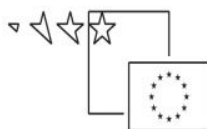




REPUBLIKA SLOVENIJA
MINISTRSTVO ZA ŠOLSTVO IN ŠPORT



Naložba v vašo prihodnost

OPERACIJO DELNO FINANCIRA EVROPSKA UNIJA
Evropski socialni sklad

POSLOVNO KOMUNICIRANJE IN VODENJE

MIRJANA IVANUŠA-BEZJAK

Višješolski strokovni programi: Gradbeništvo, Logistično inženirstvo, Strojništvo, Telekomunikacije, Elektrenergetika, Elektronika, Mehatronika, Informatika, Geotehnologija in rudarstvo
Učbenik: Poslovno komuniciranje in vodenje
Gradivo za 1. letnik

Avtorica:

mag. Mirjana Ivanuša-Bezjak, univ. dipl. ekon.
ACADEMIA Maribor
Višja strokovna šola



Strokovna recenzentka:

dr. Andreja Križman, univ. dipl. ekon.

Lektorica:

Tatjana Hren, prof. slov. j.

CIP - Kataložni zapis o publikaciji
Narodna in univerzitetna knjižnica, Ljubljana

659.23:004 (075.8) (0.034.2)

IVANUŠA-Bezjak, Mirjana

Poslovno komuniciranje in vodenje [Elektronski vir] : gradivo za
1. letnik / Mirjana Ivanuša-Bezjak. - El. knjiga. - Ljubljana :
Zavod IRC, 2008. - (Višješolski strokovni program Gradbeništvo,
Logistično inženirstvo, Strojništvo, Telekomunikacije,
Elektroenergetika, Elektronika, Mehatronika, Informatika,
Geotehnologija in
Rudarstvo / Zavod IRC)

Način dostopa (URL): [http://www.zavod-irc.si/docs/Skriti_dokumenti/
Poslovno_komuniciranje_in_vodenje-Ivanusa_.pdf](http://www.zavod-irc.si/docs/Skriti_dokumenti/Poslovno_komuniciranje_in_vodenje-Ivanusa_.pdf). - Projekt Impletum

ISBN 978-961-90866-9-8
248950784

Izdajatelj: Konzorcij višjih strokovnih šol za izvedbo projekta IMPLETUM

Založnik: Zavod IRC, Ljubljana.

Ljubljana, 2009

Strokovni svet RS za poklicno in strokovno izobraževanje je na svoji 120. seji dne 10. 12. 2009 na podlagi 26. člena Zakona o organizaciji in financiranju vzgoje in izobraževanja (Ur. l. RS, št. 16/07-ZOFVI-UPB5, 36/08 in 58/09) sprejel sklep št. 01301-6/2009 / 11-3 o potrditvi tega učbenika za uporabo v višješolskem izobraževanju.

© Avtorske pravice ima Ministrstvo za šolstvo in šport Republike Slovenije.

Gradivo je sofinancirano iz sredstev projekta Impletum 'Uvajanje novih izobraževalnih programov na področju višjega strokovnega izobraževanja v obdobju 2008–11'.

Projekt oz. operacijo delno financira Evropska unija iz Evropskega socialnega sklada ter Ministrstvo RS za šolstvo in šport. Operacija se izvaja v okviru Operativnega programa razvoja človeških virov za obdobje 2007–2013, razvojne prioritete 'Razvoj človeških virov in vseživljenjskega učenja' in prednostne usmeritve 'Izboljšanje kakovosti in učinkovitosti sistemov izobraževanja in usposabljanja'.

Vsebina tega dokumenta v nobenem primeru ne odraža mnenja Evropske unije. Odgovornost za vsebino dokumenta nosi avtor.

**Ne učimo se za šolo,
marveč za življenje.**

Seneka

**Naša največja veličina
ni v tem,
da nikoli ne pademo,
temveč, da se vsakokrat,
ko pademo, poberemo.**

Konfucij

KAZALO VSEBINE

1 PREDGOVOR	4
2 UVOD	6
3 MEDOSEBNO IN POSLOVNO KOMUNICIRANJE	18
3.1 BESEDNO KOMUNICIRANJE	23
3.1.1 Govorno komuniciranje	24
3.1.2 Pisno komuniciranje	24
3.2 NEBESEDNO KOMUNICIRANJE	25
3.3 VRSTE POSLOVNEGA KOMUNICIRANJA – POSLOVNI RAZGOVOR	28
3.3.1 Telefonski pogovor	29
3.3.2 Izbirni (zaposlitveni) intervju	31
3.3.3 Poslovni sestanek	32
3.3.4 Javni nastop in predstavitev	35
3.4 KOMUNIKACIJSKA RAZMERJA IN ODNOSI V SKUPINI TER ORGANIZACIJI	37
3.5 MOTNJE V KOMUNICIRANJU	38
3.6 ORGANIZACIJSKO KOMUNICIRANJE IN ODNOSI Z JAVNOSTJO	39
4 ČLOVEŠKI VIRI V ORGANIZACIJI	44
4.1 ČLOVEŠKE ZMOŽNOSTI IN NJIHOV POMEN ZA ORGANIZACIJO	44
4.1.1 Razumska inteligenca	48
4.1.2 Telesna inteligenca	48
4.1.3 Čustvena inteligenca	49
4.1.4 Duhovna inteligenca	50
4.1.5 Socialna inteligenca	51
4.2 UPRAVLJANJE IN RAVNANJE S ČLOVEŠKIMI VIRI	53
4.2.1 Delovna kariera	55
4.2.2 Redni letni razgovor kot element razvoja kariere posameznika in njegove vloge v podjetju	56
4.3 ORGANIZACIJA ALI PODJETJE	58
4.3.1 Vizija in strategija podjetja	58
4.4 ORGANIZACIJSKA STRUKTURA IN ORGANIZIRANJE DELA V ORGANIZACIJI	61
4.5 ORGANIZACIJSKA SHEMA PODJETJA IN SISTEMATIZACIJA DEL TER NALOG IN OPIS DEL TER NALOG S KOMPETENCAMI	63
4.5.1 Opis del in nalog s kompetencami	67
4.5.2 Kompetence – faktorji uspeha na delovnem mestu	71
4.6 KAKO ORGANIZIRATI SVOJE DELO IN ČAS	75
4.7 KAKO ORGANIZIRATI DELO V SKUPINI IN DELEGIRANJE NALOG	75
4.8 UGOTAVLJANJA DELOVNE USPEŠNOSTI ZAPOSLENIH V ORGANIZACIJI	77
4.9 METODE ZA SPREMLJANJE IN UGOTAVLJANJE DELOVNE USPEŠNOSTI POSAMEZNIKA	78
4.9.1 Stroški, ki jih mesečno podjetju »povzroči« delavec	79
5 MOTIVACIJA IN MOTIVIRANJE ZAPOSLENIH	84
5.1 MOTIVACIJSKE TEORIJE	85
5.2 METODE MOTIVIRANJA	86
6 VODENJE	91
6.1 FUNKCIJA UPRAVLJANJA, MANAGEMENT, VODENJE IN PODJETNIŠTVO	93
6.2 LASTNOSTI IN KOMPETENCE DOBREGA VODJE	93
6.3 KOMUNICIRANJE IN MOTIVIRANJE KOT POMEMBNI ORODJI VODENJA	95
6.4 RAZLIČNI PRISTOPI K VODENJU	95
6.5. POMEN CILJNEGA VODENJA	97

7	VODENJE SKUPINSKIH PROCESOV	100
	RAZLIKA MED SKUPINO IN TEAMOM	103
	7.2 POMEN TIMSKEGA DELA	105
	7.3 SESTAVA IN RAZVOJ TIMA.....	106
	7.4 KAJ JE KONFLIKT	107
	7.5 KAJ JE PROBLEM IN KAKO SE REŠUJE	108
	7.6 NAČINI ODLOČANJA	109
	7.7 ČLOVEKOVA USTVARJALNOST IN INOVATIVNOST	110
	7.8 RAZLIKE MED IDEJO, INVENCIO, INOVACIJO IN TEHNIČNO IZBOLJŠAVO	111
	7.9 NAČINI IN TEHNIKE VZPODBUJANJA USTVARJALNOSTI TER KREATIVNOSTI.....	112
8	ORGANIZACIJSKA KULTURA	115
	8.1 POMEN UČEČE SE ORGANIZACIJE ZA OBLIKOVANJE ORGANIZACIJSKE KULTURE	120
9	UPORABLJENA LITERATURA	124

RED, ORGANIZACIJA in DISCIPLINA

**(so osnova dobrega vodenja ter delovanja
organizacije).**

1 PREDGOVOR

Govoriti o poslovnem komuniciranju in vodenju pomeni zavedati se odgovornosti, ki jo imajo vodje vseh nivojev v podjetjih oz. organizacijah do zaposlenih, do lastnikov in do širšega družbenega okolja. Pomeni, da se vsi vodje zavedajo trajnosti (poslovanja), ki jo pričakujejo vsi udeleženi.

Strokovnjaki v gradbeništvu boste skupaj ustvarjali stavbe in zgradbe, ki bodo kot večer spomin ostale in služile svojemu namenu še mnoga leta. Rezultati vašega dela bodo še dolgo vidni in uporabni. S svojimi gradbenimi izdelki boste pomembno kreirali in oblikovali tudi slovensko pokrajino ter mesta.

Vodenje je aktivnost, ki se kot kapilare zajeda in prepleta z vsemi ostalimi dejavnostmi ter funkcijami v organizacijah. Vodstvo organizacij je vedno bilo in tudi bo odgovorno za dosežene dobre ali slabe rezultate. Rezultate pa lahko doseže le skupaj z ostalimi zaposlenimi.

V vsakem podjetju nastopajo vedno tri strani, in sicer lastniki (eden ali več) in delodajalci (podjetja) ter delojemalci (zaposleni). Samo skupaj – povezani in složni – lahko dosežajo pozitivne rezultate. V času vaše delovne dobe se boste znašli v eni, dveh ali celo v treh možnih vlogah. Vendar pri tem ne pozabite, da so vse tri strani v istem podjetju in da skupaj delajo za kupca.

Vabimo Vas, da se skupaj sprehodimo med labirintom, imenovanim poslovno komuniciranje in vodenje.

Dva kamnoseka klešeta granitne kocke.

Na vprašanje: »Kaj delata?«

- prvi odgovori: »Klešem ta prekleti kamen.«

- drugi pa s ponosom reče: »Sem del ekipe, ki gradi katedralo!«

Kaj pa Vi?

Zaposleni ste (oz. opravljate študijsko strokovno prakso) v podjetju, ki

.....

Ste del ekipe, ki

.....

2 UVOD

Kaj boste izvedeli in se naučili v tem poglavju?

Spoznali in razumeli boste, kaj so največji problemi naše vlade.
 Spoznali boste razliko med gospodarstvom in negospodarstvom.
 Spoznali boste strukturo aktivnega prebivalstva Slovenije.
 Spoznali, da je podjetje, v katerem ste zaposleni oz. opravljate prakso, eno do 162.000 poslovnih subjektov v Sloveniji.
 Spoznali boste pomembne inštitucije in združenja na področju gradbeništva.
 Razumeli, kako deluje gospodarstvo oz. vaše gospodinjstvo.

Govoriti o **poslovnem komuniciranju in vodenju** pomeni govoriti o zaposlenih v gospodarstvu in negospodarstvu. Ker boste po končanem študiju kot inženirji gradbeništva delali v različnih gradbenih podjetjih v vlogah vodij, je nujno potrebno, da se poleg strokovnih gradbenih predmetov naučite tudi veščin vodenja in poslovnega sporazumevanja. Preden se bomo seznanili z razliko med gospodarstvom in negospodarstvom je prav, če si pogledamo strukturo prebivalcev Slovenije po kategoriji aktivnosti.

Tabela 1: Prebivalstvo v Sloveniji po kategorijah aktivnosti

otroci, dijaki, študentje (650.000) 31 %	brezposelni (80.000) 4 %	upokojenci (542.000) 25 %
Zaposleni (823.000) 40 %		

Vir: Lasten in SURS



Kaj vam pomeni vsebina Tabele 1?

Kateri so problemi, s katerimi se srečuje naša vlada in izhajajo iz podatkov v tabeli?

V nadaljevanju je prikazan preprosti model delovanja države in ekonomije slovenskega gospodarstva.

Za poglobljanje znanja in več informacij o delovanju naše vlade najdete na spletni

<http://www.gov.si>  

Vlada RS: – predsednik vlade – ministristva			– predsednik republike		
državni zbor			državni svet		
pozicijske			opozicijske stranke		
Ministrstva, sodstvo, ustanove, agencije, komisije, zavodi					
Pokrajine					
Javna uprava na občinski ravni (upravne enote, mestne četrti, krajevne skupnost ...)					
Gospodarstvo			Negospodarstvo		
Gospodarska zbornica Slovenije – GZS		Obrtno-podjetniška zbornica Slovenije – OZS		Javna uprava, šolstvo, zdravstvo, sociala, kultura, komunala, javni prevoz ...	
26 strokovnih združenj in Združenje podjetnikov Slovenije		30 sekcij (glede na obrtno področje)		Različne zbornice: zdravniška, kmetijsko-gozdarska, socialna zbornica, zbornica zdravstvene nege, veterinarska, notarska, odvetniška, lekarniška, detektivska ...	
40.000 družb (kapitalskih, osebnih, zadrug)		53.000 podjetnikov		31.000 (zavodi, organi, organizacije)	
(d. o. o., s. p., k. d., d. d. ...)		(s. p., d. o. o. ...)		javni zavodi, javni proračunski porabniki	
Kmetijsko-gozdarska zbornica					

Slika 1: Model delovanja države in slovenske ekonomije

Vir: Lasten

V Sloveniji je okoli 825.000 aktivnih (zaposlenih) prebivalcev. Ostali del populacije do dveh milijonov predstavljajo otroci, mladina (dijaki in študentje), brezposelni in upokojenci. Aktivni del prebivalstva (zaposleni) ustvarja nove proizvode in storitve. Istočasno pa zaposleni z raznimi prispevki in davki plačujejo šolanje otrok in mladine, nadomestila za brezposelne ter sredstva za pokojnine upokojencem. Vsak zaposleni mora zaslužiti in na nek način »preživljati« še skoraj dve drugi osebi. Spodnja tabela nam nazorno prikazuje strukturo zaposlenih po dejavnostih (panogah).

Tabela 2: Število delovno aktivnega prebivalstva po dejavnosti na dan 30. 5. 2008

DEJAVNOSTI	DEL. AKT. PREB.	ZAP. OSEBE	V PODJETJIH, DRUŽBAH IN ORG.	PRI SAMOZAPOL- SLENIH OS.	SAMOZA- POSLENE OS.	SAMO- ST. PODJI, POSA- MEZNIKI	OS., KI OPRAV- LJAJO POKLICNO DEJ.
A Kmetijstvo, lov, gozdarstvo	38.799	6.592	5.904	688	32.207	447	-
B Ribištvo	251	180	158	22	71	71	-
C Rudarstvo	4.038	3.985	3.860	125	53	53	-
D Predelovalne dejavnosti	227.464	219.715	203.961	15.754	7.749	7.739	10
E Oskrba z elektriko, plinom, vodo	11.447	11.423	11.409	14	24	24	-
F Gradbeništvo	69.380	60.217	44.964	15.253	9.163	9.162	1
G Trgovina; popravila mot. vozil	108.136	100.226	90.895	9.331	7.910	7.822	88
H Gostinstvo	31.535	27.473	18.256	9.217	4.062	4.060	2
I Promet, skladiščenje, zveze	51.267	45.656	38.756	6.900	5.611	5.563	48
J Finančno posredništvo	21.624	21.329	21.185	144	295	295	-

K Nepremičnine, najem, poslovne stor.	69.120	62.457	58.181	4.276	6.663	5.503	1.160
L Javna uprava, obramba, socialno zavarov.	50.434	50.434	50.434	-	-	-	-
M Izobraževanje	58.626	58.422	58.303	119	204	195	9
N Zdravstvo, socialno varstvo	50.665	49.052	47.650	1.402	1.613	180	1.433
O Dr. javne, skupne in osebne stor.	30.298	22.882	20.256	2.626	7.416	3.445	3.971
P Zasebna gosp. z zaposlenim osebjem	487	487	-	487	-	-	-
SKUPAJ	823.571	740.530	674.172	66.358	83.041	44.559	6.722

Vir: <http://e-uprava.gov.si/ispo/delovnoprebivalstvo/prikaz.ispo> (18. 10. 2008)

Kot je razvidno iz tabele, med gospodarstvo prištevamo kmetijstvo, lov, gozdarstvo, ribištvo, rudarstvo, predelovalne dejavnosti, oskrbo z elektriko, plinom in vodo, gradbeništvo, trgovino, gostinstvo, promet, skladiščenje in zveze, finančno posredništvo ter nepremičnine. **Osnovni namen in cilj gospodarstva je ustvariti dodatno vrednost – dobiček.**

Med negospodarske dejavnosti prištevamo javno upravo, obrambo in socialno zavarovanje, izobraževanje, zdravstvo, socialno varstvo ter druge skupne in osebne storitve (knjižnice, arhivi, muzeji, kulturne in športne dejavnosti). **Namen negospodarskih dejavnosti ni ustvariti dobiček, temveč zadovoljevanje skupnih potreb državljanov in umno uporabiti prejeta sredstva (iz proračuna).**

Delovno aktivno prebivalstvo Slovenije lahko delimo na posamezne podrobnejše kategorije, ki so opisane spodaj.

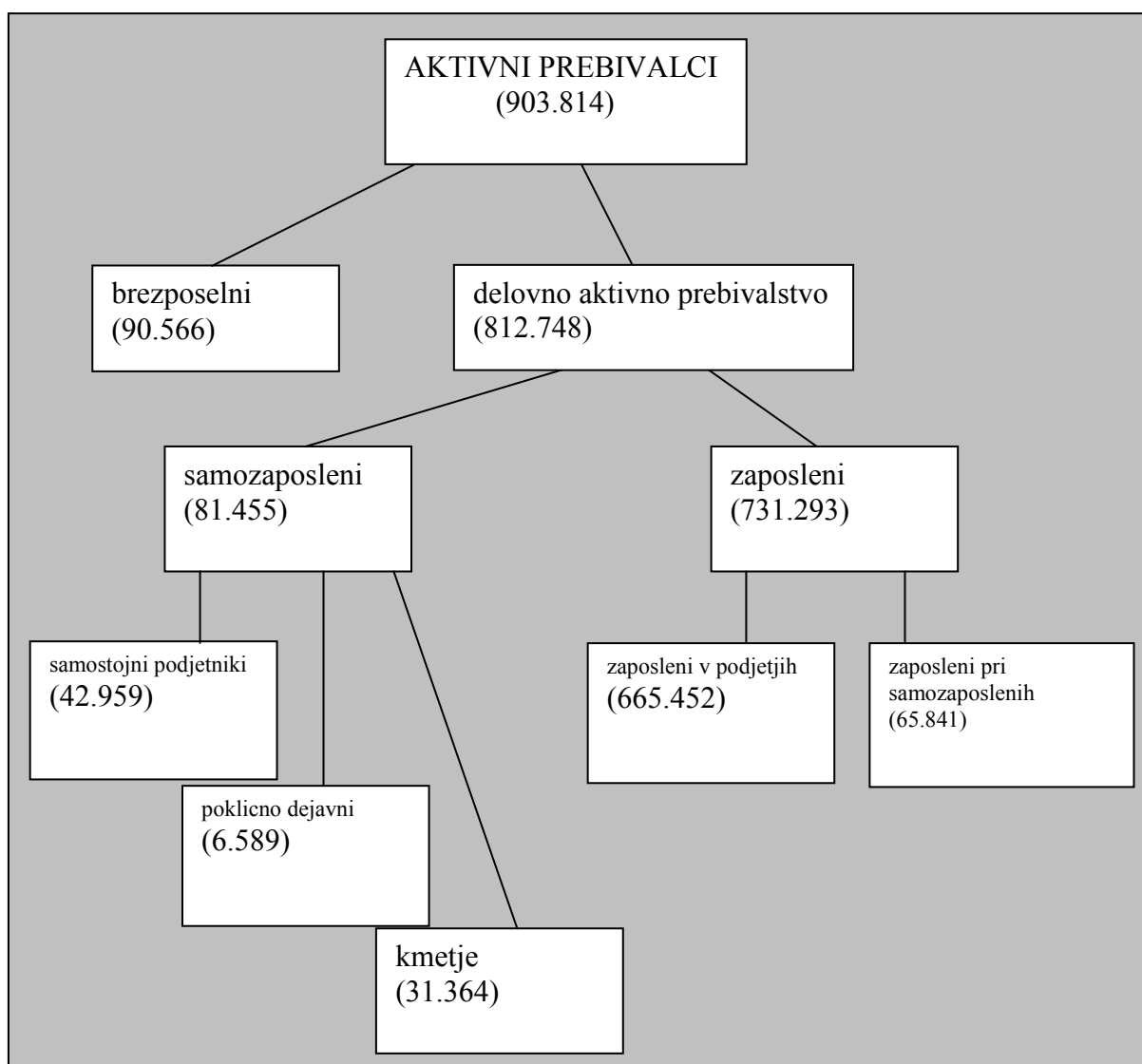
Med okoli 100.000 aktivnimi gospodarskimi subjekti v Sloveniji (d. o. o., d. n. o., s. p., d. d., javnimi zavodi in ustanovami ...) je podjetje, v katerem delate (ali boste delali) samo en kamenček v velikanskem mozaiku slovenskega gospodarstva in negospodarstva. Nobeno podjetje ne more delovati izolirano oziroma samostojno brez sodelovanja z okolico.

V Poslovnem registru Slovenije (PRS) je bilo na dan 31. 12. 2007 evidentiranih 162.823 poslovnih subjektov, od tega 84.545 pravnih oseb in 78.278 fizičnih oseb. Število pravnih oseb je preseglo število fizičnih oseb za okroglih 8 %. Razmerje med številom gospodarskih subjektov v PRS na eni strani in številom zavodov, organov ter organizacij na drugi strani je bilo približno 4 : 1. Do porasta skupnega števila poslovnih subjektov za 2.123 poslovnih subjektov je prišlo zaradi porasta števila v vsaki izmed skupin poslovnih subjektov, kot je razvidno iz preglednice. Več kot polovica vsega povečanja se je nanašalo na pravne osebe s področja gospodarstva. Dve tretjini poslovnih subjektov se je nahajalo v Osrednjeslovenski, v Podravske, v Savinjski in v Gorenjski statistični regiji.

Tabela 3: Število poslovnih subjektov po skupinah
Pravno-organizacijskih oblik v RS, po četrtletjih

Stanje na dan	Skupaj	Gospodarski subjekti					Zavodi, organi in organizacije
		Skupaj	Pravne osebe	Fizične osebe			
				Skupaj	Samostojni podjetniki posamezniki	Druge fizične osebe	
1	2 (3 + 8)	3 (4 + 5)	4	5 (6 + 7)	6	7	8
31. 3. 2007	156.712	125.747	50.314	75.433	64.946	10.487	30.965
30. 6. 2007	158.624	127.586	51.017	76.569	65.883	10.686	31.038
30. 9. 2007	160.700	129.519	52.036	77.483	66.826	10.657	31.181
31. 12. 2007	162.823	131.467	53.189	78.278	67.117	11.161	31.356

Vir: Statistične informacije 323/2008, 23



Slika 2: Delovno aktivno prebivalstvo na dan 30. 9. 2008

Vir: <http://www.ajpes.si/dokumenti/dokument.asp?id=449> (18.10.2008)

Tudi v četrtem trimesečju leta 2007 je število ustanovitev krepko preseglo število ukinitvev poslovnih subjektov. Trend gibanja števila ustanovitev se je obrnil v pozitivno smer, medtem ko se upadanje števila ukinitvev poslovnih subjektov ni ustavilo. Samostojnih podjetnikov posameznikov je bilo ustanovljenih več kot družb z omejeno odgovornostjo, sicer pa je bil porast števila ustanovitev najbolj značilen za skupino druge fizične osebe. Ukinjeni samostojni podjetniki posamezniki so pred ukinitvijo največkrat opravljali dejavnosti s pretežno istih področij kot družbe z omejeno odgovornostjo. To sta bili področji »Trgovina, popravila motornih vozil in izdelkov široke porabe« in »Poslovanje z nepremičninami, najem in poslovne storitve«.

V okviru Gospodarske zbornice Slovenije deluje Zbornica gradbeništva in industrije gradbenega materiala

(http://www.gzs.si/slo/panoge/zbornica_gradbenistva_in_industrije_gradbenega_materiala/o_zgigm, 18. 10. 2008)

Njene strokovne naloge so:

- analiziranje ekonomskega stanja in tekoče problematike v panogi gradbeništva ter IGM in v posameznih skupinah ter podskupinah in predlaganje ukrepov za izboljšanje stanja ter vzpostavitev večjega reda na gradbenem in investicijskem tržišču;
- sodelovanje in strokovna pomoč pri pogajanjih za novo panožno kolektivno pogodbo. Spremljanje izvajanja kolektivne pogodbe, socialnega sporazuma in Zakona o plačah ter vseh ostalih predpisov in dogovorov v zvezi s plačami in tolmačenje določil panožne kolektivne pogodbe;
- ekonomski odnosi s tujino: predlogi zaščitne politike pri uvozu blaga in storitev s poudarkom na necarinski zaščiti; organiziranost za nastop na tujih tržiščih; izboljšanje konkurenčne sposobnosti; promocija/katalog gradbeništva in katalog IGM/; detašman v ZRN; priprave na vstop v EU;
- vodenje razprave in dajanje mnenj ter predlogov za spremembe zakonov in predpisov, ki so v postopku v DZ ali Vladi in imajo velik vpliv na normativno ureditev in pogoje, v katerih delajo podjetja v gradbeništvu in IGM;
- obravnava nacionalnih programov, ki bistveno vplivajo na gradbeništvo in IGM, ter dajanje predlogov za realizacijo teh programov;
- dopolnjevanje strateških razvojnih usmeritev gradbeništva in IGM v sodelovanju s strateško panožno skupino pri Ministrstvu za gospodarstvo;
- kadri in izobraževanje: analiziranje stanja in potreb kadrov; zaposlovanje tujcev; prekvalifikacije brezposelnih; animiranje mladine za gradbene poklice; izvajanje nalog, ki jih zbornici/združenjem/ nalagajo novi zakoni o poklicnem in strokovnem izobraževanju; nomenklature in opisi poklicev v gradbeništvu;
- cenovno področje: določitev kalkulativnih osnov za oblikovanje cen storitev v gradbeništvu; zasledovanje in sodelovanje pri oblikovanju razpisnih pogojev na gradbenem tržišču; metodologija za izračunavanje sprememb cen za razne vrste gradbenih, instalacijskih in obrtniških del, mesečno izračunavanje indeksa o gibanju cen;
- na področju statistike: sodelovanje z Uradom RS za statistiko pri izboljševanju statističnih raziskav na področju gradbeništva, izdelovanje mesečnih pregledov proizvodnje v IGM, ugotavljanje zasedenosti kapacitet gradbene operative;
- priprava strokovnih programov in izvedbe posvetov na specializiranih sejmih;
- sistem radijskih zvez v gradbeništvu: organizacija prenosa sistema radijskih zvez v gradbeništvu na neposredne uporabnike;
- organiziranje dela stalnih in občasnih delovnih teles združenja (odborov in komisij) po posameznih dejavnostih in področjih dela glede na potrebe podjetij ter panoge;

- vodenje imenika izvajalskih podjetij v skladu z Zakonom o graditvi objektov in Zakonom o javnih naročilih;
- uveljavljanje prakse FIDIC normativov v odnose med udeleženci investicijskega procesa;
- vzpodbujanje tehnološkega razvoja v gradbeništvu kot tudi vzpodbujanje kakovosti poslovanja in proizvodov.

V okviru **Obrtne zbornice Slovenije** deluje **sekcija gradbincev** (<http://www.ozs.si/prispevek.asp?IDpm=123>, 18. 10. 2008)

Izmed vseh članov Obrtne zbornice Slovenije se jih približno 12 tisoč (zaposlujejo pa še približno 30 tisoč delavcev) ukvarja z gradbeništvom. Gradbeno področje pokriva več sorodnih sekcij. V Sekciji gradbincev je združenih približno 3500 izvajalcev gradbenih del in okoli 3800 izvajalcev zaključnih del v gradbeništvu.

Usmeritev dela sekcije je bila že ob ustanovitvi predvsem sodelovanje pri oblikovanju, spreminjanju in dopolnjevanju zakonodaje ter predpisov in drugih pogojev, ki se nanašajo na dejavnost članov sekcije.

Sekcija je aktivna tudi pri spremljavi oz. pripravi normativov za gradbena dela, pri oblikovanju cen in pospeševanju uvajanja sodobnih tehnoloških dosežkov, razvijanju dobrih poslovnih običajev ter obveščanju članov sekcije in javnosti o delu sekcije ter o vseh dogajanjih in novostih s področja gradbeništva. Pomembna je njena skrb za redno in dopolnilno izobraževanje članov ter njihovih zaposlenih in aktivno vključevanje v prenovu programov za poklicno izobraževanje. Vzporedno tečejo tudi aktivnosti pri izvajanju mojstrskih izpitov. Sekcija za svoje člane in njihove zaposlene organizira ogled specializiranih sejmov, predvsem v tujini. V zimskem obdobju vsako leto organizira dvodnevno strokovno srečanje, na katerem gradbinci dobijo nove koristne informacije s področja njihovega delovanja in se pogovorijo o problematiki, s katero se pri svojem delu srečujejo vsakodnevno.

Strokovna institucija, v kateri se združujejo inženirji, je **Inženirska zbornica Slovenije** (<http://www.izs.si/>). IZS je samostojna poklicna organizacija, ki združuje pooblaščen inženirje in inženirke, ki na območju Republike Slovenije sodelujejo pri graditvi objektov in pri koordiniranju graditve z urejanjem prostora. Ustanovljena je bila 21. novembra 1996 na podlagi takratnega Zakona o graditvi objektov, in sicer z namenom zagotavljanja strokovnosti ter varovanja javnega interesa na področju urejanja prostora in graditve objektov. Tako je po dobrih štirih desetletjih premora nadaljevala izročilo svojih predhodnic – številnih zborničnih in društvenih inženirskih organizacij.

Matična sekcija gradbenih inženirjev (MSG) ima v IZS okoli 2350 članov. Med člani je največ strokovnjakov, ki so končali različne stopnje študija gradbeništva (konstrukcije, promet, hidrotehnika, organizacija in tehnologija, operativa, komunala), gospodarskega inženirstva in izjemoma dva, ki sta študirala arhitekturo. V naslednjih letih se nam bodo pridružili diplomanti študija vodarstva in komunalnega inženirstva ter tudi vsi tisti gradbeni tehniki, ki so ali bodo opravili poseben izpit po ZGO-C. MSG je odprta tudi za tiste, ki so ali bodo končali druge študije, podobne gradbeniškim.

Inženirska zbornica Slovenije je članica **European Council of Civil Engineers** – evropske zbornice inženirjev (<http://www.eccenet.org/>, 18. 10. 2008).

V **Matični sekciji gradbenih inženirjev** so včlanjeni strokovnjaki, ki delujejo kot naročniki, projektanti, izvajalci, nadzorniki ali revidenti. Med njimi so tudi delavci v državni upravi, v raziskovalnih zavodih in na univerzah. Brez sodelovanja članov MSG ni mogoče zgraditi skoraj nobenega objekta v Sloveniji.

Člani MSG imajo ves čas od ustanovitve IZS dalje v njej pomembno vlogo. Gradbenik je bil njen prvi in je sedanjí predsednik, člani MSG so aktivni v številnih komisijah IZS, ki jim predseduje več gradbenikov. Člani MSG so opravili pomembno delo na področju predpisov, strokovnih izpitov, informiranja članov IZS in druge javnosti, minimalnih tarif ter kot člani nadzornih in disciplinskih organov IZS.

Manj razvita je aktivnost v sekciji. V njej bi moralo sodelovati več članov, ki sedaj še niso aktivni. UO MSG vabi vse, ki jih to delo zanima, da se nam pridružijo. Z zavzetim delom v MSG in IZS lahko pomembno vplivamo na razmere, v katerih bomo delali v prihodnje. Skupne težave, ki nas po nepotrebnem ovirajo pri razvoju stroke, lahko odpravimo le z usklajenim delovanjem vseh dejavnikov, med katerimi ima strokovna zbornica pomembno mesto.

Vsi člani MSG poleg glasila zbornice Novo v IZS od decembra leta 2001 naprej prejemajo tudi strokovno in znanstveno revijo **Gradbeni vestnik** (GV: http://www.zveza-dgits.si/gv_index.htm), ki jo izdaja Zveza društev gradbenih inženirjev in tehnikov Slovenije (ZDGITS). Za vse člane MSG se naročnina na GV plačuje iz članarine IZS. MSG je tako tesno povezana z ZDGITS, v kateri so včlanjeni številni naši bodoči in sedanjí člani ter drugi gradbeni strokovnjaki (<http://www.izs.si/index.php?id=130>, 18. 10. 2008).

Gradbinci v Mariboru in okolici so strokovno združeni v **Društvo gradbenih inženirjev in tehnikov Maribora** (<http://www.drustvo-dgitmb.si/>, 18. 10. 2008).

SLOVENSKI GRADBENI GROZD je gospodarsko interesno združenje za podporo tehnološkemu razvoju, konkurenčnosti in trajni poslovni uspešnosti članic grozda na domačih in tujih trgih. (<http://www.sgg.si/index.php?Obmocje=Predstavitev>, 18. 10. 2008)

Slovenski gradbeni grozd je namenjen podjetjem in institucijam s področja graditve, ki v aktivnostih sodelovanja po principu grozda vidijo svoje razvojne priložnosti in so pri tem pripravljene aktivno sodelovati. V grozd se lahko tako vključijo podjetja in institucije s področja graditeljstva, ki vključuje: gradbeništvo in IGM, tehnično svetovanje in projektiranje, raziskave in tehnološki razvoj, kontrolo kakovosti, izobraževanje, bančno in investicijsko svetovanje, nepremičninsko svetovanje in posredovanje, upravljanje in vzdrževanje zgradb, ipd. in so pri tem pripravljeni aktivno sodelovati.

Strategija razvoja grozda izhaja iz potreb in pričakovanj članic grozda. Razvoj specialnih kompetenc ter njihovo povezovanje v ponudbi sta osnova strategije za celovite in konkurenčne rešitve.

Poslanstvo in vizija

SLOVENSKI GRADBENI GROZD svojim članicam s svojo infrastrukturo, storitvami in koordiniranjem razvojnih projektov ustvarja pogoje za:

- povečevanje produktivnosti in poslovne učinkovitosti, inovativnosti, razvoj tehnologij ter dobrih praks;
- rast in razvoj konkurenčnosti z uporabo načel »grozdenja«;
- učinkovitejše pridobivanje znanj in kadrov;

- medsebojno poslovno in drugo sodelovanje v verigah vrednosti;
- iskanje in pridobivanje novih poslovnih priložnosti v Sloveniji, EU ter globalno;
- medsebojno sodelovanje in skupne nastope na EU ter globalnem trgu;
- zagotovitev interesov in sodelovanja z državnimi ter drugimi javnimi institucijami, raziskovalno sfero in finančnimi organizacijami;
- vključevanje v mednarodno raziskovalno in razvojno okolje, sodelovanje s tujimi grozdi ter podjetji.

SLOVENSKI GRADBENI GROZD bo s svojimi članicami postal mreža podjetij, ki bo specializirana in konkurenčna dobaviteljica celovitih rešitev na področju graditve v EU, ki bo dolgoročno konkurenčnost gradil na temeljih tehnološke in organizacijske inovativnosti, razvoja in kakovosti.

Kolektivna pogodba gradbene dejavnosti

Je pogodba, ki določa pravice in obveznosti delavcev v gradbeništvu (<http://www.sdgd.si/uploads/kolektivna%20pogodba%20SDGD%202005.pdf>, 18. 10. 2008).

Sindikat delavcev gradbene dejavnosti

Je sindikat, ki zastopa vse delavce, zaposlene v gradbeništvu.

SDGD – sindikat delavcev gradbeni dejavnosti – ima svojo spletno stran (<http://www.sdgd.si/>).

Krožni tok gospodarstva – ali kako deluje gospodarstvo

Vsako gospodarstvo oziroma ekonomski sistem države temelji na treh vprašanjih, in sicer na:

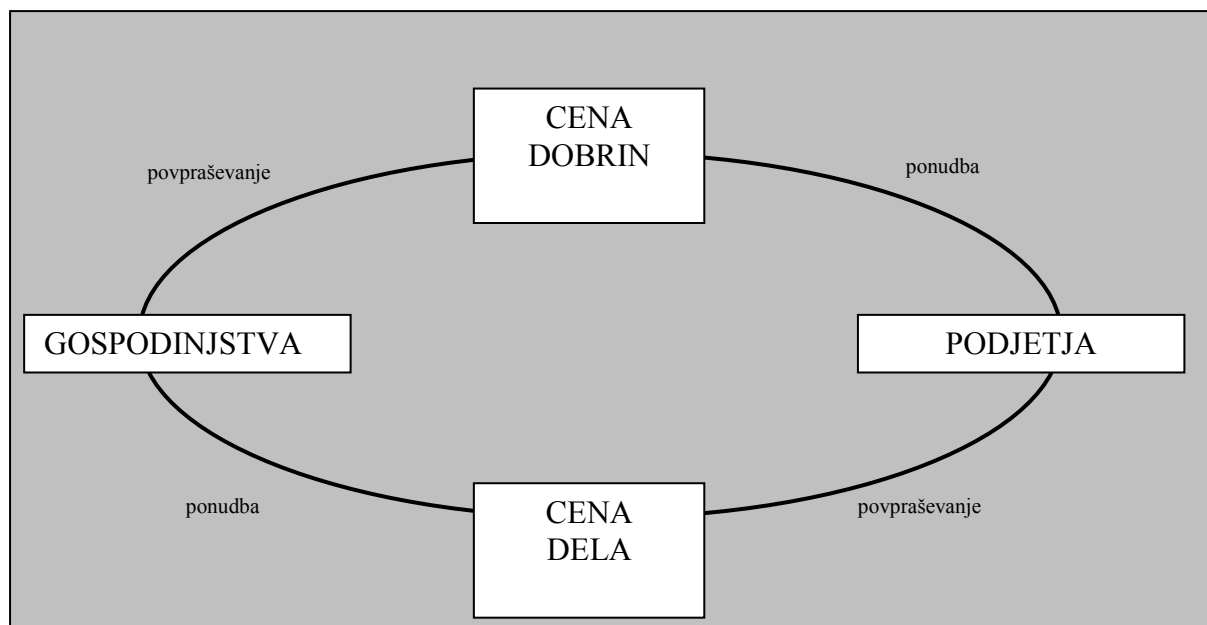
- **kaj proizvajati;**
- **kako proizvajati;**
- **za koga proizvajati izdelke oziroma storitve.**

Mehanizem, ki daje odgovor na to osnovno vprašanje, se imenuje tržni mehanizem. Osnovni princip tržnega mehanizma je samostojna odločitev vsakega udeleženca, kaj, koliko in kako bo proizvajal (oziroma kupoval). Opisani mehanizem temelji na konkurenci, ki sili vse tržne udeležence h kar najbolj racionalnemu ravnanju.

V procesu gospodarjenja – v tržnem mehanizmu nastopa človek v dveh vlogah, in sicer v vlogi proizvajalca (v službenem času) ter v vlogi potrošnika (v neslužbenem času). Najbolj nazorno prikažemo delovanje tržnega mehanizma (ponudbe in povpraševanja) s shemo krožnega toka gospodarstva.

Ne pozabite!

Vse, kar boste spoznali in se naučili o poslovnem sporazumevanju in vodenju, velja tudi za sporazumevanje v družini. Nenazadnje, kaj pa je družina drugega kot podjetje v malem. Pravila in principi, ki veljajo za družinsko gospodinjstvo, veljajo tudi za podjetja – organizacije.



Slika 3: Krožni tok gospodarstva
Vir: Lasten



Razmislite o gospodinjstvu, v katerem živite.
Kako v njem veljajo zakoni krožnega gospodarskega toka?
Kje v vašem gospodinjstvu so še rezerve? Kje bi lahko prihranili?
Kako bi mesečno pridobili več prihodkov?
Kako deluje krožni tok gospodarstva v gradbenem podjetju?

Povzetek poglavja

Vsako država ima podjetja, ki se delijo na gospodarstvo in negospodarstvo. Zelo pomembno je razmerje med številom zaposlenih in ostalimi kategorijami prebivalstva. Razmerje med zaposlenimi in upokojenci je vedno bolj zaskrbljujoče ter od vlade zahteva vedno nove ukrepe in rešitve. Prav tako je pomembno število brezposelnih, ki skupaj z zaposlenimi predstavljajo aktivno prebivalstvo.

Vaše podjetje, v katerem ste zaposleni oz. opravljate prakso eno do 162.000 poslovnih subjektov v Sloveniji. Torej imate že v Sloveniji veliko konkurenco – kaj šele v Evropi. Gradbinci se združujejo po strokovni plati v GZS in OZS. Njihova krovna zbornica je Inženirska zbornica Slovenije.

Vprašanja za preverjanje znanja in vaša razmišljanja o poglavju:

1. Kakšna je struktura prebivalcev Slovenije s stališča aktivnega in neaktivnega prebivalstva?
2. Kakšna je struktura aktivnega prebivalstva glede na gospodarske panoge?
3. Opišite razliko med gospodarstvom in negospodarstvom?
4. Opreделите pomen gradbeništva v strukturi celotnega gospodarstva.
5. Kaj je Zbornica gradbeništva in industrije gradbenega materiala ter katere so njene naloge?
6. Kaj je Inženirska zbornica Slovenije?
7. Kaj je European Council of Civil Engineers?
8. Kaj je gradbeni grozd?
9. Opišite in razložite krožni tok gospodarstva na primeru podjetja, v katerem ste zaposleni oz. na primeru vaše družine?
10. Opišite aktualne dogodke v Sloveniji na področju politike in gospodarstva ter njihov vpliv na stanje v gradbeništvu?
11. Kakšna je strategija podjetja (kjer delate) na področju gradbeništva doma in v tujini?
12. Pozorno preučite vse strani Ministrstva za gospodarstvo in najдите najnovejše podatke o projektih, ki so v teku.
13. Pozorno preučite vse strani Ministrstva za gospodarstvo in najдите najpomembnejše zakone ter predpise, ki so povezani z delovanjem vašega podjetja.
14. Preberite Kolektivno pogodbo gradbene dejavnosti in naštejte 10 najpomembnejših členov.
15. Komentirajte aktualne dogodke (pet dogodkov) v Sloveniji in obrazložite njihov vpliv na gradbeništvo.
16. Presodite, kako bo svetovna finančna kriza vplivala na gradbeništvo v naslednjih treh letih. Naštejte pet vzrokov in posledic.
17. Predlagajte vsaj pet izboljšav, ki bi jih lahko naredili v vašem podjetju z namenom racionalizacije in zmanjševanja stroškov.
18. Naštejte tri primere iz vsakodneвне prakse, kjer boste znanja, pridobljena v tem poglavju, lahko takoj uporabili.

Priporočljiva literatura za poglobljanje omenjenega poglavja:

dnevnik Delo, Večer, Dnevnik, Finance

<http://gcs.gi-zrmk.si/gcs/index.htm>

<http://www.bdcnetwork.com/>

<http://www.gradbenik.net/>

<http://www.mg.gov.si/>

<http://www.peg-online.net/>

<http://www.sdgd.si/predstavitev/>

<http://www.sgg.si/index.php>

<http://www.zag.si/si/index.php>

revije Gradbeni vestnik, Podjetnik, Obrtnik, Glas gospodarstva

**V ODNOSIH
JE VSA NAŠA
PRIHODNOST.**

3 MEDOSEBNO IN POSLOVNO KOMUNICIRANJE

Kaj boste izvedeli in se naučili v tem poglavju?

Spoznali in razumeli boste, kaj je proces komuniciranja.

Spoznali boste razliko med besednim in nebesednim komuniciranjem.

Spoznali boste različne vrste poslovnega komuniciranja, kot so razgovor, telefonski pogovor, izbirni intervju, poslovni sestanek, javni nastop in predstavitev ...

Spoznali boste komunikacijska razmerja in odnose v skupini ter organizaciji.

Spoznali boste motnje v komuniciranju.

Spoznali boste organizacijsko komuniciranje in odnose z javnostjo.

Spoznali boste elemente uspešnega javnega nastopanja.

Se pripravili in izvedli javni nastop.

Izraz **komuniciranje** pomeni izmenjavanje znanja, izkušenj in informacij. S pomočjo komuniciranja se sporazumevamo; drug drugega prepričujemo, sporočamo svoja mnenja; poskušamo vplivati na mnenja in poglede drugih ljudi, vodje posredujejo naloge svojim podrejenim ...

Beseda **komuniciranje** izvira iz latinske besede »communis«, ki pomeni skupen. Izmenjevanje sporočil med ljudmi ponazarjamo z besedo »communicare«, kar pomeni občevati, posvetovati se, razpravljati in omogočiti ljudem navezovati stike z drugimi ljudmi. Komuniciramo že ob rojstvu. Zaradi tega lahko rečemo, da je komuniciranje odločilna prvina človekovega razumevanja z jezikom, ki traja vse do njegove smrti.

