbiramo podatke, informacije, stališča in mišljenja. Pri uporabi te metode je potrebno posvetiti posebno skrb in pozornost sestavi vprašalnikov, kajti postavljena vprašanja morajo biti jasna, da dosežemo želen cilj.

Pri sestavi anketnega vprašalnika moramo paziti:

- da so vprašanja oblikovana tako, da na njihovi podlagi dobimo pričakovane informacije,
- da so vprašanja jasno in natančno oblikovana tako, da lahko dajejo jasen, natančen in zanesljiv odgovor,
- da anketni vprašalnik ni predlog, da lahko anketiranci nanj hitro in lahko odgovorijo.

S pomočjo anketne metode zbiramo želene informacije v čim krajšem času, pri čemer pa moramo paziti, da so anketiranci dobri poznavalci dela v avto šolah.

V uvodnem delu smo skladno z zastavljenimi cilji, razložili namen naloge, na kratko opisali vse metode ter podali strnjen opis posameznih poglavij.

V drugem poglavju smo opisali delovno okolje in pogoje dela učitelja vožnje.

V tretjem poglavju predstavljamo osebnost skozi temperament, značaj in sposobnosti ter njena čustva.

Četrto poglavje govori o medsebojnih odnosih pri delu učitelja vožnje, predvsem o sodelovanju zaposlenih in možnih konfliktnih situacijah, ter načinu reševanja konfliktov.

V petem poglavju smo opisali stres na delovnem mestu, opozorilne znake stresa in obvladovanje stresa oziroma odziv organizma na delovanje stresorjev kot tudi podporo na delovnem mestu.

V šestem poglavju smo predstavili načine in stile vodenja s poudarkom na vlogo vodje avto šole.

Sedmo poglavje je namenjeno zasnovi in izvedbi ankete, obrazložitvi rezultatov ankete ter statistični in grafični predstavitvi rezultatov izvedene ankete, ki je bila izvedena med učitelji vožnje. Opisali smo metodo kritičnih dogodkov ter analizirali vse kritične dogodke, katere so opisali učitelji vožnje.

V osmem poglavju smo podali predloge za izboljšanje pogojev dela učitelja vožnje.

V zaključku so prikazane končne ugotovitve glede kritičnih dogodkov, ki se pojavljajo pri delu učitelja vožnje.

Sledi seznam uporabljene literature.

## 2. DELOVNO OKOLJE UČITELJA VOŽNJE

V današnjem času lahko podjetja dolgoročno uspešnost dosežejo le z neprestanim prilagajanjem zahtevam v poslovnem okolju, ki od njih terjajo, da delajo vse boljše (povečujejo kakovost in inovativnost) ter hkrati znižujejo stroške. Temu so prilagojeni tudi številni sodobni programi, metode in tehnike managementa, kot so npr. uvajanje sprememb, reinženiring, programi uvajanja neprestanih izboljšav, procesna organiziranost, decentralizacija odločanja in povečanje avtonomnosti zaposlenih (empowerment) ter celovito obvladovanje kakovosti. Vse izmed njih pravzaprav v največji meri temeljijo na vključenosti in sodelovanju vseh zaposlenih in od njih terjajo neprestano učenje in iskanje novih, boljših načinov dela.

Tudi s klasično analizo lahko ugotovimo, da so ljudje pomemben izvor konkurenčnosti, saj ustrezajo vsem petim zahtevam. Ljudje namreč s svojim delom dodajajo vrednost in prispevajo k uspešnosti podjetja. Poleg tega znanje in sposobnosti niso enakomerno porazdeljeni, kar pomeni, da so ljudje z največjimi zmoglostmi redki, zato morajo podjetja na trgu tekmovati, da jih privabijo k sebi. Posnemanje je zelo zapleteno, ker je težko ugotoviti, kaj je pri delu z ljudmi dejanski izvor konkurenčnosti. Organizacije in ljudje imajo svojo zgodovino, kulturo in medsebojno izoblikovane odnose. Prav tako je zelo zabrisana vzorčna povezanost in težko natančno ugotovimo, kaj je privedlo do povečevanja uspešnosti. Zato se lahko zgodi, da posnemanje določene metode ali načina dela v drugem okolju obrodi povsem drugačne sadove. Nadalje je za ljudi značilna omejena mobilnost, ker so z njo povezani transakcijski stroški (npr. usposabljanja in uvajanja na delo). Tudi o nezamenljivosti ljudi lahko še vedno govorimo. Pri ljudeh namreč ne pride do zastaranja, saj se lahko vedno znova učijo in lahko opravljajo različna opravila (prenosljivost znanj). Delno sicer ljudi lahko zamenja tehnologija, a le kratkoročno, kajti tehnologijo je danes razmeroma lahko posnemati (Zupan, 1999, str 190, 191).

V Sloveniji deluje 162, večjih ali pa manjših avto šol od katerih 30 odstotkov obratuje na ljubljanskem območju. Zaradi tega imajo tudi kandidati veliko možnosti,

da se odločijo za eno od teh avto šol. V večini gre za osemnajstletnike, ki se s pomočjo njihovih staršev odločajo za najbolj primerno avto šolo. Pri tem sta najbolj izpostavljena dva vprašanja:

1. Pri kateri avto šoli je izobraževanje najkvalitetnejše?

2. Katera avto šola z najmanjšimi stroški pripelje kandidata do vozniškega izpita?

Jeseni 1999 je bila v okviru združenja drobnega gospodarstva pri Gospodarski zbornici Slovenije ustanovljena Sekcija avto šol Slovenije (SAŠ). Od skupno 162 avto šol v Sloveniji je k sekciji pristopilo 130 avto šol iz različnih regionalnih področij. Glavni namen ustanovitve SAŠ je prizadevanje za višjo strokovno raven dela avto šol in poboljšanje pogojev dela učiteljev vožnje.

Koncem lanskega in v začetku letošnjega leta so bili sprejeti nekateri podzakonski akti, ki urejajo delo avto šol oziroma delo učiteljev vožnje. Če so pred leti avto šole opozarjale na nezadovoljivo zakonsko urejenost dejavnosti kljub sprejetem Zakonu o varnosti v cestnem prometu in raznimi podzakonskimi akti, pa ne moremo reči, da je to področje dokaj urejeno.

## **2.1. Zakonodaja**

### **2.1.1. Zakon o varnosti v cestnem prometu**

Pravni okvir za ustanovitev in poslovanje avto šole določa Zakon o varnosti cestnega prometa (Ur. list RS št. 83/2004, ki je objavljen z dne 29.07.2004) in začel je veljati s 01.01.2005 ter Pravilnik o avto šolah. Zakon o cestnem prometu v svojem 158. in 159. členu pa določa način in pogoj opravljanja avto šolske dejavnosti. Zlasti v 159. členu navaja kadrovske in materialne pogoje katere pa mora izpolniti avto šola za dejavnost usposabljanja kandidata.

» (1) Avto šola mora imeti:

- predpisano opremljeno šolsko učilnico za poučevanje teorije;
- pisarniški prostor za sprejem kandidatov in za delo vodje avto šole;

- najmanj eno vozilo, opremljeno za poučevanje kandidatov za voznike, tistih kategorij za katere je vpisana v register avto šol, razen za kategorijo B, kjer mora imeti dve vozili;
- površino, ki meri najmanj 1000 m<sup>2</sup> uporabne površine, ki omogoča izvajanje vaj iz tehnike vožnje vozila in od avto šole ali podružnice ni oddaljena več kot 30 km.

Šolska učilnica, pisarniški prostor, vozila in površina iz četrte alineje morajo biti opremljeni v skladu s predpisi iz 163. člena tega zakona.

(2) Avto šola mora imeti:

- v delovnem razmerju za določen ali nedoločen čas s polnim delovnim časom najmanj tri učitelja vožnje;
- v delovnem razmerju za določen ali nedoločen čas s polnim delovnim časom vodjo avto šole, ki ima dovoljenje za strokovnega vodjo avto šole in veljavno dovoljenje za učitelja vožnje.

(3) Izobraževalnim zavodom ni treba izpolnjevati pogojev iz prejšnjega odstavka, če usposablajo kandidate, ki imajo v tem izobraževalnem zavodu status dijaka in se izobražujejo po izobraževalnih programih za pridobitev izobrazbe ter imajo za dokončanje programa določeno kot pogoj opravljen vozniški izpit določene kategorije motornih vozil. Kandidate za voznike motornih vozil smejo usposabljeti učitelji, ki izpolnjujejo pogoje po tem zakonu in drugih predpisih ter so v delovnem razmerju v tem zavodu.

(4) Avto šola sme usposabljeti kandidate za voznike motornih vozil tudi v podružnici zunaj svojega kraja sedeža, če podružnica izpolnjuje materialne pogoje, navedene v tem členu in ji ministrstvo, pristojno za notranje zadeve, izda odločbo o vpisu v register.

(5) V avto šolah smejo usposabljeti kandidate za voznike motornih vozil samo učitelji vožnje, oziroma učitelji predpisov o varnosti cestnega prometa.

(6) Predpise o varnosti cestnega prometa, osnove delovanja naprav in opreme na motornem vozilu, psihologijo v cestnem prometu in prometno etiko smejo v avto šoli poučevati:

- učitelji predpisov z ustreznim veljavnim dovoljenjem za učitelja predpisov o varnosti cestnega prometa in učitelji vožnje z veljavnim dovoljenjem za učitelja vožnje, ki imajo najmanj višjo strokovno izobrazbo,
- osebe, ki so bile zaposlene kot učitelj predpisov o varnosti cestnega prometa na dan 1. maj 1998 in imajo veljavno dovoljenje za učitelja vožnje.

(7) Z globo najmanj 100.000 tolarjev se kaznuje za prekršek oseba, ki ravna v nasprotju z določbami tega člena.

(8) Z globo najmanj 500.000 tolarjev se kaznuje za prekršek pravna oseba ali samostojni posameznik, ki ravna v nasprotju z določbami tega člena, odgovorna oseba pravne osebe pa z globo najmanj 50.000 tolarjev«.

Od 160. člen do 167. člena Zakona o varnosti cestnega prometa je določen program usposabljanja, pogoji za usposabljanje kandidatov, opremljenost vozila na katerih se kandidati učijo vožnje, zdravstveni pogoji in drugi pogoji usposabljanja za vožnjo.

Tako lahko govorimo o potrebi po bolj sodobni delovni zakonodaji in predpisih, ki bi dopuščali večjo fleksibilnost in omogočali podjetjem bolj samostojno oblikovati kadrovske metode.

V podjetjih bi morali izvajanje kadrovske funkcije bolj povezati s poslovno strategijo in spremeniti organiziranost kadrovskih služb, da bi se lahko bolje odzivale na poslovne zahteve.

### **2.1.2. Podzakonski akti**

V obdobju od oktobra 2005 pa do marca 2006 so sprejeti naslednji podzakonski akti, ki urejajo delo avto šol:

1. Pravilnik o programu usposabljanja kandidatov za voznike motornih vozil, ki je objavljen v Uradnem listu RS št. 88/205 dne 04. 10. 2005 in začne veljati z dne 03. 11. 2005 (glej prilogo 2).

2. Pravilnik o programu usposabljanja za učitelja vožnje, učitelja predpisov o varnosti cestnega prometa in strokovnega vodjo avto šole, ki je objavljen v Uradnem listu RS št. 102/2005 dne 15. 11. 2005 in začne veljati z dne 01. 06. 2006.
3. Pravilnik o posebnem programu rednega obnavljanja in dopolnjevanja znanja za učitelja vožnje in učitelja predpisov o varnosti cestnega prometa, ki je objavljen v Uradnem listu RS št. 102/2005 dne 15. 11. 2005 in začne veljati z dne 01. 06. 2006.
4. Pravilnik o avto šolah, ki je objavljen v Uradnem listu RS 114/2005 dne 19. 12. 2005 in je začel veljati od 03. 01. 2005.
5. Pravilnik o voznškem izpitu, ki je objavljen v Uradnem list RS št. 29/2006 dne 21. 3. 2006 in začne veljati z dne 20. 04. 2006.

Pravilnik o voznškem izpitu natančno predpisuje pogoje in način opravljanja voznškega izpita za voznika motornih vozil, delo izpitnih komisij, strokovno izobraževanje članov izpitnih komisij, evidence, ki jih vodijo izpitni centri in program, po katerem kandidat za člana izpitne komisije ali član izpitne komisije opravlja preizkus usposobljenosti za ocenjevanje kandidatov za voznike motornih vozil na izpitih.

### **2.1.3. Delovna zakonodaja**

Nova slovenska ustava iz leta 1991 (Ur. l. RS, št. 33/91, čl. 49-52) zagotavlja svobodo dela in pravico do proste izbire zaposlitve. Prav tako je v njej zapisano, da je vsakomur pod enakimi pogoji dostopno vsako delovno mesto, prisilno delo pa je prepovedano. Delovna razmerja v Sloveniji ureja več zakonskih aktov.

Najpomembnejši med njimi je Zakon o delovnih razmerjih (Ur. l. RS, št. 14/90), ki ga je parlament sprejel leta 1990, pri njegovem oblikovanju pa so sodelovali takratni socialni partnerji (Gospodarska zbornica in Zveza sindikatov Slovenije). Zakon o delovnih razmerjih (ZDR) je določil temeljne pravice iz delovnega razmerja, ki se nanašajo na:

- sklenitev delovnega razmerja (npr. poskusno delo, pripravništvo, razporejanje delavcev),
- prenehanje potreb po delavcih,
- pravice, obveznosti in odgovornosti delavcev (npr. delovni čas, odmori, dopust, nadomestila osebnega dohodka, izobraževanje delavcev),
- posebno varstvo delavcev (npr. mladine, starejših in materinstva),
- odgovornost za delovne obveznosti (disciplinska odgovornost, začasna odstranitev delavca),
- prenehanje delovnega razmerja,
- varstvo pravic delavcev ter ostale pravice (npr. začasno in občasno delo, delo učencev in študentov, kolektivna pogodba, posebnosti pri zasebnih delodajalcih, nadzorstvo).

Pogodba o zaposlitvi, v kateri se stranki dogovorita o opravljanju določenega dela za dogovorjeno plačilo, je ena najpomembnejših značilnosti ZDR, ki je urejanje delovnih razmerjih približala tržnemu gospodarstvu. V primerjavi s prejšnjo zakonodajo, daje zakon poslovodnemu organu večje pravice samostojnega odločanja o zaposlovanju in razporejanju delavcev, o prekinitvi delovnega razmerja v primeru dokazane nezmožnosti za opravljanje določenega dela, o delu preko delovnega časa, o izrabi dopusta ter o napotitvi na usposabljanje oziroma na izobraževanje (Zupan, 1999, str. 91).

## **2.2. Kakovost delovnega življenja**

Kakovost delovnega življenja je izražena z možnostmi zaposlenih, da z delom v organizaciji zadovoljijo svoje osebne potrebe. Kakovost naj bi bila določena s poštenim, enakopravnim in spodbujevalnim obravnavanjem zaposlenih, možnostjo uporabljanja svojih sposobnosti, komunikacijo med vsemi zaposlenimi, sodelovanju zaposlenih pri sprejemanju odločitev, s poštenim nagrajevanjem in ustreznim delovnim okoljem (Možina et al., 1998, str. 151).



K dvigu kakovosti delovnega življenja pripomore tudi ciljno vodenje kar pomeni, da ima vsak zaposleni postavljene merljive cilje, omogočilo pa naj bi se mu tudi sodelovanje pri odločitvah, ki se nanašajo na njegovo delo.

Med pozitivne učinke ciljnega vodenja uvrščamo (Možina et al., 1998, str. 163):

- povečanje pripadnosti zaposlenih in izboljšanje motivacije,
- usmerjanje zaposlenih k ciljem organizacije,
- pripravljane vodstva do tega, da načrtuje svoje delo in ga nadzira,
- pogosti sestanki, ki pripomorejo k odkrivanju in razreševanju problemov idr.

Kakovost delovnega življenja zajema vse tisto, kar vpliva na višjo ali nižjo stopnjo možnosti zadovoljevanja materialnih, osebnostnih in socialnih potreb ljudi v sferi dela in s tem tudi na njihovo delovno zadovoljstvo ter v končni posledici na njihovo delovno motivacijo. Načeloma velja, da večja kot je možnost zadovoljevanja različnih potreb v sferi dela, višja je kakovost delovnega življenja, s tem pa sta večja tudi delovno zadovoljstvo in delovna motivacija zaposlenih.

Obstajajo različne teorije, ki se ukvarjajo s proučevanjem različnih potreb ljudi v sferi dela in s tem povezano motivacijo. Med najbolj znane teoretike s tega področja sodijo zlasti Maslow, Herzberg, Mc Gregor, Likert, Alderfer, Reddin, Vroom in še nekateri, ki so na različne načine, vendar znanstveno nesporno, dokazali že omenjeno povezavo: potrebe – kvaliteta delovnega življenja – delovno zadovoljstvo – motivacija. Bistvo delovne motivacije je težnja ljudi po zadovoljevanju različnih potreb v sferi dela. Stopnja zadovoljenosti različnih potreb v sferi dela pa določa stopnjo delovnega zadovoljstva kot ključnega dejavnika, od katerega je odvisna uspešnost ljudi pri delu (Gostiša, 2001, str. 10).

Za nazoren prikaz najrazličitejših potreb in interesov zaposlenih v sferi dela bi lahko uporabili t.i. Alardtov koncept kakovosti delovnega življenja. Po tem konceptu obstajajo tri vrste ljudi pri delu in v zvezi z delom ter sredstev za njihovo zadovoljevanje (Možina et al., 1998, str. 78):

- materialne potrebe ali potrebe »imeti«, ki jih zadovoljujejo predvsem s plačo, raznimi dodatki k plači ali drugimi materialnimi ugodnostmi; potrebe po varnosti pa zaposleni zadovoljujejo z varnim in zdravim delom ter stalnostjo zaposlitve,
- socialne potrebe ali potrebe ljudi, ki jih zaposleni zadovoljujejo z vključevanjem v delovne skupine, z dobrimi odnosi s sodelavci, nadrejenimi, podrejenimi in strankami,
- osebne potrebe ali potrebe »biti«, katerih zadovoljevanje je odvisno predvsem od samostojnosti in vključenosti zaposlenih v odločanje; kazalniki zadovoljevanja teh potreb so: zanimivo in zahtevno delo, svoboda in samostojnost, možnost za izobraževanje, usposabljanje in izpopolnjevanje ter možnost strokovnega napredovanja.

Z izpolnitvijo zgoraj omenjenih potreb odpravimo nezadovoljstvo, vendar ni nujno, da je to korak k izboljšanju storilnosti. Pomembno je, da razumemo potrebe in vlogo denarja pri zadovoljevanju teh potreb. Motivacija se nanaša na dve vprašanji in sicer, kako ravnati z ljudmi in kako doseči, da bi bili sami zadovoljni s svojim delom.

Motivirati zaposlene pomeni razumeti, kaj jih žene in spodbuja k dobremu delu. Vodja, ki pozna mehanizem motivacije in silnice, ki spodbujajo človekovo aktivnost, ki razume potrebe in motive posameznikov ter razmerje med motivi in vedenjem, lahko predvidi vedenje zaposlenih, ga usmerja in ustvarja priložnosti, ko si zaposleni sami želijo delati ter učinkovito in samoiniciativno opravljajo naloge. Prav tako se zaveda številnih koristi, ki jih prinašajo motivirani posamezniki (Keenan, 1995, str. 35):

- delo je opravljeno kakovostno in v časovnih rokih,
- radi opravljajo svoje delo in počutijo se koristne,
- delajo zavzeto, ker hočejo sami opraviti svoje delo,
- potreben je manjši nadzor kot sicer,
- zavest je visoka, kar ustvarja odlično delovno ozračje.

Naloga vodij je, da skrbijo za motiviranost ljudi, ker so visoko motivirani ljudje tisti, ki dobro delajo in dosegajo zavidljive rezultate.

Glede na to, kako lahko vplivamo na delovanje posameznikov, ločimo notranje in zunanje vire motivacije. Zunanja motivacija je tista motivacija, ki najde podkrepitev v zunanjih nagradah, odvisna je od okolja in je del delovne situacije. Notranja motivacija pa najde podkrepitev sama v sebi in izvira iz doživljanja dela in se pojavi, ko so izpolnjeni trije osnovni pogoji: ko se zaposleni zaveda pomena svojega dela, lastne odgovornosti za rezultate in ko je seznanjen z rezultati svojega dela.

Glavni vzroki nemotiviranosti zaposlenih se kažejo v pomanjkanju samozavesti, v strahu pred napačnimi odločitvami in neuspehom, v negativnih mnenjih okolice, občutku nepomembnosti in neobveščeni o tem, kar se v organizaciji dogaja, ter v občutku, da niso nagrajeni, za to kar naredijo, temveč za to, kar so.

Nezadovoljstvo se lahko kaže tudi v splošnem vedenju, zato moramo biti pripravljene na nekatera znamenja (Keenan, 1996, str. 6):

- ljudje ne sodelujejo, kadar je potrebno vložiti dodaten trud,
- oklevajo, da bi prostovoljno opravili dodatno delo,
- na delo prihajajo pozno in odhajajo zgodaj,
- podaljšujejo si odmor za malico, tako da bi bili čim več časa z dela,
- zamujajo roke, saj dela ne opravijo pravočasno,
- nenehno se pritožujejo zaradi nepomembnih stvari in nočejo se ravnati po pravilih.

Če opazimo enega od omenjenih znakov še ne pomeni, da ljudje nimajo motivacije, zaskrbljujoče je če se pojavi dvoje ali troje takih znamenj. Vedenje ljudi nam pove marsikaj o delovnih razmerah in o načinu vedenja, zato je potrebno ugotoviti kje se skrivajo razlogi za potrto ljudi in se domisliti, s čim bi jih lahko motivirali, da bi se položaj izboljšal.

Naloga, ki bi pripomogle k učinkovitejši delovni motivaciji so (Gostiša, 2001, str. 14):

- uvajanje sodobnih timskih oblik dela,
- uporaba ukrepov za obogatitev dela (ang. job enrichment), zlasti pa vertikalno in horizontalno delegiranje pristojnosti in širitev pristojnosti odločanja ter

- odgovornosti, uveljavljanje rednih oblik neposrednih srečanj vodilnih z zaposlenimi (sestanki, razgovori),
- povečanje avtonomije zaposlenih glede izrabe delovnega časa,
  - opuščanje klasične kontrole in uvajanje samokontrole,
  - namestitev posebnih nabiralnikov za pobude, predloge in vprašanja zaposlenih.

### **2.3. Sistem nagrajevanja**

Pri nagrajevanju se srečamo z vprašanjem, kako nagraditi ljudi v skladu z njihovo pomembnostjo za organizacijo. Sistem nagrajevanja vključuje finančne nagrade (fiksna in variabilna plača), ugodnosti pri delu in nefinančne nagrade, kot so priznanja, pohvale za dosežke in osebni razvoj, ki so odvisni od kulture in vrednot organizacije, od vodenja in lastnega dela. Naloga nefinančnih nagrad je usmerjanje in nagrajevanje zmožnosti in kariere posameznika.

