



REPUBLIKA SLOVENIJA
MINISTRSTVO ZA ŠOLSTVO IN ŠPORT



Naložba v vašo prihodnost
OPERACIJO DELNO FINANCIRA EVROPSKA UNIJA
Evropski socialni sklad

POSLOVNO KOMUNICIRANJE IN VODENJE

ZVONKA KRIŠTOF
ROMANA MARTINČIČ
MATJAŽ VRČKO

Višješolski strokovni program: Strojništvo
Učbenik: Poslovno komuniciranje in vodenje
Gradivo za 1. letnik

Avtorji:

mag. Zvonka Krištof
1. poglavje,
mag. Romana Martinčič
2. in 4. poglavje
mag. Matjaž Vrčko
3., 5. in 6. poglavje



ŠOLSKI CENTER NOVO MESTO,
Višja strokovna šola

Strokovna recenzentka:
mag. Darja Harb

Lektorici:

Janja Florjančič, prof. slovenščine (1., 2. in 4. poglavje) in
Neva Vrčko, prof. slovenščine (3., 5. in 6. poglavje)

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

005.57(075.8)(0.034.2)

KRIŠTOF, Zvonka

Poslovno komuniciranje in vodenje [Elektronski vir] : gradivo za 1. letnik / Zvonka Krištof, Romana Martinčič, Matjaž Vrčko. - El. knjiga. - Ljubljana : Zavod IRC, 2009. - (Višješolski strokovni program Strojništvo / Zavod IRC)

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

ISBN 978-961-6820-24-0

1. Martinčič, Romana 2. Vrčko, Matjaž
249165312

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.

KAZALO

KAZALO.....	I
KAZALO SLIK	IV
KAZALO TABEL	V
1 MEDOSEBNO IN POSLOVNO KOMUNICIRANJE.....	3
UVOD V POGLAVJE.....	3
1.1 KAJ JE KOMUNICIRANJE, KAJ JE POSLOVNO KOMUNICIRANJE	4
1.2 SISTEM IN PROCES KOMUNICIRANJA	6
1.3 NAČINI KOMUNICIRANJA	8
1.4 BESEDNO KOMUNICIRANJE	9
1.4.1 Poslovno pisno komuniciranje	10
1.4.1.1 Poslovno pismo (poslovni dopis)	12
1.4.1.2 Elektronsko komuniciranje	15
1.4.2 Poslovno govorno komuniciranje	16
1.4.2.1 Poslovni razgovor	17
1.4.2.2 Poslovno telefoniranje.....	21
1.4.2.3 Poslovni sestanek	23
1.4.2.4 Poslovne predstavitve	26
1.5 NEBESEDNA KOMUNIKACIJA	29
1.6 TRŽNO KOMUNICIRANJE IN ODNOSI Z JAVNOSTJO.....	33
POVZETEK PRVEGA POGLAVJA	35
2 ČLOVEŠKI VIRI V ORGANIZACIJI	37
UVOD V POGLAVJE.....	37
2.1 UREJENOST SODOBNIH ORGANIZACIJ — STRUKTURE IN PROCESI	37
2.1.1 Organizacijske strukture	39
2.1.2 Metode in tehnike za organiziranje dela	43
2.1.3 Organiziranje dela v skupini	45
2.2 ČLOVEKOVE ZMOŽNOSTI.....	45
2.2.1 Temperament	46
2.2.2 Značaj.....	46
2.2.3 Sposobnosti	46
2.2.4 Znanje	46
2.2.5 Motivacija	46
2.2.6 Temeljni dejavniki človekove osebnosti	47
2.3 UPRAVLJANJE ČLOVEŠKIH VIROV	48
2.3.1 Načrtovanje in zaposlovanje kadrov	49
2.3.2 Razvoj in izobraževanje	49
2.3.3 Ocenjevanje dela in rezultatov	50
2.3.4 Nagrajevanje zaposlenih	52
2.3.5 Upravljanje zunanjega in notranjega okolja.....	52
POVZETEK DRUGEGA POGLAVJA.....	53
3 MOTIVACIJA IN MOTIVIRANJE ZAPOSLENIH.....	55
UVOD V POGLAVJE.....	55
3.1 KAJ JE MOTIVACIJA?	55

3.2 DEJAVNIKI, KI VPLIVAJO NA MOTIVACIJO	56
3.2.1 Individualne razlike med ljudmi	56
3.2.2 Organizacijska praksa	59
3.2.3 Značilnosti dela	61
3.3 MOTIVACIJSKE TEORIJE	62
3.3.1 Maslowa motivacijska teorija	62
3.3.2 Herzbergova dvofaktorska teorija	63
3.3.3 Frommova motivacijska teorija	64
3.3 VLOGA VODIJ PRI MOTIVIRANJU	64
3.4 KAKO UNIČITI MOTIVACIJO?	66
POVZETEK POGLAVJA	67
4 VODENJE	69
UVOD V POGLAVJE	69
4.1 OPREDELITEV OSNOVNIH POJMOV	69
4.1.1 Podjetništvo	69
4.1.2 Upravljanje	70
4.1.3 Management in vodenje	70
4.2 TEMELJNE SPOSOBNOSTI VODIJ	74
4.2.1 Strateške karakteristike vodij – managerjev	76
4.2.2 Organizacijske karakteristike vodij – managerjev	76
4.2.3 Vodstvene karakteristike vodij – managerjev	77
4.2.4 Osebnostne karakteristike vodij – managerjev	78
4.3 NEKATERE ZNAČILNOSTI TEORIJ IN MODELOV VODENJA	79
4.3.1 Modeli osebnih značilnosti	79
4.3.2 Vedenjski modeli	80
4.3.3 Situacijski modeli	81
4.3.4 Pristopi z vidika moči in vpliva	82
4.3.5 Transakcijsko in transformacijsko vodenje	83
4.4 ČUSTVENA INTELIGENCA IN VODENJE	84
POVZETEK ČETRTEGA POGLAVJA	85
5 VODENJE SKUPINSKIH PROCESOV	87
UVOD V POGLAVJE	87
5.1 INDIVIDUALNO IN TIMSKO DELO	88
5.2 SKUPINSKO IN TIMSKO DELO	88
5.3 REŠEVANJE PROBLEMOM IN ODLOČANJE	90
5.3.1 Postopek reševanja problemov	91
5.3.2 Tehnike, ki jih lahko uporabimo pri reševanju problemov	92
5.3.3 Odločanje	95
5.3 TIMSKE VLOGE	97
5.5 RAZVOJNE STOPNJE TIMA	99
5.6 USTVARJALNOST	100
5.6.1 Proces inovativnega mišljenja	100
5.6.2 Tehnike za ustvarjanje novih idej	101
5.7 REŠEVANJE KONFLIKTOV	103
5.7.1 Vzroki za nastanek konfliktov	103
5.7.2 Strategije za reševanje konfliktov	104
5.7.3 Preprečevanje konfliktov	105
POVZETEK POGLAVJA	105

6 ORGANIZACIJSKA KULTURA.....	108
6.1 POJMOVANJE IN PREUČEVANJE ORGANIZACIJSKE KULTURE	108
6.2 SESTAVINE ORGANIZACIJSKE KULTURE	110
6.2.1 Nevidne sestavine organizacijske kulture	110
6.2.2 Vidne sestavine organizacijske kulture	110
6.3 SPREMINJANJE ORGANIZACIJSKE KULTURE	111
6.3.1 Poti in ravni sprememb v organizacijski kulturi	113
6.3.2 Pristopi pri uvajanju sprememb v organizacijski kulturi.....	114
6.3.3 Učeča se organizacija.....	115
6.4 ZNAČILNOSTI SODOBNE ORGANIZACIJSKE KULTURE.....	117
6.4.1 Razvoj celovite kakovosti.....	117
6.4.2 Prehod od Taylorjevega k novim načinom dela.....	118
6.4.3 Nenehni napredek	119
POVZETEK POGLAVJA	121
7 LITERATURA	123

KAZALO SLIK

Slika 1: Komunikacijski model	6
Slika 2: Motnje v komunikaciji	7
Slika 3: Oblike pisnega poslovnega komuniciranja	11
Slika 4: Oblika poslovnega pisma – dopisa	14
Slika 5: Vrste poslovnega komuniciranja	17
Slika 6: Informativni sestanek	24
Slika 7: Urejevalni sestanek	24
Slika 8: Koraki v poslovnem sestanku	26
Slika 9: Temeljna vprašanja pri načrtovanju predstavitve	27
Slika 10: Deleži v poslovnem komuniciranju	29
Slika 11: Sestavine govorice telesa	30
Slika 12: Obseg tržnega komuniciranja	34
Slika 13: Dejavniki oblikovanja organizacijskih struktur	38
Slika 14: Funkcijska organizacijska struktura	40
Slika 15: Divizijska (produktna) organizacijska struktura	41
Slika 16: Matrična organizacijska struktura	42
Slika 17: Projektna organizacijska struktura	43
Slika 18: Združevanje opravil po pomembnosti in nujnosti	44
Slika 19: Slika človeških zmognosti	45
Slika 20: Temeljne aktivnosti upravljanja človeških virov	48
Slika 21: Interakcija med tremi dejavniki, ki vplivajo na motivacijo	56
Slika 22: Leavittova motivacijska teorija	57
Slika 23: Sekundarni motivi	59
Slika 24: Občutki zaposlenih glede na njihove vloške in prejeme	61
Slika 25: Maslowa motivacijska teorija	63
Slika 26: Herzbergova dvofaktorska teorija	64
Slika 27: Vpliv postavljanja zahtev na učinkovitost	66
Slika 28: Vrste znanj po vodstvenih ravneh	71
Slika 29: Dejavniki v procesu vodenja	72
Slika 30: Kaj je vodenje	73
Slika 31: Razlike med vodjo in tradicionalnim managerjem	73
Slika 32: Modeli osebnih značilnosti	80
Slika 33: Model mrežnega vodenja	81
Slika 34: Situacijski model vodenja Herseya in Blancharda	82
Slika 35: Večkriterijska tabela – primer	92
Slika 36: Pareto diagram – primer	93
Slika 37: Blok diagram – primer pisanja na tablo	94
Slika 38: Histogram – primer	94
Slika 39: Tabela: aktivnosti, nosilci, roki	95
Slika 40: Inovativno mišljenje	101
Slika 41: Primer področij Ishikawa diagrama pri reševanju problema proizvodnje	102
Slika 42: Pozitivne lastnosti konflikta	104
Slika 43: Možne strategije za reševanje konfliktov	105
Slika 44: Ravni in pot sprememb v organizaciji	113
Slika 45: Enozančno in dvozančno učenje	116
Slika 46: Trikotnik celovite kakovosti	117
Slika 47: Razvoj pristopa h kakovosti	118
Slika 48: Napredek z inovacijami in nenehno izboljševanje in vloga zaposlenih	120
Slika 49: Klasično zahodno vodenje	120
Slika 50: Kultura nenehnega napredka	121

KAZALO TABEL

Tabela 1: Vrste komunikacije glede na obliko	9
Tabela 2: Kdaj uporabiti pisno in kdaj govorno sporazumevanja	11
Tabela 3: Značilnosti dobrega govornika.....	28
Tabela 4: Medosebna področja.....	31
Tabela 5: Skupine osebnosti in ustrezne zaposlitve.....	47

1 MEDOSEBNO IN POSLOVNO KOMUNICIRANJE

UVOD V POGLAVJE

Janez je po več letih dela v podjetju kot računalniški projektant za laserski razrez pločevine ugotovil, da je čas za spremembo delovnega mesta. Delal je pretežno samostojno, zato mu je delo z leti postalo monotono. Imel je možnost, da nadaljuje delo v očetovi obrtni delavnici, kjer se je oče pred upokojitvijo ukvarjal tudi z razrezom pločevine. Ker je bila tehnologija že zastarela, se je zavedal, da jo je kljub visokim investicijskim stroškom potrebno zamenjati s sodobno, ki bo omogočala laserski razrez pločevine, ker ima le-ta največ prednosti pred konkurenčnimi postopki rezanja. Zaposlil je tudi nove sodelavce.

Ugotovil je, da na področju stroke nima težav, pojavljale pa so se težave pri komuniciranju z novimi sodelavci, partnerji, kupci. Prvič v svojem življenju je začel razmišljati, kaj sploh je komunikacija in kako jo izboljšati. Svoje storitve je moral predstavljati širši publiki, pa o poslovnem nastopu ni imel ustreznega znanja in ne izkušenj. Prav tako so se vrstili sestanki, poslovni razgovori, formalna in neformalna srečanja, poslovne pogostitve ... Ravnal je po občutku, vendar ni bil prepričan, ali je njegovo vedenje v skladu s poslovnim bontonom. Prav tako so se pri komunikaciji z nekaterimi zaposlenimi pojavile težave. Nikoli ni imel dovolj časa, da bi jih zares poslušal in jim pravočasno posredoval povratno informacijo. Težavnim sodelavcem se je raje izognil, ker ni vedel, kako naj z njimi ravna. Svojo neučinkovitost je opravičeval z različnimi ovirami in motnjami.

Tudi na področju tržnega komuniciranja se je začel spraševati, ali je izbral primerno obliko komunikacije, ali naj s strankami komunicira pisno ali bo bolj učinkovito osebno srečanje; morda bi zadostoval že razgovor po telefonu ali celo po e-pošti; ali je dovolj prepričljiv, da bo uspešnost prodaje izdelkov učinkovita in bo dosegel primerno ceno. Začel je opazovati sogovornike. Ugotovil je, da je njihova nebesedna komunikacija različna glede na situacijo. Kaj pa razkriva njegova nebesedna komunikacija? Začel je razmišljati tudi o svoji urejenosti.

Janez je ugotavljal, da komuniciranje ni enostaven proces, ki bi ga človek že ob rojstvu prinesel na svet, zato je želel znanje na področju komunikacije razširiti. Pridobil je nekaj literature s področja poslovnega bontona, na spletu pa je našel celo vrsto ponudnikov za izobraževanje s področja komunikacije, kamor bi se lahko vključil.

Tudi vi boste v tem poglavju spoznali, kako pomembno je, da obvladamo pravila in veščine poslovne komunikacije. S pridobljenim znanjem boste lahko analizirali svoje vedenje in komuniciranje ter spoznali, da mora postati vaša komunikacija pomembna prednost pred drugimi že pri kandidiranju za zaposlitev, kasneje pa pri delu s sodelavci, strankami, javnostjo in seveda tudi v vsakdanjem zasebnem življenju; saj je komunikacija neizogibna sestavina vsakdanjega življenja. Dobro poznavanje in uporaba primerne komunikacije je ključ do uspeha tako posameznika kot podjetja, kar nam potrjuje naslednja misel (v Možina et al. 2004, 10):



PRIMER

Naši izdelki in storitve bodo v svetu uspešni, če bodo podprti z dobrim poslovnim komuniciranjem. Za to pa je treba imeti veliko smisla in znanja. Predvsem pa primerne občutke za stike s strankami, ki naj bi bili ustvarjalni, z eno besedo odlični.

Tatjana Fink, glavna direktorica Trimo, d. d.

1.1 KAJ JE KOMUNICIRANJE, KAJ JE POSLOVNO KOMUNICIRANJE



RAZMISLITE

Težja je, kot si mislimo.

Ne moremo je spremeniti, dokler ne spremenimo sebe.

Predstavlja povezavo med ljudmi; je nosilka odnosa.

Mojstri komunikacije že na veke obvladujejo ta planet.

(Green, 1991, 59)

Natančno preberite misel in razložite, kako jo razumete?

V današnjem času hitrih sprememb je nujno, da se organizacije nanje dovolj hitro odzovejo. Da bi organizacija izpolnila svoje poslanstvo in dosegla svoje cilje, je nujno, da se pri tem zavedamo pomembnosti komunikacije.

V proces komunikacije smo vključeni vsakodnevno in nas spremlja skozi naše življenje. Tako poteka naša komunikacija z drugimi, vpliva na medsebojne odnose in prav tako tudi na poslovne odnose. Poslovno komuniciranje je pomemben del dejavnosti zaposlenih vsake organizacije, namenjeno pa je postavljanju ciljev organizacije in doseganju le-teh.

Izraz komunicirati izhaja iz grške besede »communicare« in pomeni, kot razlaga Slovar slovenskega knjižnega jezika (1993): izmenjavati, posredovati misli, informacije, sporazumevati se.



RAZMISLITE

Ali je mogoče nekomunicirati? Kaj želite sporočiti nekomu, če mu obrnete hrbet?

Ljudje v vsakdanjem življenju ne moremo delovati, če ne komuniciramo z drugimi. S pomočjo komunikacije se sporazumevamo, izmenjujemo informacije, izražamo in izmenjujemo mnenja, pričakovanja, vzpostavljamo sodelovanje ... Pri tem gre za prenašanje in sprejemanje sporočil, ki so lahko besedna (verbalna) ali nebesedna (neverbalna). Pri posredovanju informacije se prenese še mnogo drugih sporočil, pogosto tudi naš čustven odnos do udeleženca v komuniciranju in do same vsebine. Komunikacija lahko poteka na zavedni ali nezavedni ravni.

Iz tega je razvidno, da je komunikacija dvosmeren proces; to pomeni, da sta v procesu komuniciranja udeleženi vsaj dve osebi.



RAZMISLITE

S kom ste v zadnjem času največ komunicirali? Ste komunicirali s sošolci, domačimi, prijatelji? Ali pa ste komunicirali v organizaciji?

Razmislite, v čem se vsakdanje, zasebno komuniciranje razlikuje od poslovnega.

Čeprav je komunikacija pomembna v našem vsakdanjem življenju, pa je še toliko bolj pomembna za tiste, ki so pri svojem delu večino časa vpeti v proces komuniciranja. Ferjan (1998, 7) meni, da se je poslovno komuniciranje razvilo zaradi potreb delitve dela in omogoča, da sistem delitve dela sploh funkcionira.

V poslovnem svetu potrebujemo določeno znanje in spretnosti za uspešno komuniciranje, kar pomembno vpliva na učinkovito doseganje ciljev organizacije in na njeno uspešnost. Poslovna komunikacija se od vsakdanje razlikuje po ciljih, namenjena je doseganju »za organizacijo koristnih ciljev, ki jih vodja, manager ali kateri drug strokovnjak v organizaciji doseže z vplivanjem na sogovornika« (Možina, et. al., 1995).

Od dobre priprave sporočevalca je v veliki meri odvisno, kako bodo ljudje dojemali sporočilo, smoter in cilj (Možina et al., 2004, 107).



POMNITE

»Poslovno komuniciranje je ciljna dejavnost, namenjena doseganju za organizacijo koristnih ciljev« (Možina et al., 2004, 17).

V organizaciji praktično ni dejavnosti, ki bi lahko potekala brez komuniciranja. Vodje, managerji in strokovnjaki komunicirajo zato, da bi informirali sodelavce in druge, da bi dobili koristne informacije; predvsem pa zato, da bi vplivali na sodelavce ter posameznike in skupine zunaj svoje organizacije. Sposobnost posameznika, da obvlada večino poslovnega komuniciranja, povečuje tako njegovo produktivnost kot tudi produktivnost podjetja, v katerem je zaposlen. (Bovee, Thill, 1999, 4)

Kohut in McFarland Baxter (v Kavčič, 2000, 61–64) navajata različnosti med poslovnim in drugim komuniciranjem, in sicer je za poslovne komunikacije značilno:

- imajo praktičen namen (v poslovni komunikaciji je doseči poslovodni cilj, kot je npr. prodaja izdelka),
- odgovarjajo na konkretna vprašanja (s poslovnim komuniciranjem doseči konkreten cilj v konkretnih okoliščinah, kot je npr. pisna reklamacija kupca zaradi napake na izdelku in njegova zahteva po odpravi napake),
- morajo biti prilagojene prejemniku (sporočilo mora biti oblikovano tako, da ga bo prejemnik brez težav sprejel in razumel, kot je npr. zahteva, da proizvajalec zniža ceno izdelka),
- z njo se trudimo za dober vtis (sporočevalec se mora potruditi, da bo prejemnik imel o njem ali o njegovi organizaciji dober vtis, kot je npr. napredovanje zaposlenega odvisno od tega, kakšen vtis naredi na nadrejene; pomembno je, kaj povemo in tudi kako povemo),
- so ekonomične (ker je v poslovnem svetu čas denar, naj bodo poslovna sporočila kratka, jasna, natančna, nedvoumna).

Komuniciranje je dajanje in prejemanje informacij, oboje pa je podrejeno **vplivanju**, ki je eden izmed temeljnih namenov poslovnega komuniciranja; ravna se po vedenjskih značilnostih ljudi, na katere hoče vplivati. Vplivamo na zaposlene v organizaciji in na ljudi v drugih organizacijah z namenom, da organizacija doseže zastavljene cilje. Če bodo v organizaciji upoštevani tudi cilji zaposlenih in bodo le-ti usklajeni s cilji organizacije, bodo doseženi dobri rezultati, potrebnega pa bo manj vplivanja.

Različne oblike komuniciranja omogočajo predvsem prenos in izmenjavo informacij, mnenj, podatkov, idej, rešitev ter dejavnost na področju poslovanja, trženja, razvojnih dejavnosti ... Katere oblike in metode komuniciranja uporabljamo, je odvisno od namena in cilja, ki si ga postavimo, in seveda od drugih dejavnikov (od vsebine, ki jo želimo podati, števila ljudi, ki sodelujejo, njihove izobrazbe, izkušenj, časa, ki ga imamo na razpolago, in od znanja ter sposobnosti, da uporabimo razne načine komuniciranja).



INTERNETNI VIRI

O bogati ponudbi seminarjev in delavnic s področja komunikacije se lahko prepričate na:

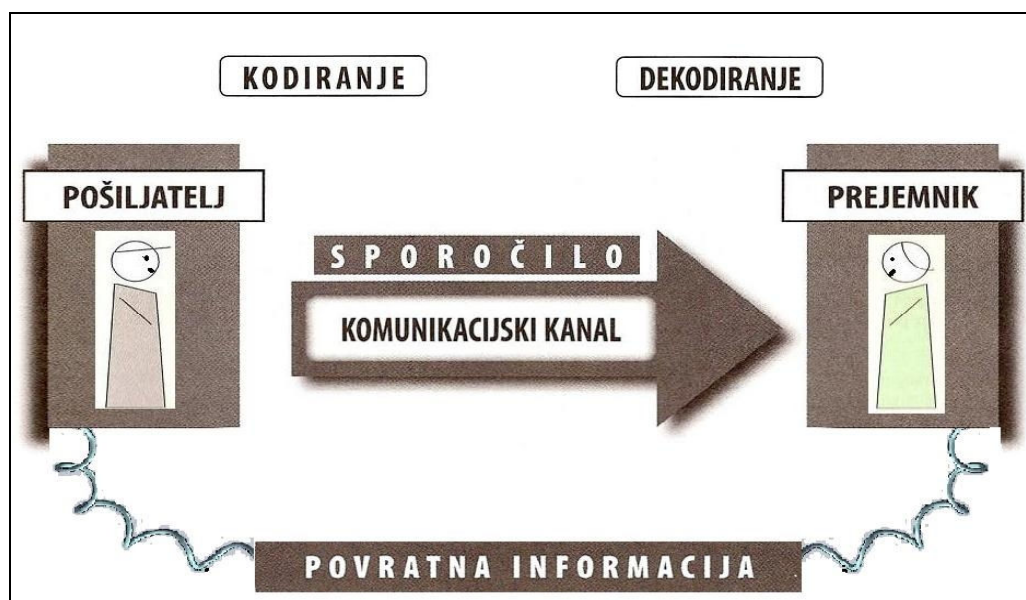
<http://www.portalznanja.com/najdi-izobrazevanje/>

<http://www.planetgv.si/index.php?page=event&eid=2609>

<http://idealism.vodja.net/>

1.2 SISTEM IN PROCES KOMUNICIRANJA

Sistem komuniciranja je dvosmeren proces, to pomeni, da sta v komuniciranje vključena **pošiljatelj** (oddajnik sporočila), ki sporočilo pripravi in ga pošlje, in **prejemnik**, ki sporočilo prejme. Pošiljatelj sporočilo **kodira** oz. svoje misli spremeni v sistem znamenj: govorjena beseda, pisana beseda, mimika, gestika ... Sporočilo posreduje po **komunikacijskem kanalu** do prejemnika. Za komunikacijski kanal lahko uporabi papir, kretnje, telefon, računalnik in drugo ali pa ga posreduje osebno, kar pomeni, da je komunikacijski kanal zrak. Tudi prejemnik, ki je sporočilo prejel, mora sporočilo **dekodirati** oz. spremeniti sprejete dražljaje (vidne, slušne ali kombinacija le-teh) v razumljiv jezik. Ko prejemnik spreminja dražljaje v misel, mora razumeti besede ali druge simbole, ki mu jih je posredoval oddajnik. Ali je prejemnik besedilo razumel, lahko ugotovimo na podlagi njegove povratne **informacije**.



Slika 1: Komunikacijski model

Vir: Lasten

Sporočila, ki jih sprejme prejemnik, vzbudijo v njem drugačne predstave, čustvene povezave in pomena od oddajnika. Če želimo pri procesu komuniciranja doseči namen in cilj komuniciranja, je nujno, da so osebe med seboj uglašene. Kavčič (2000, 61) poudarja, da v poslovnem komuniciranju velja prvo pravilo, da mora biti v centru pozornosti prejemnik

informacije, če želimo pri njem doseči ugodne poslovne učinke. Pomembno je, da se pošiljatelj sporočila dobro pripravi na komuniciranje in izdela okvir sporočila, pri čemer si pomaga z vprašanji (Lipičnik in Možina, 1993, 83):

- KAJ moramo sporočiti (odločitev, informacijo, spremembo, dejstvo, problem, spoznanje)?
- ZAKAJ je to potrebno?
- KOMU oz. kdo je oseba, na katero se obračamo (kakšna je njegova osebnost, ali poznamo njen način sprejemanja, njena stališča, odziv in njene potrebe)?
- KAKO prenesti sporočilo (z živo besedo, iz oči v oči, pisno, na sestanku, v razgovoru)?
- KDAJ je ugoden trenutek (za nas, za našega sogovornika; ali je nujno sporočiti takoj ali kasneje)?

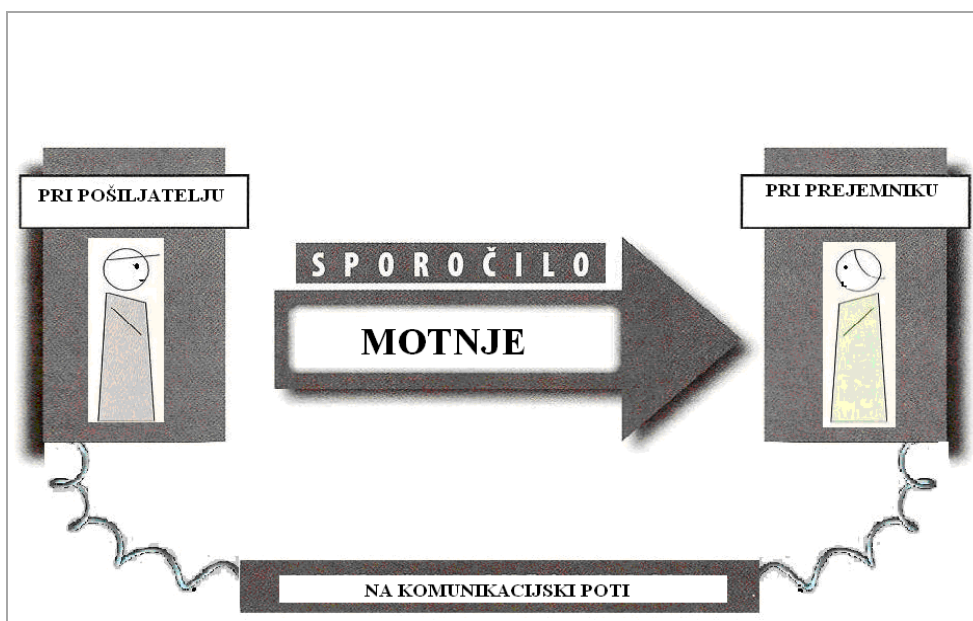


POMNITE

KODIRANJE pomeni pomensko vprašanje misli ali čustev v pisno ali besedno obliko. DEKODIRANJE je preverjanje kodiranih sporočil v obliko, razumljivo sprejemniku. ODZIV so reakcije prejemnika na sprejete informacije. POVRATNA INFORMACIJA je sporočilo, ki ga prejemnik pošlje sporočevalcu. (Kotler, 1996, 598)

Motnje v komuniciranju

Pri vsakodnevnem delu v organizaciji je nujno, da je komunikacija učinkovita, kar pomeni, da daje kar največ rezultatov ob dani porabi sredstev ali tistega, ki komunicira in dosega zastavljene cilje ob čim manjši porabi sredstev (Možina, et. al., 1998, 21). Tisti, ki oblikuje sporočilo, mora upoštevati, da bo le-to doseglo prejemnika v organizaciji, zato mora preprečiti **motnje**, ki lahko nastanejo *pri pošiljatelju*, če je sporočilo nejasno, površno, nerazumljivo, nepopolno oblikovano, zaradi nepoznavanja prejemnikovega razmišljanja; *pri prejemniku*, kadar je preveč sporočil in so preobsežna ali če je prejemnik nezainteresiran za sporočilo; *na komunikacijski poti* zaradi motenj, hrupa, izgube teksta ...).



Slika 2: Motnje v komunikaciji

Vir: Lasten

**RAZMISLITE**

Se vam je že zgodilo, da vaše sporočilo ni prišlo do tistega, ki mu je bilo namenjeno? Pojasnite vzroke in razmislite, na kakšen način bi se motnji lahko izognili ali jo vsaj omejili.