Vsak si želi, da bi ga drugi razumeli. Želimo si komunikacijo brez ovir. Če se le-te pojavijo, jih moramo prepoznati in znati premagati. Samo dobra komunikacija nam omogoča premagovanje ovir in vzpostavitev dobrih medsebojnih ter poslovnih odnosov. Od komuniciranja je odvisno, ali bomo svoje cilje dosegli, kako se bomo uskladili s seboj in z drugimi, kakšen bo naš odnos do drugih in kako bomo uspešni pri reševanju nasprotij (http://www.poslovna-asistenca.si/index.php?page=magazine&s=2&iid=9&a_id=346, 18. 10. 2008).

Komunikacija predstavlja osnovo sodelovanja med ljudmi. Na komunikacijo ne smemo gledati le kot na izmenjavanje besed, temveč kot na izmenjavanje energije. Vsebina, ki jo sporočamo, je odvisna od vrste energije, ki smo jo vložili oziroma od tega, ali smo do prejemnika sporočila naravnani pozitivno ali negativno (Božič, 1996, 92).

Komunikacija je proces izmenjave podatkov in informacij za medsebojno sporazumevanje. Proces je namenjen vzpostavljanju medsebojnih stikov, pridobivanju znanja, izmenjavi stališč, prenašanju izkušenj in spoznanja, dogovarjanju in sporazumevanju ter oblikovanju medsebojnih razmerij (Terpin, 292, 1996).

Kot ena osnovnih človeških potreb zavzema **komunikacija** z drugimi ljudmi izredno pomembno mesto v življenju vsakega človeka. V bistvu so vsi odnosi med ljudmi vezani na komunikacijo. Pri vzpostavljanju kakršnegakoli medsebojnega odnosa se med ljudmi vzpostavlja neke vrste komunikacija, ki seveda ni izključno verbalna, to je sporočanje z besedami. Gibi, mimika (izraz obraza), celo misli in občutki, namenjeni drugim ljudem, predstavljajo način komunikacije. V skrajni meri se komunikacija nanaša na sprejemanje in pošiljanje, to je na izmenjavo energije med ljudmi. Resnična in prirojena potreba za komunikacijo z drugimi ljudmi izvira iz globine bitja in je vsekakor najvažnejša od vseh človekovih duhovnih potreb. Medčloveško komunikacijo lahko primerjamo z električnim tokom. Kakor je tok posledica razlike v napetosti med dvema točkama, tako je komunikacija pogojena z neke vrste napetostjo med ljudmi. Človek s pomočjo komunikacije posreduje svoj energijski višek ali sprejema tak višek od drugih ljudi (Trojnar, 1998, 23).

Pri vsakodnevnem proizvodnem (ali storitvenem) procesu zaposleni nenehno komunicirajo med seboj na najrazličnejše načine (pisno, ustno, telefonsko, po elektronski pošti, preko faksa ...). Ta nenehna komunikacija poteka tako znotraj kot tudi zunaj organizacije.

Komunikacija so **naši osebni odnosi**, ki izhajajo iz nas in so namenjeni drugim. Da bolje spoznavamo sebe, lahko opazujemo, kako komuniciramo z različnimi ljudmi in v različnih situacijah. V osnovi je za dobro komunikacijo pomembna **empatija** – se vživeti v situacijo drugega. Ko človeka razumemo, z njim lažje komuniciramo in se mu lahko skozi komunikacijo tudi bolj približamo. Za dobro komunikacijo na delovnem mestu je pomembno, da drugim priznavamo **drugačnost** sočloveka. Vsi ljudje smo drugačni. Naše današnje mišljenje oblikujejo **naše pretekle izkušnje in naše znanje**, zato smo si vsi v svojih dojemanih različni. Kar je najpomembnejše, pa je, da imamo vsi iz svojega vidika prav, ravno zaradi tega, ker smo to izkusili, se naučili ... Posledično se moramo zavedati, da s tem, ko brezargumentno negiramo ali kritiziramo mišljenje nekoga drugega, tako zmanjšujemo vrednost njegovemu znanju in izkušnjam. Le-te so posamezniku izjemno pomembne, saj so njegove lastne in to pogosto jemljejo kot osebno žalitev ali osebno diskreditacijo. To pogosto pripelje do nespoštovanja, užaljenosti in slabe volje posameznikov, kar negativno vpliva na komunikacijo. Za uspešne odnose velja načelo **vzajemnosti**, ki nas uči, da je pomembno tako dajati kot sprejemati. Torej, da znamo **poslušati** izpovedi drugih in da tudi mi z drugimi delimo svoje izkušnje, da pomagamo sodelavcem in znamo poprositi za pomoč, ko jo potrebujemo itd. Pomislimo samo, koliko poguma od nas zahteva samo, da se nekomu opravičimo in kako lepo je od nekoga slišati, da je naredil napako ter se nam opravičuje ... Kje je tukaj vzajemnost?

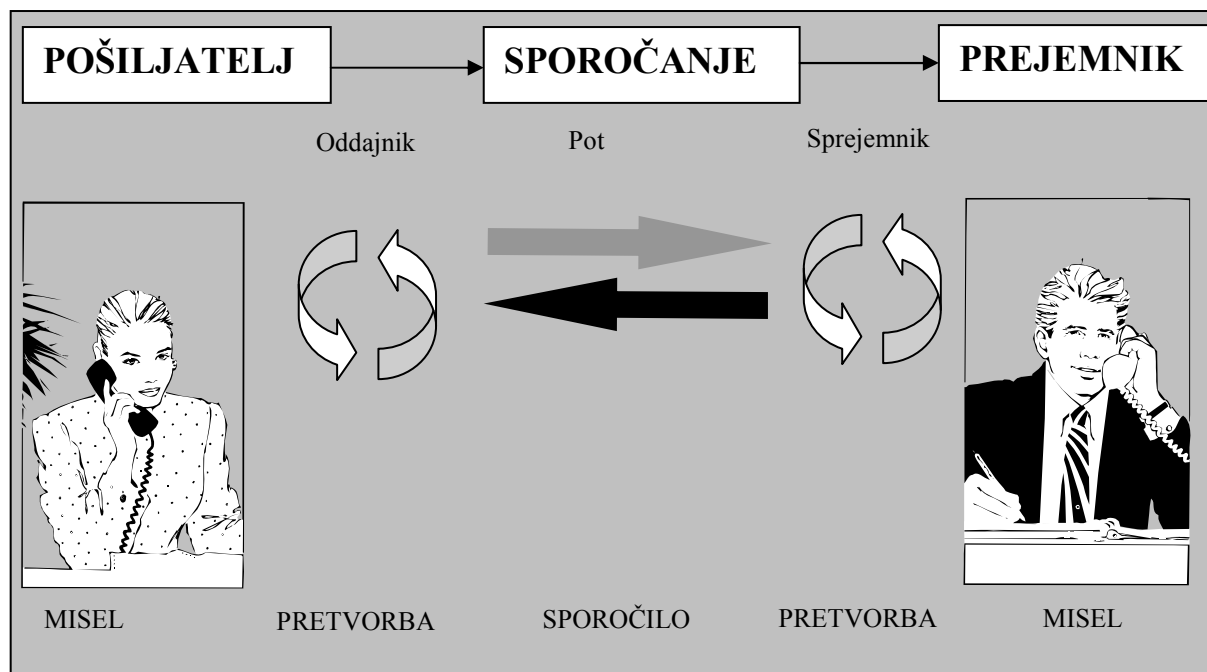
(http://www.spirit-star.com/storitve_za_podjetja/komunikacija/komunikacija.htm, 18.10.2008).

Komunikacija je »ožilje« vsakega podjetja/organizacije. Konstruktivna komunikacija, v kateri je prostor za kultivirano in enakovredno izmenjavo pogledov ter izkušenj, pa je v slovenskih okoljih bolj izjema kot pravilo. Šolsko (in tudi družinsko ter širše socialno) okolje, kakor tudi desetletja v času socializma, niso spodbujali suverenega ter jasnega predstavljanja in argumentiranja svojih zamisli ter konstruktivnega soočenja različnih zamisli, pač pa so uveljavljali nekritično poslušnost in ubogljivost. Posledica tega je, da pridejo ljudje v podjetja/organizacije razmeroma neopremljeni s temeljnimi komunikacijskimi veščinami, potrebnimi za dobro (so)delovanje v večjih organizacijah, brez katerih pa v ostrem konkurenčnem okolju dandanes ne gre (<http://www.humus.si/index.cgi?k=20&j=1&20=da>, 18. 10. 2008).

Med **nalogami vodij** zavzema **komuniciranje** posebno pomembno mesto. Z njim vodje uresničujejo štiri cilje, in sicer (Kejžar, 1998, 137):

- 1. informiranje zaposlenih:** predstavlja prenašanje dejstev in spoznanj tako, da jih sodelavci sprejmejo in razumejo, osvojijo ali zavržejo, se nekaj naučijo ali ne, jih uporabijo ali pa ne;
- 2. vplivanje na obnašanje in aktivnosti sodelavcev:** gre za vodjevo sugeriranje na spremenjeno ravnanje in delovanje zaposlenih pod vplivom sporočila;
- 3. svetovanje delavcem:** vodja izraža svoje mnenje o tem, kako naj bi sodelavci delali, zlasti v problemstih stanjih, dajanju nasvetov oziroma strokovnih mnenj;
- 4. prepričevanje sogovornikov:** vodja deluje nanje tako, da spremenijo svoja stališča, pojmovanja in prepričanja, kot je to sam želel. To je tudi najtežje doseči, hkrati pa je to običajno najpomembnejši namen sporazumevanja.

Proces komuniciranja lahko v najbolj enostavni obliki predstavimo z odpošiljateljem, sporočilom in prejemnikom tega sporočila.



Slika 4: Sporočilo med pošiljateljem in prejemnikom
Vir. Lasten

Odpošiljatelj je oseba, ki pošilja sporočilo. Odpošiljatelj se mora pripraviti in pri tem vedeti: kaj, zakaj, komu, kako in kdaj pošilja sporočilo. Odgovori na pet vprašanj, ki odpošiljatelju pomagajo pri oblikovanju vsebine in oblike sporočila. Poslano sporočilo mora biti čim bolj razumljivo zato, da bo prejemnik vedel, kaj mu pošiljatelj želi sporočiti. V organizaciji je izrednega pomena, da delavec, ki mu je bilo določeno sporočilo posredovano, le-to tudi razume, in sicer zaradi tega, da bo na osnovi tega sporočila izvedel določene aktivnosti. V kolikor je bilo sporočilo napačno razumljeno in tolmačeno, bodo tudi izvedene aktivnosti po vsej verjetnosti napačne.

Sredstva, ki jih je odpošiljatelj uporabil za prenos sporočila (govor, papir, tabla, telefon, računalnik ...) imenujemo kanal (prenosnik oziroma pot). Če imamo v postopku prenašanja sporočila več prenosnikov, se velikokrat zgodi, da pride sporočilo do prejemnika »okrnjeno«. Prejeto sporočilo ni popolno in lahko ima določena popačenja (ali motnje). Na osnovi nepopolnega in popačenega sporočila bodo reakcije ter akcije lahko popolnoma napačne.

V kolikor sporočilo, ki ga je prejel delavec, ni točno, bo le-ta v najboljši veri mislil, da je določen izdelek naredil prav. V praksi se vedno znova kaže dejstvo, da sporočila niso bila pravilno razumljena in tolmačena. Prav zaradi tega ne sme biti komuniciranje enosmerno (brez povratne informacije). Zaradi velike možnosti nerazumevanja sporočila je izredno pomembno, da pošiljatelj sporočila od prejemnika dobi povratno informacijo. Na osnovi te informacije lahko preveri, ali je bilo sporočilo pravilno sprejeto in razumljeno.

Osnova vsake informacije je podatek. Podatek je dejstvo, ki o določeni stvari kaj pove – je golo dejstvo (simbol za neko vsebino). Informacija je tako že obdelan podatek (golo dejstvo), ki nam kaže vrednostni odnos uporabnika do samega podatka. Informacija predstavlja ovrednoten podatek.

Komunikacijski sistem v podjetju vsebuje različne elemente, in sicer (Kavčič, 2000, 10–13):

- zbiranje in selekcijo informacij;
- obdelavo in oblikovanje informacij;
- sporočanje;
- analiziranje informacij;
- sprejetje informacij;
- skladiščenje informacij;
- ponovno najdenje informacij;
- uporabo informacij.

Poslovno komuniciranje se od drugih vrst komuniciranja razlikuje po tem, da se nanaša na poslovna opravila posameznika, skupine ali organizacije in da je njegov cilj doseganje poslovnih rezultatov. Posebnosti poslovnega komuniciranja so (Kavčič, 2000, 61–63):

- poslovne komunikacije imajo praktičen namen;
- poslovne komunikacije odgovarjajo na konkretna vprašanja;
- poslovne komunikacije morajo biti prilagojene prejemniku;
- s poslovnimi komunikacijami se trudimo za dober vtis;
- poslovno komuniciranje je (praviloma) ekonomično.

Richard Green (Green, 1993, 15–78) je v svoji knjigi predstavil zanimiva razmišljanja in praktične nasvete za boljše poslovno sporazumevanje, ki so predstavljeni v nadaljevanju.

Pozorno spremljaj obrazno mimiko in govorico telesa, višino ter barvo glasu in šele nazadnje besede ter vedno odgovori na to, kar si videl, slišal in občutil.

Sprejmite dejstvo, da se pomen vaših besed izraža v odgovoru sogovornika in ne v tem, kar ste vi mislili, ko ste jih izrekli.

Zavedajte se, da vaše besede vzbudijo v drugih drugačne predstave, čustvene povezave in pomene od vaših.

Medtem ko drugi govori, bodi z njim 100 %. Poslušaj, glej in občuti ga. Ne pusti, da ti misli uidejo drugam.

Navodila in delovne pogoje daj vedno tako jasno in natančno, kot je mogoče, in ne pusti zaposlenemu, da odide, dokler sam ne vidiš, slišiš in ne občutiš z opazovanjem besednega in nebesednega izražanja, da se v celoti razumeta.

Pomagaj zaposlenemu, da dela po svojih zmožnostih najbolje.

Pogovarjate se z zaposlenimi, da odkrijete, kaj radi delajo, v čem se počutijo močne, česa se veselijo in izkoristite to »strast« ter jim tako priredite delo.

Uporabi svoja čustva, če želiš doseči boljšo povezavo z drugimi ali začeti in utrditi tudi zahtevnejše pogovore.

Priznaj, spoštuj in zagotovi varno okolje za izražanje čustev, kadarkoli je to mogoče. Če v danem trenutku to ni izvedljivo, poskrbi, da bo to mogoče kasneje.

Bodi pozoren na to, kar govoriš. Stalno spremljaj sogovornikovo neverbalno komunikacijo.

Bodi gospodar svojega telesa in bodi bolj sproščen. Prilagodi si hitrost in stil, tako ti je bolj udobno in boš hkrati bolj prepričljiv za druge.

Poslušaj in občuti stališče ali mnenje druge osebe v celoti. Šele nato oblikuj odgovor, ki ustreza potrebam in željam stranke – gosta.

Energiji, ki se kopiči v konfliktni situaciji, omogoči, da te zapusti. Le tako bo komunikacija zopet potekala po logičnih temeljih.

Takoj, ko je mogoče in ko okoliščine dovoljujejo, ponudi opravičilo in primerno nadomestilo za napake, da preprečiš prepir, ki bi lahko uničil pozitivno mnenje o tebi.

Odstrani vsa možna nasprotja in neskladja v pogovoru tako, da priznaš svoje napake.

Spoznaj, da se vsi nesporazumi nasprotovanja začnejo s skrajnostnima črno/belo. Rešitev pa je največkrat siva.

Poskrbite zase in tudi za druge s tem, da si vzamete čas ter trud za stalno sproščanje nakopičene energije, ki je v vas. Takšen ventil vam bo omogočal boljšo komunikacijo.

Ko vas nekdo obtoži, da ste ga razjezili, ga poslušajte. Poslušajte, poslušajte, dokler ne konča. Nato ga vprašajte, če ga še kaj moti in ga spet poslušajte in šele, ko popolnoma konča, mu odgovorite.



Neprimerno komuniciranje, neposlušanje sogovornika in naša nestrpnost ter netolerantnost so povzročitelji večine problemov v podjetjih.



Komuniciranje – sporazumevanje glede na obliko delimo na besedno in nebesedno.

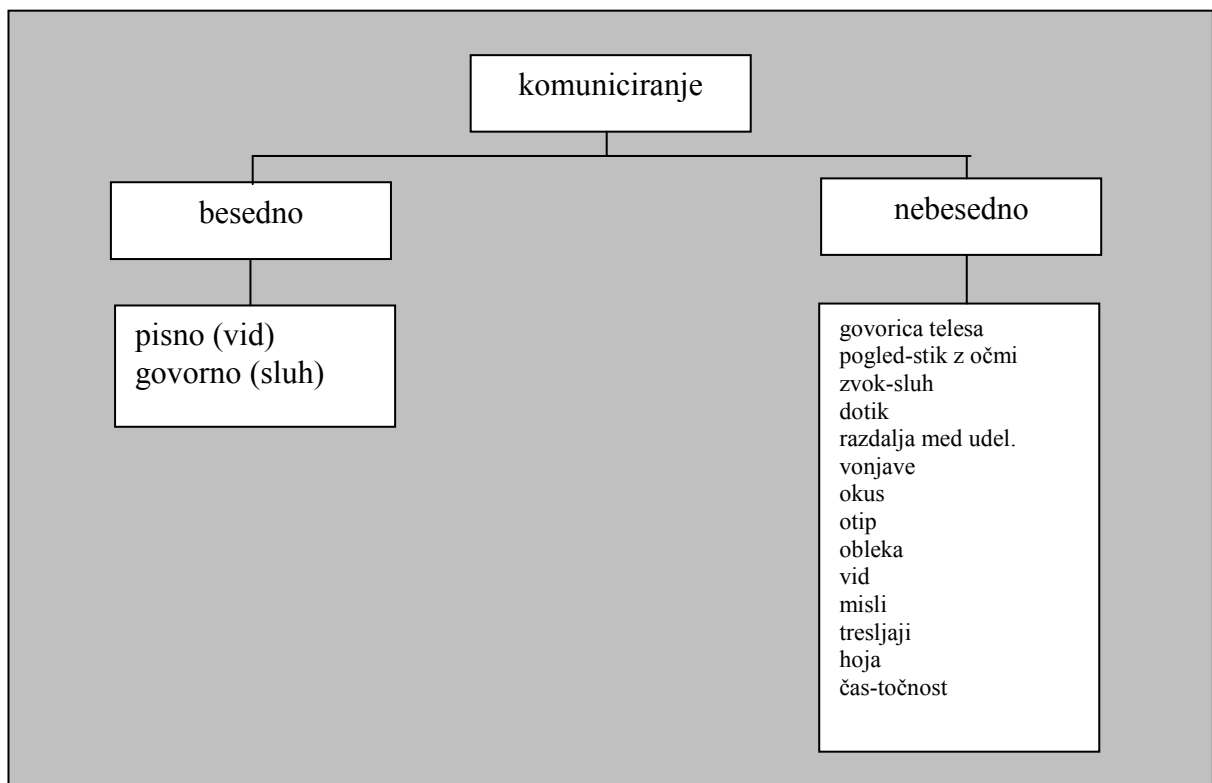
Večina nas je prepričanih, da je poslovna komunikacija v večji meri sestavljena iz besednega in v manjšini iz nebesednega sporočanja. Raziskave so pokazale drugačno sliko, in sicer:

- 55 % je nebesednega sporočanja;
- 7 % predstavlja pomen besed;
- 38 % predstavlja zvočna podoba govora (ritem, glasnost, dinamika).

Statistični rezultati so pokazali, da si **zapomnimo** oz. osvojimo:

- 10 % od tega, kar beremo;
- 20 % od tega, kar slišimo;
- 30 % od tega, kar vidimo;
- 50 % od tega, kar slišimo in vidimo;
- 70 % od tega, kar sami rečemo;
- 90 % od tega, kar sami naredimo.

Ti podatki nam potrjujejo že znano dejstvo, da si najboljše zapomnimo stvari, ki jih sami naredimo.



Slika 5: Besedno in nebesedno komuniciranje

Vir: Lasten

3.1 BESEDNO KOMUNICIRANJE

Besedno komuniciranje vključuje govorno in pisno obliko. Med pisno obliko komuniciranja lahko poleg pisnih sporočil prištejemo tudi pošiljanje elektronske pošte in SMS sporočil ter slik preko mobilnih aparatov.

3.1.1 Govorno komuniciranje

Govorno komuniciranje obsega nagovore, formalizirane razgovore med dvema osebama in neformalne govorice. Govorno komuniciranje je hitro, vsebuje tudi povratno informacijo in omogoča sočasno komuniciranje z več ljudmi. Slabosti se izkažejo takrat, kadar si sporočilo podaja daljša vrsta ljudi. Čim več ljudi sodeluje v prenašanju sporočila, tem večja je možnost, da se bo v komuniciranju pojavila neurejenost (Tavčar, 1994, 230).

3.1.2 Pisno komuniciranje

Pisno komuniciranje poteka preko pisem, časopisov in revij, oglasnih plošč, v elektronski ter različnih optičnih oblikah. Prednost pisnega sporočila so trajnost, jasnost in nazornost sporočila. Pošiljatelju in prejemniku sporočila ostaja dokumentiran zapis sporočila, ki ga je možno hraniti neomejeno dolgo. Pisne komunikacije so ponavadi bolj dodelane, logične in jasne. Pošiljatelj ponavadi mnogo bolj premisli, kaj bo napisal, saj se zaveda, da bo zapis sporočila pričal o njegovi vsebini. Pisno komuniciranje ima tudi slabosti. Za nastanek sporočila v pisni obliki je potrebno več časa. Pošiljatelj prejemniku sporoči v eni uri govorjenja mnogo več informacij kot v eni uri pisanja. Govorjenje je pač hitreje od pisanja. Pri pisnem komuniciranju največkrat ni takojšnjega povratnega informiranja.

Pisno poslovno komuniciranje vključuje najrazličnejše poslovne dopise, poslovne pogodbe, poročila, zapisnike, analize, načrte, razne sezname ...

Ne glede na vsebino je potrebno paziti na dober jezikovni slog, pravilen slovenski jezik in na primerno obliko.

V knjigi Preproste besede je Mateja Gomboc zapisala naslednje misli.

V življenju smo od jutra do večera udeleženci v procesu sporazumevanja. Enkrat smo *sporočevalci*, drugič *naslovniki*. Nemalokrat se naše vloge bliskovito menjavajo, npr. v pogovoru. Enkrat pišemo, drugič govorimo, tretjič poslušamo. Enkrat sporočamo, drugič sprejemamo. V enih besedilih moramo paziti, da ne izrazimo svojih čustev, druga pa so brez njih kot izsušena polja brez vode. Tako se večkrat srečamo z oblikami sporočanja, ki so že ustaljene in imajo določene stalne zahteve. To so besedilne vrste ali stalne oblike sporazumevanja – besedila, ki ustrezajo določenim namenom in imajo stalno obliko.

Besedilne vrste so: anketa, čestitka, dnevnik, dopis, dopisnica, elektronska pošta, esej, intervju, navodilo, novica ali vest, obnova, obrazci, obvestilo, oglas, opis, opravičilo, oznaka, pismo (osebno, uradno, javno), pogovor, ponudba, pooblastilo, poročilo, potrdilo, prijava za zaposlitev, ponudba za delo, pritožba, propaganda, prospekt, prošnja, razglednica, razlaga, referat, reklama, reportaža, sožalje, strokovni članek, telegram, vabilo (osebno, javno, uradno), voščilo, zahvala, zapisnik, življenjepis (Gomboc, 1999, 2).

Za poglobljanje znanja o poslovnih pismih pogledjte na spletno stran

<http://www.poslovni-bazar.si/?mod=articles&article=362>.



V času pošiljanja elektronske pošte in sms sporočil radi pozabimo, da tudi ta sporočila uvrščamo med pisno komuniciranje ter da zanje veljajo enaka pravila kot za pisno komuniciranje.

Za poglobljanje znanja o pravilih komuniciranja na internetu pogledajte na spletno stran <http://www.poslovni-bazar.si/?mod=articles&article=130>.



3.2 NEBESEDNO KOMUNICIRANJE

Nebesedno sporazumevanje obsega vsa nebesedna sporočila, namenjena kateremukoli človeškemu čutu. Pri nebesednem sporazumevanju so sredstva za prenašanje sporočil oblike, barve, svetloba, zvoki, vonj, otip, okus, tresljaji, govorica telesa ... Med komuniciranjem so sogovorniki drug drugemu v središču pozornosti. Kar dojemamo, je mnogo pestrejše od besed. Nebesedno pisno sporazumevanje obsega prostrano območje risb in slik ter živih posnetkov. Nebesedno slišno sporazumevanje obsega vse zvoke – od glasbe do trušča (Tavčar, 1996, 231). Pogledjmo, katere nebesedne oblike sporazumevanja (sredstva za prenašanje sporočil) poznamo.

Govorica telesa je prav posebna oblika nebesednega komuniciranja. Med komuniciranjem so sogovorniki drug drugemu v središču pozornosti. Kar dojemajo, je veliko pestrejše od samih besed. Če odštejemo obleko in obutev, pričesko ter ličila in nakit še vedno ostane sogovornikovo telo. Človeško telo ima več kot 550 mišic in nič koliko drugih sestavin. Govorica telesa obsega kakšnih 700.000 »izrazov«, ki jih človek s svojimi mišicami ustvari.

Govorica telesa obsega:

- proksemiko (položaj in gibanje ljudi v prostoru);
- držo in hojo ljudi;
- gestiko (kretnje rok, nog in glave);
- mimiko (izraz obraza in oči).

Prvo pravilo na področju drže in gibanja je pokončnost. Pokončnost odseva notranjo naravnost človeka, vpliva na njegovo razpoloženje in je zgovorno sporočilo sogovornikom.

Za poglobljanje znanja o govorici telesa pogledajte na spletno stran <http://www.poslovni-bazar.si/?mod=articles&article=512>.



Pokončnost je zavestna dejavnost. Za vajo se tesno postavite ob steno in nato zakoračite v prostor. Drža naj bo strмна in samozavestna. Kot vsakega neverbalnega komuniciranja se je tudi gestike in mimike možno naučiti s pozornim opazovanjem sebe ter drugih. Kot najboljši pripomoček se je izkazala videokamera. Posnetek lastnega neverbalnega komuniciranja si lahko pogledate in sami ugotovite pomanjkljivosti. Prijazen in pokončen človek se sproščeno smehlja. Smehlja na ustih lahko dela čudeže. Z nasmehom je bolje nekoliko pretiravati kot skopariti.

Za poglobljanje znanja s področja govorice telesa (body language) preberite širok izbor knjig z enakim naslovom.



Naslednja pomembna stvar je **pogled – stik z očmi**. Nenehno beganje z očmi vzbuja občutek nemira in slabe vesti. V dvojici ali majhni skupini smo pri posamezniku s pogledom 5 do 15 sekund; v veliki skupini 4 do 5 sekund. Medtem ko gledamo sogovornika v obraz, je najprimerneje izbrati točko sredi čela ali obraza.

Zvočni vtis (sluh) govora sodi v nebesedno komuniciranje. Če gledamo oddajo na televiziji v jeziku, ki ga ne razumemo (vidimo sliko brez zvoka), razumemo mnogo manj. Zvok – glas, ki ga slišimo, je lahko glasen ali tih, počasen ali hiter, mehak ali trd, jasen ali neizrazit, sopran ali bas, z rastočim, padajočim ali spremenljivim poudarkom ali monoton ... Zvočna podoba govorjenja tako zapolni praznino v razumevanju; zlasti v sporazumevanju s tujci je posluh za jezik prvi.

Dotik je eden izmed najpomembnejših človeških čutov. Dotik je aktivnost, pri kateri zaznamo nekaj z rokami, s prsti, z deli telesa. To ni čustvo, toda ob fizičnih in mehaničnih spremembah, kakršne začutimo ob tem, pri nas nastajajo različne emocionalne spremembe. Neverbalni signali so v neposredni komunikaciji enakovredni, včasih pa celo do petkrat močnejši ali izrazitejši od besednih sporočil. To še posebej velja za dotik, ki v naših medsebojnih odnosih lahko vpliva tudi negativno. Lahko ga namreč dojamemo tudi kot agresivnost, poseganje v našo osebnost itd.

V obvezen proces pozdravljanja sodi tudi **rokovanje**. Ta prvi fizični kontakt ima v medosebni komunikaciji velik pomen, saj smo na dotik izredno občutljivi in odzivni. Stisk roke naj bi bil v bistvu potrditev dobrih namenov, izraz dobronamernosti, dodatek neizgovorjenim besedam dobrodošlica veselja ob srečanju, izraz spoštovanja, naklonjenosti.

Stisk roke naj bi bil čvrst, trden, kot pravimo zanesljiv – nikakor pa ne mlahav in poten negotov.

Za poglobljanje znanja o rokovanju poglejte na spletno stran

<http://www.poslovni-bazar.si/?mod=articles&article=302>



Zelo pomembno vlogo pri neverbalnem sporazumevanju ima **razdalja med udeleženci**. Medsebojne razdalje udeležencev so različne. Pri komuniciranju se udeleženci nahajajo v medsebojni razdalji. **Ločimo štiri stopnje področij** oziroma razdalj med udeleženci, in sicer (Hall, 1966, 34):

- intimno področje (do 0,4 m);
- osebno področje (0,4 do 1,5 m);
- družabno področje (1,5 do 4 m);
- javno področje (4 do 8 ali več metrov).

Tako kot živali si tudi ljudje na neki način označimo in lastimo določene prostore. Nema lokrat rečemo: »To je moja pisarna, moj stol, moje področje.« Tako je tudi z razdaljo pri sporazumevanju. Neprimerna razdalja moti sporazumevanje. O intimnih zadevah se ne pogovarjamo na razdalji nekaj metrov. Po drugi strani pa s poslovnim partnerjem, ki ga le bežno poznamo, ne tiščimo skupaj glav. Pri tem ne smemo pozabiti, da so »nepisana« pravila in občutki za razdalje različni od države do države, od kulture do kulture. Enako velja tudi za prehrabene navade.

Vendar prostor ne pomeni samo medsebojne razdalje. Le-ta pomeni tudi opremo, pohištvo, barve, obloge, zavese, razsvetljavo, zvočno izolacijo in klimatizacijo. Vse to na določen način vpliva tudi na ugodno počutje udeležencev in na iz tega izhajajoče boljše sporazumevanje.

Za poglobljanje znanja o nebesednem komuniciranju pogledite na spletno stran
<http://www.poslovni-bazar.si/?mod=articles&article=584>.



V nebesedno sporazumevanje sodijo tudi najrazličnejše **vonjave**, in sicer od prijetnih do najbolj odurnih. Določene vonjave odbijajo (slab zadah iz ust, vonj po potu, cigaretni dim, vonj po alkoholu ...) in s tem na neki način slabo vplivajo na medsebojno sporočanje ter komuniciranje. Osebi, ki ima slab zadah iz ust, se »podzavestno« umaknemo na večjo razdaljo. Tudi komuniciranje ni več tako sproščeno. Pri tem je meja tolerantnosti za vsakega posameznika različna. Nasprotno pa prijetne vonjave (svež zrak, vonj prijetnega razpršila, vonj po cvetju ...) ljudi zbližujejo in s tem se izboljšuje tudi komunikacija.

Za poglobljanje znanja o vonjavah pogledite na spletno stran
<http://www.poslovni-bazar.si/?mod=articles&article=738>.



Zelo podoben vonju je **okus**. Največkrat pride do izraza pri jedi. Pri posameznikih sproža različne reakcije. Ljudje imamo različne okuse. Kar je nekomu primerno, drugemu ni. V zvezi s hrano je potrebno upoštevati še dejstvo, da ljudje različnih jedi ne jedo. Kombinacija določenih okusov in vonjav jim preprosto ne odgovarja. Poleg okusa jedi govorimo tudi o okusu osebe za oblačenje, za notranjo opremo, za urejanje okolja, za glasbo, za umetnost ...

Kako pomemben je **otip**, nam dokazujejo (potrjujejo) slepi ljudje. Otip tkanine, lesa, usnja, vode v podzavesti posameznika vzbudi spomine in asociacije na prijetno ali neprijetno. Šivilja se z otipom tkanine prepriča o njeni sestavi, gibkosti in primernosti.

Posebno mesto v neverbalnem komuniciranju zavzema **obleka**. Pri njej so pomembni elegantnost, urejenost in negovanost ter čistost. Še vedno velja pregovor, da obleka naredi človeka.

Urejenost ne velja samo za obleko. Posebno mesto pripada osebni urejenosti in higieni. Gre za negovane in urejene lase, urejeno ter gladko obrito brado ali brke, urejene nohte in zobe, brezhibno čistočo ter vonj po svežem. Pri tem ženske ne smejo pretiravati z nakitom in vonjavami. K primernim oblačilom ne smemo pozabiti tudi čistih in udobnih čevljev. Prvi vtis o zunanji podobi sogovornika si oblikujemo v prvih petih sekundah, nato ga le počasi dopolnjujemo in spreminjamo. Prav zaradi vsega tega je zelo pomemben »prvi vtis«.

Vid, kot osnovno človekovo čutilo, nam ob pogledu na osebo takoj »shrani njegovo sliko« v našem spominu. Prvi pogled na osebo je zelo povezan z njegovo govorico telesa, oblačenjem in prvim vtisom. Ana Nuša Knežević je dejala: *»Nikoli ne boste imeli druge priložnosti, da popravite prvi vtis.«*

Misli človeka so lahko pozitivne ali negativne. Pozitivno misleča oseba bo okolici dajala »pozitivna sporočila in energijo« za razliko od negativne osebe, ki z vsem svojim »bitjem« sporoča negativna sporočila.

Tresljaji v prostoru (pisarni ali poslovnem prostoru) delujejo na osebo negativno. Lep primer tega so delavci, ki v določenem prostoru popravljajo in s stroji povzročajo »prevelike in moteče tresljaje«, ki so v večini primerov povezani še z neprimerno glasnostjo. Stranke ne bodo prihajale v lokal, kjer se v bližini gradi in povzroča tresljaje.

Hoja na vsak način »izdaja« človeka. Njegov način gibanja in hoje je njemu edinstven. Po hoji prepoznamo človeka- še preden smo za tudi vizualno prepoznali. Ne pozabite – četudi vas ljudje zaradi oddaljenosti še niso »videli« so vas prepoznali po hoji in načinu gibanja po prostoru.

Na koncu ne smemo pozabiti še na **čas** – kot merilo točnosti. Različni narodi in kulture imajo različen odnos in merila glede časa - točnosti. Vendar ne boste nikoli pogrešili, če boste točni; raje pridete kakšno minuto prezgodaj kot prepozno.

Za poglobljanje znanja pogledjte na spletno stran

<http://www.zdravstvena.info/vsznj/komunikacija-v-zdravstvenem-in-negovalnem-timu-s-supervizijo-odgovori-na-teme/>



3.3 VRSTE POSLOVNEGA KOMUNICIRANJA – POSLOVNI RAZGOVOR

Vsak vodja je poleg vodenja zadolžen tudi za sporazumevanje z domačimi in zunanjimi poslovnimi partnerji. Pri tem lahko gre za prodajo storitev ali izdelkov ali za nabavo določenih izdelkov, dogovarjanje o ceni ali o pogojih plačila ... Vodja zaradi najrazličnejših tematik vsakodnevno komunicira z zaposlenimi v podjetju.

Poslovni razgovor se za razliko od družabnega nanaša na poslovanje v podjetju in zunaj njega. Od družabnega ali zasebnega se razlikuje glede cilja, ki ga želimo doseči. Poslovni pogovor je uspešen, če dosega svoje cilje (ki so usmerjeni v cilje podjetja). Prav tako je učinkovit, če dosega svoje cilje s kar najmanjšo porabo resursov (čas, prevozni stroški ...). V ožjem pomenu je namenjen doseganju poslovnih ciljev podjetja (npr. pri prodaji ali nabavi, pri razmerju s konkurenti, reševanju težav med oddelki ...).

Značilnost poslovnega razgovora je neposredno (istočasno komuniciranje) – dvosmerno ali večsmerno, odvisno od števila udeležencev. Udeleženci poslovnega razgovora se zberejo na istem mestu (s pomočjo telefona, satelitske povezave, telekonference ali interneta). Poslovni razgovor je sestavljen iz sporočil in odgovorov nanje. Bistvo poslovnega razgovora je besedno in nebesedno komuniciranje.

Poslovni razgovor je osnovna oblika neposrednega besednega komuniciranja. Zato je osnova za druge oblike in namene poslovnega komuniciranja: za poslovne sestanke, poslovna pogajanja, poslovne predstavitve, poslovno svetovanje, tiskovno konferenco ... Vsak udeleženec poslovnega razgovora potrebuje določena znanja, spretnosti in tudi izkušnje za vodenje oziroma sodelovanje pri razgovoru.

Kdor ne vpraša, ne dobi odgovora – to je osnovno pravilo razgovora. Prav zaradi tega so večšine spraševanja eden izmed osnov za uspešno poslovno komuniciranje. Poznamo odprta in zaprta vprašanja. Po slogu in namenu razlikujemo različne vrste vprašanj, in sicer:

- navajajoča vprašanja;
- razmišljajoča vprašanja;
- retorična vprašanja;
- povratna vprašanja;
- kontrolna vprašanja.

Najpomembnejše sestavine razumljivega podajanja (komuniciranja) svojih misli pri poslovnem razgovoru so:

- enostavnost;
- urejenost;
- jedrnatost;
- spodbudnost;
- razumljivost.

Učinkovit poslovni razgovor obsega tri temeljne dele, in sicer (Možina, 1998, 131):

- priprave in uvod;
- jedro poslovnega razgovora;
- sklepi poslovnega razgovora.

Kot posebno obliko poslovnega razgovora lahko danes štejemo tudi komuniciranje preko elektronske pošte (interneta).

Za poglobljanje znanja na področju tehnik govorjenja pogledjte na spletno stran <http://www.poslovni-bazar.si/?mod=articles&article=329>.



3.3.1 Telefonski pogovor

Telefoniranje je najpogostejše nadomestilo za osebne stike in pisno komuniciranje. Telefoniranje je poslovni razgovor na daljavo. Zanj veljajo praviloma enaka pravila kot pri osebnem pogovoru. Vedno hitrejši tempo poslovnega dogajanja od vodij zahteva hitro zbiranje informacij in tudi hitro odločanje. Prav zaradi tega je telefon zelo pogosto uporabljeno sredstvo komuniciranja.

Telefoniranje ima kar nekaj prednosti, kot npr. (Možina, Tavčar, Kneževič, 1998, 138):

- izredna priročnost in hitro vzpostavljanje stikov povečuje pogostnost poslovnega komuniciranja ter daje več priložnosti za sodelovanje, usklajevanje in sporazumevanje;
- telefonski razgovori so praviloma cenejši od osebnih (potni stroški in čas);
- telefonski razgovor je mnogo osebnejši kot pisno komuniciranje – ima vrsto značilnosti razgovora v neposrednem stiku. Omogoča zlasti postavljanje vprašanj in postopno grajenje odgovorov.

Telefoniranje ima tudi določene slabosti, kot so (Možina, 1998, 139):

- to je poslovni razgovor z zavezanimi očmi (ne vidimo sogovornikove nebesedne komunikacije);
- ocenjevanje sogovornika in vživljanje vanj je težavnejše brez nebesednega komuniciranja;

- telefonsko komuniciranje preskakuje mnoge stopnje, ki vodje ščitijo pred nepovabljenimi sogovorniki in pred razgovori ob nepravem času;
- telefonski pogovori vodjem postajajo največji »tatovi časa«;
- za telefonskim pogovorom (praviloma) ne ostane nikakršna sled. Sogovornika ne vesta drug za drugega, ali sta si ugotovitve in dogovore zapisovala – od tod razširjena navada, da je telefonske pogovore potrebno na kratko potrjevati s pisnimi sporočili;
- sogovornika v poslovnem telefonskem razgovoru nikdar ne vesta, ali ju sliši še kdo drug.

Telefonski pogovor je sestavljen iz več zaporednih korakov oziroma aktivnosti, in sicer:

- priprave na telefonski klic (čas in kraj klica);
- telefonski klic;
- predstavitev in uvod;
- vsebina telefonskega pogovora;
- konec telefonskega razgovora;
- vljudno slovo od sogovornika.

Vedno si je pametno telefonske razgovore (vsebino in zaključke pogovora) zapisovati v beležnico. Poleg klasičnega telefona postajajo vedno bolj razširjeni mobiteli, GSM in satelitski telefoni. Če si hočemo pridobiti prijatelje, ljudi ob srečanju pozdravimo kar se da živahno in z navdušenjem. Enako psihologijo uporabljamo tudi takrat, kadar nas kdo pokliče po telefonu. V našem glasu naj bo čutiti, kako zelo smo veseli, da nas je tista oseba poklicala. Številna podjetja urijo svoje zaposlene, da stranke, ki kličejo, pozdravijo s tonom, ki izžareva navdušenje in zanimanje zanje. Stranke tako dobijo občutek, da se v podjetju silno zanimajo zanje. Imejte to v mislih, ko prihodnjič dvignete slušalko (Carnegie, 2000, 86).

Za poglobljanje znanja na področju telefoniranja pogledjte na spletno stran
<http://www.poslovni-bazar.si/?mod=articles&article=213>.



Mobilni oziroma prenosni telefoni imajo v primerjavi z vsemi drugimi komunikacijskimi sredstvi eno nesporno prednost, ki ima dve plati. Prednost je ta, da človek lahko skoraj ob vsakem času mobilnik uporabi, da vzpostavi stik (ali to poizkuša) s komerkoli pač to želi; druga stran te prednosti pa je ta, da je tudi sam vedno dosegljiv. Dramatično lahko rečemo, da lahko prenosni telefon v določeni situaciji včasih komu reši celo življenje. Zlasti pomembno in že skoraj nepogrešljivo vlogo ima v poslovnem svetu, kjer je hiter pretok informacij marsikdaj odločilen dejavnik za uspeh. Tehnološka razvitost in dovršenost sodobnih mobilnih telefonskih aparatov je dandanes že praktično brez meja. Skupni imenovalec vseh njegovih prednosti je nedvomno hitra, natančna, svetovno razširjena, slikovno, podatkovno podprta informacija, katero lahko uporabnik mobilnika sprejme v vsakem trenutku dneva. Slabosti oziroma omejitve uporabe mobilnih telefonov so morda le kakšne fizične prostorske omejitve oziroma »zaprte« lokacije, kot so razni cestni ali železniški tuneli, predori, kletni prostori, dvigala in podobni prostori, ki ne prepuščajo signalov za brezhiben sprejem. Še ena slabost, ki je izključno odvisna od uporabnika, je skrb, da je baterija vedno polna.

Poleg vseh očitnih prednosti ima uporaba mobilnega telefona še druge svoje slabosti, ki so izključno posledica neprimernega, sebičnega in nevljudnega obnašanja uporabnikov. Če želimo v celoti izrabiti njegove prednosti in se čim bolj izogniti motečim dejavnikom, je potrebno upoštevati nekaj osnovnih pravil (<http://www.poslovni-bazar.si/?mod=articles&article=375>, 18. 10. 2008).

Za poglobljanje znanja uporabe mobilnih telefonov pogledajte na spletno stran
<http://www.poslovni-bazar.si/?mod=articles&article=375>.



3.3.2 Izbirni (zaposlitveni) intervju

Izbirni intervju oziroma zaposlitveni razgovor je posebna namenska oblika poslovnega pogovora. V postopku izbiranja novega sodelavca se vodje slej ko prej znajdejo v vlogi izpraševalca.

V manjših podjetjih je ponavadi intervju najpogostejša (in edina) metoda, ki se uporablja pri postopku izbire med kandidati. Gre za prvi osebni stik s potencialnimi novimi sodelavci. Tukaj se nekateri managerji, ki s tega področja še nimajo dovolj izkušenj, srečajo s svojim pomanjkljivim znanjem. Znajdejo se, kakor vedo in znajo. Le redki se (zaradi finančnih omejitev) odločijo za pomoč zunanjih kadrovskih svetovalcev.

V praksi lahko uporabljamo različne vrste zaposlitvenih pogovorov, kot na primer (Lipičnik, 1996, 88):

- **direktni intervju:** z njim direktno povprašamo po vseh podatkih formalnega tipa, ki jih nismo dobili na osnovi kandidatove prijave. To vrsto intervjuja lahko zamenja izpolnjevanje standardnega, že vnaprej pripravljenega vprašalnika;
- **podrobni intervju:** sestavljajo ga zelo podrobna vprašanja, ki izpraševalca zanimajo. S temi vprašanji intervjuvanca prisilimo, da pove svoje mnenje o postavljenih vprašanji. Na ta način poskušamo izvedeti kaj več o načinu razmišljanja in tudi obnašanja ter o komunikacijskih sposobnostih kandidata;
- **panelnem intervjuju:** k pogovoru povabimo še druge sodelavce (iz oddelka, kjer iščemo novega sodelavca) in jim damo možnost postavljanja vprašanj. Takšen pogovor omogoči, da se potencialni novi sodelavec osebno spozna s člani določenega oddelka. Njim je dana možnost kandidata povprašati, opazovati njegovo komuniciranje ter si ustvariti vtis o njem;
- **nestrukturiran intervju:** kandidatu postavljamo nekonvencionalna vprašanja, s katerimi mu sugeriramo določene vsebine, ki jih mora komentirati. Ta vrsta intervjuja je primerna za izbiro potencialnih vodij. Najlažje se v tem stilu pogovorimo s kandidatom, če mu predstavimo zgodbo (primer) iz podjetja in ga prosimo, da komentira, kako bi ravnal, ali kaj zanj ta situacija pomeni;
- **globinski intervju:** je intervju, ki se navadno uporablja za ugotavljanje kandidatovih mnenj, nagnjenj in namer. Lahko ga vprašamo, kaj misli, zakaj ga vse to sprašujemo, kako si zamišlja svojo prihodnost in prihodnost podjetja, če bo sprejet. Ta intervju je uporaben predvsem pri izbiri visoko strokovnih in vodilnih delavcev;
- **stresni intervju:** uporabljamo ga takrat, če želimo ugotoviti, kako se kandidat znajde v neprijetnih situacijah. Tovrstni intervju je uporaben le, če kandidatovo delo vključuje potrebo po iznajdljivosti.