Med sestavine sistema nagrajevanja lahko vključimo (Lipičnik, 1998, str. 191):

- procese merjenja, kjer vrednotimo delo, posameznika in njegovo delo kakor tudi ugodnosti pri delu,
- motiviranje, ki nam zastavlja vprašanje, kakšne učinke bo imel sistem nagrajevanja na motivacijo ljudi, če bomo uporabili finančne ali nefinančne nagrade,
- dodatke, ki predstavljajo nagrado za vloge ljudi pri svojem delu, njihove pristojnosti, zmožnosti in izkušnje; ponavadi se dodajo osnovni plači,
- sistem nagrajevanja, ki mora delovati usklajeno pri spodbujanju posameznikov, skupin in organizacije kot celote,
- postopek vzdrževanja sistema nagrad, ki je namenjen varovanju učinkovitosti in prožnosti delovanja sistema ter razvijanju posameznikovega odnosa do plače.

Nagrada lahko deluje kot cilj takrat, ko si ljudje prizadevajo nakopičiti denar ne da bi ga potrebovali. Lahko deluje kot instrument, simbol ali kot vajeti.

Sistem nagrajevanja mora biti podrejen zakonodaji in izhajati mora iz strategije same organizacije. Lahko ga označimo kot bistveni sestavni del vsake organizacije, ki mora pri ljudeh izvabljati za organizacijo in znanje bistveno vedenje (Lipičnik, 1998, str. 255).

Nagrajevanje je bilo del sistema delitve dohodka in je temeljilo na načelu, da mora vsak dobiti osebni dohodek (plačilo) glede na rezultate svojega dela. Osebni dohodki tako niso bili obravnavani kot strošek, pač pa kot prejemek v zameno za vloženo delo in za dosežene rezultate. Ustvarjeni dohodek podjetja je bil osnova za določanje mase za osebne dohodke, ki so jo v podjetju določili v procesu delitve dohodka. Maso za osebne dohodke so v proizvodnih organizacijskih enotah običajno razdelili proporcionalno glede na ustvarjeni prihodek na zaposlenega, medtem ko so skupne službe vezali na povprečje celotnega podjetja (Zupan, 1999, str. 79).

## **2.4. Plača kot motivacijski dejavnik**

Teorija, da je denar spodbuda za delo, ima lahko dva pomena (Uhan, 2000, str. 13):

- strah pred lakoto je glavna spodbuda za delo in tukaj trditev drži,
- denarna spodbuda se pogosteje nanaša na željo po tem, da bi zaslužili več denarja, kar naj bi bila motivacija za večje napore pri delu.

Plača kot motivacijski dejavnik spodbuja zaposlene k boljšemu delu. Zaposleni smatrajo plačo kot nadomestilo za vložen trud. Plača kot količina denarja za osebno porabo motivira s količino, ki zagotavlja premik v ravni življenjskega standarda, plača kot merilo socialnega statusa pa motivira tudi že z minimalnimi razlikami, ki omogočajo izenačiti se ali prekositi druge (Uhan, 2000, str. 32).

Ljudje potrebujejo denar in si ga želijo. Denar motivira, ker je posredno in neposredno povezan z zadovoljevanjem mnogih potreb in pomembna je njegova moč, ker z njim lahko dosežemo veliko različnih ciljev (Lipičnik, 1998, str. 199).

Uspešnost delavcev je vezana tudi na sistem nagrad in drugih ugodnosti pri delu. Kadar je motivacija nizka, jo je potrebno dvigniti oziroma okrepiti, in sicer naredimo to posredno s pomočjo motivacijskih dejavnikov, ki jim pravimo tudi stimulacija. Ločimo dve vrsti stimulacije: denarno in nedenarno. Velja temeljno spoznanje, da je denar splošna vrednota, ki krepi motivacijo, vendar pa ne more nadomestiti vseh drugih vrednot, ki so povezane z delom. Šele ko bo zaposleni vsaj delno zadovoljen z zaslužkom, lahko pričakujemo krepitev motivacije zaradi nedenarnih stimulatorjev.

Značilnosti področij, kjer lahko razvijemo nedenarne stimulatorje, so izobraževanje, kadrovanje in napredovanje, informiranje, delovne razmere in medsebojni odnosi.

Plača in druge materialne ugodnosti zelo vplivajo na delovno zadovoljstvo in motivacijo zaposlenih. Motivacijske teorije so ugotovile, da človek ne dela le za to, da bi zaslužil za preživetje, ampak, da ljudje z delom in v zvezi z delom poleg materialnih zadovoljujejo tudi celo vrsto drugih pomembnih potreb. Prav težnja po zadovoljevanju različnih potreb v sferi dela pa je bistvo delovne motivacije. Stopnja zadovoljenosti različnih potreb pa določa (skupno) stopnjo delovnega zadovoljstva kot ključnega dejavnika, od katerega je odvisna uspešnost ljudi pri delu.

Znanstveno dokazana Herzbergova ugotovitev je, da plača spada med t.i. higienike in ne med motivatorje. To pomeni, da je »slaba« plača lahko razlog hudega delovnega nezadovoljstva in demotiviranosti za delo, medtem ko nasprotno »primerna« plača običajno ni razlog za posebno zadovoljstvo in njeno morebitno poviševanje niti približno nima za posledico tudi sorazmernega povečevanja delovne motivacije pri istem delu. Primerna plača (primernost za določeno delo si izoblikuje vsak posameznik sam, ko jo primerja s plačami sodelavcev), je le nekakšen zunanji pogoj, ki mora biti izpolnjen, da lahko pri delu sploh pridejo do izraza in začnejo delovati pravi »motivatorji« (Gostiša, 2001, str. 10).

## 2.5. Delovno mesto učitelja vožnje

Zaposleni so ljudje s kompleksnimi potrebami, ki morajo biti zadovoljene, da lahko živijo zdravo in polno življenje in delujejo učinkovito. Človeški potencial in rezerve v podjetju niso nekaj, kar bi bilo dobljeno od zunaj in podedovano, ampak tisto, kar pridobimo, razvijemo, vzdržujemo, česar se naučimo in osvojimo v aktivnih medsebojnih odnosih. Podjetje ne dobi zaposlenih, ki bi bili dobri ali slabi, v dobre ali slabe se razvijejo znotraj podjetja.

Delo učitelja vožnje je zahtevno, odgovorno in predvsem naporno delo, kajti kakovost njihovega dela je ključni dejavnik uspešnega poslovanja avto šole. Razlike v uspešnosti med avto šolami so predvsem odvisne od tega, da s svojim kvalitetnim delom in iznajdljivostjo oblikujejo storitev svoje avto šole. Pri njihovem delu so najpomembnejše individualne razlike med učitelji vožnje. V kolikor ima učitelj vožnje več dobrih lastnosti, predstavlja prednost pri pridobivanju novih strank glede na druge učitelje vožnje. To je izjemno pomembno, da ima avto šola v svoji ekipi čim več dobrih učiteljev vožnje, kar predstavlja konkurenčno prednost pred drugimi avto šolami. Najboljša reklama avto šole je dober učitelj vožnje, zlasti kadar imamo na trgu permanentno upadanje strank in kandidati se pri svojem odločanju, v kateri avto šoli bi opravili izpit, prvenstveno odločajo, pri katerem učitelju vožnje bi opravili izpit. To pomeni, da je za kandidata bolj pomembno, pri katerem učitelju vožnje opravlja izpit kot v kateri avto šoli učitelj vožnje poučuje. Ciljna skupina potencialnih strank so zaključni letniki srednjih šol kar predstavlja približno 90 odstotkov skupne strukture strank. Zaradi tega morajo avto šole svoje storitve dopolnjevati, osvežiti in posodobiti, da spodbudijo večjo pozornost vse bolj zahtevnih strank. Učitelji vožnje morajo pri svojem delu vložiti maksimalni trud ter delo opraviti čim bolj odgovorno in kakovostno. Zato potrebujejo čim več znanja, ustvarjalnosti in motiviranosti.

### 2.5.1. Kadri

Vsako podjetje si želi, da bi imelo v svojih vrstah kakovostne sodelavce. Kot je kakovost končnega izdelka v veliki meri odvisna od kakovosti vhodnega materiala, tako je kakovost sodelavcev odvisna od izpeljanega postopka selekcije. Seleksijskim postopkom v avto šoli lahko natančno napovemo bodočo delovno uspešnost učitelja vožnje, kar podjetju omogoča, da se lahko vnaprej izogne marsikateremu neljubemu dogodku. Ko je učitelj vožnje sprejet v delovno razmerje, je namreč odpravljanje napak veliko težje.

Ker se pogosto spreminjajo zunanji pogoji na avtošolskem trgu, človeški viri postajajo vedno bolj kritični dejavnik uspešnosti pri oblikovanju delovnih procesov. Moderno upravljanje s kadri pomeni aktivno oblikovati orodja, ki kar najbolje uporabljajo človeške vire.

Med vsemi viri, ki so na voljo menagementu za upravljanje avto šol, je gotovo najpomembnejši in najobčutljivejši človek.

Managerji, oziroma vodje avto šol dobro vedo, da strokovna izobrazba ali izpit za učitelja vožnje ni edini pogoj, ki odloča o tem kako uspešna je neka oseba na delovnem mestu. Poleg strokovne uspešnosti so, odvisno od delovnega mesta, lahko odločilne še osebnostne karakteristike učitelja vožnje kot so zmožnost vodenja drugih, sposobnost za delo v timu in drugo.

V interesu firme in posameznika je, da poleg zahtev delovnega mesta učitelja vožnje primerno upoštevamo osebnost učitelja vožnje in kandidata.

Očitno je, da smo ljudje različni in, da kot enkratni specifični posamezniki posedujemo različne talente in sposobnosti. Zaradi tega je tudi pot do uspeha lahko le individualna. Izbiro poklica, vlog ter metode in tehnike usposabljanja je treba določati po meri posameznika. Znane so ugotovitve, da je skupna značilnost trajno uspešnih posameznikov njihova avtentičnost. To velja tako za poklicno kot za privatno življenje. Avtentičnost se lahko doseže s takim razvojem posameznika, ki upošteva njegove individualne talente in posebnosti. To pomeni, da naj bi avtentična oseba



uporabljala metode in tehnike, ki se prilegajo njegovi osebnosti. Poznavanje osebnostne strukture posameznika je prvi pogoj za načrtovanje njegove uspešnosti.

Že od nekdaj so se ljudje trudili razumeti, kako se vedejo in odzivajo druge osebe predvsem tiste, s katerimi so prihajali v stik. To pomeni, da so prizadevanja za spoznavanje osebnosti stara skoraj toliko kot človeštvo samo.

Poznavanje osebnosti partnerja omogoča predvidevanje njegovega obnašanja in lažjo komunikacijo ter sodelovanje z njim. Zaradi različnosti ljudi je dolgo veljalo pravilo, da je človek najtežje predvidljiv in obvladljiv člen podjetja ali organizacije.

### **2.5.2 Izkušnje**

Pridobivanje izkušenj je najpomembnejši dejavnik, ki povečuje vrednost učitelja vožnje na trgu dela. Izkušen učitelj vožnje ima kljub deficitarnosti potencialnih kandidatov za vožnjo zadosti dela.

Učitelji vožnje so ljudje, ki so se kljub visokim ambicijam zadovoljili z malim oziroma so ljudje, ki večkrat ne doživijo samoizpolnitve, ter postanejo zagrenjeni in prizadeti. Svoja prizadeta čustva ublažijo z različnimi obrambnimi mehanizmi, s pomočjo katerih se prepričajo, da več od tega ni mogoče realizirati.

Za samoizpolnitev sploh ni kriv samo on, tudi podjetje ne, kandidati še manj. Odgovor lahko poiščemo v tem, da zaposlitev učitelja vožnje ni dovolj ambiciozna, ter o želji za ustvarjanje kariere sploh ne moremo govoriti.

## **2.6. Psihofizični in organizacijsko tehnični vidiki dela**

Psihološko najzanimivejši in najočitejši pa je prav oblikovalni vpliv okolja na človekovo osebnost. Delo človeka modificira, spreminja, preoblikuje in mu vtisne svoj pečat, neizbrisno znamenje. To velja zlasti za poklicno delo, torej za tisto, ki že

samo po sebi predstavlja življenjski okvir in obliko delavčevega življenja (Trstenjak, 1979, str. 207).

Človekovo delo je definirano kot zavestna, namensko usmerjena aktivnost, ki jo človek opravlja po vnaprej pripravljenem načrtu in vodi k zamišljenemu cilju. Ko pri človeku pride do povečanja aktivnosti zaradi dela, pomeni ta prehod organizma na višji funkcionalni nivo porušeno notranjega ravnovesja. Pravilen potek človekovega dela je možen v takih pogojih samo tako, da se organizem tej povečani aktivnosti ustrezno prilagodi. Prilagajanje organizma poteka:

- s spremembami v delovanju različnih organskih sistemov in
- z živčno aktivnostjo, ki organizira, kontrolira in usmerja celotno aktivnost organizma (Sabadin, 2000, str. 6).

Pravzaprav gre v podjetju kot odprtem dinamičnem sistemu vedno za prenašanje energije iz posameznega delavca v podjetje in obratno iz podjetja na posamezne delavce. Čim popolnejši je ta prenos, ki pa se dogaja v sklenjenem krogu po načrtu vzratnega uravnavanja ali feedbacka, tem uspešnejše je delo za podjetje in tem večje je osebno delovno zadoščenje za delavca.

Zato pa je potrebno čim ožje sodelovanje delavca s podjetjem ne samo na ravni izvajanja, temveč tudi v funkciji upravljanja. Saj šele ta povezava, ko izginja na videz nespravljivo nasprotje med tema dvema funkcijama, daje delavcem obenem prepotrebno motivacijo, se pravi osebne nagibe, da delovno energijo pravilno prenašajo. To se pravi: pravilno jo prenašajo, če so obenem zadolženi, da jo pomagajo načrtovati, da sodelujejo v funkciji planiranja (Trstenjak, 1979, str. 257).

### **2.6.1. Dejavniki, ki vplivajo na utrujenost**

Utrujenost povzroča vse tisto, kar obremenjuje človekov organizem in njegovo sposobnost. To je:

- neprimerni objektivni pogoji dela,

- dolgotrajno delo,
- težko delo,
- neustrezno izbran poklic,
- pomanjkanje sposobnosti,
- pomanjkljivo poklicno znanje,
- neprimerne metode dela,
- slabo urejena prehrana,
- slabo zdravje,
- težave v privatnem življenju,
- slaba motiviranost,
- slabi medosebni odnosi (Sabadin, 2000, str. 43).

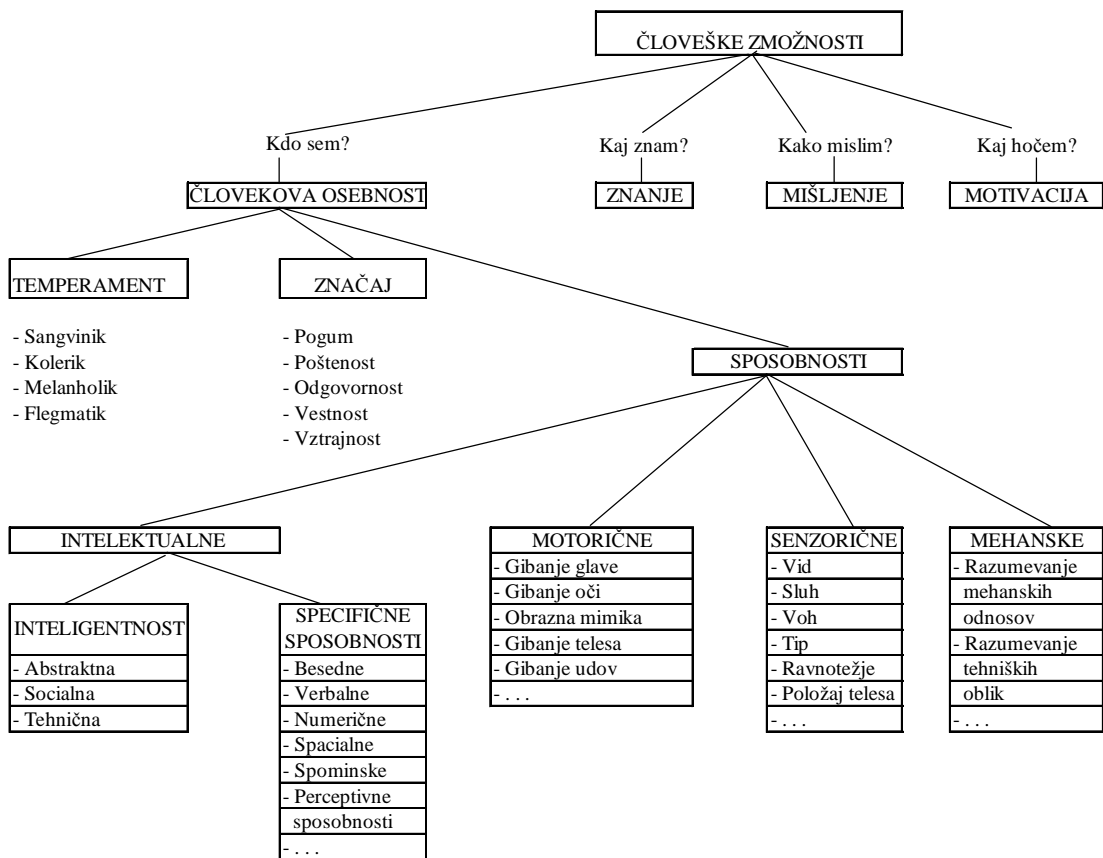
## **2.7. Pridobivanje znanja in spretnosti**

Znanje osvojimo z razumevanjem gradiva. Obsega informacije (pomen besed, pojmov, dejstev) in odnose med njimi (sodbe, definicije, zakonitosti). Isto znanje lahko izrazimo na različne načine: v različnih besednih oblikah, formuli, slikovno, vsebina pa ostaja (Kompore et al., 2001, str. 127).

Spretnosti so večinoma zmožnosti, ki se nanašajo na človekovo motorično znanje in sposobnosti. Človeku omogočajo hitro in učinkovito motorično odzivanje na težave. Čeprav izraz spretnosti uporabljamo v različnih pomenih, pa je večinoma rezerviran za motorično področje (glej sliko 1).

Pri učenju vožnje z avtomobilom se je v začetku zelo težko znajti v križišču. V zelo kratkem času je treba izvesti vrsto dejavnosti: zmanjševati hitrost, ustrezno menjati prestavo in pri tem pravilno pritiskati na sklopko, zavoro in plin, odločiti se na kateri pas bomo zavili. Vse to sprva zavestno nadzorujemo in že menjavanje prestav zahteva vso pozornost. Z vajo pa vse to postane navada tako, da smo lahko v celoti pozorni na promet. Če začne izkušen voznik razmišljati, na kateri pedal naj pritisne in kako naj premakne ročico, da bo prestavil v drugo, postane zelo počasen in dela napake (Kompore et al., 2001, str.126).

Spretnosti so sestavljene senzomotorične (zaznavnogibalne) navade: hoja, drsanje, smučanje, plavanje, slepo tipkanje, vožnja kolesa, branje, pisanje, govor, klekljanje. V primerjavi z enostavnimi navadami se redko razvijejo spontano, pač pa jih oblikujemo namerno s posnemanjem, z nadzorovano vajo in s popravljanjem napak. Z utrjevanjem postaja dejavnost vse hitrejša, brez odvečnih gibov in napak. V nasprotju s sposobnostmi se oblikujejo le zaradi vaj.



Slika 1: Človeške zmožnosti v širšem smislu (Lipičnik in Mežnar, 1998)

### **2.7.1. Dejavniki in metode uspešnega učenja**

Mnenje in spremljanje razvoja umskih sposobnosti v daljšem obdobju je pokazalo, da sposobnosti spočetka hitro rastejo, nato se rast nekje med 16. in 20. letom ustali, med 30. in 40. letom pa se začne počasno upadanje nekaterih intelektualnih funkcij, ki je nato vse hitrejša v starosti (nekako po 70. letu) (Marentič, Požarnik, 1980, str. 29).

Metode učenja pa so ustaljeni postopki oziroma zaporedja postopkov, s katerimi pridobivamo znanje. Tu gre na primer za vprašanje, kako razdeliti pri učenju snov glede na čas in glede na vsebino (časovno strnjeno ali porazdeljeno učenje z vmesnimi odmori; učenje celote ali po delih – globalna ali partitivna metoda) ali kako snov ponavljamo (metoda aktivne reprodukcije) (Marentič, Požarnik, 1980, str. 49).

### **2.7.2. Klasifikacija dejavnikov uspešnega učenja**

Med kandidati na vseh stopnjah poučevanja vožnje najdemo velike razlike v učnih uspehih. To pomeni, da eni dosežejo višjo stopnjo usposobljenosti, drugi pa tega ne morejo. Vsakdo, ki se ukvarja z poučevanjem vožnje motornih vozil ali drugim pedagoškim delom mora poznati glavne dejavnike uspešnega učenja, ter jih pri svojem delu upoštevati oziroma vplivati nanje, kjer je to mogoče. Znal naj bi analizirati vzroke učne neuspešnosti pri posamezniku ali določeno skupino kandidatov in te vzroke načrtno odpravljati ali vsaj omiliti.

Dejavnike učenja lahko shematično delimo na tiste, ki so v samem kandidatu, torej »notranje« dejavnike, in na dejavnike v njegovem okolju, oziroma v celotni učni situaciji ali »zunanj« dejavnike.

Glavne skupine »notranjih« dejavnikov:

1. Fiziološki dejavniki učenja so tisti, ki izvirajo iz kandidatovega telesnega stanja, zdravja in počutja. Na učno uspešnost vplivajo tako začasna (npr. pretirana lakota, utrujenost) kot tudi trajnejša stanja organizma (bolehnost, naglušnost). Razumljivo je, da nekatera teh stanj bolj neposredno vplivajo na učno uspešnost kot druga. Pozorni moramo biti zlasti na naslednje fiziološke vidike:
  - splošni nivo telesne energije in kondicije, ki lahko vpliva na vzdržljivost pri umskem delu (npr. močna slabokrvnost, kronična podhranjenost),
  - stanje čutil (slabovidnost, naglušnost),
  - funkcioniranje živčnega sistema (nekateri nevrološke motnje močno prizadenejo pomnjenje in koncentracijo) v zgodnjem šolskem obdobju se razmeroma pogosto pojavljajo »minimalne cerebralne disfunkcije«,
  - psihomotorična oziroma senzomotorična koordinacija (stopnja spretnosti oziroma nerodnosti grobih in zlasti finih gibov, levičnost, stopnja usklajenosti oči in rok), ki je tudi odvisna od stanja živčevja,
  - hormonalno ravnotežje (labilnost razpoloženja in hitra utrudljivost je včasih posledica hormonalnih motenj).
2. Psihološke dejavnike učenja lahko razčlenimo na naslednje dejavnike:
  - umske in delno tudi druge sposobnosti – razvojna stopnja sposobnosti, nivo, na katerem je kdo (podpovprečen, nadpovprečen), struktura (kako so pri kom razvite besedne, računske, spominske in druge sposobnosti),
  - kognitivni stil – način umskega funkcioniranja, sprejemanja in predelovanja informacij in reševanja problemov (npr. ali kdo nove podatke takoj uvrsti v določene širše ali ožje kategorije ali ne, kaj napravi s podatki, ki se ne skladajo povsem z že znanim),
  - kognitivna struktura – količina in urejenost predhodnega znanja (npr. jasnost in sistematičnost pojmov, ki jih je kdo doslej usvojil na določenem področju),
  - učne navade, spretnosti in metode, ki omogočajo racionalno in uspešno pridobivanje novih znanj (kako se kdo zna učiti: ali učenje načrtuje, ali snov aktivno ponavlja),
  - motivacija za učenje – v kolikšni meri si je kdo pripravljen zares prizadevati za učenje, kakšni so njegovi cilji in vrednote v zvezi z učenjem, kako reagira na uspehe in neuspehe, oziroma pohvalo ali grajo,

- osebnostno – čustvene posebnosti, predvsem stopnja splošne osebne prilagojenosti in mentalnega zdravja – kako kdo reagira na ovire, ki se postavljajo na pot njegovim težnjam, ali je v osnovi samozavesten ali pa mu razni duševni konflikti onemogočajo, da bi v polni meri uveljavil svoje sposobnosti.