Udeleženci v komunikaciji se morajo potruditi, da ne prihaja do motenj, ker poslovna komunikacija poteka z namenom informiranja, poučevanja, prepričevanja, predvsem pa zaradi vplivanja na sodelavce in ostale posameznike ter skupine znotraj in izven organizacije (Možina in drugi, 2004, 16). V sami organizaciji je namen komuniciranja spodbujanje pripadnosti organizaciji, vplivanju na večje zadovoljstvo pri delu, učenje in omogoča poznavanje ter doseganje ciljev organizacije.

1.3 NAČINI KOMUNICIRANJA

Komunikacijo lahko razdelimo po različnih kriterijih. V nadaljevanju so predstavljene vrste komunikacije, ki so povzete po Mihaljčiču (2006, 16–20):

Komuniciranje je glede na razdaljo med udeleženci:

- *neposredno* (direktno) komuniciranje – to je komuniciranje »iz oči v oči« (npr. poslovni sestanek, poslovni razgovor, predavanje ...)
- *posredno* (indirektno) komuniciranje – to je komuniciranje na daljavo s pomočjo tehničnih pripomočkov (telefon, elektronska pošta, telefaks, dopisovanje ...)

Komuniciranje je glede na število sodelujočih:

- *intrapersonalno komuniciranje* – gre za komuniciranje s samim seboj preko svojih misli, pri tem oseba tehta odločitve, razmišlja o tem, kaj je dobro in kaj ne, o možnih posledicah odločitve,
- *interpersonalno komuniciranje* – gre za osebne stike med posamezniki ali skupino ljudi (npr. sporazumevanje med sodelavci ...),
- *javno komuniciranje* – takšno komuniciranje vključuje zelo širok krog ljudi; ljudje komunicirajo s pomočjo javnega obveščanja (radio, televizija, internet, časopisi ...), ki posredujejo ljudem politične, kulturne, izobraževalne, zabavne in druge informacije. Javno komuniciranje ima informativno funkcijo (množični mediji zbirajo in širijo informacije o dogajanju okoli nas); povezovalno funkcijo (množični mediji povezujejo in zbližujejo ljudi) in izobraževalno funkcijo (množični mediji posredujejo ljudem informacije ter jih s tem izobražujejo).

Komuniciranje je glede na smer:

- *enosmerno komuniciranje* – sporočilo potuje samo v eno smer – od pošiljatelja k prejemniku; tako komuniciranje prihrani čas, še posebno, če je namenjeno veliko prejemnikom hkrati. Primerno je za posredovanje preprostih, kratkih sporočil, pri katerih ne more priti do napačnega razumevanja. Prednosti enosmernega komuniciranja so: poteka hitreje kot dvosmerno, prihrani čas, pri enostavnih sporočilih ni nesporazumevanja, na videz je bolj urejeno od dvosmernega. Slabost pa je v tem, da ni povratnega toka komuniciranja,
- *dvosmerno komuniciranje* – pri tem načinu daje prejemnik povratna sporočila pošiljatelju. V večini primerov ima to komuniciranje prednost pred enosmernim. Zahteva več časa, vendar je bolj učinkovito. Prednosti tega komuniciranja so:

prejemnik daje pošiljatelju povratne informacije, pošiljatelj lahko sproti pojasnjuje nerazumljive dele sporočila, je učinkovitejše od enosmernega. Slabosti pa so: zahteva več časa kot enosmerno komuniciranje, je bolj zahtevno in ima lahko zaradi razprav, vprašanj ter prekinitev videz neurejenosti.

Vertikalno in horizontalno komuniciranje:

- *vertikalno komuniciranje* je izmenjava med različnimi skupinami (npr. med proizvajalci in kupci),
- *horizontalno komuniciranje* je izmenjava informacij znotraj skupine (npr. med proizvajalci).

Formalno in neformalno komuniciranje:

- *formalno komuniciranje* – uporabljamo vnaprej določene kanale komuniciranja (npr. propaganda v množičnih medijih),
- *neformalno komuniciranje* – gre za spontanost, neorganiziranost, sproščeno izmenjavo informacij.

Komuniciranje je glede na obliko:

- *besedno (verbalno)* komuniciranje – lahko razdelimo na govorno in pisno komuniciranje,
- *nebesedno (neverbalno)* komuniciranje – sem sodi cela vrsta nebesednih sporočil, kot so govorica telesa, mimika, zunanji videz ...

Tabela 1: Vrste komunikacije glede na obliko

BESEDNO (verbalno)		NEBESEDNO (neverbalno)	
Govorno: - o poslovni pogovor - o poslovni sestanek - o poslovno kosilo	Govorica telesa: - o mimika - o gestika - o telesna drža - o hoja	Prostor: - o temperatura - o razsvetljava - o oprema	Otip
Pisno: - o poslovna pisma - o dopisi - o poročila - o prospekti - o vizitke	Zunanji videz: - o obleka - o pričeska - o brada - o nakit	Vonjave: - o prijetne - o neprijetne - o blage - o močne	

Vir: prirejeno po Možina (2004)

1.4 BESEDNO KOMUNICIRANJE

Besedno komuniciranje je pomembna oblika komuniciranja v vseh organizacijah in se deli na poslovno pisno komuniciranje in poslovno govorno komuniciranje.

**PRIMER**

Analiza časa, porabljenega za komunikacijo, je pokazala, da poslovneži porabijo 10 % časa za pisanje, 15 % časa za branje, 35 % časa za govorjenje in 40 % časa za poslušanje. (Osredečki 1995, 76).

1.4.1 Poslovno pisno komuniciranje

Poslovno pisno sporočanje je temelj uspešnega poslovnega komuniciranja. Pisni dokument je vedno bolj obvezujoč kot ustno dogovarjanje ali telefoniranje. Dopis z originalnim podpisom ima še vedno večjo težo kot nepodpisano pismo ali sporočilo po telefonu. Poslovno pismo mora biti vsebinsko zanimivo, razumljivo, brez slovničnih in pravopisnih napak. Vedno je treba poslati originalen dopis, ki ga mora podpisati oseba, ki odpošilja pismo. Če pismo zaradi odsotnosti direktorja podpisuje namestnik, je priporočljivo, da v oklepajih navede svoje ime in priimek. V povratni komunikaciji bo stranka najverjetneje zahtevala stik z osebo, ki je pismo podpisala. Kopije in nepodpisane dopise pošiljamo le kot informacijo ali prilogo k podpisanemu pismu. Nanje praviloma ne pričakujemo odgovora. Če pa prispe dopis, opremljen s takšnim ali drugačnim informativnim materialom, mora naslovnik nanj odgovoriti z originalnim dopisom. Odgovor mora načeloma poslati ali pa ga podpisati oseba, na katero je bilo pismo naslovljeno, lahko pa ga pošlje tudi namestnik odgovorne osebe (če gre za nujne primere in je odgovorna oseba odsotna).

V poslovnem komuniciranju obstajata dve obliki pisnega komuniciranja: interno (notranje) in eksterno (zunanje). Interno komuniciranje zajema različne oblike pisne komunikacije znotraj podjetja, kot so: obvestila, okrožnice, zapiski, beležke itd. V eksterno pisno komuniciranje sodi poslovno dopisovanje ter ostale oblike prenosa pisnih sporočil (Osredečki 1995, 145–162).

Poslovno pisno komuniciranje skuša predvsem vplivati na prejemnika, da bo ravnal, deloval, odločal v skladu s cilji, interesi in predlogi pošiljatelja (Možina et al. 2004, 107). Smotri in cilji pisnega sporočila so podrejeni smotrom in ciljem organizacije. Vsako pisno sporočilo ima svoj smoter in cilj (Možina et al., 2004, 107).

**POMNITE**

Smotri in cilji poslovnega pisnega komuniciranja so podrejeni smotrom in ciljem organizacije. Splošni smotri so: informiranje, prepričevanje, sodelovanje med pošiljateljem in prejemnikom.

Prednosti in slabosti pisnega komuniciranja

Pri načrtovanju pisnih sporočil moramo upoštevati prednosti oz. slabosti, ki jih ima pisno oblikovano sporočilo, da bi dosegli učinkovitost in uspešnost pri prejemniku sporočila. Pri pisnem komuniciranju je nosilec sporočil pisava. Za pisanje porabimo več časa in denarja, sporočamo lahko več udeležencem. Pisno komuniciranje je primerno za bolj zapletene, obsežne in razvejane zadeve, vendar so odzivi prejemnikov kasnejši. Za pisno komuniciranje veljajo zapisana slovnična in pravopisna pravila. Na voljo imamo le napisane besede in ne nebesedne komunikacije, kot je prisotna pri govornem komuniciranju, pri katerem je odziv prejemnika takojšen, uporabimo lahko več besed in določene informacije lahko obrazložimo večkrat, jih ponavljamo. Oblika govornega sporočila in pot je običajna od znanega k neznanemu, kar je težje povedati kot zapisati. Sporočila posredujemo neposredno ali

posredno. Bistvena razlika med govornim in pisnim komuniciranjem je v tem, da je govorno komuniciranje minljivo, pisno pa je trajno in ga prejemnik in pošiljatelj lahko uporabljata večkrat. Za pisno poslovno sporazumevanje velja, da ne more enostavno nadomestiti osebnega stika ali pogovora. Kdaj bomo uporabljali eno ali drugo obliko, je odvisno od različnih dejavnikov, ki so navedeni v spodnji tabeli.

Tabela 2: Kdaj uporabiti pisno in kdaj govorno sporazumevanja

ZA GOVORNO SPOROČILO SE ODLOČIMO:	ZA PISNO SPOROČILO SE ODLOČIMO:
○ če hočemo takojšni odziv prejemnika, ○ če sporočamo preprosto sporočilo, ○ če ne potrebujemo trajnega zapisa, ○ če sogovornikom ni težko priti, ○ če medsebojni stiki pomagajo urediti zadeve.	○ če takojšni odziv prejemnikov ni tako pomemben, ○ če je sporočilo kompleksno, ○ če potrebujemo trajni zapis, ○ če je sogovornikov več in so oddaljeni, ○ da se izognemo napakam in pomanjkljivostim.

Vir: prirejeno po Možina (2004, 111)

Nastajanje učinkovitega in uspešnega pisnega sporočila obsega načrtovanje, snovanje in izboljševanje ter popravljanje sporočila. Načrtovanje pisnega sporočila obsega: opredelitev smotra in ciljev, opredelitev prejemnikov – bralcev, določitev vsebine.

Uspešno pisno sporočilo upošteva potrebe in pričakovanja bralcev. Smotri in cilji pisnega sporočila opredeljujejo vsebino in obliko sporočila. Nekaj pogostih oblik prikazuje spodnja slika.



Slika 3: Oblike pisnega poslovnega komuniciranja

Vir: Lasten

1.4.1.1 Poslovno pismo (poslovni dopis)

Poslovno pismo je ena najpogostejših oblik pisnega poslovnega komuniciranja. Če želimo, da je poslovno pismo dobro zasnovano, moramo paziti, da je urejeno in podano učinkovito. Snovanje pisma obsega dva koraka: v prvem smiselno razdelimo sestavine v skupine, v drugem pa te skupine razvrstimo v smiselno zaporedje. Paziti moramo na temeljno misel, okoli katere snujemo sporočilo. To temeljno misel, ki je hkrati jedro, morajo podpirati razlogi, ki jih morajo utemeljevati konkretni in prepričljivi dokazi, kot so: enostavni podatki, primerjave, grafični prikazi, sklicevanje na konkretne osebe ... Vsako dobro pisanje ima tri temeljne sestavine: začetek, jedro in sklep (Možina et al., 2004, 119). Bralec bo najbolj temeljito prebral začetek in konec pisanja in si ju bo tudi najboljše zapomnil, zato velja temu deloma pri sestavljanju pisanja nameniti posebno pozornost, kar pride še posebej do izraza pri daljših gradivih. Prvi odstavki ali pa t.i. poslovni povzetki naj v kratkih besedah orišejo najpomembnejše misli sporočila. Gradivo se ponavlja konča s sklepi in priporočili: preveriti kaže jedrnatost, udarnost, prepričljivost, zato moramo biti zlasti pozorni na zadnje odstavke.

Poslovno pismo mora zadostiti nekaterim bistvenim zahtevam, ki jih moramo upoštevati, če želimo biti pri pisanju uspešni. Misli moramo podajati jasno in logično, odkrito in razumljivo, da naslovnik brez težav razume, kaj mu želimo sporočiti. Napisati moramo celovito oz. tisto, kar je bistveno za določeno sporočilo, in jedrnato oz. zgoščeno. Nikoli ne pišimo o stvareh, ki jih ne poznamo, ker je tako poslovno pismo strokovno oporečno. Poskrbeti moramo za pravopisno in slovnično pravilnost. Pri pisanju moramo biti vljudni, dostojni, odkriti in iskreni.

Elementi in značilnosti poslovnega pisma – dopisa

V poslovnem svetu posvečajo poslovnim pismom oz. dopisom veliko pozornost. Ker so poslovni dopisi v organizaciji zelo pogosti, uporabljajo že vnaprej pripravljeno obliko, ki je računalniško oblikovana ali pa uporabljajo celo natisnjen obrazec s podatki o organizaciji. To je lahko tudi eden od elementov celostne podobe organizacije.

Dopis naj bi vseboval naslednje sestavine:

- *naslov pošiljatelja*

Je obvezna sestavina vsakega poslovnega pisma in je napisan levo zgoraj. Vsak naslov pošiljatelja vsebuje ime in priimek, ime organizacije, poštno številko, ime pošte, ulico in številko. Zaželeno je tudi navedba telefonske številke, številke faksa in elektronski naslov.

- *naslov prejemnika*

Tudi ta je obvezen element vsakega poslovnega pisma. Napišemo ga pod naslovom pošiljatelja in pod datumom. Če gre za medosebno poslovno pismo, napišemo ime in priimek, poklic ali položaj naslovljenca, ime organizacije, kraj in hišno številko, poštno številko in ime pošte. Če pa gre za medorganizacijsko pismo, ni potrebno pisati imena in priimka. Naslov na dopisu se mora ujemati z naslovom na ovojnici.

- *evidenčne oznake*

Opozarjajo na predhodne dopise.

- *datum pisanja pisma*

Je obvezna sestavina pisma, ki je navedena pod naslovom pošiljatelja ali pa na desni strani papirja v isti višini kot kraj naslovnika. Obsegati mora kraj, dan, mesec in leto. Pomemben je zaradi hitrosti poslovanja in arhiviranja pisem.

- *zadeva*

Pojem zadeva ni obvezen del pisma, lahko zapišemo le naslov besedilne vrste: prošnja, vabilo, reklamacija, ponudba, pooblastilo ... Ker deluje kot naslov, ga primerno oblikujemo.

- *uvodni pozdrav prejemniku*

Obvezen element, saj z njim ustvarimo dober vtis na prejemnika sporočila (npr. Spoštovani!).

- *vsebina poslovnega pisma*

Ta del je najpomembnejši del poslovnega pisma in je razdeljen na tri dele: uvod, jedro in zaključek. Uvod mora biti kratek, vendar zanimiv, da naslovnika spodbudi k branju. Ne sme obsegati več kot dva ali tri stavke. V jedru je potrebno vzbuditi naslovnikovo zanimanje za vsebino. Skušajmo ga pridobiti k ciljem, ki smo jih zastavili. Tudi konec naj bo kratek in jedrnat. V uvodu se pisec predstavi in navede vzroke svojega pisma. V jedru na kratek in jasn način obrazloži celotno vsebino, v zaključku pa navaja sklepe in morebitne predloge.

- *zaključek z zaključnim pozdravom*

V njem ponavlja še enkrat ponovimo glavni sklep in končamo s pozdravom, kot npr.: S spoštovanjem, Lep pozdrav, Lepo Vas pozdravljam ...

- *podpis pisma*

Je obvezen element in je običajno natipkan, vendar je obvezen še lastnoročen podpis, s katerim odgovorna oseba prevzema materialno in moralno odgovornost za vsebino dopisa.

- *žig*

Je obvezen element poslovnega pisma.

- *pozneje pripisano*

K poslovnim dopisom ni primerno pisati pripisov in so res le izjemoma, če v pismu pozabimo navesti kaj pomembnega ali prejemo neko obvestilo šele po tem, ko je pismo že napisano.

- *seznam obveščenih*

V spodnjem levem kotu navedemo, kdo prejme kopijo dopisa.

- *priloge*

Priloge navedemo spodaj v levem kotu. Če v besedilu niso izrecno omenjene, jih je treba na koncu natančno opisati. Zložene morajo biti v takem vrstnem redu, kot so navedene.

- *način odprave*

Navedeno je nazadnje, kot npr. nujno, priporočeno ...

- *dodatni podatki o podjetju*

Spodnji del lahko uporabimo za registrske in druge podatke o organizaciji.

Poskrbeti moramo, da je pismo kakovostno natisnjeno ali napisano na primernem papirju ter primerno oblikovano, kot prikazuje naslednja slika.

The diagram illustrates the structure of a business letter (dopis) within a large rectangular frame. The components are arranged as follows:

- NASLOV POŠILJATELJA**: A rectangular box in the top left.
- KRAJ, DATUM**: A rectangular box in the top right.
- NASLOV PREJEMNIKA**: A rectangular box below the sender's address.
- NASLOV DOPISA**: A wide rectangular box below the recipient's address.
- NAGOVOR**: Text located at the top left of a large central rectangular box.
- VSEBINA DOPISA**: Text located below the opening in the central box.
- SKLEPNE MISLI**: Text located at the bottom left of the central box.
- POZDRAV**: A rectangular box in the bottom left area.
- ŽIG**: A circular stamp located in the bottom center.
- PODPIS**: A rectangular box in the bottom right area.
- PRILOGE**: A rectangular box in the bottom left area, below the greeting.

Slika 4: Oblika poslovnega pisma – dopisa
Vir: Lasten



RAZMISLITE

Oblikujte prošnjo za zaposlitev. Ali lahko uporabite obliko in lastnosti poslovnega pisma tudi za pisanje prošnje za zaposlitev? Katere sestavine bi izpustili?



INTERNETNI VIRI

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

1.4.1.2 Elektronsko komuniciranje

Sodobno poslovno komuniciranje je odvisno od sodobne informacijske tehnologije. Glede na zakonitosti komuniciranja je pomembna ugotovitev, da morata sporočevalec in prejemnik sporočila imeti na voljo dovolj sodobno tehnologijo. Prejemnik ne more sprejeti sporočila sporočevalca, poslanega po elektronski pošti, če nima na voljo tehnologije, ki lahko sprejema takšna sporočila. (Kavčič 2000, 311)

Elektronsko komuniciranje imenujemo vse vrste komuniciranja, ki uporablja električno podprto tehnologijo. V sodobnem poslovnem komuniciranju so novosti pogojene zlasti z uporabo računalnikov. Uporaba računalnikov zahteva integracijo telekomunikacij, sredstev obveščanja in računalniške industrije. (Kavčič 2000, 314)

Poslovno sporazumevanje preko elektronske pošte se danes vse bolj uveljavlja. Elektronska pošta učinkovito dopolnjuje in tudi presega dosedanje načine komuniciranja in ima velike prednosti, zlasti kar zadeva hitro izmenjavo in pridobivanje informacij, pa tudi prostorsko nevezanost, saj nam omogoča delo skoraj povsod. (Košnik, 2007, 145)

Največje odlike pisnega komuniciranja so preprost jezik, kratko sporočilo in hiter odgovor. Tudi pri pisanju preko elektronske pošte moramo paziti na slovnične napake in okrajšave.

Glavne sestavine elektronske tehnologije, ki so vezane na uporabo računalnikov in vplivajo na poslovno komuniciranje, so: urejevalnik besedil, računalniške mreže, diskete, CD-romi, elektronska pošta, glasovna pošta, mobilna telefonija, telekonference.

Elektronska pošta (e-mail) je ena od najpogostejše uporabljenih internetnih storitev in omogoča, da si lahko ljudje, ki niso v neposrednem stiku, preko računalnika izmenjajo sporočila. Elektronsko pošto uporabljamo tako, da na računalniku poženemo program, ki se imenuje odpravnik pošte. S tem programom oblikujemo sporočilo, določimo prejemnikov naslov in ga odpošljemo. Sporočilo prispe do naslovnikovega računalnika, kjer se shrani v njegovem nabiralniku. Tu se nabirajo sporočila, dokler jih naslovnik ne prebere.



NASVETI

ZA USPEŠNO IN UČINKOVITO E-KOMUNICIRANJE

- Uporabljajte primeren jezik in spoštujte pravopisna pravila.
- Sporočilo oblikujte kratko in jedrno.
- Elektronskih naslovov ne smete posredovati brez soglasja naslovnika.
- Če imate objavljen elektronski naslov, morate na pošto odgovarjati.
- Ne pošiljajte neprimernih vsebin in slik.
- Napačno poslano pošto vrnite pošiljatelju.

1.4.2 Poslovno govorno komuniciranje

Govorno komuniciranje je najstarejša in najpreprostejša oblika komuniciranja v poslovnem življenju (Osredečki, 1994, 98). Tudi danes je v organizaciji govorno komuniciranje pomemben del vsakodnevnega dogajanja, saj ga najpogosteje uporabljamo, in sicer neposredno ali preko telefona. Pomembne **oblike poslovnega govornega komuniciranja** so: informiranje, poročanje, svetovanje, pritoževanje, opravičevanje, spraševanje, odgovarjanje ...

Poslovno govorno komuniciranje ima prednosti in pomanjkljivosti pred pisnim komuniciranjem.

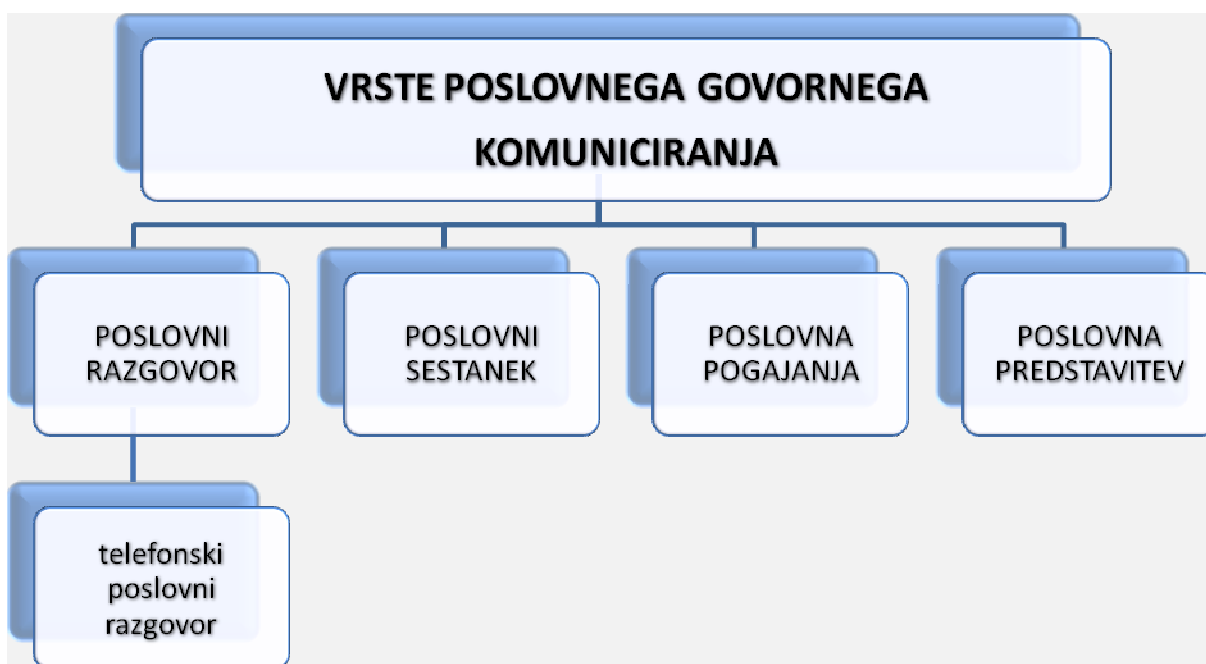
Prednosti so predvsem (povzeto po Kavčič, 2000, 152–154):

- hitrost poslovnega komuniciranja (omogoča hitre poslovne dogovore),
- celovitost sporočanja pomena (vključuje nebesedno komunikacijo),
- omogoča presojanje skladnosti (omogočeno je preverjanje verbalne in neverbalne komunikacije),
- omogoča neposredno preverjanje razumevanja sporočila (možno je sporočilo dopolniti, pojasniti),
- večja zasebnost sporočanja (manj možnosti za prisluškovanje).

Ta oblika komuniciranja pa ima tudi *pomanjkljivosti*, in sicer:

- govorno komuniciranje ni dokumentirano (ni ga mogoče obnoviti, ostane le v spominu udeležencev, ki pa je nezanesljiv),
- manjša dokazna vrednost (poslovanje je manj varno, zato se praviloma ustni dogovori potrdijo še pisno),
- manjša natančnost sporočanja (zaradi hitrega oblikovanja sporočil, so le-ta manj premišljena in so lahko napačno razumljena).

Govorno oz. ustno komuniciranje je lahko **interno (notranje)** in poteka med zaposlenimi, omogoča vzdrževanje in razvoj njihovih medsebojnih odnosov, prilagajanja drug drugemu in medsebojno vzajemno delovanje. **Eksterno (zunanje)** pa je takrat, kadar gre za vplivanje na posameznike in skupine v organizacijah, s katerimi organizacija posluje.



Slika 5: Vrste poslovnega komuniciranja
Vir: Lasten

1.4.2.1 Poslovni razgovor

Poslovni pogovor se razlikuje od družbenega pogovora, ker želimo z njim doseči poslovni cilj. Poslovni pogovor poteka med udeleženci, ki so ponavadi zbrani na istem mestu, neposredno in sočasno med dvema ali več udeleženci. Lahko pa pogovor poteka med udeleženci, ki so oddaljeni; v tem primeru uporabljajo sodobna telekomunikacijska sredstva. Kadar udeleženci v poslovnem razgovoru komunicirajo neposredno, ima poleg besednega komuniciranja pomembno vlogo tudi nebesedno, zato mora vodja dobro poznati in uporabljati primerno nebesedno komunikacijo. Popovič Zajc (2002, 40) opozarja, da mora biti besedilno sporočilo podkrepljeno z nebesednim, ki ni v nasprotju z izrečeno mislijo. Tako pri sogovorniku vzbudimo vtis odkritosti in sproščenosti.

Za učinkovito poslovno pogovarjanje ni dovolj samo naravna nadarjenost. Poleg tega je potrebno še znanje o osnovah komuniciranja in veščine, ki jih pridobimo z izkušnjami in vajami. Na nadarjenost ne moremo bistveno vplivati, saj je v veliki meri prirojena. Ustrezno znanje si pridobimo s strokovnim izobraževanjem, veščine pa z izkušnjami in treningom. Zavedati se moramo, da so poslovni razgovori praviloma načrtovani in potekajo po določenem vrstnem redu, lahko pa so nenačrtovani in se udeleženci pogovarjajo brez predhodnega načrta, kar pomeni, da se niso mogli predhodno pripraviti. Prav zato je pomembno, da obvladamo osnovna pravila in veščine poslovnega komuniciranja (poslušanje, spraševanje, govorjenje), da bo s čim manjšo porabo svojega časa in časa sogovornikov dosegel zastavljene cilje.

Sestavine poslovnega razgovora

Da bi poslovni razgovor potekal učinkovito in da bi cilje dosegli v kratkem času, mora potekati urejeno. Učinkovit poslovni razgovor obsega **tri temeljne sestavine** (Možina et al., 2004, 177–183):

- **Uvodni del poslovnega razgovora:** sestavljen je iz priprave in uvoda; (analiziranje stanja in možnosti, postavljanje ciljev razgovora in priprave na

izvajanje razgovora; sledi začetek razgovora z opredelitvijo teme in oblikovanjem ozračja za razgovor). Nadvse pomembno je načrtovanje časovnega poteka, saj razgovor, ki zastane na pol poti, ni le slab, temveč je tudi ovira za kasnejše delo. Zato vnaprej porazdelimo čas, da nam ga ostane dovolj za sprejemanje odločitev in jasnih sklepov. Začetek razgovora vedno začnemo z opredelitvijo teme, sicer sogovornik ne ve, kaj želimo sporočiti, in je lahko zadržan in previden. Izogibati se moramo improviziranih razgovorov, ki so le redko učinkoviti in uspešni, lahko pa povzročijo težave in neuspehe;

- **jedro poslovnega razgovora:** najprej poteka seznanjanje z obravnavano zadevo, ki obsega sporočanje in sprejemanje informacij ter poizvedovanje, spraševanje; sledi dokazovanje, s katerim posamezni sogovorniki utemeljujejo svoja stališča in prepričevanje drugih sogovornikov o pravilnosti in sprejemljivosti teh stališč. Pri dokazovanju svojih stališč se je potrebno dobro pripraviti (podatki, predvidena stališča sogovornikov, odgovori na predvidena vprašanja). Uspešni so razgovori med enakopravnimi sogovorniki. Enostranski pritiski in s tem dogovori se ne obnesejo; dogovori, doseženi z osebnim vplivom, so učinkovitejši; najboljši pa so dogovori, ki jih oba sogovornika vzameta za svoje, ker sta oba prepričana v njihovo verodostojnost;
- **zaključek poslovnega razgovora:** pazljivo spremljanje in analiziranje razgovora je najboljšo merilo za odločitev o zaključku razgovora. Prezgoden zaključek lahko pusti nerazčiščena mnenja in stališča in pomeni pri sogovorniku občutek zamer. Zavlačevanje z zaključkom pa za sogovornika pomeni, da mu vsiljujemo stališča oz. svoje cilje. Razgovor je uspešen takrat, če v zadovoljivi meri doseže zastavljene cilje; to je ponavadi sporazum med udeleženci razgovora. Obnese se sprotno povzemanje in zapisovanje že dogovorjenega, ker vodi v postopno odločanje, ki je praviloma lažje od enkratnega (na koncu razgovora). Razgovor moramo ves čas usmerjati k cilju in ne šele v zaključnem delu, saj se nam lahko zgodi, da zaključki razgovora ne bodo takšni, kot smo jih želeli. Zaključku razgovora sledi uresničevanje dogovorov in spremljanje le-teh.