Za poglobljanje znanja na področju zaposlitvenih intervjujev pogledajte na spletno stran
http://www.kadrovanje.com/mesecnik_arhiv.php.



V zaposlitvenih pogovorih pogosto glede na potrebe kombiniramo različne vrste intervjujev. Ne glede na vrsto intervjuja mora biti izpraševalec dobro pripravljen in si vse odgovore ter svoja opažanja skrbno zapisovati. V kolikor smo na osnovi prvega kroga pogovorov izbrali manjše število primernih kandidatov v ožji izbor, je najbolje pripraviti drugi krog pogovorov. V tem primeru je zanimivo, če kandidate prosimo, da do naslednjega pogovora pripravijo svojo strategijo, vizijo in način, kako bi opravljali delo, za katerega kandidirajo. Po potrebi se opravi še tretji ali četrti krog pogovorov.

3.3.3 Poslovni sestanek

Sestanek je srečanje določene skupine ljudi z določenim ciljem. Na sestanku se o določenih stvareh pogovarja, razpravlja, dogovarja in tudi sklepa. Sestanek je zbor dveh ali več ljudi, ki imajo skupne cilje in je govorno komuniciranje temeljni način za doseg cilja.

Poznamo dve vrsti sestankov, in sicer

1. informativni sestanki so namenjeni posredovanju informacij vsem udeležencem (vodjem oddelkov, zaposlenim v istem oddelku, članom določenega projektnega tima ...). Cilji informativnega sestanka so lahko (Tavčar, 1995, 47):

- seznanjanje z novimi usmeritvami, postopki, metodami, urejenostjo podjetja, predstavljanje izdelkov, predstavljanje zamisli in predlogov;
- seznanjanje s potekom načrtov, podvigov, projektov s poročili o delovanju enot, delovnih skupin itd.;
- usklajevanje nalog delovnih skupin, oddelkov itd.;
- seznanjanje z novimi in posebnimi znanji ter veščinami – seminarji, posvetovanja, krajša izobraževanja itd.

Vodja informativnega sestanka ima naslednje naloge:

- zagotavlja gradiva, prostore in potek sestanka;
- vodi priprave, oblikuje dnevni red in poskrbi, da so vabila pravočasno odposlana;
- usmerja, vodi in moderira potek sestanka;
- skrbi o vsebini razgovorov in jih primerno usmerja, skrajšuje ter koordinira;
- skrbi za časovni potek sestanka;
- poskrbi, da je o sestanku voden zapisnik;
- udeležence sestanka seznaja z ugotovitvami in zaključki;

2. sestanki za urejanje zadev in snovanje novih misli (tedenski kolegij direktorjev, sestanek projektne skupine, sestanek skupine za pripravo določenega dogodka. Cilji urejevalnih sestankov so (Tavčar, 1995, 48):

- opredeljevanje in analiziranje zadev – prednosti, slabosti, priložnosti, nevarnosti;
- snovanje skupnih usmeritev, konceptov, pravil delovanja, možnih rešitev za urejanje zadev, delitev dela in snovanje novih možnosti, usmeritev, pristopov;
- usklajevanje stališč, obvladovanje nasprotij, pogajanja, sprejemanje skupnih odločitev.

Vodja sestanka za urejanje zadev ima naslednje naloge:

- vodi organizacijske in vsebinske priprave za sestanek;
- skrbno izbira udeležence, ki bodo ustvarjalno in prizadevno sodelovali na sestanku;

- zagotavlja gradiva, prostore in potek sestanka;
- vodi priprave, oblikuje dnevni red in poskrbi, da so vabila pravočasno odposlana;
- spodbuja sodelovanje, razpravo, skrbi za »rdečo nit« sestanka, zagotavlja primeren potek za doseganje ciljev;
- usmerja, vodi in moderira potek sestanka;
- skrbi o vsebini razgovorov in jih primerno usmerja, skrajšuje ter koordinira;
- skrbi za časovni potek sestanka;
- združuje stališča, zamisli, pomaga oblikovati soglasne sklepe sestanka;
- poskrbi, da je o sestanku voden zapisnik;
- udeležence sestanka seznaja z ugotovitvami in zaključki.

Najbolj značilni koraki v poteku sestanka so (Tavčar et al., 1998, 151):

- priprave na sestanek (odločitev glede koristi in stroškov);
- snovanje sestanka in začetek (smoter in cilji sestanka; udeleženci, kraj, prostor in oprema, sedežni red, čas, dnevni red);
- spodbujanje udeležencev k sodelovanju (vedenje udeležencev, vloge v skupinah, vodenje);
- usmerjanje poteka sestanka in razprav (mnenja udeležencev, snovanje in iskanje alternativ, spodbujanje ...);
- obvladovanje sestanka, zlasti težav (spori in zapleti);
- konec sestanka, sklepi, izvajanje dogovorov.

Deset priporočil in napotkov za vodenje sestankov

- Določi za vsak sestanek jasen smoter in cilje.
- Pravočasno razpošlji dnevni red in vabila.
- Osebnostno se dobro pripravi na sestanek.
- Izberi primeren prostor za sestanek, poskrbi za razpored in opremo.
- Trdno se drži dnevnega reda.
- Podpri informiranje, razpravo in snovanje z vizualnimi pripomočki.
- Skrbno odmeri, kdaj in koliko časa boš govoril.
- Uporabljaljaj znanja in veščine vseh udeležencev.
- Obvladuj preveč zgovorne in preveč vase zaverovane udeležence.
- Na sestanku preudarno gospodari s časom.

Deset svaril glede priprave in izvedbe sestanka

- Ne skliči sestanka, niti »rednega« ne, če ni zares potreben.
- Ne vabi na sestanke ljudi, ki jih tam nihče ne pogreša.
- Ne sprejmi vabila na sestanek, če za udeležbo nimaš dobrih razlogov.
- Ne čakaj na zamudnike, če zato ni prav posebnih razlogov.
- Ne pusti, da bi tvoji občutki do udeležencev vplivali na potek sestanka.
- Nikar ne skušaj biti ustvarjalen in kritičen v eni sapi.
- Ne dopuščaj vzporednih razprav na sestankih in se sam ne vpletaj vanje.
- Ne poskušaj uveljaviti odločitev, dokler udeleženci o njej niso dovolj razpravljali.
- Ne polemiziraj neposredno z drugimi udeleženci: govori vselej vodji sestanka.
- Če vodiš sestanek, pojasni svoje poglede samo, če je to bistveno potrebno.

Sestanki se vedno sklicujejo z določenim namenom. Dolžnost udeležencev je, da pomagajo doseči cilj in izpolniti namen vsakega sestanka. Vsi udeleženci sestanka so na neki način soodgovorni, da sestanek uspe. Zato morajo udeleženci sestanka (Žmitek, 2002, 68):

- biti na sestanek pripravljeni;
- med seboj strokovno, tehtno in argumentirano sodelovati;
- se osredotočiti na teme sestankov;
- pomniti oz. poznati informacije in dogovore s sestankov ter jih upoštevati;
- brati zapisnike;
- upoštevati voditelja in sklepe;
- izpolnjevati dogovore sestankov;
- poznati poslovni bonton in protokol ter se po njem ravnati;
- biti dostojni;
- razumeti svojo vlogo na sestankih, biti verodostojni, temeljiti na pravih podatkih in ne zavajati;
- v naprej pridobiti informacije, ki jih potrebujejo, da opravijo svojo vlogo na sestanku;
- biti točni;
- se pravočasno opravičiti, če se sestanka ne morejo udeležiti;
- sporočiti zamudo, če do nje pride zaradi zares nujnih razlogov;
- v naprej najaviti predčasen odhod.

Poleg naštetih dolžnosti imajo udeleženci sestanka tudi pravice (Žmitek, 2002, 70):

- da so v naprej poučeni o namenu in vsebini sestanka ter o svoji vlogi na njem;
- pričakovati spoštljiv odnos voditelja in drugih udeležencev;
- da lahko na primeren način izražajo svoja stališča;
- da pridejo do potrebnih informacij za pripravo sestanka;
- da dobijo povratne informacije o rezultatih oz. posledicah dogovorov;
- da prejmejo vabilo dovolj zgodaj, da se lahko na sestanek ustrezno pripravijo;
- da imajo možnost uskladitve termina glede na druge obveznosti;
- da vplivajo na kraj in predvideno trajanje sestanka;
- da zapustijo sestanek, če traja dalj, kot je bilo predvideno.

Po končanem sestanku se dober vodja vselej zamisli in poskuša oceniti vsebino ter cilje in zaključke sestanka. Kajti namen ocenjevanja je pogoj za izboljšanje.

Dvajset vprašanj za ocenjevanje sestanka

- Za sestanek so udeleženci pravočasno prejeli vabilo z dnevnim redom.
- Udeleženci so lahko sodelovali pri snovanju dnevnega reda.
- Udeleženci so dovolj zgodaj prejeli obvestilo o času in kraju sestanka.
- Sestanek je bil v primernem in dovolj udobnem prostoru.
- Sestanek se je začel ob dogovorjenem času.
- V naprej je bilo odločeno, do kdaj bo sestanek trajal.
- Vodja je skrbel, da je sestanek potekal po časovnem sporedu.
- Vsak izmed udeležencev je imel priložnost, da pove svoje mnenje.
- Udeleženci so se med seboj pozorno poslušali.
- Vodja je med potekom sestanka skrbel za vmesne povzetke.
- Noben izmed udeležencev ni skušal prevladati v razpravi.
- Vsak izmed udeležencev sestanka je lahko vplival na odločitve.
- Sestanek se je končal s povzetkom dosežkov.
- Sestanke, kakršen je bil ta, udeleženci občasno ocenjujejo.
- Udeleženci so zagotovo uresničili na sestanku sprejete dogovore.
- Po sestanku je vsak izmed udeležencev dobil povzetek ugotovitev in sklepe.
- Vodja sestanka je zasledoval, kako udeleženci izvajajo dogovore s sestanka.
- Na sestanku so sodelovali primerni in potrebni sodelavci.
- Proces snovanja odločitev je bil primeren za število udeležencev.
- Tehnična oprema, potrebna za sestanek, je bila zadostna in je delovala.

3.3.4 Javni nastop in predstavitev

Vsak vodja se slej ko prej znajde v vlogi, ko mora nastopiti pred večjo ali manjšo skupino ljudi – pred sodelavci iz podjetja ali pred poslušalci izven podjetja. Nastopi in predstavitve so neposredno, govorno komuniciranje s številnimi udeleženci. Nastopi so lahko družabni (obletnice, podelitev priznanja, pogreb ...) ali poslovni (tiskovna konferenca podjetja, predstavitev novega izdelka, podelitev raznih priznanj zaposlenim ...).

Za poglobljanje znanja o prepričljivih poslovnih nastopih pogledajte na spletno stran <http://www.poslovni-bazar.si/?mod=articles&article=868>.



Ob besedi nastopanje nas večina pomisli na besedo govorništvo oz. retorika. Retorika nam daje napotke, kako uporabljamo prepričevalna sredstva (ob spoštovanju etičnih meril seveda), uči, kako si pomagamo do logične in učinkovite zgradbe govora, do jasne argumentacije in bistvenih jezikovnih prvin (besedni zaklad, oblikovanje stavkov, misli). Govorimo o »kakovostnem kaju« (vsebina). Ne smemo pozabiti tudi na »kakovostni kako« (način in oblika). Svoj govorni nastop izboljšamo z govorico telesa (pogledi, mimiko, gibi, držo telesa) in z glasovnimi elementi (višino, barvo, jakostjo, tempom, razločno izgovorjavo). Poslušalce pritegnemo tudi s čustvi (govorimo navdušeno, prepričljivo, zahtevno). Lahko bi rekli, da moramo za učinkovit govor združiti vsebino in obliko povedanega – kakovostni kaj in kakovostni kako. Celoto dopolnimo z znanjem in tehnikami, ki nam pomagajo do boljšega spomina in zbranosti, načini ter oblikami, kako se sprostiti, premagati uničujočo tremo in si okrepiti samozavest (Zidar, 1996, 15).

Za poglobljanje znanja o poslovnih predstavitvah pogledajte na spletno stran <http://www.poslovni-bazar.si/?mod=articles&article=974>.



V knjigi Retorika je avtorica Tatjana Zidar zbrala nekaj misli Aristotela, ki govorijo o govorništvu. Aristotel je poudarjal, da je govornikova prepričljivost odvisna od treh temeljnih prepričevalnih sredstev, in sicer od etosa, patosa in logosa.

Etos predstavlja govornikovo osebnost in njegov ugled. Naklonjenost občinstvu in samozavest sta povezana elementa med govornikom ter poslušalci. Če govornik ni sam trdno prepričan o tistem, o čemer govori, bo tudi poslušalce v to težko prepričal. Etos torej kaže prepričevalno moč v obliki (naklonjenosti, navdušenosti, zavzetosti) in v vsebini (iskrenosti, poštenosti in načelnosti argumentov).

Patos sta način in oblika, kako govornik naveže stik z občinstvom. To je poudarek na načinu kako povedati, kako čustveno razgibati občinstvo. To je seveda odvisno od vsebine govora in poslušalcev. Patos se tako kaže v jeziku – moč izbranih besed, prava mera humorja, stopnjevanje napetosti, privlačne zgodbe, ter v načinu podajanja – govorita tudi telo in glas. V vsakem stavku, v vsaki besedi je čustven naboj. Stavki in besede niso samo izraz razuma (logosa), temveč tudi izraz erosa kot zastopnika emocionalnega doživljanja.

Logos predstavlja razumsko dokazovanje vsebine poslušalcem. Če je govornik pri patosu razvnemal čustva, naj se pri logosu usmeri k razumu poslušalcev – naj jih pravilno obvešča, odpravlja zmote, morda preusmeri mnenja. Svoja stališča mora dokazovati – argumentirati.

Logos zavzema najpomembnejše mesto med prepričevalnimi sredstvi in je odločilen za najpomembnejši del govora.

Lahko bi rekli, da je nastop odvisen od strokovne (logos), odnosne (patos) in osebne (etos) ravni. Na strokovni ravni so pomembni argumenti in njihova predstavitev oziroma razlaga. Odnosna raven zahteva pravo mero čustvenosti (v hladnem ozračju ne bomo prepričljivi), poslušalce spodbujamo, utrjujemo zaupanje in medsebojno spoštovanje, kar pa že meji na osebno raven, na kateri izpostavimo svojo osebnost (zavzetost, načelnost, zanesljivost, pa tudi nastop in naš videz) (Zidar, 1996, 20–21).

Predstavitve so govori v poslovnem, tehničnem, strokovnem, znanstvenem okolju. Ponavadi so namenjeni bolj specializiranemu občinstvu. Ker je razlika med nastopi in predstavitvami izredno majhna, lahko uporabljamo kar izraz »predstavitve«.

Informativna predstavitev – predavanje vsebuje predvsem podajanje informacij in se le včasih konča z vprašanji ali odgovori. Predstavitev, ki je namenjena vplivanju, naj bi med poslušalci spodbudila razpravo, različna mnenja in predloge ter na koncu tudi soglasje o danih pobudah in predlogih.

Učinkovito nastopanje je zelo pomembno za osebno uspešnost direktorjev, vodij in strokovnih delavcev. Nekateri se nastopov izogibajo, drugi se jih otepajo, tretji jih sprejemajo in četrti se zanje potegujejo.

Kakšen naj bi bil dober govorec, je razvidno iz naslednje preglednice.

Potrebne lastnosti:	Potrebna znanja in veščine:
ve, da ima kaj povedati najde si dovolj časa za priprave nabira si čedalje več izkušenj ljudje ga upoštevajo kot osebnost je samozavesten in zaupa vase je prepričljiv zna povedati, kar je treba	o komuniciranju o govorjenju in izražanju o slogih nastopanja o dokazovanju, prepričevanju, razpravljanju o pripravljanju in izvajanju nastopov o obvladovanju občinstva in razmerij z njimi o napakah in težavah v govorništvu

Na vsak nastop se je potrebno dobro pripraviti. Priprava vsebuje naslednje elemente:

- priprava gradiva za nastopajočega;
- priprava gradiva za udeležence;
- izbor in priprava prostora ter tehničnih pripomočkov.

Nastop sam je sestavljen iz naslednjih sestavin:

- korak pred občinstvom;
- predstavitev;
- nagovor;
- opis ciljev;
- vsebina predstavitve;
- zaključni del predstavitve;
- vprašanja in mnenja občinstva.

Kar precej nastopajočih se pri nastopih srečuje s »tremo«. Trema je naraven pojav. Občutimo jo vselej, kadar smo pod pritiskom. Trema je naravna spremljevalka nastopov in je istočasno najbrž pomembna spodbuda za učinkovito nastopanje; vendar ne sme prerasti v neobvladljiv strah. Tremo imajo tudi najboljši govorniki. Mnogi celo trdijo, da brez nje nastop ne more biti učinkovit.

Devet napotkov, kako zmanjšati tremo:

- Bodi urejen.
- Začetek predstavitve »preigrajte« v mislih.
- Vaja, vaja in vaja.
- Dihanje.
- Vse je v redu.
- Sprostitev.
- Gibanje.
- Pogled.
- Požirek vode.

3.4 KOMUNIKACIJSKA RAZMERJA IN ODNOSI V SKUPINI TER ORGANIZACIJI

Pri vsakodnevnom komuniciranju v organizaciji posamezniki stopamo v različna komunikacijska razmerja. Za doseg skupnega poslovnega cilja in vsakodnevno izvedbo delovnega procesa **morajo zaposleni med seboj komunicirati**. Pri komuniciranju z več osebami nastajajo **komunikacijska razmerja**.

Komunikacijska razmerja so lahko:

- medosebno komuniciranje v razmerju eden z enim;
- medosebno komuniciranje v razmerju eden z mnogimi;
- medosebno komuniciranje v razmerju več oseb z več osebami.

Komunikacijsko razmerje med zaposlenimi je določeno s smerjo komunikacije (eno ali dvosmerno) in obsegom sporočil ter dolžino trajanja komunikacije.

Enosmerne komunikacije so značilne za hierarhijo, kjer prevladuje komuniciranje z ukazi (primer vojska, policija, gasilci ...).

Dvosmerne komunikacije so značilne za timsko delo – v razvojnih podjetjih.

Komunikacije lahko potekajo **navzgor** (podrejeni z nadrejenim), **navzdol** (nadrejeni s podrejenim) ali **horizontalno** (zaposleni z zaposlenim v istem oddelku.). Gre za odnos med nadrejenim in podrejenim zaposlenim v hierarhiji podjetja.

Vikanje – izraz poslovnega bontona in spoštovanje sogovornika

Nagovarjanje oz. naslavljanje sogovornikov z **vi ali ti predstavlja psihološko uravnavano distanco** med seboj in njimi. Vikanje na delovnem mestu ohranja odnos na poklicni ravni ter hierarhično in strokovno avtoriteto.

Naslavljanje z vi v večjih kolektivih (kjer je jasno definirana hierarhija) olajšuje nadzor, upravljanje, neposredno usmerjanje in tudi manj prijetne ukrepe (grajo, sankcije).

Tudi pri vikanju in tikanju si pomagamo s formulo, da nadarjenost, ženski spol in starost predstavljajo prednost.

V odnosu gospod – gospa bo tikanje predlagala gospa, nikoli gospod. Starejša oseba bo predlagala tikanje mlajši osebi. Do izjeme pri tem pravilu bi prišlo le, ko gre za odnos starejši gospod – mlajša ženska. S tem, ko bi dali gospodu prednost zaradi let, bi ga mogoče prizadeli in pretirano poudarili njegovo starost; lahko bi naredili izjemo, in sicer tako, da bi tikanje v tem primeru predlagala mlajša ženska (www.dashofer.si/?section=3&cid=7924, 20. 10. 2008).

V odnosu nadrejeni – podrejeni (v podjetju) seveda tikanje predlaga nadrejeni. To mora biti predlog in ne samovoljna enostranska odločitev. Vodilna pozicija nam sama po sebi še ne dopušča, da lahko mlajše, podrejene osebe tikamo kar avtomatično. Tikanje predlagamo in podrejena oseba lahko predlog sprejme ali zavrne. Odločitev mora nadrejeni sprejeti in upoštevati. Lahko pa podrejena oseba predlaga, da sama ostane pri vikanju nadrejenega, vendar dopušča tikanje nadrejenemu. Kakorkoli že, odločitev mora biti skupna.

V nekaterih podjetjih, ustanovah se po dogovoru vsi tikajo, kar je tudi prav in dopustno. Vendar je bonton v resnih poslovnih vodah bolj naklonjen vikanju.

Zagovarja ga celo takrat, ko se med seboj tikamo, pred nami pa je zelo zahteven sestanek s pomembnimi poslovnimi partnerji. V času sestanka preidemo na vikanje, zlasti z nadrejenim, saj s tem kažemo odnos do nadrejenega in mu avtomatično priznavamo še večjo avtoriteto. Če tega res ne moremo storiti zaradi tega, ker smo z nadrejenim povezani že vse življenje, pa nam slovenščina omogoča, da lahko osebo kaj vprašamo ali jo nagovorimo tudi tako, da je niti ne vikamo niti ne tikamo.

Takšen profesionalen odnos ni nikoli odveč, saj naših poslovnih partnerjev popolnoma nič ne zanima, v kakšnih odnosih smo med seboj, navzven pa moramo delovati kot usklajena, dobro uigrana ekipa.

3.5 MOTNJE V KOMUNICIRANJU

Komuniciranje smo definirali kot prenašanje poročil med oddajnikom in prejemnikom sporočila (dvema ali več osebami). Torej so najpogostejše motnje:

- motnje, ki nastanejo zaradi medsebojnega nerazumevanja pošiljatelja in prejemnika;
- motnje, ki so posledica zaradi nesporazumov (sporočilo prejemniku pomeni nekaj drugega kot pošiljatelju);
- (tehnične) motnje, ki nastopajo na komunikacijski poti (informacije se skazijo, zamujajo, se izgubljajo).

Motnje, ki nastanejo pri pošiljatelju, so:

- sporočilo je bilo nejasno oblikovano in za prejemnika dvomno;
- sporočilo je bilo neprimerno kodirano, spremenjeno v obliko, ki ni primerna za prenos ali jo prejemnik ne zna dekodirati, npr. neurejena, dolgovezna, površna sporočila;
- pošiljatelj se nikakor ni znal vživeti v prejemnika, v njegov način razmišljanja, v njegove interese in vrednote.

Motnje, ki nastanejo pri prejemniku, so:

- prejemnik za sporočilo nima in ne kaže interesa;
- prejemnik razume in si razlaga sporočilo, kot to ustreza njegovim interesom;
- sporočil je mnogo preveč ali jih prejemnik ne more dekodirati (razumeti);
- sporočila so mnogo preobsežna in zapletena;
- prejemnik zaznava v okolju (druga) sporočila, ki so zanj trenutno pomembnejša
- ko sporočilo prihaja, so misli prejemnika drugje in ni osredotočen nanj;
- prejemnik prevzame vpliv pošiljatelja zaradi spoštovanja, strahu ali česa drugega;
- prejemnik sporočila ne razume in mu pripisuje drugačen pomen.

Motnje na komunikacijski poti so:

- vse, kar prenaša komunikacijski kanal poleg sporočila, ki ga želi poslati pošiljatelj (motnje na TV, radiu, hrup v delavniških prostorih);
- prekinjen komunikacijski kanal (izgubljeno pismo, telefaks, povezava med računalniki), česar se pošiljatelj pogosto sploh ne zaveda;
- večje število posrednikov stopnjuje motnje v komunikacijskem kanalu (efekt telefončkov), več je vmesnih členov, večja je možnost napake.

Razlika med poslušati in slišati

Med poslušati in slišati je velika razlika.

POSLUŠANJE je znamenje in izraz upoštevanja ter spoštovanja drugih in je naša prednost. Aktivno poslušanje posameznika vključuje vse čute sprejemanja (aktivno poslušanje besede, naglasi, poudarki, govorica telesa) in le tako lahko zaznamo spremembe, ki se dogajajo pri drugih ljudeh. Poslušanje je znamenje upoštevanja in spoštovanja drugih ter njihove osebnosti. Le takrat, ko smo sami prepričani o tistem, kar govorimo, bomo prepričljivi in nam bodo tudi drugi verjeli. To pa je takrat, ko bodo naše telo, naš um in naša čustva v sozvočju.

SLIŠIMO takrat, ko so naše telo, naš um in naša čustva v sozvočju.



3.6 ORGANIZACIJSKO KOMUNICIRANJE IN ODNOSI Z JAVNOSTJO

Organizacijsko komuniciranje je komunikološka disciplina, ki preučuje komuniciranje organizacij z različnimi javnostmi v notranjem in zunanjem okolju. V primeru, da gre za komuniciranje gospodarskih družb, govorimo o poslovnem komuniciranju (sinonim za korporativno komuniciranje, angleško: *corporate communications*). Glede na javnosti, s katerimi organizacija komunicira, razlikujemo naslednje prakse organizacijskega komuniciranja oz. odnosov z javnostmi

(sl.wikipedia.org/wiki/Organizacijsko_komuniciranje):

- odnose z mediji (angleško: *media relations*);
- odnose z zaposlenimi (ali interno komuniciranje) (angleško: *internal relations, internal communications, benefit and motivation communications*);
- odnose s finančnimi javnostmi (angleško: *financial relations, investor relations*);
- odnose z lokalnimi skupnostmi;
- tržno komuniciranje (angleško: *marketing communications*);
- odnose z vplivnimi javnostmi ali lobiranje (angleško: *lobbying*);
- odnose z državnimi organi (angleško: *public affairs*).

Tržno komuniciranje je neločljivi del tržnega procesa podjetja in obsega:

- izdelke in/oz. storitve;
- pogoje trženja – ceno, plačilni rok, rabate, garancije ipd.;
- tržne poti – lastne in tuje, tržnike, logistiko itd.;
- tržno komuniciranje.

Učinkovito tržno komuniciranje je praviloma rezultat skupinskega dela strokovnjakov z različnih področij (trženja, psihologije, sociologije, komunikologije, grafičnega oblikovanja). V potrošnem trženju opravlja večino tržnega komuniciranja marketinška funkcija podjetja, zato so nosilci tega komuniciranja predvsem tržniki. V trženje, ki poteka med dvema podjetjema, je ponavadi vpletenih več oseb z različnimi funkcijami iz različnih ravni obeh podjetij. Zato so največkrat nosilci tržnega komuniciranja v podjetju kar vsi, ki so vpleteni v nek določen projekt, in sicer od področnih strokovnjakov, do menedžerjev in drugih, ki so pri opravljanju svojega dela – to je pri izpeljavi projekta – v stiku s trženjskimi partnerji (odjemalci in dobavitelja) ter konkurenti podjetja.

Cilj tržnega komuniciranja je največja učinkovitost in uspešnost podjetja v trženju. Tržno komuniciranje je na kratko sredstvo za udejanjanje strategij trženja pri doseganju smotrov in ciljev trženja. Tržno komuniciranje svoje cilje dosega le, če primerno upošteva interese podjetja in interese tistih, s katerimi podjetje komunicira v trženju. Torej je potrebno upoštevati naravnost druge, nabavne strani – in nabavno komuniciranje zaleže le, če upoštevamo, kako druga stran dojema prodajanje.

Tržno komuniciranje si prizadeva:

- informirati udeležence o trženjski ponudbi in o trženjskih strategijah podjetja;
- vplivati na udeležence, da bi ravnali v prid trženjskih ciljev podjetja.

Obseg tržnega komuniciranja je:

- oglaševanje (ekonomsko propagando), ki obsega vsa ugodna in plačana sporočila o podjetju ali njenih izdelkih in storitvah, na primer oglase v časnikih in revijah, radijske in televizijske objave, napise in slike na javnih prostorih, plakate in letake, ipd;
- pospeševanje prodaje, ki zajema spodbujanje prodaje s sredstvi, ki niso neposredno vezana na tržni izdelek ali storitev, na primer sejmi in razstave, posvetovanja in predstavitve, propagandna darila in tekmovanja, nagradne igre, ipd.;
- publiciteta, ki zajema vsa ugodna, vendar neplačana sporočila o podjetju in njenih izdelkih ali storitvah, na primer članki v časopisih, revijah, novice na televiziji, ugodne govorice med porabniki, ipd.;
- osebno prodajanje, ki poteka med dvema ali več udeleženci, odjemalci, bodisi v direktnem stiku ali pa po telefonu in drugih načinih prenosa podatkov in informacij – elektronska sporočila ...

Tržno komuniciranje je torej lahko osebno ali neosebno. Osebno poteka med dvema ali več znanimi, točno in osebno opredeljenimi udeleženci trženja (prodajni razgovor – sestanek). Neosebno pa med osebno neznanimi udeleženci, opredeljenimi po izbranih značilnostih (recimo oglas v časopisu ali reklama na televiziji).

Tržno komuniciranje so torej vse aktivnosti, ki jih podjetje izvaja z namenom vzpostavitve komunikacije z obstoječimi in potencialnimi strankami, udeleženci v poslu. S tržnim komuniciranjem podjetje sporoča o svojem obstoju, lastnostih in prednostih posameznih storitev, s čimer želi prepričati kupce za nakup. Tržno komuniciranje je v poenostavljeni obliki torej informiranje, vplivanje in prepričevanje ciljne javnosti. Pri vsem tem pa moramo dobro poznati proces kdo, komu, kaj sporoča, po kateri poti in s kakšnim učinkom.

Glede na obseg dela in področij, ki ga tržno komuniciranje zajema, je skoraj vsak zaposleni delavec v nekem podjetju njegov tržnik. Seveda so znanje in veščine tržnega komuniciranja v prodaji in nabavi potrebne zlasti ustreznim službam, to je tržnikom v podjetju. Za trženje med podjetji pa vsakomur, ki je v stiku s poslovnimi partnerji in konkurenti podjetja (<http://www.poslovni-bazar.si/?mod=articles&article=510>, 18. 10. 2008).



Najpomembnejša aktivnost vsakega podjetja je prodati izdelke oz. storitve v zelo konkurenčnem okolju. Še posebej pomembno pa je, da kupci te izdelke plačajo v dogovorjenem roku.



Odnosi z javnostmi (angleško: *public relations*, francosko: *relations publique*, nemško: *Öffentlichkeitsarbeit*) so stroka, ki se ukvarja natanko s tem, kar nam njeno slovensko ime pravi: z odnosi med nekim subjektom (navadno podjetjem, vendar enako velja za vse vrste organizacij in celo nekatere posameznike) in njegovimi javnostmi. So sistematično načrtovan in usmerjan proces vplivanja na oblikovanje naklonjenosti javnosti preko obojestransko zadovoljivega, interaktivnega komuniciranja, ki temelji na odprtem, demokratičnem in značajskem delovanju »obeh« strani – organizacije in javnosti. So sistematičen proces urejenega dolgoročnega internega in eksternega komuniciranja organizacije ter njenih ciljnih javnosti z namenom, da se ohrani ali izboljša ugled organizacije. Odnosi z javnostmi imajo predvsem dva temelja: prvi vsakomur daje pravico, da sam zagovarja svoje interese, kakršnekoli že ima in kakorkoli jih že vidi, drugi pa vsakomur nalaga, da zagovarja svoje interese sam ali v sodelovanju z drugimi. Izraz »public relations« je v pomenu odnosov z javnostmi v dvajsetih letih XX. stoletja uvedel Edward L. Bernays (http://sl.wikipedia.org/wiki/Odnosi_z_javnostmi, 20. 10. 2008).

Slovensko društvo za odnose z javnostmi (<http://www.piar.si/>) je bilo ustanovljeno 12. novembra 1990 kot strokovno, nepridobitno, prostovoljno in samostojno krovno nacionalno združenje strokovnjakov s področja odnosov z javnostmi. Registrirano je bilo 10. junija 1991. Dve leti kasneje (1993) je bilo sprejeto v evropsko konfederacijo za odnose z javnostmi (CERP) kot polnopravni član evropske družine krovnih nacionalnih društev strokovnjakov za odnose z javnostmi. Društvo je ustanovni član Global Alliance for Public Relations and Communication Management (<http://www.piar.si/o-drustvu/>, 20. 10. 2008).

Povzetek poglavja

Komuniciranje nas spremlja 24 ur na dan. Od njega smo odvisni tako v službi kot doma. V tem poglavju ste spoznali, kaj je proces komuniciranja. Prav tako ste spoznali razliko med besednim in nebesednim komuniciranjem.

Podrobneje ste spoznali različne vrste poslovnega komuniciranja, kot so: razgovor, telefonski pogovor, izbirni intervju, poslovni sestanek, javni nastop in predstavitev. Zelo pomembna so različna komunikacijska razmerja in odnosi v skupini ter v celotni organizaciji. Prav zaradi naših različnih značajev in osebnosti prihaja do motenj v komuniciranju.

Ker mora vsako podjetje prodati svoje izdelke oz. storitve, je zelo pomembno poznavanje organizacijskega (tržnega) komuniciranja in razumevanje odnosov z javnostjo.

Vprašanja za preverjanje znanja in vaša razmišljanja o poglavju

1. Razložite proces komuniciranja.
2. Opišite besedno in nebesedno komuniciranje.
3. Zakaj je v podjetju pomembno pisno komuniciranje?
4. Napišite povabilo na 5. obletnico poslovanja podjetja.
5. Napišite vabilo na otvoritev novega proizvodnega obrata.
6. Opišite »vašo« govorico telesa.
7. Na kaj moramo biti pozorni pri telefonskem pogovoru?
8. Kakšna vprašanja bi kot vodja postavili kandidatu za delovno mesto vodje gradbišča?
9. Kako se boste kot vodja pripravili na nastop pred večjo skupino ljudi?
10. Sestavite program in scenarij poteka sestanka v vašem oddelku.
11. Sestavite javno predstavitev – predstavili boste vaše delo v podjetju ali v praksi.
12. Izvedite javno predstavitev iz točke 11 – pred vašimi sošolci v predavalnici.
13. Naredite analizi vašega javnega nastopa.
14. Kritično analizirajte javno predstavitev vaših sošolcev (po desetih kriterijih, ki ste jih sami določili).
15. Kako v vašem podjetju komunicirate z javnostjo?
16. Sestavite plan tržnih aktivnosti za vaše podjetje.
17. Sestavite plan internega komuniciranja za vaše podjetje.
18. Izdelajte osnutek mesečnega internega informatorja (glasila) za vaše podjetje.
19. Naštejte tri primere iz vsakodnevne prakse, kjer boste znanja, pridobljena v tem poglavju, lahko takoj uporabili.

Priporočljiva literatura za poglabljanje omenjenega poglavja:

- Carnegie, D. *Kako uživamo v življenju in poklicu*. Ljubljana: Mladinska knjiga, 2000.
- Gomboc, M. *Preproste besede*. Nova gorica: Grafika Soča, 1999.
- Green R. *Nov način komunikacije*. Ljubljana: Alpha center, 1993.
- Kavčič, B. *Poslovno komuniciranje*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 1998.
- Kavčič, B. *Poslovno komuniciranje*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 2000.
- Kneževič, A. *Se znamo obnašati*. Ljubljana: Mladinska knjiga, 2005.
- Kneževič, A. *Oljka-o sporazumevanju in obnašanju*. Radovljica: Didakta, 2002.
- Možina, et.al. *Poslovno komuniciranje*. Maribor: Založba obzorja, 1998.
- Možina, S. *Management*. Radovljica: Didakta, 2002.
- Osredečki, E. *Nova kultura poslovnega komuniciranja*, Oziris, Lesce, 1994
- Pavlin, M. *Sporočanje za šolo in vsakdanjo rabo*. Ljubljana: Rokus, 1997.
- Rees, N. *Veliki sodobni bonton*. Ljubljana: Mladinska knjiga, 1998.
- Tavčar, M. *Uspešno poslovno sporazumevanje*. Ljubljana: Forum, 1995.
- več avtorjev *Govori za vse priložnosti*. Lesce: Oziris, 1997.
- Zidar, T. *Retorika*. Ljubljana: Gospodarski vestnik, 1996.
- Zidar, B. *Dialog*. Ljubljana: Gospodarski vestnik, 2002.
- Žmitek J. *Pogovori o sestankih*. Ljubljana: Izraz, 2002.

4 ČLOVEŠKI VIRI V ORGANIZACIJI

Kaj boste izvedeli in se naučili v tem poglavju?

Spoznali boste človeške zmožnosti in njihov pomen za organizacijo.
Spoznali boste pomen upravljanja in ravnanj s človeškimi viri.
Spoznali in razumeli boste, kaj je organizacija ali podjetje.
Spoznali boste organizacijsko strukturo in delitev dela v organizaciji.
Spoznali boste organizacijske sheme podjetja in sistematizacijo del ter nalog in opis del ter nalog s kompetencami.
Spoznali boste, kako organizirati svoje delo in čas.
Spoznali boste proces organiziranja dela in delegiranja nalog v skupini.
Spoznali boste načine ugotavljanja delovne uspešnosti zaposlenih v organizaciji.
Spoznali boste različne metode za spremljanje in ugotavljanje delovne uspešnosti posameznika.

Managerji imajo v podjetjih na razpolago različne vire, in sicer človeške vire, materiale, energijo, finančne vire, tehnološke vire in informacije. S pomočjo omenjenih virov in z njihovo optimalno porabo morajo v najkrajšem času narediti kvalitetne izdelke oz. storitve. V poglavju bomo podrobneje spoznali človeške vire – zaposlene v organizaciji.

4.1 ČLOVEŠKE ZMOŽNOSTI IN NJIHOV POMEN ZA ORGANIZACIJO

»Človek je edini dejavnik, ki podjetju prinaša dobiček,« so misli Roberta Koberja. Prav zaradi tega se vodje – menedžerji vedno bolj obračajo na zaposlene ter jih začenjajo obravnavati drugače. V njih ne vidijo samo stroškov, temveč najkvalitetnejši vir novih idej, znanj, ustvarjalnosti in kreativnosti.

Upravljanje človeških zmožnosti oz. virov predstavlja dognanja, metode in aktivnosti, ki jih danes uporabljajo uspešna podjetja po vsem svetu. Gre za odnos do zaposlenih in za načine spodbujanja ter motiviranja zaposlenih k njihovem čim večjemu prispevku podjetju. Ljudje postajajo najpomembnejši vir (ne kapital, ne zemlja, ne informacije) vsake organizacije, saj (Tavčar, 1996, 170):

- samo človeški razum zmore snovati organizacije;
- samo človeška ustvarjalnost zmore domiselno in donosno kombinirati sredstva ter zmožnosti;
- samo človekova dejavnost ustvarja novo vrednost.

Upravljanje s človeškimi viri pomeni učinkovit management zaposlenih na način, ki organizaciji pomaga doseči zastavljene cilje. Upravljanje s človeškimi viri je tako del (poslovnega) procesa, ki pomaga organizaciji doseči zastavljene cilje. Ko so definirani vizija, poslanstvo in osnovna strategija organizacije, predstavlja naslednji korak definicija ciljev in izdelava akcijskih planov. Cilji ne morejo biti doseženi brez potrebnih virov, ki seveda vključujejo zaposlene.

Vedno pogosteje slišimo trditev, da so poleg financ prav človeški viri najpomembnejši in najkompleksnejši poslovni vir, ker (Anthony, 1993, 56):

- se ljudje med sabo razlikujejo po osebnih značilnostih, izobrazbi, sposobnostih, itd. Podjetje ne potrebuje ljudi na splošno, kot npr. denar v takšni ali drugačni obliki, ampak ljudi s specifičnimi lastnostmi. Zato npr. fizični delavec ne more zamenjati finančnega direktorja;
- je zaposleni vedno potreben na določenem mestu. Kljub njegovi fleksibilnosti in sposobnosti prilagajanja ga je težko enostavno premestiti na drugo mesto, mobilnost človeka je mnogo manjša kot npr. mobilnost denarja;
- če obstaja presežek ljudi v nekem podjetju, povzroči to takšne ali drugačne probleme. Nobene težave ne predstavlja presežek finančnih sredstev, ki se lahko vedno ustrezno plasira;
- z zaposlenimi ni mogoče ravnati kot s stvarmi. Zaposleni so z uporabo vedno boljši, material pa vedno slabši. Zaposleni se s svojim delom razvijajo, imajo svojo voljo, so dinamični, njihovo vedenje je bolj ali manj nepredvidljivo. Delujejo po svoji volji in lahko zavrnejo določeno opravilo ali pa ga niso sposobni opraviti; morda ne razumejo, kaj pričakujejo od njih ali se niso sposobni prilagajati spremembam. Nenazadnje lahko prostovoljno odidejo iz podjetja.

Človeški viri oziroma zmožnosti so izredno širok pojem, ki zajema vse znane in neznane lastnosti posameznika. Zato lahko govorimo o človekovih zmožnostih v širšem in ožjem smislu. V širšem smislu govorimo o človekovih psihičnih, fizioloških in fizičnih zmožnostih. V ožjem smislu pa človeške vire predstavljajo: sposobnosti, znanja, spretnosti, osebnostne lastnosti in motivacija (Lipičnik, 1996, 20).

Sposobnosti predstavljajo potencialnost človeka za razvoj določenih zmožnosti. Govorimo o mehanskih, senzoričnih, motoričnih in intelektualnih sposobnostih. Sposobnosti najbolj prihajajo do izraza v kombinaciji z znanji.

Znanja so tiste zmožnosti človeka, ki mu omogočajo reševanje znanih problemov. Ne glede na to, kje in kako si je človek ta znanja pridobil, mu v glavnem pomagajo reševati probleme z znanimi rešitvami. V kombinaciji s sposobnostmi (predvsem intelektualnimi) pa lahko človek znanja tudi kombinira in tako reši probleme s še neznanimi rešitvami.

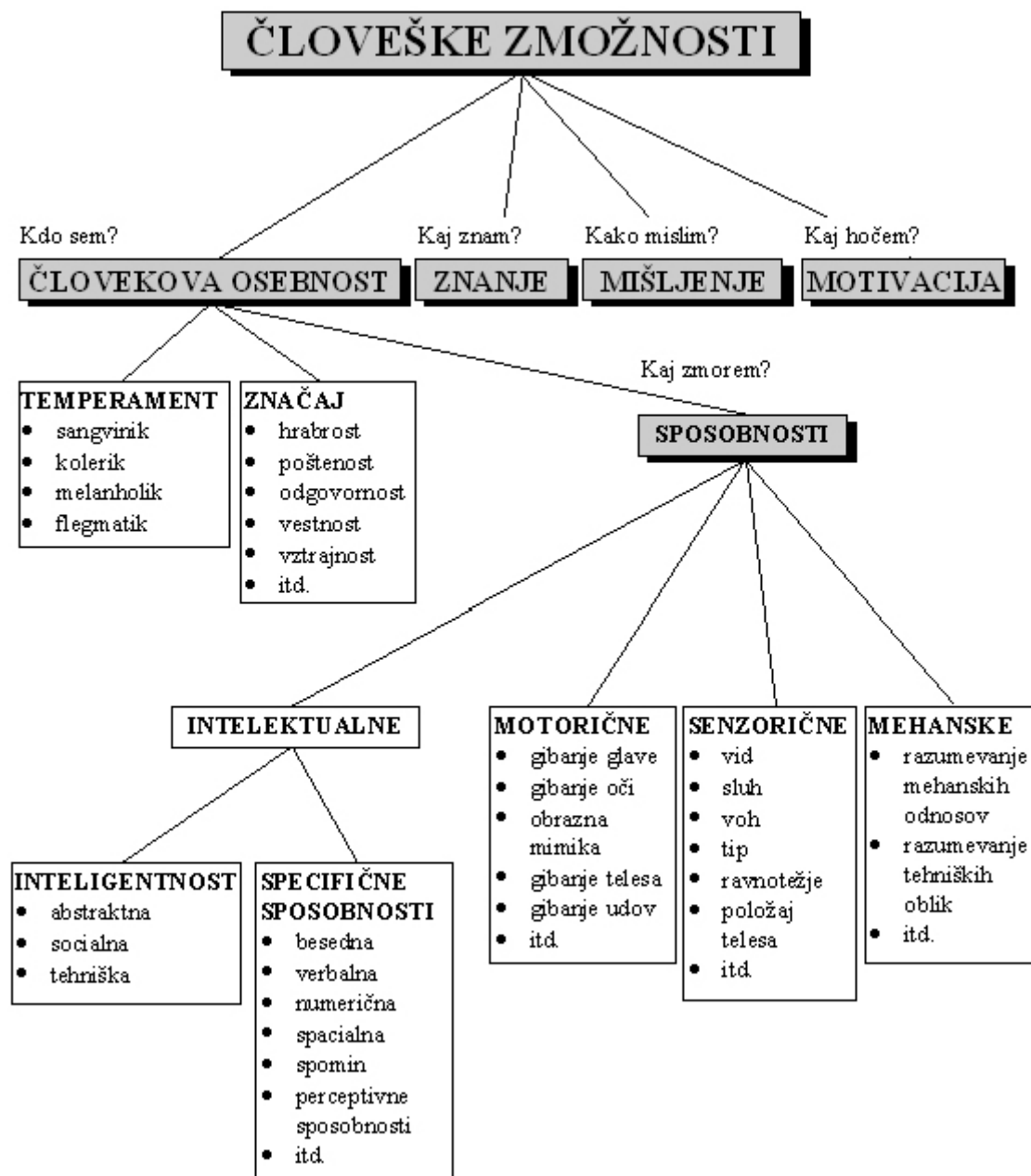
Spretnosti se nanašajo na človekova motorična znanja in sposobnosti. Človeku omogočajo hitro motorično reagiranje na probleme.