»Zunanji« dejavniki pa so predvsem naslednji:

1. Fizikalni dejavniki tj. tisti, ki izvirajo iz neposrednega učnega okolja, npr. osvetljenost, hrup, temperatura, urejenost učnih pripomočkov, opremljenost in oblikovanost prostorov za učenje. Te dejavnike podrobneje obravnavata šolska higiena in izobraževalna ekologija, k nekaterim od njih pa se bomo vrnil v poglavju o učnih navadah (Marentič, Požarnik, 1980, str. 10,11).

### **3. OSEBNOST IN ČUSTVA**

Osebnost pomeni namreč tisto karakterno zrelost, v kateri človek ne misli in ne dela samo po smernicah in silnicah lastne individualnosti in njenih interesov, ampak preko te predvsem tudi po smernicah in interesih družbe, v katero je s svojo delovno močjo, življenjem in zavestjo postavljen in usodno povezan. Saj z napredkom umetnosti, znanosti in tehnike in z vzporedno rastjo delovne moči in življenja z enako kar mehansko nujnostjo raste tudi zavest družbene zavesti (Trstenjak, 1979, str. 221).

Osebnostne lastnosti so človekove vrline, ki same po sebi niso nujne pri reševanju problemov, vendar dajejo osebni poudarek sleherni človekovi reakciji. V tem primeru gre za značaj, temperament ipd., ki nastopajo kot katalizatorji pri človekovem odzivanju, vendar sami po sebi težav ne rešujejo. Tako pojmovanje osebnostnih lastnosti je ozko. Pojmovanje osebnostnih lastnosti v najširšem smislu pa bi vključevalo vse človekove lastnosti, od sposobnosti do osebnostnih lastnosti v ožjem smislu, torej človekove zmožnosti na splošno (Lipičnik, 1998, str. 28).

#### **3.1. Temperament**

Temperament zajema predvsem značilnosti čustvovanja in način vedenja. Živahnost, umirjenost, hitre in divje čustvene reakcije ter hladnokrvnost so npr. lastnosti temperameta.

Zanimiv in še zdaj uveljavljen je tudi nauk grškega zdravnika Hipokrata (460-377 pr. n.š.) o štirih telesnih sokovih, ki ga je v 2. stoletju dopolnil Galen. Po njem lahko ljudi razdelimo v štiri tipe temperameta: sangviničen (dinamičen, stabilen), melanholičen (umirjen, občutljiv), koleričen (razburljiv, hiter) in flegmatičen (počasen, pasiven) (Kompore et al., 2001, str. 16).

Tudi Hipokrat je menil, da obstaja neposredna povezava med telesnim in psihičnim delovanjem. Njegova teorija temperamentov, ki se je v nekoliko spremenjeni obliki ohranila vse do današnjih dni, predpostavlja, da je delovanje posameznika odvisno od



štirih telesnih sokov: krvi, rumenega žolča, črnega žolča in sluzi. Ob prevladovanju elementa krvi se javlja sangvinični temperament, ki ga označuje izrazita duševna odzivnost in živahnost. Za kolerični temperament je značilno prevladovanje rumenega žolča, spremljajo pa ga silovite in nebrzdane reakcije ter splošna nezadovoljnost. Melanholični temperament povzroča črni žolč, izraža pa se v otožnosti in globokem doživljanju.

Če prevladuje sluz, nastane flegmatični temperament, ki vključuje hladnokrvnost in šibko odzivnost (Lamovec, 1984, str. 1, 2).

### **3.2. Značaj**

Značaj obsega psihične lastnosti, ki so povezane z moralno platjo osebnosti in so skoraj izključno rezultat vzgoje in vplivov okolja (npr. poštenost, nesebičnost, hrabrost, skromnost, odkritost).

Introvertni ljudje so mirni, odmaknjeni, knjige so jim ljubše od ljudi. Imajo le malo prijateljev ter se izogibajo novih in vznemirljivih situacij. Strogo nadzirajo svoja čustva, le redkokdaj so agresivni in se skoraj nikoli pošteno ne razjezijo. Nanje se lahko zanesemo.

Ekstravertni ljudje so družabni, radi se udeležujejo zabav, imajo številne prijatelje, radi se pogovarjajo. Iščejo vznemirjenja in nove izzive, radi se izpostavljajo in so običajno precej impulzivni. Radi zbijajo šale, vedno imajo pripravljen odgovor na vsako vprašanje, radi se smejiijo in gledajo na svet in življenje z optimizmom. Hitro izgublajo nadzor nad svojimi čustvi ter so pogosto nezanesljivi (Kompore et al., 2001, str. 231).

### **3.3. Sposobnosti**

Sposobnosti so lastnosti, ki najbolj bistveno vplivajo na uspešnost pri reševanju različnih nalog in problemov. V grobem jih lahko razdelimo na telesne in duševne sposobnosti (Kompore et al., 2001, str. 228).

Sposobnosti so v bistvu človekova potencialnost za razvoj določenih zmožnosti. Same po sebi sicer odločilno vplivajo na reševanje problemov s povsem neznanimi rešitvami, vendar se izrazijo predvsem v kombinaciji z znanjem itd.

### **3.4. Čustva**

Čustva so duševni procesi in stanja, ki izražajo človekov vrednostni odnos do zunanjega sveta ali do samega sebe (Lamovec, 1991).

Objekte (osebe, situacije in dogodke) nevtrarno spoznavamo, hkrati pa jih s čustvi vrednotimo, določamo njihovo pomembnost za nas. Čustva so torej evalvacije (presoje o tem, kaj je zaželeno in kaj nezaželeno), specifični način spoznavanja sveta (Šadl, 1999).

Čustva so duševni procesi in stanja, s katerimi doživljamo značilen vrednostni odnos do stvari, oseb in dogodkov (ugodje in neugodje, prijetnost in neprijetnost, privlačnost in neprivlačnost). Spremljajo jih značilni fiziološki procesi. Vplivajo na naše obnašanje. Čustvo, kot proces zaznamo prek čutil, ki so specializirana anatomsko struktura, v kateri pod vplivom dražljajev nastane živčno vzburjenje. Le – to potuje po živčnem vlaknu v osrednji živčni sistem. Glavni del čutnega organa so čutnice, npr. čepki in paličice v mrežnici.

Čustveni centri so področja v osrednjem živčevju, ki uravnavajo čustvene procese in vplivajo na delovanje avtonomnega živčnega sistema. Poznamo čustvene motnje kot čezmerno pojavljanje neustreznih, zlasti negativnih čustev (strah, krivda, sram, obup,

sovraštvo). Čutni prag predstavlja najmanjšo jakost dražljaja, ki vpliva na občutek. Ločimo absolutni, diferencialni in terminalni prag občutka.

Čustveno funkcijo, ki predstavlja proces vrednotenja, loči od emocije kot pojava. Emocija naj bi aktivirala vse ravni osebnosti, zavedno in nezavedno, kot tudi telo. V svoji osnovi je usmerjena k cilju in je ustvarjalna. Je funkcija zavesti in je pod nadzorom ega. Emocija je oblika spremenjenega stanja zavesti, ki je hkrati več ali manj običajna zavest. Obseg zavedanja se zoži, znotraj tega okvira pa se zavedanje izostri. Ob tem pa se simbolično transformira osebnost kot celota (Lamovec, 1984, str. 32).

Emocija je vedno vezana na nek objekt, oziroma situacijo.

Najpogostejša negativna emocija je žalost in lahko vključuje občutja osamljenosti, malodušja, zavračanja ter nezadovoljstva s seboj. Izraža potrebe po spremembi in lahko vzbudi empatične reakcije pri drugih. Jeza je navadno rezultat fizičnih ali psihičnih omejitev in služi mobilizaciji energije. Povezana je z občutkom moči in samozaupanja. Gnus je reakcija na nekaj, kar je pokvarjeno (fizično ali psihično). Prezir je občutek večvrednosti s primesmi sovražnosti. Strah je potencialno najbolj škodljiva negativna emocija, ki jo doživljamo kot zaskrbljenost, negotovost, ali občutek ogroženosti. Sram spremlja razkritje občutljivega dela sebe in vključuje povečano zavedanje samega sebe. Občutek krivde je rezultat prekršitve notranjih moralnih standardov (Lamovec, 1984, str. 82).

Zelo nejasen pa je tudi pojem sreče. Trstenjak pojmuje srečo kot povsem svojstveno kvaliteto, ki je nedeljiva, enovita in popolna. Taka absolutna Sreča z veliko začetnico pa je dokaj redek pojav. Raziskave namreč kažejo, da je oseb, ki se opisujejo kot povsem srečne ali nesrečne zelo malo, večina pa je nekoliko bolj srečna kot nesrečna. Morda bi bilo ustrežnejše, če bi njihovo stanje označili kot zadovoljstvo (Lamovec, 1984, str. 193,194).

## **4. MEDSEBOJNI ODNOSI PRI DELU**

### **4.1. Komunikacije**

Čedalje pogosteje ugotavljamo in vse bolj se zavedamo, kako razvite spretnosti komuniciranja pripomorejo k večji storilnosti in zadovoljstvu na delovnem mestu. Pomislimo samo, koliko ur na dan preživimo v službi obdani s sodelavci, kandidati, člani izpitne komisije s katerimi se je treba pogovarjati, usklajevati različne zamisli in mnenja, reševati pritožbe in reklamacije, ko je treba pomiriti agresivne sogovornike ali pa prepričevati in spodbujati nemotivirane posameznike, z eno besedo komunicirati v medsebojnih odnosih.

### **4.2. Sodelovanje zaposlenih**

Sodobne fleksibilne povezave med učitelji vožnje terjajo drugačen slog organizacije in upravljanja. Poudarek je na ustvarjanju razmer za kreativno in učinkovito delo učiteljev vožnje. Gre za organizacijo, ki temelji na visoki stopnji vključevanja in sodelovanja zaposlenih pri doseganju ciljev organizacije. Dejavniki spodbujanja sodelovanja zaposlenih so: zadovoljstvo pri delu, vključevanje zaposlenih v proces oblikovanja dela, obogatitev dela, pospeševanje kreativnosti in zbiranje »zlatih idej« ter nagrajevanje in posebne oblike pozornosti do zaposlenih.

Glede na stopnjo motiviranosti lahko zaposlene razvrstimo v štiri skupine (Uhan, 2000, str. 28):

- zaposleni, ki skupne interese in aktivnosti sprejemajo kot svoje, se istovetijo s skupno dogovorjenimi cilji in so nosilci učinkovitosti delovnega procesa,
- zaposleni, ki se v celoti prilagajajo skupno dogovorjenim ciljem in so aktivni izvajalci v delovnem procesu,
- zaposleni, ki se podrejajo skupno dogovorjenim ciljem in aktivnostim, delo jim je vir za preživljanje, svojo pozornost in aktivnost pa posvečajo drugim področjem,

- zaposleni, ki so se odločili, da ob prvi primerni zaposlitvi zapustijo organizacijo, v kateri delajo in jih le-ta ne zanima več.

Gelbraith (1970, str. 127-128) je skupine navedel v približno obrnjenem vrstnem redu. Motivacija je sredstvo ali razlog, s katerim je moč uresničiti takšno koordinacijo, kjer sodelujoči posamezniki v organizaciji opustijo svoje lastne cilje in z večjo ali manjšo prizadevnostjo zasledujejo cilje organizacije.

To lahko dosežemo na naslednje načine:

- skupina prejme svoje naloge s prisilo,
- sprejem skupnih nalog je moč kupiti, to je denarna motivacija,
- posameznik oceni svoj položaj v odnosu do vrednot drugih in potem sprejme njihove naloge kot lastne; ta motivacijski vpliv imenujemo identifikacija,
- kadar posameznik v organizaciji presodi, da so njeni višji cilji, poleg tega pa se upa, da jih bo z uresničevanjem približal lastnim, govorimo lahko o adaptaciji.

Zanima nas, v kateri od navedenih štirih skupin se posamezni zaposleni nahajajo. Podatke lahko dobimo z anketiranjem ali na drug način zbiranja javnega mnenja. Izboljševanje motivacijske strukture lahko dosežemo z ustreznim delovanjem motivacijskih dejavnikov.

### **4.3. Konflikti**

Konflikt je sočasno delovanje nasprotnih motivov, ki se vzajemno izključujejo. V konfliktu so lahko različne potrebe, ki istočasno težijo k zadovoljitvi. Nekateri teoretiki menijo, da tedaj prevlada tista potreba, ki je v hierarhiji potreb bolj temeljna. V konfliktu je lahko več možnih ciljev, ki bi zadovoljili isto potrebo, pa se ne moremo odločiti med njimi.

Med mnogimi spretnostmi, ki so potrebne za uspešno funkcioniranje organizacije, je usposobljenost za reševanje konfliktov ena od najpomembnejših. Vodja avto šole je večkrat v vlogi iniciatorja sprememb. Vsaka sprememba pomeni spremembo ustaljene prakse, utečenih odnosov med zaposlenimi in potrebe po prilagajanju v

okolju. Vse to predstavlja tudi večjo verjetnost pojavljanja konfliktov na relaciji vodja avto šole in učitelj vožnje kakor tudi konfliktov med učitelji vožnje. Konflikt ima tudi svojo pozitivno stran, ker nam zagotavlja, da pravilno obravnavamo vse možne alternative ter poiščemo najboljšo rešitev. To pomeni, da je izbrana rešitev že v samem začetku preizkušena in s tem zmanjša možnost, da bi se podoben konflikt pojavil kasneje na relaciji vodja avto šole in učitelj vožnje. Podobno velja tudi za druge konfliktne situacije z drugimi akterji (kandidati, člani izpitne komisije in drugi).

#### **4.3.1. Tipi ravnanja v konfliktnih situacijah**

**Izogibanje.** Pri vodji, za katerega je značilno izogibanje v konfliktni situaciji, opazamo odlaganje konfrontacije, čakanje, da se bo problem rešil sam od sebe, »pometanje problemov pod preprogo«, odsotnost vmešavanja v konflikt in pretvarjanje, kot da spora ni. Taka situacija predstavlja stres za vse vpletene, saj povzroča velike težave v komuniciranju. So pa situacije, v katerih je tudi tako ravnanje ustrezno, kot npr. v primerih, ko je nastali problem bolj »vihar v kozarcu vode« kot kaj drugega, ko smo pri iskanju rešitev nemočni, ko bi konfrontacija bolj škodila kot koristila, ko je potreben čas za zbiranje dodatnih informacij in ko so drugi bolj kompetentni za rešitev problema kot smo sami.

**Spopad.** Tako ravnanje je značilno za vodjo, ki brani svoj prav ali pa preprosto želi zmagati. Pri obrambi interesov se uporablja čustvena, intelektualna ali pozicijska (hierarhična) premoč. Tako ravnanje pomeni tudi nespoštovanje interesov nasprotnika, pojavijo se zamere, ovinkarjenja, vpitje ipd. Je pa tak stil vodenja uporaben v situacijah ko moramo vsiliti kaj neprijetnega, ko gre za nujne, hitre in odločne akcije in ko je vodja prepričan v svoj Pravni pouk: Zoper sklep o vpisu se lahko pri tem sodišču vloži ugovor v osmih dneh od vročitve sklepa, nasprotna stran pa niti slučajno ni pripravljena poslušati.

**Zglajevanje.** To vodenje je osnovano na vrsti sodelovanja, kjer so v ospredje postavljeni interesi drugih ljudi. Če je ta pristop prevečkrat uporabljen, povzroči pri

podrejenih zmanjšanje spoštovanja vodje, pojav brezobzirnosti do vodje in poslabšanje discipline. Stil je uporaben v primeru, če vodja spozna, da nima prav, ko je stvar zelo pomembna za druge in jim želijo povečati ugled in ko si drugi ne upajo povedati svojih misli, vodja pa jim želi dopovedati, da spoštuje njihova mnenja.

**Sklepanje kompromisov.** To je stil ravnanja, pri katerem se iščejo ugodne rešitve za obe strani v sporu. Pogosto pomeni to tudi iskanje srednje poti, kjer se pogosto zanemarjajo kakovostne in ustvarjalne rešitve. Kultura spretnega krmarjenja med različnimi možnimi rešitvami lahko tudi povzroči zanemarjanje vrednot in načel. Stil ravnanja je uporaben, ko nasprotnika težita k ciljem, ki se izključujejo in ko vodja nima dovolj časa za bolj kvaliteten pristop k reševanju problemov, ki pa niso zelo pomembni in je rešitev začasna.

**Reševanje problemov.** To je ravnanje, ki zahteva veliko dela za obe strani. Tu gre za iskanje rešitve, s katero bosta obe strani zadovoljni. Treba je posvetiti veliko pozornost pri spoznavanju interesov obeh strani in iskanju kar se da ustvarjalnih rešitev. Pristop zahteva veliko časa in energije in zaradi tega se lahko zgodi, da to postane izgovor za odlaganje odločitve. Pristop je uspešen, ko je zadeva preveč pomembna in bi bil sklenjen kompromis neustrezna rešitev, ko mora vodja reševati dolgotrajne konflikte in ko je kvaliteta odločitve pomembna in je zato treba upoštevati te vidike (Everard in Morris, 1994).

Izvor konfliktov vidi Rot v različnosti dojemanja, ocenjevanja in stališč med posamezniki (Kompare et al., 2001, str 398).

#### **4.3.2. Načini reševanja konfliktov**

1. opredelitev problema,
2. iskanje možnih rešitev,
3. ovrednotenje teh rešitev,
4. odločitev, katera rešitev je najboljša,

5. odločitev o načinu izvedbe,
6. preverjanje uspešnosti rešitve.

Pomembno se je tudi zavedati, da je neuspelo reševanje problema posledica slabe odločitve glede reševanja, ne pa, da so bili slabi tisti, ki so ga reševali (Kompore et al., 2001, str. 399).



## 5. STRES IN OBVLADOVANJE STRESA

V današnjem času živimo hitro in prenaporno, tako da je stres naš vsakdanji spremljevalec. Delo učitelja vožnje je stresno od začetnih vaj programa poučevanja vožnje motornih vozil pa do izpitne vožnje. Na izpitni vožnji še bolj, ker takrat učitelj vožnje ukrepa v zadnjem trenutku oziroma tik pred nesrečo. Psihofizični napor pri delu učitelja vožnje ga prisilijo v sprostitve. Vendar si zaradi same dinamike dela pogosto ne vzame dovolj časa zase in za svojo telesno in duševno sprostitve.

Odnos do življenja in način, s katerim reagiramo na zahteve in izzive okolja, sta v veliki meri odvisna od osebnostnih lastnosti človeka in same vzgoje. Stres je občutek, ki ga človek sam izzove in ga zato lahko nadzoruje in obvladuje izključno samo on. Zato lahko nanj tudi razumsko vplivamo.

Stresu torej ne moremo ubežati. Zato je pri spoprijemanju z njim zelo pomembno, kako ga prenašamo in koliko smo nanj odporni. Stres lahko na primer zmanjšamo tako, da stresorjem načrtno pripišemo manjši pomen. V kolikor hočemo za vsako stresno situacijo primerno odreagirati, si moramo zastaviti naslednje cilje:

- Naučiti se usmeriti svoje moči na res pomembne in nujne rešitve. Pomisliti: Ali je ta problem res vreden mojih čustev, energije in časa?
- Krepiti svojo sposobnost spoprijemanja s stresom.
- Zavestno vplivati na svoje stanje. Preučiti vse možne rešitve in jih primerjati.
- Spremeniti svoje razumevanje odgovornosti. Zaupati sposobnosti drugih ter jih prositi za morebitno pomoč.

Pomembno je znati pravilno reagirati na stresno situacijo.

Odpornost proti stresu je v primerjavi z drugimi oblikami spoprijemanja s stresom pasivnejša. Kljub temu od vas zahteva razmislek, preden se odzovete na stresor. Zato je pomembno, da znate spretno sprejemati in razčlenjevati svoje odločitve (B. Youngs, 2001, str. 48, 49).

Stres je vzorec fizioloških, čustvenih, spoznavnih in vedenjskih odgovorov organizma na dražljaje, ki zmotijo človekovo notranje ravnotežje. Dražljaje, ki povzročajo stres, imenujemo stresorji. Stresorji so vsi pojavi, ki jih doživljamo kot grožnjo ali izziv in zato telesno ali duševno obremenjujejo našo osebnost. Lahko izvirajo iz okolja, delovnega mesta, življenjskih dogodkov ali vsakodneвне naglice. Stresorji iz okolja so previsoka ali prenizka temperatura, hrup, kemikalije, naravne nesreče, kot so poplave, potresi in hurikani (Kompore et al., 2001, str 199).

### **5.1. Stres na delovnem mestu**

Stres se torej nanaša na situacijo. Stresne situacije so lahko fiziološkega, psihološkega ali socialnega izvora. Pogosti vzrok stresa so tudi nenadne spremembe v življenju in vsakodneвне skrbi.

Kot že beseda »stres« pove, se nahaja organizem pod močnim pritiskom, ki slabi njegove prilagoditvene zmožnosti, tako v biološkem kot psihološkem smislu (Lamovec, 1984, str. 261).

V psihologiji in biologiji je stres vsaka obremenitev ali motnja, ki ovira funkcioniranje organizma. Človek se odzove na fizični in psihološki stres s kombinacijo psihične in fiziološke obrambe. Če je stres premočan ali če je obramba neustrezna, se lahko pojavijo psihosomatske ali druge mentalne težave.

Psihološki dejavniki predstavljajo pomembne determinante delavčevega zdravja, počutja in produktivnosti. Raziskave kažejo, da so na boljšem delavci, ki so pri delu zadovoljni in motivirani, niso preobremenjeni in vzdržujejo dobre odnose s svojimi delodajalci, šefi in sodelavci. Taki delavci so manj odsotni z dela, manj se odločajo za fluktuacijo in dosegajo pri delu nadpovprečne rezultate (Sabadin, 2000, str. 52).