Pomen poslušanja v poslovnem razgovoru



RAZMISLITE

Kako se počutite, če vam nekdo pogosto skače v besedo, kadar morate povedati pomembno informacijo? Se ob takšnem ravnanju zmedete in izgubite nit pogovora? Kako bi ravnali, da bi svoje misli lahko povedali do konca?

Če želimo doseči cilje v poslovnem razgovoru, je potrebno obvladati tudi poslušanje. Poslušati je več kot slišati, saj poleg besed, ki jih slišijo ušesa, sodelujejo tudi naše oči in druga čutila, prisotna pa so tudi naša čustva in razum. Če želimo vplivati na sogovornika, moramo našo pozornost usmeriti k izgovorjenim besedam, sporočilu, preverjati pomen povedanega, iskati pojasnila in dajati povratne informacije.



NASVETI

ZA USPEŠNO IN UČINKOVITO POSLUŠANJE

- Osredotočimo se na tisto, kar nam sogovornik pripoveduje.
- Med poslušanjem namenimo vso pozornost sogovorniku (njegovemu izražanju, tonu govora, mimiki, kretnjam ...).
- Poskušajmo se vživeti v sogovornika in pridobiti čim več informacij (zamislimo si sebe v vlogi druge osebe in poskušajmo razumeti, kaj ta oseba misli).
- Med poslušanjem govorimo malo, uporabljamo pa prikimavanje in opogumljajoče besede, vendar pazimo, da ga z neprimernimi kretnjami ne motimo.
- Med poslušanjem odstranimo moteče dejavnike (nenadni obiski, telefon).
- Med poslušanjem ne prekinjamo sogovornika, razen če je to res nujno.
- Poslušajmo potrpežljivo, razumevajoče ter obvladano in ne dopustimo, da bi nas sogovornik spravil s tira.
- Znati moramo ceniti, kdaj je najprimernejši čas za vključitev v pogovor.
- Med zbranim poslušanjem si beležimo najpomembnejše stvari iz pogovora (informacije, misli, opažanja, vprašanja).

Za poslovni razgovor je pomembno, da izberemo **primeren način poslušanja**, ki ga prilagajamo okoliščinam in obravnavani zadevi, in sicer so (Možina et al. 2004, 167):

- **zložno poslušanje:** osredotoča se predvsem na razumevanje in pomnjenje informacij. Poslušalec sprašuje samo zaradi boljšega razumevanja informacij, malo si zapisuje (npr. delovni razgovor o uvajanju novega organizacijskega pravilnika);
- **kritično poslušanje:** težišče je na tehtanju in vrednotenju informacij z raznih vidikov: logičnost dokazov, trdnost podatkov, veljavnost sklepov, namere in interesi sogovornika, kaj je izpustil ali zamolčal, pri čemer so nebesedna sporočila dostikrat zgovornejša od besednih;
- **aktivno poslušanje:** skuša seči globlje, saj želi poslušalec razumeti sogovornikova čustva, potrebe in želje, da bi mogel razumeti informacije s sogovornikovega zornega kota. Sogovornik občuti, da se skuša poslušalec vživeti vanj in sporoča informacijo bolj zavzeto. Poslušalec ne posega vmes, ampak posluša in šele na koncu posreduje svoje mnenje.

Pri poslovnem komuniciranju se moramo zavedati, da bo slab poslušalec težko dosegel cilje organizacije, še zlasti, če sta njegovi slabosti naslednje (Možina et al. 2004, 168):

- **egocentričnost:** slaba je za potek razgovora, saj poslušalec nenehno skače s svojimi težavami, ki naj bi bile mnogo večje in pomembnejše od problemov, ki jih skuša pojasniti sogovornik; egocentrični poslušalci imajo toliko opravka sami s sabo, da so slepi in gluhi za dosežke in čustva sogovornikov;

- **nezaupljivost:** sogovornik vsako prejeto informacijo razume kot da je uperjena proti njemu, čeprav ni tako; tak sogovornik ustvari vzdušje sumničenja in nezaupanja, ponavadi pa preseda vsem ostalim, saj se nenehno smili samemu sebi.

Slab poslušalec presliči na videz zanimivo informacijo, ne posluša podane informacije, posluša le dejstva in pogosto hlini pozornost, si nenehno nekaj zapisuje, izmika se zahtevnim temam, želi lahke in zanimive, ob počasnem sogovorniku pa mu misli uhajajo drugam.

Pomen spraševanja v poslovnem razgovoru

Med poslovnim razgovorom večkrat ugotovimo, da informacije, ki nam jih podaja sogovornik, ne zadoščajo. V tem primeru je seveda potrebno zastaviti primerna vprašanja. Kdor ne vpraša, ne dobi odgovora, zato je večšina spraševanja eden izmed temeljev za uspešno komuniciranje (Možina et al., 2004, 169).



RAZMISLITE

Vprašanja so gibalo in kvas vsakega poslovnega pogovora. (Možina et al., 2004, 170).
Kako razumete to misel?

S pomočjo vprašanj lahko usmerjamo tok informacij, kot nam ustreza; sogovorniku omogočajo, da pokaže, kaj ve in zna; razgovor lahko speljemo na novo področje, da pridobimo nove informacije; preverjamo svoja stališča in predloge; prevzemamo ali ohranjamo pobude v razgovoru.

Pri poslovnem razgovoru je pomembno, da znamo postavljati različna **vprašanja**, in sicer **odprta oz. splošna**, na katera obstaja neomejeno število odgovorov in informacij (npr. z vprašalnicami: KAKO, KDAJ, KJE, ZAKAJ ...), in **zaprta oz. direktna** vprašanja, ki so bolj ciljno naravnana in pri katerih se mora sogovornik opredeliti na eno izmed maloštevilnih možnosti (najpogosteje z DA ali NE). Poleg teh vprašanj pa Možina et al. (2004, 170) navajajo vprašanja glede nalog, ki so: **navajajoča vprašanja**, ki vodijo sogovornika v želeno smer; **razmišljujoča vprašanja**, ki pogosto odstranjujejo nesporazume; **retorična vprašanja**, ki si jih zastavljamo sami sebi in se izmaknemo neprijetnemu vprašanju druge strani, in **kontrolna vprašanja**, s katerimi preverimo, če nas je sogovornik dobro razumel.



RAZMISLITE

Skušaj oblikovati različna vprašanja sogovorniku, ki se nanašajo na področje dela v strojništvu. Ugotovi, katere so prednosti odprtih in zaprtih vprašanj.

Pomen sporočanja v poslovnem razgovoru

Poslovni razgovor je uspešen, ko dosežemo dobre poslovne rezultate. Pri govorjenju gre za dvosmerno komunikacijo, pri kateri igra poleg besednega sporazumevanja pomembno mesto tudi nebesedna komunikacija.



RAZMISLITE

Stari Rimljani so menili, da se pesnik rodi, govornik naredi. Utemeljite misel.

Tudi najboljše informacije niso učinkovite, če jih ne povemo na ustrezen način. Če govorimo dolgočasno, neprivlačno ali neprepričljivo, v neprimerni socialni zvrsti jezika, ne upoštevamo starosti, izobrazbe, izkušenj ... sogovornika, so naši naporji že vnaprej obsojeni na neuspeh. Učinkovito podajanje je predvsem veščina, ki so jo cenili in razvijali že v antiki, tj. retorika, ki nam daje napotke, kako uporabljamo prepričevalna sredstva, nas uči, kako si pomagamo do logične in učinkovite zgradbe govora, do jasne argumentacije in jasnih jezikovnih prvin.



INTERNETNI VIRI

<http://www.retorika.info/>

<http://www.retorika-zidar.si/>

<http://www.sola-retorike.si/visokaposlovna/index.html>

1.4.2.2 Poslovno telefoniranje

V današnjem poslovnem svetu je komunikacija s pomočjo telefona zelo razširjeno komunikacijsko sredstvo, zato je zelo pomembno, da ga znamo pravilno uporabljati. Možina et al. (2004, 184) navajajo, da je telefoniranje najpogostejši nadomestek za osebne stike in za pisno sporazumevanje, čeprav jima ni enakovreden. Je ena izmed oblik poslovnega razgovora, ki poteka med dvema ali več osebami, ki se nahajajo na različnih krajih. Poslovneži porabijo skoraj četrtino svojega delovnega časa za telefoniranje.

Telefoniranje seveda ne more nadomestiti naših osebnih stikov s poslovnim partnerjem ali stranko. V primerjavi z osebnimi stiki ima telefoniranje vrsto prednosti, pa tudi slabosti.

Prednosti telefoniranja so: z želeno osebo lahko vzpostavimo stik mnogo hitreje, kot če bi jo osebno obiskali; s telefonskim pogovorom imamo praviloma manj stroškov kot z osebnim stikom; telefonski pogovor je veliko bolj oseben, kot če bi našemu sogovorniku poslali pisno sporočilo; s sogovornikom lahko med telefoniranjem sproti izmenjamo mnenja, kar pri pisnem sporočanju ni mogoče.

Ta oblika komuniciranja ima tudi *pomanjkljivosti*, in sicer: po telefonu lahko z nami komunicirajo nezaželene osebe in ob nepravem času; poslovni pogovor po telefonu je precej manj razumljiv, saj odpade polovica informacij (neverbalna sporočila); po telefonu se težje vživimo v sogovornika in težje ocenimo sogovornikovo resnost, njegove poštene namene; za telefonskim razgovorom praviloma ne ostane nikakršna sled.

Vsekakor pa se moramo zavedati, da telefoniranje kljub svojim prednostim ni enakovredno osebnemu stiku s stranko, ali poslovnim partnerjem, predvsem zato, ker pri telefoniranju ne moremo spremljati neverbalne komunikacije, velja pa, da smo pri telefoniranju veliko bolj pozorni na glas. Po telefonu lahko na svojega sogovornika vplivamo samo z glasom, zato se

moramo naučiti, kako svoj glas učinkovito uporabljati. Barva glasu je odvisna od naših glasilk. Ljudje s kratkimi glasilkami imajo visok glas, z dolgimi pa nizkega. Kakovost glasu je najbolj odvisna od hitrosti govora, zato naj osebe z višjim glasom govorijo počasneje, tisti z nizkim glasom pa hitreje. Pri telefonskem pogovoru se potrudimo, da bo ton glasu ljubezniv, prijeten, vljuden in prijateljski ter da bo v njem čutiti nasmeh. Vsebina telefonskega pogovora naj bo kratka, jedrnata, nazorna in razumljiva (Popovič, Zajc, 2002, 39–45). Po telefonu govorimo razumljivo, razločno, nazorno in prepričljivo (Mihaljčič, 2000, 66). Svoje pogovore oblikujemo tako, da si bo naš partner lahko ustvaril sliko. Pri govorjenju uporabljajmo bogat besedni zaklad. Izogibajmo se ošabnosti in se ne opravičujmo prepogosto. Postavljajmo pa lahko vprašanja. Kdor sprašuje, ta vodi. (Schmitz, 1993, 57– 67).

Faze v poslovnem telefonskem pogovoru

Pomembno je, da se še pred pričetkom telefoniranja *pripravimo* na telefonski razgovor, in sicer najprej ugotovimo, ali je glede na vsebino telefonski pogovor najprimernejša oblika; razmislimo, s katero osebo želimo govoriti, ali je čas za klicanje ... Kakšna naj bo priprava na telefonski pogovor, je odvisno od tega, kako pomembno temo obravnavamo in kako dobro poznamo klicanega. Po pripravi *pokličemo* želeno osebo. Najprej slišimo poziv. Odločimo se, koliko pozivnih znakov bomo počakali (v službene namene ponavadi zadošča od tri do šest pozivnih znakov). Če se oglasi tajnica, kratko in jasno povemo, koga želimo. Ko se klicani oglasi, ga najprej pozdravimo in se kratko in jasno predstavimo.



POMNITE

Če telefoniram poslovno, najprej POZDRAVIMO, nato povemo IME ORGANIZACIJE, šele nato SE PREDSTAVIMO in povemo, ZAKAJ KLIČEMO.

Vsebina telefonskega poslovnega razgovora ima tako kot drugi načini komunikacije tri dele, in sicer: uvod (vsebuje vprašanja za pritegnitev pozornosti, kot npr. kako se imate, in kratko opredelitev vzroka klica); v jedru pogovor vsebinsko nadaljujte, postavljajte odprta vprašanja, da čim prej izveste, kar želite; ta del je sestavljen iz govornih aktivnosti in poslušanja (poskušajmo s svojim glasom pozitivno vplivati na sogovornika, zato pazimo na podajanje in izgovorjavo po pravilih retorike; če pride do prekinitev pogovora zaradi tehničnih motenj, klicatelj klic ponovi. *Konec razgovora* je možen takrat, ko sta sogovornika izčrpala predvideno vsebino in sprejela sklepe. Cilj je dosežen, ko se zaključi tako, kot ustreza obema sogovornikoma, kar oba nakažeta z besedo in glasom. Sledi še primerno kratko slovo. Slušalke ne odložimo, dokler nismo prepričani, da je pogovor končan. Upoštevajmo, da je telefonski poslovni pogovor kratek, seveda pa je dolžina je odvisna od vsebine.



NASVETI

ZA USPEŠNO IN UČINKOVITO TELEFONIRANJE

- Kličite ob primerni uri.
- Ne kličite ljudi domov zaradi službenih zadev, razen če ni bilo tako dogovorjeno.
- V službi se izogibajte osebnim pogovorom po telefonu in če vas kličejo zasebno, pogovor čim prej končajte.
- Med telefoniranjem ne počnite nič drugega.

- Če pokličete napačno številko, se opravičite.
- Če je bila zveza prekinjena, pokliče ponovno tisti, ki je prvi klical.
- Če se namesto klicanega oglasi telefonska tajnica, ne spustite slušalke, ampak se predstavite in pustite kratko sporočilo.
- Kadar vam je kdo pustil sporočilo, pa vam ga niso posredovali, se dogovorite s svojimi sodelavci, da se to ne bi ponavljalo, saj to škoduje vašemu ugledu in ugledu podjetja.
- Oseba, ki sprejme sporočilo za odsotnega, naj sporočilo z imenom klicatelja, zakaj je klical, kdaj je klical in njegovo telefonsko številko, pusti pri njegovem telefonu.
- Nadrejenih ne kličite po telefonu, da bi se pogovorili o kaki zadevi, po telefonu se dogovorite le za sestanek, razen če vam ni bilo tako naročeno.
- Vedno imejte pri roki pisalo, papir in rokovnik.
- Ko dobimo obisk in smo ravno sredi telefonskega pogovora, tega čim prej zaključimo, če pa že imamo v pisarni obisk in zazvoni telefon, ne dvigamo slušalke, temveč zaključimo razgovor in šele nato pokličimo.
- Na sestanku ali drugih pomembnih dejavnostih so telefoni izklopljeni in smo nedosegljivi.
- Če organizacija spremeni telefonsko številko, jo mora takoj pisno sporočiti poslovnim partnerjem.
- Če telefonski pogovor snemate, morate prositi sogovornika za dovoljenje.
- Če kličete v druge države, upoštevajte časovni zamik.
- Na javnih mestih je uporaba prenosnih telefonov neprimerna.
- Nesramnega ali prepirljivega sogovornika mirno prekinimo in odložimo slušalko.

1.4.2.3 Poslovni sestanek

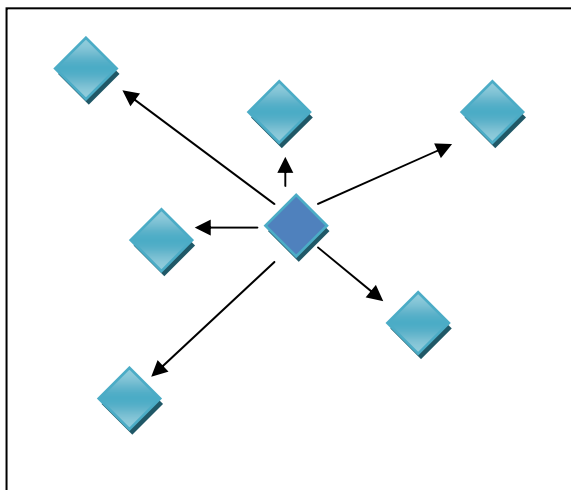
Tudi na področju strojništva imajo sestanki pomembno vlogo, saj se na sestankih s poslovnimi partnerji dogovarjajo, razpravljajo, pogajajo, informirajo o pomembnih zadevah, prepričujejo, sklepajo; prav tako pa imajo sestanki pomembno vlogo za seznanjanje zaposlenih o tekoči problematiki, rezultatih dela, analizi rezultatov, posredovanje navodil o delu.

Poslovni sestanek je srečanje dveh ali več oseb, ki komunicirajo o poslovnih temah. Sestanki se skličejo zato, da dobi informacijo več ljudi hkrati, kar je uspešnejše od posameznega sporočanja. Sestanek je zbor dveh ali več oseb, ki imajo skupne cilje in kjer je govorno komuniciranje temeljni način za doseganje teh ciljev (Možina et al., 2004, 2006). Poslovni sestanek je ciljno usmerjena dejavnost, po čemer se razlikuje od družabnih sestankov. Sestanki so pomembni zato, ker so udeleženci v neposrednem komuniciranju, kar je velika prednost, če z njimi dosežemo cilje, sicer pa lahko pomenijo zapravljanja denarja in časa.

Vrste sestankov

Vzrok za sestanek je lahko informiranje ali pa snovanje novih zamisli in urejanje zadev, zato razlikujemo informativne in urejevalne sestanke (Možina et al., 1998, 152).

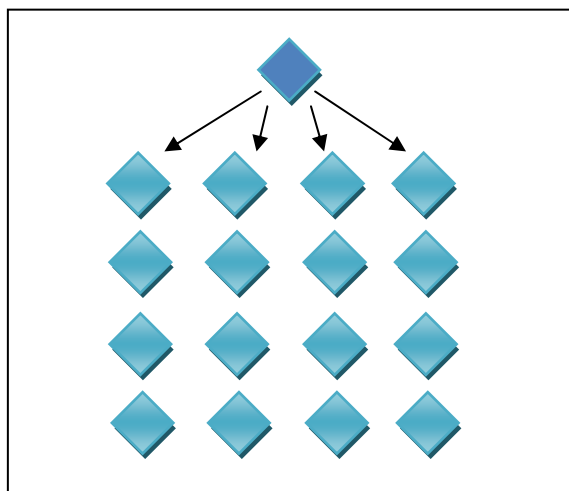
Za **informativni** sestanek je najprimernejše število udeležencev od 3 do 7. Namen je zlasti sporočanje novih idej ter informacij s cilji: seznanjenje z novimi usmeritvami, postopki, metodami; s potekom načrtov, projektov, novimi znanji; predstavitve izdelkov, zamisli ter usklajevanje nalog.



Slika 6: Informativni sestanek
Vir: Tavčar, 1995, 49

Za **urejevalni sestanek** je značilno urejanje zadev in snovanje skupnih usmeritev in je učinkovitejši, če je na sestanku manj udeležencev.

Cilji urejevalnega sestanka so: opredeljevanje zadev, snovanje možnih rešitev za urejanje zadev in skupnih pravil delovanja, usklajevanje in sprejemanje skupnih stališč, ustvarjalno snovanje novih možnosti. Ti sestanki zahtevajo že vsebinske in organizacijske priprave za sestanek, potrebno je tudi skrbno izbrati udeležence, ki bodo ustvarjalno in prizadevno sodelovali na sestanku.



Slika 7: Urejevalni sestanek
Vir: Tavčar, 1995, 49

Sestanki se sklicujejo zaradi različnih namenov, in sicer:

sestaneke dveh strani je vnaprej dogovorjen zaradi razgovora o poslovnih zadevah; *slučajno, neformalno srečanje* praviloma predlaga nadrejeni zainteresiranim, da se zberejo ter poiščejo rešitev; *viharjenje uma* je način dela, ki se razvije nenačrtovano in je koristen, ker si udeleženci izmenjajo ustvarjalna mnenja; *priložnostni sestanek* je sklican in načrtovan vnaprej, zato se udeleženci lahko pripravijo in je učinkovitost večja kot pri slučajnem; *redni sestanki* se načrtujejo vnaprej in imajo trajno vlogo za obravnavo tekočih zadev, občasno pa tudi posebnih; *na formalnih sestankih* obravnavajo rutinske zadeve in potrjujejo že pripravljene odločitve; *na predstavitvi* nimajo vsi člani enake vloge, ampak se neka tema predstavi; *javnih sestankov* ne štejemo med prave sestanke, skličejo se zato, da se posredujejo mnenja.

Za uspešnost sestanka so odgovorni tako vodje kot tudi udeleženci sestanka. Če želimo, da bo sestanek učinkovit, je potrebno vsaj en teden pred sestankom udeležence pisno obvestiti o sestanku. Paziti moramo na pravilno navedbo datuma in časa sestanka ter kraja oz. prostora, kjer se bo sestanek odvijal. Na učinkovitost sestanka poleg udeležencev pomembno vpliva tisti, ki sestanek **vodi**. Od njega je odvisno, kako bo sestanek organiziran ter da bo vzdušje na sestanku pozitivno. Vodja poskrbi za organizacijske zadeve in skrbi, da sestanek poteka po dnevnem redu. Že na začetku seznani udeležence, kaj je osrednja tema sestanka. Posluša in vzpodbuja komunikacijo vseh udeležencev, jo usmerja in preverja razumevanje, preprečiti pa mora tudi neprimerna obtoževanja, če pride do njih. Znati mora usmerjati sestanek, usklajevati različna stališča in interese sodelujočih ter spodbujati k razpravi. Vodja skrbi za upoštevanje časovne omejitve, vodenje zapisnika in oblikovanje sklepov, ki jih na koncu povzame. Preveri, ali so pravilno zapisane načrtovane aktivnosti, in poskrbi, da vsi sodelujoči prejmejo zapisnik.

Kako bo sestanek uspel, je v veliki meri odvisno tudi od aktivnosti **udeležencev**. Na sestanek naj pridejo pripravljeni – če so predhodno prejeli gradivo, ga morajo preštudirati, vključujejo naj se v razpravo, prispevajo ideje, poslušajo ideje drugih, usmerjeni naj bodo k rezultatom, sprejemajo naj naloge in odgovornosti, ki izhajajo iz sklepov oz. načrtovane aktivnosti.



NASVETI

DA BO POSLOVNI SESTANEK USPEŠEN IN UČINKOVIT, SE MORAMO IZOGIBATI NASLEDNJIM NAPAKAM:

- prepozno in nenatančno vabilo,
- nepripravljeno ali prepozno poslano gradivo,
- nepotreben sestanek,
- nejasni, preštevilni cilji za določen časovni okvir,
- premalo opredeljene vloge udeležencev,
- preveč ali premalo izhodiščnih informacij,
- zamujanje z začetkom sestanka,
- zamujanje udeležencev na sestanek,
- vabljeni na sestanek ne opravičijo izostanka oz. zamude,
- nejasen časovni okvir,
- preobsežen dnevni red,
- neupoštevanje želje po odmoru pri daljših sestankih,
- udeleženci ne smejo izraziti mnenja,

- žaljenje sogovornikov,
- nekonstruktivne vloge udeležencev,
- nepripravljenost udeležencev,
- nespodbujanje razprave,
- neoblikovanje sklepov sestanka.

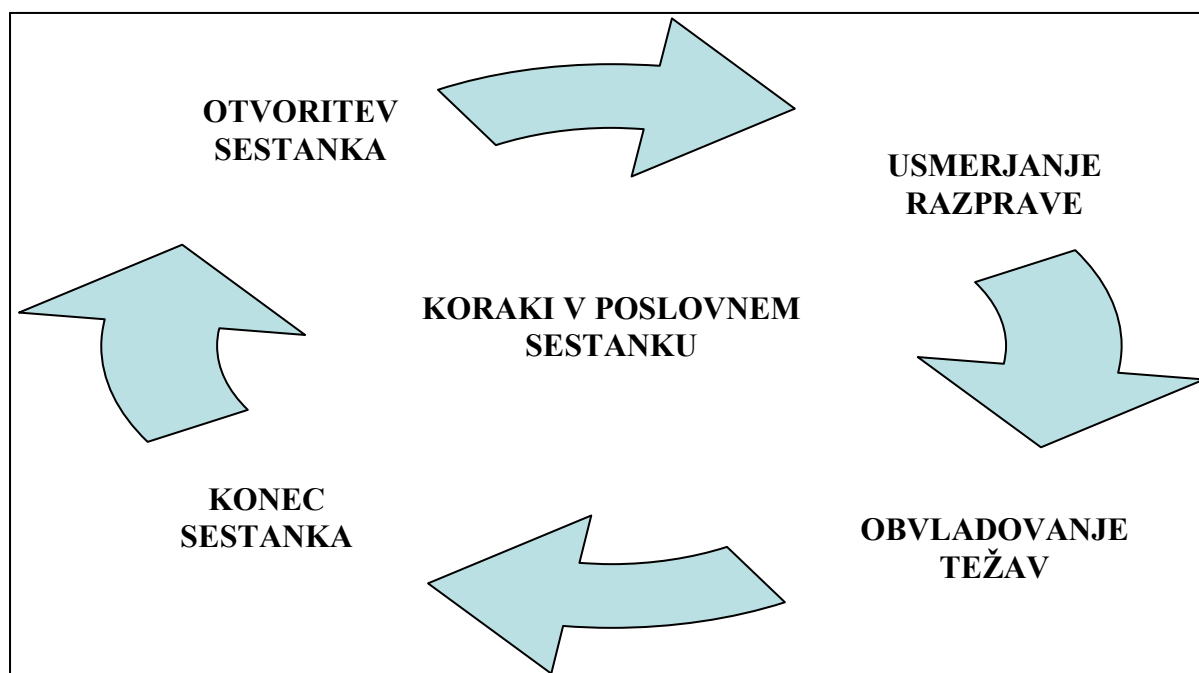


RAZMISLITE

Nekateri udeleženci ne prispevajo k učinkovitosti in uspešnosti sestanka, kot so: prepirljivci, mimoze, vsevedi, čakala, bahači, bojazljivci, drobnjakarji, krivoverci, ravnodušneži, zaspanci.

Ali lahko že po nazivu opišete, kakšne so značilnosti teh udeležencev? Kako bi jih primerno obvladali? Več o tem si lahko preberete v Možina et al., 2004, 212.

Sestanek obsega več zaporednih faz oziroma korakov (Možina et al., 1998, 170–171): na otvoritvi (začetku) vodja informira udeležence o vsebini sestanka in opredeli način dela, v nadaljevanju spodbuja razpravo, in sicer večsmerno sporazumevanje, ter jo usmerja tako, da sestanek poteka v pravo smer. Ker se na sestanku križajo interesi, je potrebno obvladovati težave do konca sestanka, ko se oblikujejo dogovori, sklepi, načrti.



Slika 8: Koraki v poslovnem sestanku
Vir: Lasten

1.4.2.4 Poslovne predstavitve

Poslovne predstavitve so oblika neposrednega komuniciranja s številnimi udeleženci in je ciljna dejavnost, ker s cilji opredelimo, kaj želimo doseči. Obsega predvsem govorno komuniciranje, pa tudi druge oblike komuniciranja: govorico telesa, obnašanje v prostoru,

glasove, govorjenje, telesne stike (Možina et al., 2004, 326). Predstavitve so lahko *informativne*, če želimo seznaniti občinstvo z novim znanjem, spoznanji, navodili ... Lahko so namenjene *vplivanju*, prepričevanju, dokazovanju, kadar želimo vzbuditi pri občinstvu zanimanje, razpravo, izmenjavo mnenj, pridobivanje soglasja.

Če želimo, da bo predstava uspešna, se je potrebno nanjo temeljito pripraviti. Že na začetku moramo odgovoriti na 7 temeljnih vprašanj (Možina et al., 2004, 329):



Slika 9: Temeljna vprašanja pri načrtovanju predstavitve
Vir: Lasten

Glavne sestavine poslovne predstavitve so: *priprave na predstavitev* (zbiranje gradiv, izbira prostora, priprava teksta, iskanje informacij o udeležencih, scenarij predstavitve, izbira stila predstavitve, poskusni nastop, priprava gradiva za udeležence ...), *ZAČETEK* (predstavitev, uvod, ki je lahko: začetek z vprašanjem, izzivalna začetna trditev, sklicevanje na znano osebnost ali dogodek, opredelitev predmeta in dnevnega reda predstavitve, uporaba primerne citata, poziv na čustva udeležencev ...), *JEDRO* (ugotovitve, utemeljitve), *ZAKLJUČEK* (povzetek, ponovno lahko poudarimo cilj predstavitve, zastavimo končno vprašanje, opomnik na bistvene sestavine predstavitve, zahteva po neki specifični aktivnosti, zahvala za udeležbo), *analiza in ocenjevanje predstavitve*.



POMNITE

Za zagotovitev dobre predstavitve obstajata dve skrivnosti: priprava in vaja.
(Heller in Hindle, 2001, 494)

Uspešnost predstavitve je odvisna tudi od tega, kakšen stil izbere nastopajoči. Pri tem mora upoštevati številne dejavnike: publiko in namen predstavitve, prostor, pripomočke ... Odloči se lahko med *didaktičnim ali pripovednim stilom*, ko kot edini aktivni pripoveduje, informira, prepričuje, uporablja pripomočke, publika ga gleda in posluša, ter med

interaktivnim stilom, s pomočjo katerega publiko informira in spodbuja k aktivnemu sodelovanju in pogovoru. Ta stil zahteva posebne priprave, ima pa to prednost, da nastopajoči dobi neposredno povratno informacijo že med predstavitvijo.