Osebnostne lastnosti so človekove vrline, ki same po sebi niso nujne za reševanje problemov, ampak dajejo osebno obeležje vsaki človekovi reakciji. Gre za značaj in temperament vsakega posameznika, ki nastopa pri človekovem reagiranju.

Motivacija je tisto, zaradi česar ljudje ob določenih sposobnostih in znanjih delajo. Brez motivacije človek ne more storiti nobene aktivnosti, ne more zadovoljiti svojih potreb. Posebej je potrebna motivacija za delo, ki mu pomaga, da uresniči svoje cilje in cilje

organizacije, v kateri je zaposlen. Motivacijo uporabljajo managerji kot orodje za krmiljenje človekove aktivnosti v želeno smer. Temu procesu rečemo motiviranje.

Kako naj se vodje lotijo izbiranja novih sodelavcev? Iskanje novih sodelavcev v gradbeništvu je zapleteno opravilo. Poleg strokovnih in osebnih znanj ter lastnosti je potrebno presoditi tudi to, v kakšnem okolju bo kandidat najbolje razvijal svoje potenciale. Strokovnost kandidata se zelo hitro spozna tako, da bo kandidat pripravil določen izdelek (npr. kruh).



Slika 6: Slika človeških zmožnosti v širšem smislu
Vir: Lipičnik, 1998, 27

Težje pa je z osebnostnimi lastnostmi posameznika. Le-te najbolje spoznamo pri njegovem vsakodnevem delu v proizvodnem procesu. Zato je potrebno določeno preizkusno obdobje, v katerem bodo vodja in ostali sodelavci spoznavali novega člana kolektiva. Najboljši razsodnik bodo na koncu tako ali tako kupci.

Vsak človek je enkratna, neponovljiva celota. Vsak je osebnost zase, vsak je drugačen, vsak je (sam) svoj. Vsak ima torej naravno pravico biti to, kar je!

Ta raznolikost osebnosti se kaže vsak dan tistim, ki delajo z ljudmi in prihajajo z njimi v neposreden kontakt. Vsakega človeka doživljamo kot celotno bitje, ki je v resnici sestavljeno in zelo zapleteno. V človekovi osebnosti so združene: telesna zgradba, temperament, značaj, sposobnosti, interesi, stališča in vrednote vsakega posameznika.

Vsak posameznik je tako po **telesni zgradbi**, kot zunanji podobi drugačen. Slika, ki jo imamo v osebnih dokumentih, to vidno kaže in služi temu, da lahko vsakemu dokažemo, kdo smo. Ta naša zunanja podoba se v življenju spreminja in zato si moramo za uradne dokumente od časa do časa priskrbeti nove fotografije. Nič manjše pa niso razlike med ljudmi v delu njihove notranje telesne podobe, zlasti v sestavi živčnega sistema, ki predstavlja biološko podlago naše duševnosti.

Pomembna sestavina osebnosti je **temperament** – prirojen način čustvenega odzivanja na vse, kar nas vsak dan doleti doma, v službi, v drugem okolju. Že Hipokrat je delil ljudi na štiri temperamente, in sicer na: kolerike, flegmatike, sangvinike in melanholike. Nekateri so bolj, drugi manj čustveni. Nekateri so vzkipljivi, drugim zlepa ne gre nič na živce. Tretji doživljajo čustvovanje globoko v sebi. Nekateri osebe pa se vedno počutijo prizadete in »ogrožene«.

Pomembna sestavina osebnosti je **značaj**, po katerem razlikujemo ljudi na dobre in slabe; na delovne in na lenuhe; na poštenjake in lopove, na prijazne in ustrežljive ali pa neprijazne in neprijetne, če ne celo zoprne osebe. Značaj torej povezuje dobre in slabe lastnosti, vrline in napake, ki se kažejo v našem obnašanju in ravnanju z drugimi. Značaj je privzgojen – nihče se ne rodi kot lopov ali poštenjak, ampak to šele postane pod vplivom okolja, boljše ali slabše vzgoje in samovzgoje.

Ljudi razlikujemo med seboj tudi po **sposobnostih**, ki so bistvena sestavina osebnosti. Narava je bila s svojimi darovi do nekoga bolj, do drugega manj radodarna. Veliko pa je odvisno tudi od tega, kako te svoje naravne danosti v mladosti razvijemo in kako jih znamo v življenju uporabiti. Nekateri so bolj iznajdljivi, drugi manj. Nekateri so bolj, drugi manj inteligentni. Nekateri kažejo posebne sposobnosti ali nadarjenost za glasbo, likovno ustvarjalnost, tehnično ustvarjalnost ...

V kolikor povežemo vse navedene sestavine osebnosti, bo celotna podoba posameznikove osebnosti še vedno nepopolna. Osebnost določajo tudi posameznikovi **interesi** ali področja zanimanja, njegova **osebna stališča** in **prepričanja**, njegova **vrednostna usmerjenost** – h katerim vrednotam je naravnani (nekomu je največ do gmotnih dobrin, drugemu do uspeha, tretjemu do notranje sreče ...). Vsak posameznik ima tudi svoje **življenjske cilje**, pa tudi **osebne potrebe, okuse** in **razvade** (Malovrh, 1996, 11–12).

Za poglobljanje znanja o značaju in osebnosti pogledjte na spletno stran

<http://www.cool.si/horoskop/znacaj>.



Najnovejše raziskave govorijo o zelo velikem pomenu različnih vrst inteligenc pri posamezniku.

Inteligence pri posamezniku delimo na:

- razumsko inteligenco;
- telesno inteligenco;
- čustveno inteligenco;
- duhovno inteligenco;
- socialno inteligenco.

4.1.1 Razumska inteligenca

Razumska inteligenca nam omogoča logično mišljenje, vezano na pravila, asociativno čustveno mišljenje, ki prepozna vzorce. Razumsko inteligenco je mogoče izmeriti. V možganih se odvija v čelnih režnjih in korteksu. Njeno delovanje omejujeta logika in matematično razmišljanje. Lahko jo razvijamo in povečujemo. Prav tako se lahko zmanjša. Na podlagi učenja poštevanke v osnovni šoli se nam ustvarijo zaporedne živčne povezave, ki kasneje omogočajo hipno uporabo poštevanke. Če v svojem nadaljnjem življenju poštevanke oziroma števil ne bi več uporabljali, bi se te povezave prekinile. Razumsko inteligenco je torej mogoče povečati z reševanjem matematičnih problemov, logičnih ugank in križank. Test razumske inteligence je sestavljen iz dveh delov, in sicer iz splošnega testa, ki meri razumsko inteligenco do 120, ter iz matematičnega testa, ki meri razumsko inteligenco nad 120. 120 naj bi bila meja, nad katero se tretira oseba kot visoko razumsko inteligentna.

Teorija Howarda Gardnerja sloni na prepričanju, da ima vsakdo od nas vsaj sedem izmerljivih vrst inteligence, in sicer:

- logično-matematično;
- verbalno-lingvistično;
- prostorsko-mehansko;
- glasbeno;
- telesno-gibalno;
- interpersonalno-socialno;
- intrapersonalno (samospoznavanje).

Za poglobljanje znanja o razumski inteligenci pogledjte na spletno stran
<http://www.mensa.si/>.



4.1.2 Telesna inteligenca

Človek ima poleg razumske inteligence še telesno inteligenco. Telo ve, kaj potrebuje in kaj mu škodi itd. Ta inteligenca tudi operira z energijami v telesu, aktivira ali zavre imunski sistem, odvisno od situacije. Ob poškodbah pogosto avtomatično odtegne energije in tako ustvari umetno anestezijo. To pozna marsikdo, ki je doživel nesrečo ali se je kako drugače poškodoval in se je moral najprej pregledati, če je z njim vse v redu. Šele takrat, ko je opazil rano in mu je to prišlo v zavest, se je ta naravna anestezija prekinila ter se je pojavila bolečina.

Tukaj se srečamo z nečim pomembnim. Telesna inteligenca je zelo dovzetna na psihološko stanje človeka, na njegove misli in čustva. Ko vidimo rano in se prestrašimo, s tem samo

intenziviramo pozornost na področju poškodbe in povečamo bolečino. Obratno pa že starši svojim otrokom, ko jih mučijo bolečine, pogosto poskušajo speljati pozornost drugam, da jih ne bi čutili ali vsaj bistveno manj. Naši pretirani čustveni odzivi alarmirajo telesno inteligenco, jo zmedejo in potem se situacija celo poslabša. Namesto, da bi delovala v našo korist, deluje v našo škodo. To je podobno, če paničen oče daje otrokom brezglava in pomanjkljiva navodila. Tudi otroci postanejo panični in zato se situacija poslabša ali pa sledijo brezglavim navodilom, kar povzroči zmedo in stvari ne delujejo, kot bi morale. Nasprotno pa, če skrben oče ve, kaj je dobro in daje pametna navodila, bodo stvari v družini učinkovito tekale. Podoben odnos velja med razumom in telesno inteligenco, ki operira z energijami (http://www.altermed.org/vsebina/clanek.php?kat_id_parent=255&clanek_id=501, 18. 10. 2008).

4.1.3 Čustvena inteligenca

Čustveno inteligenco lahko definiramo kot sposobnost razmišljanja o in s čustvi. Čustvena inteligenca je sposobnost zaznavanja čustev, sposobnost izražanja čustev, sposobnost razumevanja čustev, sposobnost nadzorovanja čustev, sposobnost razmišljanja o čustvih, sposobnost čustvenega učenja in zorenja (Mayer & Salovey, 1997, 123).

EQ = čustvena zrelost posameznika

Čustvena inteligenca se izraža v raznovrstnih človekovih lastnostih, kot so značaj, obzirnost, rahločutnost, človečnost. J. W. Goethe jo je preprosto poimenoval »**srčna kultura**«.

Ljudje z visoko čustveno inteligenco dobro prepoznavajo svoja in sogovornikova čustva, vedenja, izbire, notranje nasprotnike in njihove učinke ter znajo delovati usklajeno. Prav tako poznajo svoje vrednote, sposobnosti, zmogljivosti in omejitve. So pozitivni, odkriti, korektni, izjemno prilagodljivi, samoiniciativni in optimistični. Čustveno inteligentni ljudje so naravnani za doseganje ciljev, k odličnosti, za osebno uspešnost pa prevzemajo polno odgovornost

(http://www.inti.si/index.php?option=com_content&task=view&id=123&Itemid=154, 20. 10. 2008).

Čustveno zrela, kompetentna oseba je tista, ki – povedano v managerskem jeziku – zna upravljati sebe, svoja občutja, odzive in hkrati zavestno ter učinkovito upravlja svoje odnose z drugimi: je dober organizator, zna reševati konflikte in se vživeti v potrebe ter želje drugega. Vse to so veščine, ki ločijo dobre vodje od slabih. Ker nas med »klasičnim« izobraževanjem teh veščin niso učili, so znanja s te delavnice nujen in koristen pripomoček pri delu ne le vsakega vodje, pač pa tudi slehernega zaposlenega

(<http://www.humus.si/index.cgi?k=28&j=1>, 20. 10. 2008).

Čustvena inteligenca na delovnem mestu

EQ ni edini napovednik poslovnega uspeha, uspešne kariere ali efektivnega vodenja. Je zgolj ena od pomembnih komponent. Pomembno je, da razumete, da EQ ni in nikakor ne sme biti nadomestilo za ostale sposobnosti, znanja ter spretnosti, ki so potrebne za opravljanje določenega dela. EQ povečuje možnosti za uspeh, vendar ga ne zagotavlja, če so odsotna ostala znanja, spretnosti in veščine. EQ ne zmanjšuje pomena IQ, ki še vedno ostaja pomemben. EQ postane odločujoča ob pogoju dovolj visoke stopnje IQ.

Čustvena inteligentnost je sicer najpomembnejši posamični dejavnik pri napovedovanju uspešnosti v odnosih in poklicu, vendar ne smemo prezreti drugih dejavnikov. Mednje sodijo:

tehnične spretnosti, strokovno znanje, umske sposobnosti, telesna pripravljenost, zunanji videz, zanimanje za določeno delo, poklicne želje in cilji, življenjske razmere, ki delovno uspešnost vzpodbujajo ali otežujejo. Ko govorimo o čustveni inteligentnosti, ne smemo pozabiti, da imamo vsi dobre strani kot tudi poteze in lastnosti, ki nas ovirajo. Nihče ni popoln in idealen. Razen tega se merilo »najboljšega« ali »idealnega« spreminja glede na zahteve okolja. Lastnosti, ki so v določenem poklicu in okolju moteče (na primer velika zahtevnost pri delavcu), je v drugem primeru povsem spremenljiva (na primer velika zahtevnost pri predsedniku uprave).

Področje čustvene inteligentnosti Simmons deli na 13 različnih področij, in sicer:

- čustvena energija;
- čustvena napetost;
- merjenje optimizma;
- merjenje samospoštovanja;
- merjenje predanosti delu;
- merjenje natančnosti;
- merjenje želje po spremembi;
- merjenje poguma;
- merjenje odločnosti;
- merjenje samouveljavljanja;
- merjenje strpnosti;
- merjenje obzirnosti;
- merjenje družabnosti.

Merjenje čustvene inteligentnosti nam pokaže, katero področje človekove osebnosti je dovolj razvito, katero je prešibko in katero je premočno. Poznavanje močnih in šibkih strani človekovega značaja nam pove, kako izboljšati odnos z njimi, kako mu pomagati pri osebni rasti in tako pri vzpostavljanju boljših odnosov s sodelavci.

Spoznavmo svojo čustveno inteligenco, naučimo se uporabiti njene glavne sposobnosti in jo vsakodnevno razvijajmo. Čustveno učenje je dolgotrajen proces, ki nas spremlja celo življenje.

Za poglobljanje znanja o čustveni inteligenci pogledajte na spletne strani

<http://www.7EQ.com>

<http://www.eq.org/>

http://en.wikipedia.org/wiki/Emotional_intelligence

<http://www.cdk.si/sci/>

<http://evodnik.pozitivke.net/index.php?topic=CustvenaInteligenca>

<http://www.vodja.net/index.php?blog=1&title=ustvena-inteligenca-1&more=1&c=1&tb=1&pb=1>



4.1.4 Duhovna inteligenca

Za razliko od razumske inteligence, ki jo premorejo računalniki, in od čustvene inteligence, ki je lastnost višjih sesalcev, je duhovna inteligenca biti kreativen, sposoben spreminjati pravila in situacije, spraševati se, kdo smo in od kod smo lastna samo človeku. Ker povezuje prvi dve, je najbolj bistvena.

Zgolj občutenje duhovne razsežnosti nam še ne zagotavlja, da jo bomo lahko ustvarjalno izkoristili v življenju. Imeti visoko razvito duhovno inteligenco pomeni biti sposoben uporabiti duhovno razsežnost za širjenje okvira in vnašanje smisla v življenje. Torej zgolj bežna izkušnja duhovnega pomeni izgubo perspektive.

»Božji predel« se imenuje poseben del možganov, ki se nahaja v senčnih režnjih; je ločeni modul živčnih omrežij (kot center za govor, ritem ...). Z visoko razvitim lahko vidimo boga. Duhovna inteligenca potrebuje razvit »božji predel«, vendar še tudi marsikaj drugega. Za visoko razvito duhovno inteligenco je potrebno združiti celotne možgane. Pomeni pa deloma shizoidne poteze posameznika. (V manjši meri jih poseduje vsak izmed nas.)

4.1.5 Socialna inteligenca

Kaj je socialna inteligenca? V bistvu jo sestavljata dve osnovni sposobnosti: **socialna ozaveščenost in socialna spretnost**, ki ju razčlenjujemo v nadaljevanju. Poenostavljeno pa lahko rečemo, da je **najvišja oblika socialne inteligence spreminjanje odnosov: spreminjanje nezavednega odzivanja v zavedno ter negativnih občutkov v pozitivne**. Gre za sposobnost usklajevanja s soljudmi za doseganje obojestranskih koristi ob upoštevanju okoliščin in ob predvidevanju posledic. Kaj je bilo prej, čustveno-socialna inteligenca ali kognitivna in z njo povezane verbalne sposobnosti? Danes se na podlagi vsega, kar vemo o nevrofiziologiji, lahko brez pomislekov opredelimo za prvo možnost: socialne sposobnosti so se razvile prej in so bile podlaga za kognitivne, za nastajanje jezika in mišljenja. Tudi pri sporazumevanju je bilo že pred časom ugotovljeno, da steče neverbalna, čustvena komunikacija veliko prej kot verbalna

(<http://www.alenkarebula.com/index.php?id=130&page=include/vidi.php>, 18. 10. 2008).

Socialna inteligenca je preplet zavedanja in spretnosti ter prehiteva mišljenje. Sloni na našem navezovalnem nagonu, na opazovalnih sposobnostih in na izkušnjah. Zanj smo lahko bolj ali manj nadarjeni, vendar ne moremo reči, da jo podedujemo.

Oglejmo si najprej osnovne sestavine socialne ozaveščenosti. Le-te so:

- primarna empatija;
- ubranost;
- empatična pozornost;
- socialno znanje ali izkušnost (poznavanje družbenih norm in situacij).

Primarna empatija

Ta vrsta empatije deluje kot medosebna občutljivost za mentalna stanja drugega in predvsem za branje pogleda. Z metodo PONS (profile of nonverbal sensitivity) lahko to sposobnost merimo. Test obsega 36 slik in ga je izdelal Simon Baron-Cohen predvsem za preučevanje avtizma. Primarna empatija je potrebna kot začetni korak, vendar sama še ne zadošča za uspešno sporazumevanje. Ekmanov enourni trening (Micro Expression Training Tool) omogoča, da prepoznavamo tudi najhitrejša čustva, ki samo šinejo skozi oči. Spodnja pot se namreč lahko nauči ujeti petnajstino sekunde in posredovati občutek zgornji poti (zavesti). Uspešno ga uporabljajo za poklice, ki se ukvarjajo predvsem s komunikacijo.

Ubranst

Gre za sposobnost aktivnega poslušanja in naravnavanja na drugega. Sproti znamo prilagajati svoje odzivanje glede na njegove reakcije, na primer v dialogu. Drugi ima občutek, da je občuten, slišan. V nasprotnem primeru pa oseba izpeljuje svoje miselne procese ne glede na to, kar doživlja drugi. Naravnati se je treba (podobno kot pri radiu) na »postajo« drugega. S

tem dojamemo ne le besede, temveč tudi čustveno vsebino sporočila. Neubranost je na primer to, da sicer razumemo, da je drugi jezen, vendar nas lastna jeza tako zasvoji, da lahko sledimo samo svojemu razburjenju.

Empatična pozornost

Ta pozornost se razvija na primarni empatiji, vendar poteka v višjih procesih, po zgornji poti. Tako na primer dojamemo ne le, da je komu nerodno, temveč smo sposobni tudi oblikovati hipotezo o razlogih za nelagodje drugega in s pomočjo izkušenj izdelati ustrezen odziv.

Socialno znanje ali izkušnost. Ta sposobnost nam pomaga, da se znamo obnašati v različnih socialnih okoliščinah in okoljih. Ko je potrebno najti prijatelje v novem mestu, se vključiti na novem delovnem mestu, izpeljati družabno srečanje ... Gre za poznavanje socialnega življenja in hkrati za visoko prilagodljivost, povezano z občutkom za potrebe drugih v različnih okoliščinah. Očitno je, da se moramo tega naučiti, saj to znanje ne more biti prirojeno.

Socialna spretnost je nadgradnja in delno tudi posledica zgoraj omenjenih sestavin socialne ozaveščenosti ter nam omogoča, da se uspešno vključujemo tudi v javno življenje.

Sinhronija

Sinhronija pomeni, da ujamemo korak z dogajanjem v drugem, da znamo svoje odzivanje upočasniti ali pospešiti, da znamo deliti razgovorni prostor in sodelovati v določanju premorov, umolkniti ali spregovoriti, ko je primerno, posegati v dialog umestno, zbrano in občuteno. Z vajo lahko zelo napredujemo.

Nastop

To je sposobnost, s katero pritegnemo druge, vplivamo na njihova čustva. Lahko gre za igralski nastop, za odlično retoriko, za osebni šarm. Vse to lahko pomaga, vendar samo to ne zadošča za dobre odnose z ljudmi, če sloni na nezanimanju za dobro drugih.

Nudenje pomoči, aktivna prijaznost

V tem primeru gre za dejavno pomoč, za delovanje, ne le za sočustvovanje ali dobro besedo. Zaradi tega se aktivirajo tudi motorični centri. Pospešuje medsebojno pomoč in se pojavlja že pri otroku. Povezuje se tudi z inteligenco in ustvarjalnostjo, saj gre za bistroumne oblike iskanja rešitve. Antisocialne težnje se izražajo tudi s popolnim pomanjkanjem tovrstnega odzivanja.

Sklep

Za odnose med ljudmi je čustvovanje pomembnejše od mišljenja, ker predstavlja osnovo komunikacije. Vsekakor pa naša čustva skladiščijo naše izkušnje tudi mimo naše volje in zavesti ter zelo verjetno vemo na svojem dnu veliko več, kot si priznamo ali se zavedamo.

Le Doux je namreč ugotovil, da čustveni spomin deluje mimo ostalih spominskih centrov. Ženska, ki ni imela nobene oblike sprotnega spomina (delovnega) in ji je dal roko, v kateri je bil pritiskač, je ob naslednjem srečanju z njim zavrnila ponujeno roko, čeprav ga ni prepoznala. A čustvenim centrom ni ušlo, kar se je zgodilo pri njunem zadnjem rokovanju ...

Odnos jaz – ti

Ljudje zelo občutljivo zaznavajo razdaljo, na kateri jih sprejemamo. ACC natančno beleži predvsem vse oblike zavračanja, zlasti občutek, da smo boleče odklonjeni. Vsi jeziki sveta povezujejo fizično in psihično bolečino, ki se tudi odslikata na istem mestu v možganih. Biti izključen iz skupine ali zavržen od varuha je z vidika evolucije pogubno. Osamitev je morala biti takoj opažena in doživeta kot bolečina ter ogroženost. Mladiči, ki so jim onesposobili te centre, niso jokali za materjo, mati pa jih ni iskala. Navezanost prebuja sočutje in ga omogoča. Če odpade navezanost, odpade tudi bolečina, potreba po drugem in skrb za drugega.

Zato človek, ki svoje bližnje obravnava brez sočutja in daje vedeti, da mu nihče ni pri srcu, deluje vznemirljivo ter v okolju povzroča stisko. Njegovo vedenje se bije z našo težnjo (oziroma nujo) po navezovanju, sprejetosti in vključenosti (<http://www.alenkarebula.com/index.php?id=130&page=include/vidi.php>, 20. 10. 2008).

Za poglobljanje znanja o socialni inteligenci pogledjte na spletni strani
<http://www.alenkarebula.com/index.php?id=130&page=include/vidi.php>.



Vprašanja za preverjanje znanja in vaša razmišljanja o poglavju:

1. Opišite človeške zmožnosti.
2. Opišite in razložite sestavine človekove osebnosti.
3. Kako bi opisali svoj temperament?
4. S katerimi svojimi sposobnostmi bi se lahko pohvalili?
5. Opišite svoj značaj.
6. Obrazložite sliko št. 6 na primeru samega sebe.
7. Obrazložite sliko št. 6 na primeru svojega sodelavca.
8. Kaj je razumska inteligenca? Naštejte tri primere iz prakse.
9. Kaj je čustvena inteligenca? Naštejte tri primere iz prakse.
10. Kaj je duhovna inteligenca? Naštejte tri primere iz prakse.
11. Kaj je socialna inteligenca? Naštejte tri primere iz prakse.
12. V čem se razlikujejo vaši dosedanji neposredni vodje? Opišite razlike.
13. Predlagajte izboljšave, ki bi jih lahko naredili pri sebi.
14. Analizirajte vaš današnji delovni dan. Kaj ste naredili prav, kaj bi lahko naredili drugače?
15. Naštejte tri primere iz vsakodnevne prakse, v katerih boste znanja, pridobljena v tem poglavju, lahko takoj uporabili.

4.2 UPRAVLJANJE IN RAVNANJE S ČLOVEŠKIMI VIRI

Angleški izraz **HRM – Human Resources Management** lahko prevedemo kot upravljanje človeških virov oziroma človeških potencialov oziroma človeških resursov.

Pod izrazom **človeški viri** razumemo različne kadrovske procese, potrebne za učinkovito upravljanje in ravnanje s kadri (zaposlenimi v organizaciji). Ravnanje s kadri vključuje različne postopke in procese, s pomočjo katerih se sistematično, strokovno in pregledno ukvarjamo s kadri z namenom, da bi kar najboljše ravnali z znanjem, sposobnostmi, veščinami,

osebnostnimi lastnostmi in kompetencami zaposlenih, tako v korist podjetja kot tudi posameznika.

Različni **kadrovski postopki in procesi ter aktivnosti** nam namreč omogočajo, da združimo in uskladimo cilje posameznika ter cilje organizacije.

Razvoj vseh človeških virov v podjetju je eden najpomembnejših elementov za uspešno vodenje ljudi kot tudi za dvig konkurenčnosti delovnih pogojev in procesov v podjetju, ki omogočajo ohranjanje ključnega kadra preko stalnega zagotavljanja zaposlenim rasti in razvoja v skladu z njihovimi potenciali.

Za uresničevanje poslovnih strategij so ob hitrih tržnih, tehnoloških in demografskih spremembah kvalitetno izvedeni kadrovski procesi nujni pogoj za uspešno poslovanje organizacij. Pridobiti, razviti in obdržati najboljše sodelavce je strateška naloga, za katero so enako odgovorni vodje na vseh ravneh organizacije ter kadrovski strokovnjaki.

Vsi vodje in kadrovski strokovnjaki bodo morali v podjetjih izvajati naslednje aktivnosti za pridobivanje in razvijanje človeških virov v podjetjih:

- sodoben pristop k razvoju kadrov v organizacijah;
- optimalna organiziranost delovnih procesov (razvid del in nalog) z kvalitetnimi opisi del in nalog s kompetencami;
- izvedba lastnega modela razvoja HRM, ki temelji na strategiji organizacije;
- kadrovski procesi in aktivnosti;
- izdelan postopek zaposlovanja;
- razvoj zaposlenih in njihovih talentov ter delovne kariere;
- upravljanje z znanjem v podjetju;
- upravljanje delovne uspešnosti in motivacija;
- nagrajevanje;
- odnosi z zaposlenimi;
- potrebna informacijska podpora kadrovskim procesom;
- spodbujanje inovativnosti v organizaciji.

Zakon o delovnih razmerjih, Splošna kolektivna pogodba za gospodarske dejavnosti ter panožne kolektivne pogodbe in podjetniške pogodbe v večjih podjetjih predstavljajo pravno osnovo za urejanje odnosov med delodajalci (organizacijami) in delojemalci (zaposlenimi) ter lastniki.

Največji izzivi za človeške vire – zaposlene v organizacijah 21. stoletja so:

- večja produktivnost vsakega posameznika pri umskem delu;
- iskanje in razvoj kadrovskih potencialov;
- vedno novo znanje;
- odkrivanje in razvoj kompetenc posameznikov;
- odkrivanje in razvoj čustvene inteligence posameznikov;
- odločilnejša vloga in višji položaj kadrovskih strokovnjakov v procesih vodenja organizacije.

Vsak vodja in strokovni delavci v kadrovski službi se vedno znova sprašujejo, kje dobiti nove sodelavce, ki bodo strokovno izvajali aktivnosti, ki jih zahteva delovno mesto in tehnološki postopek. Kako najti osebo, ki se bo tudi po osebnostnih lastnostih in kompetencah, značaju, karakterju, temperamentu ... vključila v obstoječo skupino delavcev tega oddelka?

Kako dobiti pravega človeka na pravo delovno mesto?

Postopek zaposlovanja novih delavcev lahko razdelimo na več korakov. **Zaposlovanje v širšem pomenu** besede predstavlja verigo aktivnosti od načrtovanja do ravnanja z že zaposlenimi delavci. **Zaposlovanje v ožjem smislu** pa predstavlja tiste aktivnosti, ki so potrebne, da organizacija pridobi novega delavca.

Zaposlovanje v širšem smislu obsega naslednje aktivnosti (Lipičnik, 1996, 78):

- načrtovanje kadrov (človeških zmožnosti);
- privabljanje (rekrutacijo) in selekcijo kadrov;
- uvajanje novih sodelavcev;
- izobraževanje, usposabljanje in razvoj zaposlenih;
- individualne in skupinske človeške zmožnosti;
- komuniciranje pri delu;
- motiviranje zaposlenih;
- reševanje konfliktov;
- reševanje problemov;
- organizacijsko kulturo;
- kolektivna pogajanja;
- nagrajevanje zaposlenih in stroške dela;
- sodelovanje delavcev pri upravljanju;
- varstvo pri delu;
- socialno varnost in zdravstveno varstvo;
- kadrovske informacijske sisteme;
- delovno zakonodajo;
- človeške vire v prihodnje.

4.2.1 Delovna kariera

Kariera je načrtovano ali nenačrtovano zaporedje dela ali aktivnosti, ki vključuje elemente napredovanja (po subjektivnem občutku), samouresničevanja in osebnega razvoja v določenem času. Večina zaposlenih razmišlja o prihodnosti in se vpraša: »Kaj bom počel čez pet, deset ali petnajst let in kje?« Potrebo po napredovanju in osebnem razvoju čutijo tako posamezniki kot podjetje (Možina, 1994, 472). Namen načrtovanja kariere je pomoč delavcem, da bi delali in ustvarjali tisto, v čemer so najboljši.

Poznamo več **različnih modelov karier**. Slevin je prikazal sedem modelov kariere (Slevin, 1989, 394–399), in sicer:

1. trikotnik je model kariere, po katerem vsak, ki vstopa v organizacijo (ponavadi v malem podjetju), začne na dnu pri enostavnih delih in čaka na napredovanje;

2. lestev je model kariere, pri katerem je pozornost usmerjena k napredovanju po lestvi navzgor, in sicer po prepoznavni hierarhiji. Delavec z lestve lahko vidi, katero delovno mesto sledi in zato lahko načrtuje svojo pot navzgor v relativno stabilnem okolju;

3. spirala predstavlja karierni model, ki ga ponazarja gibanje navzven in navzgor. Spremembe okolja pritiskajo na managerja, da razmišlja o radikalni spremembi kariere, do katere pride, če bolje dela. Kdaj dela bolje, mu mora povedati nekdo drug – organizacija, okolje;

4. stabilno stanje je model kariere v stabilnem okolju, ko delavec nima posebnega občutka, da napreduje, saj je novo stanje približno enako staremu. To lahko v karieri povzroči negotovost. Zato najbolje stori posameznik, ki v stabilnem okolju odkrije svojo razvojno nišo;

5. model **prehodne** kariere uporabljajo organizacije, ki s posamezniki sklepajo posebne aranžmaje za začasno delo, kot npr. svetovanje pri določenem projektu. Posamezniki tak način dela vzljubijo in so ga pripravljeni pogosto ponavljati. Delo je lahko zelo donosno, naloge pa so vsake toliko časa drugačne in za drugega naročnika;

6. model kariere, ki za prisposodobu uporablja **popotovanja in ceste**, je model, ki posameznikom prinaša veliko nejasnosti in tveganja. Delavec začenja kariero v megli in tava od organizacije do organizacije, da bi uresničil cilje, ki si jih je postavil sam. Organizacija zanj ne more načrtovati kariere in mu je tudi ni treba, ker je sama pripravljena menjati delavce.

Pri kariernem modelu **plezalne lestve** naj bi imela organizacija različne oblike lestev z različnimi razmiki klinov, vertikalnimi in horizontalnimi. Delavci lahko izbirajo med lestvami različnih težavnostnih stopenj. Gibanje je mogoče gor in dol, v različnih smereh in različnih zaporedjih. Ta model je izredno prožen, saj omogoča veliko individualno izbiro, ki jo vsekakor usmerja organizacija;

7. tobogan je dober vzor nezanesljivega modela kariere. Po njem se kariera dviguje in spušča v nepredvidljivih lokih. Zato se neprijetni občutki in stres pogosti. Seveda je počutje odvisno od hitrosti in smeri gibanja, ki sta zelo nepredvidljivi. Tovrstna kariera je močno povezana s tveganjem in jo prenesejo osebe s čvrsto samopodobo.



Narišite na premico vašo dosedanje delovno kariere.

Na premici narišete vaš karierni načrt – plan vašega kariernega razvoja za 7 let.

Več informacij najdete na

http://www.bmcint.si/index.php?option=com_content&task=view&id=42.

4.2.2 Redni letni razgovor kot element razvoja kariere posameznika in njegove vloge v podjetju

Ali v vašem podjetju izvajate redni letni razgovor med vodjem in sodelavci?

V kolikor da, kakšni so vaši občutki in kaj ste z njim pridobili?

Letni pogovor med vodjem in sodelavci (*angl. performance appraisal*) je načrtovan sistematični pogovor oziroma pregled in ocena delavčevega dosedanjega dela, skupna ocena realizacije ciljev in nalog ter skupna ocena uspešnosti zaposlenega in vodje.

Letni razgovor je zelo poglobljen, natančno določen, strukturiran in za vse zaposlene v naprej dogovorjen razgovor, kjer se neposredno nadrejeni vodja pogovori s svojimi

podrejenimi delavci o planiranih in doseženih ciljih; o delovnih rezultatih in uspešnosti delavčevega dela; osebnem razvoju, razvoju kariere in o planih za naslednje obdobje. Na pogovoru se pogovorita tudi o vseh elementih, ki bi lahko izboljšali delovno uspešnost delavca, izboljšali pogoje za delo in nenazadnje tudi njun medsebojni odnos.

Gre za novost, ki prihaja z zahoda, kjer se je izkazala za koristno in uspešno metodo skupnega razmišljanja ter kreiranja nadaljnje kariere delavca. Na letnem pogovoru se oba sogovornika pogovorita o načrtih za prihodnje in o željah ter pričakovanjih obeh. V okviru letnega pogovora skupaj določita cilje in naloge za naprej (za prihodnje leto). Tak letni pogovor je koristen za oba in jima daje najrazličnejše informacije, ki so lahko zelo dobra podlaga za odpravljanje problemov in napak, za izboljšanje medosebnih odnosov, za izboljšanje rezultatov dela, za uspešnost in učinkovitost obeh, za še kakovostnejši način vodenja ter za kreiranje delavčevega nadaljnega osebnega razvoja (in s tem razvoja podjetja) in vplivanje nanj.

Prav letni pogovor med vodjem in sodelavci predstavlja najvišjo obliko oziroma stopnjo **uresničevanja načel ter metod s področja upravljanja človeških virov**. Tako poglobljen in sistematično voden pogovor vsaj enkrat na leto je edina prava osnova za načrtovanje posameznikove kariere. Idealno bi bilo, če bi letni pogovor opravili prav z vsemi delavci enkrat letno. Ocenjujemo, da tak letni pogovor (z managerji in strokovnimi delavci) opravljajo le v petih odstotkih večjih podjetij.

Ko smo tako skupaj z delavcem načrtovali njegovo kariero in mu s tem vzbudili željo po napredovanju, mu moramo ponuditi tudi kontrolne točke, po katerih bo sam prepoznal, kako napreduje. O rednem letnem razgovoru se vodi in izdelava ter podpiše zapis, ki se nato shrani in je dostopen samo vodji, delavcu in kadrovskemu delavcu, ki določene podatke uporabi za planiranje aktivnosti.

Večja slovenska podjetja so že kupila računalniške aplikacije, ki omogočajo vnos podatkov, ki se zabeležijo na pogovoru v bazo, iz katere se naredijo potrebne analize in plani. Omenjene aplikacije imajo vgrajene že vse podatke o opisu določenega delovnega mesta in tako podatke medsebojno povežejo in analizirajo. Tako se v bazah hranijo podatki za vsa leta in se spremlja razvoj vsakega posameznika. Primer takšne računalniške aplikacije je eLOR – kadrovski informacijski sistem za podporo letnim razgovorom in aplikacija Oracle HRMS (http://www.elor.si/index_html, 18. 10. 2008) in (<http://www.cetrtapot.si/page.php?id=19>, 20. 10. 2008).

Redni letni razgovor je tako del kadrovske politike in strategije podjetja z namenom izboljšanja medsebojnih odnosov ter razvoja kariere vsakega posameznika, ki je usklajena s plani in strategijami podjetja. Zaključek vsakega razgovora mora biti izdelava Programa osebnega razvoja posameznika. Obe osebi, ki sta se pogovarjali, bi morali odgovoriti na sledeča vprašanja: Kaj pričakuje podjetje od zaposlenega? Kaj pričakuje vodja od podrejenega? Kaj pričakuje zaposleni od svojega neposredno nadrejenega vodje? Kaj pričakuje vsak zaposleni od podjetja?

Za poglobljanje znanja o rednem letnem razgovoru pogledjte na spletno stran
http://www.leila.si/?page=prispevki&id=dipl_lziegler&dp=5



Vprašanja za preverjanje znanja in vaša razmišljanja o poglavju

1. Katere aktivnosti vsebuje proces zaposlovanja v širšem smislu?
2. Katere aktivnosti vsebuje proces načrtovanja kadrov?
3. Na kateri način privabljamo nove potencialne sodelavce?
4. Kako poteka postopek izbire kadrov? Na kaj moramo biti pozorni?
5. Kakšne metode vse uporabljamo v postopkih izbire novega sodelavca?
6. Kaj je postopek zaposlovanja?
7. Kako poteka uvajanje novega sodelavca?
8. Ali se še spomnite svoje prve zaposlitve? Kako je potekal vaš postopek uvajanja?
9. Kako je potekalo uvajanje na vašem sedanjem delovnem mestu?
10. Kaj je delovna kariera?
11. Opišete potek in korake svoje dosedanje delovne kariere! Kaj bi lahko naredili drugače?
12. Kaj je redni letni razgovor in iz katerih aktivnosti je sestavljen?
13. Ali v vašem podjetju izvajajo redne letne razgovore? V kolikor da, povejte, kako so bili izpeljani in kako ste se počutili vi? Kako je bil na pogovor pripravljen vaš neposredni vodja?
14. Ali ste izdelali zapis pogovora? Ali se aktivnosti iz zapisa uresničujejo z obeh strani?
15. Naštejte tri primere iz vsakodnevne prakse, kjer boste znanja, pridobljena v tem poglavju, lahko takoj uporabili.

4.3 ORGANIZACIJA ALI PODJETJE

Organizacija je kakršnakoli skupina ljudi, ki želi doseči cilje, ki bi jih kot posamezniki ne mogli doseči (Možina, 1994, 15). Mnogokrat se beseda organizacija enači s podjetjem, pa tudi z drugimi institucijami. Pojem organizacije opredeljujejo nekateri avtorji kot hoteno združbo ljudi, ki so se povezali med seboj, da bi dosegli določen cilj. Organizacija (podjetje) je združba ljudi, ki deluje z namenom, da bi dosegla čim uspešnejše poslovanje. Lipovec (Lipovec, 1987, 33) opredeljuje organizacijo kot sestav medsebojnih razmerij med ljudmi, ki zagotavlja obstoj, družbeno-ekonomske in druge značilnosti podjetja ter smotrno uresničevanje cilja podjetja. Ne glede na različne definicije organizacije gre za dve ali več oseb, ki želijo doseči skupen cilj – dobiček.

Organizacija je sociokulturni sistem, v cilj usmerjena skupina ljudi, ali pa na delitvi dela temelječ kolektiv, ki ima enake funkcionalne cilje in različne socialne interese. Razlikujemo gospodarske organizacije (»podjetja«, to je gospodarske družbe), politične (politične stranke), družbene (humanitarne, prostovoljne) organizacije ipd. V sociološkem smislu je organizacija korelacija med sistemom moči in sistemom komunikacije.

<http://sl.wikipedia.org/wiki/Organizacija>

4.3.1 Vizija in strategija podjetja

Človek je snovalec in izvajalec organizacije. V organizaciji nastopa v vsej svoji razsežnosti in s tem oblikuje tisto »nevidno« strukturo, ki jo imenujemo neformalna organizacija. »Nevidna organizacija« je zelo pomemben dejavnik učinkovitosti in uspešnosti podjetja. Učinkovitost in uspešnost podjetja sta pogoj za delovanje in razvoj vsake organizacije (Ivanko, 1990, 61).

Učinkovitost organizacije

povzročajo predvsem notranji dejavniki. Učinkovitost organizacije pomeni, da dela (organizacija) stvari pravilno. Učinkovitost podjetja merimo z odnosom med vložki in izidi.

Ocenjevanje učinkovitosti lahko vršimo s tehničnega, ekonomskega, organizacijskega in drugih vidikov.

Uspešnost organizacije povzročajo predvsem dejavniki iz zunanjega okolja.

Uspešnost organizacije pomeni, da le-ta proizvaja prave stvari. Uspešnost je zato zunanja značilnost podjetja in se nanaša predvsem na odnos podjetja do okolja. Organizacijo obravnavamo kot odprt sistem. Uspešnost ocenjujemo glede na posledice, ki jih organizacija povzroča svojemu okolju glede na reakcije okolja.

Organizacija je skupina ljudi, ki želijo doseči cilje, ki jih kot posamezniki ne bi mogli doseči. Takšnih skupnih ciljev je vedno več. Vedno manj stvari lahko doseže (predvsem na poslovnem področju) posameznik sam. Naš čas in okolje nista več čas individualcev, temveč čas organizacij (skupin). Že stari pregovor nas uči, da je v slogi moč. Vsaka organizacija želi biti uspešna. To pa je odvisno od njene sposobnosti pravočasnega zaznavanja in izkoriščanja priložnosti v notranjem in zunanjem okolju.

Organizacija deluje v okolju, ki je sestavljeno iz več podokolij: proizvodno, tržno, kulturno, gospodarsko, politično, kadrovsko ... Na določena okolja organizacija lahko vpliva, na določena pa ne more. Tako je na neki način nenehno prisiljena nihati med zunanjim in notranjim ravnovesjem ter nenehnim prilagajanjem stalnim spremembam. Zato je pomembno, da doseže optimalno ravnotežje med vizijo, poslanstvom, cilji, kulturo in strategijo organizacije. To so elementi, ki določajo smer in cilje organizacije (Možina, 1998, 8).

Vizija

predstavlja jasno definirano sliko organizacije o tem, kakšna naj bi bila v prihodnosti, da bi lahko bolje zadostila potrebam svojih strank. Vizija je lahko opredeljena kot v prihodnost projicirana predstava o mestu na trgu, ki ga hoče organizacija zasesti s svojimi izdelki in storitvami. Gre tudi za predstavo o načinu organiziranosti podjetja, ki ga potrebujemo zato, da bomo dosegli želeni cilj. Vizija opredeljuje razloge za obstoj podjetja in videnje o naravnosti ter dejavnosti podjetja v prihodnje. Nastajanje vizije je celovit proces.

Le-ta lahko prerašča obstoječe strukture stanj in procesov v človeku, organizaciji, v okolju in napoveduje ter uresničuje nastajanje novih elementov in struktur, dogodkov ter sprememb v prihodnosti. Na takšen način si zagotavlja nenehno prednost pred konkurenco in ohranja motiv za svoje nadaljnje delo. Vizija ima kot projekcija stanja v prihodnosti motivacijsko moč zlasti tedaj, kadar je jasna, privlačna, usmerjena na potrebe zaposlenih in porabnikov. Povzroča ustvarjalno motivacijsko napetost in sproža proces poistovetenja zaposlenih z ustanovo. Podjetje brez vizije pomeni, da so zaposleni brez razvoja.

Poslanstvo

predstavlja opredelitev, kaj organizacija želi biti ali postati. Poslanstvo organizacije se nanaša na dolgoročno vizijo organizacije v smislu, kaj želi biti in komu služiti. Določa se na podlagi presoje ob upoštevanju smotrov, osebnih ciljev ter vrednot menedžmenta. S poslanstvom naj bi opredeljevali poslovni predmet, trge, na katerih so bo pojavljala organizacija, odjemalce ali porabnike, pogosto pa tudi lokacijo. S svojim poslanstvom se organizacija na neki način ločuje od drugih organizacij ter tako postaja prepoznavna navzven.

Navznoter pa zaposlenim omogoča prepoznavanje smotra svojega delovanja. Na podlagi opredeljenega poslanstva organizacija oblikuje cilje, ki imajo še zlasti veliko motivacijsko moč na zaposlene, kadar so uresničljivi.