Večina preživi več časa na delovnem mestu kot doma, zato je stres na delovnem mestu pogost. Po navadi nastane zaradi preobremenjenosti, kratkih rokov, stresno pa je tudi, če nimamo dovolj dela in se dolgočasimo. Nekateri poklici so že po svoji

naravi stresni, kot recimo poklic pilota. Intenziven delovni stres lahko povzroči, da posameznik popolnoma »izgori« na delovnem mestu. Pokažejo se znaki, kot so telesna utrujenost, pomanjkanje energije, depresija, brezupje, cinizem, negativen pogled nase in na druge, nizka stopnja samospoštovanja, ki opozarja na izčrpanost.

### **5.1.1. Odziv organizma na delovanje stresorjev**

Dogodki in razmere niso stresni sami po sebi, ampak je od posameznika odvisno, kako jih bo doživljal. Med seboj se razlikujemo glede na to, kako zaznavamo stresorje in kako nanje reagiramo. Naš odziv je odvisen od tega, kako ocenimo zahteve okolja in lastne sposobnosti, da bi te razmere obvladali (Kompore et al., 2001, str 200).

## **5.2. Opozorilni znaki stresa**

Stres se kaže na treh ravneh: fizični, čustveni in vedenjski. Običajni znaki stresa, katere moramo dovolj zgodaj prepoznati in upoštevati njihova opozorila, so:

- glavobol,
- živčnost, napetost,
- nezmožnost pregnati neprijetne misli,
- slabost in omotičnost,
- pomanjkanje zanimanja za spolnost,
- pretirana kritičnost,
- govorne težave v stanju vzburjenosti,
- stalni občutki vznemirjenosti in razdraženosti,
- bolečine v prsih ali pri srcu,
- nizek energetski nivo ali izbruh energije, ki mu sledi depresija,
- povečano znojenje,
- zmanjšan ali povečan tek,
- občutek ujete žrtve, ki nima izhoda,
- izbruhi nekontrolirane jeze,

- bolečine v spodnjem delu hrbta,
- pogosta otožnost,
- pomanjkanje zanimanja za stvari, ki so vas včasih razveseljevale,
- neprestan strah,
- pogosta občutja prizadetosti,
- sumničavost,
- občutja, da vsi drugi ne razumejo in da niso sočutni,
- občutek, da so ljudje neprijazni in vas ne marajo,
- hitro bitje srca,
- znižano samospoštovanje,
- slabost v želodcu,
- občutek manjvrednosti,
- težave z nespečnostjo ali z veliko potrebo po spanju,
- težave pri odločanju,
- stalna želja po samoti,
- dihalne težave,
- pomanjkanje koncentracije,
- brezupno videnje prihodnosti,
- težave s pozornostjo,
- oslabiljenost posameznih delov telesa (B. Youngs, 2000, str. 17).

### **5.3. Dogodki, ki so stresni za učitelja vožnje**

- prva ura vožnje,
- izpitna vožnja,
- spreminjanje programa poučevanja vožnje motornih vozil,
- obvezna udeležba na sestankih,
- kritika nadrejenega,
- spremenjene odgovornosti,
- sestanek z vodjo avto šole ali z drugim nadrejenim,
- delo z motečimi kandidati,
- nadzorovanje in kontrola cestnega prometa s strani policije,

- grožnje kandidata,
- problemi v širši skupnosti,
- vzdrževanje samonadzora ob občutjih jeze,
- pogovor s starši o težavah kandidata,
- ocenjevanje društvenega izpita,
- poučevanje manj sposobnih kandidatov,
- premalo odmorov, prekratki odmori,
- nestrinjanje z nadrejenimi,
- nestrinjanje z izpitno komisijo,
- slabi pogoji dela,
- zavrnjeno povišanje dohodka,
- nestrinjanje s sodelavci.

## **5.4. Obvladovanje stresa**

### **5.4.1. Spoprijemanje s stresom**

Učitelj vožnje ne sme dovoliti, da bi ga stres premagal in izčrpal. Mora izbrati in uporabiti svojo strategijo za spoprijemanje z njim. Z razvijanjem izbrane strategije za obvladovanje stresa učitelj vožnje gradi svojo psihološko trdnost in odpornost.

Fiziološke tehnike za soočenje s stresom so: sprememba načina prehranjevanja, izboljšanje telesne kondicije in učenje specifičnih tehnik sprostitve napetosti, ki običajno spremljajo stres (Polajnar et al., 2003, str. 110).

#### **5.4.2. Podpora na delovnem mestu**

Stres povzroča katera koli motnja, ki ovira posameznikovo mentalno zdravje in počutje. Pojavi se, ko mora telo delovati na način, ki presega normalno delovanje. Stres je škodljiv za posameznika, družino, organizacijo in družbo. Nekateri avtorji škodljiv učinek stresa na organizacijo imenujejo organizacijski stres (Polajnar et al., 2003, str. 97).

Podpora vodje avto šole in sodelavcev lahko znatno omili učinke stresa pri delu učitelja vožnje. Druženje s sodelavci, ki so pripravljeni poslušati in deliti svoja čustva, mnenja in strategije za soočanje z različnimi situacijami, je lahko zdravilna izkušnja, ki povezuje učitelje vožnje. Iskren pogovor v varnem okolju lahko zniža stopnjo stresa. Vsaka avto šola bi mogla enkrat na mesec organizirati druženje svojih zaposlenih. Cilj teh druženj bi bila izmenjava idej in pogovor o težavah pri delu avto šole. Veliko pozornosti bi posvečali delovnim strategijam avto šole, ugotavljali vzroke za uspešnost in neuspešnost dela učitelja vožnje. Tak podporni sistem lahko zmanjša občutek izoliranosti, krepi in polni posameznikovo samopodobo, ter omogoča tovarištvo med učitelji vožnje. Kajti prav osamljenost je eden ključnih dejavnikov, ki povzročajo izgorelost.

Posameznik sicer lahko zelo poveča odpor na stres, vendar s tem ni mogoče odpraviti nekaterih vzrokov stresa, ki delujejo iz delovnega okolja. Zato mora pristopiti k opravljanju stresa tudi organizacija s spreminjanjem svoje notranje strukture in postopkov ter spreminjanjem narave dela (Polajnar et al., 2003, str. 111).

Avto šole kot kolektivi se razlikujejo med seboj, ker bi vsi učitelji vožnje morali gojiti občutek povezanosti, ki bi vsakemu posamezniku omogočal podporo.

## 6. VODENJE IN STILI VODENJA

Obstajajo različne opredelitve vodenja. Vodenje lahko definiramo kot aktivnost vplivanja na skupino ljudi, katerih sodelovanje privede do želenega cilja. Ustrezna opredelitev vodenja je praviloma povezana z vsebino in aktivnostmi, ki se izvajajo v zvezi s tem.

### 6.1. Vloga vodje avto šole

Vodilno osebje mora poznati lastnosti, razmišljanja, občutenja in vodenje zaposlenih, kar jim pomaga pri razvrstitvi teh na ustrezno delovno mesto, hkrati pa jim to omogoča, da kvalitetnejše spremljajo razvoj posameznika ter uporabljajo zanj ustreznejše oblike spodbujanja (Možina et al., 1998, str. 16).

Vodja avto šole mora skrbeti za vzdušje in motivacijo v avto šoli. Bistveni sestavni del pripravljenosti za delovno storilnost je psihološka pripravljenost za delo učitelja voznje. Motiviranost za delo je močno pogojena s potrebami delovnega človeka in vpliva na njegovo ravnanje.

Po Fayolu so osnovne aktivnosti vodilnih (Vila in Kovač, 1997, str. 54):

- planiranje, kar pomeni stalno raziskovanje prihodnosti in razvijanje plana in akcij,
- organiziranje, ki je pomembno za postavitev in izvajanje uspešne organizacije; med naloge, ki jih mora opraviti vodilni spadajo: dosledno izvajanje plana, usklajenost organizacije in ljudi, formuliranje jasnih in natančnih odločitev, zagotavljanje uspešnega izbiranja kadrov, jasno definirane dolžnosti, dajanje pravičnih nagrad za opravljeno delo, uporabljanje sankcij za storjene napake, vzdrževanje discipline, kontrola nad zaposlenimi in opravljenim delom idr.,
- ukazovanje, kar pomeni, da mora vodilni dobro poznati svoje zaposlene, izločiti mora nesposobne, dajati mora dober vzgled idr.,
- koordinacija, kar pomeni povezavo, usmerjanje in usklajevanje zaposlenih, njihovih aktivnosti in moči,

- kontroliranje, kar pomeni ugotavljanje, ali je vse uresničeno v skladu s postavljenimi plani.

Ločimo več vrst vodenja, in sicer vodenje z izjemami, s pravili določanja, z motiviranjem, s soudeležbo, delegiranjem in vodenje s cilji. Z načinom vodenja lahko pripravimo ljudi do boljšega dela. Pri vodenju z motiviranjem lahko pričakujemo, da bodo zaposleni aktivnejši, če se bodo pri delu izobraževali in razvijali, če imajo privlačno delo in veliko samostojnosti ter lahko sami preverjajo rezultate. Tak način vodenja oblikuje odnos med vodji in zaposlenimi, ki mu pravimo partnerstvo. Način vodenja poudarja aktivno načrtovanje, organiziranje in nadziranje nalog (Lipičnik, 1998, str. 409).

Slog vodenja pa se nanaša na določen vzorec vedenje, ki ga vodja uporablja pri delu z ljudmi. Med najpogostejše sloge vedenja spadajo birokratski, razvijalski, avtorski in dezerterski (Lipičnik, 1998, str. 314).

Vodenje lahko opredelimo kot usklajevanje nalog, sredstev, nadzora in organiziranja z namenom, da bi sistem dosegel zastavljene cilje. Za učinkovit proces vodenja je pomembna organizacijska enotnost in stalnost dodeljevanja nalog (Ivanko et al., 1990, str. 65).

Vodenje naj bi temeljilo na določenih fleksibilnih načelih, ki se lahko prilagajajo glede na potrebe, pomembno je le vprašanje znanja, kako ta načela uporabiti. Med načela lahko uvrstimo: delitev dela, avtoriteta in odgovornost, disciplina, enotnost ukazovanja in usmerjanja, nagrajevanje zaposlenih, red, pravičnost in iniciativa.

Sodelovanje podrejenih pri sprejemanju odločitev je izrednega pomena. Poznamo več vrst vodij, od katerih ima vsak svoj način sprejemanja odločitev.



Vodje lahko opredelimo kot (Vila in Kovač, 1997, str. 211):

- avtorskega vodjo, ki sam rešuje problem in sprejema vse odločitve na podlagi informacij, ki so mu tedaj na voljo, lahko jih dobi tudi od svojih podrejenih, vendar jim ne pove, za kaj jih potrebuje, ali problem sploh obstaja in kakšen je; vloga podrejenih je omejena le na posredovanje informacij, ne sodelujejo pa pri oblikovanju alternativnih rešitev;
- vodjo, ki se posvetuje z izbranimi podrejenimi, zato da bi spoznal njihovo mišljenje o problemu in možnih rešitvah zanj; vendar pa to dela individualno in ne v skupini, kasneje pa vodja samostojno sprejema odločitve, pri čemer zamisli in sugestije podrejenih upošteva ali pa tudi ne; lahko se vodja posvetuje z vsemi svojimi podrejenimi o problemu in sicer hkrati, torej pri skupnem razgovoru; tako spoznava njihove zamisli in predloge, kasneje pa sprejme odločitve sam in te zamisli ali predloge upošteva ali pa tudi ne;
- v skupinsko odločanje usmerjenega vodjo, ki podrejene seznanja s problemom, nato pa vsi skupaj sodelujejo pri ustvarjanju zamisli za rešitev, oblikujejo alternativne rešitve, dokler ne dosežejo soglasja o odločitvi; vodja ima le vlogo koordinatorja, neposredno ne sme vplivati na sodelujoče, temveč le usmerja razpravo; kasneje skrbi za uresničitev skupno sprejete odločitve.

Vodenje lahko opredelimo kot sposobnost vplivanja, motiviranja in usmerjanja ljudi, da bi čim boljje opravljali svoje naloge in dosegli želene cilje. Motiviranje zaposlenih obsega sposobnost za razumevanje, postavljanje zgledov in izzivov, spodbujanje, zbiranje pripomb in predlogov, vključevanje, pooblašcanje, obveščanje, razvijanje in usposabljanje in zagotavljanje pravičnega plačila.

Spodbujanje v enaki meri in z istimi sredstvi ni učinkovito, ker so učinkovite spodbude vedno individualne. Za denar lahko rečemo, da je univerzalna spodbuda, vendar pri visoko ustvarjalnih ljudeh velikokrat ni učinkovit. Človek postane ustvarjalen šele takrat, ko se pojavi ljubezen in navdušenje do dela (Mayer, 1994, str. 77).

Denar ni zadosten motivator, ampak motivira tisto, kar lahko z denarjem naredimo.

Vodenje, ki je usmerjeno k ljudem, je učinkovitejše od vodenja, ki je usmerjeno le na delo. Vsak vodja ustvarja pri podrejenih možnost za produktivnejše in kakovostnejše delo na dva načina, in sicer z osebnim zgledom in z doslednim izvajanjem petih temeljnih funkcij, ki so: dajanje nalog, nadzor izvajanja nalog, usklajevanje dela, spodbujanje dela in strokovno presojanje.

Zaposlenih ne moremo motivirati za določeno delovanje z našimi, ampak z njihovimi osebnimi razlogi. Zaposleni morajo najti motive, razloge in cilje sami, da bodo dali vse od sebe.

## **6.2. Vpliv avtoritete**

Avtoriteta nudi posamezniku alibi in ga razbremeni lastne odgovornosti za ravnanja. Razbremeni se odgovornosti na ta način, da prenese vso pobudo na legitimno avtoriteto. Posnemanje pomembnih posameznikov lahko tudi poveča stopnjo samospoštovanja. V tržnih sporočilih se komunikatorji poslužujejo te strategije, kot se npr. sklicujejo na mnenja uglednih strokovnjakov, športnikov, igralcev itd. in ljudi nagovarjajo, naj jim sledijo (Ule in Kline, 1996, str. 103).

## **6.3. Lastnosti uspešnih vodij**

Med temeljne značilnosti novega managementa prištevamo spoštovanje sodelavcev, zaupanje, obveščanje, večanje občutka njihove osebne vrednosti, navdušenja za cilje. Ni pomembno le to, kar zaposleni imajo, temveč tudi, kako se v organizaciji počutijo (Brajša, 1996, str. 45).

Temeljna naloga managementa je omogočiti zaposlenim, da ostanejo oziroma postanejo uspešni. Uspešnost zaposlenih je v veliki večini odvisna od tega, kako so vodeni in usmerjeni. Denarna spodbuda je močan, vendar zelo kratkoročen

spodbujevalec vedenja posameznikov. Vsak vodja naj bi moral znati motivirati svojega zaposlenega; to pomeni, da mora znati z njim izpeljati motivacijski intervju, opazovati in definirati motivacijski profil človeka, oceniti motivacijski profil delovnega mesta, oceniti, ali se profil delovnega mesta ujema s profilom človeka, ki dela na tem delovnem mestu itd.

Uspešen vodja mora biti motiviran, kajti le tako motivira tudi druge. Motiviran vodja ima jasno določene cilje in izdelan načrt za doseganje cilja. Svoje podrejene obravnava pravično in enakovredno ter jim dodeli takšno delovno mesto in vlogo, kjer pridejo do izraza posameznikove dobre lastnosti in zmožnosti. Zaposlenim zaupa odgovorne naloge in jim da možnost, da pokažejo svoje znanje in sposobnosti. Vodja svoje zaposlene ceni, spoštuje in upošteva, jih spodbuja in pohvali za uspešno opravljeno delo. Zaveda se, da pri svojem delu ni nezmotljiv in je napake pripravljen priznati kakor tudi prevzeti kakor tudi prevzeti nase napake svojih podrejenih. Včasih je že s postavljanjem ciljev mogoče marsikaj narediti, saj je za ljudi največje zadoščanje občutek, da so nekaj uresničili in dosegli. Zato rešitev ni vedno v materialnem nagrajevanju, ampak v ustrezni spodbudi, skrbi za osebni razvoj. Danes sta za zaposlene vedno bolj pomembna osebni in strokovni razvoj, pomembno je, da vodja uporabi svoje znanje pa tudi malo domišljije. Vodje v večini ne opazijo niti dobrega niti slabega dela, stvari preprosto ignorirajo, ker si ne želijo konfliktov. Ljudje pa s stališča naše notranje motivacije zelo cenimo, kadar kdo opazi naše delo. Treba je torej odkriti stvari, ki motivirajo zaposlene, saj zaposleni včasih niti sami ne znajo, ali ne želijo povedati, kaj jih motivira. Zato bi moral biti vodja sposoben odkriti te stvari.

Najbolj odločen motivator je skrb za osebni in strokovni razvoj zaposlenega, saj ni več tako pomembna varna zaposlitev, bolj je pomembna zaposljivost, da imamo znanje, ki nam omogoča, da smo na trgu zaposljivi kadarkoli. Seveda pa je to odvisno od vsakega posameznika, kljub temu pa delodajalec ne bi smel pozabiti, da so za veliko ljudi ključnega pomena veščine in znanje, ki jih lahko uporabijo kjerkoli in kadarkoli. Delodajalci, ki zaposlenim ne omogočijo osebnega in strokovnega razvoja, ker se bojijo, da jih bodo izgubili, ne ravnajo pametno. Tisti, ki mu je do znanja, bo do njega prišel tudi po drugi poti, in potem bo dejansko odšel drugam.

Uspešen vodja se zaveda, da je motiviranje zaposlenih stalen proces, da jih ni dovolj samo motivirati, ampak je potrebno njihovo motiviranost tudi ohranjati.

## **6.4. Načini vodenja**

### **6.4.1. Slogi vodenja**

Model predpostavlja štiri tipe ali nivoje pripravljenosti delavcev, ki so odvisni od znanj, izkušenj, spretnosti, samozaupanja, predanosti delu in motiviranosti delavca. Določene kombinacije lastnosti oziroma kombinacije njihovih stopenj prisotnosti in razvitosti, oblikujejo štiri glavne tipe ljudi glede na stopnjo pripravljenosti za specifične delovne naloge:

R1 Tip človeka, ki ne zna in ne želi. To je tip človeka, ki ni usposobljen, ni predan delu in ni motiviran. Podoben mu je tip, ki ni usposobljen in tudi nima potrebne samozavesti.

R2 Tip človeka, ki ne zna, toda želi. To je posameznik, ki ni usposobljen, toda je zelo motiviran in si želi delati. Podoben mu je tip, ki ni usposobljen, ampak je samozavesten, če je zraven vodja in mu daje ustrezne napotke.

R3 Tip človeka, ki zna, ampak ne želi. To je tip človeka, ki je sposoben učinkovito delati, ampak ni pripravljen te svoje sposobnosti uporabiti. Podoben mu je tip, ki je sposoben delati, ampak je nesiguren in si nalog ne upa opraviti sam.

R4 Tip človeka, ki zna in želi. To je tip človeka, ki je sposoben učinkovito delati in delo rad opravlja. Podoben mu je tip, ki je sposoben delati in ima za to potrebno samozavest.

#### **6.4.2. Stili vodenja**

Za vodjo je identifikacija teh štirih nivojev pripravljenosti za delo ključnega pomena, če hoče prilagoditi različnim delavcem najprikladnejši stil vodenja in tako vodenje napraviti čimbolj učinkovito. Po modelu »situacijsko vodenje« je treba vsakemu tipu pripravljenosti za specifično delo prilagoditi ustrezen stil vodenja. Pripravljenost R1 najbolj ustreza stil vodenja S1, R2 ustreza S2, R3 ustreza S3 in R4 ustreza S4. Ko se stopnja pripravljenosti za delo pri posamezniku spremeni (npr. ko napreduje pri usposabljanju za delo), je temu treba prilagoditi tudi stil vodenja. Stopnja pripravljenosti za delo se lahko pri posameznih delavcih spreminja v obe smeri. Lahko se izboljša ali pa tudi poslabša. In vedno je možno temu prilagoditi stil vodenja.

Za opisane stopnje pripravljenosti za delo (R1 do R4) ustrezajo naslednji stili vodenja:

**S1 DIREKTIVA (telling):** Vodja poskrbi za specifična navodila in nato skrbno nadzira delo. Strategija vodenja z usmerjanjem in nadzorom podrejenih je uporabna za neizkušene delavce.

Stil je primeren, ko želimo vplivati na nizko stopnjo pripravljenosti za delo. Imenujemo ga »direktiven« stil vodenja, ker vodja pri tem da natančno navodilo kaj, kdaj, kje in kako. Ne sme pa vodja pri tem prakticirati prevelike stopnje podpore, ker lahko podrejeni to doživi kot nagrado za nedelo ali celo kot situacijo, v kateri bi o tem, ali je treba delo opraviti, še diskutiral. Stil dodatno opisujejo besede, kot so vodenje, usmerjanje in vpeljevanje.

**S2 PREPRIČEVANJE (selling):** Vodja razloži odločitev in da priložnost za dodatna pojasnila. Podrejeni, ki si želijo osvojiti potrebne spretnosti, dobro reagirajo na navodila in podporo.

Stil je primeren, ko želimo vplivati na nizko do srednje visoko pripravljenost za delo. Imenuje se »prepričevanje,« ker vodja uporablja usmerjanje in daje navodila. Skozi razlago in pojasnjevanje poskuša podrejenega pridobiti in mu »prodati« idejo. Stil dodatno opisujejo besede, kot so razlaganje, pojasnjevanje in prepričevanje.

**S3 SODELOVANJE (participating):** Sodeluje s podrejenimi pri oblikovanju idej in jih vzpodbuja pri sprejemanju odločitev. Vodja bo dosegel dobre rezultate s podrejenimi, ki imajo potrebna znanja in spretnosti opraviti delo, vendar si ne upajo prevzeti polne odgovornosti za to.

Stil je primeren, ko želimo vplivati na zmerno do visoko stopnjo pripravljenosti za delo. Imenujemo ga »sodelovanje,« ker pri tem vodja in podrejeni sodelujeta pri usmerjanju. Vodja pri tem olajšuje in vzpodbuja vključenost podrejenega. Stil dodatno opisujejo besede, kot so vzpodbujanje, sodelovanje in predanost.

**S4 DELEGIRANJE (delegating):** Prenese na podrejene odgovornost za odločitve in njihovo izvršitev. Vodja z izkušenimi in predanimi podrejenimi dosega izjemne rezultate, če jim pusti samostojnost.

Stil je primeren, ko želimo vplivati na visoko stopnjo pripravljenosti za delo. Imenujemo ga »delegiranje,« ker vodja prenaša odgovornost za sprejemanje odločitev in izvrševanje delovnih nalog na podrejene. Stil dodatno opisujejo besede kot so opazovanje, monitoring in izvrševanje (Sabadin, 2000, str. 65, 66).

## **7. ANKETA IN REZULTATI ANKETE**

Vprašalnike pogosto uporabljamo v anketah. Pri anketah gre za zbiranje podatkov, ki kažejo mnenja večjega števila ljudi. Z vprašalniki lahko zelo hitro dobimo podatke velike skupine ljudi, z intervjuji pa ne. Anketa lahko poteka tudi preko telefona, pisem in sredstev obveščanja. Ni pa nujno, da v anketah uporabimo vprašalnike, ljudem lahko postavimo le eno standardizirano vprašanje; v tem primeru smo uporabili intervju (Kompore et al., 2001, str. 30).