Tabela 3: Značilnosti dobrega govorca

LASTNOSTI DOBREGA GOVORCA	ZNANJE IN VEŠČINE DOBREGA GOVORCA
DOBER GOVOREC: ○ ve, kaj ima povedati, ○ najde dovolj časa za priprave, ○ nabira si vse več izkušenj, ○ ljudje ga upoštevajo kot osebnost, ○ je samozavesten, zaupa sam vase, ○ je prepričljiv, ○ zna povedati, kar je treba.	IMA ZNANJE O: ○ komuniciranju, ○ govorjenju in izražanju, ○ slogih nastopanja, ○ dokazovanju, prepričevanju razpravljanju, ○ pripravljanju in izvajanju nastopov, ○ obvladovanju občinstva in razmerjih z njim, ○ o napakah in težavah v govorništvu.

Vir: Možina et. al., 1995, 200

**NASVETI****ZA USPEŠNO IN UČINKOVITO POSLOVNO PREDSTAVITEV**

- pomembno je vedeti, kaj povemo in tudi kako povemo,
- pred izvedbo je potrebno vaditi čim bolj podobno kot bo na nastopu,
- dobro si je pridobiti nekaj informacij o udeležencih predstavitve,
- predhodno se preveri priprave v celoti, čas, datum, kraj predstavitve,
- neposredno pred predstavitvijo je potrebno preveriti prostor, pripravljen material, delovanje opreme in avdiovizualnih pripomočkov,
- pred predstavitvijo se je potrebno umiriti s primernimi dihalnimi in sprostitvenimi vajami,
- začetek je že vstop v prostor, pozdrav, nasmešek, predstavitev,
- ne začnjenja se z opravičevanjem,
- s publiko je potrebno vzpostaviti očesni stik,
- spremljati je potrebno nebesedno (in besedno) komunikacijo občinstva;
- praviloma se stoji oz. giblje,
- pokazati je potrebno navdušenost nad temo,
- na občinstvo se naredi vtis z globino in s širino znanja,
- izražajmo se jasno, razumljivo in v knjižnem jeziku, primernem za ustno predstavitve,
- gradiva se ne bere, v pomoč so lahko le opomniki,
- sporoča se s celotnim telesom, ne samo besedami,
- potrebna je primerna osebna urejenost,
- premišljeno se uporablja primerne pripomočke za pomnjenje,
- pozornost publike se pritegne s primeri, z vprašanji,
- potrebna je primerna glasnost in tempo govora (ne monotono in ne prehitro),
- občinstvu se ne kaže hrbta,
- potrebno je upoštevanje časa, ki je namenjen predstavitvi.

Večina ljudi ima pred pomembnimi poslovnimi nastopi **tremo**, ki jo občutimo zato, ker smo pod večjim pritiskom. Če ni prehuda in jo lahko primerno obvladujemo, je taka trema pozitivna, ker prispeva k odgovornosti do priprave in izvedbe predstavitve.

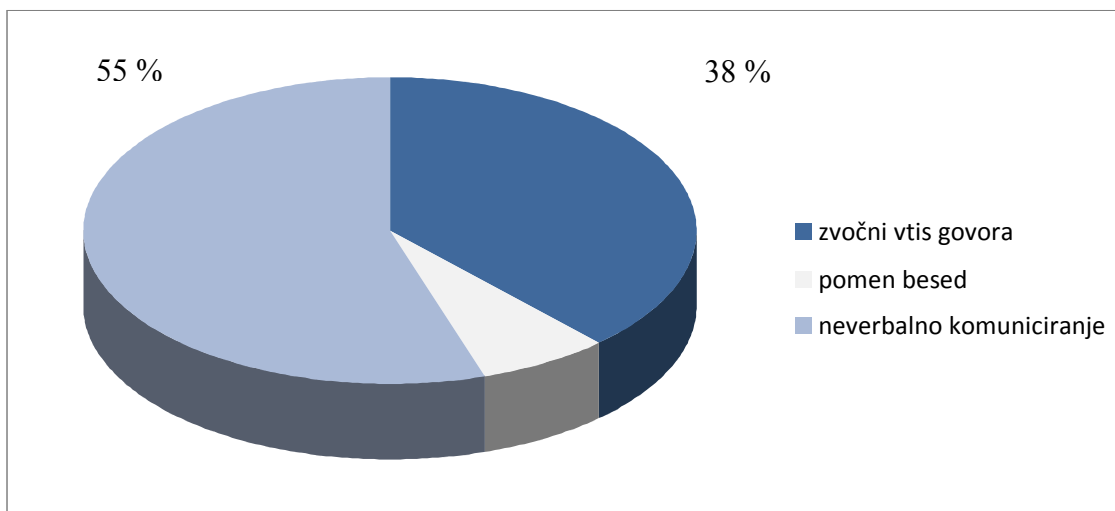
**RAZMISLITE**

Ste pred pomembnim nastopom občutili tremo? Kako bi opisali občutke? Na kakšen način bi tremo premagali oz. jo zmanjšali?

1.5 NEBESEDNA KOMUNIKACIJA

Govorica telesa nam je dana. Za sporazumevanje jo uporabljamo od rojstva do konca svojega življenja. V svoji izraznosti je govorica telesa mnogo močnejša in zgovornejša ter bolj neposredna od izrazne moči verbalnega sporazumevanja. Z verbalno govorico prenašamo vsebino nečesa, z govorico telesa pa izražamo svoj odnos do te vsebine. Govorica telesa so naši gibi, naši pogledi, mimika obraza, način naše hoje, način sedenja, ki izražajo naša razmišljanja in naša čustva. Ko govorimo o stiku z očmi, se moramo zavedati, da so prav oči tiste, ki drugim največ povedo o nas (Možina et. al., 2004, 446–448).

Še do pred nekaj desetletji je bila pozornost poslovne komunikacije usmerjena predvsem v besedno komunikacijo. Mehrabian pa je že leta 1971 v svoji raziskavi prišel do presenetljivih rezultatov o pomenu nebesedne komunikacije, kar prikazuje naslednja slika:



Slika 10: Deleži v poslovnem komuniciranju
Vir: Lasten

Mnogokrat je nebesedna govorica veliko bolj »zgovorna« in bogata od samo povedanega. Človek ustvarja z nebesedno govorico vtise, vodi, usmerja odnose, izraža občutke; izraža svoja stališča, moč, prepričevanje in vplivanje.

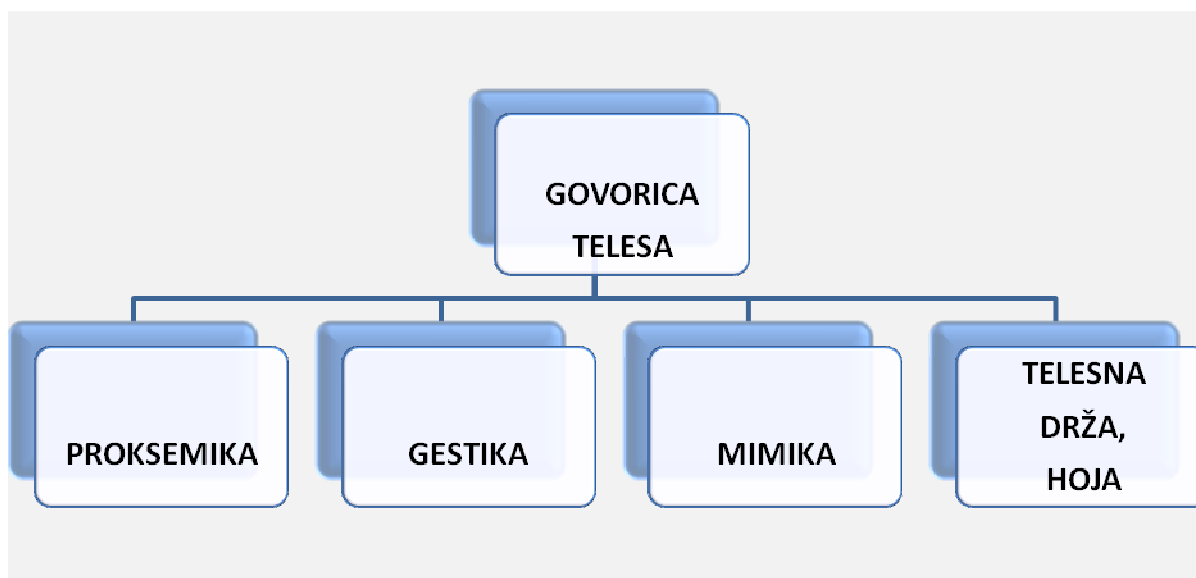
Nebesedna komunikacija obsega: parajezik, geste, izraz obraza, oči, pogled, podobo in položaj telesa, rok in nog, dotikanje, prostor in čas ... (Kavčič, 2000, 283)

Parajezik je sredstvo, s katerim sporočamo različna čustva (veselje, žalost, dolgčas, jezo, tesnobo). Nanaša se na kakovost uporabljenega glasu, ki ga uporabljamo pri komuniciranju, in sicer naslednje lastnosti: *višina glasu*, *glasnost (jakost glasu)*, *hitrost govora*, *kakovost glasu (zvočnost, zvok, ton glasu)*, *poudarek v stavku* (Kavčič, 2000, 284).

Poznavanje parajezika je pomembno predvsem pri telefonskem pogovoru, ker ne vidimo

sogovornika, temveč slišimo samo njegov glas, na podlagi katerega si ustvarimo sliko o njem.

Pri nebesedni komunikaciji gre za sporočila, ki jih ljudje izražamo v komunikacijskem kontekstu, in niso besede. Zato moramo razlikovati med govorico telesa in nebesedno komunikacijo, ki se ju mnogokrat enači, čeprav je govorica telesa le vidni del nebesedne komunikacije.



Slika 11: Sestavine govorice telesa
Vir: Lasten

Proksemika označuje uporabo prostora v komunikacijske namene (Kavčič, 2000, 297). Vsak človek ima svoje prostorske zahteve. Količina prostora, ki ga potrebuje posameznik, je odvisna tudi od kulturnega okolja ter statusnega simbola. S prostorom posameznik namreč zadovoljuje psihološke in fiziološke potrebe. Ljudje si lastimo prostor okoli nas in odganjamo vsiljivce iz našega intimnega in osebnega prostora. Preveč ljudi se v zelo majhnem prostoru zagotovo ne počuti najbolje, zato je pomembno, da za srečanja izberemo primeren prostor, ker bo razporejenost ljudi v njem bistveno drugačna.



POMNITE

Pogoj, pod katerim koga prostovoljno spustimo v svoje intimno območje, je zaupanje.

Tisti, ki pri človeku ne upošteva njegovega območja intimnosti, prezira tudi njega.

(Birkenbihl, 2000, 99–100)

Osebni prostor je stopnja fizične bližine, ki je še dovoljena in je odvisna od intimnosti odnosa z osebo, s katero smo v povezavi.

Obstajajo namreč nevidne meje, ki jih ne smemo zlorabiti. Poznavanje in spoštovanje mej, do

katerih lahko gremo, je za uspešno poslovno komunikacijo zelo pomembno, zato moramo upoštevati naslednje razdalje:

Tabela 4: Medosebna področja

RAZDALJA	VRSTE MEDOSEBNEGA PODROČJA	ZNAČILNOSTI	KOMU JE NAMENJEN
od 0 do 0,5 m	INTIMNO PODROČJE	z osebo se lahko dotikamo	ljude, s katerimi smo v intimnih odnosih (otrok, partner, bližnji sorodnik, redkeje dober prijatelj ...)
od 0,5 m do 1,2 m	OSEBNO PODROČJE	komuniciranje z osebo je zasebno, primerno za razgovore v dvoje, v javnosti ali na delovnem mestu	ljude, s katerimi smo v prijateljskih ali v poslovnih odnosih (prijatelji, sodelavci ...)
Od 1,2 m do 4 m	SOCIALNO PODROČJE	osebe se poznajo malo ali nič	ljude v poslovnem svetu
4 m ali več	JAVNO PODROČJE	komuniciranje je neosebno	komuniciranje z neznanimi ljudmi (predavanja, seminarji, predstavitve ...)

Vir: Lasten

Na področju **drže in gibanja** je pomembna pokončna in vzravnan drža, saj le-ta odseva človekovo dobro razpoloženje in je tako eno izmed pomembnih sporočil okolici ter tudi ena prvih stvari, ki jih sogovornik opazi. Tudi **telesna drža in hoja** lahko marsikaj sporočata. V poslovni komunikaciji je pomembna pokončna in vzravnan drža (ramena nazaj in dvignjena brada), ker to kaže na osebo, ki je samozavestna in ambiciozna. Sključena drža pa kaže na nespoštovanje sogovornika.

Na področju **gestike (kretnje rok, nog, glave) in mimike (izraz obraza in oči)** so posebej nevarne določene navade, živčne kretnje. Če se jih zavemo, jih tudi lažje odpravimo. Najbolj zgovorna pa je mimika obraza. Z očmi lahko izražamo zanimanje, nezanimanje, nejevoljo, negotovost, samozavest, zamišljenost ... Glede na to, kam gledamo sogovornika, razlikujemo *poslovni pogled* (usmerjen je v trikotnik med usti in obema očesoma), *socialni pogled* (usmerjen je v trikotnik med očesoma in prsmi) ter *intimni pogled* (vključuje celotnega sogovornika) (Kavčič, 2000, 289).

**POMNITE**

Sogovornika ne gledamo ves čas v oči.

Poslovni pogled je usmerjen v trikotnik med usti in obema očesoma.

Tudi z usti lahko izrazimo različne občutke (zanimanje, nezanimanje, nejevoljo, negotovost, samozavest, zamišljenost ...). Če stojita oba udeleženca v komuniciranju blizu, lahko z obraznih gibov veliko razbereta. Če se zelo pozorno opazujeta, ne moreta skriti majhnih gibov

ustnic, drobnih trzlajev, gibov mišic okoli oči. Ti na videz nepomembni gibi povedo veliko več kot besede, ker so spontani in odražajo našo resnično naravo, nagnjenost do sogovornika in njegovega trenutnega sporočila. Telesno izražanje je pod manjšim zavestnim nadzorom kot verbalna govorica. Zato je pomembno, da so besede in govorica telesa v sozvočju.

V poslovnem svetu ima pomembno vlogo **osebni videz in urejenost**. Prav od tega je odvisno, kakšen vtis naredimo pri sogovorniku. Praviloma si že v prvih petih sekundah ustvarimo prvi vtis o osebi, zato je pomembno, da smo urejeni in negovani. Z neprimerno osebno urejenostjo ali pomanjkljivo higieno lahko že na začetku obsodimo naša poslovna prizadevanja na neuspeh.



RAZMISLITE

Pomislite na zadnje srečanje z osebo, ki je pomembno vplivala na vašo poklicno pot (na izobraževanje, delo). Kakšen vtis je naredila na vas? Pozitivni ali negativni? Katere lastnosti ste ji pripisali? Opišite še njeno zunanost.

Pri ljudeh imamo samo enkrat v življenju priložnost ustvariti **prvi vtis**. Mnenja o tem, kako dolgo si nekdo ustvarja prvi vtis, so deljena, največkrat v literaturi najdemo, da si prvi vtis ustvarimo v prvih petih sekundah. Najprej ugotovimo, ali nam je oseba všeč ali ne. V nadaljevanju ji začnemo pripisovati različne lastnosti (neprijazen, vzvišen, hladen, nesposoben, agresiven, odprt, topel, simpatičen, vesel, vreden zaupanja, prijeten ...). Ker je naše nadaljnje sodelovanje odvisno od tega, kakšen je prvi vtis, si moramo v poslovnem svetu prizadevati, da ne naredimo slabega, ker si bomo morali kasneje prizadevati, da ga bomo popravili.



POMNITE

Prvi vtis je pomemben. Nikoli ne boste imeli druge priložnosti, da naredite prvi vtis! (Možina et. al., 2004, 449)

Pomembno vlogo v poslovnem komuniciranju imajo tudi **poslovni prostor, velikost, urejenost, oprema in predmeti**, ker s primerno urejenostjo ustvarimo prijetno delovno okolje in prostor, v katerem se bodo naši sogovorniki počutili prijetno.

Čas oz. točnost, ki jo moramo v poslovnem svetu upoštevati, saj vedno bolj velja stališče, da ja čas zlato, kaže na določen odnos do poslovnega partnerja. Nekaterim točnost veliko pomeni, zato jo spoštujte.



RAZMISLITE

Kako se počutite, če vam nekdo ponudi roko, ki je mlahava (rokovanje z mrtvo ribo)? Označite, kaj vam tak stisk roke sporoča o sogovorniku.

Stisk roke je kretnja, s katero izražamo dobrodošlico, veselje ob snidenju, s stiskom roke se tudi poslovimo.



NASVETI

KAKO Z NEBESEDNO KOMUNIKACIJO NAREDITI DOBER VTIS NA SOGOVORNIKA

- stisk roke naj bo primerno močan (ne premočan in ne premlahav);
- vaše roke naj ne bodo potne, mrzle ali tresoče in neprimerno negovane;
- nikoli ne zavrnite ponujene roke (sogovornik se bo počutil osramočen);
- ne rokujmo se preko mize ali sede (sogovorniku pokažimo spoštovanje);
- vzpostavite primeren očesni stik;
- nasmehnite se (kot izraz dobronamernosti, odprtosti ...);
- misli povejte z mirnim glasom, primernim tempom in glasnostjo govora;
- bodite urejeni, čisti in primerno oblečeni;
- vaša drža naj bo vzravnan, ramena nazaj in brada dvignjena (na sogovornika delujete kot samozavestni in polni ambicij);
- izberite primerne vonjave (primerne vašemu značaju in tipu človeka ter ne delu, ki ga opravljate);
- pritrdilno prikimavajte sogovorniku (s tem pritrdilno izražate razumevanje in spoštovanje).



INTERNETNI VIRI

http://www.upi.si/si/index.php?Itemid=78&id=68&option=com_content&task=view.

[http://www.portalznanja.com/najdi-izobrazevanje/izobrazevanje-](http://www.portalznanja.com/najdi-izobrazevanje/izobrazevanje-opis/Javno_nastopanje_in_nebesedna_komunikacija-6233-5757.aspx)

[opis/Javno_nastopanje_in_nebesedna_komunikacija-6233-5757.aspx](http://www.portalznanja.com/najdi-izobrazevanje/izobrazevanje-opis/Javno_nastopanje_in_nebesedna_komunikacija-6233-5757.aspx)

http://www.inti.si/images/stories/Vseved/Komunikacija/2_nebesedna_komunikacija.pdf

1.6 TRŽNO KOMUNICIRANJE IN ODNOSI Z JAVNOSTJO

Tržno komuniciranje

Tudi na področju strojništva obsega poslovno komuniciranje pošiljanje in sprejemanje sporočil med organizacijo in poslovnimi partnerji ter konkurenti. S kupci in potrošniki organizacija komunicira po pravilih tržnega komuniciranja. Tržno komuniciranje je neločljivi del tržne ponudbe podjetja, s katerim se ukvarjajo različni strokovnjaki s področja trženja, komunikologije, oblikovanja, psihologije, sociologije ...

Tržno komuniciranje obsega: izdelke in storitve, pogoje trženja – ceno, plačilni rok, rabate, garancije, tržne poti – lastne in tuje, tržnike, logistiko itd. ter tržno komuniciranje (Možina et al., 2004, 30).

Cilj tržnega komuniciranja je največja učinkovitost in uspešnost podjetja v trženju pri partnerjih in konkurentih organizacije.

**POMNITE**

Tržno komuniciranje je sredstvo za udejanjanje strategij trženja pri doseganju smotrov in ciljev trženja.

(Možina et. al., 2004, 30)

Da tržno komuniciranje dosega cilje, mora primerno upoštevati interese organizacije in interese tistih, s katerimi komunicira v trženju. Tržno komuniciranje si prizadeva informirati udeležence o trženjski ponudbi in o trženjskih strategijah organizacije ter vplivati na udeležence, da bi ravnali v dobro njenih trženjskih ciljev.



Slika 12: Obseg tržnega komuniciranja

Vir: Lasten

**RAZMISLITE**

Poiščite oglase v različnih medijih, ki se nanašajo na laserski razrez pločevine. Ali ste v medijih zasledili tudi neplačana sporočila o organizaciji, njenih izdelkih ali storitvah, ki se nanašajo na razrez pločevine?

Ste v praksi že imeli priložnost spoznati pospeševanje prodaje sodobne tehnologije na področju strojništva na sejnih, razstavah, predstavitev ... Razložite, na kakšen način bi z osebnim stikom, po telefonu ali s pomočjo elektronskih sporočil izvedli uspešno prodajo.

Tržno komuniciranje zajema zelo široko področje in jo v potrošnem trženju opravlja marketinški del organizacije, ki mora imeti znanje in veščine tržnega komuniciranja, da dosega zastavljene cilje.

Odnosi z javnostmi

Zaradi konkurenčnosti v poslovnem svetu se organizacije vedno bolj zavedajo pomena ustvarjanja ugodnega javnega mnenja, ugleda, želijo pa si tudi povečati ugled o sebi in o svoji dejavnosti. Z različnimi aktivnostmi in s pomočjo množičnih medijev, prirejanjem konferenc, okroglih miz in drugimi oblikami (sponzoriranje kulturnikov, dejavnosti v lokalnem okolju, donacije v humanitarne namene ...) skušajo pozitivno vplivati na okolje in si ustvariti ugled v javnosti. »Institucija mora tudi informirati potrošnike in druge o svojih ciljih, dejavnostih in ponudbi ter jih motivirati, da je zanje zanimiva« (Kotler, 1995, 350), zato se morajo v organizaciji zavedati pomena, ko želijo prodati storitev ali izdelke, predvsem pa poznati svoje ključne javnosti zunanjega okolja, s katerimi komunicira v skladu s svojimi cilji. Te pa dosežejo s pomočjo informiranja, vplivanja, prepričevanja oz. z *zunanjim komuniciranjem*. Uspešnost organizacije navzven pa je odvisna tudi od odnosov med zaposlenimi; gre za *notranje komuniciranje*, katerega cilj je vplivanje na motivacijo zaposlenih, na kulturo in vrednote zaposlenih.



RAZMISLITE

Menite, da se je potrebno zavedati pomena komuniciranja avtomobilske industrije s svojimi javnostmi tudi, ko je v krizi? Kako lahko komuniciranje z javnostmi vpliva na zmanjšanje škode, ki jo prinese čas krize.

Pri vseh oblikah poslovnega komuniciranja in tudi pri komuniciranju z javnostmi ima **kultura vedenja** vseh udeležencev v procesu komuniciranja izjemen pomen. Kultura vedenja je z vsemi našimi zavednimi ali nezavednimi sporočili del sporazumevanja med ljudmi in je temelj splošne kulture. Kultura je seštevček zgodovine, tradicije, izkušenj, znanja, verovanja, navad, odnosov, vrednot. Med sestavine kulture življenja sodijo kultura obnašanja, kultura bivanja, kultura govora, prehranjevanja, pitja, kultura oblačenja.

Kultura družbe v določenem času je seštevček človekovih opredelitev do narave in družbe, je odraz in izraz teh opredelitev. To je omika določene družbe. Omikan človek je le del te družbe, je posameznik, ki ustvarja to družbo. Od vseh nas, posameznikov v tej družbi, se pričakuje spoštljiv odnos do drugih ljudi, do starejših, do narave in materialnih dobrin. Biti nepristranski pomeni živeti brez predsodkov do drugih ljudi, do njihove drugačnosti, do njihove kulture, barve kože, vere, šeg, obnašanja. Biti človek pomeni biti pravičen, brez obsojanja sprejemati drugačnosti in podobnosti drugih (Kneževič, 2005, 11–12).

POVZETEK PRVEGA POGLAVJA

Komuniciranje je ena bistvenih dejavnosti, ki omogoča obstoj in razvoj posamezniku in organizaciji. V komunikacijo smo vključeni vsi, tudi takrat, ko se tega sploh ne zavedamo. Način naše komunikacije z drugimi oblikuje medsebojne in prav tako tudi poslovne odnose. Poslovno komuniciranje se je razvilo zaradi potreb delitve dela in omogoča, da sistem delitve dela sploh funkcionira. Poslovna komunikacija se od vsakdanje komunikacije razlikuje po ciljih, namenjena pa je predvsem doseganju za organizacijo koristnih ciljev.

V poslovnem svetu potrebujejo zaposleni določeno znanje in spretnosti za uspešno komuniciranje, kar pomembno vpliva na učinkovito doseganje ciljev organizacije in na njeno uspešnost. Poslovna komunikacija je proces sporazumevanja in je povezava med poslovnimi

ljudmi. Njen glavni namen je, da sporočevalec v organizaciji doseže z vplivanjem na sogovornika cilje, ki so si jih v organizaciji zastavili. Poslovno komuniciranje je uspešno, če vpliva na stališča in delovanje posameznikov in skupin tako, da organizacija dosega zastavljene poslovne cilje.

Če hočejo zaposleni v organizaciji izboljšati kakovost poslovne komunikacije, morajo upoštevati pravila komunikacije.

Vprašanja za razmislek in preverjanje znanja

1. Zakaj se Janez, ki je predstavljen na začetku poglavja, v poslovnem svetu ni znašel?
2. Kašen pomen ima komunikacija v poslovnem svetu? V čem se razlikuje od vsakdanje zasebne komunikacije?
3. Kaj se zgodi, če se želimo komunikaciji v poslovnem svetu izogniti?
4. Kako vpliva usklajenost besedne in nebesedne komunikacije na uspešnost v poslovnem svetu?
5. S katerimi ovirami oz. motnjami se srečujemo v poslovni organizaciji. Kako jih premagamo?
6. Kdaj se v poslovnem svetu lahko odločimo za enosmerno komunikacijo?
7. Kdaj se v poslovnem svetu odločimo za pisno in kdaj za govorno komunikacijo. Utemeljite.
8. Zakaj je kultura vedenja v poslovnem svetu pomembna?



Viri in literatura za poglobljanje znanja

1. Heller, R. in Hindle, T. *Veliki poslovni priročnik*. Ljubljana: Založba Mladinska knjiga, 2001.
2. Clayton, P. *Poslovna govorica telesa*. Ljubljana. Prešernova družba d. d. 2004.
3. Kneževič, A. *Oljka: o sporazumevanju in obnašanju: tudi tako govorimo*. Radovljica: Didakta, 2001.
4. Košnik, B. *24 ur poslovnega bontona*. Ljubljana: Astra d. o. o., 2007.
5. Možina, S. et al. *Poslovno komuniciranje*. Maribor: Obzorja, založništvo in izobraževanje, 2004.
6. Osredečki, E. *Nova kultura poslovnega komuniciranja: poslovni bonton*. Radovljica: Ozris, 1994.
7. Pease, A. *Prirojeni, podedovani, naučeni in privzgojeni znaki. Govorica telesa*. Ljubljana: Založba mladinska knjiga, 1996.
8. Popovič, M in Zajc, M. *Vstop v poslovni svet*. Ljubljana: Tehniška založba Slovenije, 2002.

2 ČLOVEŠKI VIRI V ORGANIZACIJI

UVOD V POGLAVJE

Marinka je kljub svoji mladosti uspešna pravnica. Zaposlena je v podjetju Orodjarna d.o.o., ki izdeluje orodja za preoblikovanje kovinskih delov ter brizganje in stiskanje plastičnih polizdelkov. Pred časom je postala vodja kadrovske službe. Poleg pravnega področja, ki ga je do sedaj zelo dobro obvladovala, so v njeno področje dela prišle drugačne naloge. Sprejela jih je kot velik izziv, čeprav so se ji porajala mnoga vprašanja. Bo s svojim prihodnjim delom zmogla prispevati k reorganizaciji podjetja, tj. k postavitvi nove organizacijske strukture? Z reorganizacijo želijo v podjetju doseči večjo učinkovitost različnih procesov dela in s tem znižati stroške. O oblikovanju organizacije in različnih organizacijskih strukturah nima prav veliko znanja. Obstoječo sistemizacijo delovnih mest pozna, vendar bo morala pripraviti novo, ki bo vsebovala tudi opise posameznih delovnih mest. Čeprav je pri svojem delu dobro organizirana, se sprašuje, kako organizirati delo svojih sodelavcev, ki so ji neposredno podrejeni.