Cilji

Podobno kot imajo cilje posamezniki, jih ima tudi organizacija. Cilje opredeljujemo kot želeni prihodnja stanja posameznikov, skupin ali organizacije.

Kultura

Organizacijska kultura je vzorec temeljnih domnev in prepričanj, ki so skupne članom organizacije in se po njih ravna.

Strategija podjetja

obsega dejavnosti za doseganje ciljev, urejenost za doseganje ciljev ter sredstva za doseganje ciljev podjetja. Strategija organizacije predstavlja izbiro opredeljenih ciljev in alokacijo vseh razpoložljivih virov (materialnih, finančnih, človeških ...) za doseganje zastavljenih ciljev. Strategija organizacije nam da odgovore na naslednji vprašanji – kaj delati in koliko delati. Strategija organizacije je usmerjena v gradnjo, vzdrževanje in »izkoriščanje« konkurenčnega položaja organizacije. Gre za poslovno uspešnost, ki pravi delati prave stvari.

Strategija je pretehtano, premišljeno ravnanje ali vedenje, katerega namen je doseganje zastavljenega cilja. Strategija vodenja pomeni premišljeno ravnanje in spretnost vodenja ljudi k zastavljenim ciljem. Lahko jo definiramo kot izbor najbolj optimalne poti k cilju.

Globalna strategija podjetja predstavlja izhodišče za posamezne funkcijske strategije podjetja. Funkcijske strategije predstavljajo možne poslovne usmeritve na posameznih funkcijskih področjih v organizaciji. Tako imamo finančno strategijo, strategijo marketinga, proizvodno strategijo, razvojno strategijo, nabavno strategijo, strategijo človeških virov ... Omenjene strategije niso povezane samo z globalno strategijo, temveč tudi med seboj.

Vodstva podjetij v zadnjem času posvečajo posebno pozornost prav strategiji upravljanja človeških virov, ki je sestavljena iz posameznih (pod) strategij, in sicer iz planiranja, pridobivanja ter izbora kadrov, razvoja in izobraževanja, nagrajevanja ter motiviranja, razvoja kariere ...



**Ali v vašem podjetju obstaja napisana vizija, poslanstvo, strategija in cilji le-tega?
V kolikor ne obstajajo, jih sestavite vi.**

Vprašanja za preverjanje znanja in vašo razmišljanja o poglavju

1. Ali poznate vizijo, poslanstvo, strategijo in cilje vašega podjetja?
2. V kolikor ti dokumenti ne obstajajo, jih sestavite sami.

4.4 ORGANIZACIJSKA STRUKTURA IN ORGANIZIRANJE DELA V ORGANIZACIJI

Organiziranje pomeni vzpostavljanje razmerij in struktur (tehnične, komunikacijske, motivacijske in oblastno-avtoritativne), v katerih bo organizacija (podjetje) poslovala na najuspešnejši način. Vse te strukture so seveda povezane med seboj v organizacijski strukturi. Razumljivo je, da organizacija sploh ne obstaja, če ni v njej vsaj dveh ljudi, ker drugače ni ničesar, kar bi bilo potrebno organizirati. Organizacija brez ljudi je prazna lupina brez življenja in smisla. Življenje organizacije se konča tisti trenutek, ko se prekinajo komunikacije. Komunicirajo pa samo ljudje.

S sestavo razmerij med ljudmi so tesno povezani zlasti naslednji pojmi: delovne naloge, ljudje, sredstva in informacije (Schmidt, 1989, 8). Ključni element organizacije je naloga. Za doseg postavljenih ciljev podjetja je potrebno izvesti določene naloge, ki izhajajo iz tehnične delitve dela. Naloga ima vedno določen pomen, saj sledi postavljenim ciljem in jo lahko opredelimo kot človekovo ciljno ter namensko delovanje.

Nosilec naloge je človek, ki z opravljanjem naloge prihaja v odnose z drugimi. Za izvedbo določene naloge so potrebna določena znanja, sposobnosti in psihične ter fizične lastnosti. Navedene lastnosti so pogosto merljive ali jih ovrednotimo kako drugače.

Sredstva podpirajo izvajanje naloge. Med sredstva uvrščamo vse materialne in nematerialne pripomočke, ki so v pomoč za doseganje postavljenega cilja. V posameznih primerih tudi »sredstva« sama izvajajo določene naloge (avtomati, računalniki ...).

Prvi pogoj za izvedbo posamezne naloge so informacije, saj z njimi razumemo sporočilo, ki ga mora nosilec naloge prejeti, da lahko ustrezno opravi svojo nalogo.

Medsebojno usklajevanje vseh tvorcev v poslovanju podjetja v smeri postavljanja ciljev terja oblikovanje določenih trajnih oblik povezav. Le-te so zajete v strukturi organizacije, ki določa pravila in način izvajanja nalog. Predstavlja pa tudi urejenost, ubranost in stabilnost organizacije. Neustrezna struktura organizacije je lahko zavora, ki preprečuje hitrejše prilagajanje podjetja zahtevam okolja. Zato velikokrat govorimo o togosti organizacije, ki je lahko tudi vzrok za njeno neučinkovitost.

Vsak delovni proces v podjetju mora potekati organizirano in po smiselnem vrstnem ter tehnološkem redu. Prvi korak pri vzpostavitvi in kreiranju (ali reorganizaciji) predstavlja organizacijska shema podjetja. V njej so zajeta glavna področja oziroma dejavnosti, ki se opravljajo v podjetju.



V praksi to pomeni, da so zaposleni v organizaciji »razdeljeni« na različne oddelke oz. sektorje. V okviru posameznega oddelka se opravljajo določena vsebinsko in smiselno zaokrožena dela – funkcije v podjetju. V oddelku ne praviloma do največ 10 oseb, saj se je v stoletjih izkazalo, da lahko en vodja »obvlada, nadzira in koordinira« deset oseb – kolikor je prstov na obeh rokah.



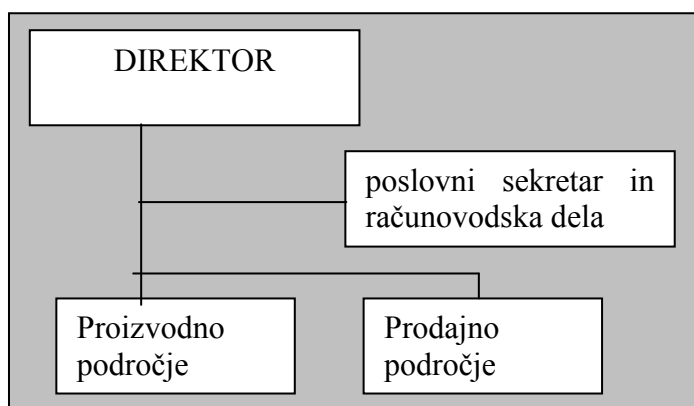
V primeru delitve organizacije po funkcijah v podjetjih uporabljajo naslednjo delitev, in sicer:

- Splošno-kadrovska funkcija (služba);
- računovodsko-finančna funkcija;
- plansko-analitska funkcija z organizacijo;
- prodajno-nabavna funkcija;
- razvojno-raziskovalna funkcija;
- proizvodnja funkcija;
- informatika in informacijska tehnologija.

4.5 ORGANIZACIJSKA SHEMA PODJETJA IN SISTEMATIZACIJA DEL TER NALOG IN OPIS DEL TER NALOG S KOMPETENCAMI

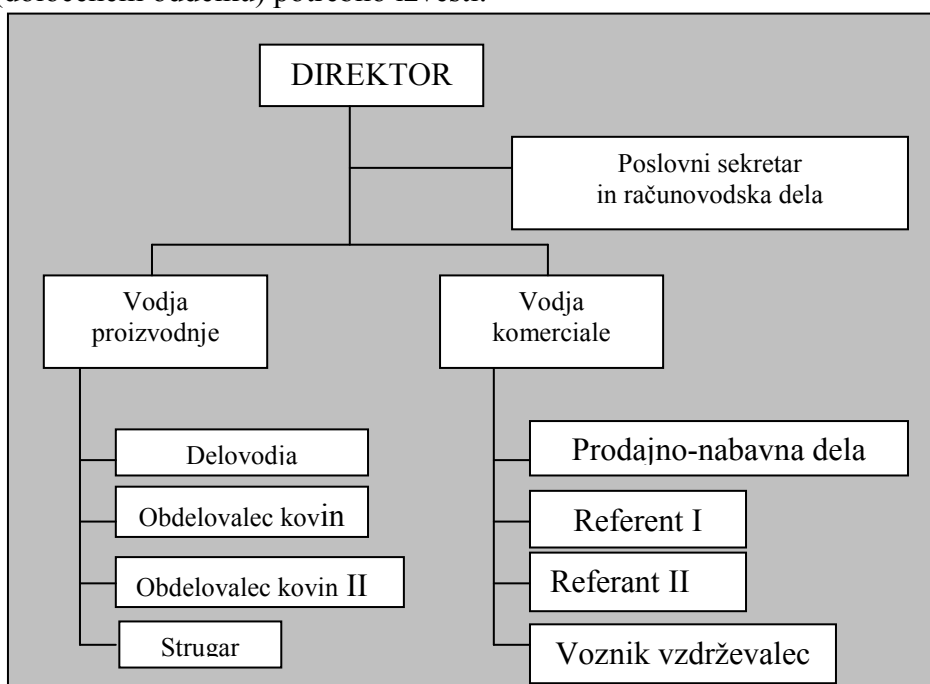
Glede na dejavnost organizacije in dejavnosti, ki jih podjetje izvaja, ter aktivnosti, ki jih moramo narediti za proizvodnjo določenega oddelka oz. storitve je potrebno izdelati organizacijsko shemo podjetja. Organizacijska shema je shematski prikaz posameznih delovnih mest (prikazanih s posameznim kvadratom), združevanje različnih delovnih mest v oddelke, povezave med posameznimi oddelki, hierarhija med oddelki in med posameznimi delovnimi mesti ...

Makroshema (ali groba shema organizacije) nam predstavi v grafični obliki grobo delitev funkcij v podjetju, ki jih je potrebno izvajati, da ni moten potek dela.



Slika 7: Makroshema strojnega podjetja
Vir: Lasten

Naslednji poglobljeni korak predstavlja izdelava **mikro sheme** podjetja, ki izhaja iz makrosheme. V njej so definirana posamezna dela in opravila (delovna mesta), ki jih je v podjetju (določenem oddelku) potrebno izvesti.

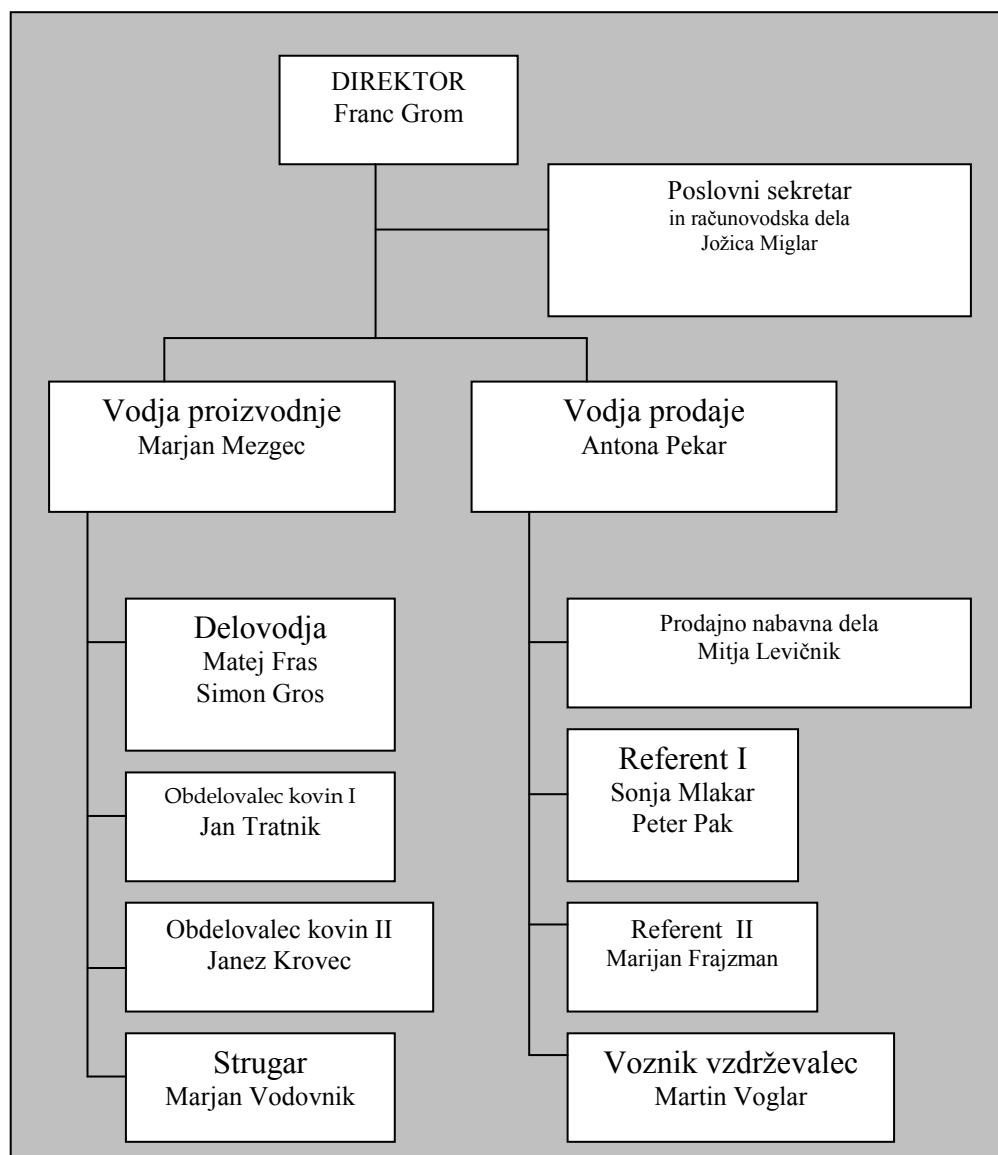


Slika 8: Mikroshema strojnega podjetja
Vir: Lasten

V kolikor gre za (samostojnega podjetnika) posameznika – začetnika, je ponavadi le-ta prva zaposlena oseba. Ko se dejavnost razvija, se pokaže potreba po novih sodelavcih. Definira (razširi se mikroshema podjetja) se novo potrebno delovno mesto in število izvajalcev.

V kolikor gre za že obstoječe podjetje, se s pomočjo spremembe sistematizacije oz. razvida delovnih mest (akt o sistematizaciji delovnih mest v podjetju) sprejme novi razvid. Delavce se razporedi na nova delovna mesta. Za vsako delovno mesto je potrebno določiti število izvajalcev. Vendar je pri tem potrebno biti previden. Ker ne morete za daljši čas napovedati obsega vašega prometa oziroma razširitve dejavnosti podjetja, je z zaposlovanjem delavcev potrebno biti previden. Prav zaradi tega se danes zaposluje za določen čas.

Vendar delovna mesta (v mikroshemi) brez ljudi ne pomenijo ničesar. V mikroshemo vpišite imena vseh zaposlenih. Dobili boste **poziciogram**.



Slika 8: Poziciogram strojnega podjetja

Vir: Lasten

Organizacijsko shemo je potrebno še »prevesti« v (pisno) obliko **sistematizacijo oz. razvid delovnih mest**. Gre za akt podjetja, ki ga sprejme direktor (predsednik uprave) podjetja.

V njem so definirana vsa različna delovna mesta, ki jih v podjetju potrebujemo z namenom, da izvedemo delovne procese – npr. predelava kovin, obdelava kovin, strojegradnja, livarska dela ...

Na podlagi 4. člena Pogodbe o ustanovitvi družbe z omejeno odgovornostjo Strojnik sem dne 20. 1. 2008 kot organizacijski predpis sprejel naslednjo

sistematizacijo delovnih mest (razvid delovnih mest)

1. člen

S tem razvidom določam delovna mesta v podjetju, pogoje za zasedbo teh delovnih mest, dolžnosti, točkovno opredelitev ter tarifne razrede za posamezna delovna mesta.

2. člen

Delovna mesta v podjetju določam z naslednjimi šiframi in nazivi:

Šifra	Naziv delovnega mesta
001	direktor podjetja
002	vodja proizvodnje
003	vodja prodaje
004	poslovni sekretar in računovodska dela
005	delovodja
006	obdelovalec kovin I
007	obdelovalec kovin II
008	strugar
009	prodajno-nabavna dela
010	referent I
011	referent II
012	voznik –vzdrževalec

3. člen

Za delo na delovnih mestih iz prejšnjega člena je potrebno izpolnjevati naslednje pogoje:

šifra	Izobrazba - smer	del. doba	posebna znanja
001	VII. ali VI. tehnič. ekonom.	5 let	TJ, PC, B kategorija
002	VI. ali V. tehnične	5 let	TJ, PC, B kateg., strokovni izpit
003	VI. ali V. tehnič. ekonom.	5 let	TJ, PC, B kateg.
004	VI. ekonomske	3 leta	TJ, PC, računovodstvo, B kateg.
005	V. tehnične	2 leta	Varstvo pri delu
006	IV. tehnične	2 leti	Varstvo pri delu
007	IV. tehnične	2 leti	Varstvo pri delu
008	IV. tehnične	2 leti	Izpit ,B, C in E kategorije
009	VI ali V. ekonom., tehnične	3 leta	TJ, PC, B kateg.
010	V. ekonomske, tehnične	3 leta	PC, B kat.
011	V. ekonomske, tehnične	2 leti	PC, B kat.
012	IV. tehnične	3 leta	B, C kategorija

4. člen

Delovna mesta iz 2. člena tega razvida razvrščam v naslednje tarifne razrede ter jih točkovno opredeljujem:

šifra	tarifni razred	Število točk
001	VII.	3000
002	VI.	2500
003	VI.	2500
004	VI.	1800
005	V.	1500
006	IV.	1400
007	IV.	1400
008	IV.	1400
009	VI.	1800
010	V.	1500
011	V.	1200
012	V.	1100

5. člen

Na posameznih delovnih mestih so zaposleni dolžni opravljati naslednja dela in opravila:

šifra	Naziv delovnega mesta
001	Vodenje in organiziranje poslovanja podjetja
002	Vodenje, planiranje, organiziranje in kontrola gradbišča
003	Vodenje, planiranje, organiziranje in kontrola prodaje
004	Tajniško-administrativno organizacijska dela in računovodska opravila
005	Priprava in izdelava ter kontrola zidarskih del
006	Priprava in izdelava ter kontrola tesarskih del
007	Priprava in izdelava ter kontrola krovskih del
008	Izvajanje prevoza in odvoza materiala na gradbišču
009	Priprava, organiziranje in izvedba prodaje izdelkov in nabave surovin
010	Prodaja gradbenih storitev
011	Prodaja gradbenih storitev
012	Izvajanje prevozov in vzdrževalna dela

6. člen

Zaposlenim pripada 20 dni delovnega dopusta. Ta dopust se poveča glede na:

delovno dobo, in sicer v koledarskem letu dopolnjenih:

manj kot 5 let	1 dan
5 do 10 let	2 dni
11 do 15 let	3 dni
16 do 20 let	4 dni
21 do 25 let	5 dni
26 in več let	6 dni

(zahtevano) strokovno izobrazbo:

do V. stopnje	1 dan
nad V. stopnjo	2 dni

zahtevnost in odgovornost delovnega mesta:

šifra	število dni
001, 002, 003	3 dni
004, 009	2 dni
005, 006, 007, 008, 010, 011, 012	1 dan

7. člen

Ta razvid stopi v veljavo 1. 2. 2008.

V Mariboru, dne 20. 1. 2008

Direktor:

Za lažje razumevanje pojma podjetje vam predstavljam zelo izvirno in domiselno definicijo o petih vrstah podjetij, in sicer:

- prva podjetja poskrbijo, da se jim stvari dogajajo;
- druga podjetja si domišljajo, da se stvari dogajajo po njihovi zaslugi;
- tretja podjetja opazujejo, kako se stvari dogajajo;
- četrta podjetja se čudijo, kaj se je zgodilo;
- peta podjetja sploh ne vedo, da se je kaj zgodilo.

V katero kategorijo bi lahko uvrstili podjetje, v katerem ste zaposleni?

Vprašanja za preverjanje znanja in vaša razmišljanja o poglavju

1. Kaj je makroshema, mikroshema in poziciogram? Narišite vse tri na primeru vašega podjetja.
2. Ali ima vaše podjetje izdelano sistematizacijo delovnih mest? Kaj le-ta vsebuje?

4.5.1 Opis del in nalog s kompetencami

Vsak redno zaposleni delavec (za določen ali nedoločen čas) mora imeti z delodajalcem sklenjeno Pogodbo o zaposlitvi. To določa Zakon o delovnih razmerjih.

V **pogodbi o zaposlitvi** so določene pravice in obveznosti obeh strank.

Pogodba o zaposlitvi mora vsebovati:

- podatke o pogodbenih strankah z navedbo njunega prebivališča oziroma sedeža;
- datum in nastop dela;
- naziv delovnega mesta oziroma podatke o vrsti dela, za katerega delavec sklepa pogodbo o zaposlitvi, s kratkim opisom dela, ki ga mora opravljati po pogodbi o zaposlitvi;
- kraj opravljanja dela; če ni navedenega točnega kraja, velja, da delavec opravlja delo na sedežu delodajalca;
- čas trajanja delovnega razmerja in določilo o načinu izrabe letnega dopusta, če je sklenjena pogodba o zaposlitvi za določen čas;
- določilo, ali gre za delovno razmerje s polnim ali krajšim delovnim časom;
- določilo o dnevnem ali tedenskem rednem delovnem času in razporeditvi delovnega časa;
- določilo o znesku osnovne plače delavca v evrih, ki mu pripada za opravljanje dela po pogodbi o zaposlitvi ter o morebitnih drugih plačilih;

- določilo o drugih sestavinah plače delavca, o plačilnem obdobju, plačilnem dnevu in o načinu izplačevanja plače;
- določilo o letnem dopustu oziroma načinu določanja letnega dopusta;
- dolžino odpovednih rokov;
- navedbo kolektivnih pogodb, ki zavezujejo delodajalca oziroma splošne akte delodajalca, ki določajo pogoje dela delavca;
- druge pravice in obveznosti v primerih, določenih s tem zakonom.



Poglejte vašo pogodbo o zaposlitvi. Pozorno preberite vsak člen pogodbe. Za več informacij pogledajte

http://www.id.gov.si/si/pogosta_vprasanja_in_odgovori/delovna_razmerja/.

V nekaterih primerih je Opis del in nalog s kompetencami priloga Pogodbe o zaposlitvi ali pa se nahaja kot člen v pogodbi.

Opis del in nalog izhaja iz Razvida delovnih mest podjetja, v katerem so opredeljena vsa različna delovna mesta v podjetju.

Za vsako posamezno delovno mesto so definirani pogoji, ki jih mora delavec izpolnjevati za zasedbo (stopnja in smer izobrazbe, delovne izkušnje, dodatna znanja, opravljeni tečaji ...).

Nato so v opisu definirane naloge in aktivnosti, ki jih mora delavec opravljati na svojem delovnem mestu. Gre za različne faze v postopku proizvodnje oz. izvajanja storitev. Vsako delovno mesto je definirano z več nalogami, ki jih mora izvajati delavec, zaposlen na tem delovnem mestu. V gradbeništvu moramo poleg opisanih nalog poznati tudi veljavno zakonodajo, ki se nanaša na delo z gradbenimi stroji in napravami. Zavedati se moramo, da na gradbišču odgovarjamo v prvi vrsti za zdravje in življenje zaposlenih in za objekte, ki jih gradimo.

Seveda vsako delovno mesto vključuje tudi odgovornosti, ki izhajajo iz delovnih aktivnosti. Ne pozabite, da smo za svoje delo materialno in kazensko odgovorni.

Poleg tega moramo poznati tudi veljavno zakonodajo in gradbene predpise.

Vzorec opisa del in nalog za direktorja podjetja:

Podjetje xy– opis del in nalog

Direktor podjetja xy

Opis nalog

- predstavlja in zastopa podjetje

- določa politiko, cilje kakovosti in odgovornost v podjetju

- odgovarja za uspešno in zakonito poslovanje podjetja

- odgovarja za organiziranost podjetja

- odgovarja za vzpostavitev in izvajanje sistema kakovosti z vsemi procesi

- imenuje predstavnika vodstva za kakovost

- odgovarja za odobravanje izjave o politiki ...
- odgovorna je za izvedbo letnega pregleda sistema kakovosti
- odgovorna je za imenovanje pomočnikov posameznih programov
- potrjuje plan razvoja, plan usposabljanja, plan notranjih presojev
- organizira in koordinira delo s pomočnicami posameznih programov
Odgovornost:
- za pravočasno, kakovostno in strokovno izvajanje vseh nalog iz svojega delovnega mesta
- za skrbno ravnanje z vsemi delovnimi sredstvi in njihovo racionalno uporabo
- za lastno delo
- za ažurni pretok informacij in dokumentov
- za izvajanje del v skladu s standardi kakovosti ISO 9001 : 2000
- za zakonito poslovanje podjetja
- za izvajanje predpisov o varstvu pri delu in požarni varnosti
- izvajanje sprejetega poslovnega načrta podjetja
- za nadzor nad opravljenim delom
- za nastale stroške v podjetju

Zahtevana usposobljenost in znanja:

najmanj VII. stopnja izobrazbe ekonomske ali tehnične smeri
 5 let delovnih izkušenj
 znanje dveh tujih jezikov
 delo z osebnim računalnikom (Word, Excel, Internet)
 šoferski izpit B kategorije
 tečaj iz varstva pri delu

Velja od 1. 1. 2008

Odobril:
 direktor

Vzorec opisa del in nalog delovodja podjetja.

Podjetje xy – opis del in nalog

Vodja gradbišča
Opis nalog
- planira dela v oddelku
- organizira delo v oddelku
- vodenje dela v oddelku
- nadzor dela v oddelku
- sodelovanje pri izboru novih kadrov in planiranje potreb po delavcih
- planiranje nabave materiala
- sodelovanje s kooperanti
- sodelovanje pri tehničnem pregledu oddelka
- usklajevanje delovnega procesa v skupini in motiviranje skupine
- dnevni raspored dela po strojih
- dnevno sodelovanje z oddelkom tehnične priprave
- sodelovanje z zunanjimi izvajalci
- sodelovanje z nadzornimi organi
- da predlaga izboljšave in inovacije
- poročanje nadrejenemu o stanju naročil

- da izvaja druge naloge po navodilih nadrejenega vodje
- reševanje problemov
- da upošteva navodila iz varstva pri delu in požarne varnosti
Odgovornost:
- za pravočasno, kakovostno in strokovno izvajanje vseh nalog iz svojega delovnega mesta
- za skrbno ravnanje z vsemi delovnimi sredstvi in njihovo racionalno uporabo
- za lastno delo
- za ažurni pretok informacij in dokumentov
- za gradbišče
- za varno delo na gradbišču
- za ažurnost in točnost podatkov o stanju na gradbišču
- za pravočasno oddajo predpisanih poročil
- za upoštevanje predpisov na gradbišču

Zahtevana usposobljenost in znanja:
VI. ali V. stopnja izobrazbe strojne smeri
5 let delovnih izkušenj
delo z osebnim računalnikom (Word, Excel, Internet, MS Project)
šoferski izpit B kategorije
strokovni izpit iz gradbene stroke
tečaj iz varstva pri delu

Velja od 1. 1. 2008

Odobril:
direktor

Vzorec opisa del in nalog obdelovalec kovin I.

Podjetje xy – opis del in nalog

Obdelovalec kovin I
Opis nalog
- planira svoje delo na stroju
- organizira svoje delo na stroju
- dnevno izvaja oblikovanje kovin po delovnih nalogih
- nadzira svoje izvedeno delo na stroju in kontrolira izdelke
- sodeluje z drugimi izvajalci na stroju ali oddelku
- izvaja naloge v skladu z vsemi tehničnimi predpisi
- da izvaja druge naloge po navodilih nadrejenega vodje
- reševanje problemov
- da upošteva navodila iz varstva pri delu in požarne varnosti
Odgovornost:
- za pravočasno, kakovostno in strokovno izvajanje vseh nalog iz svojega delovnega mesta
- za skrbno ravnanje z vsemi delovnimi sredstvi in njihovo racionalno uporabo
- za lastno delo
- za ažurni pretok informacij in dokumentov
- za gradbišče
- za varno delo na gradbišču
- za ažurnost in točnost podatkov o stanju na gradbišču
- za pravočasno oddajo predpisanih poročil
- za upoštevanje predpisov na gradbišču

Zahtevana usposobljenost in znanja:
 IV. stopnja izobrazbe strojne smeri
 2 leti delovnih izkušenj
 tečaj iz varstva pri delu

Velja od 1. 1. 2008

Odobril:
 direktor

Izpolnite vsebino obrazca za vaše delovno mesto.

DELOVNO MESTO – opis

Naziv delovnega mesta: _____ Šifra: _____

Zahtevana stopnja izobrazbe: _____ Šolska izobrazba: _____

Delovne izkušnje: _____

Dodatna znanja: _____

Stopnja tveganja: _____

Tarifni razred: _____

Poskusno delo: _____

Naloge:

Odgovornosti:

4.5.2 Kompetence – faktorji uspeha na delovnem mestu

Ljudje smo si različni. Eni so uspešnejši od drugih na določenih področjih. Z rahlo »zavistjo« opazujemo svoje sodelavce, ker:

- imajo »nekaj«, kar določenemu posamezniku omogoča, da je na delu uspešen;
- imajo »nekaj«, kar jim omogoča obvladovanje problemov v različnih situacijah;
- imajo »nekaj«, kar določenemu posamezniku omogoča učinkovito aplikacijo znanj v praksi;
- imajo »nekaj«, kar izkušenega delavca ločuje od začetnika;
- imajo »nekaj«, kar jih dela drugačne in »Unikatne« itd.

Odgovor na to vprašanje nam daje pojem »kompetence« (competency, Kompetenz). Ena od definicij se glasi: *Kompetenco definiramo tudi kot celoto vedenjskih vzorcev, ki jih mora posameznik obvladovati, če želi uspešno in učinkovito opravljati zaupano mu delo.*

Kompetenco definiramo kot celoto vedenjskih vzorcev, ki jih mora posameznik obvladovati, če želi uspešno in učinkovito opravljati zaupano mu delo. Kompetence predstavljajo zmožnost vsakega posameznika, kako zna aktivirati, uporabiti in povezovati pridobljeno znanje v zapletenih, raznovrstnih in nepredvidljivih ter težkih situacijah. Kompetence so zbir sposobnosti, znanj spretnosti, veščin, stališč, samopodobe, motivacije, socialne vloge in pogledov ter reakcij vsakega posameznika na določene situacije.

Kompetence posameznika spoznamo šele pri njegovem vsakodnevem delovanju v različnih delovnih in življenjskih okoliščinah. Pri tem se ljudje med seboj razlikujejo. Vsakdo na različne življenjske situacije reagira drugače, se obnaša drugače, deluje drugače, je drugačen. Poleg vprašanja »kaj zna določena oseba«, se vedno pogosteje sprašujemo »Kako oseba reagira in deluje v določenih situacijah«. Zanima nas »na kak način« se bo lotila reševanja problemov ter »kako« bo komunicirala s sodelavci in strankami.

Kompetence so tiste lastnosti, ki posamezniku omogočajo učinkovito in uspešno ter kvalitetno opravljanje zahtevanih aktivnosti, ki so opredeljene v njegovem opisu del in nalog.

Ko imamo v mislih lik diplomanta, se v zadnjih nekaj letih ne moremo izogniti pojmu kompetenc, ki ne povedo le, kaj naj bi posameznik znal ali katere predmete opravil v skladu s predmetnikom, temveč kaj dejansko obvlada v teoriji in kaj je (oz. bo) v določenih situacijah sposoben tudi narediti v praksi – kako se bo znašel na trgu delovne sile na določenem delovnem mestu.

Najprej je umestno razmejiti pojma *znanje* in *kompetence*.

Različni avtorji definirajo različne vrste znanja (eksplicitno in implicitno/tacit knowledge), pri čemer omenjajo, da je eksplicitno znanje (informacije) največkrat vezano na posamezna predmetna področja, medtem ko se implicitno znanje večinoma izraža preko transverzalnih, osebnih in socialnih kompetenc (Key Competences). Od nas se več ne zahteva v tolikšni meri potreba po zapomnitvi dejstev (deklarativnega znanja). Ob nenehnem naraščanju njihovega obsega narašča potreba po obvladovanju instrumentov/orodij/postopkov, s katerimi lahko izbiramo, procesiramo in uporabljamo informacije. Za tovrstno znanje se začanja uveljavljati pojem »kompetence«.

Kompetence tako lahko tudi imenujemo kot *proceduralno in strateško znanje*.

Kompetence lahko definiramo in razumemo kot **»splošne sposobnosti delovanja, ki temeljijo na znanju, izkušnjah, vrednotah in dispozicijah, ki jih je posameznik razvil ob vključevanju v izobraževalne procese«**.

Poznamo več vrst kompetenc, in sicer:

- ključne kompetence (so nujno potrebne za delovanje vsakega posameznika v družbi);
- delovne kompetence (kompetence, ki jih posameznik potrebuje za opravljanje delovnih nalog);
- organizacijske kompetence (kompetence, ki jih potrebuje vodja);
- managerske oziroma vodstvene kompetence (strateško razmišljanje, vizionarstvo, močan sklop vrednot in principov, obvladovanje odporov, pridobiti sodelovanje

drugih, obvladovanje negotovosti, sistemsko razmišljanje, diplomatsko delovanje in komuniciranje, obvladovanje dilem ...).

Vaja: določite zahtevano stopnjo kompetenc za delovno mesto vodje strugarne tehnologa v laboratoriju, vodjo proizvodnje v oddelku emajliranja ...

Kompetence (možen primer)	Zahtevana stopnja (od 0 do 5)
Odnos do dela in opravljanje nalog	
Strokovnost izvajanja dela	
Kvalitetno izvajanje zadanih nalog	
Natančnost pri izvajanju dela	
Samostojnost pri izvajanju dela	
Samoiniciativnost pri izvajanju dela	
Sposobnost reševanja problemov pri delu	
Sposobnost odločanja in sprejemanja odgovornosti	
Sposobnost izvajanja dela v okviru pričakovanih rezultatov	
Komunikativnost do sodelavcev	
Timsko delo in vodenje projektov	
Odnos do sodelavcev	
Organiziranje lastnega dela	
Odnos do strank	
Pravočasno izvajanje nalog v skladu z navodili nadrejenega	
Občutek za urejenost sebe in delovnega okolja	
Upoštevanje standardov kakovosti	
Upoštevanje navodil varstva pri delu in požarne varnosti	
Upoštevanje vseh predpisanih zakonov na področju gradbeništva	



Napišite opis del in nalog za vaše delovno mesto. Definirajte 10 kompetenc, ki so najpomembnejše za vaše delovno mesto. Za več informacij pogledjte

<http://www.revija.mojedelo.com/hr/kaj-so-kompetence-126.aspx>

[http://www.okconsulting.si/default.asp?mID=cloveski_viri&pID=kompetence.](http://www.okconsulting.si/default.asp?mID=cloveski_viri&pID=kompetence)

NAZIV DELOVNEGA MESTA:

Svetovalec – komercialist podjetja

KOMPETENCE:	ZAHTEVANA kompetenca, stopnja od 0 do 5
1. zavzetost za doseganje rezultatov in prevzemanje odgovornosti	4
2. sposobnost uporabe funkcionalnega znanja in izkušenj	4
3. pozitiven odnos do sprememb in zavzetost za stalno učenje	5
4. obvladovanje lastnega dela in časa	4
ZA DELO Z LJUDMI:	
1. sposobnost medosebne komunikacije	5
2. sposobnost javnega nastopanja	4
3. delegiranje nalog in postavljanje ciljev	3
4. prepoznavanje kompetenc zaposlenih	3
5. sposobnost za ravnanje z ljudmi	4
6. obvladovanje konfliktov	4
7. sposobnost za delo v timu in skupini	3
8. sposobnost za pogajanja	4
9. sposobnost izvajanja dela v okviru pričakovanih rezultatov	
10. natančnost pri izvajanju del	
11. upoštevanje navodil nadrejenega oziroma vodje	
12. upoštevanje predpisov varstva pri delu in požarne varnosti	
ZA DELO Z INFORMACIJAMI:	
1. sposobnost vodenja projektov	3
2. občutek za prostor, estetski videz in pozicioniranje	4
3. poznavanje poslovnih procesov	3
4. občutek za natančnost, ažurnost	4
5. pravočasno izvajanje nalog v skladu z navodili nadrejenega	5
6. upoštevanje standardov kakovosti	5
OSEBNOSTNE IN VEDENJSKE:	
1. sposobnost odločanja	4
2. sposobnost strateškega razmišljanja	3
3. dajanje osebnega zgleda drugim	4
4. vestnost, poštenost, etičnost	5
5. sposobnost analitičnega mišljenja in izražanja	3
6. sposobnost kreativnega mišljenja in izražanja	4
7. sposobnost odkrivanja in odzivanja na priložnosti	5
8. občutek za urejenost sebe in delovnega okolja	5

Ali bi znali izluščiti kompetence, s katerimi se lahko pohvalite vi osebno?

Katere kompetence so največja vrlina vašega neposrednega odgovornega vodje?

V katerih kompetencah se razlikujete od sodelavcev v oddelku?

4.6 KAKO ORGANIZIRATI SVOJE DELO IN ČAS

Organizacija dela in časa posameznika v organizaciji pomeni racionalno povezavo zaposlenih in njihovih aktivnosti z namenom smotrnega izkoriščanja časa, energije in razpoložljivih virov. Govorimo o organizaciji dela na nivoju vsakega posameznika in o načinih, kako najhitreje in z najmanj napakami opraviti kopico različnih aktivnosti ter nalog. Ko govorimo o organizaciji dela na nivoju posameznega oddelka, govorimo o tem, da vodja ve, kaj kdo dela in v kakšnih časovnih terminih bo delo končano.

Slaba organizacija dela tako za podjetje kot za posameznika predstavlja:

- preobremenjenost z delovnimi nalogami;
- časovno stisko pri izvedbi aktivnosti glede na roke;
- nejasna in nasprotujoča si navodila;
- premalo komunikacije;
- visoko odgovornost in nizko stopnjo odločanja (delegiranja nalog);
- podcenjevanje sposobnosti zaposlenih;
- neizpolnjevanje nalog v določenem roku;
- manjšo kvaliteto izdelkov oz. storitev zaradi hitenja;
- preutrujenost delavcev.

Za rešitev slabe organizacije dela in boljšega koriščenja časa si moramo odgovoriti na naslednja vprašanja:

- Kakšna je naša organizacija dela in osebna učinkovitost?
- Kateri so ključni problemi našega sedanjega razporejanja obveznosti?
- Kaj je skupnega vsem tistim ljudem, ki so v življenju uspeli?
- Naše življenjsko ravnotežje: oblikovanje le-tega na področju osebnega in poklicnega življenja.
- Naša usmeritev – ne hitrost; določanje usmeritev, ki so za nas najboljše in hiter premik proti njim pomeni, da smo zamenjali uro za kompas:
 - o oblikovanje izjave o osebnem poslanstvu (kaj je najpomembnejše za posameznika in podjetje);
 - o določitev ključnih vlog za realizacijo opredeljenega poslanstva.
- Ključne aktivnosti:
 - o kako se osredotočiti na ključne aktivnosti, ki prinašajo uspeh posamezniku in podjetju,
 - o kako eliminirati največje porabnike časa?
- Določanje prioritet in planiranje časa:
 - o postopki in orodja;
 - o priprava plana za naslednji mesec (grobni plan);
 - o priprava plana za naslednji teden (podrobni plan).
- Delegiranje nalog na podrejene.

4.7 KAKO ORGANIZIRATI DELO V SKUPINI IN DELEGIRANJE NALOG

Organiziranje dela v skupini je proces oblikovanja odnosov, razmerij med zaposlenimi, ki bodo omogočali izvajanje načrtov in doseganje organizacijskih ciljev. Organiziranje pomeni učinkovito usklajevanje človeških in materialnih virov. Proces organiziranja vodi k nastajanju oddelkov, k obliki organiziranja, opisu dela, definiranju delovnih mest, k usposabljanju zaposlenih ... Organiziranje dela v skupini je ena osnovnih nalog vsakega vodje.

Vodje se pogosto sprašujejo, **zakaj jim zmanjkuje časa**. Odgovor je velikokrat v tem, da preveč stvari naredijo sami in jih premalo učinkovito dodelijo drugim. Potrebujemo delegiranje nalog podrejenim.

O **delegiranju** govorimo, ko med sodelavce dodeljujemo določene naloge. Zelo enostavno zveni, da je potrebno med sodelavce razdeliti naloge, pa vseeno je veščina »delegiranja« še posebej težka naloga za tistega, ki delegira. Kajti, delegiranje poleg pravic in obveznosti s seboj nosi tudi odgovornost. Vsako odgovorno delo pa zahteva določene sposobnosti, veščine, pripravo in dosledno izpeljavo (<http://www.poslovni-bazar.si/?mod=articles&article=966>, 18. 10. 2008).

Kaj pravzaprav je delegiranje? Delegiranje je:

- dejanje predajanja določene naloge, dolžnosti ali pravice nekomu drugemu, ki jo opravi za vas. To pomeni, da osebe, ki jim je bila delegirana naloga, lahko delujejo z določeno stopnjo neodvisnosti in hkrati skupaj z vami prevzemajo soodgovornost za izvedbo določenih nalog;
- učinkovit manager se zaveda prednosti in slabosti svojih kolegov;
- zaposlene obravnava kot člane tima, kjer vsak igra pomembno vlogo pri doseganju ciljev organizacije.

Zakaj je sposobnost delegiranja pomembna za managerja?

- Sprošča potreben čas za osredotočenje na druge pomembne naloge in povečuje prilagodljivost.
- Managerju ponuja možnost, da pridobi zaupanje v učinkovitost dela zaposlenih in si pridobi zaupanje zaposlenih.
- Čeprav je manager sam odgovoren za izvedbo nalog, mu prav delegiranje omogoča izboljšanje svojih vodstvenih sposobnosti.
- Uspešno delegiranje lahko poboljša komunikacijo med managerji in zaposlenimi.
- Uspešno delegiranje omogoča uravnavanje obsega dela in vzpostavljanje ravnotežja med službenimi obveznostmi ter osebnim življenjem.
- Delegiranje spodbuja timsko delo in povečuje produktivnost dela.
- Managerji, ki usmerjajo ljudi in naloge, niso zmožni vsega opraviti sami.
- Najmanj ugoden scenarij delegiranja se kaže kot nasprotno delegiranje, kjer manager in zaposleni zamenjata vlogi.
- Delegiranje zagotavlja, da so naloge tako lahko dodeljene strokovnjakom in zato opravljene hitreje.
- Delegiranje določenih nalog zaposlenih managerjem omogoča, da lahko opravijo svoje delo.
- Podrejeni ne more delegirati pristojnosti, ki je izključno v domeni managerja.

Kaj lahko delegiramo? Delegiramo lahko:

- naloge, ki niso naloge upravljanja in vodenja;
- naloge, s katerimi lahko prenesemo del pristojnosti;
- naloge, ki krepijo usposobljenost zaposlenih in jim ponuja nove izzive pri delu;
- naloge, za katere so posamezniki zadostno usposobljeni.

Česa ne moremo delegirati? Ne moremo delegirati:

- naloge, za katero zaposleni ni zadostno usposobljen. Tovrstno delegiranje imenujemo kaznovanje;

- naloge, ki pomenijo veliko obremenitev. Tovrstno delegiranje imenujemo podcenjevanje zaposlenih;
- naloge, za katero je potrebno nenehno dopolnjevati navodila za izvedbo ali t.i. marionetno delegiranje;
- naloge ne smejo biti vedno delegirane eni in isti osebi;
- naloge, ki so povezane s kadrovskimi zadevami.



Ali vaš nadrejeni vodja delegira naloge svojim podrejenim? Kako mu to uspeva?

Za več informacij o delegiranju pogledjte

<http://www.poslovni-bazar.si/?mod=articles&article=966>

<http://www.hse.si/energija/default.asp?id=156>

<http://www.revija.mojedelo.com/hr/utopite-se-v-nalogah-ali-pa-se-naucite-delegirati-naprej-tretje-poti-ni-884.aspx>

Vprašanja za preverjanje znanja in vaša razmišljanja o poglavju

1. Kako organizirate vaše vsakodnevne aktivnosti v službi?
2. Kaj je delegiranje? Oblikujte pet primerov delegiranja.
3. Ali vaš neposredni vodja delegira naloge podrejenim? Kako?

4.8 UGOTAVLJANJA DELOVNE USPEŠNOSTI ZAPOSLENIH V ORGANIZACIJI

Za ugotavljanje delovne uspešnosti praviloma obstojajo vnaprej določena merila, s katerimi so seznanjeni vsi zaposleni.



Pozorno preučite vaš zadnji plačilni list.

Ali je na njem postavka osebna uspešnost ali individualna uspešnost?

Ali vam sta znana postopek in kriteriji ocenjevanja delovne uspešnosti zaposlenih?