Standardiziran intervju je v marsičem podoben vprašalnikom, saj so vprašanja vnaprej pripravljena. Razlika je v tem, da jih v intervjuju spraševalec ustno postavlja, vprašalnike pa berejo in nanje odgovarjajo spraševanci sami. Vprašanja so lahko zaprtega ali odprtega tipa. Pri zaprtem tipu so možni odgovori že vnaprej določeni, pri odprtem pa spraševanec sam napiše odgovore.

### **7.1. Anketa**

Anketa je način zbiranja podatkov s spraševanjem pri večjem številu ljudi.

Vsi podatki dobljeni z raziskavo so strogo zaupne narave in njihova objava s pravimi imeni raziskovancev ni dovoljena (Kompore et al., 2001, str. 33).

Zbrane rezultate urejamo in prikazujemo na različne načine: razvrstimo jih v ranžirno vrsto, grupiramo v razrede, oblikujemo frekvenčno porazdelitev, grafično prikažemo (histogram, poligon). Izračunamo jim lahko srednje vrednosti (aritmetično sredino, mediano, modus) in določimo razpršenost (razpon, standardni odklon) (Kompore et al., 2001, str. 45).

Za analizo kritičnih dogodkov pri delu učitelja vožnje smo uporabili metodo anketiranja, s pomočjo katere smo zbrali vse podatke, ki so nam pomagali pri izvedbi te naloge. Vsebina vprašalnika zajema vsa vprašanja, ki se nanašajo na zadovoljstvo učitelja vožnje z različnih vidikov njihovega dela: delom, plačo, medsebojnimi

odnosi, delovnimi pogoji, odgovornostjo pri delu kot kritičnimi dogodki, ki se pojavljajo pri njihovem delu (glej prilogo 1).

Anketni vprašalnik je bil sestavljen iz treh delov in sicer:

- prvi del anketnega vprašalnika je vseboval splošna vprašanja glede spola, starosti, izobrazbe in delovnega mesta v avto šoli,
- v drugem delu anketnega vprašalnika so učitelji vožnje odgovarjali še na vprašanja s področja motivacije oziroma so podali strinjanje ali nestrinjanje z določeno trditvijo,
- v zaključnem delu anketnega vprašalnika so učitelji vožnje odgovorili še na vprašanja, ki so povezana z njihovim razmišljanjem o morebitni zamenjavi službe, morebitnimi vzroki ob zamenjavi oziroma o morebitnih ukrepih za izboljšanje motivacije v njihovem delovnem okolju, ter navedbo nekaterih kritičnih dogodkov, za katere mislijo, da so pomembni pri njihovem delu. Vsi pridobljeni odgovori so mi vsekakor pomagali pri oblikovanju predlogov za izboljšanje dela učitelja vožnje.

Anketo smo izvedli v pisni obliki, v sklopu katere so učitelji vožnje anonimno izpolnili vprašalnik. Štiri anketne vprašalnike smo poslali na petindvajset izbranih avtošol na območju Ljubljane, Kranja in Domžal.

## **7.2. Obdelava in analiza ankete**

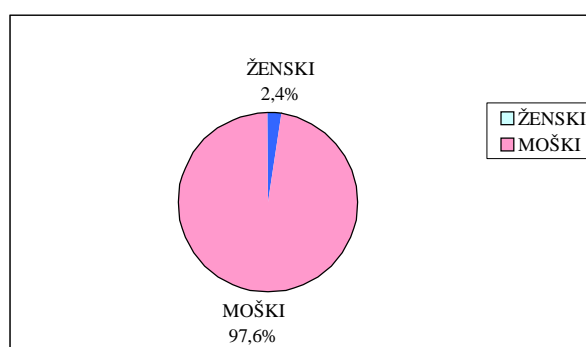
V raziskavi je bilo obdelanih 81 anketni vprašalnikov od 100 - ih poslanih s po 15 vprašanji, ki jih bomo v nadaljevanju podrobneje analizirali. Samo analizo bomo na koncu uporabili pri oblikovanju predlogov za izboljšanje motiviranosti zaposlenih v avtošoli. Zbrani podatki so bili obdelani s programi Microsoft Excel in Microsoft Word.



Dobljeni so naslednji rezultati:

### 7.2.1. Struktura učiteljev vožnje po spolu

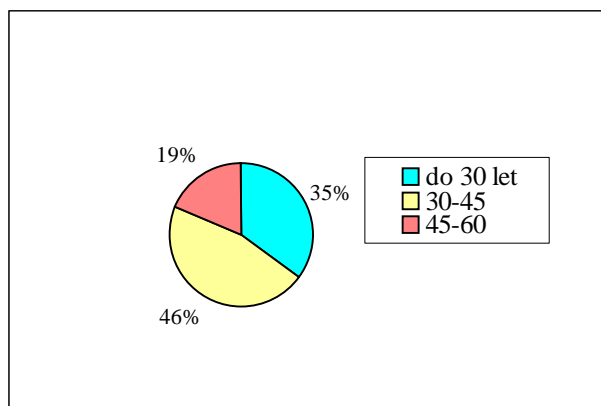
Na prejetih 81 anketnih vprašalnikov je odgovorilo 78 učiteljev vožnje in 3 učiteljice vožnje, kar predstavlja približno strukturo učiteljev vožnje po spolu 97,6% moških in 2,4% žensk, kar je razvidno iz slike 2.



Slika 2: Struktura učiteljev vožnje po spolu

### 7.2.2. Struktura učiteljev vožnje po starosti

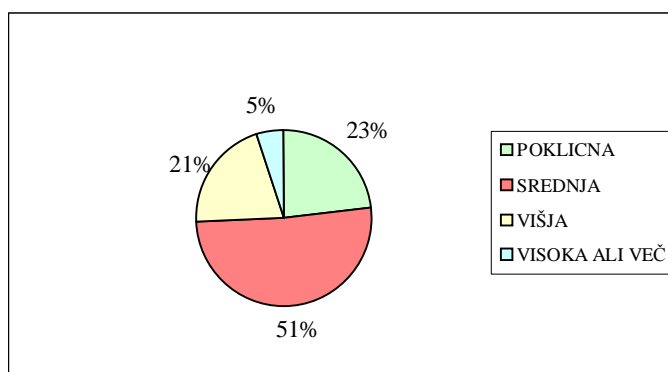
Na anketo je odgovorilo 29 učiteljev vožnje do starosti 30 let oziroma 36 - odstotkov, 37 učiteljev vožnje starosti od 30 do 45 let oziroma 45-odstotkov in 15 učiteljev vožnje starosti 45 do 60 let, kar je 19-odstotkov celotne strukture (glej sliko 3).



Slika 3: Struktura učiteljev vožnje po starosti

### 7.2.3. Struktura učiteljev vožnje po izobrazbi

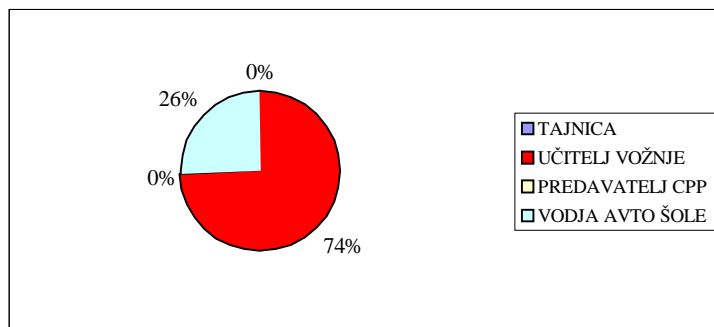
V anketi je sodelovalo 19 učiteljev vožnje s poklicno izobrazbo, oziroma 23-odstotkov, 41 učiteljev vožnje s srednjo izobrazbo, oziroma 51-odstotkov, 17 učiteljev vožnje z višjo izobrazbo oziroma 21-odstotkov in 4 učitelji vožnje z visoko izobrazbo oziroma 5-odstotkov celotne strukture (glej sliko 4).



Slika 4: Struktura učiteljev vožnje po izobrazbi

#### 7.2.4. Delovno mesto

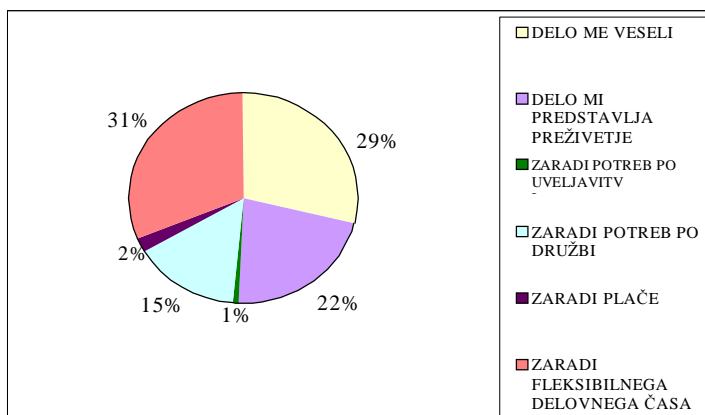
Na anketne vprašalnike je odgovorilo 81 učiteljev vožnje, od katerih je 21 vodij avtošole (glej sliko 5).



Slika 5: Delovno mesto

#### 7.2.5. Razlog odločitve za to delovno mesto

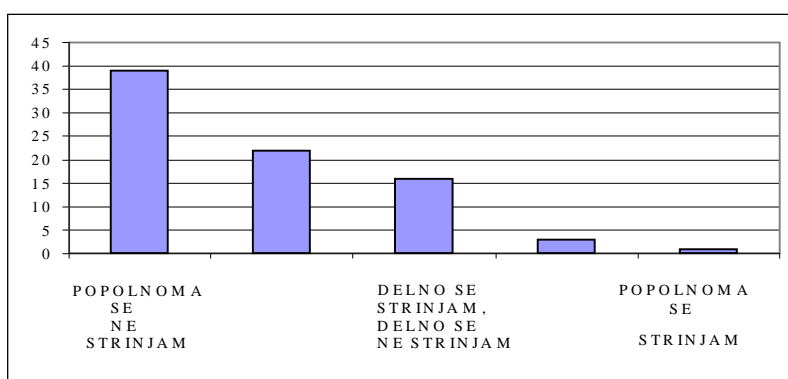
Iz analize ankete smo ugotovili, da se je 29-odstotkov zaposlenih odločilo za svoje delo zaradi tega, ker jih to delo veseli, 22-odstotkov pa zaradi preživetja, 15-odstotkov zaradi potrebe po družbi, 1-odstotek zaradi potrebe po uveljavitvi, 2-odstotka zaradi plače in največ 31-odstotkov zaradi fleksibilnega delovnega časa, kar omogoča učitelju vožnje samostojno načrtovanje svojega delovnega časa (glej sliko 6).



Slika 6: Razlog odločitve za to delovno mesto

### 7.2.6. Zadosti dela čez delavnik

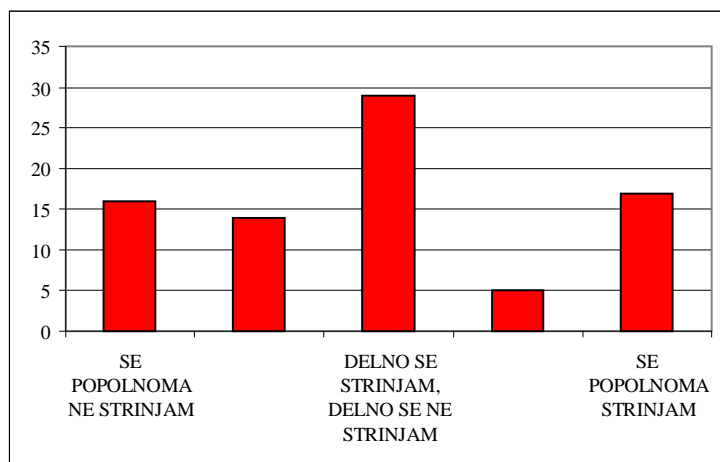
Na vprašanje »Če imam ves delavnik dovolj dela?« »se popolnoma strinjam« je odgovorilo 39, »delno se strinjam delno se ne strinjam« 16 in »se popolnoma strinjam« le 1 učitelj vožnje, kar govori, da velika večina učiteljev vožnje nima zadosti dela. Tudi vmesni rezultati kažejo na to, ker med pozicijo »se popolnoma ne strinjam« in »delno se strinjam« oziroma »delno se ne strinjam« je odgovorilo 22 učiteljev vožnje, medtem ko vmesni rezultat med delno se strinjam delno se ne strinjam in se popolnoma strinjam je odgovorilo samo 3 učitelja vožnje (glej sliko 7).



Slika 7: Zadosti dela čez delavnik

### 7.2.7. Dobri delovni pogoji

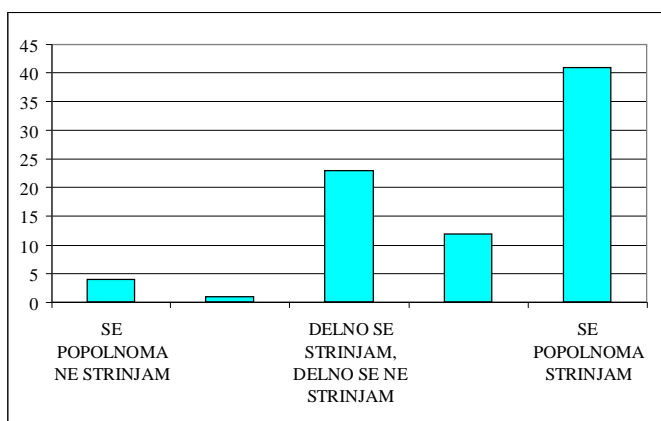
Na ocenjevalni lestvici dobri delovni pogoji je odgovorilo 16 učiteljev vožnje da se popolnoma ne strinja, 17 učiteljev vožnje, da se popolnoma strinja in največ 29 učiteljev vožnje, da se delno strinja oziroma delno se ne strinja. To je najbrž razlika v organizaciji posameznih avto šol, ker nekatere omogočajo res dobre pogoje dela, nekatere avto šole pa tega ne omogočajo (glej sliko 8).



Slika 8: Dobri delovni pogoji

### 7.2.8. Samostojno odločanje o delu

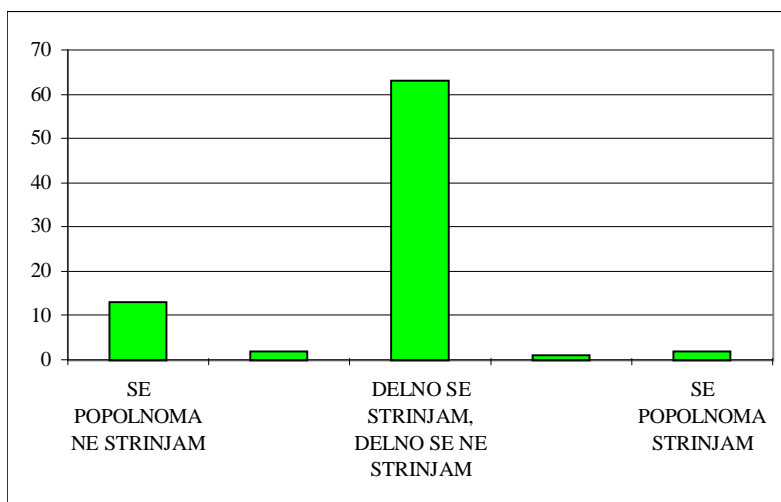
Rezultati ankete kažejo, da 4 učitelji vožnje ne odločajo samostojno o delu, kar je približno 4,9-odstotkov, da se popolnoma ne strinja, 23 učiteljev vožnje pa delno odloča o svojem delu, kar se 28,4-odstotkov delno strinja oziroma delno se ne strinja in 41 učiteljev vožnje pa popolnoma se strinja ter 50,6-odstotkov pa samostojno odloča pri svojem delu. To kaže, da je delo učitelja vožnje individualno delo in bi moral pri tem delu samostojno odločati (glej sliko 9).



Slika 9: Samostojno odločanje o delu

### 7.2.9. Sodelovanje zaposlenih pri delovnih in drugih odločitvah

Možnosti za sodelovanje pri delovnih in drugih odločitvah v avto šolah, kot so: cena ure vožnje, nakup avtomobila in drugih osnovnih sredstev in pri drugih odločitvah, ki so vezane na poslovanje avto šole, je učiteljem vožnje dosti nejasna, ker se delno strinja oziroma delno ne strinja kar 63 učiteljev vožnje oziroma enormnih 77,8-odstotkov vseh anketiranih. Na nek način je to razumljivo, ker delovni okvir neusmiljeno postavlja zakonodajalec in vodja avto šole samostojno odloča pri finančnem poslovanju avto šole. Drugi rezultati ankete so zanemarljivo majhni (glej sliko 10).

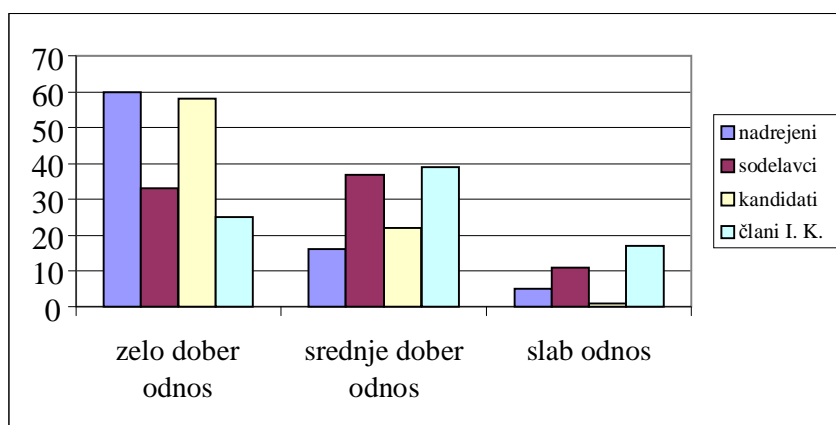


Slika 10: Sodelovanje zaposlenih pri delovnih in drugih odločitvah

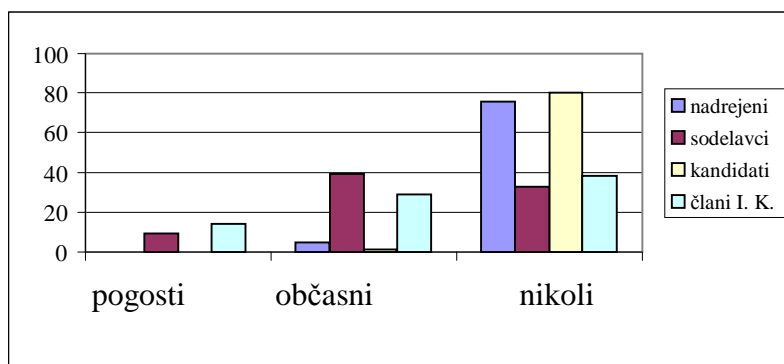
### 7.2.10. Odnos učitelja vožnje do drugih

Odnosi na relaciji učitelj vožnje in vodja avto šole so zelo dobri (samo 5 anketiranih se je pritožilo zaradi slabega odnosa) ker le redko prihaja do konfliktnih situacij. Drugače pa se kaže pri odnosu do sodelavcev, ker je ta večkrat srednje dober ali pa zelo dober, vendar zna biti tudi slab (11 prijavljenih predstavlja 13,6-odstotkov slabih odnosov), kar za avto šolo kot majhen kolektiv predstavlja izredno visok odstotek (glej sliko 10). To se manifestira v občasnih konfliktnih situacijah in so na srečo samo v 9-ih primerih. Odnos učitelja vožnje do kandidata je več kot dober, ker imamo

samo 1 prijavljen slab odnos oziroma občasni konflikt, kar predstavlja samo 1,2-odstotka. To govori, da mora učitelj vožnje skrbeti za dober odnos s kandidati, kajti zaradi deficitarnosti strank na avto šolskem trgu, bi ga tovrstni konflikti pripeljali do izgube delovnega mesta. Odnos do članov izpitne komisije je srednje dober in v dobrem delu zelo dober, vendar v 17 primerih tudi slab. Zaradi tega imamo 14 pogostih in 29 občasnih konfliktov na relaciji učitelj vožnje in člani izpitne komisije (glej sliko 12). Res je, da je delo učitelja vožnje dosti specifično, ker ta uči, a drugi ocenjujejo kandidate, in pogosto zaradi subjektivnih ali pa tudi objektivnih razlogov prihaja do konfliktov na tej relaciji. Dogodke na tej relaciji uvrščamo v kritične dogodke, s katerimi se srečuje učitelj vožnje pri svojem delu in jih bomo posebej analizirali v analizi kritičnih dogodkov.



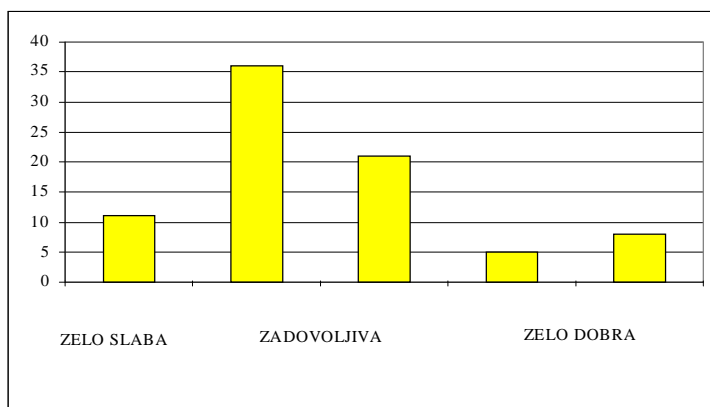
Slika 11: Odnos učitelja vožnje do drugih



Slika 12: Konfliktne situacije

### 7.2.11. Plača učitelja vožnje

Med razloge za nezadovoljstvo so učitelji vožnje uvrstili tudi plačo, saj se jih je 11 izjasnilo, da je zelo slaba in 36, da je približno slaba, kar je več kot polovica vprašanih oziroma 58-odstotkov in to pove, da njihova plača ni enakovredna plačam na tržišču. Skromnih 21 učiteljev vožnje meni, da je plača zadovoljljiva. Samo 8 jih je optimistično izjavilo, da je zelo dobra in 5 približno dobra in to je mnenje v večini primerov vodje avto šole. Zaposleni so mnenja, da je njihova plača prenizka in da razmere med plačami v avto šoli niso ustrezne, ter so prisiljeni razmišljati o zamenjavi službe (glej sliko 13).