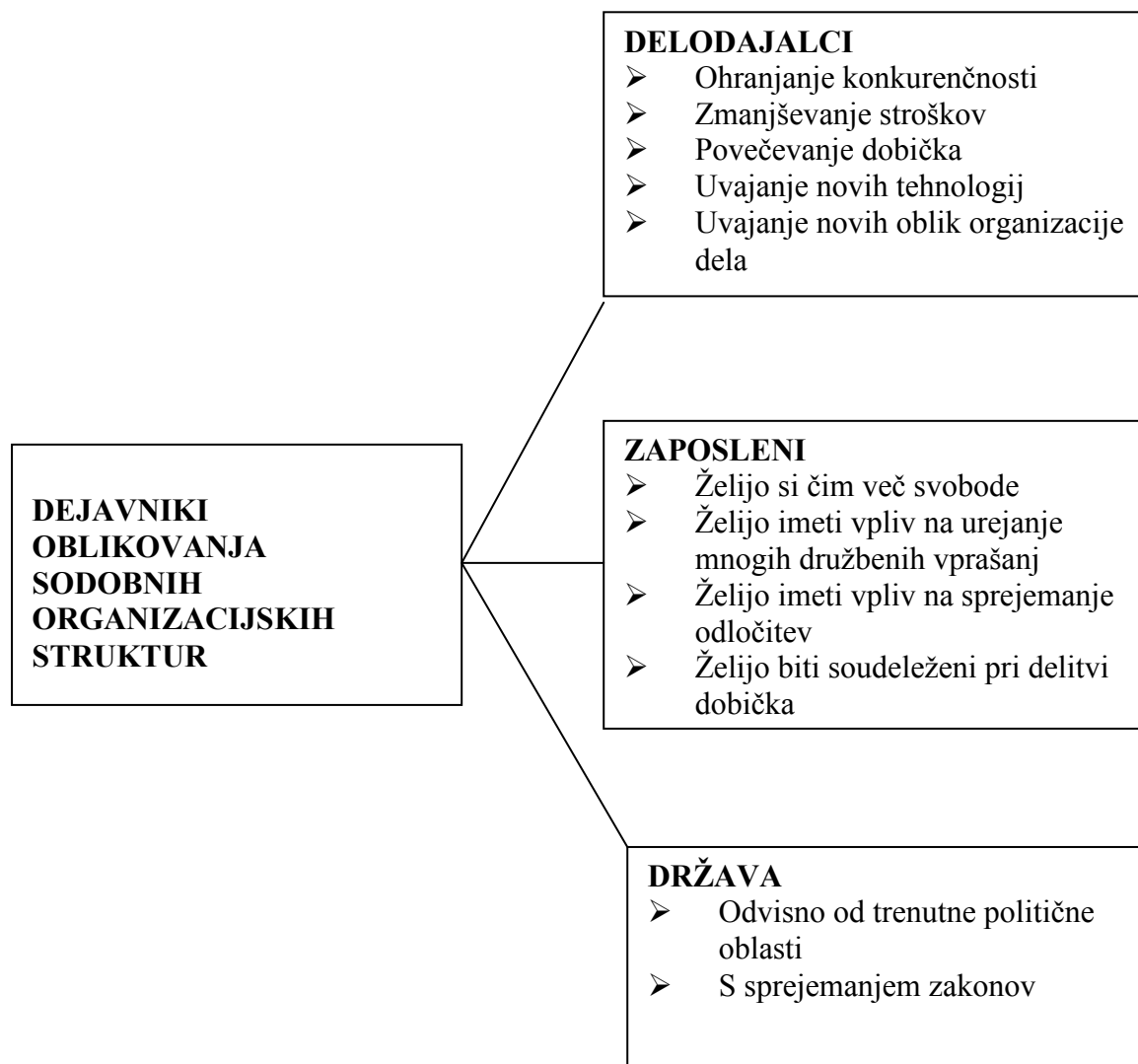
Do sedaj je mislila, da so z ljudmi vedno težave, a ker vsega le ne more opraviti sama, je iskala način, kako jim delegirati naloge. Poleg tega bo Marinka zadolžena za postavljanje sistema delovne uspešnosti, vključno z njegovim spremljanjem in ugotavljanjem. Nekaj literature s področja ravnanja s človeškimi viri je že prebrala, vendar se bo morala še poglobiti v nekatera orodja kadrovskega menedžmenta, kot sta npr. letni razgovor vodje s sodelavcem in zaposlitveni intervju v procesu selekcije novega delavca. Sama meni, da ji bo najmanjšo težavo predstavljala priprava letnega plana izobraževanja za vse zaposlene. Trdno pa je odločena, da se bo tudi sama izobraževala, predvsem iz t. i. 'mehkih' vsebin, ki se dotikajo človekove osebnosti ter njegovih zmožnosti, pomembnih z vidika podjetja, kjer so zaposleni.

Tudi vas zanimajo rešitve v zvezi z Marinkinimi dilemami? Osnovne odgovore boste našli v tem poglavju. Če pa se boste želeli v tematiko še bolj poglobiti, lahko posežete po literaturi, navedeni na koncu poglavja, ali pa sledite spletnim naslovom, ki so navedeni znotraj poglavja.

2.1 UREJENOST SODOBNIH ORGANIZACIJ — STRUKTURE IN PROCESI

Pojem organizacije ni novodobni izum. Obstaja že toliko časa, kot traja človeška zgodovina. Človek je že zelo zgodaj pričel svet in naravo prilagajati sebi. Spoznal je, da svoje cilje lahko bolje in učinkoviteje uresničuje, če so ljudje usposobljeni in med seboj povezani – skratka dobro organizirani. Sistematično znanstveno proučevanje organizacij pa ne seže tako daleč v zgodovino, temveč v 19. stoletje. Primerjalno gledano s trajanjem človeške zgodovine lahko rečemo, da se je praktično šele začelo.

Ljudje se združujemo v najrazličnejše združbe, kjer smo med seboj povezani in odvisni. Avtorji različno opredeljujejo pojem organizacije. Lipovec (1987, 35) definira organizacijo katerekoli združbe kot »[...] sestav razmerij med njenimi člani, ki zagotavlja obstoj, značilnosti združbe ter smotrno uresničevanje njenega cilja«. Pod sestavom razmerij mislimo na strukturo organizacije, ki je v določenem trenutku dana, vendar pa se časovno gledano ves čas razvija in spreminja. Sodobni tehnološki razvoj je omogočil raznolikost in fleksibilnost organizacijskih oblik. Poudariti moramo, da na oblikovanje sodobnih organizacijskih struktur vplivajo različni dejavniki: delodajalci, zaposleni in država s svojimi institucijami.



Slika 13: Dejavniki oblikovanja organizacijskih struktur
Vir: lasten

V okviru organizacij ločimo poleg *organizacijske strukture* tudi *organizacijske procese* v katerih se organizacijska struktura lahko namenoma ali ne-namenoma spreminja. Vsak delovni proces v organizaciji si vnaprej zamislimo – temu pravimo planiranje. Planiramo cilje, rezultate in poti (strategije) za njihovo doseganje.



POMNI

Oblikovanje ali projektiranje organizacije pomeni vzpostavljanje organizacijske strukture in organizacijskih procesov.

Oblikovanje organizacijske strukture razdelimo v oblikovanje delovnih mest, oblikovanje oddelkov/enot ter oblikovanje organizacije celega podjetja (Rozman, 2000, 10). Oblikovanje delovnih mest pomeni določitev delovnih nalog in odgovornosti za njihovo opravljanje. Delovna mesta kot najmanjše organizacijske enote pa se povezujejo v skupine, oddelke,

sektorje ali divizije, ki opravljajo širšo nalogo. Raven organiziranosti podjetja se kaže v mikro-, mezo- in makroorganizacijski strukturi. Černetič (1997, 20) takole opredeljuje posamezne ravni organizacijske strukture:

1. **Mikroorganizacijska** struktura je smotrna razporeditev nalog po delovnih mestih znotraj posamezne organizacijske enote.
2. **Mezoorganizacijska** struktura je organizacijska zgradba organizacijskih enot posameznega sklopa poslov. Organizacije običajno vsebujejo več mezoorganizacijskih ravni.
3. **Makroorganizacijska** struktura je temeljna organizacijska zgradba skupnega poslovanja in ureditev njihovih medsebojnih razmerij.



PRIMER

OPIS DELOVNEGA MESTA TEHNOLOG

NAZIV DELOVNEGA MESTA: TEHNOLOG
ŠTEVILKA DELOVNEGA MESTA: 7013
RAZVRSTITEV V TARIFNI RAZRED: VI

OPIS DEL IN NALOG:

- SKRB ZA TEHNOLOGIJO IZDELAVE IZDELKOV, POLIZDELKOV IN VZDRŽEVANJE PROGRAMOV,
- SODELOVANJE PRI SKUPNIH RAZVOJNIH NALOGAH,
- SODELOVANJE S SLUŽBO KAKOVOSTI IN PREDLAGANJE IZBOLJŠAV,
- NADZOR NAD KAKOVOSTJO IZDELKOV IN POLIZDELKOV V SKLADU S PREDPISI IN STANDARDI,
- VODENJE USTREZNE DOKUMENTACIJE S SVOJEGA PODROČJA.

ZAHTEVANA IZOBRAZBA (STOPNJA, SMER): VI. STOPNJA TEHNIČNE SMERI

DELOVNE IZKUŠNJE: 6 MESECEV

POTREBNA ZNANJA:

- ZNANJE ENEGA TUJEGA JEZIKA,
- OBVLADANJE RAČUNALNIŠKEGA PROGRAMIRANJA,
- ZNANJA IZ TEHNOLOŠKIH POSTOPKOV,
- POZNAVANJE SPECIFIČNIH TEHNOLOŠKIH POSTOPKOV,
- USPOSOBLJENOST ZA DELO Z OSEBNIM RAČUNALNIKOM.

SPOSOBNOSTI:

- KOMUNIKATIVNOST IN SPOSOBNOST TIMSKEGA SODELOVANJA,
- SPOSOBNOST SAMOSTOJNEGA ODLOČANJA,
- NATANČNOST IN VESTNOST.

Podlago za postavljanje organizacijskih ravni in struktur v organizaciji pa predstavlja delitev dela znotraj organizacije. Ivanko (v: Možina et al., 2002, 376) označuje delitev dela kot »razčlenjevanje enotnega delovnega procesa ali skupne naloge na delne procese oz. delne naloge«. V nadaljevanju si bomo ogledali vrste organizacijskih struktur in primernost njihove izbire.

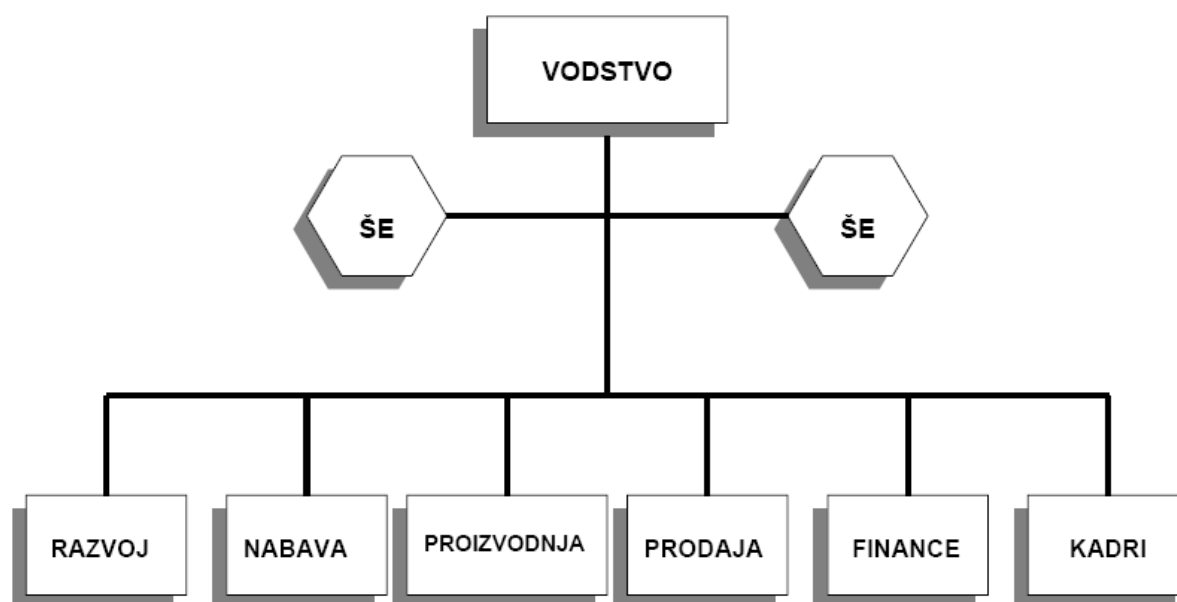
2.1.1 Organizacijske strukture

Organizacijska struktura predstavlja formalno ureditev neke organizacije glede na razdelitev nalog, izvajalcev in njihovih medsebojnih razmerij. Ponazorimo jo v obliki sheme – organigrama. V teoriji in praksi se pojavlja več vrst organizacijskih struktur. Konkretna

organizacijska struktura lahko predstavlja v podjetju določeno prednost ali pa tudi pomanjkljivost. Vsaka organizacija je svobodna pri oblikovanju svoje organizacijske strukture. Omejujejo jo kvečjemu veljavna zakonodaja in lastni poslovni cilji. Predstavili bomo nekatere oblike in si ogledali njihove značilnosti.

Funkcijska organizacijska struktura

Zanjo je značilna centraliziranost in delitev druge hierarhične ravni na podlagi poslovno-funkcijskega zaokroževanja delovnega področja. Posamezne funkcije (razvoj, nabava, proizvodnja, prodaja idr.) organizacijsko oblikujemo v optimalno število področij, sektorjev oz. služb. Naloge se opravljajo pod enim vodjem, štabne enote pa se oblikujejo kot pomoč in razbremenitev vodstvenih delovnih mest. To so zlasti posamezniki ali enote za plan, ekonomsko analizo, organizacijo, kontrolo, informatiko ipd. Štabne enote ne sprejemajo odločitev, njihove naloge so usmerjene predvsem v strokovno obdelavo različnih primerov. Ločimo splošne in specifične štabe. Splošni štabi predstavljajo podporo najvišjemu vodstvu, specifični štabi pa imajo natančno določeno strokovno področje dela. Funkcijska organizacijska struktura je najpogostejša oblika organiziranosti in se uporablja zlasti v manjših industrijskih podjetjih.



Slika 14: Funkcijska organizacijska struktura

Vir: prirejeno po Ivanko, 1999, 24

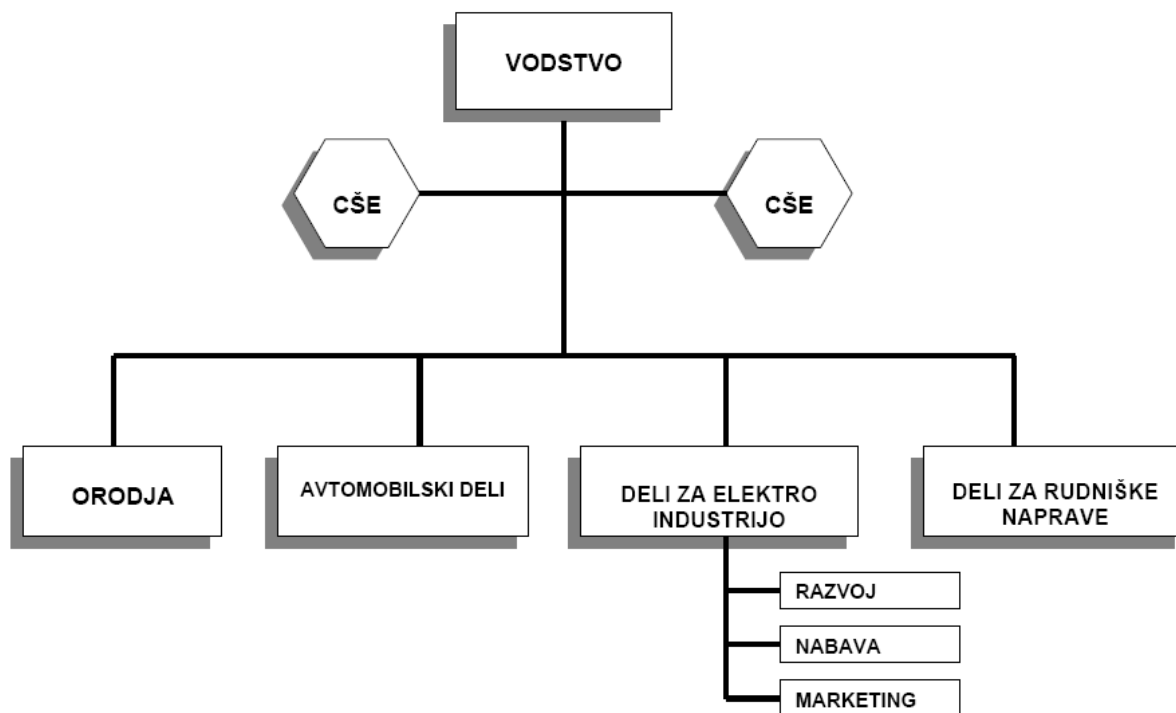
Prednost funkcijske organizacijske strukture je v njeni racionalnosti in s tem povezanimi manjšimi stroški. Ta organizacijska struktura omogoča večjo specializacijo in koncentracijo znanja na enem mestu. Zaradi koncentracije znanja se razvoj posameznega funkcijskega področja lahko zelo intenzivira.

Pomanjkljivosti funkcijske organizacijske strukture se kažejo v počasni komunikaciji in s tem povezanim sprejemanjem odločitev. Zaradi centralizacije in togosti se takšna organizacija težko prilagaja spremembam.

Divizijska (produktna) organizacijska struktura

Gre za decentralizirano organizacijsko strukturo, kjer so posamezne funkcije organizirane na ravni proizvodnega programa oz. programske celote znotraj podjetja. Odločanje je decentralizirano, ker se vse odločitve sprejemajo na ravni programa. Organizacija je bolj prilagodljiva. Divizijska oz. produktna organiziranost ne pomeni popolne decentralizacije. Na

skupni ravni organiziramo vse tiste funkcije, ki so skupne za vse programe, npr.: skupen razvoj, temeljne raziskave, trženje ipd. Posamezne funkcijske enote lahko predstavljajo t.i. profitne centre. Vodstvo profitnega centra je odgovorno za stroške in prihodke. Delo profitnega centra usklajuje s strategijo in usmeritvijo celotne organizacije. Vodenje velikih podjetij z divizijsko strukturo je kolegijsko. Najvišji vodstveni organ je uprava, ki zagotavlja centralno vodenje. Vodstvo (uprava) organizira centralne štabne enote, določa kadrovske in poslovno politiko ter odloča o investicijah.



Slika 15: Divizijska (produktna) organizacijska struktura

Vir: prirejeno po Ivanko, 1999, 25

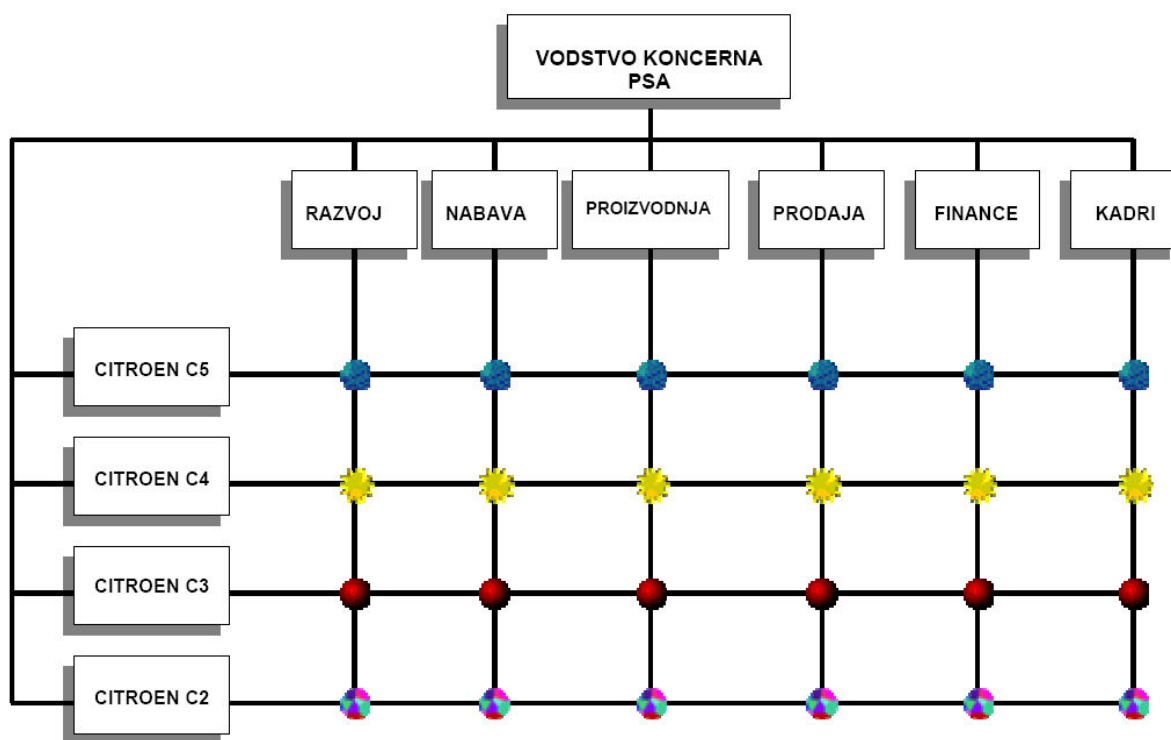
Pomanjkljivosti divizijske strukture se kažejo v prevelikem osamosvajanju posameznih programov, pa tudi v možni konkurenci med njimi. Določena konkurenca je lahko razvojno gonilo, prevelika pa je vsekakor slabost.

Matrična organizacijska struktura

Pri tej organizacijski strukturi gre za kombinacijo funkcijske in divizijske strukture. Matrična organizacijska struktura se v podjetjih ni uveljavila v tolikšni meri, kot so pričakovali njeni avtorji. Gre za strukturo, kjer so funkcijske enote stalne, proizvodni programi pa so občasni. Prednosti matrične strukture so v njeni fleksibilnosti, slabosti pa se kažejo v skupnem (počasnem) odločanju. Tudi pristojnosti niso dovolj opredeljene. Gre za križanje oz. dvojni sistem vodenja in odgovornosti. Matrična organizacijska struktura je podobna projektni strukturi.

Pogoj za delo v matrični organizacijski strukturi je timsko delo, ki zahteva dodatno usposobljenost članov tima. Tudi timsko delo ni povsod dobro razvito in zato rezultati niso takšni, kot bi morali biti. Timsko delo zahteva enakopravno sodelovanje zaposlenih. Le-tega pa je težko predpisati in formalizirati.

Matrična organizacijska struktura je lahko bolj občasna oblika, ki jo podjetja uvajajo za izvedbo kakšnega projekta.



Slika 16: Matrična organizacijska struktura
Vir: prirejeno po Ivanko, 1999, 27

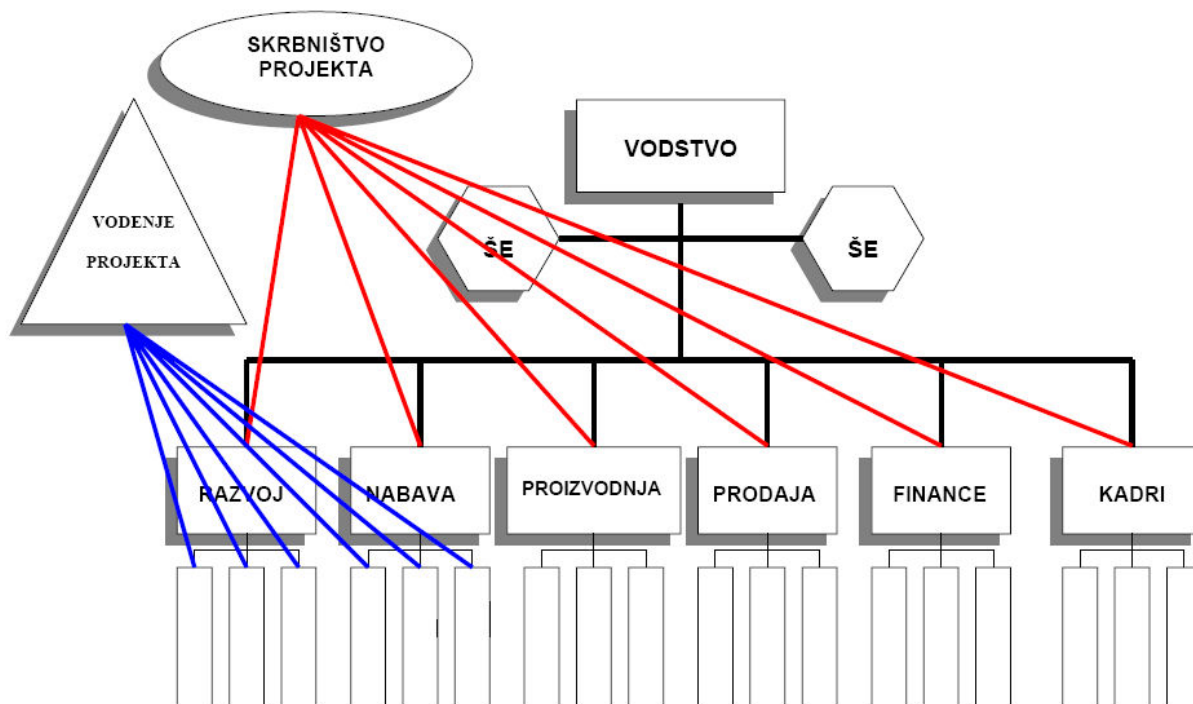
Projektna organizacijska struktura

Projektna organizacijska struktura je primerna za uspešno obvladovanje velikih in zahtevnih projektov, kjer je potrebno usklajevati veliko število aktivnosti. Projektni tim mora opraviti skupno nalogo. Vsi zaposleni, ki sodelujejo pri izvajanju projekta, so dodeljeni vodji projekta, ki tudi odgovarja za celotno izvedbo. Ko je projekt končan, grede ljudje nazaj v svoje matične oddelke, ali pa so dodeljeni drugemu projektu. Projektna organiziranost je časovno omejena na čas trajanja posameznega projekta.

Uvajanje projektne organizacije v prakso je zelo težka naloga, kajti ljudi se vzame iz njihovih matičnih enot. Člani projektnega tima morajo med seboj sodelovati, kar je v praksi vezano na številne psihološke in sociološke probleme. Projektni vodja je odgovoren za izvedbo projekta v dogovorjenem roku in z določenimi stroški.

Prednosti projektne organiziranosti so v načrtovanem in usklajenem ciljno usmerjenem delovanju visoko usposobljenih zaposlenih. Le-ti so motivirani, ker delajo na dogovorjenih in zanimivih nalogah.

Slabosti projektne organiziranosti se kažejo v nestalnosti članov projektnega tima, nevarnosti večjega števila vodij poleg že obstoječih linijskih vodstev ter poskusih projektnih vodij po oblikovanju ustaljenih timov.



Slika 17: Projektna organizacijska struktura

Vir: prirejeno po Ivanko, 1999, 45



VIRI NA INTERNETU:

za poglobljanje znanja iz organizacijskih struktur

<http://www2.arnes.si/~sskrles1s/projekti/a1.htm>

http://www.uspeh.com/mediji/2005_jun_14_organizacijska_struktura.pdf

2.1.2 Metode in tehnike za organiziranje dela

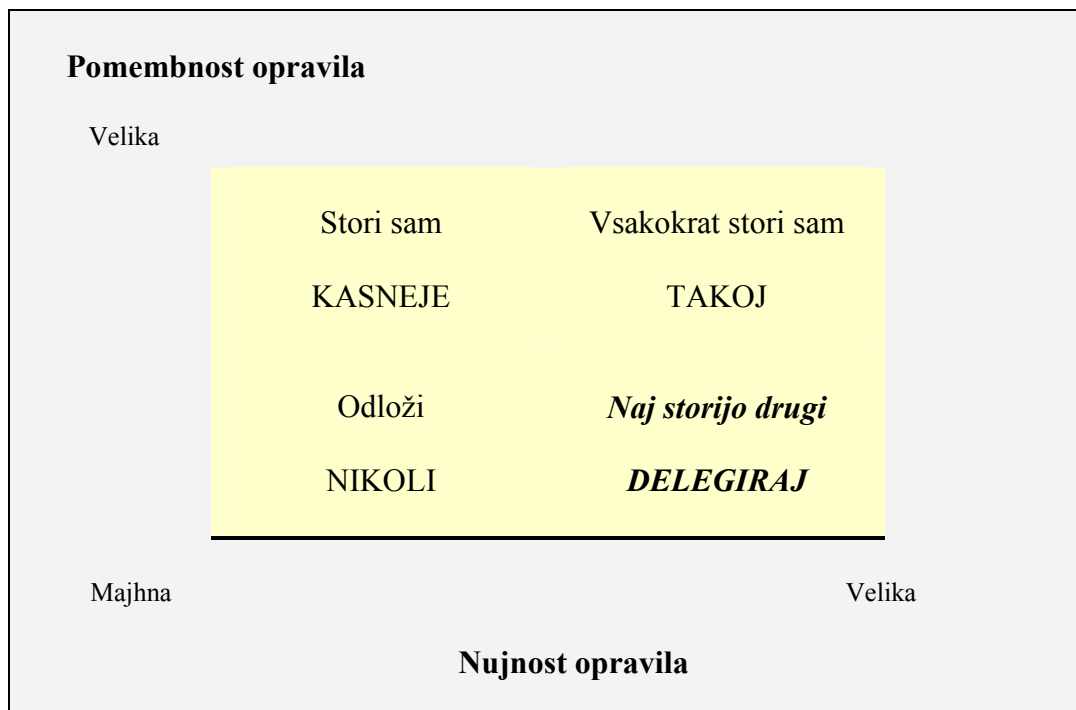
Organiziranje lastnega dela pa tudi dela zaposlenih je pomembna aktivnost vsakega vodstvenega, ekonomskega, organizacijskega ali upravnega sodelavca. Strokovni sodelavec mora analizirati svoje delo in delo drugih. Pri tem so mu v pomoč različne metode in tehnike za organiziranje strokovnega dela. Pri tem upoštevamo nekaj pravil za učinkovito ravnanje s časom (Ivanko v: Možina et al., 2002, 394–396).

1. pravilo za učinkovito ravnanje s časom:

Delovni dan ima samo pet ur, tri ure pustimo nerazporejene, kot rezervo. Delovni teden ima samo štiri dni, enega dneva ne razporedimo, ostane prost za nepredvidene stvari.

2. pravilo za učinkovito ravnanje s časom:

Nalog se lotevamo po vrsti, kot kaže spodnja preglednica.