Za več informacij o delovni uspešnosti pogledjte

http://www.leila.si/?page=prispevki&id=dipl_lziegler&dp=4.

Uspešnost dela zaposlenih vključuje normiranje in ocenjevanje ter ekonomsko vrednotenje doseženih rezultatov dela. Pri delu v proizvodnji je takšno vrednotenje lahko izvesti, saj obstajajo mesečne evidence o vsakem delavcu.

Mnogo težje je oceniti uspešnost dela za neproizvodna oziroma storitvena delovna mesta. Pred vodenjem se postavlja vprašanje, kako narediti model in izdelati kriterije za ocenjevanje količine, kakovosti, gospodarnosti ter odnosa do dela in do strank ter sodelavcev v predpisanih časovnih rokih.

4.9 METODE ZA SPREMLJANJE IN UGOTAVLJANJE DELOVNE USPEŠNOSTI POSAMEZNIKA

Spremljanje, ugotavljanje in ocenjevanje delovne uspešnosti zaposlenih je ena najbolj »delikatnih« nalog vsakega vodje. Vedno znova je pred njim dilema: »Ali sem objektivno in pravično ocenil mesečno delo posamezne osebe?«.

Temeljni koncepti ocenjevanja so, da (Tavčar, 1996, 404):

- **ocenjuje nadrejeni**; to je najobičajnejši in najbolj preprost način. Vodja ocenjuje podrejene. Žal ima takšen način mnogo slabosti;
- **ocenjuje skupina nadrejenih**; tak koncept poskuša povečati objektivnost ocenjevanja, vendar je zamuden in ruši neposrednost odnosov med sodelavcem ter neposredno nadrejenim;
- **ocenjujejo sodelavci**; sodelavci anonimno in pisno ocenjujejo drug drugega po vrsti izbranih meril. V podjetjih se redko uporablja. Odklanjajo ga sodelavci zaradi solidarnosti;
- **sodelavci ocenjujejo nadrejene**; tak pristop je v podjetjih redek. Največkrat ga uporabljajo na šolah, kjer študentje ocenjujejo profesorje;
- **delavec ocenjuje samega sebe**; gre za najtežjo obliko ocenjevanja, ki od vsakega posameznika zahteva največjo mero odkritosti in samokritike ter objektivnosti.

Priznati morate, da se pri vsakem ocenjevanju srečujemo z različnimi težavami, kot so (Tavčar, 1996, 404):

- **neenaka merila**: rado se zgodi, da nadrejeni bolje oceni sodelavca, ki sicer ni posebno učinkovit, zato pa prizadeven, kot sodelavca, ki je zelo učinkovit, vendar malo zavzet. Sodelavci seveda zahtevajo enaka merila za vse, čeprav sta sposobnost in zavzetost dve kategoriji;
- **pristranost**: redkokateremu vodji uspe biti popolnoma pravičen pri ocenjevanju, neredko ga zanesejo stereotipi, ki si jih je ustvaril o posameznikih ali skupinah (ženska, moški, stari, mladi, drugi narod, druga rasa ...). Prav zaradi tega zahtevajo v večini podjetij pisno ocenjevanje in pisno utemeljitev ocen;
- **enostranost**: vodje so različno kritični do sodelavcev. Kar je za enega komaj sprejemljivo, je za drugega kar dobro, ali pa čisto zanič;
- **neenaki razponi**: izrazitost ocen je praviloma različna pri različnih ocenjevalcih in jo je s formalnim pristopom težko izenačiti. Različnost pristopov seveda otežuje primerjanje, razvrščanje in nagrajevanje sodelavcev;
- **halo efekt**: pojav je znan iz psihologije. Kaže se tako, da vodja zaradi ene ali dveh odličnih (ali zelo slabih) značilnosti ocenjuje zelo visoko (ali nizko) tudi druge značilnosti podrejenega, čeprav med njimi ni nikakršne povezave. Proti temu pomaga ločeno ocenjevanje vseh podrejenih po vsaki značilnosti posebej in osveščanje ocenjevalcev;
- **kratek spomin**: ocenjevalec se nedavnih dogodkov bolje spominja kot tistih pred letom dni. Zato bolje ocenjuje sodelavce, ki so se izkazali ob koncu ocenjevalnega obdobja, čeprav so bili nemara čez vse obdobje komaj povprečni;

- **lastna podoba:** vodja neredko ocenjuje sodelavce po podobi, ki jo ima sam o sebi (in ki praviloma ni objektivna) in tako oškoduje tiste, ki so drugačni, čeprav so za organizacijo zelo koristni, osebno pa so zavzeti.

Dobrega ocenjevanja pač ni mogoče predpisati. Zares uspeva le, če je sestavina kulture podjetja, če ga sprejemajo podrejeni in nadrejeni ter če pri njem zavzeto sodelujejo. Pomaga tudi osveščanje vodij o možnih napakah pri ocenjevanju.

Robbins je v knjigi *Organizational Behavior* opredelil najpogostejše uporabljene metode ocenjevanja, in sicer (Robbins, 1991, 546–548):

1. **pisne ocene** so kratka poročila o uspešnosti sodelavca v obravnavanem obdobju. Obravnavajo sodelavčeve odlike in slabosti, navajajo uspešnost v obdobju in ocenjujejo zmožnosti ter izgled, svetujejo izboljšave. Žal je te ocene skoraj nemogoče primerjati. Ocena sodelavca je mnogokrat bolj odvisna od ocenjevalčeve nadarjenosti za pisno izražanje kot od resničnih dogodkov;
2. **značilni primeri:** ocenjevalec se omeji na prikaz nekaj primerov iz delovanja sodelavca, ki zaslužijo posebno pohvalo, in nekaj tistih, ki so vredni posebne graje. Tako zasnovana podoba je mnogokrat zgovornejša od posplošenih ocen;
3. **točkovanje:** ocenjevalec točkuje značilnosti sodelavca za vrsto enotno določenih sodil. Točkovanje jemlje manj časa in navaja na bolj vsestransko ter izenačeno ocenjevanje;
4. **razponi:** nadrejeni ocenjuje vedenje in delovanje sodelavca tako, da izbira ocene med nasprotnimi vrednostmi (živahen – počasen, natančen – površen);
5. **primerjanje in razvrščanje:** vodja razvršča sodelavce po izbranih kriterijih od najboljšega do najslabšega, ali pa v zgornjo, srednjo in spodnjo tretjino, ali primerja v parih. Razvrščanje je seveda priljubljeno zaradi uporabe v nagrajevanju, pri napredovanju in podobno.

Največkrat je ocenjevanje uspešnosti delavcev opravljeno zaradi obračuna mesečne plače.

4.9.1 Stroški, ki jih mesečno podjetju »povzroči« delavec

Stroške dela, ki jih mesečno »povzroči« delavec v podjetju, lahko razdelimo na plače in druge prejeme. Prav tako ne smemo pozabiti na »fiksne materialne stroške« poslovanja (najemnina, telefon, mesečno sprotno vzdrževanje, pisarniški material itd.), ki jih je potrebno razdeliti na število zaposlenih.

Na tak način dobimo kalkulacijo, ki nam pove, koliko nas dejansko stane posamezni delavec. Tako se upošteva:

- neto plača delavca;
- bruto I. plača delavca (neto + 22,10 % prispevkov);
- bruto II. plača podjetja (bruto I + 16,10 % prispevkov);
- regres in prehrana;
- prevoz na delo;
- dnevnice, kilometrina, cestnine, prenočišče;
- bolezni in drugi izostanki;
- delo popoldan, zvečer, ob praznikih in nedeljah (v določenih panogah);
- dopust;
- »fiksni materialni stroški« podjetja na osebo.

Podatke o izhodiščnih plačah in podlagah za izračun stroškov dela najdete na spletni strani Gospodarske zbornice Slovenije v mesečnem glasilu Glas gospodarstva.

Na primeru podjetja s sedmimi zaposlenimi v zasebnem (storitvenem) podjetju bom prikazala mesečne stroške, ki jih podjetju povzroči gradbeni tehnik (s srednjo šolo), ki je razporejen v V. tarifni razred. Upoštevana je zakonsko predpisana minimalna bruto plača za mesec november 2008 v višini 538,53 €.

Tabela 4: Mesečni stroški podjetja (na primeru delavca, ki ima 1.000 € bruto plače)

Strošek	Znesek v €	
neto plača delavca	694,00	
+ prispevki delavca (22,1 %)	221,00	
+ akontacija dohodnine	85,00	
= bruto I	1.000,00	
+ prispevki podjetja (16,1 %)	161,00	
+ davek na plačo	11,00	
= bruto II	1.172,00	
+ regres (672 €/12)	56,00	
+ prevoz na delo	30,00	
+ prehrana med delom	70,00	
+ fiksni materialni stroški na osebo (ocena)	400,00	
+ bolezni in drugi izostanki (ocena)	40,00	
+ dopust (24 dni/12 mesecev)	100,00	
+ amortizacija + investicije (ocena)	500,00	
skupaj mesečni stroški podjetja	2.368,00	▼

Vir: Lasten

Kot vidimo, so dejanski stroški več kot trikrat višji kot znesek, ki ga dobi izplačanega delavec. Ob tem v izračunu sploh niso upoštevani še dopust, bolniška in druge odsotnosti. Praksa kaže, da je v podjetju dnevno povprečna 10–15-odstotna odsotnost (zaradi vseh vrst odsotnosti). Ob upoštevanju tega bi izračunan znesek bil večji še za 70 €.

Med fiksne materialne stroške štejemo: najemnine (oz. sklad skupnih zemljišč), stroške energije, vzdrževanja in čiščenja, fiksne stroške poslovanja (pisarniški material, potrošni material ...). V primeru proizvodnega podjetja so le-ti še višji kot smo jih prikazali v tabeli. Za proizvodnjo ne zadostujejo le opremljeni pisarniški prostori, temveč so potrebne proizvodne dvorane in stroji. Njihovo vzdrževanje in energija za njihovo delovanje ter ogrevanje prostorov pa je mnogo večja.

V podjetju imamo tako imenovana produktivna in neproduktivna delovna mesta. Produktivna so tista, kjer se neposredno ustvarja prihodek (komercialist, trgovec, delavec v proizvodnji ...). Delavci na produktivnih delovnih mestih morajo pokriti stroške sebe in še dela drugih neproduktivnih delovnih mest (tajnica, računovodja, kurir ...). V našem primeru je tajnica neproduktivno delovno mesto, ki ga mora pokriti nekdo drugi. V primeru, da podjetje ne bi imelo tajnice, bi njeno delo razporedili med druge, ki bi na ta račun zanemarili svojo prioritetno nalogo ustvarjanje prihodka in bi čas izgubljali na administrativno-organizacijsko-tehničnih opravilih.

Kot delodajalka se večkrat vprašam, ali zaposleni sploh vedo, koliko mesečno stanejo organizacijo. Priznati moram, da tudi sama do sedaj na zaposlitvenem pogovoru še nisem vprašala kandidata, če mi zna izračunati, kakšne skupne stroške povzroča podjetju, če želi dobiti plačo v skladu s splošno kolektivno pogodbo. Prav zanimivo bi bilo slišati različne odgovore.

Za vsakega vodjo je zelo pomembno, da razpolaga s kalkulacijami, ki mu prikažejo dejanske skupne stroške dela na enoto proizvoda. Le ob upoštevanju vseh dejanskih stroškov dela in ostalih materialnih stroškov bo lahko izračunal realno lastno ceno izdelka oziroma storitve. Žal so skupni stroški dela v Sloveniji visoki v primerjavi z deželami vzhodne Evrope in Bližnjega vzhoda. Prav zaradi tega prav s temi državami izgubljam konkurenčno bitko na cenovni ravni. Naša prednost je le v kvalitetni izdelavi proizvodov in storitev.



Pozorno preučite vaš zadnji plačilni list, vsako postavko.

Ali je iz nje razviden bruto II znesek?

Za več informacij o izračunu plač pogledajte na

http://www.racunovodja.com/izracuni/place2008/opa_olajsava/

<http://www.e-proces.si/index.php?id=1611>

Povzetek poglavja

Vsak človek je drugačen – različen od ostalih, sam ima različne zmožnosti in različne osebnostne značilnosti. Prav zaradi tega vodenje ni lahko voditi in motivirati tako različnih oseb v oddelku. Organizacija je skupina ljudi, ki delajo za skupen cilj. Z namenom, da bo njihovo delo kar najboljše organizirano, se v podjetjih delijo na oddelke.

Vsaka organizacija mora imeti sistematizacijo delovnih mest, to je seznam vseh obstoječih delovnih mest. Vsako delovno mesto mora imeti opis del s kompetencami. Iz njega so razvidne naloge in odgovornosti delavca, ki to delovno mesto zaseda (ima sklenjeno pogodbo o zaposlitvi). Najnovejša spoznanja kadrovske stroke pa nas opozarjajo na potrebne kompetence za vsako posamezno delovno mesto.

Zaposleni mesečno za svoje delo dobivajo plačo. Del plače je tudi osebna ocenitev – kot element delovne uspešnosti posameznika. Različne organizacije imajo različne sisteme nagrajevanja in ugotavljanja delovne uspešnosti.

Vprašanja za preverjanje znanja in vaša razmišljanja o poglavju

1. Katere pomembne člene vsebuje vaša pogodba o zaposlitvi?
2. Sestavite opis del in nalog s kompetencami za vaše delovno mesto.
3. Ali ima vaše podjetje izdelano sistematizacijo delovnih mest? Kaj le-ta vsebuje?
4. Naštejte pet kompetenc, v katerih ste vi najboljši, s katerimi se lahko pohvalite.
5. Pozorno preberite vaš zadnji plačilni list. Kakšna je vaša bruto 1 plača?
6. Koliko stroškov mesečno povzročite vi vašemu podjetju? Obrazložite vsako posamezno postavko. Osnova za izračun je vaša neto plača.
7. Na kateri način v vašem podjetju ocenjujete osebno uspešnost delavca?
8. Kakšni so vaši predlogi za izboljšanje sistema ocenjevanja individualne uspešnosti v vašem podjetju?
9. Razmislite in se postavite v vlogo direktorja vašega podjetja, delavci zahtevajo višje plače. Kaj lahko storite?
10. Naštejte tri primere iz vsakodnevne prakse, kjer boste znanja, pridobljena v tem poglavju, lahko takoj uporabili.

Priporočljiva literatura za poglobljanje omenjenega poglavja:

- Adizes, I. *Človeku prijazno in uspešno vodenje*. Ljubljana: Pantha Rei, 1996.
- Brečko, D. *Načrtovanje kariere*. Ljubljana: GV, 2006.
- Cvetko, R. *Razvijanje delovne kariere*, Koper: ZRS, 2002.
- Dimovski, V. *Učeča se organizacija*. Ljubljana: GV založba, 2005.
- Heller, R. *Veliki poslovni priročnik*. Ljubljana: Mladinska knjiga, 2001.
- Ivanuša-Bezjak, M. *Zaposleni največji kapital 21. stoletja*. Maribor: Proandy, 2006.
- Jaklič, M. *Menedžment znanja*. Maribor: založba Pivec, 2006.
- Konrad, E. *Delovne kariere*. Ljubljana: Filozofska fakulteta, 1996.
- Kresal, B. *Pravna ureditev plače*. Ljubljana: Bonex, 2001.
- Lipičnik, B. *Ravnanje z ljudmi pri delu*. Ljubljana: Gospodarski vestnik, 1998.
- Lipovec, F. *Razvita teorija organizacije*. Maribor: Založba Obzorja, 1987.
- Maxwell, J. *Postanite voditelj*. Ljubljana: Amalietti, 1999.
- Merkač, M. *Osnove managementa zaposlenih*. Koper: FM, 2005.
- Možina, S. *Management*. Radovljica: Didakta, 2002.
- Možina, S. *Management kadrovskih virov*. Ljubljana: FDV, 2002.
- Možina, S. *Management*. Radovljica: Didakta, 2002.
- Pezdir, M. *Kompetence v kadrovske praksi*. Ljubljana: GV izobraževanje, 2005.
- Uhan, S. *Vrednotenje dela II*. Kranj: Moderna organizacija, 2000.
- Vukasovič-Žontar, M. *Opisi delovnih mest in akt o sistematizaciji*. Maribor: Forum media, 2005.
- Vukovič, G. *Metode usposabljanja kadrov*. Kranj: MO, 2006.
- Vukovič, G. *Zagotavljanje kadrovskih virov*. Kranj: MO, 2006.
- Zaletel, A. *Kako uspešno iskati zaposlitev?* Ljubljana: Moje delo, 2006.

5 MOTIVACIJA IN MOTIVIRANJE ZAPOSLENIH

Kaj boste izvedeli in se naučili v tem poglavju?

Spoznali in razumeli boste, kaj je motivacija.
Spoznali boste motivacijske mehanizme posameznika.
Spoznali boste vlogo managementa pri motiviranju zaposlenih.
Spoznali boste elemente motivacije.

Motivacija pomeni doseganje rezultatov z zaposlenimi ali »dobiti iz ljudi najboljše« (Evererd in Moriss, 1996, 429).

Motivacija je proces izzivanja človekove aktivnosti in usmerjanje aktivnosti na določene predmete, da bi dosegli neki določen cilj. Sile, ki spodbujajo in aktivnosti usmerjajo k cilju, imenujemo motivi (Godec, 2002, 32).

Sami **motivi** so zelo pomembni, ker je v veliki meri od njih odvisno, kako bomo motivirani. Skozi zgodovino so se razvile tri teorije, ki dajejo motivom različen pomen. Motiv je želja po ravnotežju – osnovni namen je izpolniti primanjkljaj. Biološke potrebe (lakota, žeja, spolnost), prirojeni motivi. Socialne potrebe (želja po varnosti, ljubezni), privzgojeni motivi. Motivacijo določajo pričakovanja.

Ljudje se pri svojem delu razlikujejo po sposobnostih in po delovni vnemi oz. **motivaciji za delo**. **Motivacija** za določeno aktivnost je tako odvisna od moči in intenzivnosti motivov vsakega posameznika. Motive definiramo kot zavestne in podzavestne potrebe ter želje, ki jih ima posameznik in so usmerjeni k ciljem.

Izraz **motivacija** izvira iz latinske besede »movere« in pomeni gibanje. Motivacija je proces, ki spodbuja posameznika k določenemu obnašanju in aktivnostim.

Motiv je razlog za ukrepanje proti zastavljenemu in želenemu cilju.

Motiv je človekova potreba, da nekaj naredi. Motiv vzpodbudi in aktivira določeno vedenje ter aktivnosti z namenom, da zadovolji svojo potrebo. Motiviran človek se bo mnogo bolj posvetil določeni aktivnosti kot nemotiviran.

Motivacija je »notranja sila«, ki ustvarja vedenje, s katerim potešimo neko potrebo. Je moč, ki sproža naše dejanje.

Motivacija je notranja sila, zaradi katere ljudje ob določenih sposobnostih in znanjih delajo. Brez motivacije človek ne more narediti ničesar in s tem ne more zadovoljiti svojih potreb.

Motivirati pomeni dobro voditi zaposlene. Motivacija se obravnava kot pomembna aktivnost vodij (managementa), s katero si managerji prizadevajo prepričati zaposlene, da bi s svojim delom dosegali rezultate, ki so pomembni za njihovo organizacijo. Zato je naloga vsakega

managerja motivirati zaposlene, da bodo opravljali svoje delo boljše in z večjo prizadevnostjo (Treven, 1997, 104).

Managerjem so na voljo različne metode in pristopi spodbujanja zaposlenih pri doseganju ciljev, kot so zadovoljstvo zaposlenih, vključevanje zaposlenih v procese oblikovanja dela, obogatitev dela, delovne skupine ter materialne in nematerialne oblike nagrajevanja zaposlenih.

5.1 MOTIVACIJSKE TEORIJE

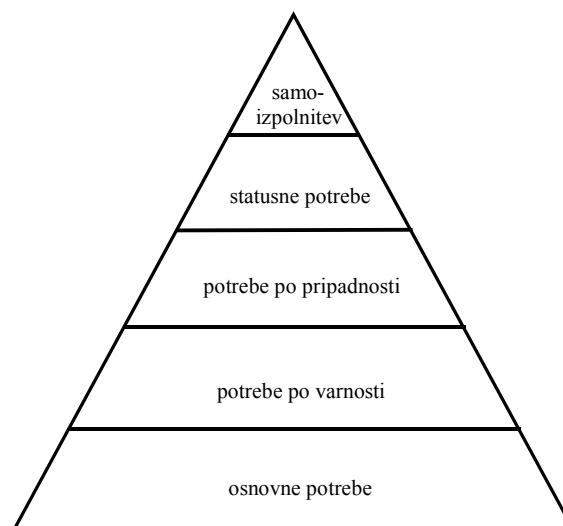
Skozi desetletja so bile razvite najrazličnejše **motivacijske teorije**, ki vsaka na svoj način ter s svojega vidika razlaga delovanje in reagiranje zaposlenih.

Teorija X predpostavlja, da so zaposleni v izhodišču leni in nemarni, da potrebujejo usmeritve in prisilo, da prevzamejo odgovornost (McGregor, 1960, 134).

Teorija Y predstavlja pravo nasprotje teoriji X s predpostavko, da so zaposleni delovni in da težijo k podjetniški iniciativnosti ter prevzemanju odgovornosti (McGregor, 1960, 137).

Kot popolno nasprotje teorijama X in Y je William Ouchi na Japonskem razvil **teorijo Z**, ki predpostavlja, da bodo zaposleni postali delovni, če jim bomo zgradili ustrezne vrednote. Zato so to zaposleni, ki so pri svojem delu marljivi in vestni ter vedno pripravljeni svoje delo opraviti kar najbolj ustvarjalno in kvalitetno (Ouchi, 1981, 98).

Frommova motivacijska teorija temelji na dveh skupinah zaposlenih. Prvo skupino predstavljajo tisti, ki bi radi kaj imeli (največkrat v materialni obliki). Drugo skupino predstavljajo tisti, ki bi radi kaj bili ali to postali (gre za pozicijo, ugled, uveljavljanje, za nematerialne dobrine) (Fromm, 1980, 201).



Slika 9: Teorija potreb po Maslowu
Vir: Lasten

Teorija potreb (Maslow Abraham) temelji na petih temeljnih skupinah potreb (fiziološke potrebe, potrebe po varnosti, socialne potrebe, potrebe po spoštovanju in potrebe po samouresničevanju). Temeljne potrebe so med seboj v hierarhičnem zaporedju. Šele, ko se

zadovolji osnovna potreba na nižji ravni, lahko govorimo o potrebi na višji ravni (Maslow, 1954, 65).

Dvofaktorska motivacijska teorija Frederika Herzberga temelji na dveh skupinah motivatorjev, in sicer na higienikih (ki sami po sebi ne vzpodbujajo zaposlenih k dejavnosti) in motivatorjih (ki neposredno vzpodbujajo zaposlene k delu) (Herzberg, 1959, 143).

Teorijo pričakovanj je Vroom zasnoval na predpostavki, da je velikokrat težnja posameznika za določeni način vedenja odvisna od pričakovanja (da bo njegovemu vedenju sledila posledica) ter od privlačnosti posledice za vsakega posameznika (Vroom, 1964, 87).

Teorijo pravičnosti je Stacy Adams zastavil na dejstvu, ki poudarja pomen pravičnosti v organizaciji. Posameznik neprestano primerja svoje vložke v delovni proces na eni ter prejemke in vložke drugih zaposlenih na drugi strani. Gre za odnos pravičnosti in enakih kriterijev ocenjevanja za vse (Adams, 1965, 276).

Leavittova motivacijska teorija temelji na odnosu in potrebi, ki se sproži zaradi pomanjkanja nečesa, napetosti. To napetost zaposleni sprosti z aktivnostjo, ki je koncentrirana na cilj, s katerim se bo zadostila potreba. Ko je potreba izpolnjena, pride do relaksacije, ki človeka povrne v prvotno stanje, dokler ne pride do ponovne potrebe (Leavitt, 1980, 302).

Hackman-Oldhamerjev model obogatitve dela opozarja na tri kritične psihološke okoliščine, ki vplivajo na motivacijo na delovnem mestu. Če je ena od teh okoliščin na nizkem nivoju, je nizka tudi motivacija zaposlenih. Zaposleni doživlja pomembnost dela in zazna, da se delo splača ter ga je vredno delati. Doživljanje odgovornosti povzroči, da delavec dobi občutek osebne odgovornosti pri delu; poznavanje rezultatov pripomore, da pozna raven svoje uspešnosti. Zaznavanje vrednosti dela, občutek osebne odgovornosti in poznavanje ravni uspešnosti pa so elementi, ki skupaj vplivajo na veliko motiviranost za delo (Možina, 1994, 502).

Managerji, ki poznajo zakonitosti različnih motivacijskih teorij, bodo lažje razumeli razmišljanje in ravnanje zaposlenih. Lažje bodo predvideli njihove reakcije. Pri tem je potrebno biti zelo pozoren na občutke zaposlenih, ki so gonilo njihovega razmišljanja in delovanja. **Gre za pravičnost, enakost in pričakovanja.**

Ne glede na različne teorije in najrazličnejše motivacijske dejavnike se le-ti skoraj vedno gibljejo med »nagradami in kaznimi«. Ker pa vemo, da vsi živimo od prihodkov, ki jih s svojim delom zaslužimo, je pozornost vedno bolj potrebno posvetiti prav plačam in sistemu nagrajevanja nasploh. Plače je danes, v novem družbenem sistemu, potrebno urediti na kar najbolj podjetniški, vendar pravičen način.

5.2 METODE MOTIVIRANJA

Različni vodje dosežejo motivacijo na različne načine, in sicer ločimo:

- legitimno moč;
- moč pritiska;
- ekspertno moč;
- referenčno moč;
- moč nagrajevanja.

Kakšen je najboljši način, da vodja ugotovi, kaj motivira ljudi? Takšen, da jih vpraša.

Poznamo dve vrsti ljudi, in sicer:

- ljudi, ki želijo nekaj imeti;
- ljudi, ki želijo nekaj biti in postati.

Največja motivacija za prve je denar. Drugi skupini pa mnogo več pomeni položaj, delo in funkcija, ki jo opravljajo. Zanje je izziv možnost napredovanja in izobraževanja. V katero skupino bi uvrstili sebe?

Poleg motivacijskih faktorjev poznamo tudi vrsto demotivacijskih faktorjev, kot so:

- nekonstruktivna kritika;
- prisila;
- pretirana kontrola;
- nedoslednost;
- zatiranje idej;
- diskreditiranje oseb;
- prezrto delo;
- nizke plače;
- premalo časa (za izvajanje naloge);
- nerealni cilji;
- vzvišen odnos;
- nepravilno stimulativno nagrajevanje;
- nepravilna komunikacija;
- grožnje;
- premalo možnosti za dodatno izobraževanje;
- premalo pohvale.

Motivacija za delo je na neki način zelo tesno povezana in odvisna od kakovosti. Vsi zaposleni se zavedamo, da naše delovno mesto praviloma »ni večno«. V kolikor se bo zmanjšala prodaja izdelkov oz. storitev, je določeno delovno mesto ogroženo. V kolikor se zmanjša prodaja zaradi problemov s kakovostjo, se praviloma začnejo v delovni sredini obtoževanja (krivi so nabavniki ali prodaja ali konstrukcija ali ...). Žal je v takem primeru končni rezultat še slabši proizvod ali storitev.

Misli podpredsednika sindikata avtomobilskih delavcev v ZDA so zelo zgovorne:

»No quality, no sales. No sales, no profit. No profit, no jobs.«



Kaj vas motivira za delo?

Kako vaš neposredno nadrejeni vodja motivira svoje sodelavce?

Kaj bi lahko naredil drugače?

Kdaj ste nazadnje bili pohvaljeni in za kateri namen?

Za več informacij o izračunu plač pogledajte na

http://www.kadrovanje.com/clanek_motivacija_ni_psiholoski.php

<http://www.poslovni-bazar.si/?mod=articles&article=138>

Iz knjige Nikole Grubiše: Motivacija sem povzela nekatera razmišljanja v zvezi z motivacijo zaposlenih v podjetju (Grubiša, 2001, 120–205).

Zaposleni morajo v nadrejenih najti predvsem zgled in oporo za svoje delo. Drugače bodo povezovali obiske pri vodji le z nerganjem, slabo voljo in predvsem s prepričanjem, da jim nadrejeni ni sposoben pomagati.

Če želimo nekoga nekaj naučiti, mu moramo to pokazati in mu biti dober zgled ter mu nuditi pomoč, »ko se mu ustavi«, ves čas, dan za dnem. Teorija lahko pomaga, vendar ljudje želijo »živ« primer; tudi zato, da se sami prepričajo, da je naloga, ki smo jim jo zadali, sploh uresničljiva.

Nemogoče je istočasno uveljavljati avtoriteto, po drugi strani pa odgovornost naprtiti drugemu. Če uveljavljamo avtoriteto, smo torej mi 100 % odgovorni za vse. Kamor smo usmerjeni, tja gre naša energija. In kamor gre energija, tisto se dogaja. In če je energija usmerjena samo v dobiček, ne pa v zadovoljne kupce ...

Če je na prvem mestu uspešno delovanje podjetja ali karkoli drugega, bomo morda imeli tudi zadovoljne stranke. Morda se bodo zadovoljne vračale tudi jutri. Če je v očeh vseh zaposlenih (od direktorja naprej) na prvem mestu zadovoljna stranka, ki se bo zagotovo vrnila jutri, sta dobiček in uspešno delovanje podjetja zagotovljena.

Če si neprestano govorimo, da »že vse vemo« in ne potrebujemo nič drugega (novega), pa bomo morda ravno zaradi tega ves čas stopicali na mestu, ker si ne bomo dovolili novih izkušenj oz. se bomo že vnaprej odrekli morebitnim dodatnim priložnostim. Vsaka rast pa zahteva spremembo.

Delo slehernega zaposlenega je narediti vse, kar je v njegovi moči, da bo kupec še bolj z veseljem kupoval od podjetja, se vračal ter podjetje priporočal tudi drugim. Ob vsem tem pa se mora krasno počutiti in imeti občutek, da dela »nekaj velikega« (oz. da prispeva k nečemu velikemu). Posledica je tudi uspeh podjetja.

Namreč, če zaposlenim ne zastavimo pravih nalog, jih je težko motivirati, da naredijo še kaj več kot le tisto, za kar so nagrajeni (beri: plačani) oz. motivirani z ostalimi sredstvi. In kaj več od tistega, česar so »navajeni« ...

Za uspeh (ali pomiritev) dveh ljudi je potrebno res dokaj malo: energija spoštovanja; zaupanje, da je možno zadevo rešiti; skupen cilj, ki oba veseli in ga želita doseči, ter želja in vztrajnost, da se giblemo v pravo smer.

Če nam uspe združiti cilje in navdušiti ljudi, da jih uresničujejo, bomo ugotovili prvo pravilo, po katerem se pozna dober vodja: ljudje se počutijo bolje, če je on zraven, kot če ga ni. Naj zaposleni najdejo v svojem delu tisto, kar jih zanima in navdušuje, mi pa jih usmerjajmo ter vzpodbujajmo, da bodo pri svojih nalogah vztrajali. V tem primeru je skoraj nemogoče, da zadeva ne bi uspela. Ne samo zaradi tega, kar je bilo narejeno, ampak tudi zato, ker sta obe strani pripravljeni sodelovati, kar je včasih najvažnejše.

Če nekdo v našem podjetju naredi nekaj dobrega, ga lahko pohvalimo, lahko smo navdušeni nad njegovim dosežkom in se veselimo skupaj z njim ... Lahko pa smo »modro tiho«, saj je to tako ali tako njegova naloga ...

Ljudje imamo velikokrat v mislih tiste stvari, ki nas žulijo. Z drugimi besedami, navadno razmišljamo le o zadevah, ki jih še nismo rešili, vendar bi jih morali. Naš cilj je, da prav tako, toliko in s podobnim zanosom, kot je razmišljal o nakupu sanjskega avtomobila, naš komercialist (in vsi ostali zaposleni) razmišlja, kako bo zadovoljil kupca.

Če bi svojim zaposlenim na delovnem mestu uspeli dan za dnem pričarati občutek, kakršnega je imel človek, ko je zadel ogromen znesek na loteriji, bi komaj čakali, da zopet pridejo na delo. Ljudje, ki so v nekem odnosu (npr. z nadrejenim) zadovoljni, imajo vedno občutek, da več dobijo, kot dajejo.

Če bomo energijo usmerjali v človeka, se bo mogoče čutil »posiljenega« ali »pritisnjenega«. Če jo bomo usmerjali v uresničitev njegovega cilja (ki je istočasno tudi naš), bo čutil z naše strani pomoč in podporo. Velikokrat so direktorji mnenja, da njihovi zaposleni »ne znajo dovolj dobro delati«. Do sedaj se je še skoraj vedno pokazalo, da je bila glavna težava v motivaciji, ne pa v neznanju.

Dejstvo je, da zaposleni navadno zelo dobro vedo, kako je potrebno delati. Nimajo pa motivacije, da bi to tudi počeli. Informacij jim (običajno) ne manjka, le pravega razloga, zakaj bi se splačalo potruditi in to tudi udejanjiti, jim še nihče ni ponudil. Z normami pokažemo, kako naj bi izgledalo posameznikovo delo, da bi bili nadrejeni zadovoljni. Poleg vsega pa je potreben neki kriterij za uspeh. Komunikacija do kupcev je največkrat posledica komunikacije nadrejenih s podrejenimi. Ali drugače, s svojo komunikacijo z zaposlenimi le-te učimo, kako naj se obnašajo do kupcev.

Torej je skoraj nujno, da je poleg osnovnega sistema motivacije narejen še individualni. In kako izvemo, kaj določenega človeka motivira? Vprašamo ga, še bolje pa je, če ga spremljamo, kako se odziva na posamezne načine motivacije. Potem pa stvari zastavimo tako, da so vsi zaposleni v enakovrednem položaju in imajo enake možnosti.

Če želimo, da ne bomo imeli občutka, da v službi »bogu krademo čas« in da hodimo tja samo zato, da bomo zaslužili denar, je potrebno lastne cilje uskladiti s cilji podjetja. Ključno vprašanje, s katerim ugotovimo, ali bomo na ta čas, ki ga preživimo v službi, gledali kot na uresničevanje svojih želja in ciljev ali kot na izgubljen čas, je: ali lahko z opravljanjem dela v službi uresničujemo lastne (osebne) cilje.

Če želiš kaj dobiti, moraš najprej nekaj dati. In ne obratno!

Povzetek poglavja

Motivacija je »notranja sila«, ki nas »žene« k delu v organizaciji. Zato je največja »umetnost« vodij ta, kako motivirati zaposlene za strokovno in kvalitetno opravljeno delo.

Obstajajo različne teorije motivacije. Ljudje so različno motivirani in jih motivirajo različne stvari. Po raziskavah ni denar najpomembnejši motivacijski faktor.

Vprašanja za preverjanje znanja in vaša razmišljanja o poglavju

1. Kaj je motivacija?
2. Naštejte motivacijske teorije.
3. Na primeru Maslowe teorije motivacije opišite potrebe po hrani, oblačenju in prevozu.
4. Kaj vas osebno motivira pri delu?
5. Kaj vas je motiviralo za študij?
6. Kakšno poslovno darilo bi si želeli za novo leto?
7. Če bi bili direktor podjetja, kakšno poslovno darilo bi izbrali za vašega najpomembnejšega poslovnega partnerja?
8. Naštejte in na primeru razložite demotivacijske faktorje.
9. Naštejte tri primere iz vsakodnevne prakse, kjer boste znanja, pridobljena v tem poglavju, lahko takoj uporabili.

Priporočljiva literatura za poglobljanje omenjenega poglavja:

- Baldoni, J. *Great motivation secrets of great leaders*. New York: McGraw-Hill, 2005.
- Grubiša, N. *Motivacija*. Ljubljana: Marbona, 2001.
- Heller & Hindle *Veliki poslovni priročnik*. Ljubljana: Mladinska knjiga, 2001.
- Herzberg, F. *The Motivation to Work*. New York: John Willey, 1959.
- Lipičnik, B. *Človeški viri in ravnanje z njimi*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 1996.
- Lipičnik, B. *Ravnanje z ljudmi pri delu*. Ljubljana: Gospodarski vestnik, 1998.
- Maslow, A. *Motivation and Personality*. New York: Harper & Row, 1954.
- Mori, S. *7 skrivnosti motivacije*. Maribor: SMSS, 2005.
- Možina, S. *Management*. Radovljica: Didakta, 2002.
- Pogačnik, V. *Lestvice delovne motivacije*. Ljubljana: Produktivnost, 1997.

6 VODENJE

Kaj boste izvedeli in se naučili v tem poglavju?

Spoznali boste, kaj je vodenje.
 Spoznali boste funkcije upravljanja, managementa, vodenja in podjetništva.
 Spoznali boste kompetence dobrega vodenja.
 Spoznali boste pomen komuniciranja in motiviranja kot orodji vodenja.
 Spoznali boste različne pristope k vodenju.
 Spoznali boste pomen ciljnega vodenja.

»**Vodenje** ni nič drugega kot motiviranje ljudi,« je dejal Lee Iacoca. V njegovih mislih se skriva najgloblji pomen pojma vodenje. Pojem vodenje predstavlja sposobnost vplivanja, spodbujanja in usmerjanja sodelavcev k zastavljenim ciljem podjetja (Možina, 1994, 525).

Proces **vodenja** je sestavljen iz treh elementov, in sicer iz:

- vodje;
- zaposlenih v organizaciji;
- specifičnih situacij, ki potrebujejo usklajevanje.

Vodje usmerjajo sodelavce k delu, jim naročajo, kaj morajo narediti, jim svetujejo pri reševanju problemov, jim pokažejo, kako naj kakšno stvar naredijo ... Vodje nenehno skrbijo za neovirano izvajanje dejavnosti oziroma storitev. Vodje so osebe, ki na izvajanje dejavnosti gledajo kot na celoto in poznajo vse postopke, ki se morajo izvesti. Za razliko od njih posamezni zaposleni opravljajo svoj del, ki prispeva k izdelavi izdelka. V gradbenem podjetju je končni izdelek gradbeni objekt ali določena faza gradnje.



Vsi veliki voditelji posedujejo dvoje – vedo, kam gredo in zmožni so prepričati druge, da jim sledijo.

Vodja posameznega oddelka v podjetju je zadolžen za razdelitev in koordinacijo dela v njegovem oddelku. Poleg tega mora nadzorovati stroške na eni in izdatke na drugi strani. Vodja vsega naštetega ne opravlja sam. Zato ima svoje sodelavce. Mora pa vedeti in poznati vse postopke, ki jih je potrebno izvesti. Vodja mora imeti nenehno pred očmi celovit pogled na podjetje z namenom, da bo le-to poslovalo z dobičkom.

Vodenje lahko definiramo kot voljo po nadzoru dogodkov, kot sposobnost določanja smeri in moč, da se z uporabo znanj ter spretnosti drugih ljudi opravi neko delo (Krause, 1999, 7).

Vodenje je izvajanje oblasti, ki jo vodjem poverijo lastniki podjetij.

Vodenje je posebna vrsta kemije, ki je ustvarjena med ljudmi, ki želijo stvari opraviti in hočejo, da so stvari opravljene na pravi, učinkovit ter uspešen način. Včasih ta impulz povzroči skupinsko energijo in je vodenje porazdeljeno med mnogo ljudi. Ponavadi, skoraj vedno, je ta posebna kemija pogonsko sredstvo, izraz in govornik, v posebnih primerih pa celo žrtev kolektivnih želja ter interesov.

Vodenje je pravzaprav duhovni ognjemet, ki se sproži ob nekaterih dejanjih.

Vodenje vedno vsebuje **management – upravljanje**. Kadar je potrebno vzdrževati položaj voditeljstva in možnost za dokončanje obsežnih projektov, ki zahtevajo spremembe in razvoj, je vedno potreben management. Vodenje brez managementa je resnično nepojmljivo. Management brez vodenja pa je dolgočasen in nezanimiv.

V primeru, da želiš karkoli v organizaciji narediti oz. dokončati, moraš čutiti strast do tega kakor tudi do načina, kako želiš to narediti. Strast prinaša energijo, s katero je mogoče premagati vse ovire. Drugi ljudje, podrejeni, sodelavci, partnerji si želijo vedno biti del nečesa, kar jim daje občutek življenja, lepote in prizadevanja za določeno stvar. Izkušnja strasti bo prav gotovo mnogo bolj prepričevalna kakor gola misel na stvari, ki morajo biti opravljene.

Karizma določenih vodij je darilo bogov, celotne skupnosti in skupinskega duha. Karizmatične vodje navadno opazujemo z občudovanjem. Kadar jim posvetimo svoje navdušenje in občudovanje, se izpolnijo, pravzaprav kar razcvetijo. V povprečju so inteligentnejši večinoma moški – z drugimi besedami: utelešajo ideal populacije (dr. Jonathan Gosling).

Vodja sprejema vse dolžnosti in obveznosti, ki izvirajo iz zaupanja ter moči, ki mu je bila podeljena. Najvažnejše med temi obveznostmi so odkrita dostopnost, odločnost in dosledna skrb za zadovoljevanje potreb podrejenih. Resnični vodja stoji za rezultati svojih odločitev in dejanj ter skupaj s svojimi podrejenimi sprejema njihove posledice (Krause, 1999, 59).

Vodenje ni privilegij, temveč odgovornost. Moč in položaj naj služita boljšemu zadovoljevanju potreb podrejenih in ne osebnemu izživeljanju vodje (Krause, 1999, 59).



Dejavnost vodje slej ko prej postane model dejavnosti njegovih podrejenih. Še več, njegov značaj daje moralni ton njegovemu vodenju. Standardi, ki jih postavlja, postanejo merila njegovih podrejenih. Ljudje, ki jim je naklonjen, postanejo njegove zastavonoše. V vsakršnih okoliščinah vodjo opazujejo in posnemajo. Vodja nenehno z lastno dejavnostjo nakazuje želeno vodenje. Vodja daje zgled, pa naj se tega zaveda ali ne (Krause, 1999, 91).

Vodenje je izjemno kompleksna dejavnost, sestavljeno iz mnogo področij, ki zahtevajo razvite osebne karakteristike posameznika in visoko stopnjo osebnega razvoja. Teh značilnosti, stopnjo izurjenosti in razvitost sposobnosti – upravljanja, vodenja, kontrole, komuniciranja, vizije, samodiscipline, motivacije pa se je mogoče tudi priučiti.

6.1 FUNKCIJA UPRAVLJANJA, MANAGEMENT, VODENJE IN PODJETNIŠTVO

V vsaki organizaciji sodelujejo lastniki, vodje (management) in zaposleni. V določenih primerih (v manjših organizacijah) so lastniki istočasno tudi managerji.

Funkcija upravljanja temelji na lastninskem deležu vlagateljev in živem delu zaposlenih. Odvisno od vrste družbe (d. d., d. o. o.) so to: skupščina, nadzorni svet, upravni odbor, svet delavcev.

Poslovanje (**management**) je del upravljalnega mehanizma podjetja. Naloge poslovođij (managerjev) so zakonsko določene. Lastniki določijo managerje, ki bodo vodili organizacijo z namenom, da le-ta doseže dobiček. To je **uresničevanje** družbeno-ekonomskih **interesov zaposlenih, podjetja in družbe**. Glede na vrsto družbe so to: direktor podjetja, predsednik ali član uprave, izvršilni direktor.



Management nudi praktične in realne odgovore na praktične ter realne probleme, ki jih ne moreta reševati ne politika ne delavci.

http://www.zdruzenje-manager.si/storage/3260/19_GEORGE_ORWELL.pdf

Vodenje – management lahko definiramo kot usklajevanje tehnično razdeljenega dela v celoto, kot usklajevanje posameznikov in skupin. Zato mora vodja v določenem obsegu poznati dele razčlenjenega dela oziroma delo posameznikov, ki jih vodi. Predvsem pa mora vedeti, kako so ti deli povezani med seboj in kako jih uskladiti v celoto.

Vodenje je nenehno usklajevanje in prilagajanje stalnim spremembam. Vodenje predstavlja motiviranje zaposlenih. Pomeni reševanje problemov in usklajevanje vseh razpoložljivih virov.



»Dobro vodenje definiramo kot sposobnost najti prave sodelavce, znati njihove sposobnosti pravilno uporabiti in jih ojačati, jih spodbujati, priznati njihove dosežke in jih tudi sproti obveščati o rezultatih njihovega dela.«

<http://razgledi.net/blog/2007/09/23/narcisi-v-sefovskih-nadstropjih/>

Podjetnik je oseba, ki ima poslovno idejo in jo želi uresničiti ter je pripravljen tvegati.

S strogo pravnega vidika je podjetnik fizična oseba, ki na trgu opravlja pridobitno dejavnost. Glede na navedeno taka fizična oseba nastopa v dveh vlogah, kot fizična oseba posameznik in kot fizična oseba podjetnik – gospodarski subjekt.

6.2 LASTNOSTI IN KOMPETENCE DOBREGA VODJE

Vsak vodja je na prvem mestu vzgled svojim podrejenim. Vodja je »prvi med enakimi«.

Vodja je oseba, ki je zadolžena za vodenje določene skupine ljudi. Prav zaradi te njegove vloge je zelo pomembno, kakšne osebnostne lastnosti in kompetence naj bi imel »idealen« vodja. Dober vodja se posebej odlikuje v vlogah organizatorja, motivatorja, vizionarja in kontrolorja.