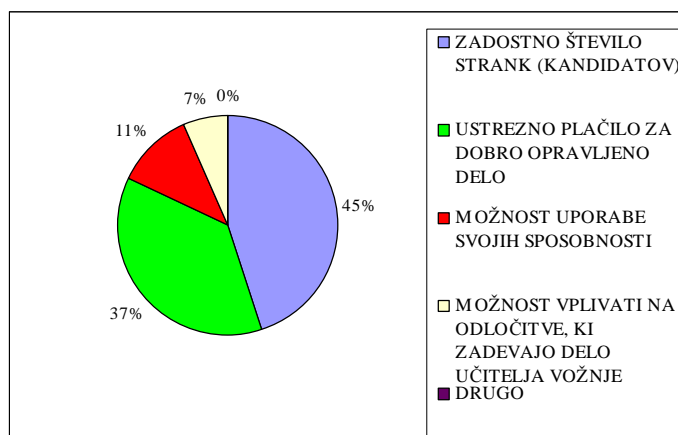
Slika 13: Plača učitelja vožnje

### 7.2.12. Boljši delovni rezultati

Rezultati ankete kažejo, da 60 učiteljev vožnje meni, da mora nadrejeni v avto šoli zagotoviti zadostno število kandidatov za njihovo delo. Po našem mnenju, kljub deficitarnosti strank, se mora učitelj vožnje s svojim pristopom do dela in samostojnim delom dokazati kot dober in znan učitelj na avto šolskem trgu ter s svojim kvalitetnim delom skrbeti za zadostno število kandidatov. Najboljša reklama v avto šoli je dober učitelj vožnje in obratno. Več kot polovica meni, da niso ustrezno plačani za dobro opravljeno delo ter da jim mora to nadrejeni zagotoviti, saj bi s tem dosegli še boljše delovne rezultate. Možnost uporabe svojih sposobnosti in vpliva na



odločitve pri delu učitelja vožnje je zaskrbljeno 24 anketirancev oziroma 29,6-odstotkov od vseh, kar govori, da več kot dve tretjine anketirancev uporablja svoje sposobnosti in vpliva na odločitve, ki zadevajo delo učitelja vožnje (glej sliko 14).



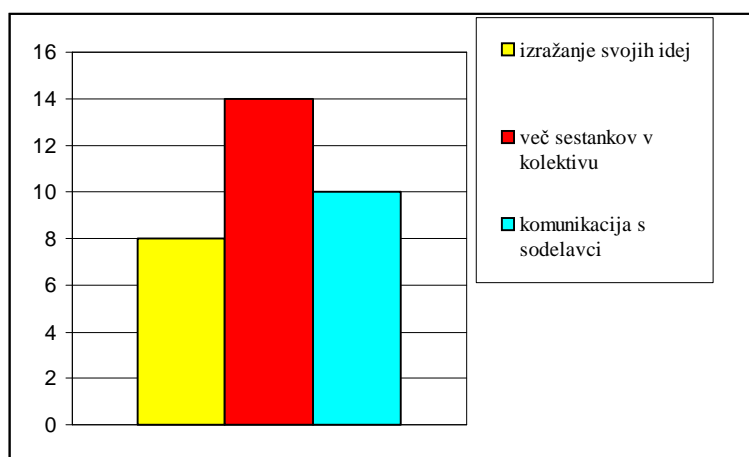
Slika 14: Boljši delovni rezultati

### 7.2.13. Pomanjkljivosti pri delu učitelja vožnje

Pri delu učitelja vožnje bi 8 anketirancev želelo dosledno izražati svoje ideje, 14 anketirancev pričakuje več sestankov v kolektivu. Glede na to, da nekatere avto šole sestankov ne izvajajo niti enkrat mesečno, sem pričakoval več takih odgovorov. Komunikacijo s sodelavci bi izboljšalo le 10 anketirancev, kar je samo 12,34-odstotkov. Glede na občasne in tudi pogoste konflikte (glej sliko 12) je potrebno tovrstno komunikacijo izboljšati. Kljub temu, da je delo učitelja vožnje samostojno delo, posamezna avto šola na trgu nastopa kot tim. Področja informiranja in komunikacije ocenjujejo kot nezadostno in zato bi moral vodja avto šole komuniciranju posvečati več pozornosti, predvsem opravljanju razgovorov, kjer bi učitelji vožnje podali svoje pripombe glede dela in ostalih problemov, ki se v avto šoli pojavljajo. Vedeti moramo, da na delovnem mestu preživimo večino dneva, zato bi morali ustvariti tako vzdušje, da bi bili zadovoljni v vseh pogledih, kolikor se le da.

Pričakovano je bilo, da se je kar veliko število (57 anketiranih) izjasnilo za boljše nagrajevanje.

Menimo, da tisti, ki so bolj obremenjeni z delom, niso ustrezno stimulirani. Na podlagi rezultatov ankete lahko sklepamo, da je nagrada za delo odvisna od učinkovitosti opravljanja dela. V avto šoli se sistemu nagrajevanja ne posveča dovolj pozornosti, kar pa posledično vpliva na motivacijo zaposlenih (glej sliko 15).



Slika 15: Pomanjkljivosti pri delu učitelja vožnje

#### 7.2.14. Predlogi za izboljšanje delovnega okolja

Kot predloge za izboljšanje delovnega okolja nekateri učitelji vožnje navajajo višje cene ure vožnje ter s tem višje plače, nelojalno konkurenco, boljši vozni park kot aktivnost marketinga oziroma več marketinga v avto šolah. Prva dva predloga sta prisotna pri avto šolah v Ljubljani predvsem zaradi izjemno močne konkurence, ki je večkrat nelojalna. Posamezne avto šole so prisiljene poslovati po dampinških cenah, da bi s tem pritegnile pozornost potencialnih kandidatov. Zaradi nizke cene storitve avto šole učiteljem vožnje ne morejo izplačati primerne plače. V kolikor bi povišali ceno storitve, bi se verjetno zmanjšalo število potencialnih strank, kar bi pripeljalo do brezposelnosti učiteljev vožnje. Nelojalna konkurenca je prisotna pri izvajanju tečaja

cestno prometnih predpisov na srednjih šolah, za katere so privilegirane bivše državne šole in nekatere novejšje, ki imajo vpliv na posameznih srednjih šolah. Ti imajo direktni kontakt do novih strank, tako, da ne potrebujejo dodatne promocije, drugi pa so prisiljeni vlagati v drag marketing ali pa opustiti to dejavnost. Posamezne predloge za izboljšanje delovnega okolja nameravamo obdelati kot kritične dogodke.

### **7.3. Metoda kritičnih dogodkov**

Metodo je razvil Flanagan. Temelji na zbiranju neznanih dogodkov, ki so se izkazali za zelo pomembne oziroma kritične za opravljanje dela. Iščemo dogodke, ki pokažejo razliko med uspešnim in neuspešnim delom. Dogodki se zapisujejo v obliki anekdot, ki nastajajo v različnih delovnih situacijah. Na tej podlagi nastane celotna slika o opravljanju dela. Podatke o J. C. Flanaganu smo pridobili s spletne strani z njegovo avtobiografijo. (Autobiography, 2006).

Za snemanje kritičnih dogodkov morajo biti izpolnjeni ti pogoji:

- jasno morajo biti opredeljeni delovni cilji,
- ljudje, ki zapisujejo dogodke, morajo imeti oblikovana pričakovanja o vrsti kritičnih dogodkov, ki se lahko pojavijo. Zato morajo opazovano delo vsaj nekoliko poznati. Podatke o dogodkih dajejo delavci, ki opravljajo določeno delo, in njihovi predpostavljeni,
- običajno se informacije zbirajo s pomočjo individualnega ali skupinskega intervjuja ter z vprašalniki, ki jih izpolnjujejo delavci.

Opis dogodka je navadno videti takole:

- delavca prosimo, naj opiše dogodek, ki je ali ni privedel do realizacije delovnega cilja,
- opisati je treba ozadje dogodka,
- posebej je treba poudariti, kaj je oseba zares storila ali česa ni storila za doseg cilja,
- navesti je treba približno, kdaj se je dogodek zgodil.

Ko je opisan en dogodek, preidemo k opisovanju drugega, ki je povezan z doseganjem delovnih ciljev določenega delovnega mesta oziroma dela. To ponavljamo, dokler nabor dogodkov določene osebe ni izčrpan. Sledijo dogodki drugih oseb, ki opravljajo enaka ali podobna dela. Ko imamo posneto večje število dogodkov, jih razvrstimo v skupine po načelu podobnosti in sicer tako, da opisujejo isto vrsto vedenja oziroma dejavnosti.

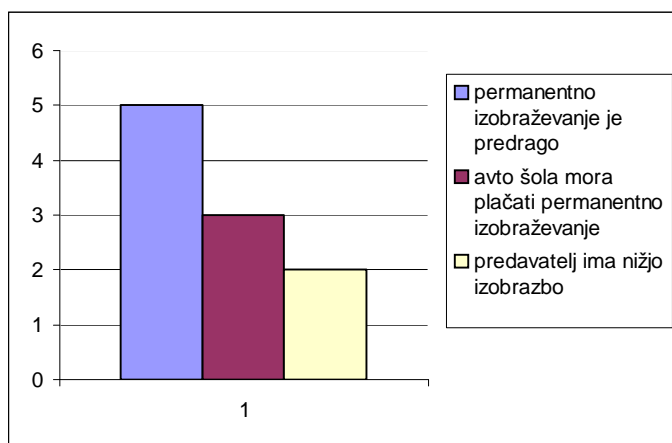
Metoda kritičnih dogodkov je primerna za analizo zelo raznovrstnih del. Izjema so potencialna dela, oziroma dela, ki se šele oblikujejo. Informacije je dobro pridobiti od več skupin, ki poznajo analizirano delo, na primer od delavcev in njihovih vodij. Informacije so zbrane v obliki kratkih zgodb. Težava pa je v tem, da za izčrpen opis dela potrebujemo več zgodb. Ena od možnosti za preseganje te težave je, da posameznik ob vpisu vsakega dogodka identificira več vedenjskih obrazcev, ki so ali niso vodili k delovnim ciljem. Na tak način en delavec lahko navede več deset informacij, ki jih obravnava analiza dela.

#### **7.4. Analiza kritičnih dogodkov**

Kritični dogodek št. 1 (Permanentno izobraževanje učitelja vožnje)

Učitelj vožnje mora vsaka tri leta podaljšati svoje dovoljenje. V kolikor želi podaljšati dovoljenje za učitelja vožnje, mora obvezno opraviti tečaj permanentnega izobraževanja (CPP, psihologija, didaktika ali poznavanje motornih vozil), ki stane približno 15.000 SIT in potem na izpitnem centru opraviti testiranje iz CPP, ki stane 6.700 SIT. Torej podaljšanje dovoljenja učitelja vožnje stane okrog 50.000 SIT, čeprav se na permanentnem izobraževanju ne nauči dosti in včasih se zgodi, da ima predavatelj nižjo izobrazbo kot učitelj vožnje (npr. predavatelj je ing. prometa, nekateri učitelji vožnje pa dipl. ing. prometa in podobno), tako da mora za enourno predavanje učitelji vožnje plačati 15.000 SIT in po mnenju učiteljev vožnje s tega predavanja ne odnesejo dosti.

Od 81 vprašanih na temo permanentnega izobraževanja učitelja vožnje je odgovorilo 10 anketirancev in navajajo naslednje: permanentno izobraževanje je predrago (5 odgovorov), avto šola bi mogla plačati tovrstno izobraževanje (3 odgovori) in predavatelj ima nižjo izobrazbo kot poslušalci (2 odgovora), kar je razvidno iz slike 16.



Slika 16: Permanentno izobraževanje učitelja vožnje

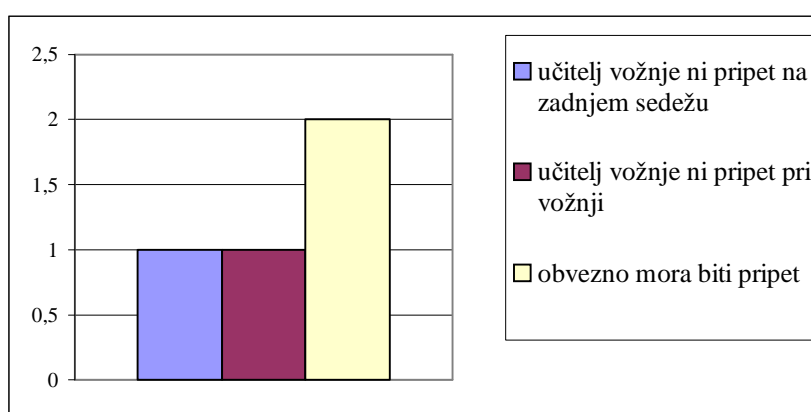
V kolikor na isti kritični dogodek odgovorita najmanj dva učitelja vožnje tudi v nadaljevanju imamo sliko ter vsi rezultati so razvidni iz slike.

Kritični dogodek št. 2 (Varnostni pas – kazen)

Pred tremi leti nazaj učitelj vožnje v Škofji Loki, ki je ocenjeval društveni izpit, ni bil pripet na zadnjem sedežu. Ustavi jih policija in učitelj vožnje je plačal kazen ter zaradi tega mu je bilo nerodno.

### Kritični dogodek št. 3 (Varnostni pas - opozorilo)

Nek učitelj vožnje iz Ljubljane navaja, da je tudi sam imel nevspečnosti zaradi varnostnega pasu, ker ga je enkrat ustavil in opozoril inšpektor policije za promet v civilni obleki. Potem je zapustil ta poklic, ker psihično ni zdržal da bi bil pripet cel dan, zlasti čez poletje. Drugi menijo, da mora učitelj vožnje pri lastni vožnji ali poučevanju obvezno uporabiti varnostni pas, ne samo zaradi varnosti, ker s tem daje slab vzgled svojim kandidatom (glej sliko 17).

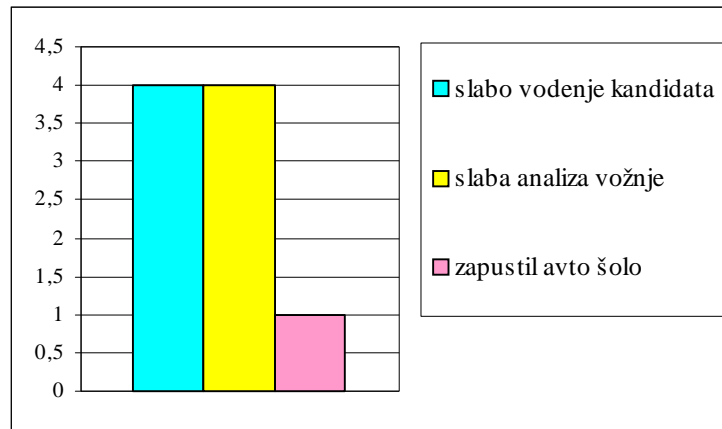


Slika 17: Varnostni pas

### Kritični dogodek št. 4 (Društveni izpit)

Društveni izpit je obvezna vaja pri poučevanju vožnje motornih vozil in se izvaja pod istimi pogoji kot glavni izpit s tem, da namesto člana komisije izpitnega centra kandidata vodi in ocenjuje drugi učitelj vožnje iz avto šole. Pogosto se dogaja, da učitelj vožnje, ki ocenjuje na društvenem izpitu, slabo usmerja kandidata, slabo ocenjuje, zlasti na koncu vožnje mu ne zna razložiti napak in podati priporočila za nadaljnjo vožnjo. Vse to je posledica neizkušenosti učitelja vožnje, ki ocenjuje kandidata na društvenem izpitu.

Učitelj vožnje iz Ljubljane navaja, da se je zaposlil v novi avto šoli kjer dela kot ocenjevalec društvenega izpita žena lastnika avto šole, katera nima niti dovoljenja za učitelja vožnje. Zaradi tega ga je bilo sram in je zapustil avto, kasneje pa tudi avto šolo (glej sliko 18).

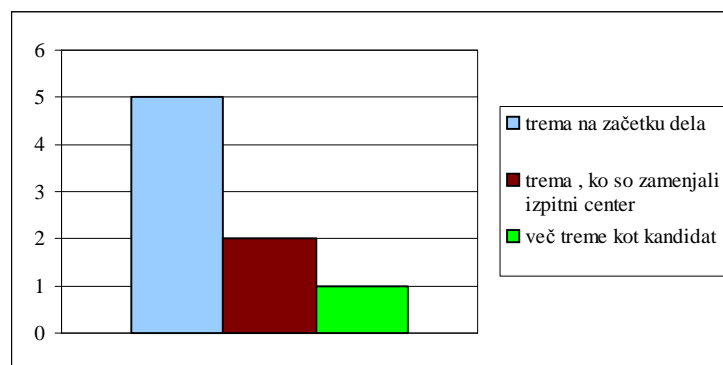


Slika 18: Društveni izpit

#### Kritični dogodek št. 5 (Trema učitelja vožnje)

Znano je, da imajo kandidati pred in na izpitni vožnji določeno tremo. Ta trema je povezana tudi s pripravljenostjo kandidata za samo izpitno vožnjo. Pri nekaterih učiteljih vožnje se pojavi trema na začetku dela ali če zamenja izpitni center, vendar v manjših količinah, kot jo imajo kandidati (glej sliko 19).

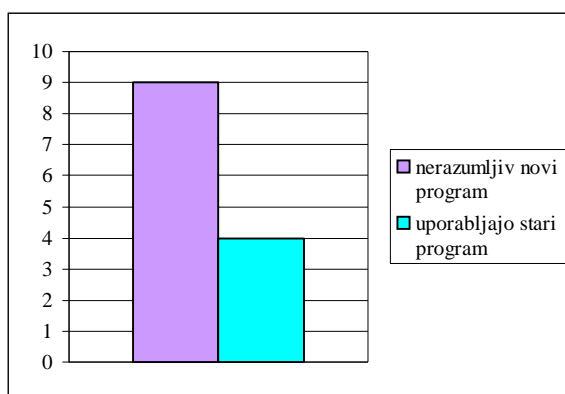
Novi učitelj vožnje je imel na izpitnih vožnjah svojih kandidatov več strahu kot sami kandidati.



Slika 19: Trema učitelja vožnje

### Kritični dogodek št. 6 (Novi program poučevanja vožnje)

Več učiteljev vožnje navaja, da je novi program poučevanja vožnje motornih vozil nerazumljiv, tako da nekateri učitelji vožnje, čeprav bi morali pisati vaje po novem programu, še vedno pišejo po starem programu (glej sliko 20).



Slika 20: Program poučevanja vožnje

### Kritični dogodek št. 7 (Družinski odnosi)

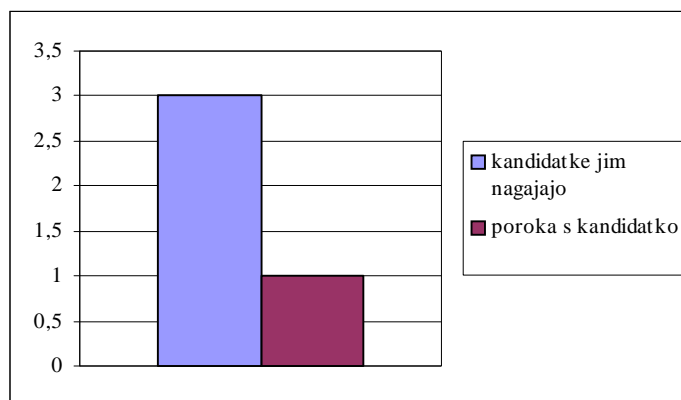
Izkušen učitelj vožnje navaja, da ni mogel učiti svoje žene iz razloga, ker je bila prepametna in je ta začela učiti njega tako, da je nadaljnje poučevanje izvajal drugi učitelj vožnje.

### Kritični dogodek št. 8 (Simpatije)

Nekateri učitelji vožnje so izjavili, da jim nagajajo nekatere kandidatke, čeprav je bolj verjetno, da oni nagajajo kandidatkam.

Učitelj vožnje iz Ljubljane se je zaljubil v svojo kandidatko in po opravljenem voznškem izpitu sta se poročila (glej sliko 21).





Slika 21: Simpatije

#### Kritični dogodek št. 9 (»L« tablice)

Včasih so učitelji vožnje pri poučevanju vožnje morali vozilo avto šole opremiti s kovinsko tablico »L«. Vendar so, čeprav tega obstoječa zakonodaja ni dopuščala, vsi učitelji vožnje naenkrat začeli uporabljati magnetne tablice »L«. Nekega učitelja vožnje je dobila policija ter ga poslala sodniku za prekrške. Ta na sodišče prinese kovinske in magnetne tablice »L« in vpraša, kakšna je razlika med njimi.

#### Kritični dogodek št. 10 (Alkohol)

Kandidat je prišel na izpitno vožnjo v alkoholiziranem in nepripravljenem stanju za izpitno vožnjo, tako da je učitelj vožnje zaradi bolezni odpovedal izpitno vožnjo, ampak potem je bil kandidat jezen, ker je moral dolgo čakati na novo izpitno vožnjo.

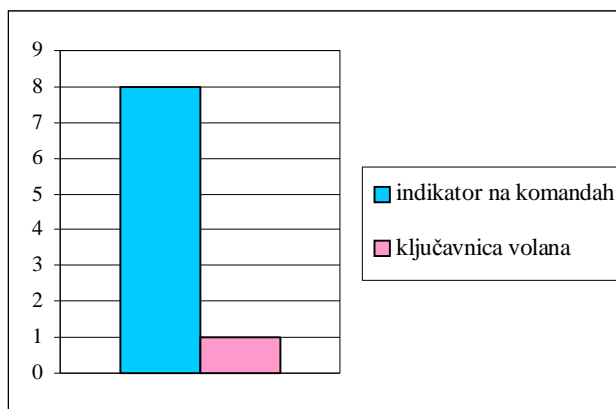
#### Kritični dogodek št. 11 (Pomirjevala)

Učitelj vožnje običajno pride po kandidata na dom, v službo ali pred avto šolo. Enkrat, ko je prišel na dom, je kandidatko komaj zbudil, ker je ta zaradi strahu spila premočne tablete ali preveliko dozo.

### Kritični dogodek št. 12 (Brezhibnost vozila)

Nekateri učitelji vožnje navajajo, da se zaradi piskanja indikatorja na komandah učitelja vožnje izpitna vožnja ne opravi, čeprav je avto brezhiben in če bi izključili indikator ter postavili beli papir na komande, kot je bilo včasih potrebno, bi vsako izpitno vožnjo regularno odpeljali.

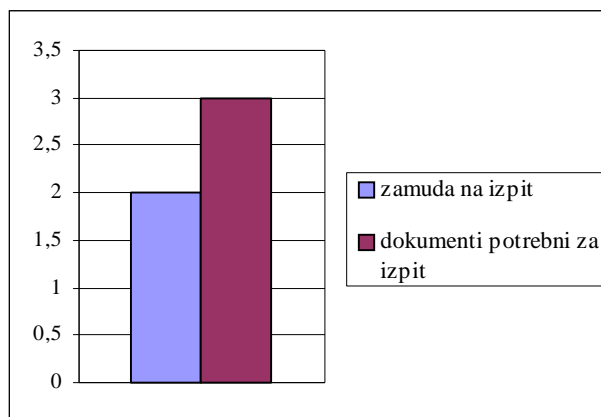
Nek učitelj vožnje navaja, da so se lepo pripeljali do Izpitnega centra, ampak ko je prišel član izpitne komisije, mu je odpovedal ključ oziroma ključavnica tako, da ni mogel vžgati avta in zaradi tega se izpitna vožnja ni začela (glej sliko 22).