PREDNOST = POMEBNOST x NUJNOST

Slika 18: Združevanje opravil po pomembnosti in nujnosti
Vir: Tavčar, 1998, 37

3. pravilo za učinkovito ravnanje s časom:

Statistična razporeditev pravi, da je $\frac{1}{4}$ opravil malo nujna in malo pomembna, $\frac{1}{2}$ opravil srednje nujna in srednje pomembna ter $\frac{1}{4}$ opravil zelo nujna in zelo pomembna. Naravno statistično razporeditev upoštevamo pri seznamu opravil, ki jih moramo opraviti v naslednji uri, dnevu, tednu, mesecu ali letu.

4. pravilo za učinkovito ravnanje s časom:

Zadeve in opravila, ki nas čakajo, urejamo po prednosti, ostalo odlagamo na zalogo. Tedensko načrtovanje opravil opravimo s pomočjo rokovnika.

**RAZMISLITE o potrebi po spremljanju lastnega dela.**

Lahko opravite tudi primer dnevnega zapisovanja lastnih dejavnosti. Naredite si tabelo. Kot primer vam lahko služi naslednja, seveda pa je možna tudi kakšna lastna varianta.

dejavnost	8.00	8.30	9.00	9.30	10.00	10.30
Aktivnost1						
Aktivnost 2						
Aktivnost 3						

2.1.3 Organiziranje dela v skupini

Težko si predstavljamo sodobno organizacijo brez timske organiziranosti. Naloge in problemi, ki jih morajo reševati današnja podjetja, so vse prej kot preprosti. Posamezniki težko celovito opravljajo svoje delovne naloge. Zaradi večje učinkovitosti se povezujejo v delovne skupine in time. Skupina je močnejša in prodornejša, v njej njeni člani čutijo večjo varnost. Pri oblikovanju različnih skupin pa moramo biti pozorni na ustreznost posameznih oblik.

O razliki med skupino in timom bo govora v posebnem poglavju. Na tem mestu naj poudarimo predvsem pomembnost skupinskega dela, ki poteka v različnih formalnih in neformalnih razgovorih, na sestankih in posvetih. Še posebej so izpostavljeni vodje, ki morajo s svojimi sodelavci redno komunicirati in reševati probleme. Eno njihovih temeljnih opravil je delegiranje nalog. Svoje zaposlene in njihove zmožnosti morajo dobro poznati. Človeške zmožnosti in njihov pomen za organizacijo pa bomo spoznali v naslednjem poglavju.

2.2 ČLOVEKOVE ZMOŽNOSTI

Mnogi avtorji, ki se ukvarjajo s področjem človeških virov, trdijo, da imajo odločujočo vlogo v organizacijah (podjetjih) prav ljudje s svojimi zmožnostmi. Človek je osnovno gibalno vsake organizacije. Seveda pa se ljudje razlikujejo po svojih zmožnostih. Človekove zmožnosti se nanašajo na različna področja njegovega življenja. Pri tem imamo v mislih psihične, fiziološke in telesne zmožnosti. V povezavi z njegovim delom v različnih delovnih organizacijah pa pod pojmom človekove zmožnosti razumemo njegovo znanje, osebnost, način razmišljanja in motivacijo, ki jih človek potrebuje za uspešno opravljanje svojega dela. Vsak človek je samosvoja osebnost, ki jo determinira njegov temperament, značaj in sposobnosti.



Slika 19: Slika človeških zmožnosti
Vir: prirejeno po Lipičnik, 1998, 27

2.2.1 Temperament

Temperament kot sestavina človekove osebnosti se kaže v prirojenem načinu čustvenega odzivanja na dogodke v življenju. Gre torej za način in obliko posameznikovega vedenja ter reagiranja. Temperament povezujemo s človekovimi čustvi, o katerih pa sklepamo preko njegovega vedenja. Nauk o štirih temperamentih je znan že iz antičnih časov (Lamovec et al., 1975, 17). Po Hipokratu in Gallenu ločimo štiri tipe temperameta:

1. *Kolerik*: glavne značilnosti njegovega vedenja so silovitost, naglost, razburljivost, aktivnost, prepirljivost, nezadovoljnost.
2. *Flegmatik*: glavne značilnosti njegovega vedenja so šibka odzivnost, hladnokrvnost, mirnost, počasnost, stabilnost.
3. *Sangvinik*: glavne značilnosti naglost, živahnost, odzivnost, vedrina, spremenljivo razpoloženje, podjetnost.
4. *Melanholik*: počasnost, trajne in globoke reakcije (Musek, 1977, 147).

2.2.2 Značaj

Na značaj vplivajo dejavniki okolja in lastna dejavnost človeka. Posameznika odlikujejo različne značajske lastnosti, kot npr.: pogum, odločnost, poštenost, odgovornost, vestnost, natančnost, vztrajnost idr. Ljudje imamo dobre pa tudi nekatere slabe lastnosti, ki se kažejo navzven v načinu našega obnašanja in ravnanja z drugimi. Značaj se oblikuje pod vplivom okolja, vzgoje pa tudi lastne aktivnosti posameznika.

2.2.3 Sposobnosti

Sposobnosti so izjemno pomembna sestavina človekove osebnosti, saj nam omogočajo, da smo na nekaterih področjih izjemno uspešni. Nekateri ljudje so likovno nadarjeni, drugi glasbeno, tretji so mojstri številskega sveta itd. Sposobnosti delimo na:

- intelektualne,
- motorične,
- senzorične,
- mehanske.

Intelektualne sposobnosti merimo s količnikom inteligentnosti (IQ) in pomenijo človekovo zmožnost razumevanja, učenja, racionalnega mišljenja, reševanja problemov in uporabo naučenega v praksi. Motorične sposobnosti so vezane na različna gibanja: glave, oči, telesa, udov idr. Senzorične sposobnosti povezujemo z našimi čutili: vidom, sluhom, vohom, tipom, ravnotežjem idr. K mehanskim sposobnostim pa štejemo razumevanje mehanskih odnosov, tehniških oblik idr.

2.2.4 Znanje

Znanje človeku omogoča reševanje znanih problemov. Z učenjem in pridobivanjem novih znanj si človek izboljšuje svoje sposobnosti in spretnosti. Učimo se preden se lotimo kakršnegakoli novega dela, učimo pa se tudi med delom (od sebe in od drugih). Znanje lahko opredelimo kot poznavanje, ki si ga pridobimo z izkušnjami (Collison & Parcell, 2002, 31). Znanje predstavlja več kot zbirko podatkov ali informacij.

2.2.5 Motivacija

Motivacija je človekova življenjska sila, ki se izraža v obliki volje do dela. Motivacija požene človeka v neko aktivnost. Brez primerne motivacije človek ne bi mobiliziral svoje energije in jo usmerjal k doseganju zastavljenega cilja. Na motivacijo zaposlenih vplivajo različni

dejavniki, saj se ljudje razlikujemo tudi po svojih potrebah, vrednotah, interesih in stališčih. Nobena človekova aktivnost ni spodbujena samo z enim motivacijskim dejavnikom. Nekoga motivira raznolikost dela, drugega večja samostojnost pri delu, tretjega fleksibilnost delovnega časa ipd.

2.2.6 Temeljni dejavniki človekove osebnosti

Mnogo avtorjev (Lipičnik, Musek, Pečjak) pojmuje osebnost kot celoto duševnih, vedenjskih in telesnih značilnosti, po katerih se posameznik razlikuje od drugih. Temeljne dejavnike osebnosti delimo v tri skupine:

- biološki,
- vpliv okolja,
- avtonomna dejavnost.

Med biološke dejavnike štejemo dednost in nevrofiziološke temelje osebnosti. Dednost predstavljajo dispozicije in potenciali, s katerimi se človek rodi. Naša dedna zasnova določa okvire (obseg in širino), znotraj katerih se razvijajo možne variacije človekovih lastnosti. Nevrofiziološki temelji (živčni in hormonalni sistem) pa predstavljajo biološke, fiziološke in materialne temelje osebnosti. Le-te omogočajo človeku lastne in specifične aktivnosti. Vse osebnostne značilnosti ljudi pa niso primerne za vse vrste zaposlitvev. Brown (v: Treven, 1998, 72) je razvil model šestih skupin osebnosti in najprimernejše zaposlitve za vsako skupino.

Tabela 5: Skupine osebnosti in ustrezne zaposlitve

Skupine osebnosti	ZAPOSLOTITVE
REALISTIČEN – zanj značilno agresivno vedenje ter fizične aktivnosti, ki zahtevajo moč in koordinacijo	gozdarstvo, kmetijstvo
RAZISKOVALEN – opravlja aktivnosti, ki zahtevajo sposobnost razmišljanja, organiziranja in razumevanja situacije, manj značilna čustvenost in občutljivost	biologija, matematika, novinarstvo
DRUŽABEN – odlikuje se po medsebojnih odnosih, manj pa po intelektualnih ali fizičnih aktivnostih	diplomacija, soc. delo, klinična psihologija
KONVENCIONALEN – opravlja aktivnosti, ki zahtevajo delovanje po predpisih, sposoben je podrediti svoje osebne potrebe potrebam podjetja in vodstva	računovodstvo, finance, upravljanje podjetja
PODJETEN – odlikuje se po verbalnih sposobnostih	pravo, odnosi z javnostjo
UMETNIŠKO NADARJEN – izražanje osebnosti v umetnosti	lik. umetnost, glasba

Vir: Brown (v: Treven, 1998, 72)

Okolje v veliki meri vpliva na razvoj osebnosti. Ločimo vpliv ožjega in širšega okolja. Osebe, ki predstavljajo ožje okolje, so starši, družinski člani, prijatelji, vrstniki ... Širše okolje pa predstavljajo družbeni sistemi, razredni, kulturni in ekonomski vplivi.

Človek na svojo osebnost vpliva tudi z lastno (avtonomno) dejavnostjo in je v veliki meri določen s strani bioloških dejavnikov in okolja, v katerem živi, vendar pa ima tudi svobodno voljo, da odloča o tem, kako bo dosegel svojo samouresničitvev oz. kaj bo v življenju počel in dosegel.

**VIRI NA INTERNETU:**

za poglabljanje znanja o človekovi osebnosti

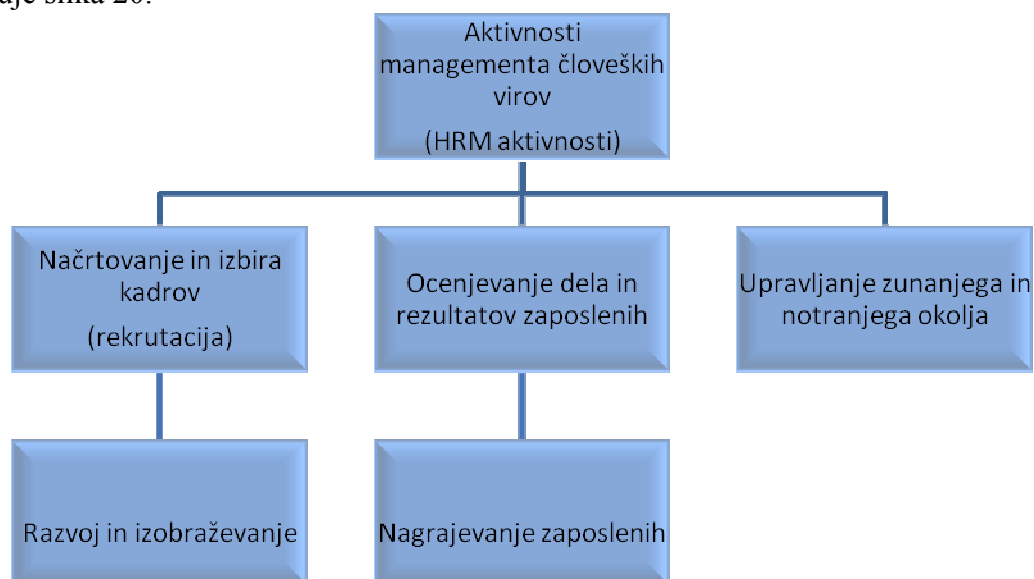
<http://www.zrss.si/bzid/geni/pdf/musek-clanek.pdf>**2.3 UPRAVLJANJE ČLOVEŠKIH VIROV**

Organizacije pri svojem delovanju izkoriščajo različne razpoložljive vire:

- materialne (zgradbe, oprema);
- finančne (denar, ki ga imajo na razpolago);
- človeške (zaposleni v organizaciji);
- neotipljive (celostna podoba organizacije, blagovne znamke, patenti idr.).

Uspeh podjetij in ostalih organizacij je odvisen od njihovega največjega bogastva, tj. človeških virov. Strokovnjakov različnih profilov, managerjev in ostalih delavcev ni preprosto pridobiti, še posebej, če se za opravljanje dela zahtevajo specifična usposobljenost, veščine, spretnosti in znanja. Managerji skrbijo za ustrezno usposobljenost zaposlenih v podjetjih. Dejavnost, s katero se ukvarjajo tovrstni managerji, imenujemo management človeških virov (angl. Human Resource Management). Model HRM izvira iz Amerike in je star že približno 50 let (Dimovski et al., 2003, 171). Ne obstaja univerzalni model, obstajajo pa različne aktivnosti HRM, ki so usmerjene k doseganju učinkovitosti in konkurenčnosti podjetij. Konkurenčnost se nanaša predvsem na sposobnost podjetja, da pridobi in ohranja svoj tržni delež. Management človeških virov vpliva na konkurenčnost podjetij na različne načine: z izbiro ustreznih delavcev, njihovim usposabljanjem in izobraževanjem ter s stimulatивnim nagrajevanjem dela zaposlenih. Naloga managerjev je med drugim tudi, da prepoznajo interese zaposlenih ter jih uspešno motivirajo in nagradijo za kakovostno opravljeno delo.

Management/upravljanje človeških virov je skupek različnih aktivnosti, ki se nanašajo na zaposlovanje, izbiranje, nagrajevanje, razvoj in vodenje zaposlenih. Vse omenjene aktivnosti se odvijajo v povezavi z notranjim in zunanjim okoljem podjetja. Temeljne aktivnosti prikazuje slika 20.



Slika 20: Temeljne aktivnosti upravljanja človeških virov
Vir: lasten

2.3.1 Načrtovanje in zaposlovanje kadrov

Pri procesu načrtovanja kadrov v podjetju izhajamo iz trenutnega stanja in ocene potreb po kadrih v prihodnosti. Pri tem nas usmerjajo predvsem odgovori na naslednja vprašanja:

- Ali število in usposobljenost zaposlenih ustrežata trenutnim potrebam dela? Podjetje/organizacija skuša ugotoviti, katere človeške zmožnosti potrebuje – koliko ljudi in kakšne?
- Ali vsi zaposleni v podjetju optimalno izrabijo svoje sposobnosti?
- Kako je s tem v prihodnosti? Poznamo bodoče kadrovske potrebe podjetja?
- Kako pridobiti nov kader ali pa usposobiti obstoječega za prihodnje potrebe podjetja?

Načrtovanje kadrov, njihova izbira ter zaposlovanje so ena najpomembnejših funkcij managementa, saj se z njimi zagotavlja potrebno število in kakovost zaposlenih v podjetju (Treven, 1998, 27). Kandidate za zaposlitev podjetja privabljajo na različne načine: preko oglasov v različnih medijih, posredovanja kadrovskega agencij, štipendiranja idr. Delodajalci iščejo najboljše kadre. Belčič (2002, 76) daje postopku izbire kandidatov velik pomen. Kriteriji izbora so lahko: izobrazba, strokovna usposobljenost, delovne izkušnje, specifična znanja, osebnostne lastnosti idr.

Najpogostejše orodje za izbiranje kandidatov je intervju. Florjančič in Vukovič (1998, 62) navajata več vrst intervjujev: strukturirani, polstrukturirani, nestrukturirani in stresni. Pri strukturiranem intervjuju izpraševalec vnaprej pripravi komplet vprašanj, od katerega kasneje ne odstopi. Strukturiran intervju je enostaven in ne zahteva priprave izpraševalca. Njegova slabost pa je slaba interakcija med izpraševalcem in kandidatom ter neprilagodljivost posameznemu kandidatu. Pri polstrukturiranem intervjuju so vnaprej pripravljena le najvažnejša vprašanja. Izpraševalec lahko med intervjujem postavlja dodatna vprašanja, ki so vezana na kandidatove posebne lastnosti. Njihova pomanjkljivost je v tem, da jih je težje ponavljati. Prednost pa se kaže v izpraševalčevi večji svobodi. Pri nestrukturiranem intervjuju izpraševalec pripravi samo okvirne teme. Razgovor lahko vodi v svobodno razpravljanje in se oddaljuje od teme. Stresni intervju pa se uporablja zelo redko. Temelji na nenavadnih vprašanjih, ki naj bi kandidata zmedla. Uporablja se takrat, kadar je predvideno delovno mesto izpostavljeno stresu.

2.3.2 Razvoj in izobraževanje

Od zaposlenih podjetje pričakuje, da bodo imeli potrebne zmožnosti, s pomočjo katerih bodo uspešno in učinkovito opravljali svoje delo. Sodobna kadrovska stroka je uvedla pojem t. i. kompetenc. Definira jih kot sposobnosti, veščine, znanja, lastnosti, vedenja in ravnanja, ki so potrebna za uspešno opravljanje dela in nalog v določenem poslovnem okolju. Potreba po pridobivanju in večanju znanja je osnovna potreba vsake organizacije, ki želi dosegati dobre delovne rezultate. Potreba po izpopolnjevanju in strokovnem ter osebnem razvoju pa je osnovna potreba vsakega zaposlenega.

Razvoj sodobnih organizacij je neločljivo povezan z razvojem njihovih zaposlenih. Naloge managerjev pri razvoju kadrov pa so med ostalim:

- zagotoviti, da zaposleni razpolagajo z vsemi znanji in spretnostmi za opravljanje dela;
- dajati zaposlenim potrebna navodila v zvezi z delom;
- seznaniti zaposlene s sistemom napredovanja;
- spodbujati načrtovanje kariere posameznika;

- zagotoviti priznanja in nagrade za kvalitetno opravljanje dela;
- razvijati sposobnosti zaposlenih;
- mobilizirati vse človeške zmožnosti za doseganje poslovnih ciljev podjetja.

Kadrovski management je odgovoren za zagotavljanje sposobnosti, ki jih bodo zaposleni oz. podjetje potrebovali tudi v prihodnosti.



RAZMISLITE o tem, kakšno orodje je LETNI RAZGOVOR vodje s sodelavcem in čemu vse lahko služi. V nadaljevanju so zapisana temeljna izhodišča za opravljanje letnega razgovora.

Priimek in ime sodelavca: _____
 Delovno mesto: _____ Naziv: _____
 Organizacijska enota: _____

I. PREGLED REALIZACIJE NALOG IN CILJEV V PRETEKLEM LETU:

Pregled realizacije ključnih nalog v preteklem letu (upoštevajo se program dela podjetja in organizacijske enote) in ocena uspešnosti opravljenega dela):

Pregled nerealiziranih nalog in razlogi, zaradi katerih naloge niso bile realizirane, ter dogovor o tem, ali se realizacija prenese v naslednje obdobje:

Predvideni roki za izvedbo ključnih nalog ter predvideni roki za izvedbo nerealiziranih nalog (določijo se v skladu s programom dela):

II. KLJUČNE NALOGE IN CILJI V PRIHODNJEM LETU (opredelitev ključnih nalog in ciljev za prihodnje leto, dogovor o načinu dela in ukrepih za doseganje čim boljše uspešnosti in za doseganje ciljev podjetja in zaposlenega):

III. PREDLOGI ZA IZOBRAŽEVANJE, IZPOPOLNJEVANJE IN USPOSABLJANJE (npr. dodatna ali nova znanja, pridobitev stopnje izobrazbe, usposabljanje):

IV. OSTALI DOGOVORI (npr. predlogi glede ureditve delovnega okolja, delovna sredstva, izmenjava informacij):

2.3.3 Ocenjevanje dela in rezultatov

Ugotavljanje in ocenjevanje delavčeve uspešnosti je sistematičen postopek evalvacije kakovosti in količine opravljenega dela. Zanima nas, kakšni rezultati so bili doseženi pri delu. Pri ugotavljanju uspešnosti zbiramo podatke o: obsegu in kakovosti opravljenega dela, delavčevem vedenju v ožjem in širšem delovnem okolju ter njegovi inventivnosti in kreativnosti.

Z ugotavljanjem delovne uspešnosti dobimo povratno informacijo o tem, kakšna je bila naša izbira kadrov kot enega izmed virov v organizaciji. Te podatke potrebujemo tudi za napredovanje zaposlenih ali premestitve na druga delovna mesta. Ocenjevanje dela in rezultatov se uporablja za:

- določanje višine plač in različnih nagrad pri zaposlenih,
- napredovanje ali premestitev na drugo delovno mesto,

- politiko izobraževanja in določanje potreb po izobraževanju,
- razvoj zaposlenih,
- načrtovanje potreb po kadrih,
- ugotavljanje uspešnosti postopka izbire kadrov.



PRIMER: KRITERIJI ZA OCENJEVANJE DELOVNE USPEŠNOSTI

1. REZULTATI DELA

STROKOVNOST (izvajanje nalog v skladu s predpisi in pravili stroke)	OBSEG DELA (količina opravljenega dela, opravljanje dodatnega dela, samoiniciativno nadomeščanje sodelavcev)	PRAVOČASNOST (izvajanje nalog v predvidenih rokih)
a) odlično b) dobro c) zadovoljivo d) nezadovoljivo	a) odlično b) dobro c) zadovoljivo d) nezadovoljivo	a) odlično b) dobro c) zadovoljivo d) nezadovoljivo

2. SAMOSTOJNOST, USTVARJALNOST IN NATANČNOST PRI OPRAVLJANJU DELA

SAMOSTOJNOST (izvajanje nalog brez potrebe po dajanju natančnih navodil in brez potrebe po nadzorovanju)	USTVARJALNOST (razvijanje novih, uporabnih idej, dajanje koristnih pobud in predlogov)	NATANČNOST (realizacija zadanih nalog, kvaliteta pisnih gradiv, pogostost napak, preverjanje dejstev)
a) odlično b) dobro c) zadovoljivo d) nezadovoljivo	a) odlično b) dobro c) zadovoljivo d) nezadovoljivo	a) odlično b) dobro c) zadovoljivo d) nezadovoljivo

3. ZANESLJIVOST – izpolnjevanje dogovorjenih obveznosti, izvajanje nalog brez potrebe po preverjanju, popoln in točen prenos informacij

a) odlično b) dobro c) zadovoljivo d) nezadovoljivo
--

4. KVALITETA SODELOVANJA IN ORGANIZIRANJA DELA

SODELOVANJE (timsko delo, odnos do sodelavcev, prenašanje znanja)	ORGANIZIRANJE DELA (organizirana in načrtovana izraba delovnega časa glede na vsebino nalog in postavljene roke, prilagoditev nepredvidenim situacijam)
a) odlično b) dobro c) zadovoljivo d) nezadovoljivo	a) odlično b) dobro c) zadovoljivo d) nezadovoljivo

5. DRUGE SPOSOBNOSTI V ZVEZI Z OPRAVLJANJEM DELA

INTERDISCIPLINARNOST (povezovanje znanja iz različnih delovnih področij znotraj in izven organizacije)	ODNOS DO UPORABNIKOV STORITEV (prijaznost, reševanje problemov in hitra odzivnost)	KOMUNICIRANJE (jasno pisno in ustno izražanje, sposobnost oblikovanja zahtevnih pisnih gradiv)
a) odlično b) dobro c) zadovoljivo d) nezadovoljivo	a) odlično b) dobro c) zadovoljivo d) nezadovoljivo	a) odlično b) dobro c) zadovoljivo d) nezadovoljivo

2.3.4 Nagrajevanje zaposlenih

Sistem nagrajevanja v podjetjih pomeni usklajeno politiko, procese in prakso, ki jih podjetje uporablja, da nagradi svoje zaposlene v skladu z njihovim prispevkom (Lipičnik, 1998, 245). Pri tem predstavlja višina plače le enega izmed instrumentov nagrajevanja. Poleg finančnih nagrad se podjetja poslužujejo mnogih nefinančnih v obliki priznanj, pohval, možnosti osebnega razvoja idr. Podjetje lahko npr. ponudi naslednje ugodnosti, kot so:

- možnost strokovnega izpopolnjevanja in izobraževanja,
- sodelovanje na mednarodnih simpozijih,
- dodatno zdravstveno zavarovanje,
- življenjsko zavarovanje,
- uporaba službenega avtomobila,
- managerski zdravstveni pregledi,
- možnost letovanja v počitniških kapacitetah podjetja po ugodnejši ceni;
- idr.

Pri tem gre za vprašanje, kakšne učinke ima sistem nagrajevanja na zaposlene. Nagrajevanje je močno povezano z motivacijo pri delu. Motivacija in motiviranje zaposlenih pa je izrednega pomena, zato jima bo namenjeno posebno poglavje tega učbenika.



VIRI NA INTERNETU:

za poglobljanje znanja o letnem pogovoru/razgovoru vodje s sodelavcem

<http://www.geocities.com/boyan65/Finance1.htm>

http://www.spirit-star.com/storitve_za_podjetja/Letni_razgovori/letni_razgovori.htm

<http://www.fu.uni-lj.si/personal/iztokr/ZJU%20-%20LETNI%20RAZGOVOR.htm>

http://www.okconsulting.si/default.asp?mID=cloveski_viri&pID=letni_razgovori

2.3.5 Upravljanje zunanjega in notranjega okolja

Okolje, v katerem delujejo današnja podjetja, je močno globalizirano. Podjetja poslujejo na mednarodnih trgih. Tuje države pomenijo nove trge z večjim številom porabnikov. To predstavlja izziv mnogim podjetjem, saj si s prodajo na tujih trgih povečujejo dobiček. Podjetja v tujino prenašajo celo določene proizvodne zmogljivosti. Razlog za to je v cenejši delovni sili. Tudi management človeških virov se mora prilagajati globalnemu okolju. Pridobivanje in vzdrževanje konkurenčne prednosti v globalni konkurenci predstavlja managerjem pomemben izziv.

Za ohranjanje konkurenčnosti podjetij je poleg učinkovitega upravljanja notranjega okolja potrebno precejšnjo pozornost nameniti upravljanju zunanjega okolja. Upravljanje vseh dejavnikov notranjega okolja podjetja zaobjema naslednje aktivnosti:

- Upravljanje človeških virov je potrebno povezovati s poslovnimi cilji podjetja. To pomeni zagotavljati takšne kompetence (znanja, spretnosti in sposobnosti) zaposlenih, da bo podjetje dosegalo svoje poslovne cilje.
- Zagotavljanje usklajenosti managementa človeških virov z veljavno delovno pravno zakonodajo.
- Ustvarjanje konstruktivnih odnosov med zaposlenimi, ki ustrezajo zaposlenim in podjetju.

Vsako podjetje praviloma začne svojo dejavnost na domačem trgu. Z njegovo rastjo in pridobivanjem novih tržnih deležev se usmeri na tuje trge. Lahko prenese celo del proizvodnje. Takšna odločitev je povezana s človeškimi viri v tuji državi in z mnogimi kulturnimi razlikami. Pojavijo se lahko tudi različni komunikacijski problemi ipd. Managerji, ki vodijo podjetja v tujini, morajo biti dojemljivi za prilaganje na nove razmere in čim hitreje premostitve kulturnih razlik.

Globalizacijski procesi managerjem nalagajo večjo skrb za upravljanje zunanjega okolja podjetij. Globalna podjetja so udeležena na svetovnem trgu, kjer lahko konkurirajo le z visoko kakovostjo in nizkimi stroški svojih proizvodov. Management človeških virov v takšnih podjetjih mora upoštevati različne kulture ter različne političnopravne in ekonomske sisteme. Pri tem mora biti pozoren na fleksibilno zasnovano proizvodnjo in razvoj vodstvenih delavcev, ki so sposobni voditi poslovanje v katerikoli državi.

Upravljanje človeških virov je neločljivo povezano z vodenjem sodelavcev, ki ga obravnavamo v naslednjem poglavju.

POVZETEK DRUGEGA POGLAVJA

Zaposleni s svojimi zmožnostmi pomenijo najpomembnejši vir sodobnih organizacij. Izmed vseh virov, ki jih organizacije pri svojem delu izkoriščajo, predstavljajo človeški viri največje bogastvo. Ustrezno upravljeni človeški viri dajejo organizacijam precejšnjo konkurenčno prednost. Današnje organizacije se tega dejstva zavedajo in nenehno izpopolnjujejo postopke in procese, ki se nanašajo na ravnanje z ljudmi pri delu; začnejo z oblikovanjem organizacijske strukture, ki omogoča čim bolj učinkovito izvajanje delovnih nalog (predvsem z vidika porabe razpoložljivih virov).

Posebna skrb je namenjena zaposlenim. Organizacije oz. podjetja si prizadevajo privabiti najboljše ljudi. Načrtovanje, pridobivanje in usposabljanje ljudi so procesi, ki dajejo odgovore na vprašanja o potrebnih znanjih, vedenjih, sposobnostih in motivaciji zaposlenih. Skrb za razvoj in izobraževanje zaposlenih je strateškega pomena. Brez usposobljenih in motiviranih zaposlenih lahko stagnira še tako dobra organizacija. Stalno vlaganje v človeški kapital je nujno, saj lahko podjetje le na ta način zagotovi, da zaposleni razpolagajo s potrebnimi znanji in spretnostmi za opravljanje sedanjih in prihodnjih nalog. Načrtovanje potrebne usposobljenosti zaposlenih v prihodnosti predstavlja managerjem zahtevno opravilo, saj terja od njih veliko mero strateškega razmišljanja.

Pri opravljanju dela se zaposleni razlikujejo po uspešnosti. Delovno uspešnost zaposlenih podjetja tudi ocenjujejo, saj je od nje odvisno nagrajevanje, bodisi v obliki materialnih ali nematerialnih nagrad. Sistem nagrajevanja bo imel pozitivne učinke, če bodo zaposleni menili, da so višina njihove plače in druge ugodnosti primerno porazdeljene.