Poleg strokovnosti na področju, ki ga vodi, se od vodje pričakujejo določene osebnostne lastnosti in vrline ter kompetence. Le-te so:

- strokovnost in razgledanost;
- poštenost in etično ravnanje ter iskrenost;
- pravičnost;
- sposobnost vodenja;
- obvladovanje komuniciranja;
- zavzetost za opravljanje svojega dela;
- sposobnost motiviranja;
- učinkovito ravnanje s časom;
- ustvarjalnost in inovativnost;
- osebna prožnost in prilagodljivost;
- visoka čustvena inteligenca;
- sposobnost vodenja sprememb;
- suverenost in samozavest pri odločitvah;
- pripravljenost za sprejemanje popolne odgovornosti;
- sposobnost sodelovanja;
- optimizem in pozitivno energijo;
- samokritičnost;
- uspešnost pri preprečevanju in reševanju konfliktov ter težav;
- duhovitost in ustvarjanje sproščenega pozitivnega vzdušja;
- obvladovanje organiziranja dela sebe in v skupini;
- strpnost do drugačnega;
- potrpljenje v nepredvidenih situacijah.

Težko bi našli tako idealnega človeka. Zato je pomembno, da zna vodja prenašati določene zadolžitve na svoje podrejene vodje in strokovne delavce. Sam pa rezultate nadzoruje in usmerja ter koordinira in usklajuje.



Kakšen je vaš neposredni vodja? Naštejte pet njegovih najboljših lastnosti.

Naštejte pet lastnosti, ki bi jih lahko izboljšal.

Za več informacij o lastnostih vodij pogledajte na:

<http://www.vodja.net/index.php?blog=1&title=kvalitetni-vodje-lastnosti&more=1&c=1&tb=1&pb=1>

<http://www.dashofer.si/?section=3&layer=2&content=4&cid=4416>

<http://www.poslovni-bazar.si/?mod=articles&article=405>

<http://www.dialogos.si/slo/objave/clanki/vodje-tretje-generacije/>

6.3 KOMUNICIRANJE IN MOTIVIRANJE KOT POMEMBNI ORODJI VODENJA

V prejšnjem poglavju smo našli lastnosti in kompetence dobrega vodje. Vedno znova si vodje zastavljajo vprašanje, kako uspešno voditi svojo skupino, za katero je odgovoren.

»Orodje vodenja« so različne metode, s katerimi vodje usmerjajo vedenje in delovanje svojih podrejenih z namenom uresničevanja zadanih ciljev (dnevni, tedenski, mesečni, letni ...).

Orodja, ki jih pri vodenju uporabljajo vodje, so:

- komuniciranje v in izven organizacije;
- motiviranje sodelavcev;
- redni letni razgovori;
- sistem nagrajevanja delavcev;
- reševanje konfliktov;
- timsko delo;
- delegiranje nalog;
- projektno delo;
- uporaba različnih standardov kakovosti;
- kontrola procesov in končnih izdelkov;
- informacijski sistem podjetja in razpoložljive informacije.

Našteta orodja lahko vodje uporabljajo pri svojem vsakodnevem delu. Katera orodja bo posamezni vodja izbral, je odvisno od njegovega poznavanja orodij od njegovega značaja in temperamenta ter načina vodenja, ki ga uporablja.



Spomnite se vaših treh zadnjih neposrednih vodij.

Kakšna orodja vodenja so uporabljali?

Naštejte pet stvari, ki bi jih vi »kot vodja« naredili drugače.

Za več informacij o lastnostih vodij pogledajte na

<http://www.mimovrste.com/artikel/1400133618/ucinkovita-orodja-vodenja>

6.4 RAZLIČNI PRISTOPI K VODENJU

Uspešnost posameznega podjetja je odvisna od zaposlenih in še posebej od oseb (e), ki so odgovorne za vodenje. Metode in načini vodenja ljudi so različni ter odvisni od vsakega posameznika. Kljub temu pa obstaja rdeča nit vodenja – usklajevati delo, zahteve organizacije z interesi in možnostmi posameznikov v skladno enoto. Povezati in uskladiti različne interese in dosežati pričakovane rezultate s čim manjšimi stroški, pomeni biti uspešen vodja.

Vodenje sodelavcev je najzahtevnejša naloga vodij (poleg planiranja, organiziranja in kontrole). Uspešnost vodenja lahko presojo po doseženih ciljih v podjetju. Ne strinjam se s

tistimi, ki trdijo, da je edini cilj ekonomski uspeh. Med temeljne cilje podjetja štejemo tudi ohranitev in razvoj podjetja, zadovoljevanje družbenih in posameznikovih potreb. Vodenje se mora izražati na zaposlenih tudi kot zadovoljstvo in dobro počutje pri delu.

»Umetnost vodenja je, da znaš pojasniti zaposlenim cilje podjetja, da jim znaš pokazati pot razvoja in napredka,« je dejal Drago Dolenc. Dober »šef« ne »dela«. On načrtuje, organizira, vodi in nadzira. Dober vodja ne daje zaposlenim nalog, ampak jim pokaže smer. Daje jim ideje, ne pa konkretnih rešitev, saj pričakuje, da bodo sodelavci rešitve iskali sami.

Tako kot smo si različni ljudje med seboj, tako so različni vodje. Vsakdo od njih ima svoj način vodenja. Ločimo:

1. avtokratični način vodenja, ki temelji na ukazovanju z vrha navzdol. Vodja določa naloge ter kako se bode le-te izvedle. Delavci se nahajajo v strogem podrejenem položaju. Zaradi tega ne kažejo posebnega odnosa in interesa do dela. S tem, ko vodja o vsem odloča, prevzema nase vso odgovornost;

2. demokratični način vodenja temelji na sodelovanju vodje in podrejenih delavcev. Vodja sprejema predloge in ideje članov skupine. Predloge skupaj obravnavajo in izmenjajo mnenja o možni rešitvi problemov. Vsi delavci sodelujejo pri izboljšanju rezultatov. Zato niso v podrejenem položaju, temveč so sodelavci. Skupaj odločajo in nosijo odgovornost. Vsak za svoje naloge, vodja pa za celotno delo;

3. svobodni način vodenja postavlja vodjo v vlogo informatorja skupine. Vodja pove, kaj naj bi skupina delala. V določenih časovnih obdobjih zbira poročila. V delo skupine se ne vtika, zanj je pomemben samo končen rezultat. Takšen svobodni način vodenja zahteva od članov skupine veliko mero zrelosti, odgovornosti in samodiscipline.

Zanimivih je šest načinov vodenja, ki jih je v članku z naslovom Leadership that gets results za Harvard Business Review 4/2000 napisal Daniel Goleman. Le-ti so:

1. ukazovalni način vodenja, ki temelji na zahtevi po takojšni izpolnitvi »ukaza«. Najbolje ta način opisuje fraza »Naredi, kar ti rečem«. Tak način vodenja se najbolje obnese v kriznih situacijah, na začetku sprememb vodstva ali s problematičnimi zaposlenimi. Splošen vpliv takšnega vodenja na vzdušje v podjetju je negativen;

2. avtoritativni način vodenja temelji na mobiliziranju zaposlenih v smeri vizije. Najbolje ta način opisuje fraza »Pojdi z mano«. Tak način vodenja se najbolje obnese takrat, kadar spremembe zahtevajo novo vizijo ali kadar potrebujemo v podjetju nove smernice. Splošen vpliv takšnega vodenja na vzdušje v podjetju je zelo pozitiven;

3. demokratični način vodenja temelji na sodelovanju vodje in podrejenih delavcev. Najbolje tak način vodenja opisuje fraza »Kaj misliš?«. Vodja sprejema predloge in ideje članov skupine. Predloge skupaj obravnavajo in izmenjajo mnenja o možni rešitvi problemov. Vsi delavci sodelujejo pri izboljšanju rezultatov. Zato niso v podrejenem položaju, temveč so sodelavci. Skupaj odločajo in nosijo odgovornost. Vsak za svoje naloge, vodja pa za celotno delo. Splošen vpliv takšnega vodenja na vzdušje v podjetju je pozitiven;

4. očetovski/materinski način vodenja temelji na sočutju, razvoju odnosov in medsebojni komunikaciji. Najbolje ta način opisuje fraza »Ljudje so prvi«. Tak način se najbolje obnese takrat, kadar želimo popraviti nesoglasja v skupini, kadar želimo zaposlene motivirati med stresnimi situacijami. Splošen vpliv takšnega vodenja na vzdušje v podjetju je pozitiven;

5. narekovalni način vodenja določa visoka merila delovne uspešnosti. Najbolje ga opišemo s frazo »Naredi tako kot jaz, takoj«. Tak način vodenja je primeren za situacije, ko želimo priti do hitrih rezultatov v visoko motivirani in sposobni skupini. Splošen vpliv takšnega vodenja na vzdušje v podjetju je negativen;

6. inštruktorski način vodenja temelji na usposabljanju zaposlenih za prihodnost. Najbolje ga opisuje fraza »Poskusi naslednje«. Tak način vodenja nudi pomoč zaposlenemu, da izboljša svoje delo in sploh sposobnosti. Splošen vpliv takšnega vodenja na vzdušje v podjetju je pozitiven.



Izbira načina vodenja je največkrat odvisna od osebnosti posameznega vodje in od trenutne situacije.

6.5. POMEN CILJNEGA VODENJA

Ciljno vodenje je proces, kjer nadrejeni skupaj s podrejenimi postavijo skupne cilje, opredelijo odgovornosti vsakega posameznika s končnimi rezultati ter kriterije za merjenje uspešnosti doseganja ciljev. Pri opravljanju nalog imajo podrejeni samostojnost za doseganje ciljev. Sami so odgovorni za samokontrolo končnih rezultatov.

Ciljno vodenje se v angleščini imenuje **Management by objectives** (MBO) – vodenje s pomočjo delovnih ciljev. Gre za nekakšen način motiviranja, kjer se poslovni cilji in odgovornosti prenesejo na nižje ravni v organizaciji. V podjetjih, ki uporabljajo ciljno vodenje, si vsak oddelek določi cilje, posameznikom pa definira njegove individualne cilje in smotre vodja. Ciljno vodenje zahteva sodelovanje vsakega posameznika pri odločitvah, ki se nanašajo na njegovo delo.

Jasno opredeljeni cilji, postavljeni na pravi način in ob pravem času, so osnova za njihovo uspešno uresničevanje. Cilj mora imeti nujno naslednji dve komponenti, in sicer:

- **imeti mora časovno omejitev** – vsak si mora postaviti rok, saj le-ti vedno silijo k akciji. Primer: kdaj hitreje spakiraš: a) ko to veš en mesec v naprej ali b) ko to izveš noč pred odhodom;
- **cilj mora biti merljiv** – ali bom takrat lahko to stvar izmeril.

Bolj celovita metoda pa je metoda SMART, ki upošteva vseh pet potrebnih elementov za doseganje ciljev. Le-ti so:

- S-Specific – točno določen cilj;
- M-Measurable – merljiv;
- A-Agreed upon and Attainable – v skladu s tvojimi vrednotami;
- R-Realistic and Rewarded – realen in z možnostjo nagrade;
- T-Timely – časovno opredeljen.



**Ali imate v podjetju postavljene cilje in rok za njihovo izvedbo?
Na več informacij o ciljnem vodenju pogledjte na spletno stran
<http://anej.si/kako-v-istem-casu-narediti-dvakrat-vec-kot-drugi/>.**



Nikoli ne boste dosegli svojih ciljev, če ne boste prenehali za svoje probleme kriviti drugih, ampak se boste pričeli spraševati, kaj bi vi lahko naredili drugače ...«

Povzetek poglavja

Vodenje je usklajevanje tehnično razdeljenega dela v celoto, kot usklajevanje posameznikov in skupin. V podjetjih so udeleženi lastniki, managerji in zaposleni. Kljub temu, da ima vsakdo od njih svoje interese, ne smemo pozabiti, da vsi delajo v isti organizaciji in za istega kupca izdelkov ali storitev.

Tako kot so različni vsi zaposleni, so različni tudi vodje (vseh nivojev). Različni so zaradi različnih osebnih lastnosti, znanja, motivacije in sposobnosti.

Različni vodje uporabljajo različne načine in metode vodenja.

Eden izmed sodobnejših načinov vodenja je ciljno vodenje.

Vprašanja za preverjanje znanja in vaša razmišljanja o poglavju

1. Kaj je vodenje? Opišite kaj dela vaš neposredni vodja.
2. Kaj mislite, da bi vodja moral delati?
3. Spomnite se vseh vaših dosedanjih vodij. Kateri vam je ostal najbolj v spominu in zakaj?
4. Kakšne načine vodenja uporablja vaš nadrejeni?
5. Naštete pet dobrih in pet slabih lastnosti vašega neposrednega vodje.
6. Kaj je ciljno vodenje in kako ga lahko uporabimo v organizaciji?
7. Naštete tri primere iz vsakodnevne prakse, kjer boste znanja, pridobljena v tem poglavju, lahko takoj uporabili.

Priporočljiva literatura za poglobljanje omenjenega poglavja:

- Blanchard, K. *Enominutni vodja oblikuje učinkovito delovno skupino*. Ljubljana: Taxus, 1995.
 Blanchard, K. *Enominutni vodja se sooči s pokoro*. Ljubljana: Taxus, 1995.
 Blanchard, K. *Enominutni vodja*. Ljubljana: Taxus, 1994.
 Blanchard, K. *Misija: mogoče*. Ljubljana: Taxus, 1996.
 Blanchard, K. *Vodenje in enominutni vodja*. Ljubljana: Taxus, 1995.
 Carnegie, D. *Kako uspešno vodimo ljudi*. Ljubljana: založba Mladinska knjiga, 1997.
 Drucker, P. *O managementu*, Ljubljana, GV založba, 2004
 Kyle, D. *Štiri moči voditeljstva*. Ljubljana: Amalietti, 2000.
 Marjon, M. *Samozavestno vodenje*. Ljubljana: Inštitut za razvijanje osebne kakovosti, 2000.
 Maxwell, J. *Postanite voditelj*. Ljubljana: Amalietti, 1999.
 Možina, S. *Management*. Radovljica: Didakta, 2002.
 Tracy, B. *Vrhunsko vodenje*. Bled: Vernar Consulting, 2000.
 Več avtorjev. *Človeku prijazno in uspešno vodenje*. Ljubljana: Panta Rhei, 1996.

7 VODENJE SKUPINSKIH PROCESOV

Kaj boste izvedeli in se naučili v tem poglavju ?

Spoznali in razumeli boste zgradbo ter delovanje skupine.
Spoznali boste razliko med skupinskim in timskim delom.
Spoznali boste pomen timskega dela.
Spoznali boste principe sestave in razvoja tima.
Spoznali boste, kaj je konflikt.
Spoznali boste, kaj je problem in kako se rešuje.
Spoznali boste načine odločanja.
Spoznali boste pomen ustvarjalnosti.
Spoznali boste razlike med idejo, invencijo, inovacijo in tehnično izboljšavo.

Tim je skupina ljudi, katerih delo je medsebojno odvisno, nosijo skupno odgovornost za dosego nekega rezultata in so uravnoteženi«, pravi Purgova, »pogoj za uspešno delo pa je poznavanje samega sebe, osebni razvoj in gradnja svojih dobrih lastnosti.« V timih obstajajo različne vloge, ki morajo biti uravnoteženo razporejene med člani, toda brez dobrega vodje, tim kljub temu ne more optimalno delovati. Na njegovo uspešnost vpliva tudi vrsta tima in faza v njegovem življenjskem ciklu, predvsem pa uravnoteženost vlog, jasni cilji in pravila, ustrezno vodenje, odprtost, zaupanje in sodelovanje članov, dobra komunikacija ter medsebojni odnos (<http://www.skoj.si/index.php?id=99>).

Vodja **ni nikoli sam sebi vodja**. Vedno ima v svoji skupini vsaj enega ali več sodelavcev. Čim večja je skupina delavcev, katerim je nadrejen, zahtevnejše je njegovo delo. Vodja vedno dela s skupino ljudi. Delati z ljudmi pomeni delati v skupini – timu. Žal je največji problem Slovencev, da smo vzgojeni in da smo živeli v obdobju »egoističnih individualistov«. Sedanji časi pa od nas zahtevajo delo v skupini. Tega do sedaj nismo delali. Zato se moramo tega naučiti. Časi »individualcev in solistov« so definitivno minili.

Časi, ko je lahko posameznik sam rešil probleme, so minili. Danes v podjetjih potrebujemo vedno nove in sveže ideje za razvoj novih izdelkov ali storitev. Samo novi izdelki podjetja »obdržijo« in si pridobijo konkurenčne prednosti na tržišču. Novosti so nujne in nepogrešljive. To dejstvo sili podjetja, da pridobijo kar največ novih uporabnih in koristnih idej o izdelkih (storitvah), o načinu prodaje, o embalaži, o tehnoloških spremembah. S pridobivanjem idej se ukvarjajo različni strokovnjaki v podjetju ali v določeni stroki. Vsi se ukvarjajo z isto mislijo, na kak način in kako pripraviti ljudi, da bodo producirali čim več novih idej. V ta namen so nastale najrazličnejše tehnike skupinskega – timskega dela.

Tim je sestavljen iz posameznikov z različnim znanjem in različnimi izkušnjami. Člani tima imajo tudi različne osebnostne lastnosti ter preteklost. Tim je mala skupina ljudi, kjer je skupni cilj pomembnejši od ciljev posameznikov. Tim bo neuspešen, če bodo namesto skupnega cilja prevladovali individualni cilji in želje.

Timsko delo ali delo v skupinah se pri nas vedno bolj pogosto uporablja. Pri reševanju problemov, kjer je udeležениh več oseb, je timsko delo tako ali tako edina možna oblika. Udeleženci problema tako postanejo njegovi soroševalci in s tem pripomorejo k skupni rešitvi.

Slovenci se timskega dela šele učimo, saj dosednji izobraževalni programi tega niso razvijali. Tudi sama družinska vzgoja nas je učila »individualizma in egoizma«. Zato je pred celotno družbo nov izziv, ki se mu reče skupinsko (timsko) delo na vseh področjih. Ponovno se potrjuje stari pregovor, da je v slogi moč. Za reševanje problemov, za sprožanje in oblikovanje novih idej se danes uporabljajo najrazličnejše metode in tehnike. Osnova njihovega reševanja pa je skupinsko – timsko delo. Skupni namen vseh različnih metod in tehnik je priti do novih idej, znanj ter spoznanj. Najbolj znane metode in tehnike ustvarjalnega dela in reševanja v skupini so (Ivanko-Brejc, 1995, 176–181): burjenje možganov, razprava 66, SIL metoda, tehnike najbolj divje ideje, obrnjena nevihta možganov, solo nevihta.

Dobre skupine – tima ni brez dobrega vodje. Če vodja nima v svojem oddelku sodelavcev, nima koga voditi. Najpomembnejša naloga vodje (tima) je, da uravnoteži vloge in vsakemu posamezniku delegira naloge, ki jih lahko dobro opravi glede na svojo strokovnost, sposobnosti in osebnostne značilnosti.

Uspešni vodja skupine je tisti, ki (Brečko, 1998, 20):

- spozna, da je vsak član skupine »unikatna« osebnost, s svojimi enkratnimi sposobnostmi in osebnostnimi lastnostmi, vrednotami, željami in interesi, ki ve, kaj motivira vsakega posameznega člana;
- se prepriča, da vsak član skupine natančno ve, kaj od njega pričakujejo in kaj je cilj skupinskega dela;
- zna ustvariti ozračje pripadnosti skupini, da se torej vsi resnično počutijo njegov del;
- usmerja člane proti cilju in skrbi za redne povratne informacije, ne le priložnostne, kajti pozitivna povratna informacija deluje na člane skupine izredno motivacijsko;
- zna pokazati vsakemu članu skupine, da njegovo delo vsi cenijo in tudi njegov prispevek k skupinskemu delu;
- delegira naloge in tako daje vsakemu članu priložnost, da prevzame odgovornost za opravljanje določene naloge in da se lahko pri tem samostojno odloča;
- omogoča posamezniku osebnostni razvoj;
- se prepriča, da zahtevnost naloge ne presega sposobnosti posameznikov, za opravljanje nalog zagotovi vire in tehnično opremo.

Vodja skupine mora biti za druge člane skupine vzor. Vodenje skupine ni lahka naloga. Skupino sestavljajo posamezniki, toda resnična skupina ne pomeni le vsote posameznikov in njihovih sposobnosti, temveč tudi njihove sinergijske učinke. Naloga vodje je uravnotežiti vloge v skupini, pri čemer sam ni izvzet. Dr. Meredith Belbin iz Univerze v Cambridgeu je na osnovi dolgoletnih raziskav ugotovil, da ima vsak član v skupini – timu dvojno vlogo:

- **funkcionalno**, to pomeni, da je nekdo ekonomist za marketing, inženir, računovodja itd. Ta vloga je zelo zahtevna in terja od posameznika določena strokovna znanja;
- **timsko**, to je vloga, ki je veliko manj opazna, toda nič manj pomembna. Andrej zmeraj pride na dan s kakšno novo idejo. Mojca si prizadeva za dokončne rešitve, Marko pa zmeraj najde kakšen argument proti, Janez zmeraj priskrbi potrebne informacije.

Meredith Belbin je opredelil osem vlog, ki zagotavljajo uspešnost skupine. Le-te so:

- izvajalec;
- koordinator;
- snovalec;
- strokovnjak;
- iskalec virov;
- ocenjevalec;
- sodelavec;
- dovrševalec.



Ali lahko v vašem podjetju govorite o timskem delu?

Podajte primer.

Za več informacij o ciljnem timskih vlogah pogledajte na spletno stran

<http://www.videocenter.si/index2.html>.

Dr. Pavao Brajša v svoji knjigi Sedem skrivnosti uspešnega managementa govori o treh vrstah timov. Le-ti so:

- neuspešni so timi, kjer je $1 + 1 + 1 = -3$;
- povprečni so timi, kjer je $1 + 1 + 1 = 3$;
- uspešni so timi, kjer je $1 + 1 + 1 > 3$.



Tim je skupina posameznikov s specifičnim smotrom, ki je zavezana visokim standardom delovne uspešnosti:

- ki si je na jasnem glede vlog in odgovornosti vsakega posameznika in čemu ali komu so vsi skupaj odgovorni, ki imajo konkretna, jasna in dogovorjena znanja za uresničevanje konkretnih ciljev;
- ki se strinjajo tako glede realnosti kot ambicioznosti ciljev, ki razumejo kaj in v čem sta skupna smotra ter namen tima, ki imajo številne komplementarne veščine, dejanske ali potencialne in ki so reprezentirane skozi cel tim (ozko strokovne, tehnične, odločevalske in problemsko reševalne, medosebne);
- ki jim ni vseeno enemu za drugega in ki skrbijo eden za drugega;
- ki sami sebe kličejo »TIM«.

<http://www.dialogos.si/slo/storitve/izobrazevanja/timsko-delo/>

RAZLIKA MED SKUPINO IN TEAMOM

Čeprav v vsakdanjem življenju med izrazoma skupina in team vsaj večina ne vidi bistvene razlike, se na področju organizacije dela in v strokovni terminologiji ta dva pojma med seboj precej razlikujeta. Po mojem mnenju je dober prikaz spodaj opisana definicija.

Pri skupinskem delu sodeluje več ljudi, vendar delo ne zahteva vzpostavitve posebnih socialnih stikov in rešitev naloge ni odvisna od povezav med posameznimi člani, kar je značilno za teamsko delo. Socialnih stikov med posameznimi člani sicer ne moremo zanikati, vendar za izpolnitev naloge niso odločilni.

Timski način dela je nepogrešljiv takrat, ko pot reševanja, rešitev, število rešitev in način reševanja problema niso znani. Tedaj so dobrodošla različna mnenja, ki po usklajevanju lahko dajejo boljšo rešitev. V takšnih primerih poskušamo sestaviti skupino ljudi s podobnim, vendar s heterogenim znanjem in s takšnimi osebnostnimi lastnostmi, ki omogočajo hitro nastajanje tima« (Lipičnik, 1998, 271–272).

Tabela 5: Primerjava med učinkovito in neučinkovito skupino

UČINKOVITA SKUPINA	NEUČINKOVITA SKUPINA
Skupinsko ozračje je nebirokratsko. Napetosti so redke. Delovno ozračje povečuje človekovo prizadevanje in njegovo zanimanje. Znamenj dolgočasje ni.	Skupinsko ozračje je dolgočasno in brezobzirno. Skupina ni usmerjena k svoji nalogi.
Naloge in cilji so jasni vsem udeležencem in z njimi soglašajo. O spornih točkah se odkrito pogovorijo. Iščejo rešitve.	Iz pogovorov težko ugotovimo, kaj so naloge in kakšen je njihov cilj. Če bi cilje in naloge zapisali, nismo prepričani, da bi jih skupina razumela ali da jih je pripravljena sprejeti.
Komunikacija je spontana, odprta in teče v vseh smereh. Člani se med seboj poslušajo. Vsaki ideji prisluhnejo. Nihče se ne boji izraziti svojega mišljenja, ker bo skupina vsako misel razvijala.	Komunikacija je previdna, zadržana ali povsem zavrta. Člani se komajda poslušajo. Če kdo izrazi svoje mišljenje, ga izrazi predvsem zato, da bi okrepili svoj položaj.
Skupina sprejema razlike v mišljenju. Ne izogiba se konfliktom in jih ne poskuša potlačiti, temveč jih jemlje kot pobudo za nadaljnje razpravljanje in posvetovanje. Konflikti skupini pomagajo, da nadaljuje.	Skupina ni sposobna izrabit razlik v mišljenju. Konflikti ustavijo celotno skupino. Zato konflikte raje potlačijo, lahko pa osebno sovraštvo in nasprotja bremenijo celotno skupino.
Večino sklepov je sprejeta z usklajevanjem. Zato je tudi rešitev sprejemljiva za vse. Če se z odločitvijo kdo ne strinja, svoje pomisleke odkrito pove, skupina pa jih poskuša vključiti v sklep, kolikor je to mogoče.	Prihaja do nejasnih odločitev. Njihov vpliv na skupino ni preverjen. Šele takrat, ko so sklepi sprejeti, se oglasijo ljudje, ki jih ne morejo sprejeti. Zato se obotavljajo in ga ne želijo uresničevati, lahko pa uresničitev tudi preprečijo.
Že na začetku dela so vsem članom jasna navodila za delo in jih sprejemajo.	Nihče dobro ne ve, kaj naj stori. Tudi takrat, ko se sooča z odgovornostmi, ostaja dvom, ali se jim skupina mora podrediti.
Skupina razpravlja sproščeno in brez strahu. Kritika ne velja za osebni napad, je konstruktivna in je namenjena odstranjevanju ovir, ki skupino ovirajo ali ji onemogočajo pot do cilja.	Kritika praviloma vodi do napetosti, posamezniki jo imajo za osebni napad. Zaradi kritike je skupina močno prizadeta. Iz strahu pred napetostmi in konflikti se skupina izogiba javni kritiki.
Posamezniki se s problemi in cilji skupine poistovetijo. Člani ne priznavajo tajnih navodil. Vsakdo o vsakomer ve, kaj si misli.	Vsak član svoje občutke skriva. Nihče si noče opeči prstov ali se izpostavljati. Zato ostane veliko stvari skritih in nihče ne ve, kaj misli drugi.
Vodja s skupino ne gospodari. Vodenje prehaja od enega člana na drugega, kot zahtevajo okoliščine in kot dopuščajo sposobnosti sodelavcev. Zato ni boja za moč in prevlado. Ne razpravljajo o tem, kdo ima prav, temveč o tem, kako bodo optimalno rešili problem.	Vodja član vodenja ne pusti odvzeti. Poskuša vse, da bi obdržal moč, položaj in svoj prav. Najpomembnejše je vprašanje: Kdo ima prav? Čigava bo obveljala?
Skupina je samokritična in nenehno spremlja svoje delo. Zmeraj razpravlja odkrito in išče rešitve.	Skupina se zmeraj izogiba razpravi o lastni funkcionalnosti. Ima se za nezmotljivo in kritizira druga skupine.

Vir: Lipičnik, 1998, 271–272

V podjetjih velikokrat zamenjujemo **skupinsko in timsko delo**. Skupinsko delo zahteva veliko manj energije, vendar je za podjetje tudi veliko manj produktivno in pomembno. Delovanje in pojmovanje skupinskega dela ter timskega načina dela se razlikuje glede na:

- organiziranost;
- komunikacijo;
- cilje;
- zaupanje;
- prenos znanja;
- reševanje konfliktov;
- sprejemanje odločitev.

Pri **organiziranosti** je razlika med skupino in timom v tem, da je neka skupina predvsem administrativno organizirana in so člani med sabo neodvisni, pri timu pa je pomembno dejansko funkcioniranje tima. Zato sta sodelovanje in medosebna odvisnost članov ključnega pomena.

Komunikacija je med člani skupine skoraj nepomembna, ker so člani med sabo neodvisni. Pri timskem delu pa je ravno uspešna in iskrena komunikacija ključ za produktivno sodelovanje. Pomembno je, da se v procese komunikacije aktivno in enakovredno vključujejo vsi člani tima.

Pri **postavljanju ciljev** v skupini njeni člani ne sodelujejo in so cilji tako rekoč eksterno določeni ter vsiljeni. Pri timu je pomembno, da imajo njegovi člani možnost sooblikovanja ciljev, saj je na tak način mogoče doseči internalizacijo ciljev.

Ustrezna **stopnja zaupanja** predstavlja ključno vrednoto za sodelovanje. V skupini člani niso tako povezani in predani skupnemu cilju, zato zaupanje niti ni tako pomembno, narava timskega dela pa zaupanje postavlja kot ključno zahtevo in nepogrešljivo vrednoto.

Prenos znanja med člani skupine ni pomemben in mogoč, za racionalno ter polno delovanje tima pa je zelo pomemben. S prenosom znanja se ustvarjajo sinergični učinki, ki plemenitijo in nadgrajujejo bazen znanja ter veščin članov tima.

Reševanje konfliktov v skupini ni ključno, ker se poskušajo izogibati konfliktnim situacijam. Pri timskem delu so konstruktivni konflikti dobrodošli, saj lahko pomenijo neki nov razvojni naboj, ključno pa je, da jih zna vodja tima ustrezno obvladovati in reševati.

Pri **sprejemanju odločitev** člani skupine niso aktivni, člani tima pa odločitve sprejemajo skupaj, na čim bolj demokratičen način, saj je pomembno, da se z odločitvijo strinjajo, zato ji tudi maksimalno sledijo in jo uresničujejo

Izvajanje uspešnega timskega dela v podjetju ni uspešno samo po sebi, ampak zahteva precej truda.

Ločiti moramo med skupino in timom. Vsak tim je skupina, vsaka skupina pa ni tim. Pri timskem delu je potrebno upoštevati tri sestavine, in sicer: **posameznika**, **nalogo** ter **skupino**. Med vsemi temi tremi dejavniki je potrebno vzdrževati ustrezno ravnovesje in ravnotežje, saj v nasprotnem primeru ključne prednosti timskega dela razvodenijo (<http://www.poslovni-bazar.si/?mod=articles&article=-220>, 20. 10. 2008).

7.2 POMEN TIMSKEGA DELA

Tim je uspešen, ko nastane:

- neformalna, sproščena, vendar angažirana delovna atmosfera;
- usmerjanje razprave;
- skupna zaveza jasnim ciljem;
- poslušanje in ne prehitro kritiziranje;
- je nasprotjem dovoljeno »na zrak«;
- je večina odločitev sprejeta s konsenzom;
- konstruktivna kritika je pogosta;
- člani so si med seboj precej direktni, brez ovinkarjenj;
- izmenjujejo si čustva;
- akcije so dogovorjene, vloge in pristojnosti razumljene ter sprejete;
- tim je samokritičen in presoja tako uspešne poteze kot napake;
- timi imajo jasno identificirane norme vedenja in reševanja konfliktov;
- komunikacije potekajo med vsemi člani tima, mnenja se spodbuja in ne zatira;
- notranjo rivaliteto med člani je mogoče obvladovati, upravljati, nadzorovati;
- vsi člani tima so drug z drugim iskreni, odkriti, se podpirajo in so tolerantni do napak;
- tim si nenehno prizadeva za izboljšave;
- člani so dovzetni za nove ideje, spremembe, različnost pogledov;
- odloča se s konsenzom prej kot z večinskim glasovanjem;
- odloča se glede na dejstva in vsebino, ne glede na slog in status posameznika;
- kultura tima spodbuja zaupanje, delitev informacij, spontanost, prevzemanje tveganj;
- skupna odgovornost, zasluge za uspeh in neuspeh;
- jasni, realistični cilji, strinjanje z njimi, zavzetost za uresničevanje;
- timski cilji so enakovredni osebnim;
- člani prispevajo različna komplementarna znanja, veščine in izkušnje;
- člani popolnoma razumejo svoje vloge in prevzemajo odgovornosti, kot je potrebno
(<http://www.dialogos.si/slo/storitve/izobrazevanja/timsko-delo/>, 20. 10. 2008).

Prednosti timskega dela

Člani tima se zavedajo medsebojne odvisnosti. Razumejo, da je mogoče osebne in timske cilje učinkoviteje doseči le z vzajemno podporo in s sodelovanjem. Člani tima čutijo močnejšo poklicno in stanovsko pripadnost, saj so zavezani ciljem, ki so jih sami oblikovali. S svojimi sposobnostmi in znanjem člani tima prispevajo k skupnemu uspehu. V timu se razvijajo občutki zaupanja, spodbujeno je sproščeno izražanje idej, mnenj, občutkov, vprašanj, dilem. Člani tima razvijajo odprto in iskreno komunikacijo, trudijo se razumeti poglede in argumente drugih članov. Pri razvijanju raznih spretnosti in pristopov spodbujajo drug drugega ter so deležni medsebojne podpore. Članom tima predstavljajo konflikti le enega od vidikov človeške interakcije, konfliktne situacije zaznavajo kot priložnosti za preverjanje novih idej, lastne fleksibilnosti in tolerantnosti. Probleme rešujejo hitro in konstruktivno. Člani tima sodelujejo pri odločanju. Timsko delo osebno in strokovno oblikuje člane tima, predvsem z vzdušjem, pogoji dela in zahtevami, ki jih prednje postavlja skupna naloga (<http://www.poslovni-bazar.si/?mod=articles&article=81>, 20. 10. 2008).

7.3 SESTAVA IN RAZVOJ TIMA

Za uspešnost timov je torej potrebno zagotoviti:

- ravnovesje vlog (Belbin itd.);
 - jasnost ciljev + skupno dogovorjene cilje;
 - odkritost + sposobnost konfrontacije;
 - podporo + zaupanje;
 - sodelovanje + (ustvarjalni) konflikt;
 - procese, ki so enako pomembni kot izidi (protokoli določeni);
 - ustrezno vodenje glede na stopnjo pripravljenosti;
 - tekoče spremljanje rezultatov;
 - osebni razvoj posameznikov;
 - dobre medsebojne odnose;
 - model odprtih komunikacij
- (<http://www.dialogos.si/slo/storitve/izobrazevanja/timsko-delo/>, 20. 10. 2008).

Pasti timskega dela

Oblika timskega dela ima tudi svoje pasti, ki so lahko včasih celo usodne za izpeljavo naloge. Ena izmed glavnih pastí se imenuje »šefovanje« oziroma vodenje tima. Dober vodja tima mora biti tudi vedno dober koordinator človeških virov. To pomeni, da pozna in zna usmerjati osebnostne ter strokovne sposobnosti vseh članov ekipe.

Vsak vodja tima nima ustreznih komunikacijskih ali človeških lastnosti za motiviranje in uspešno koordiniranje aktivnosti članov tima. Uspešno timsko delo je namreč posledica uspešnega prepletanja sposobnosti vseh članov tima. Naslednja past se imenuje spoznavanje najšibkejšega člana. Pri timskem delu se dokaj hitro pokažejo šibki člani ekipe. Naloga vodje tima je, da najšibkejši člen izloči in ga ustrezno nadomesti z novim.

Slaba lastnost za timsko delo je tudi šibka socialna inteligenca voditelja in članov tima. Uspešno delo tima namreč temelji na uspešnem poverjanju nalog, na medsebojnem zaupanju in spoštovanju ter na visoki stopnji zavesti članov tima (samokontroli). Vodje timov se morajo zavedati procesa homogenizacije in poti proti sinergiji ekipe, zato želja ali nuja po »biti sam za vse« ne sodi v timsko delo.

Timsko delo v praksi

V praksi je definiranje skupine delavcev kot »tim« in izvajanje nalog kot »timsko delo« velikokrat popačeno interpretirano. To področje se v organizacijah še vedno napačno razume, poenostavlja ali podcenjuje. Ljudje, ki vodijo delovne ekipe, se pogosto osredotočijo zgolj na tehnično izvedbo dela ali projekta, ljudi (in njihove potrebe) pa zanemarijo. Prav zanemarjanje potreb ljudi pa povzroča konflikte, stresne situacije in tako zanesljivo ohromi uspešno delo. Rezultat je slabo in površno opravljeno delo (<http://www.poslovni-bazar.si/?mod=articles&article=81>, 18. 10. 2008).

7.4 KAJ JE KONFLIKT

SSKJ definira **konflikt** -a m (i) **1. duševno stanje nemoči zaradi nasprotujočih si teženj; nasprotje, napetost.**

Pri vsakodnevni komunikaciji lahko nastane konflikt, ki lahko vključuje:

- dve ali več nasprotujočih si strani;
- medsebojni spopad mnenj;
- strani, ki druga do druge izražajo negativno vedenje.

Obstajajo tudi tri različne oblike konfliktov, in sicer:

- spopad mnenj, ki izhaja iz različnih namer, vedenja in vrednot;
- nasprotujoče si zahteve, zaradi katerih druga drugo blokirajo in zato tudi nihče ne uresniči svojih;
- nesporazumi med strankami.

V takšnih razmerah se je konfliktu skoraj nemogoče izogniti, ker se je komunikacija prekinila ali porušila. Ko se konflikt pojavi, ga mora nekdo čim hitreje poskušati rešiti, da se ne bi okrepil in ustvaril še večje razdalje. Če človeku ne uspe hitro in odločno ukrepati, lahko doživi neprijetno situacijo, ki vodi do destruktivnih izidov, povezanih s sovražnostjo in prepiri. To utegne voditi v psihološka obtoževanja in fizične stiske.

Nepotrebnim konfliktom se je možno izogniti, če se naučimo izrekanja in sprejemanja pozitivne kritike. Kritika zaradi kritike bo zelo hitro ustvarila konflikt. Povsem pravilno je, da izrazimo negativne reakcije, vendar je izbira besed ključnega pomena. Vzdržati se moramo nepotrebnih izzivanj.

Poleg negativnih posledic konflikta imamo tudi pozitivne posledice (Bernik, 2000, 113). Pozitivne posledice so, če konflikt:

- izboljšuje kvaliteto sprejetih odločitev;
- vzpodbuja kreativnost in inovativnost;
- povečuje interes in radovednost v skupini;
- postaja sredstvo za zmanjšanje napetosti;
- omogoča boljšo prilagoditev spremembam.

Konflikt onemogoča članom skupine, da pasivno sprejemajo odločitve, ki temeljijo na slabih predpostavkah. Konflikt jih prisili, da raziščejo vse alternative, vzpodbuja nastajanje idej, vzpodbuja novo ovrednotenje skupnih ciljev in na ta način povečuje verjetnost boljšega prilagajanja na spremembe.

Seveda so lahko posledice konflikta tudi negativne (v skrajnem primeru lahko konflikt pripelje do razpada skupine), kot npr.:

- nezadovoljstvo;
- poslabšanje medsebojnih odnosov;
- zmanjšanje delovne uspešnosti;
- slaba komunikacija med udeleženci;
- borbe med zaposlenimi, ki postanejo pomembnejše od samega dela.

Mediacija ali posredovanje v sporu je proces, ki ga usmerja mediator in v katerega se sprte strani ali strani, ki imata določeno sporno področje ali vprašanje, vključita prostovoljno z namenom iskanja rešitve, ki bi bila sprejemljiva za obe strani. Prednost mediacije je v učinkovitosti, nizkih stroških, visoki stopnji uspešnosti in obojestranski sprejemljivosti rešitve. Poleg formalne je zelo koristna tudi neformalna mediacija, ki je uporabna tako v osebnih odnosih kot tudi na delovnem mestu.

Mediator je oseba, ki je usposobljena za vodenje procesa mediacije in pomaga udeležnim v procesu, da konstruktivno izrazijo probleme, želje in potrebe ter aktivno sodelujejo pri iskanju rešitve. Mediator je nevtralen in skrbi za proces, glede vsebine pa se ne opredeljuje.

Poleg hitre in zadovoljive rešitve mediacija prispeva k izboljšanju odnosov in sodelovanju med sprtima stranema, zmanjšuje možnost zaostrovanja sporov v prihodnje in prispeva k razvijanju učinkovitih oblik preprečevanja ter razreševanja težav in nesoglasij (<http://www.mediacija.com/mediac.htm>, 20. 10. 2008).



Ali ste pred kratkim imeli konflikt s sodelavcem?
Opišite situacijo. Kako ste jo rešili?
Za več informacij o mediaciji pogledjte na spletno stran
<http://www.mediacija.com/mediac.htm>.

7.5 KAJ JE PROBLEM IN KAKO SE REŠUJE

Problem – grško problema, naloga, ki terja rešitev. Težko rešljiva (ali še nerešena naloga ali vprašanje). Problem lahko definiramo tudi kot težavo, s katero se moramo v življenju spoprijeti. Kadar smo v pravem problemu, ne vidimo rešitve, ni ga možno rešiti z našimi trenutnimi rešitvami in znanji, kajti če bi ga bilo lahko rešiti, smo že v fazi reševanja. Reševanja problema se moramo lotiti na povsem nov način. Za vse probleme je značilno, da nas naredijo budne, aktivne, ne pustijo nam spati. Problem je darilo, samo, če ga znamo prav odviti.

Značilnosti problema

Problem se vedno pojavi, ko se nečemu upiramo, se s tistim nočemo soočiti in duhovno, osebno rasti. Problem ima vedno pozitiven cilj. Želi nam dobro in da mu prisluhnemo. Izgine šele takrat, ko sprejmemo njegovo sporočilo, ga ozavestimo in prerastemo.

V knjigi Vsakdo je lahko Einstein je Scot Thorpe napisal spodaj opisano razmišljanje o problemih (Thorpe, 2003, 33).

Dobri problemi imajo številne pomembne lastnosti, najpomembnejša pa je ta, da so zapisani. Problem moramo spraviti na papir. Misli zaživijo šele takrat, ko so zapisane. Če želite rešiti zapleten problem, si ga najprej zapišite. Ta nasvet seveda ne velja, če stojite pred strelskim vodom.

Opis problema vas prisili, da se nanj skoncentrirate. Tako kot koncentriran laserski žarek prereže kovino, lahko vaš um, ko ste skoncentrirani, prodre skozi najtežji problem. Opis problema je vaše orodje za koncentracijo.

Morda se vam zapisovanje problema zdi preneumno, saj ste prepričani, da ga dovolj dobro poznate. Vendar, **če hočete problem rešiti, ga morate opisati.**



Problem je najbolje prespati.

Znanstveniki trdijo, da imajo dokaze, ki podpirajo tradicionalni nasvet, da je problem najbolje prespati. Povedali so, da spanje okrepi spomin in možganom pomaga sortiranje mase informacij, ki jih možgani vsak dan prejmejo.

7.6 NAČINI ODLOČANJA

Na osnovi najrazličnejših informacij in podatkov se vodje (vseh nivojev) nenehno odločajo. Odločanje je izbiranje med alternativnimi ukrepi in dejavnostmi, med posledicami teh ukrepov in dejavnosti ter med želenimi izidi. **Odločanje je umska aktivnost**, ki obsega opredelitev problema in izbiro ene od alternativnih smeri dejavnosti za njegovo razrešitev (Terpin, 299, 1996).

Odločanje je funkcija managementa, pri kateri izmed različnih konkurenčnih alternativ zavestno izberemo možnost, ki ustreza našemu namenu.

Dejansko vsakdo od nas nenehno izbira in se odloča med možnostmi, ne da bi se tega zavedali. Odločanje je zahtevna umska aktivnost. Pri odločanju govorimo o:

- potrebi oz. razlogu za odločitev;
- različnih variantah ali možnih rešitvah;
- merilih, na osnovi katerih bomo izbirali.

Kako človek razmišlja pri procesu odločanja:

- analizira;
- sintetizira;
- vrednoti;
- uporablja intuicijo in instinkt;
- rezultat si vizualno predstavlja;
- uporablja domišljijo;
- odvisen je od svojih čustev.

Proces odločanja je »zelo subjektiven« in podvržen čustvom osebe, ki se odloča. Zato je primerno, da med odločanjem poskušamo izboljšati svoje sposobnosti razmišljanja in se naučimo »obvladovati« čustva.

Razlog za sprejemanje odločitev je določen problem (pomanjkanje denarja, preveliki stroški, pomanjkanje surovin ...). Gre za odstopanje od normalnega ali pričakovanega delovanja.

Ponavadi je več možnih rešitev. To pomeni, da lahko enak problem rešimo na različne načine. Pri izbiranju in odločanju o dokončni varianti upoštevamo najrazličnejše komponente (čas, denar, potrebna energija, material ...).