Slika 22: Brezhibnost vozila

### Kritični dogodek št. 13 (Potrebni dokumenti za izpitno vožnjo)

Večkrat se zgodi, da kandidat zamudi na izpit ali pa pozabi prinesiti osebni dokument, zdravniško spričevalo ali evidenčni karton vožnje in zaradi tega odpade izpitna vožnja to se šteje, kot da kandidat ni pristopil k izpitni vožnji (glej sliko 23).



Slika 23: Potrebni dokumenti za izpitno vožnjo

#### Kritični dogodek št. 14 (Težko vodenje kandidata)

Nek učitelj vožnje navaja, da je kandidatka, zaradi slabega razumevanja in težkega vodenja kandidata podaljšala svojo izpitno vožnjo skoraj še za eno uro, tako da sta učitelj vožnje in član izpitne komisije zamudila na naslednjo vožnjo. Smer vožnje ni pomembna, če kandidat ne dela drugih napak, ampak kandidatka je šele na koncu vožnje naredila večjo napako in ni naredila izpita.

#### Kritični dogodek št. 15 (Identifikacija kandidata)

Enkrat se je zgodilo, da kandidat ni bil zadosti pripravljen na izpit, zato je na izpitno vožnjo poslal svojega brata. Ta je odlično peljal, ampak član izpitne komisije je pri identifikaciji to odkril in potem je imel učitelj vožnje nevšečnosti, saj bi on moral to prijaviti.

#### Kritični dogodek št. 16 (Posredovanje učitelja vožnje)

Večkrat se dogaja, da učitelj vožnje posreduje pri hujši kršitvi prometnih predpisov (kandidat zapelje v rdečo luč, izsili prednost in podobno). Vseeno učitelji vožnje tega niso izpostavili kot kritični dogodek, razen učitelja vožnje C in E kategorije.

Kandidat je na izpitni vožnji E kategorije (tovorno vozilo s prikolico), čeprav je zlahka opravil izpit C kategorije, dvakrat zapeljal v rdečo luč in učitelj vožnje je moral dvakrat posredovati. Pri drugem posredovanju učitelja vožnje je kandidat od sramu zbežal iz tovornega vozila, tako da je moral učitelj vožnje zapeljati člana izpitne komisije nazaj na Izpitni center.

#### Kritični dogodek št. 17 (Zmota kandidata)

Kandidat se je v nočnih urah na izpitni vožnji ustavil pred STOP znakom in čakal, da se je spraznila prednostna cesta. Po prednostni cesti, na kateri so bile postavljene grbine kot elementi za umirjanje prometa, je vozil en avto. Ko se je vozilo na prednostni cesti približalo križišču zaradi prehoda čez grbino, so luči na njegovem vozilu utripnile. Kandidat tega ni razumel, mislil je da mu hoče ta odstopiti prednost, spelje in izsili prednost. Zaradi te zmote ni naredil izpita.

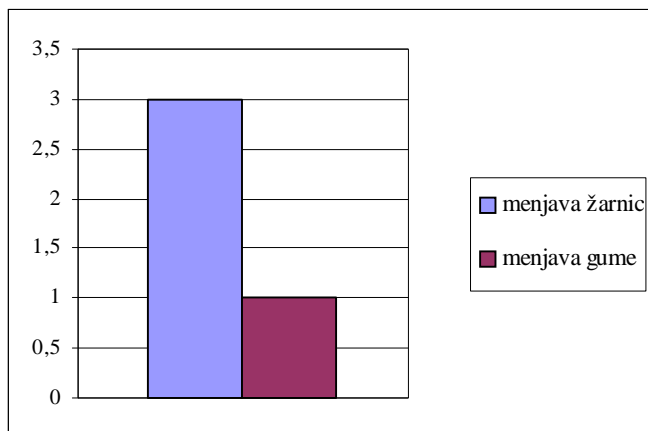
#### Kritični dogodek št. 18 (Konflikt kandidata z neznano osebo)

Kandidat na izpitni vožnji je vzvratno bočno parkiral avto in pri tem je malo zadel drugi avto. Pešec na pločniku je začel protestirati, zakaj je to naredil. Kandidat je izstopil iz avta in se skušal dogovoriti, da mu poravna škodo. Ko je kandidat, ki je izjemno športno grajen, izvedel, da pešec sploh ni lastnik tega avta, je znorel in hotel preteptati tega pešca. Učitelj vožnje je moral posredovati v tem konfliktu in prepričati kandidata, da je nadaljeval vožnjo, oziroma, da ni pretepel tega človeka.

#### Kritični dogodek št. 19 (Druge obveznosti učitelja vožnje)

Slika 24 prikazuje druge obveznosti učitelja vožnje.

Nekateri učitelji vožnje navajajo, da morajo pogosto pred izpitno vožnjo ali celo na izpitni vožnji zamenjati žarnico ali celo gumo, kljub slabim vremenskim pogojem (dež, sneg in drugo).



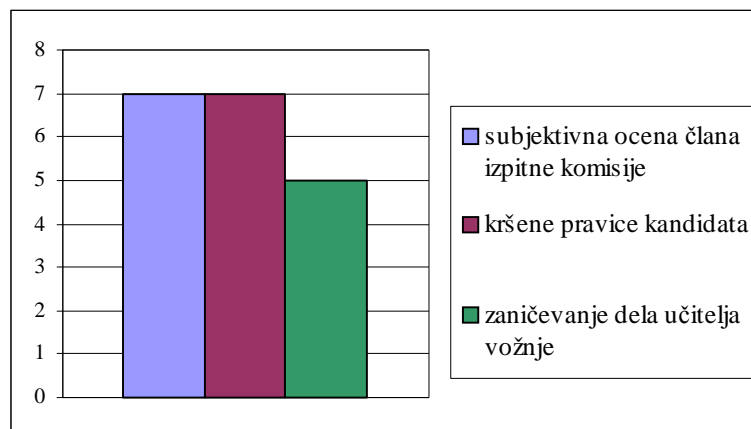
Slika 24: Druge obveznosti učitelja vožnje

#### Kritični dogodek št. 20 (Konflikt kandidata s članom izpitne komisije)

Kandidat, ki je slabo odpeljal izpitno vožnjo, je zaradi negativne ocene skušal preteptsti člana izpitne komisije. Učitelj vožnje je moral spet posredovati in v zaščito vzeti člana izpitne komisije.

#### Kritični dogodek št. 21 (Konflikt učitelja vožnje s članom izpitne komisije)

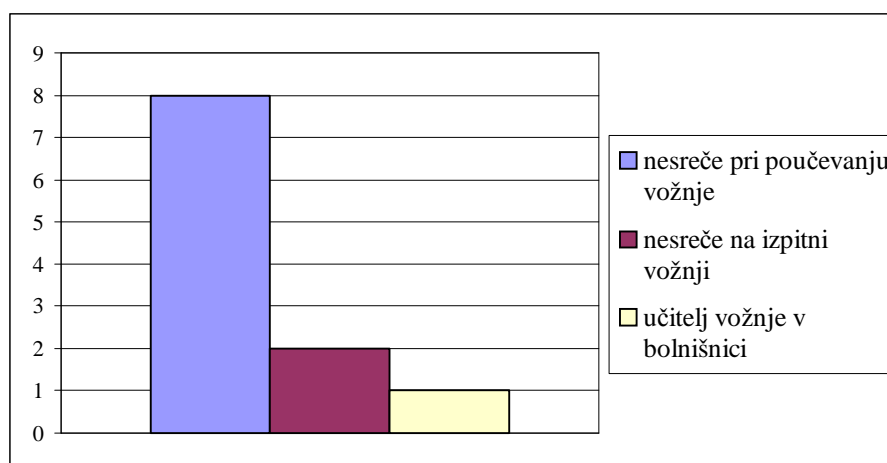
Več učiteljev vožnje navaja, da člani izpitne komisije preveč subjektivno ocenjujejo izpitne vožnje oziroma večkrat v škodo kandidata, zlasti v zadnjih dveh letih, ko ni potrebno učitelju vožnje podpisati zapisnika o izpitni vožnji. Menijo, da je kandidat prepuščen na milost in nemilost članu izpitne komisije ter mu je odvzeta vsaka strokovna in pravna pomoč pri odločanju o oceni vožnje. S tem načinom ocenjevanja se zaničuje njihovo delo, ker je to edini poklic, v katerem on uči, a drugi ocenjujejo. Zaradi tega večkrat prihaja do konfliktov učitelja vožnje s članom izpitne komisije (glej sliko 25).



Slika 25: Konflikt učitelja vožnje s članom izpitne komisije

#### Kritični dogodek št. 22 (Prometna nesreča)

Ogromno kritičnih dogodkov se nanaša na prometne nesreče, ki so se zgodile pri poučevanju vožnje ali na izpitni vožnji. Včasih so prometne nesreče tako hude, da učitelj vožnje ali kandidat konča v bolnišnici. Enkrat, pri poučevanju vožnje, je drugo vozilo prehitelo vozilo avto šole, tako da je zaradi slabe ocene prostega prostora na levi polovici, ker se mu je približeval avto iz nasprotne smeri, zapeljal na desno, udaril v steber desnih vrat ter dobil pretres možganov, tako da je par dni prebil v bolnišnici na opazovanju (glej sliko 26).



Slika 26: Prometna nesreča

### Kritični dogodek št. 23 (Konflikt med kandidati)

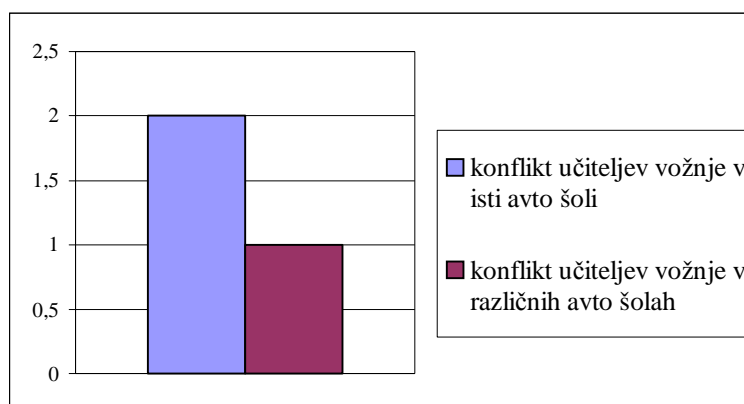
Učitelj vožnje navaja, da so se kandidatke (najboljše prijateljice) pri poučevanju vožnje, dokler je ena vozila in druga opazovala, skregale zaradi opazovanja in potem začele reševati še vse druge nerešene probleme (otročvo, šola, fant in drugo).

### Kritični dogodek št. 24 (Posredovanje učitelja vožnje)

Zanimivo je, da je učitelj vožnje učil kandidata, ki je starejši gospod in ko je kandidat spregledal rdečo luč na semaforju, je učitelj vožnje močno zaviral. Zaradi premočnega zaviranja je kandidat zapustil vozilo in naslednji dan od vodje avto šole zahteval, da mu določi drugega učitelja vožnje.

### Kritični dogodek št. 25 (Konflikti med učitelji vožnje)

Pogosti so konflikti na relaciji učitelj vožnje-učitelj vožnje bodisi iz iste avto šole ali iz različnih avto šol. Učitelji vožnje morajo prepričati kandidata, da pride voziti k njemu in pri tem večkrat uporabijo prepovedana sredstva oziroma žalijo druge učitelje, češ da oni ne znajo oziroma slabo učijo, da so netočni in zamujajo na ure vožnje in drugo. Takšno spletkarjenje, zlasti neresnice, razjezijo drugega učitelja vožnje, tako da prihaja do verbalnih konfliktov med učitelji vožnje (glej sliko 27).



Slika 27: Konflikti med učitelji vožnje

#### Kritični dogodek št. 26 (Avtocesta)

Starejša kandidatka prosi učitelja vožnje, da ne vozita po avtocesti, čeprav je predvideno po programu poučevanja vožnje motornih vozil.

#### Kritični dogodek št. 27 (Prijavljanje na izpitno vožnjo)

Pri prijavljanju kandidata na izpitno vožnjo učitelj vožnje po nepotrebnem izgublja čas, ker čaka v vrsti na izpitnem centru, namesto da bi prijavljanje opravil preko interneta.

#### Kritični dogodek št. 28 (Trema kandidata)

Ogromno kandidatov ima kljub dobri pripravljenosti na izpit določeno tremo na izpitu. Neka starejša kandidatka je takoj po začetku izpitne vožnje zapeljala na desni rob ceste, ustavila vozilo in začela jokati.

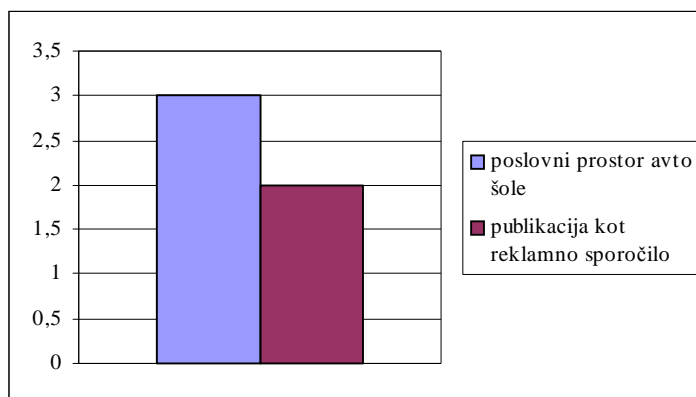
#### Kritični dogodek št. 29 (Vijuganje po zasneženi cesti)

Delo učitelja vožnje je nevarno in odgovorno delo. Poučevanje vožnje poteka podnevi in ponoči ter v različnih vremenskih pogojih. Enkrat se je zgodilo pri nočni relaciji, da je zaradi vijuganja vozila iz nasprotnne smeri, ki je izgubilo kontrolo, učitelj vožnje moral posredovati in nemudoma vozilo zaviti v zasneženo ulico na desni strani. Tako se je izognil nesreči. Vozilo je težko spravil iz snega na cesto.

#### Kritični dogodek št. 30 (Državna pomoč)

Nekateri učitelji vožnje, zlasti vodje avto šol, izpostavljajo problem, da so določene avto šole pridobile konkurenčno prednost, ker jim država nudi določeno pomoč (poslovni prostori avto šole v prostorih srednje šole, izdelava publikacije). Slika 28 prikazuje oblike državne pomoči.

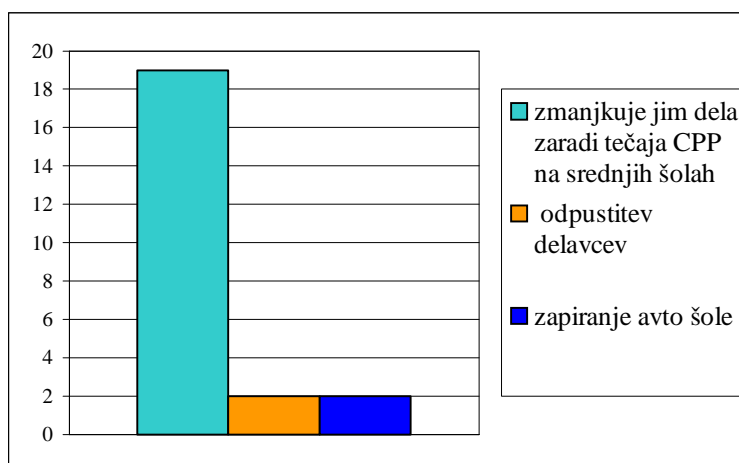




Slika 28: Državna pomoč

### Kritični dogodek št. 31 (Tečaj cestno prometnih predpisov)

Podobno kot pri prejšnjem kritičnem dogodku ali celo v povezavi s tem kritičnim dogodkom se pogosto omenja izvajanje tečaja cestno-prometnih predpisov na srednjih šolah, katerega so deležne samo nekatere avto šole (državne in nekatere privatne). To jim omogoča direkten dostop do bodočih potencialnih strank (90% populacije) brez posebnih aktivnosti marketinga. Zaradi te prednosti so druge avto šole prisiljene delati po nizki ceni, odpustiti delavce ali zapreti avto šolo, ker jim zmanjkuje kandidatov (glej sliko 29).



Slika 29: Tečaj CPP

#### **7.4.1. Povzetek iz kritičnih dogodkov**

Pri poučevanju vožnje učitelj vožnje razen vozniškega dovoljenja potrebuje tudi dovoljenje za učitelja vožnje za kategorijo, ki jo poučuje. Vsako leto mora poslušati permanentno izobraževanje, ki je obvezno, drugače pa ne more podaljšati dovoljenja, oziroma ne sme poučevati. Navedeno predavanje je drago in se na tem predavanju ne naučijo dosti. To, da nekateri učitelji vožnje zahtevajo, da je to predavanje strošek avto šole, po našem mnenju ni korektno, ker gre za njegov dokument in, če on zapusti to avto šolo, najbrž tega stroška ne bo poravnal bivšem delodajalcu.

Varnostni pas nedvomno prispeva k večji varnosti pri vožnji in učitelj vožnje ne glede na to ali poučuje ali ocenjuje društveni izpit mora biti pripet, ne samo zaradi varnosti ampak zaradi samega poučevanja, tako da je prav, če jih več misli da morajo obvezno biti pripeti.

Kar se tiče društvenih izpitov, jih obvezno mora ocenjevati učitelj vožnje, ki ima večletne izkušnje, oziroma kateri zna lepo voditi (usmerjati) kandidata pri vožnji ter na koncu vožnje lepo in razumno analizirati vožnjo ter pojasniti morebitne napake kandidatu.

Čeprav imajo na začetku svoje kariere nekateri učitelji vožnje tremo, ni logično, da imajo več treme kot kandidati, ker kandidati opravljajo izpit in je normalno, da pred ali med samo vožnjo imajo določeno tremo.

Stare navade se težko spreminjajo tako, da se novi program poučevanja vožnje nekaterim učiteljem vožnje zdi nerazumljiv ter uporabljajo stari program, ker jim je lažje pisati po starem programu (glej prilogo 2).

Učiteljem vožnje je težko poučevati nekoga, ki je sorodnik, znanec ali podobno, ker se običajno poruši razmerje učitelj – kandidat oziroma predavatelj – poslušalec.

Med poučevanjem vožnje lahko pride do simpatije in zaljubljenosti na relaciji učitelj (ica) vožnje – kandidat (ka). Večkrat pride tudi do antipatičnosti, tako da kandidat zamenja učitelja vožnje in obratno, ampak učitelji vožnje tega ne omenjajo.

Alkohol je nezaželen v prometu. Učitelj vožnje se med poučevanjem šteje za poklicnega voznika in takrat ne sme konzumirati alkohola. Enako velja za kandidate vendar nekateri zaradi treme ali če niso dobro pripravljeni za izpit jemljejo alkohol ali druga pomirjevala, da bi zmanjšali tremo in brez strahu odpeljali izpitno vožnjo.

Glede brezhibnosti vozila avto šole pa ni debate, ker njihovo vozilo v vsakem momentu mora biti popolnoma brezhibno in učitelj vožnje oziroma vodja avto šole to mora zagotoviti.

Dokumenti potrebni za izpitno vožnjo so nujno potrebni, ker član izpitne komisije brez osebnega dokumenta s sliko ne more ugotoviti identitete kandidata. Tudi brez potrjenega zdravniškega spričevala kandidat ne sme niti začeti z vožnjo ali brez evidenčnega kartona vožnje komisija nima nobenega vpogleda, kako je potekalo usposabljanje tega kandidata. Učitelji vožnje omenjajo samo to, da kandidati pozabijo dokument ali zamudijo na izpit, vendar se celo to dogaja, da kandidati prinesejo dokument (osebno izkaznico, potni list ali zdravniško spričevalo), ki je potekel in zaradi tega je neveljaven.

Kandidati so različni glede poklica, starosti, intelektualnih sposobnosti in motoričnih spretnosti. Profesionalni odnos zahteva od učitelja vožnje kot tudi člana izpitne komisije, da sprejme kandidata takega kot je, ter da nekaterim več pomaga pri poučevanju vožnje ali izpitni vožnji.

Posredovanje učitelja vožnje na izpitni vožnji je zelo pogost pojav tako, da je nerazumljivo, da niso bolj opisali te dogodke. Včasih pri temu dogodku lahko pride do nenavadnih dogodkov kot je bila zmeta kandidata glede napačnega razumevanja utripanja luči na vozilu iz nasprotni smeri pri vožnji čez grbino, ker nima zadosti voznških izkušenj.

Konfliktne situacije so sestavni del življenja, tako da se pojavljajo pri vsakem delu pa tudi pri delu učitelja vožnje. Najbolj omenjeni so konflikti s člani izpitne komisije zaradi pogostega nestrinjanja z oceno izpitne komisije. Menimo, da so prisotni tudi konflikti na drugih relacijah, ampak jih učitelji vožnje ne omenjajo v takšni meri.

Pogosto se dogajajo prometne nesreče v katerih je udeleženo vozilo avto šole, čeprav je učitelj vožnje strokovnjak pri vožnji in zadostno pripravljen za vožnjo. Vendar zaradi prepočasnosti oziroma dobesedne uporabe predpisov so vozila avto šole večkrat tarča neprilagojene hitrosti drugih voznikov, ki običajno zadenejo vozilo avto šole v zadnji del vozila. To govori koliko je njihovo delo odgovorno in nevarno.

Izjemno je pomembno, da Izpitni center omogoči elektronsko prijavljanje kandidatov ter posodobi svoje poslovanje.

Pridobivanje konkurenčne prednosti skozi izvajanje CPP na srednjih šolah prizadene manjše avto šole in pri tem se krši 87. člen Prava Evropske skupnosti, ker to predstavlja državno pomoč in Zakon o omejevanju konkurence, tako da ni zdrave in poštene konkurence pri kateri je pomembna samo kakovost opravljanja storitve.

## 8. PREDLOGI ZA IZBOLJŠANJE POGOJEV DELA UČITELJA VOŽNJE

Z raziskavo na podlagi ankete smo analizirali kritične dogodke, ki se pojavljajo pri delu učitelja vožnje ter oblikovali predloge na podlagi katerih se bodo vodje avto šole lahko odločili, kakšen pristop je potreben, da bi učitelji vožnje uspešno in čim lažje opravljali svoje delo. Osnovni namen raziskave je oblikovanje ukrepov oziroma predlogov za izboljšanje pogojev dela učitelja vožnje na tak način, da bodo ukrepi prispevali k učinkovitejšemu in kakovostnejšemu delu ter, da bodo prispevali predvsem k osebnemu zadovoljstvu učitelja vožnje in drugih, ki so zaposleni v avto šoli.

Ljudje so ključen dejavnik v organizaciji, zato je pomembno, da se:

- zagotovijo dobri in ustrezni delovni pogoji,
- seznanjanje vseh zaposlenih s cilji organizacije in zagotovitev možnosti sodelovanja pri postavljanju ciljev,
- ureditev potrebne notranje in zunanje komunikacije,
- urediti sistem nagrajevanja,
- organiziranje dela na način, ki zagotavlja maksimalno izrabo posameznih sposobnosti učitelja vožnje.