VRAŠANJA ZA RAZMISLEK IN PREVERJANJE ZNANJA

1. Opišite vsako organizacijsko strukturo.
2. Razmislite o pomenu sistemizacije delovnega mesta. Zakaj potrebujemo opis del in nalog?
3. Kako si organizirate svoje delo, ko je potrebno opraviti več nalog istočasno? Razmislite o svojem pristopu k organizaciji lastnega dela.
4. Ali so po vašem mnenju značajske lastnosti posameznika zelo pomembne za uspešnost pri delu? Razmislite o svojih značajskih lastnostih (prednostih in slabostih).

5. Kako vpliva temperament na naše odzivanje?
6. Nekatera podjetja oz. organizacije, še zlasti tiste v javnem sektorju, nimajo prav veliko možnosti pri nagrajevanju zaposlenih. Se vam zdi primerno, da vsem zaposlenim dodelijo enako uspešnost?
7. Ali mislite, da je letni razgovor vodje s sodelavcem potrebno izvajati, ali gre po vašem mnenju za nepotrebno administriranje?
8. Kako pomembna se vam zdi skrb za razvoj zaposlenih? V kolikšni meri naj bi bilo zanj odgovorno podjetje in v kolikšni meri posameznik?
9. Pojasnite vpliv globalizacije na upravljanje človeških virov.



VIRI IN LITERATURA ZA POGLABLJANJE ZNANJA

1. Ivanko, Š. *Urejenost podjetja – strukture in procesi*. Koper: VŠM. 1999.
2. Lipičnik, B. *Ravnanje z ljudmi pri delu*. Ljubljana: Gospodarski vestnik. 1998.
3. Možina, S. et al., *Management: nova znanja za uspeh*. Radovljica: Didakta. 2002.
4. Treven, S. *Management človeških virov*. Ljubljana: Gospodarski vestnik. 1998.

3 MOTIVACIJA IN MOTIVIRANJE ZAPOSLENIH

UVOD V POGLAVJE

Janez sedi v avtu in stoji v zastoju v koloni na poti iz službe domov. Tako kot že nekaj dni je tudi danes nekoliko nejevoljen. Razlog niso vsakodnevni zastoji na cesti, ampak nekateri njegovi sodelavci. Odkar je postal vodja skupine v proizvodnji oz. odkar je malo bolje spoznal svoje podrejene sodelavce, si ne more razložiti, zakaj nekateri izmed njih delajo bolje, bolj zavzeto in vestno, drugi pa slabše in brez volje. Vedno je veliko pozornosti namenil izboljšanju slabih delavcev, a pri tem je imel bolj malo uspeha. Pozneje so mu dobri delavci očitali, da jih sploh ne opazi. Prejšnji mesec pa se je vse skupaj še poslabšalo. Vodstvo podjetja se je odločilo, da bo vsak vodja dobil določeno vsoto denarja, ki jo bo lahko mesečno razdelil med delavce v obliki stimulacije. Janez je imel na voljo 5 % mase bruto plač svojih sodelavcev in vsakemu je lahko namenil med 0 % in 10 % nagrade (stimulacije). Jasno je, da če bi nekomu hotel dati 10 % nagrade, drugemu ne bi mogel dati ničesar. Želel je vsaj enemu ali dvema dati največjo nagrado. Vedel je, kdo si nagrade ne zasluži, ker zamuja na delo, ne dosega plana, ima probleme s kakovostjo dela itd. Tega si vseeno ni upal narediti, ker se je bal, da bodo tisti, ki bodo ostali brez nagrade ali bodo dobili manjšo, temu oporekali in protestirali. Zato je pač dal vsem enako nagrado, in sicer 5 %. Po dobljeni plači, so bili nejevoljni dobri delavci: »Vedno se trudimo bolj kot nekateri, pa se to nikoli nikjer ne pozna. To ni pravično!« Janez je vedel, da imajo prav, a vedel je tudi, da jih bo nejevolja kmalu minila in se bodo pri delu ponovno potrudili. Sklenil je, da bo moral na tem področju nekaj ukreniti, da se ne bo takšna situacija ponavljala vsak mesec ob delitvi sredstev za stimulacijo. Mogoče bi se končno udeležil tistega izobraževanja o motivaciji in motiviranju zaposlenih, ki mu ga je predlagal njegov vodja.

Tako kot veliko vodij ima tudi Janez težave s spodbujanjem motivacije pri sodelavcih. Ne zaveda se še popolnoma, da ni pravično, če podeli vsem enake nagrade, predvsem pa si ne upa delati med njimi razlik. Pravično bi bilo, da bi dal enake nagrade tistim, ki so dosegli enake rezultate pri delu. Najboljšim delavcev 10 %, povprečnim 5 % in najslabšim 0 %. S tem bi pokazal dobrim, da se je njihov trud izplačal, slabim pa, da se morajo bolj potruditi, če želijo priti do nagrade. Seveda pa denarne nagrade niso edini motivator. Obstaja še veliko drugih načinov motivacije, ki jih lahko uporabimo pri delu z ljudmi. Janez se bo naučil nekaj o motivaciji na izobraževanju, ki se ga bo udeležil, mi pa v tem poglavju. Pogledali si bomo, kaj posameznika motivira, kakšne motivacijske teorije poznamo in kakšna je vloga vodij pri vzpodbujanju in vzdrževanju motiviranosti zaposlenih.

3.1 KAJ JE MOTIVACIJA?

Motivacija je tisti vzvod, ki povzroči, da ljudje preidemo od védenja, da je nekaj potrebno narediti, do delovanja, ko to v resnici naredimo. Zato z vprašanjem »Kaj ljudi motivira?« v bistvu odgovarjamo na vprašanje »Zakaj ljudje delamo?«



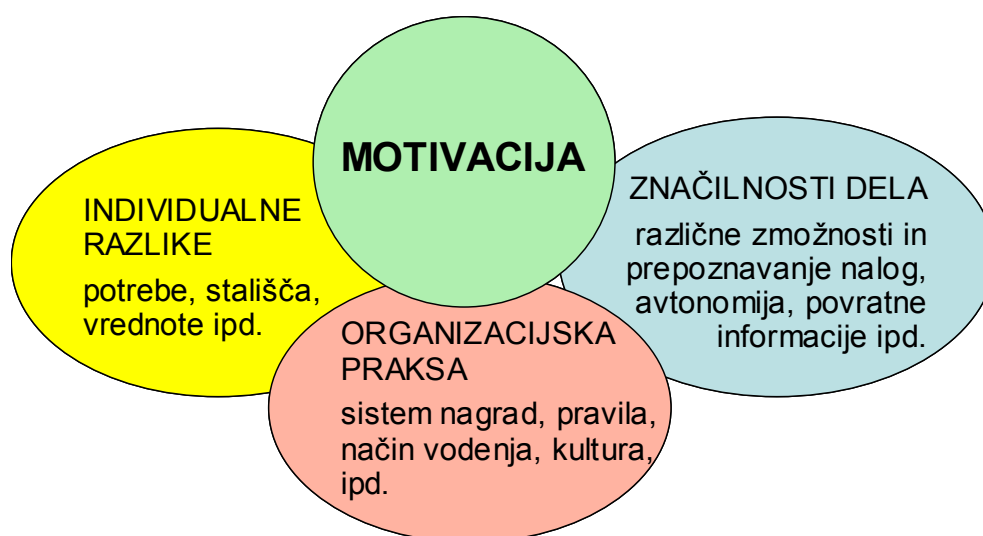
PRIMER

Predstavljajte si dva študenta. Oba imata na voljo vso literaturo za izpit, oba sta enako sposobna in imata vse ostale pogoje za delo (prostor, opremo itd.). Kljub enakim pogojem se eden uči, drugi pa ne. Razlika je v motivaciji.

Odgovorov na vprašanje, kaj ljudi motivira oz. zakaj ljudje delamo, je veliko - npr. delamo za denar, za napredovanje po hierarhični lestvici, ker se dobro počutimo v skupini s sodelavci, ker smo dober tim, ker imamo sodobna delovna sredstva in delo z njimi predstavlja izziv, ker imamo možnost nenehnega izpopolnjevanja ... Odgovorov na to vprašanje je verjetno prav toliko, kolikor je ljudi. Motivacija vsakega posameznika je namreč odvisna od njegovih osebnih gibal. Če bi želeli poznati vse, bi morali preučiti vsakega posameznika posebej. Naloga vodij je, da vsakega sodelavca v svoji skupini poznajo in vedo, kaj ga motivira. Mi pa bomo v nadaljevanju pogledali nekaj osnovnih dejavnikov, ki vplivajo na motivacijo. S pomočjo njih si lažje razložimo motivacijo posameznikov, s katerimi sodelujemo.

3.2 DEJAVNIKI, KI VPLIVAJO NA MOTIVACIJO

Lipičnik (v Možina et al., 1994, 496) navaja, da so dejavniki, ki vplivajo na motivacijo, individualne razlike med ljudmi, značilnosti dela in organizacijska praksa.



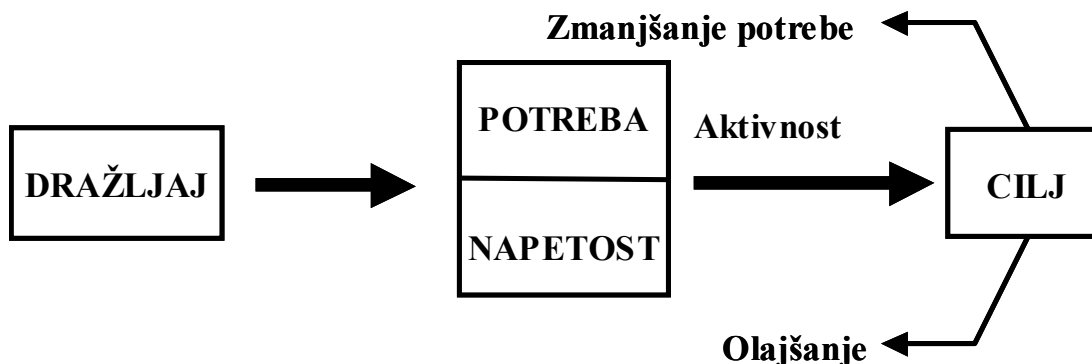
Slika 21: Interakcija med tremi dejavniki, ki vplivajo na motivacijo
Vir: Možina et al., 1994, 496

3.2.1 Individualne razlike med ljudmi

Eden izmed dejavnikov, ki vpliva na motivacijo, so individualne razlike med ljudmi. Eden od drugega se razlikujemo po različnih potrebah, vrednotah, interesih in stališčih. Njihov vpliv na motivacijo si bomo pogledali v nadaljevanju.

POTREBE

Možina (v Možina, 1995, 12) pravi, da so potrebe izraz neravnotežja v človekovem organizmu ali pa med človekom in okolico. Ko potrebe zadovoljimo, zopet vzpostavimo ravnotežje. Delovanje potreb lahko ponazorimo z Leavittovo motivacijsko teorijo.



Slika 22: Leavittova motivacijska teorija
Vir: Lipičnik, 1996, 164

Ko se poruši ravnotežje, to človek zazna kot dražljaj in sproži se najprej faza identifikacije potrebe (kaj nam manjka?). Napetost, ki pri tem nastane, vseskozi spremlja pot do zadovoljitve in je čustveno obarvana. Cilj je objekt, proces, pojav, ki vodi k zadovoljitvi potrebe. Zadovoljitev potrebe pa povzroči sprostitev in olajšanje. Za sprožanje motivacije pri posamezniku je za vodjo pomembno, da pozna, kakšne so njegove potrebe.

Potrebe lahko razvrščamo glede na vlogo (primarne, sekundarne), nastanek (podedovane, pridobljene), področje (biološke, socialne) in razširjenost (univerzalne, regionalne, individualne). Tako ločimo primarne biološke potrebe, primarne socialne potrebe in sekundarne motive.

Primarne biološke potrebe so potrebe po snoveh (hrana, pijača), izločanju, fizični celovitosti, spanju, počitku, seksualne potrebe itd.

Za to skupino potreb je značilno, da vodijo do takšnih ciljev, ki omogočajo človeku preživetje (Lipičnik, 1996, 154). Zato jim tudi pravimo primarne potrebe. Nanašajo se na človekovo biološko zgradbo, zato so biološke. So tudi podedovane. Najdemo jih pri vseh ljudeh ne glede na to, kje živijo. Zato pravimo, da so univerzalne. Za motivacijo sodelavcev te potrebe niso primerne za današnji čas, saj to ne bi bilo humano. Ne moremo namreč nekomu reči, da ne bo dobil jesti ali piti, dokler ne bo opravil nekega dela.

Lahko pa do neke mere za motiviranje uporabimo potrebe opisane v nadaljevanju.

Med primarne socialne potrebe štejemo potrebe po uveljavljanju, druženju, spremembah in socialnem konformizmu. Tudi te potrebe so primarne. To pomeni, da lahko pride pri človeku do hujših motenj v primeru, če ostanejo nezadovoljene. Tako pride do občutka manjvrednosti, če ni zadovoljena potreba po uveljavljanju, nezadovoljena potreba po družbi privede do občutka osamljenosti, nezadovoljena potreba po spremembi do občutka enoličnosti itd. (Lipičnik, 1996, 155). Te potrebe so pridobljene, kar pomeni, da jih je človek v svojem življenju pridobil iz okolja, zato tudi rečemo, da so socialne. So tudi regionalne, kar pomeni, da se od okolja do okolja razlikujejo.

Na te potrebe lahko tudi zavestno vplivamo in jih tako pri drugih ali pri sebi spreminjamo.

Sekundarni motivi so interesi, stališča, navade in še nekatere »negativne« potrebe (npr. po alkoholu, narkomanija).

S sekundarnimi motivi prehajamo v drugi sklop dejavnikov, ki vplivajo na motivacijo, in sicer interese, stališča in navade. Vidimo, da na motivacijo lahko vplivajo tudi potrebe, ki povzročajo odvisnosti, kot so npr. alkoholizem in narkomanija. Seveda to velja za ljudi, ki se tem potrebam vdajajo. To govori o individualnosti sekundarnih motivov, ki se razlikujejo od človeka do človeka.

Na podlagi potreb lahko zaposlene motiviramo oz. spodbudimo njihovo delovanje za doseg določenih ciljev podjetja. Pri tem gre ponavadi za obljubo po nekih dobrinah oz. ugodnostih, s katerimi bo lahko zaposleni zadovoljil neko svojo potrebo.

INTERESI

Interesi so v teku življenja oblikovane dinamične poteze posameznika, ki v precejšnji meri določajo človekov odnos do materialne stvarnosti.

Pri določanju dela zaposlenim, moramo upoštevati interese posameznika. Na delovnem mestu, kjer bo posameznik lahko uresničeval del svojih interesov, bo bolj uspešen. Ravno tako moramo interese posameznikov upoštevati pri izboru za delovno mesto.

STALIŠČA

Stališča so nekakšna psihofizična pripravljenost posameznika. Oblikovana so na osnovi izkustev, ki usmerjajo posameznika pri njegovem delovanju v situacijah, s katerimi prihaja v stik (Možina, 1995, 14). Za stališča je značilno:

so relativno trajna; načini delovanja, ki jih usmerjajo, se težko spreminjajo;
stališča so pridobljena na podlagi življenjskih izkušenj;
stališča naše delovanje usmerjajo in jim določajo dinamiko.

Na oblikovanje stališč vplivajo poleg informacij in vrednot še verovanja, miti, čustva, pripadnost skupini, navezanost na okolje itd. Kaj vpliva na naša stališča, od tega je odvisna tudi od trajnost stališč. Stališča, ki so nastala na podlagi informacij, je lažje spremeniti kot pa na primer stališča, ki so podkrepljena s čustvi. Posebno odporna so stališča, ki so povezana z našimi obrambnimi mehanizmi (Možina, 1995, 14).

NAVADE

Vedenje, ki ga pogosto ponavljamo, lahko preide v navado. Ponavljamo ga lahko bolj ali manj zavestno. Navade je težko spremeniti.

VREDNOTE

Za vrednote lahko rečemo, da so nekakšna temeljna stališča, ki so globoko vsajena v človekovo bitnost. Lahko jih definiramo tudi kot »prednostne interese v odnosu na kako situacijo«. Pri vrednotah največkrat poudarjamo želje. To je tisto, kar želimo, da bi dosegli zase ali za druge (Možina, 1995, 15). Tako lahko vrednote opredelimo tudi kot oporne točke za usmerjanje človekovega vedenja.

Vrednote se nanašajo na osebnostne poteze, kot so npr. poštenje, humanost, pridnost, delo, ustvarjanje, medsebojne odnose ipd.



RAZMISLITE

Pomislite na svojega sošolca ali sodelavca in poskusite določiti (glede na zgoraj opisane dejavnike, ki vplivajo na motivacijo), kaj bi ga motiviralo za neko dejanje.



INTERNETNI VIRI

Več o motivaciji in osebni rasti si lahko preberete na:

http://www.komunikeweb.net/free/motivacija_osebna_rast.htm in

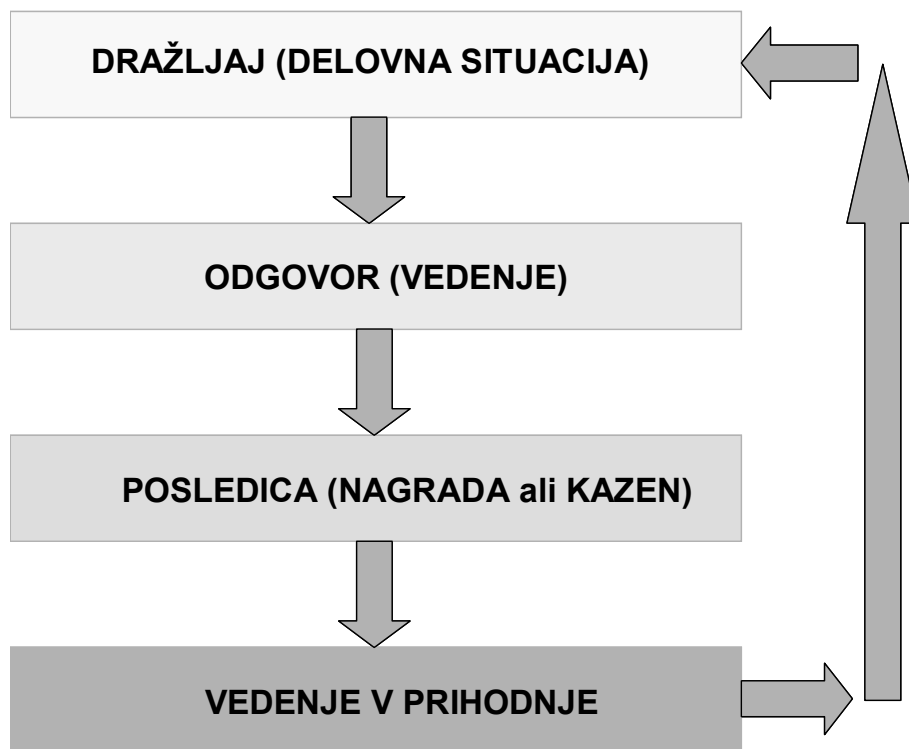
<http://www.cek.ef.uni-lj.si/magister/artac470.pdf>

3.2.2 Organizacijska praksa

Organizacijsko prakso predstavljajo politika podjetja, različni sistemi oz. strukture za delo v podjetjih (hierarhija, nagrajevanje) in način dela (praksa) vodij. Z njimi podjetje določi svojo vizijo, cilje in poti za njihovo uresničevanje. Določi, kaj se bo v podjetju spodbujalo in nagrajevalo. Preko delovanja vodij pa se te opredelitve uresničujejo v praksi. Pri tem je izrednega pomena, da se tisto, kar podjetje zapiše v svoji politiki, ciljih, ukrepih ipd., tudi uresničuje v praksi. V obratnem primeru podrejeni ne verjamejo v postavljene smernice podjetja, saj vedo, da bo praksa drugačna. Ta dvojnost lahko onemogoči (paralizira) razvoj.

Pri vzpostavljanju ustrezne organizacijske prakse, ki bo resnično spodbujala tisto, kar je v podjetju zaželeno, je pomembno razumeti pomen okrepitev ter principa enakosti in pravičnosti.

S pomočjo pomena okrepitve lahko razumemo, zakaj zaposleni ravnajo na točno določen način. Gre za proces, kjer se ravnanje zaposlenega v določeni situaciji nagradi ali kaznuje. Odziv podjetja (nagrada ali kazen) na ravnanje zaposlenega določa njegovo nadaljnje ravnanje. Na ta način ustvarjamo prihodnje vedenje zaposlenih in jih s tem oblikujemo.



Slika 23: Sekundarni motivi
Vir: Lipičnik, 1996, 175

Pri pomenu okrepitev gre za to, da v podjetju določamo vedenje in ravnanje zaposlenih v odvisnosti od tega, kaj v resnici spodbujamo (nagrajujemo ali kaznujemo), in sicer ne glede na to, kaj deklariramo. Lahko razgllašamo, da nagrajujemo dobro delo, v resnici pa damo vsem enake nagrade. Na ta način ne bomo spodbujali deklarirano (razglášano) načelo, ampak prakso, ki je drugačna.

Ko govorimo o nagradah, se dotikamo področja plač. Nagrajevanje (plače) delavcev predstavlja tudi enega izmed načinov motivacije delavcev. Pri tem ni toliko pomembna višina plače, ampak predvsem od česa je plača odvisna.



POMNI

Na delavčevo zavzetost za delo ne vpliva samo višina plače, ampak tudi razlogi za dobljeno plačo. Tako lahko organizacije plače dvigujejo v nedogled, delavnost pri delavcih pa se ne bo povečala. Kaj hitro bi se spremenila delavnost, če bi se organizacije z delavci dogovorile, da bodo samo za določene dosežene rezultate prejeli določeno plačilo, sicer pa ne.

Plač ne smemo povečevati brez razloga, ampak mora biti plača odvisna od dosežkov, ki jih je doseglo podjetje in je k temu prispevalo tudi delo delavcev, ki morajo čutiti, da je njihova plača odvisna oz. povezana z uspešnostjo podjetja in njihovega prispevka pri tem.

Pri določanju plač delavcem igra pomembno vlogo pravičnost.

Pravičnost ali nepravičnost sta izraza, s katerima delavci označujejo svoje občutenje nad prejemki (Lipičnik, 1996, 173):

Če zaposleni za enake vložke dobijo enake prejemke, potem bodo to občutili kot pravično in bodo imeli občutek, da v organizaciji obravnavajo vse enako.

Če za enake vložke dobijo različne prejemke, dobijo zaposleni občutek nepravičnosti oziroma občutek, da zaposlenih ne obravnavajo na enak način.

Ko zaposleni čutijo nepravičnost, jo poskušajo zmanjšati na enega od naslednjih načinov (Lipičnik, 1996, 173):

Ko občutijo, da so bolj nagrajeni kot drugi, povečujejo svoje vložke, da bi s tem opravičili večje nagrade.

Kadar čutijo, da so manj nagrajeni v primerjavi z drugimi zmanjšujejo svoje vložke, da bi nadomestili manjšo nagrajenost.

Poskušajo doseči nadomestilo preko legalnih ali drugačnih poti, kot so predčasno zapuščanje dela, kraja imovine iz organizacije ipd.

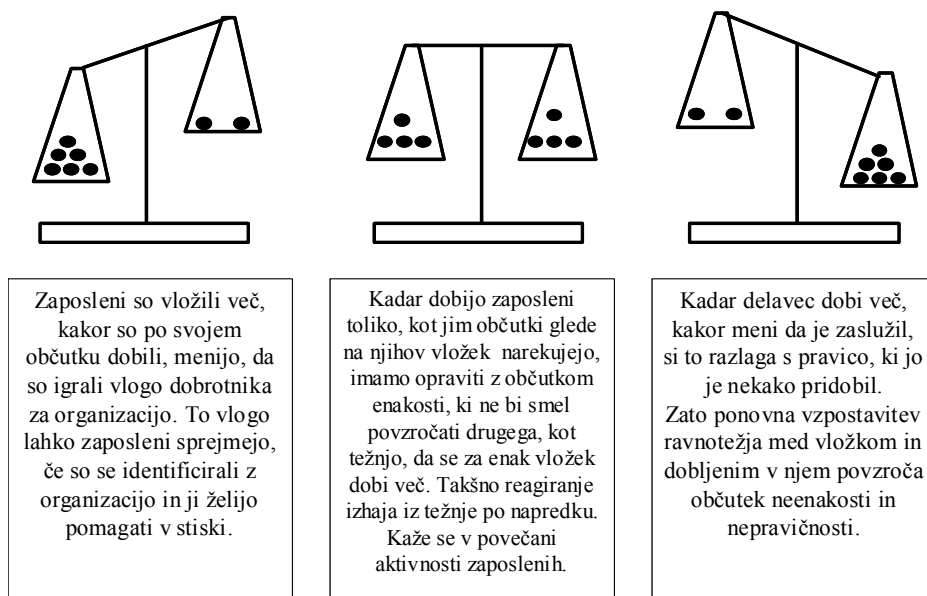
Izberejo drugo osebo za primerjavo.

Želijo izkriviti resničnost, tako da bi bila videti različna obravnava zaposlenih pravična.

Zapuščajo delodajalce, če nepravičnost ni odpravljena.

Osnovni princip ravnanja s človeškimi zmogljivostmi je enakost.

Zaposleni pričakujejo, da bodo od organizacije dobili približno takšno »vrednost«, kolikšno so ji dali. Če se ravnotežje med dajanjem in dobivanjem poruši, so zaposleni pripravljeni ponovno vzpostaviti ravnotežje. Z občutkom enakosti ali predvsem neenakosti lahko pojasnimo, kako se ljudje odzivajo, če občutijo, da so dobili več ali manj kakor zaslužijo.



Slika 24: Občutki zaposlenih glede na njihove vloške in prejeme
Vir: Lipičnik, 1996, 172

Občutek neenakosti lahko nastane iz različnih razlogov. Precej očitno pa se pojavlja na področju plače.

Zaposleni poskušajo zmanjšati občutek neenakosti tako, da sabotirajo delovni proces, zmanjšujejo intenziteto dela, zahtevajo bolj pravično plačilo, ki ustreza njihovem zaznavanju o višini plače glede na vloške, predčasno prekinjajo z delom in povečujejo odsotnost z dela ter poskušajo prepričati kolege naj si pri delu manj prizadevajo.



RAZMISLITE

in primerjajte svojo plačo oz. prihodke s principoma pravičnosti in enakosti!

3.2.3 Značilnosti dela

Značilnosti dela so eden od pomembnih dejavnikov, ki vplivajo na motivacijo. Gre za vprašanje, ali je možno delo organizirati tako, da je že samo po sebi motivacijsko. Odgovor je vsekakor pritrdilen. Delo je potrebno organizirati tako, da se približamo načinu dela, s katerim se je človek razvijal. Pri iskanju odgovora si lahko pomagamo s Hackman-Oldhamovim modelom obogatitve dela, ki pravi, da na motivacijo na delovnem mestu vplivajo trije psihološki dejavniki: doživljanje pomembnosti, odgovornosti in rezultatov dela. Z njimi delavec pri delu občuti, da se delo izplača, čuti odgovornost in ve, kdaj je delo opravil uspešno. S temi dejavniki pa prehajamo na področje motivacijskega potenciala dela, ki odgovarja na vprašanje, kako moramo delo organizirati, da je motivacijsko.

Za motivacijski potencial dela so pomembni predvsem naslednji elementi:

Povezanost s kupcem - notranjim in zunanjim. To pomeni, da se delavci zavedajo pomembnosti svojega dela, da so od kakovosti oziroma ustreznosti njihovega dela odvisne vse naslednje operacije v procesu dela in končni rezultat celotnega podjetja. Ravno tako morajo imeti zaposleni pred očmi končnega kupca proizvoda ali storitve.

Odgovornost. Zaposleni morajo prevzeti tudi vso odgovornost za opravljeno delo, za kvaliteto dela, za razvoj enote in za lastni razvoj.

Celovitost dela. Poznati morajo celotni proces dela v podjetju in vedeti, na kakšen način je njihovo delo vpeto v vse ostale faze procesa.

Raznolikost dela. Povečevanje števila zadolžitev in rotacija (menjava delovnih mest) povečujejo raznolikost dela.

Smiselnost dela. S takšnim načinom organiziranja dela postane delo zaposlenim bolj privlačno. Vidijo pomembnost in smiselnost svojega dela znotraj podjetja. S tem se čutijo bolj povezane s podjetjem in do njega čutijo večjo pripadnost.

Povratne informacije. Vsak posameznik mora poznati rezultate svojega dela, svoje skupine, organizacijske enote in podjetja. Vse te informacije morajo biti zaposlenim dostopne.



POMNI

Če bodo zaposleni imeli raznoliko delo, poznali delovni proces v celoti, čutili povezanost s kupcem, dobili pravočasne povratne informacije, potem bo za njih delo smiselno in do njega se bodo čutili odgovorne. Predvsem pa bodo že s samim načinom dela motivirani.