Glede na ravni managementa delimo odločanje na (Tavčar, 1999, 10):

1. *rutinsko odločanje*: enostavne odločitve so za omejeno število enostavnih odločitev opredeljene v naprej;
2. *analitično odločanje*: odločanje poteka po bolj ali manj zapletenem modelu, metodi, algoritmu, ki upošteva tudi številne (kompleksne, spremenljive, tvegane in podobne) okoliščine;
3. *intuitivno odločanje*: odločitev nastane v podzvesti odločevalca v procesu, ki ga slabo poznamo in se napaja iz znanja, izkušenj ter osebnostnih značilnosti odločevalca.

Za odločanje vedno potrebujemo podatke in informacije. Na osnovi analize podatkov se nato odločimo in sprejmemo odločitev.

Poznamo različne metode analiziranja podatkov za namen sprejemanja odločitev. Ločimo:

- SWOT analizo;
- diagram vzrokov in posledic;
- miselne vzorce;
- metode matematičnega in logičnega modeliranja;
- sistemsko metodologijo;
- SPIN analizo;
- metodo scenarijev;
- portfolio metode.



Verjetno ni človeške aktivnosti, ki bi nas zaznamovala bolj, kot nas zaznamuje odločanje. Tako navzven, saj svetu z odločanjem neprestano kažemo, kakšne so naše vrednote, misli in prepričanja, in tudi navznoter, ko si z odločanjem v sebi nevede rišemo črto naših dejanj, razvoja in meja, ki si jih z odločanjem postavljamo.

7.7 ČLOVEKOVA USTVARJALNOST IN INOVATIVNOST

Ustvarjalnost je in vse bolj postaja gonilna sila gospodarske rasti ter razvoja. Ustvarjalnost je ena izmed lastnosti, ki nas ločujejo od drugih živih bitij na našem planetu. Ta sila nas **neustavljivo priganja** k ustvarjanju novih vrednosti na vseh področjih našega delovanja.

Ustvarjalnost je, ko nekaj delamo na novo, to je izvirno razmišljanje o problemih in pojavih okoli nas. Je oblika mišljenja, ki daje izvirne rezultate in je del inovativnega procesa. Če niste ustvarjalni, ne pomeni, da ne morete imeti inovativnega podjetja. Ustvarjalnost lahko celo kupite, oziroma najamete ustvarjalne ljudi zunaj podjetja.

Ustvarjalnost je ena od odličnih oblik našega sproščanja. Obenem pa nam ta zvrst aktivnosti pomaga dvigniti našo samozavest. Iz trenutka v trenutek lahko opazimo naše rezultate. Česar koli se lotimo, ima svojo obliko, sporočilo. Ko ustvarjamo, se v nas prebudi posebna želja po novem.

7.8 RAZLIKE MED IDEJO, INVENCIJO, INOVACIJO IN TEHNIČNO IZBOLJŠAVO

Govoriti o inovacijah in inovativnosti pomeni definirati pojem **ideja**, ki predstavlja začetek celotnega miselnega procesa razmišljanja pri iskanju inovacij, sprememb, izboljšav, novih postopkov ...

Ideja je zamisel, ki se porodi inventorju sama od sebe ali ob nekem dogodku. Običajno se hitro pojavi, vendar lahko tudi hitro izgine. Zato ni najpomembnejši trenutek, ko nas nekaj navdahne, temveč poznejši trenutek, ko se te ideje zavemo in postanemo nanjo pozorni, je dejal Anton Trstenjak.

Besedo **ideja** definira SSKJ kot rezultat najvišje umske dejavnosti, ki nakazuje uresničitev, izvedbo česa, zamisel:

Kreativnost je miselni proces **ustvarjanja novih idej** ali poustvarjanja nove celote iz idej, ki že obstajajo.

Pri **inovativnosti** govorimo o lastnosti ljudi, pri inoviranju pa gre za dejavnost, ki je z inovativnostjo povezana.

Invencija predstavlja idejo, opis ali model za novo ali izboljšano sredstvo, proizvod, proces ali sistem. Invencija je nov domislek, ki bo morda kdaj postal uporaben in koristen.

Najprej nastane invencija, nato potencialna inovacija, ki pomeni uporaben, a ne še nujno donosen ali kako drugače koristen nov domislek. Šele zadnji člen v invencijsko-inovacijski verigi je **inovacija**. To je vsaka dokazano koristna novost. Inovacije niso le tehnično-tehnološke novosti, temveč so lahko tudi družbene, netehnološke narave, ni pa inovacija katerakoli novost.

Pojem **inovacija** definira SSKJ kot nov pojav, novost.

Po OECD je **inovacija** pretvorba ideje v tržni produkt ali storitev, nov, izboljšan proizvodni ali distribucijski proces ali nova metoda socialnih storitev. V tej povezavi je inovacija sinonim za uspešno proizvodnjo, prilagoditev in izkoriščanje novosti v ekonomskem ter socialnem smislu. Po vsebini delimo inovacije na:

- programske;
- tehnično-tehnološke;
- organizacijske;
- upravljalске;
- metodijske.

OECD definira **tehnično-tehnološke inovacije** kot prvo uporabo znanosti in tehnologije za nov namen s komercialnim učinkom in kot tisto, kar vodi do ustvarjanja novega proizvoda ali do znižanja proizvodnih stroškov za že znane proizvode.

Tehnična izboljšava je tehnična rešitev, dosežena z racionalnejšo uporabo znanih tehničnih sredstev in tehnoloških postopkov, s katerimi se doseže večja storilnost, boljša kakovost proizvodov, prihranek pri materialu, boljša kontrola proizvodnje in boljša varnost pri delu.

Inovator je oseba, ki uvede kaj novega.

Kreativnost in inovativnost sta najpomembnejša vira razvoja vsake organizacije, prav tako pa tudi nepogrešljiva v zasebnem življenju. Pojma kreativnosti in inovativnost se pogosto zamenjujeta oziroma v pogovornem jeziku uporabljata kot sopomenki, vendar med njima obstaja določena razlika.

Inovativnost je stanje duha in način razmišljanja o nas ter o svetu okrog nas. To pa nič ne stane.

Kreativnost je sposobnost proizvodjanja in ustvarjanja novih idej, neodvisno od njihove morebitne uporabnosti.

Inovativnost je sposobnost transformacije idej v koristne izdelke oziroma storitve. Vsekakor je kreativnost podlaga oziroma temelj sleherne inovativnosti.

Poslovna kreativnost oziroma inovativnost bi potemtakem pomenila to, da znamo sestaviti že znane stvari skupaj na povsem svoj način ali pa izumiti povsem novo stvar. To organizaciji omogoča dosegatičasne monopole na trgu in s tem dobičkonosnost ter preživetje v globalnem konkurenčnem okolju.

7.9 NAČINI IN TEHNIKE VZPODBUJANJA USTVARJALNOSTI TER KREATIVNOSTI

Kreativnost **opredelimo kot proizvodnjo novih idej in podlago za inovacije. Vsaka nova ideja ne povzroči inovacije, le-ta pa ni mogoča brez kreativnosti.** Za zbiranje »kreativnih« idej se uporabljajo različne individualne ali skupinske metode.

Individualne metode **zagotovijo okvir za stimuliranje lastnega mišljenja in boljšega reševanja problemov.** Le-te so:

1. svobodne asociacije (zamisli nastanejo, ko misli svobodno begajo in iščejo, izhodišče je karkoli v zvezi s predmetom, o katerem razmišlja);
2. iskanje in izbira metafor (ustvari različne zamisli na podlagi primerjav);
3. seznam vprašanj (različna vprašanja o stvareh ali aktivnostih, ki nam predstavljajo problem oz. bi jih bilo potrebno spremeniti, izboljšati);
4. smešna vprašanja;
5. imitacija (prenese izvirno zamisel v nove okoliščine).

Skupinske metode – skupinska interakcija so:

1. možganska nevihta (razmeroma enostavna, potrebujemo le izkušenega vodjo, poteka v naslednjih fazah:
 1. reševanje testnega problema;
 2. prikaz temeljnega problema;
 3. oblikovanje zamisli;
 4. ocena zamisli;
 5. izdelava seznama predlogov.Ta metoda je najučinkovitejša v skupini 6–12 oseb);
2. obrnjena možganska nevihta (ne prehajamo od vprašanja k zamislim, ampak obratno; vprašanje je: ne katere, ampak kako);

3. zapisovanje misli (za reševanje problemov, ki niso preveč strokovno usmerjeni, z njo lahko pridobimo še več zamisli kot z Brainstormingom; vrstni red:
 1. opredelitev problema;
 2. zapisovanje zamisli na papir;
 3. kroženje le-teh;
 4. redefinicija problema;
 5. ocenjevanje zamisli);
4. metoda najizvirnejše zamisli (po izvedbi klasične nevihte se uporabi ta metoda, analizira se nekaj na videz najabsurdnejših, najizvirnejših, najbolj drznih zamisli, potem le-te poskušajo preoblikovati tako, da bi bile uporabne;
5. metoda Delfi se uporablja za predvidevanje in napovedi v zvezi z razvojem tehnologije v prihodnosti. Temelji na statistični obdelavi pridobljenega mišljenja strokovnjakov za določeno področje).

Predlogi in pobude **so izredno pomembni za učinkovitost podjetja**. Podjetje, ki se tega zaveda, ima naslednje značilnosti:

1. zaposleni so seznanjeni z dejavniki, ki vplivajo na uspešnost njihovega podjetja;
2. vzdržuje povezave s kupci;
3. veliko finančnih sredstev nameni za izobraževanje;
4. podpira timsko delo;
5. upošteva predloge, ki se nanašajo na kakovost »delovnega življenja«;
6. izobražuje zaposlene za pridobivanje novih idej;
7. upošteva in uresniči predloge zaposlenih v čim krajšem možnem času;
8. zagotavlja priznanja in nagrade za njihove »zlate« ideje;
9. usmerja pozornost na število idej zaposlenih;
10. preuči vsako idejo in nadzoruje uresničevanje programa predlogov.



Ali ste pri svojem delu ustvarjalni?

Ali ste pri svojem delu kreativni?

Ali ste pri svojem delu inovativni?

Za več informacij o inovativnosti pogledjte na spletno stran

<http://www.inovativnost.net/> in

<http://inovativno.wordpress.com/>.

Povzetek poglavja

Delo v skupinah in timih je potrebno v današnjih časih velike konkurence. Samo skupaj smo močnejši in uspešnejši.

Pri vsakodnevnem delu se nikakor ne moremo izogniti konfliktom in problemom.

Naše delo je povezano z nenehnim odločanjem. Za odločanje potrebujemo mnogo uporabnih informacij.

Največja konkurenčna prednost podjetja so ustvarjalni in kreativni zaposleni. Za razvijanje ustvarjalnosti obstaja cela paleta metod in tehnik, ki jih v podjetjih mnogo premalo uporabljamo.

Vprašanja za preverjanje znanja in vaša razmišljanja o poglavju

1. Kaj je skupina? Kaj je skupinsko delo? Navedite primer iz vsakodnevnega poslovnega življenja?
2. Kaj je tim? Navedite primer timskega dela iz poslovnega življenja.
3. Kaj je problem? Kako ga rešimo?
4. Kaj je konflikt? Kako se ga izognemo?
5. Kaj je ideja? Pojasnite s tremi primeri.
6. Kaj je kreativnost? Pojasnite s tremi primeri.
7. Kaj je inovacija, invencija in kdo je inovator? Pojasnite s tremi primeri.
8. Kaj je tehnična izboljšava? Podaj primer.
9. Kaj vam pomeni pojem inovativnost?
10. Ali ste pri svojem delu inovativni? Ali imate predloge, vendar vam nihče ne prisluhne?
11. Kako v vašem podjetju vzpodbujate nove ideje in inovativnost?
12. Kako bi kot vodja povečali ustvarjalnost in kreativnost v vašem oddelku?
13. Naštejte tri primere iz vsakodnevne prakse, kjer boste znanja, pridobljena v tem poglavju, lahko takoj uporabili.
14. Najdite spletno stran slovenskih inovatorjev. Naštejte tri slovenske inovatorje.
15. Razmislite in predlagajte, kako bi lahko država izboljšala okolje za inovatorje.
16. Kritično analizirajte stanje inovativnosti v vašem podjetju.

Priporočljiva literatura za poglobljanje omenjenega poglavja

Belbin, M. *Team roles at work*. Amsterdam: Elsevier, 2003 .

<http://www.inovativnost.net/>

<http://www.pcmg.si/>

<http://www.zai.si/index.asp>

Likar, B. *Uspeti z idejo*. Ljubljana: Korona plus, 2002.

Mayer et al: *Skrivnost ustvarjalnega tima*. Ljubljana: Dedalus, 2001.

8 ORGANIZACIJSKA KULTURA

Kaj boste izvedeli in se naučili v tem poglavju?

Spoznali in razumeli boste, kaj je organizacijska kultura.
Spoznali boste dejavnike, ki vplivajo na oblikovanje organizacijske kulture.
Spoznali boste pomen učeče se organizacije za oblikovanje organizacijske kulture.

Organiziranje pomeni vzpostavljanje razmerij in struktur (tehnične, komunikacijske, motivacijske in oblastno-avtoritativne), v katerih bo organizacija (podjetje) poslovala na najuspešnejši način. Vse te strukture so seveda med seboj povezane v organizacijski strukturi. Razumljivo je, da organizacija sploh ne obstaja, če v njej ni vsaj dveh ljudi, ker drugače ni ničesar, kar bi bilo potrebno organizirati. Organizacija brez ljudi je prazna lupina brez življenja in smisla.

Sama **organizacijska struktura** ne deluje. Organizaciji tudi ne omogoča, da bi delovala. To pomeni, da ne daje rezultatov, zaradi katerih je bila sploh ustanovljena. Daje pa možnosti, da bodo ustrezno delovali v njej zaposleni, pod pogojem, da se bodo vedli v skladu s predvidenimi načeli. Zato se motijo tisti, ki mislijo, da imajo z dobro organizacijsko strukturo že zagotovljeno dobro delovanje organizacije. Organizacijska struktura predstavlja »trdi« del organizacije. Zaposleni v njej pa »mehki« del.

Organizacija je torej splet trdih in mehkih variabil, ki so med seboj povezane ter odvisne. Ko smo oblikovali organizacijsko strukturo, smo predvideli naloge in določene odnose med ljudmi, ki naj bi jih opravljali. Ko smo zaposlili delavce, smo od njih pričakovali določeno vedenje glede na naloge in glede na delovno skupino, v katero smo jih vključili. Vedenje zaposlenih je podrejeno številnim dejavnikom, ki jih pri sprejemanju delavcev ne moremo predvideti. Eden od takih dejavnikov je zagotovo organizacijska klima (Lipičnik, 1998, 73).

Organizacijska kultura so pisana in (zlasti) nepisana pravila igre, kaj funkcionira in kaj ne, kaj se sme in kaj ne, kaj je bolj in kaj manj zaželeno, komu in kdaj se sme kaj reči in komu ne ... Gre tako za otipljive dokumente in predmete kot za nevidne silnice, ki bistveno vplivajo na atmosfero in klimo v delovnem okolju. Prvi korak je zavedanje, kakšno kulturo želimo imeti; drugi, kakšno dejansko imamo. Nato pa se začne dolgo, a izpolnjujoče se spreminjanje dejanske v željeno kulturo (<http://www.humus.si/index.cgi?k=23&j=1&23=da>, 20. 10. 2008).

Poglejmo si definicijo organizacijske kulture na primeru »ledene gore«, ki vključuje formalni in neformalni del. Formalni del je viden in predstavlja okoli 10 %. Gre za tiste elemente podjetja, ki so vsem vidni in jasno prepoznavni. Neformalni del obsega okoli 90 % in je »skrit« v notranjosti podjetja. Sestavljajo ga mehki, nevidni elementi, ki jih lahko spoznamo šele takrat, ko nekaj časa delamo z določenim podjetjem oz. ko smo del takšnega podjetja.

Formalni – vidni del organizacijske kulture sestavljajo:

- strategija;
- procesi;
- organizacijska struktura organizacije;
- javno dostopni podatki o podjetju;
- vsi javni pisni materiali.

Neformalni – nevidni del organizacijske strukture predstavljajo:

- skrita pravila;
- norme obnašanja;
- dogme;
- razmerje moči;
- vrednote;
- medsebojni odnosi;
- status;
- občutki;
- motivacija;
- tabuji in predsodki;
- organizacijska klima.



Slika 10: Organizacijska kultura kot »ledena gora«

Vir: Lasten

Avtorica Dajana Strgar je v svojem delu predstavila zanimive definicije organizacijske kulture (Strgar, 2002, 14). Poglejmo si še drugi pogled. Pojem organizacijske kulture je bil prevzet v poslovno ekonomijo in organizacijo iz antropologije ter sociologije. Različni raziskovalci pojem organizacijske kulture opredeljujejo različno, in sicer:

- organizacijska kultura je združevalna sila v organizaciji;
- organizacijska kultura je kolektivna volja članov organizacije, nanaša se na to, kaj organizacija resnično hoče in naredi za svoj razvoj;
- organizacijska kultura je vzorec prepričanj in pričakovanj članov organizacije;

- organizacijska kultura je nevidna sila, ki v organizaciji deluje z vidnimi oziroma opazljivimi dejavniki; za organizacijo je to, kar je osebnost za posameznika;
- organizacijska kultura je skupna filozofija članov organizacije;
- organizacijska kultura je to, v kar skupno verjamejo člani organizacije;
- organizacijska kultura je tisto, kar najvišje vodstvo v organizaciji uporablja kot skupno podlago vodenja sebe in zaposlenih;
- organizacijska kultura je vzorec skupnih prepričanj in vrednot, ki oblikujejo pomen institucije za njene člane in določa pravila njihovega vedenja;
- organizacijska kultura so tista prepričanja in vrednote, ki jih člani sprejemajo kot svoje, ki so jih torej internalizirali;
- organizacijska kultura je tisto, kar resnično omogoča razumeti bistvo in dušo organizacije, kar je torej globlje od organigramov, pravil, strojev in zgradb (Ivanko, 2000, 235).

Rozman (Rozman, 1993, 169) uporablja pojem organizacijska kultura v pomenu celovitega sistema norm, vrednot, predstav, prepričanja in simbolov, ki določa način obnašanja in odzivanja na probleme vseh zaposlenih ter s tem oblikuje pojavno obliko nekega podjetja.

Organizacijska kultura je sistem mišljenja in načina razmišljanja, ki je skupen ljudem v neki organizaciji in razlikuje eno organizacijo od druge. Je nekakšno družbeno lepilo, ki povezuje člane nekega določenega podjetja, za kar bi lahko rekli tudi, da:

- so to dominantne vrednote, sprejete od neke organizacije;
- je način, kako se stvari pri nas izvajajo;
- je filozofija, ki je temelj politike podjetja v odnosu na svoje zaposlene in kupce itd. (Vila, 1994, 344).

Po eni izmed najbolj pogostih definicij kulturo sistema definiramo kot psihološko imetje organizacije in kot taka predstavlja kolektivno programiranje mišljenj, ki člane ene organizacije razlikuje od članov drugih organizacij (Hofstede, 1994, 11).

Organizacijska kultura (Organizational Culture) je celosten sistem vrednot, stališč, norm, prepričanj, pripadnosti, skupnih lastnosti in skupnih ciljev, načina izvajanja procesov ter sprejetih pravil, ki pod vplivom skupne preteklosti in predvidene skupne prihodnosti opredeljujejo kolektivni fenomen »tako delamo pri nas«. Organizacijsko kulturo uvrščamo med ključne dejavnike uspešnosti in učinkovitosti organizacije ter je prvenstveno v funkciji zmanjševanja negotovosti, krepitve pripadnosti, zagotavljanja konsistentnosti in reda v turbulentnem okolju ter določanja načina dela, odzivanja in vedenja organizacije ter vseh njenih pripadnikov. Pri organizacijski kulturi gre torej za bolj ali manj skrita, vendar zelo pomembna pravila igre, ki jih težko razkrijemo in javno opredelimo kot način upravljanja določenega sistema. Kultura namreč ni homogen pojav, temveč je le nadpojem za številne subkulture sestavnih delov in vidikov organizacije.

Poenostavljeno, organizacijska kultura je v praksi torej definirana kot zbirka predpostavk, prepričanj in sprejetih pravil vedenja (Habeck et al., 2000, 14).

Organizacijska klima ali organizacijsko vzdušje je vrsta značilnosti, ki kažejo zadovoljstvo zaposlenih s socialnimi vidiki dela. Organizacijska kultura se ne ukvarja z zadovoljstvom ljudi, temveč bolj s temeljnimi načini reševanja problemov v organizaciji. Razlike med njima so naslednje:

- organizacijska klima ima zgodovinski znanstveni izvir v psihologiji, kultura pa v kulturni antropologiji in etnologiji;

- cilj organizacijske kulture je eksplicitno razumevanje vrednot, norm, mnenj, prepričanj itd., klima pa se omejuje na opis organizacijske realnosti;
- organizacijska klima bolj odseva to, kako člani organizacije doživljajo realnost v organizaciji, kultura pa se ukvarja bolj s pojavi, ki so objektivni, ki obstajajo, tudi če se jih člani organizacije ne zavedajo.

Organizacijsko klimo (Organizational Climate) definiramo kot organizacijsko ozračje oziroma psihološko strukturo sistema, ki označuje začasne lastnosti organizacije in se izraža preko percepcije sistema s strani njegovih članov ter vključuje »mehke« dimenzije osebnosti sistema in posameznikov, kot so delovno vzdušje, zadovoljstvo pri delu, počutje, lojalnost, avtonomnost, sodelovanje, zavzetost, solidarnost, motiviranost, zavest, interakcije in podobno. Pri organizacijski klimi gre v bistvu za predstavo oziroma način, kako zaposleni razumejo organizacijo kot celoto. Najbolj nazorno lahko klimo sistema opredelimo kot psihološko ozračje.

Organizacijska klima je torej »psihološki mehurček«, ki obkroža delo. Obenem pa je stranski produkt funkcioniranja strukture in determinanta njene učinkovitosti (Jones-Bearley, 1995, 55). S pojmom organizacijske klime opredeljujemo predvsem značilnosti, po katerih se organizacija loči od drugih in ki vplivajo na vedenje ljudi v organizaciji. Dejansko je to tisto, na kar reagiramo, celoten kontekst stimulacije in delovnega vrveža (Gilmer, 1969, 57).

Pomemben del organizacijske klime je organizacijska kultura. Pojem organizacijska kultura predstavlja celoviti sistem vrednot, norm, predstav, prepričanj in simbolov, ki določajo način obnašanja in odzivanja na probleme vseh zaposlenih in s tem oblikujejo pojavno obliko neke organizacije (Rozman, 1993, 169).

Seveda se kultura ne izraža neposredno (kot predpis ali vzorec vedenja), temveč se posredno kaže v tem, kaj zaposleni počnejo in kako, kakšen je njihov odnos do sebe in do okolja. Preprosto gre za dejavnike, ki so prikriti, pogosto se jih niti sami ne zavedamo, ki pa pomembno sooblikujejo našo življenjsko držo (Lipičnik, 1998, 81).

Bistvene razlike med obema pojmomoma lahko razberemo iz spodnje tabele.

Tabela 5: Primerjava pojmov organizacijska kultura in organizacijska klima

DISCIPLINA	ORGANIZACIJSKA KULTURA	ORGANIZACIJSKA KLIMA
Veda	Antropologija, sociologija	Psihologija
Časovna usmerjenost	Preteklost, prihodnost	Sedanje stanje
Metoda	Kvalitativna	Kvantitativna
Usmeritev	V opis združbe	V primerjavo med združbami
Nivo preučevanja	Vrednote, norme, načini obnašanja	Zaznave dogodkov, postopkov, pravil, odnosov

Vir: Fey, Beamish, 2001, 860

Stična točka konceptov klime in kulture je v tem, da oba po svoje poskušata razlagati determiniranost človekovega vedenja v organizaciji. K temu pristopata drugače kot abstraktne psihološke teorije motivacije, saj si prizadevata razumeti procese motivacije v konkretni organizaciji. Zanimata se zato, kako določena organizacija s svojo politiko, z ukrepi, s postopki in prakso, prakso nagrad, kazni podpore in sporočanja pričakovanj poskuša vplivati

na motivacijo svojih članov. Medtem ko kultura ugotavlja, s kakšnimi organizacijskimi procesi organizacija integrira, kontrolira in spodbuja vedenje svojih članov, se klima zanima zato, kako se ti organizacijski procesi odražajo v doživljanju teh članov (Konrad, 1987, 106).

Organizacijska kultura je sestavljena iz različnih elementov: (katere meri tudi SiOK raziskava Slovenska organizacijske klime. Le-ti so ([http://www.biro-praxis.si/uploads/File/ppt-internet\(1\).pdf](http://www.biro-praxis.si/uploads/File/ppt-internet(1).pdf), 18. 10. 2008):

- organiziranost organizacije;
- strokovna usposobljenost in učenje;
- odnos do kakovosti;
- nagrajevanje;
- notranje komuniciranje in informiranje;
- notranji odnosi;
- vodenje;
- pripadnost organizaciji;
- poznavanje poslanstva in vizije ter ciljev organizacije;
- motivacija in zavzetost;
- razvoj kariere;
- inovativnost in iniciativnost.

Glede na splet naštetih elementov se določena skupina (podjetje, oddelek, služba) razlikuje od druge.

Organizacijska kultura ima dve razsežnosti. Prva razsežnost je časovni horizont spreminjanja le-te. Spreminjanje organizacijske kulture je dolgotrajen proces, ki traja tudi več let. Druga razsežnost je povezana z vplivno skupino, ki organizacijsko kulturo (neopazno) oblikuje in ima nanjo največji vpliv. Gre za tako imenovane neformalne povezave in odnose med zaposlenimi, ki praviloma niso identični hierarhičnim odnosom, ki izhajajo iz formalne organizacijske strukture.

Dejstvo je, da prav management s svojimi pogledi, usmeritvami in strategijo v največji meri hote ali neho oblikuje organizacijsko kulturo, pravila. Poleg tega ima management na voljo vrsto mehanizmov, s katerimi neposredno oblikuje proces spreminjanja in ohranjanja organizacijske kulture (kadrovanje, nagrajevanje, sankcioniranje). Ne moremo pa zanikati, da organizacijsko kulturo sooblikujejo tudi ostali zaposleni. Torej je organizacijska kultura »proizvod« vseh zaposlenih (Rozman, 1993, 170).

To poglavje bi želela zaključiti z mislijo John Maxwella:

Vsako podjetje je podaljšana senca posameznikov.

Značaj posameznikov določi značaj podjetja.

Vprašanja za preverjanje znanja in vaša razmišljanja o poglavju

1. Kaj je organizacijska kultura?
2. Kako bi ocenili organizacijsko kulturo vašega oddelka in vašega podjetja?
3. Kakšna je bila organizacijska kultura podjetja v vaši predzadnji zaposlitvi? V čem se razlikujeta?
4. Naštejte elemente, ki sestavljajo organizacijsko kulturo vašega podjetja?
5. Naštejte »nepisana pravila«, ki veljajo v vašem oddelku.
6. Naštejte tri primere iz vsakodnevne prakse, kjer boste znanja, pridobljena v tem poglavju, lahko takoj uporabili.

Priporočljiva literatura za poglobljanje omenjenega poglavja:

- Drucker, P. *Managerski izzivi v 21. stoletju*. Ljubljana: GV založba, 2001.
Drucker, P. *O managementu*. Ljubljana: GV založba, 2005.
etični kodeks določenega področja
Ivanko, Š. *Teorija organizacije*. Ljubljana: Fakulteta za upravo, 2005.
Knežević, A. *Oljka-o sporazumevanju in obnašanju*. Radovljica: Didakta, 2001.
Mesner-Andolšek, D. *Organizacijska kultura*. Ljubljana: Gospodarski vestnik, 1995.
Vila, A. *Organizacija in organiziranje*. Kranj: Moderna organizacija, 1994.

8.1 POMEN UČEČE SE ORGANIZACIJE ZA OBLIKOVANJE ORGANIZACIJSKE KULTURE

Vsi zaposleni v podjetju se nenehno spreminjajo in s tem prilagajajo nastalim gospodarskim razmeram. To od vseh zahteva »kruto« tržišče. Delati moramo hitreje, bolje, učinkoviteje, bolj inovativno ...

Da lahko sledimo nenehnim spremembam, potrebujemo nov način razmišljanja in pogleda na določene stvari ter aktivnosti. To lahko dosežemo samo z novim znanjem.

Dr. Janez Gabrijelčič je v svoji knjigi *Od kakovosti do odličnosti* podal zanimivo definicijo pojma »učee se podjetje«. Podjetje imenujemo učeče se v kolikor izpolnjuje vsaj dve značilnosti, in sicer:

- učijo se prav vsi zaposleni v podjetju;
- to učenje je sistematično in dolgoročno.

Za praktično izvajanje obeh značilnosti je v podjetjih potrebno veliko inovativnosti in skupnih naporov. Za uspeh »učee se podjetja« je v prvi vrsti pomembna velika pripravljenost, vnema in zagnanost vseh vodij (od najvišjega do najnižjega) za tako obliko učenja. Prav oni so tisti, ki morajo s svojim vzorom ustvariti vzdušje in »učno klimo« v svojih delovnih sredinah.

V učečem se podjetju se učijo in vzgajajo prav vsi. Temelj vsakega podjetja je v njenih posameznikih. Podjetje je močno in sposobno toliko, kot so močni in sposobni njegovi zaposleni.

Učeča se organizacija je tista, ki je zmožna ustvarjati, pridobivati in prenašati znanje ter na tej podlagi tudi spreminjati svoje vedenje. To pravilo mora veljati za vse zaposlene; predvsem pa za managerje (vodje) vseh nivojev.

»To, kar vemo, je kapljica, to, česar ne vemo, je morje.«

Priznati je treba, da misel (Isaaka Newtona) velja za vsakogar; tako v službenem kot v zasebnem življenju. Življenje je nenehno učenje.

Še zanimivejša je misel J. Nonaka: »V gospodarstvu, kjer je edina zanesljiva stvar negotovost, je en sam vir trajne konkurenčne prednosti – znanje.«

Vsi se strinjamo, da so zaposleni največje bogastvo in kapital vsakega podjetja. Zaposleni so gonilna sila, kreatorji idej in inovacij. Zaposleni so vir kreativnosti in ustvarjalnosti. Za ustvarjanje in oblikovanje omenjenih zamisli pa le-ti potrebujejo vedno nova znanja, novo

svežino. Misel, da je znanje kot veter v jadra, na zelo nazoren način ilustrira potrebo po novih znanjih z najrazličnejših področjih.

Preden nadaljujem, bi želela razložiti razliko med pojmom učenje in izobraževanje. Učenje pomeni vedeti, kako stvari delujejo. Izobraževanje pomeni vedeti, kako s stvarmi delati. Današnja podjetja definitivno potrebujejo izobraževanje.

»Namen učenja ni znanje, temveč akcija.« Misel se nam v prvem trenutku zazdi nelogična.

Ko pa bolje razmislimo, ugotovimo, da je novo znanje pogoj, da pridemo do nove zamisli in ideje, da se nekaj spremeni. Pred podjetnikom se tako pojavi vprašanje: Kako in na kakšen način izobraževati sebe ter svoje sodelavce?

Novi sodelavci, ki smo jih uvedli v delo, in ostali zaposleni se morajo nenehno izobraževati ter usposablјati v svoji stroki, saj so pred letom ali dvema pridobljena znanja že zastarela. Samo delavci z novimi znanji so lahko tvorci novih idej, razmišljanj, postopkov in akcij. To od vseh (nas) zaposlenih terjа neusmiljena konkurenca na tržišču. Časi (iz prejšnjega družbenega sistema), ko nenehno izobraževanje ni bilo potrebno, so dokončno minili.

Izobraževanje zaposlenih pomeni načrtno in sistematično pridobivanje novih znanj na različnih oblikah izobraževanja (dokvalifikacija, prekvalifikacija, nadaljevanje šolanja ali študija, obisk krajših ali daljših seminarjev, delavnic, samoizobraževanje s pomočjo knjig in revij, nenehno sledenje novostim v stroki). Izobraževanje zaposlenih za podjetje pomeni pridobivanje novih spretnosti in možnosti vsakega posameznika. Tako pridobljena znanja je potrebno v podjetju na zaposlene prenesti tako, da se poveča njihova sposobnost za inoviranje in za izvajanje pomembnih aktivnosti.

Tudi 69. člen Zakona o delovnih razmerjih govori, da ima delavec pravico in dolžnost do stalnega izobraževanja, izpopolnjevanja ter usposabljanja v skladu s potrebami delovnega procesa, z namenom ohranitve zaposlitve in zaradi napredovanja. Pravice in obveznosti izobraževanja so opredeljene tudi v Splošni in panožnih kolektivnih pogodbah ter v Pogodbi o zaposlitvi.

Pridobivanje novih znanj v podjetju lahko razdelimo v tri kategorije, in sicer:

- izobraževanje managerjev;
- izobraževanje strokovnih delavcev;
- izobraževanje proizvodnih delavcev.

Izobraževanje managerjev je pri nas zaživelо s prehodom v nov družbeni sistem leta 1991. Nov sistem je dal vsakomur možnost, da se odloči za lastno podjetniško pot. Tisti, ki so sprejeli izziv in se podali v podjetniške vode, so kaj kmalu ugotovili, da nujno potrebujejo najrazličnejša podjetniška znanja, o katerih se v prejšnjem družbenem sistemu niso učili. Tej potrebi in zahtevi se je odzval tudi šolski ter izobraževalni sistem. Podjetnikom – managerjem je danes na voljo paleta izobraževalnih možnosti na področjih podjetništva, managementa, upravljanja človeških virov, vodenja ... Enako pomanjkanje znanj so zaznali tudi direktorji starih družbenih podjetij, ki so se v času tranzicije olastnili. Tudi oni se lahko uprejo zahtevam konkurence samo z lastnimi novimi znanji, predvsem na področju podjetništva in managementa. Saj tudi nadzorni sveti in delničarji od njih pričakujejo pozitivne poslovne rezultate (čim večji dobiček). Vsi pa potrebujejo znanja, kako delati v skupinah oziroma timih. Tega do sedaj nis(m)o bili navajeni. Zato ni bilo ne potrebe in ne nuje. Sedaj pa je!

Strokovni delavci so pod nenehnim pritiskom, kako ustvariti nekaj novega, boljšega, uspešnejšega (izdelek ali storitev). Tudi njihova šolska znanja so vsekakor potrebna osvežitve. Potrebujemo znanja s področja računalništva, tujih jezikov in določena specifična znanja s svojega področja. Prav strokovni delavci so potencialno največji vir inovacij in novih predlogov. Tudi strokovni delavci se morajo še mnogo naučiti o delu v skupinah. Še vedno velja, da posameznik ni popoln, toda skupina je lahko.

Proizvodni delavci najboljše poznajo stroje, na katerih delajo. Njihove izkušnje (pozitivne in negativne), ki jih pridobivajo pri svojem vsakodnevnem delu, so neprecenljivi vir informacij za strokovne delavce, ki so zadolženi za tehnologijo in potek proizvodnje. Potrebno je vzpostaviti način pretoka informacij in skupinskega dela med njimi ter strokovnimi delavci in vodstvom.

Vsi zaposleni v podjetjih potrebujejo znanja s področja komuniciranja in skupinskega dela. V to jih prisiljuje nenehna konkurenca doma in v tujini.



**Vlaganje v izobraževanje danes, je naložba za jutri.
Znanje je moč, ki razlikuje podjetja med seboj.**

Povzetek poglavja

Organizacijska kultura so pisana in nepisana pravila delovanja posamezne skupine (npr. družina, skupina, oddelki v organizaciji, člani, društva, udeleženci sestanka ...). V vsaki skupini nastajajo različna razmerja med udeleženci. Kakšno je organizacijsko ozračje v določeni skupini, nam pove organizacijska klima. Zelo pomemben element ustvarjanja organizacijske kulture je učeča se organizacija – organizacija, ki se zaveda pomena znanja in skrbi ter podpira pridobivanje znanj na najrazličnejše načine.

Vprašanja za preverjanje znanja in vaša razmišljanja o poglavju

1. Kakšna znanja bi še potrebovali pri vašem delu?
2. Kje lahko pridobite ta znanja?
3. Ali dnevno spremljate novice in informacije iz poslovnega področja?
4. Kaj lahko pričakuje gradbeništvo v letu 2009, 2010 in 2011?
5. Kaj je to učeča se organizacija?
6. Kakšno je vaše mnenje o izobraževanju in usposabljanju zaposlenih v podjetju?
7. Zakaj ste se odločili za nadaljnji študij?
8. Ali vas vaša delovna sredina v podjetju pri tem podpira?
9. Ali se s sodelavci pogovarjate o stvareh, ki jih slišite na predavanjih in vajah?
10. Kako člani vašega gospodinjstva gledajo na vaš študij?
11. Naštejte tri primere iz vsakodnevne prakse, kjer boste znanja, pridobljena v tem poglavju, lahko takoj uporabili.

Priporočljiva literatura za poglobljanje omenjenega poglavja

Brečko, D. *Sklenimo posel z vladarji znanja*. Ljubljana: GV izobraževanje, 2003.
revija HRM. Ljubljana: GV izobraževanje.

9 UPORABLJENA LITERATURA

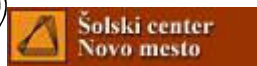
- Anthony, W. *Strategic HRM*. New York: Harcourt Brace Jovanovich, 1993.
- Berginc, J. *Ustvarjalnost in inovativnost v podjetju*. Portorož: VSSP, 2001.
- Bernik, J. et al. *Management in vodenje*. Portorož: VSP, 2000.
- Blanchard, K. *Moč pozitivnega delovanja*. Celje: Mohorjeva družba, 1990.
- Božič, M. *Sodelovanje in organiziranje*. Maribor: Via d.o.o., 1996.
- Brajša, P. 1994. *Managerska komunikologija*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- Brajša, P. *Sedem skrivnosti uspešnega managementa*. Ljubljana: GV, 1996.
- Brečko, D. *Sinergijski procesi v timu*. revija Tajnica, letnik 5, št. 4, avgust 1998, str. 13–16.
- Carnegie, D. *Kako uživamo v življenju in poklicu*. Ljubljana: Mladinska knjiga, 2000.
- Cvetko, R. *Razvijanje delovne kariere*. Koper: ZRS, 2002.
- Ferjan, M. *Poslovno komuniciranje*. Kranj: založba Moderna organizacija, 1998.
- Fromm, E. *Imati ili biti*. Zagreb: Naprijed, 1980.
- Gabrijelčič, J. *Od kakovosti do odličnosti*. Novo mesto: Dolenjska založba, 1995.
- Gilmer, B. H. *Industrijska psihologija*. Ljubljana: Cankarjeva založba, 1969.
- Gomboc, M. *Preproste besede*. Nova Gorica: grafika Soča, 1999.
- Green, R. *Nov način komunikacije*. Ljubljana: Alpha center, 1993.
- Gričar in Piskar. 1989. *Sistemska inženiring*. Ljubljana: ZOP in MO.
- Habech, M. M., et al. *Čas združitve: Sedem strategij za uspešno integracijo po združitvi podjetij*. Ljubljana: DZS, 2000.
- Hall, E. *The Hidden Dimension*. Garden City: Doubleday, 1966.
- Herzberg, F. *The Motivation to Work*. New York: John Wiley, 1959.
- Hofstede, G. *Cultures and Organizations*. London: Harper Collins Publishers, London, 1994.
- Ivanko, Š. *Organiziranje podjetji v tržnem gospodarstvu*. Kranj: MO, 1990.
- Ivanko, Š. *Upravni praktikum*. Ljubljana: Visoka upravna šola, 1996.
- Ivanko, Š. *Organiziranje podjetji v tržnem gospodarstvu*. Kranj: MO, 1990.
- Ivanko, Š. *Raziskovanje in projektiranje organizacije*. Ljubljana: ČGP Delo, 1980.
- Jones, E. J., in Bearley, L. W. *Surveying Employees*. HRD Press, Amherst, Massachusetts, 1995.
- Kavčič, B. *Poslovno komuniciranje*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 2000.
- Kejžar, I. *Vloga komunikacij v managementu*. Portorož: 17. posvetovanje organizatorjev dela, Kranj: Moderna organizacija, 1998.
- Knežević, A. *Oljka-o sporazumevanju in obnašanju*. Radovljica: Didakta, 2001.
- Krause, D. *Zgled vodje*. Ljubljana: Taxus, 1999.
- Kristl, K. *Priporočila državam, naj učinkovito podprejo malo gospodarstvo*. revija Obrtnik, štev. 7-8/98, str. 3-5.
- Kozmik, V. *Ženske to zmoremo*. Ljubljana: Urad za žensko politiko, 1998.
- Laevitt, H. *Managerial Psychology*. Chicago: University of Chicago press, 1980.
- Lipičnik, B. *Psihologija v podjetjih*. Ljubljana: DZS, 1993.
- Lipičnik, B. *Reševanje problemov, namesto reševanja konfliktov*. Ljubljana: Zavod RS za šolstvo, 1996.
- Lipičnik, B. *Človeški viri in ravnanje z njimi*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 1996.
- Lipičnik, B. *XI. posvet Društva za vrednotenje dela*. Bled: DVD, 1997.
- Lipičnik, B. *Ravnanje z ljudmi pri delu*. Ljubljana: Gospodarski vestnik, 1998.
- Lipovec, F. *Razvita teorija organizacije*. Maribor: Založba Obzorja, 1987.
- Luthans, F. *Organizational Behaviour*. New York: McGraw Hill, 1995.
- Malovrh in Valentinčič. *Psihologija v trgovini*. Ljubljana: CTU, 1996.
- Mandić, T. *Psihologija komunikacije*. Ljubljana: Glotta nova, 1998.

- Mayer, J. D., & Salovey, P. What Is Emotional Intelligence. In P. Salovey and D. Sluyter (Eds.), *Emotional Development and Emotional Intelligence: Implications for Educators*. New York: Basic Books, 1997.
- Maxwell, J. *Postanite voditelj*. Ljubljana: Amalietti, 1999.
- McGregor, D. *The Human Side of enterprise*. New York: McGraw Hill, 1960.
- Meek, V. *Organizational Culture* v Salam, G. *Human Resource Strategies*. London: Sage, 1992.
- Mrakar, B. *Kateri so sistemi vodenja*. revija Kapital, št. 298, dne 4.11.2002, str. 23-24
- Možina, S. *Management*. Radovljica: Didakta, 1994.
- Možina, S., et al. *Management kadrovskih virov*. Ljubljana: FDV, 1998.
- Možina, S., et al. *Poslovno komuniciranje*. Maribor: Založba obzorja, 1998.
- Maslow, A. *Motivation and Personality*. New York: Harper & Row, 1954.
- Ouchi, W. *Theory Z*. New York: Avon books, 1981.
- Pogačnik, V. *Lestvice delovne motivacije*. Ljubljana: Produktivnost, 1997.
- Robbins, S. *Organization Theory Structure, Design and applications*. Englewood Cliffs: Prentice Hall, 1991.
- Robbins, S. *Organizational Behavior*. Englewood Cliffs: Prentice-Hall, 1999.
- Rozman, D., et al. *Management*. Ljubljana: Gospodarski vestnik, 1993.
- Slevin, D. *The Whole Manager*. New York: American Management Association, 1989.
- Schmidt, G. *Methoden und Technike der Organization*. Giessen: Verlag Schmidt, 1989.
- Simmons, S. *Merjenje čustvene inteligence*. Ljubljana: Mladinska knjiga, 2000
- Strgar, D. *Analiza organizacijske kulture v podjetju ABC*. Ljubljana: EF, 2002.
- Tavčar, M. *Razsežnosti managementa*. Ljubljana: Tangram, 1996.
- Tavčar, M. *Uspešno poslovno sporazumevanje*. Ljubljana: Forum, 1995.
- Tavčar, M. *Razsežnosti strateškega managementa*. Koper: VŠM, 1999.
- Terpin, M. *Scenarij zmagovalnega managerja* v knjigi *Človeku prijazno in uspešno vodenje*. Ljubljana: Panta Rhei, 1996.
- Tosi, Rizzo, Carrol. *Managing Organizational Behaviour*. Oxford: Blackwell, 1994.
- Treven, S. *Management človeških virov*. Ljubljana: Gospodarski vestnik, 1998.
- Trojnar, F. *Vizija uspeha*. Maribor: Trojnar consulting, 1998.
- Vila, A. *Organizacija in organiziranje*. Kranj: Moderna organizacija, 1994.
- Vromm, V. *Work and Motivation*. New York: John Willey, 1964.
- Združenje Manager. *Predstavitev slovenske managerske stanovske organizacije*, Ljubljana: Združenje manager, 1968.
- Zidar, T. *Retorika*. Ljubljana: Gospodarski vestnik, 1996.
- Žmitek, J. *Pogovori o sestankih*. Ljubljana: Izraz, 2002.

Projekt **Impletum**

Uvajanje novih izobraževalnih programov na področju višjega strokovnega izobraževanja v obdobju 2008–2011

Konzorcijski partnerji:



Operacijo delno financira Evropska unija iz Evropskega socialnega sklada ter Ministrstvo RS za šolstvo in šport. Operacija se izvaja v okviru Operativnega programa razvoja človeških virov za obdobje 2007–2013, razvojne prioritete Razvoj človeških virov in vseživljenjskega učenja ter prednostne usmeritve Izboljšanje kakovosti in učinkovitosti sistemov izobraževanja in usposabljanja.