Na podlagi ankete smo ugotovili, da bi vodilno osebje v avto šoli izboljšalo motiviranost zaposlenih, če bi zagotovilo naslednje posebne zahteve:

- ustrezne in dobre delovne pogoje in prijetno fizično delovno okolje,
- takšno organizacijo dela, da omogoča zaposlenim, da uporabljajo svoje zmožnosti na način, ki omogoča čim boljšo uspešnost učitelja vožnje,
- dajanje pohval,
- uvesti ustrezno stimulacijo,
- delovno okolje, kjer so pravice posameznika zaščitene ker večkrat učitelj vožnje zaradi pomanjkanja dela ostane brez službe,
- povečanje samostojnosti in odgovornosti zaposlenih,
- povečanje medsebojnega zaupanja,
- timsko delo in komuniciranje, ki zaposlenim omogoča, da vedo, kaj se dogaja in zato lahko sodelujejo pri odločanju in postavljanju ciljev avto šole.

Za odpravljanje demotiviranosti predlagamo na podlagi ankete naslednje praktične korake:

- vsak učitelj vožnje se mora čutiti pomembnega člana podjetja,
- vodstvo ima vpogled v delo učitelja vožnje,
- zanimanje vodstva za tisto, kar učitelji vožnje smatrajo za pomembno,
- vodstvo ustvarja ozračje za sodelovanje,
- vsak učitelj vožnje mora biti seznanjen s pomembnostjo njegovega prispevka,
- vsak učitelj vožnje mora razumeti oziroma poznati cilje in poslanstvo avto šole.

Vodja avto šole naj začne posvečati večjo pozornost:

- osebnim lastnostim učitelja vožnje, ker ljudje smo različni,
- nagradam, ki vplivajo na večjo uspešnost učitelja vožnje,
- sodelovanju z različnimi oblikami medsebojne pomoči, razumevanjem, kar krepi pozitivne medsebojne odnose in vpliva na motivacijo za delo. Med vodjo avto šole in učitelji vožnje mora obstajati duh pravičnosti.
- plačilu za delo z ustreznim sistemom nagrajevanja,
- samemu delu tako, da bo delo postalo zanimivo in privlačno, saj učitelji vožnje, ki dosegajo boljše delovne rezultate, pogosteje izjavljajo, da jih njihovo delo zanima.

Ni dovolj, da učiteljem vožnje zagotovimo dobro plačo, ugodne delovne razmere, prijetno delovno ozračje, sodobna vozila, sprejemljiv način vodenja, potrebno jim je tudi priznati uspehe, prepustiti odgovornost, omogočiti razvoj, jim pomagati, da spoznajo smisel in sadove svojega dela.

Za učinkovito vodenje moramo poiskati odgovore na vprašanja: kako delegirati naloge, motivirati sodelavce in z njimi komunicirati, slediti spremembam, povečati uspešnost in učinkovitost učiteljev vožnje, ter kako dosegati boljše rezultate. Z motivacijo bomo dosegli marsikaj.

Na podlagi opravljene raziskave predlagamo, da se vsako leto v organizaciji – avto šoli posveti velika pozornost:

- opravljanju čim več razgovorov z učitelji vožnje,
- ugotavljanju tistih želja in potreb učitelja vožnje, ki bi pokazale ali je na pravi poti s cilji avto šole,
- preverjanje vzdušja in motiviranosti učitelja vožnje za delo.

Na takšen način bi se ugotovilo zadovoljstvo zaposlenih ter šibke in močne točke v sistemu dela v avto šoli.

V nalogi smo opredelili ukrepe na področju medsebojnih odnosov, razvoja in uspeha pri delu učitelja vožnje ter vodstvu avto šole predlagali izpolnitev nekaterih zahtev, ki bodo pripomogle k izboljšanju pogojev dela zaposlenih. Vodilno osebje avto šole smo skozi nalogo opozorili, katerim področjem je potrebno namenjati več pozornosti in predlagali praktične korake za odpravo nekaterih kritičnih dogodkov, ki se slabo odražajo v delu učitelja vožnje.

## 9. ZAKLJUČEK

Namen naloge je bil izpolnjen, saj smo preučili obstoječe stanje organiziranosti in delovanja avto šol in skozi kritične dogodke in ugotovili obstoječe pogoje dela učitelja vožnje in pri tem povzeli vse prednosti in slabosti teh dogodkov. Istočasno smo spremljali frekvenco pojavljanja istih dogodkov.

Podjetništvo postaja gonilna sila razvoja slovenskega gospodarstva. Mnoge dobre lastnosti dobrih podjetnikov so sicer prirojene, ampak dodatno podjetniško znanje, sposobnosti, veščine in spretnosti lahko učinkovito pomagajo pri razvoju poslovne kariere.

Uspešne avto šole so usmerjene v prihodnost, saj znajo izkoristiti svoje priložnosti in skušajo dejavno vplivati na svoj konkurenčni položaj. Pri tem se zavedajo, da k uspešnosti odločilno prispevajo prav učitelji vožnje, njihovo znanje in iznajdljivost. Zato si na različne načine prizadevajo, da bi v avto šolah zaposlile učitelje vožnje s čim večjimi zmožnostmi in izkušnjami, saj bi tako privabili čim večje število kandidatov. Pri tem je pomembna pripravljenost učitelja vožnje na spremembe, ki se dogajajo v njihovem delovnem okolju. Seveda se uspešne avto šole zavedajo, da so učitelji vožnje pravzaprav tisti pomembni izvor konkurenčnosti podjetja, nad katerim ima podjetje najmanj nadzora, in tudi najboljši učitelji vožnje lahko vsak trenutek odidejo v druge avto šole. Zato se s tem, ko avto šola pridobi učitelje vožnje z ustreznimi zmožnostmi, pravo delo šele začne. Takrat se odpirajo pomembna vprašanja, kako doseči, da bi učitelji vožnje svoje zmožnosti v kar največji meri uporabljali pri svojem delu. Prav tako pomembno pa je vprašanje, kako zadržati najboljše učitelje vožnje in s tem zagotoviti ustrezno število kandidatov. Zato uspešne avto šole spoštujejo njihove potrebe in interese in skušajo prispevati tudi k uresničevanju ciljev posameznika.

Uspešne avto šole so tudi spoznale, da izjemno konkurenčno prednost predstavlja izvajanje tečaja cestno prometnih predpisov kot izbirne vsebine na srednjih šolah. To jim omogoča direkten dostop do novih strank, ki predstavljajo kar 90 odstotkov celotne strukture kandidatov.



Kaj pa druge avto šole? Zagotovo si želijo povečevati in izboljševati svoj konkurenčni položaj, vendar nimajo te možnosti in so potem prisiljeni, da kandidate privabijo z nižjo ceno storitve, kar jim prinese manj prihodkov in zaradi tega je poslovanje podjetja oteženo.

Zaradi nekonkurenčnosti drugih panog ter nenačelnosti in praktične brezbriznosti zakonodajalca se konkurenca na avto šolskem trgu močno zastruje. V kolikor sta dva delavca, ki imata najmanj srednjo izobrazbo, ostala brez službe, po izteku privilegijev na Zavodu za zaposlovanje, je najlažja in najhitrejša pot narediti izpit za učitelja vožnje in odpreti avto šolo. Materialni pogoji niso tako zahtevni, ker zakonodaja predvideva dve vozili do 8 let starosti, pisarno, učilnico in poligon, če tega nimajo v lasti, pa lahko najamejo. Če nič drugega, način in hitrost pridobivanja dovoljenja za učitelja vožnje razvrednoti ta poklic.

To razmerje povečanja števila potencialnih učiteljev vožnje glede na majhno število potencialnih strank, ki se zaradi slabe rodnosti (natalitete) iz leta v leto hitro zmanjšuje omogoča, da učitelju vožnje zmanjkuje dela. Čeprav je redno zaposlenem učitelju vožnje dovoljeno delati devet ur dnevno, jih večina ne naredi niti polovice. Tudi če vozi devet ur dnevno zaradi pogojev kandidata glede začetka vožnje, večkrat ure niso povezane, zato v službi prebije ves dan. Plačane so samo izvožene ure, druge pa ne kar ni slučaj v drugih panogah. Redno zaposlenim učiteljem vožnje odvzamejo delo študenti in honorarno zaposleni učitelji vožnje.

Učitelj vožnje je oseba, ki zna in želi delati, (tip R4) tako da je primerno situacijsko vodenje kombinacija sodelovanja (S3) in delegiranja (S4).

Cilj naloge je bil izpolnjen, saj smo skozi kritične dogodke prikazali bistvene ovire, ki se pojavljajo pri poučevanju vožnje motornih vozil ter smo prišli do predlogov, kateri bi izboljšali pogoje dela učitelja vožnje.

Vodja avto šole mora svoje zaposlene spoštovati, spodbujati in pohvaliti za uspešno opravljeno delo. Zaveda se, da pri svojem delu ni nezmotljiv in je pripravljen priznati napake. Tipi ravnanja vodje avto šole naj bi bili sklepanje kompromisov in

zglajevanje problemov v manjši meri, zlasti s člani izpitne komisije ter reševanje problemov glede dolgotrajnih konfliktov med zaposlenimi učitelji vožnje svoje avto šole.

Avto šole morajo spremeniti odnose s sodelavci, s člani izpitne komisije, nekatere delovne pogoje, plačo, delovno okolje, kar kaže na to, da so navedeni dejavniki zelo pomembni pri motivaciji zaposlenih.

Naj poudarimo, da se učitelji vožnje vključujejo v proces učenja vožnje navadno z določenimi motivi, bodisi zaradi osebnega razvoja, večje plače ali zaradi samega zadovoljstva.

Učitelji vožnje se morajo prilagajati novim zahtevam ter biti stalno vključeni v proces izobraževanja in usposabljanja, saj se edino tako lahko prilagajajo novim zahtevam, kar je povezano tudi z učinkovitostjo in uspehom pri delu.

## 10. LITERATURA

**Autobiography of J. C. Flanagan.** Pridobljeno 08.03.2006 s svetovnega spleta:  
<http://www.gateway.ut.ovid.com/gw1/ovidweb.cgi>

**B. Youngs Bettie.** (2000). Obvladovanje stresa za vzgojitelje in učitelje. Ljubljana: Educy.

**Gasar, S.** (2002). Osnove psihologije z načeli etike v cestnem prometu. Kranj: B & B.

**Hamel, G., Prahalad, C.K.** (1994). Competing for the Future.

**Gostiša, M.** (12.04.2001). Referat na Dnevih kadrovskih delavcev v Portorožu. Vloga kadrovskih služb pri uveljavljanju delavske participacije. Portorož.

**Ivanko, Š. (et al).** (1990). Osnove organiziranja, poslovanja in dela. Maribor: Ekonomsko poslovna fakulteta Univerze v Mariboru.

**Keenan, K.** (1996). Kako motiviramo. Ljubljana: Mladinska knjiga.

**Kolektiv avtorjev.** (1971). Uvod v metodologijo. Maribor: Pedagoška akademija Maribor.

**Kompare, A. (et al.).** (2001). Psihologija spoznanja in dileme. Ljubljana: Učbenik, DZS.

**Lamovec, T.** (1984). Emocije. Ljubljana: Filozofska fakulteta Univerze v Ljubljani.

**Lipičnik, B.** (1998). Ravnanje z ljudmi pri delu. Ljubljana: Gospodarski vestnik.

**Lipičnik, B., Možina, S.** (1993). Psihologija v podjetjih. Ljubljana: DZS.

**Marentič Požarnik, B.** (1980). Dejavniki in metode uspešnega učenja. Ljubljana: DDU Univerzum.

**Mayer, J.** (1994). Vizija ustvarjalnega podjetja. Ljubljana: Založba Ikrus.

**Miheljak, V.** (2003). Spoznavni temelji psihologije. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede Univerze v Ljubljani.

**Možina, S. (et al.).** (2004). Poslovno komuniciranje. Maribor: Obzorja, založništvo in izobraževanje.

**Možina, S. (et al.).** (1998). Management kadrovskih virov. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede Univerze v Ljubljani.

**Musek, J., Pečjak, V.** (2001). Psihologija. Ljubljana: Educy.

**Polajnar, A. (et al.).** (2003). Ergonomija. Maribor: Fakulteta za strojništvo Univerze v Mariboru.

**Pravilnik** o programu usposabljanja kandidatov za voznike motornih vozil. Uradni list RS št. 88/2005.

**Pravilnik** o avtošolah. Uradni list RS št. 114/2005.

**Pravilnik** o programu usposabljanja za učitelja vožnje, učitelja predpisov o varnosti cestnega prometa in strokovnega vodjo avtošole. Uradni list RS št. 102/2005.

**Pravilnik** o posebnem programu rednega obnavljanja in dopolnjevanja znanja za učitelja vožnje in učitelja predpisov o varnosti cestnega prometa. Uradni list RS 102/2005.

**Program** praktičnega usposabljanja za B kategorijo. Pridobljeno 15.11.2005 s svetovnega spleta:

<http://www.avtosole.si/index.php?nStran=vsebina&id=15>

**Sočan, G.** (2004). Postopki klasične testne teorije. Ljubljana: Oddelek za psihologijo Filozofske fakultete.

**Trstenjak, A.** (1979). Psihologija dela in organizacije. Ljubljana : DDU Univerzum.

**Uhan, S.** (2000). Vrednotenje dela II.: Motivacija, uspešnost, plača. Kranj: Moderna organizacija.

**Ule, M., Kline, M.** (1996). Psihologija tržnega komuniciranja. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede Univerze v Ljubljani.

**Ule, M.** (2005). Psihologija komuniciranja. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede Univerze v Ljubljani.

**Vila, A., Kovač, J.** (1997). Osnove organiziranja in managementa. Kranj: Založba Moderna organizacija.

**Zakon** o varnosti v cestnem prometu. Uradni list RS, št. 83/2004.

**Zidar, Gale, T.** (2004). Medsebojno komuniciranje na delovnem mestu. Ljubljana: GV Izobraževanje.

**Zupan, N.** (1999). Ravnanje s človeškimi viri v slovenskih podjetjih. Ljubljana: Ekonomska fakulteta Univerze v Ljubljani.

## **Priloga 1**

### **Anketni vprašalnik**

#### **Kritični dogodki pri delu učitelja vožnje**

Spoštovani,

Moje ime je Rajko Marković in zaključujem dodiplomski študij na Poslovno tehnični fakulteti v Novi Gorici.

Diplomsko delo s področja dela učitelja vožnje pripravljam pod mentorstvom izrednega prof. dr. Argia Sabadina.

Eno izmed pomembnejših področij ravnanja s človeški viri v avto šoli so tudi kritični dogodki pri delu učitelja vožnje. Osrednji del moje diplomske naloge je anketa, s katero želim osvetliti kritične dogodke pri tem delu, zato je vaše sodelovanje pri izpolnjevanju tega vprašalnika izrednega pomena.

Anketa je anonimna in podatki, zbrani na podlagi te ankete, so del diplomskega dela in služijo izključno temu namenu.

Za sodelovanje se vam iskreno zahvaljujem.

S spoštovanjem.

Rajko Marković

---

#### 1. Spol

- a) moški
- b) ženski

#### 2. Starost

- a) do 30 let
- b) 30-45 let

c) 45-60 let

3. Izobrazba

- a) poklicna
- b) srednja
- c) višja
- d) visoka ali več

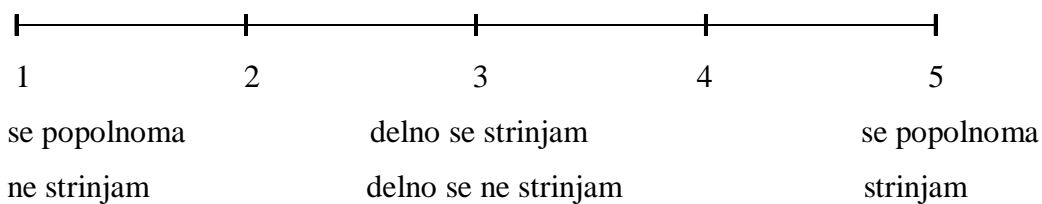
4. Delovno mesto

- a) tajnica
- b) učitelj vožnje (navedite kategorije): \_\_\_\_\_
- c) predavatelj CPP
- d) vodja avto šole

5. Zakaj ste se odločili za to delovno mesto (lahko obkrožite več odločitev)

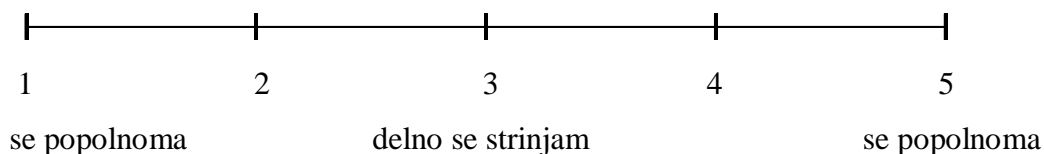
- a) delo me veseli
- b) delo mi predstavlja preživetje
- c) zaradi potrebe po uveljavitvi
- d) zaradi potrebe po družbi
- e) zaradi plače
- f) zaradi fleksibilnega delovnega časa

6. Imam ves delavnik dovolj dela (na lestvici od 1 do 5 obkrožite ustrezno številko)



7. Organizacija mi zagotavlja dobre delovne pogoje

(na lestvici od 1 do 5 obkrožite ustrezno številko)





12. Da bi dosegli boljše delovne rezultate bi vam moral nadrejeni zagotoviti (lahko obkrožite več odločitev)

- a) zadostno število strank (kandidatov)
- b) ustrezno plačilo za dobro opravljeno delo
- c) možnost uporabe svojih sposobnosti
- d) možnost vplivati na odločitve, ki zadevajo delo učitelja vožnje
- e) drugo: \_\_\_\_\_

13. Kaj pogrešate pri svojem delu (lahko obkrožite več odločitev)

- a) izražanje svojih idej
- b) več sestankov
- c) komunikacijo s sodelavci
- d) boljše nagrajevanje za opravljeno delo
- e) drugo: \_\_\_\_\_

14. Podajte predloge za izboljšanje vašega delovnega okolja

\_\_\_\_\_

15. Napišite kritične dogodke, s katerimi se srečujete kot učitelj vožnje  
(opišite od 1 do 3 kritična dogodka)

a) \_\_\_\_\_

b) \_\_\_\_\_

c) \_\_\_\_\_



## Priloga 2

### Program praktičnega usposabljanja za B kategorijo

SPLOŠNI DEL	UČNA VAJA Z NALOGAMI ZA DOKAZOVANJE
<b>1. učna stopnja:</b>	(neprometna površina; najmanj ena učna ura skupaj)
Kandidat za voznika se mora pripraviti za varno vožnjo, tako da:	1.1 Preveri stanje pnevmatik, luči, odsevnikov, krmilnega in zavornega sistema, smernih utripalk in zvočnih opozorilnih naprav; Nastavi sedež tako, da doseže pravilen položaj sedenja; Nastavi vzvratna ogledala in pripne varnostne pasove; Preveri, da so vrata zaprta.
Kandidat za voznika mora biti sposoben uporabljati naprave za upravljanje vozila, to je:	1.2 – volan, – pedal za plin, – sklopko, – prestave, – ročno in nožno zavoro;
za naslednje:	1.3 Zagon motorja in gladko speljevanje (po ravni površini, navkreber in navzdol); 1.4 Pospeševanje do ustrezne hitrosti ob menjavanju prestav, pri čemer mora biti sposoben obdržati ravno linijo; 1.5 Prilagoditev hitrosti za zavijanje na levo ali desno, po možnosti na omejenem prostoru, pri čemer mora ohraniti nadzor nad vozilom; 1.6 Vožnjo vzvratno v ravni liniji in vožnjo vzvratno levo ali desno v ovinek, tako da ostane v pravilni smeri; 1.7 Obračanje vozila v nasprotno smer z uporabo vožnje naprej in vzvratne vožnje; 1.8 Pravilno zaviranje za zaustavitev vozila, in če je potrebno, za zaustavitev v sili; 1.9 Parkiranje vozila in zapustitev parkirnega prostora (vzporednega, poševnega ali pod pravim kotom) tako naprej kot vzvratno, na ravni površini, navzdol ali navkreber.
Kandidat za voznika mora biti sposoben	1.10 Naprave za čiščenje, za sušenje in za odmrzovanje vetrobranskega stekla, klimatizacijo, luči vozila.

uporabljati sekundarne naprave za upravljanje vozila, kot so:	
<b>2. učna stopnja:</b>	(prometna površina z redkejšim prometom v naselju in izven naselja; najmanj ena učna ura skupaj)
Kandidat za voznika mora biti v normalnih prometnih razmerah sposoben popolnoma varno izvesti vsa običajna manevriranja in storiti vse potrebno, da zagotovi varnost, tako da:	<p>2.1 Spremlja in opazuje (vključno z uporabo vzratnih ogledal) potek ceste, oznake, znake in morebitne ali dejanske nevarnosti;</p> <p>2.2 Z uporabo dovoljenih sredstev komunicira z drugimi udeleženci v prometu;</p> <p>2.3 Ustrezno predvideva in reagira v dejanskih nevarnih situacijah;</p> <p>2.4 Upošteva prometne predpise in navodila policije in prometnih redarjev;</p> <p>2.5 Spoštuje in upošteva druge udeležence v prometu.</p>
Kandidat za voznika mora prav tako imeti spretnosti, da:	<p>2.6 Odpelje od robnika in/ali s parkirnega prostora;</p> <p>2.7 Svoje vozilo na cesti pravilno usmerja in hitrost prilagodi razmeram v prometu, poteku in nagibu ceste;</p> <p>2.8 Ohrani primerno razdaljo med vozili;</p> <p>2.9 Menja pasove;</p> <p>2.10 Pelje mimo parkiranih ali stoječih vozil in ovir;</p> <p>2.11 Pelje mimo nasproti vozečih vozil, tudi na ozkih mestih;</p> <p>2.12 Prehiteva v različnih situacijah;</p> <p>2.13 Se približa železniškemu prehodu in ga prečka;</p> <p>2.14 Se približa križišču in ga prečka;</p> <p>2.15 Zavije levo ali desno v križišču ali zapusti cestišče;</p> <p>2.16 Se prepriča o varnosti, ko zapušča svoje vozilo.</p>
<b>3. učna stopnja:</b>	(prometna površina z gostejšim prometom v naselju in izven naselja; najmanj dve učni uri skupaj; vsaka tema najmanj dvakrat)
Kandidat za voznika mora biti sposoben varnega obnašanja na različnih vrstah cest in	<p>3.1 Cesta zunaj naselja (makadam, asfalt);</p> <p>3.2 Cesta, rezervirana za motorna vozila;</p> <p>3.3 Avtocesta;</p> <p>3.4 Vreme (deževno, zimsko);</p> <p>3.5 Svetloba (sončno, mrak, noč);</p> <p>3.6 Gostota prometa (tekoča, stoječa).</p>

v različnih pogojih vožnje:	
-----------------------------------	--

<b>DODATNI DEL</b>	<b>UČNA VAJA Z NALOGAMI ZA DOKAZOVANJE</b>
Kategorija B:	
Kandidat za voznika vozil te kategorije mora poznati naslednje:	1 Varnostne dejavnike, povezane z nakladanjem vozila oziroma vstopanjem in izstopanjem potnikov.