INTERNETNI VIRI

Več o motivaciji na podlagi značilnosti dela si lahko preberete na:

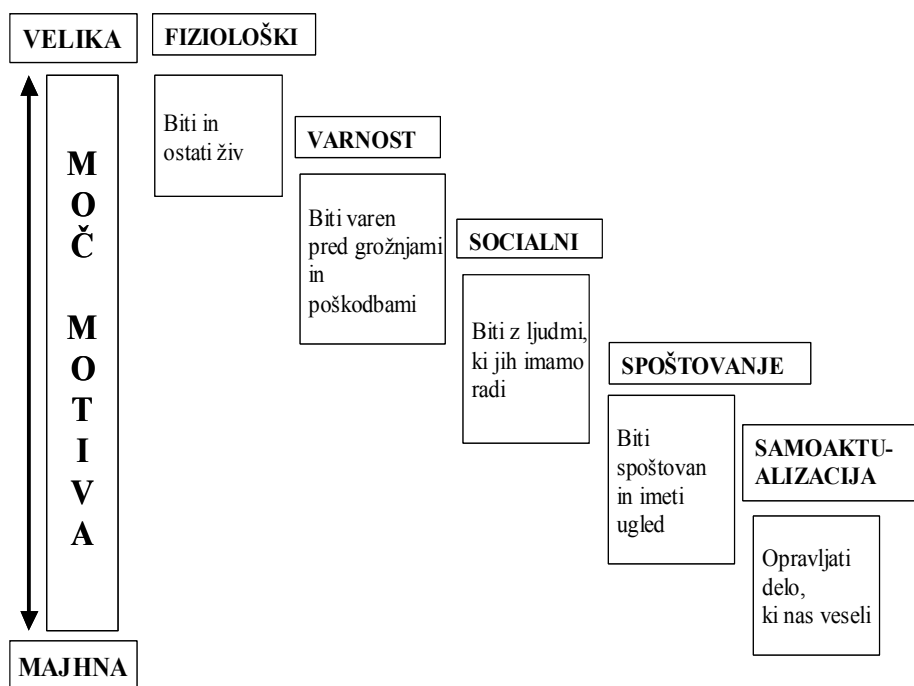
http://www.arrod.co.uk/archive/concept_job_characteristics.php

3.3 MOTIVACIJSKE TEORIJE

Nekaj motivacijskih teorij smo že spoznali, sedaj pa si oglejmo še dve, ki sta zelo razširjeni in pomembni za uspešno vodenje sodelavcev. Gre za teoriji motivacijsko teorijo Maslowa in Herzbergovo dvofaktorsko teorijo.

3.3.1 Maslowa motivacijska teorija

Motivacijska teorija Maslowa temelji na hierarhiji in pomembnosti človeških potreb. Avtor je človekove potrebe razdelil na pet stopenj in trdil, da nastanejo v določenem zaporedju. Potreba, ki je zadovoljena, ne motivira več, temveč se pojavi naslednja potreba, ki deluje kot motivacijski dejavnik.



Slika 25: Maslowa motivacijska teorija
Vir: Vrčko et al., 2004, 148

Teorija je za vodje uporabna iz dveh razlogov: relativno enostavno je ugotoviti, na katerem nivoju se posameznik nahaja; posameznika ne moremo motivirati na določenem nivoju, če pred tem ni zadovoljil potrebe na predhodnem nivoju.

Tako na primer ne moremo pričakovati, da bomo nekoga motivirali na nivoju potreb po samoaktualizaciji, če nima zadovoljenih potreb na nivoju varnosti ali socialnih potreb.

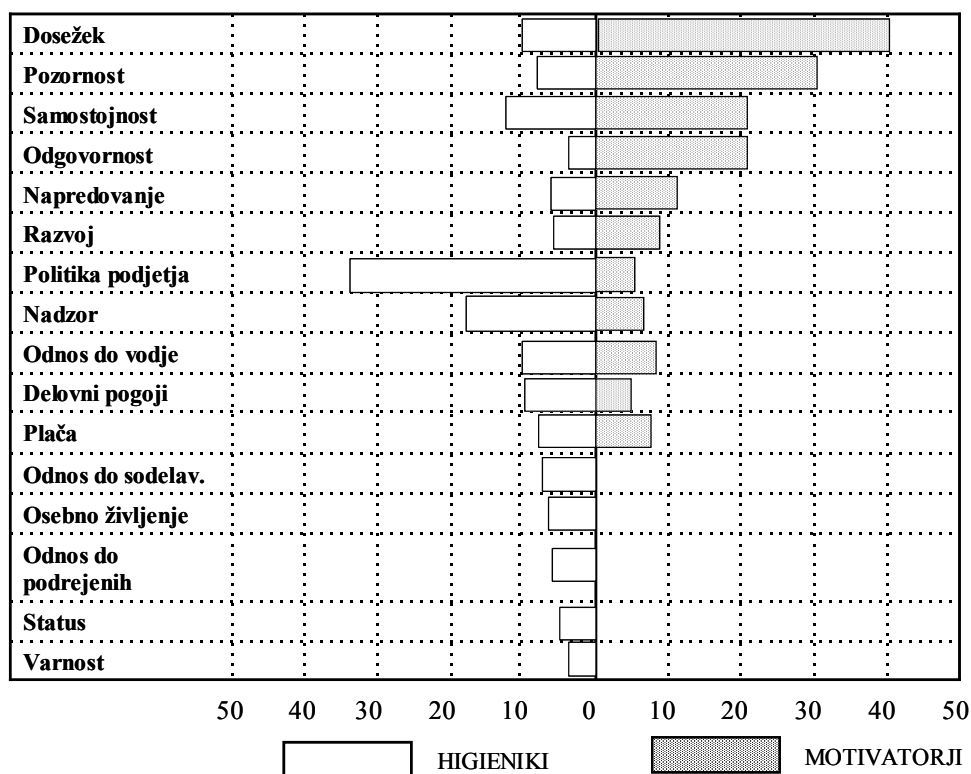


INTERNETNI VIRI

Več o Maslowu si lahko preberete na: http://en.wikipedia.org/wiki/Abraham_Maslow

3.3.2 Herzbergova dvofaktorska teorija

Herzberg je pri preučevanju vprašanja »Kaj ljudi motivira?« ugotovil, da lahko vse dejavnike razvrstimo v dve veliki skupini: na higienike ali satisfaktorje in na motivatorje. Pri tem higieniki sami po sebi ne spodbujajo ljudi k boljšemu delu, ampak odstranjujejo razloge, ki motivacijo otežkočajo. Lahko rečemo, da je zadovoljitev higienikov pogoj, da lahko začnemo uveljavljati oz. uporabljati motivatorje, ki neposredno spodbujajo k boljšemu delu.



Slika 26: Herzbergova dvofaktorska teorija

Vir: Lipičnik, 1996, 167

Higieniki so v nekem smislu samoumevni. Delavcem morajo biti dostopni vsaj v minimalni meri, drugače prihaja do prevelikega nezadovoljstva. Motivatorji pa so vzpodbujevalci in s tem instrumenti vodenja, ker trajno zvišujejo zadovoljstvo in povečujejo učinek.

Teorija je za vodje pomembna zaradi zavedanja, da je potrebno najprej vplivati na zadovoljitev higienikov ter s tem odstraniti nezadovoljstvo ljudi in njihove aktivnosti usmeriti v delo. Šele potem lahko uporabijo motivatorje kot učinkovito orodje za spodbujanje ljudi za uspešno delo.

3.3.3 Frommova motivacijska teorija

Erich Fromm je trdil, da so ljudje lahko usmerjeni k »imeti« ali »biti«. Usmerjenost k »imeti« večinoma pomeni, da je posameznik usmerjen k pridobivanju materialnih dobrin, usmerjenost k »biti« pa, da bi ljudje radi kaj bili ali postali (imeli dober položaj v družbi, podjetju, ugled, bili uveljavljeni ipd.)

Naloga vodje je, da ugotovi usmerjenost posameznika in ga nato glede na možnosti, ki obstajajo v organizaciji, poskuša motivirati.

3.3 VLOGA VODIJ PRI MOTIVIRANJU

Vodje imajo zelo pomembno vlogo pri motiviranju svojih sodelavcev. Zavedati se morajo, da so podjetje ljudje in morajo zato dati človeku najpomembnejše mesto v podjetju in zunaj njega. Njihova osnovna naloga je sproščanje ustvarjalnih potencialov zaposlenih. Ustvarjalnega dela, za razliko od pridnosti, od svojih sodelavcev ne morejo zahtevati. Lahko ga le pričakujejo, potem ko so izpolnili vrsto pogojev zanj. Predvsem je pomembno, da

zagotovijo ugodne razmere za ustvarjalno delo, v katerih lahko zaposleni izkoristijo vse svoje zmožnosti in učinkovite vzpodbude, ki nastanejo le na podlagi dobrega poznavanja interesov, načrtov in nenehnega spremljanja dosežkov dela sodelavcev in njihovih nadaljnjih ustvarjalnih teženj (Vrčko et al., 2004, 154).

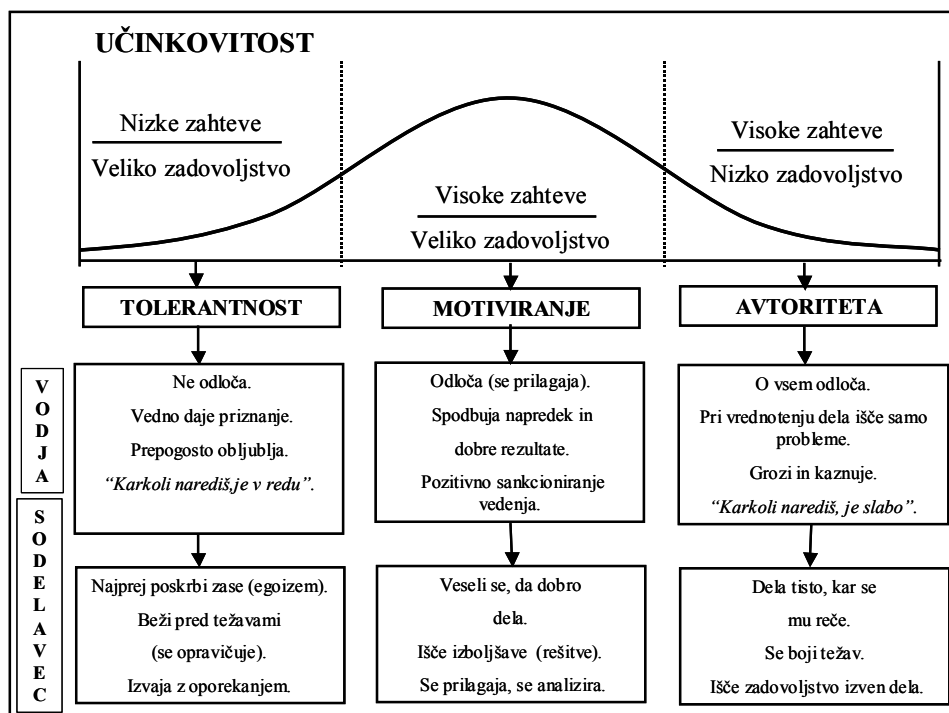
Zaposlenih ne moremo motivirati za določeno delovanje z našimi, ampak le z njihovimi osebnimi razlogi. Da bi dali vse od sebe, morajo sami najti motive, razloge in cilje. Denar ni zadosten motiv. Motivira tisto, kar z denarjem lahko naredimo. Najboljša motivacija je, da sodelavcem omogočimo razvoj ter da jim pomagamo, da dobijo tisto, kar si sami želijo in ne le tistega, kar koristi nam.

Zato mora vodja ustvariti zadovoljivo stopnjo motivacije, medsebojnega sodelovanja in solidarnosti zaposlenih. S stališča motivacije mora uporabljati zlasti naslednje tehnike (Vrčko, Erjavšek, 1998, 79):

1.	AMBICIJE	Voditi v smeri določene vizije, ki je bolj vabljiva kot preteklost in sedanjost.
2.	NAVDUŠEVANJE	Prenašanje želje po dosežku in navdušenja na sodelavce.
3.	KONTINUIRAN RAZVOJ	Formalizirati znanje in ga neprestano prenašati na sodelavce.
4.	SAMOOCENJEVANJE	Določiti merila in jih uporabljati kot neprestane povratne informacije o delovanju posameznika.
5.	VREDNOTENJE PRIZNAVANJE	Izvajati pozitiven management s priznavanjem dosežkov.
6.	FORMALIZIRANJE	Formalizirati pravila delovanja in vedenja.
7.	SANKCIJE	Takoj sankcionirati tiste, ki delujejo izven dogovorjenih okvirov.

Vodja mora vedno imeti jasne cilje in vizijo in zanje navdušiti svoje sodelavce. Razvijati mora tudi znanje v svoji delovni skupini, da bodo sodelavci vedeli, kako uresničiti cilje. Pri izvajanju nalog mora sodelavcem posredovati jasne povratne informacije o rezultatih dela in jih zato nagraditi (če so rezultati ustrezni) oz. sankcionirati (če so neustrezni). Določena pravila delovanja in vedenja je potrebno tudi formalizirati. Pri tem se moramo zavedati, da motiviranje ni enkratno dejanje, ampak se je potrebno z njo nenehno ukvarjati, kar pomeni, da je zgornje elemente potrebno nenehno izvajati.

Včasih uspeh dosežemo tudi s primernim pritisikom na zelen rezultat. Pri tem lahko dosežemo neuspeh, če pritisk na rezultat ni povezan z veseljem, da se neka aktivnost izvede.



Slika 27: Vpliv postavljanja zahtev na učinkovitost
Vir: Vrčko, Erjavšek, 1998, 79

Za doseganje trajne uspešnosti je danes dejansko potrebno hkrati pritiskati na rezultat, in sicer z usmerjanjem pozornosti (natančno spoštovanje rokov) in z optimiziranjem kompetentnosti (imeti veselje do delovanja). Dejansko je res paradoksalno, da uspejo doseči največ tiste ekipe, ki imajo tako veliko veselje do dela, da se skrb, ki je vezana na rezultat, zakrije.

Prenizke zahteve s strani vodje lahko vodijo do velikega zadovoljstva sodelavcev, vendar za ceno doseganja rezultata. V tem primeru so delavci zadovoljni, ker se delu lahko izognejo. Obratna situacija je, ko so zahteve vodje previsoke oz. kadar želi vodja za vsako ceno doseči svoje cilje in ga zadovoljstvo sodelavcev sploh ne zanima.

Najboljša je situacija z motiviranjem, kjer vodja uspe vzpostaviti stanje visokega zadovoljstva in visokih zahtev.

3.4 KAKO UNIČITI MOTIVACIJO?

Do sedaj smo govorili o tem, kaj naj vodja dela, da bi motiviral sodelavce. Sedaj pa pogledjmo še, kaj se v podjetju ne sme delati, ker bomo v obratnem primeru motivacijo uničili. Praksa podjetja, ki bo onemogočila motivacijo je naslednja (prirejeno po Možina et al., 1994, 516):

- če zatremo vsako možnost za dajanje pobud od spodaj;
- če vsi samo kritizirajo, a pri tem ne iščejo rešitev;
- če opozarjanje na probleme smatramo oz. doživljamo kot znak in izraz neuspešnosti;
- če poskušajo vodje in določeni posamezniki vsako situacijo v naprej obvladovati in kontrolirati in s tem uničijo spontanost;
- če preprečujemo, da informacije prosto krožijo med zaposlenimi;
- če morajo podrejeni izvajati izključno samo odločitve nadrejenih;
- če vodje menijo, da vedo že vse, kar je pomembno za delo in posledično mislijo, da se jim ni potrebno posvetovati oz. sodelovati z ostalimi sodelavci.

Seveda pa motivacijo lahko uničimo tudi, če ne upoštevamo vseh ostalih dejavnikov o katerih smo govorili v tem poglavju.

POVZETEK POGLAVJA

Motivacija predstavlja prehod od védenja k delovanju, od znanja k praksi. Zato z vprašanjem »Kaj ljudi motivira?« v bistvu odgovarjamo na vprašanje »Zakaj ljudje delamo?«

Silnice, ki vplivajo na motivacijo posameznika, so zelo raznolike. Na splošno jih lahko razvrstimo v tri dejavnike: individualne razlike med ljudmi, organizacijsko prakso in značilnosti dela. Pri individualnih razlikah je potrebno poznati potrebe, interese, vrednote stališča in navade posameznika s katerimi ga lahko motiviramo. Pri organizacijski praksi je pomembno, da v resnici nagrajujemo ali kaznujemo dejanja in vedenja ljudi, ki jih želimo uveljaviti v praksi in da spoštujemo načela enakosti in pravičnosti. Posvetiti pa se moramo tudi značilnostim dela, da bo delo že samo po sebi za delavca motivacijsko.

Za uspešno motiviranje posameznika je potrebno poznati tudi določene motivacijske teorije, kot so na primer teorije Maslowa, Leavitta, Hackman-Oldhama, Herzberga in Fromma.

Seveda pa ima zelo pomemben vpliv na motivacijo tudi vodenje. Vodja mora vedno imeti jasne cilje in vizijo in zanje navdušiti svoje sodelavce. Razvijati mora tudi znanje v svoji delovni skupini, da bodo sodelavci vedeli, kako uresničiti cilje. Pri izvajanju nalog mora sodelavcem posredovati jasne povratne informacije o rezultatih dela in jih zato nagraditi (če so rezultati ustrezni) oz. sankcionirati (če so neustrezni). Določena pravila delovanja in vedenja je potrebno tudi formalizirati. Pri tem se moramo zavedati, da motiviranje ni enkratno dejanje, ampak se je potrebno z njim nenehno ukvarjati. Poleg tega je učinkovito vodenje zaposlenih odvisno od ravnovesja med postavljanjem zahtev in motiviranjem (veseljem do dela).

Vprašanja za razmislek in preverjanje znanja

1. Razmislite, kako bi se moral Janez lotiti nagrajevanja svojih sodelavcev? Svoja razmišljanja in ugotovitve si tudi zapišite!
2. Razmislite, kateri dejavniki vas najbolj motivirajo. Zapišite jih vsaj pet, in sicer od najbolj do najmanj pomembnega.
3. Ali ste se že kdaj srečali s problemom, da so v šoli ali podjetju nagrajevali nekaj popolnoma drugega, za kar so se javno zavzemali (deklarirali)? Opišite primer na podlagi pomena okrepitev.
4. Katera od navedenih motivacijskih teorij se vam trenutno zdi najbolj primerna za motiviranje sodelavcev, prijateljev ... in zakaj?
5. Katera od navedenih motivacijskih teorij se vam trenutno zdi najmanj primerna za motiviranje sodelavcev, prijateljev ... in zakaj?
6. Kako bi opredelili pomen nagrad (plač) za motivacijo glede na Herzbergovo dvofaktorsko teorijo,?
7. Opišite in razložite pomen Maslowe motivacijske teorije.
8. Katere tehnike vodenja naj bi vodja uporabljal pri motivaciji svojih podrejenih? Katere od teh najbolj pogrešate v podjetju v katerem delate (če ste zaposleni)?
9. Kakšno je razmerje med višino zahtev po doseganju rezultata in zadovoljstvom zaposlenih?
10. Kaj ne smemo početi, če ne želimo zmanjšati (uničiti) motivacijo?

4 VODENJE

UVOD V POGLAVJE

Štefan se je ravnokar vrnil s kolegija, kjer so predstavljali stanje na razvojnih projektih. V svojo pisarno je odvihral izredno slabe volje, saj nadrejeni ni bil zadovoljen z rezultati dela njegovega oddelka. Štefan ve, da so njegovi podrejeni odlični strokovnjaki, vendar zadnje mesece ne dajo vsega od sebe, da bi pri delu dosegli boljše rezultate. Zamujajo roke, med seboj slabo komunicirajo in svoja tehnična znanja celo zadržujejo zase. Štefan razmišlja, kaj lahko kot vodja naredi. Pri nekaterih sodelavcih bo moral spremeniti stil vodenja. Ne kaže za vse zaposlene uporabljati istega pristopa. Pri Milanu bo uporabil participativni stil in ga poskušal intenzivneje vključevati v odločanje. Janez se je izkazal za nekoliko manj sposobnega, pa še motiviran ni za delo. Pri njem bo uporabil avtoritativen način. Le tako ga mogoče odvrne od vsakodnevnih dolgih odmorov pri pitju kave. Ostalim, ki so vsaj nekoliko zavzeti, pa bo poskušal biti mentor in jih usmerjati k skupnemu cilju. Ko bodo zaposleni pričeli bolj ubrano in zavzeto delati, se bo bolj posvetil razvoju lastnih kompetenc za kakovostno vodenje.

Situacija, v kateri se je znašel, ni rožnata. Je dober strokovnjak, kar pa mu pri vodenju oddelka ne koristi vedno. Sodelavci mu priznavajo strokovno avtoriteto, na trenutke pa se slabše odreže pri vodstvenih spretnostih. »Vodenje ni enoznačno, je bolj umetnost kot znanost,« razmišlja Štefan. Kljub temu se odloči, da bo pri sebi razvijal sposobnosti in veščine postavljanja vizije in strategije, dobre komunikacije ter karakteristike, značilne za uspešne voditelje. Vas zanima, katere so te karakteristike? Bi radi izvedeli kaj več o učinkovitih pristopih k vodenju? Bi radi izvedeli, kako vodenje sploh definiramo? Odgovore na ta vprašanja, pa še kaj drugega, boste našli v tem poglavju.

4.1 OPREDELITEV OSNOVNIH POJMOV

Preden se lotimo definicije in razjasnitve pojma vodenje, razložimo pojme upravljanje, management in podjetništvo. V praksi prihaja včasih do napačnega razumevanja ali rabe omenjenih pojmov.

4.1.1 Podjetništvo

Sodobno gospodarstvo ne bi obstajalo brez številnih podjetnikov. Podjetništvo se uveljavlja v različnih oblikah, zato je težko postaviti enotno opredelitev. Glas (v: Možina et al., 2002, 101) definira *podjetništvo* kot:

»/.../ proces, v katerem podjetnik ali podjetniška skupina z uporabo potrebnega časa in navora ustvari nekaj, kar ima novo, večjo vrednost, pri čemer finančno, psihološko in socialno tvega, rezultat pa je nagrada bodisi v denarni obliki ali kot osebno zadovoljstvo in neodvisnost«.

Podjetnik je posameznik ali podjetniška skupina, ki v poslovnem svetu prepozna tržno priložnost (tržne potrebe) in jo realizira. Podjetnik svojo podjetniško zamisel uresniči z ustanovitvijo podjetja. Običajno začne s svojimi sredstvi, nemalokrat pa se zgodi, da nima na voljo vseh potrebnih sredstev za ustanovitev podjetja in zagon proizvodne ali storitvene dejavnosti. Osnovna značilnost podjetniškega ravnanja je velika stopnja tveganja. Podjetnik ustanavlja podjetje in posluje z namenom ustvarjati dobiček. Zanj je značilno finančno tveganje, saj vlaga osebne prihranke in najema kredite. Zaradi velike odgovornosti, ki jo ima,

tudi psihološko tvega. Socialno tveganje se kaže z nerazumevanjem okolice, lahko z zavistjo v primeru uspeha ali privoščljivostjo ob neuspehu. Podjetništvo se običajno povezuje s sposobnostjo razvijanja novih poslov in podjetij. Podjetnik ima v primerjavi z managerjem nekatere specifične lastnosti. Zna postavljati cilje in poiskati vire, ki prispevajo k realizaciji ciljev. Deluje ustvarjalno in je v pretežni meri povzročitelj sprememb. Zazna različne možnosti vplivanja okolja ter oblikuje procese in organizacijo dela na način, da za doseganje poslovnih ciljev čim bolj učinkovito troši potrebne in razpoložljive vire.

4.1.2 Upravljanje

V družbenoekonomskih sistemih, ki temeljijo na lastnini, je funkcija upravljanja vedno v rokah lastnikov. Lastniki ali pa njihovi zastopniki so vir najvišje oblasti v podjetju. Odločajo o najpomembnejših vprašanjih, ki se dotikajo celotnega poslovanja podjetja. Določajo cilje podjetja, splošno poslovno politiko in sprejemajo najpomembnejše odločitve. To so predvsem odločitve na področju planiranja in nadziranja, medtem ko sta funkciji vodenja in organiziranja prepuščeni managerjem. Prenos odločanja z lastnikov na managerje ni preprost in brez tveganja za lastnike. Ni nujno, da se bodo managerji vedno odločali v interesu lastnikov, lahko se pretežno v lastnem interesu.

Upravljanje je določeno z družbenoekonomskim sistemom. Poznamo enotirni¹ in dvotirni² model upravljanja. Pri enotirnem modelu je celotno upravljanje v rokah enega organa, tj. nadzornega odbora, ki sprejema tako nadzorne kot strateške odločitve. Pri dvotirnem upravljanju pa strateške odločitve sprejema najvišji (vrhovni) managerski organ³. Na drugi strani pa je nadzorni svet, ki sprejema nadzorne odločitve.

4.1.3 Management in vodenje

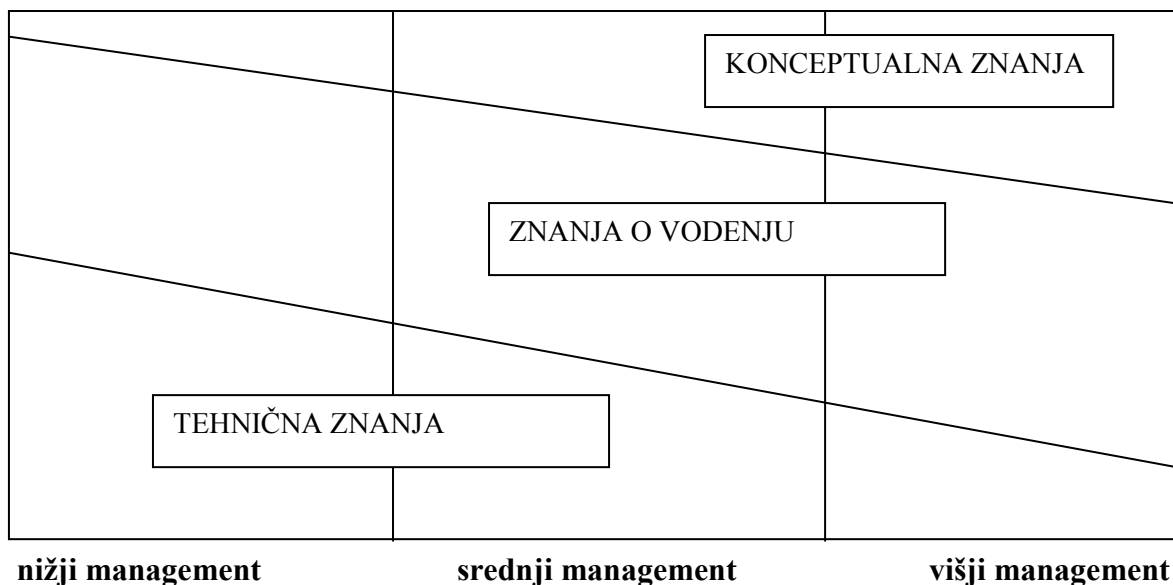
Upravljalška funkcija nastopa v vlogi kapitala, management oz. managerji pa zgolj izvajajo naloge, ki jim jih prepuščajo lastniki – upravljalci. Potrebno pa je razmejiti tudi pojma management in vodenje, ki sta dva različna pa vendar prepletajoča se procesa. Adizes (v: Možina et al., 1996, 19) razlikuje management kot skupino ljudi in management kot proces, ki poteka v organizaciji. Management kot proces sestoji iz štirih funkcij: načrtovanja, organiziranja, vodenja in nadziranja. Z načrtovanjem si zamislimo izvedbo, postavimo cilje in poti (strategijo) za njihovo doseganje. Z organiziranjem delovna opravila povežemo v delovne naloge ter jih dodelimo delovnim mestom oziroma zaposlenim. Z nadziranjem spremljamo potek dogajanj in ga primerjamo s planom. Ob morebitnih odstopanjih je potrebno pripraviti ukrepe za odpravo odstopanj.

Vodenje predstavlja samo eno izmed funkcij oziroma nalog managerja. Povezano je z ljudmi in se osredotoča na vrednote, vizijo ter poslanstvo, medtem ko se management osredotoča na načrtovanje, organiziranje, administriranje in izvajanje nalog. Glede na naloge in pristojnosti ločimo tri ravni managementa v podjetjih: nižji, srednji in višji management. Prav tako se ravni managementa razlikujejo glede na potrebna znanja, ki jih managerji potrebujejo pri svojem delu.

¹ Enotirni model upravljanja se pojavlja v angleško-ameriškem sistemu, kjer obstaja nadzorni odbor (Board of Directors), ki opravlja nadzorne in strateške funkcije. Sestavljen je iz zunanjih in notranjih ali izvršilnih članov.

² Pri dvotirnem modelu je najvišji organ upravljanja nadzorni svet, ki nadzira delo managementa.

³ V vlogi vrhovnega managementa nastopa uprava podjetja (veččlanska) ali generalni direktor (enoglavo vodstvo).



Slika 28: Vrste znanj po vodstvenih ravneh
Vir: Možina, 1994, 24

Tehnična znanja se nanašajo na znanja iz stroke, torej sposobnost uporabljati ustrezna orodja, postopke in metode.

Znanja o vodenju se nanašajo na sposobnost za delo z ljudmi, komuniciranje ter motiviranje posameznikov in skupin.

Konceptualna znanja pa se nanašajo na umske sposobnosti usklajevanja ter povezovanja zamisli in dejavnosti – gre za ustvarjalne in organizacijske sposobnosti.

Manager se pri svojem delu nujno sreča z vodenjem sodelavcev, prav tako pa se vodja srečuje s postavljanjem ciljev in načrtovanjem aktivnosti za podrejene ter z organiziranjem in koordiniranjem dela, torej z aktivnostmi, ki jih pripisujemo managerjem. Obeh procesov ne moremo strogo ločevati, lahko le izluščimo posamezne poudarke. Razlike med vodjo in tradicionalnim managerjem lahko strnemo kot kaže slika 28. Management je bolj formalen od vodenja, saj uporablja natančno določena racionalna orodja in tehnike, ki so preizkušeni. Vodenje ima na razpolago malo eksplicitnih orodij, gradi na motivaciji in timskem delu. Vodje kreirajo vizijo, managerji pa to vizijo izvršujejo.



POMNI

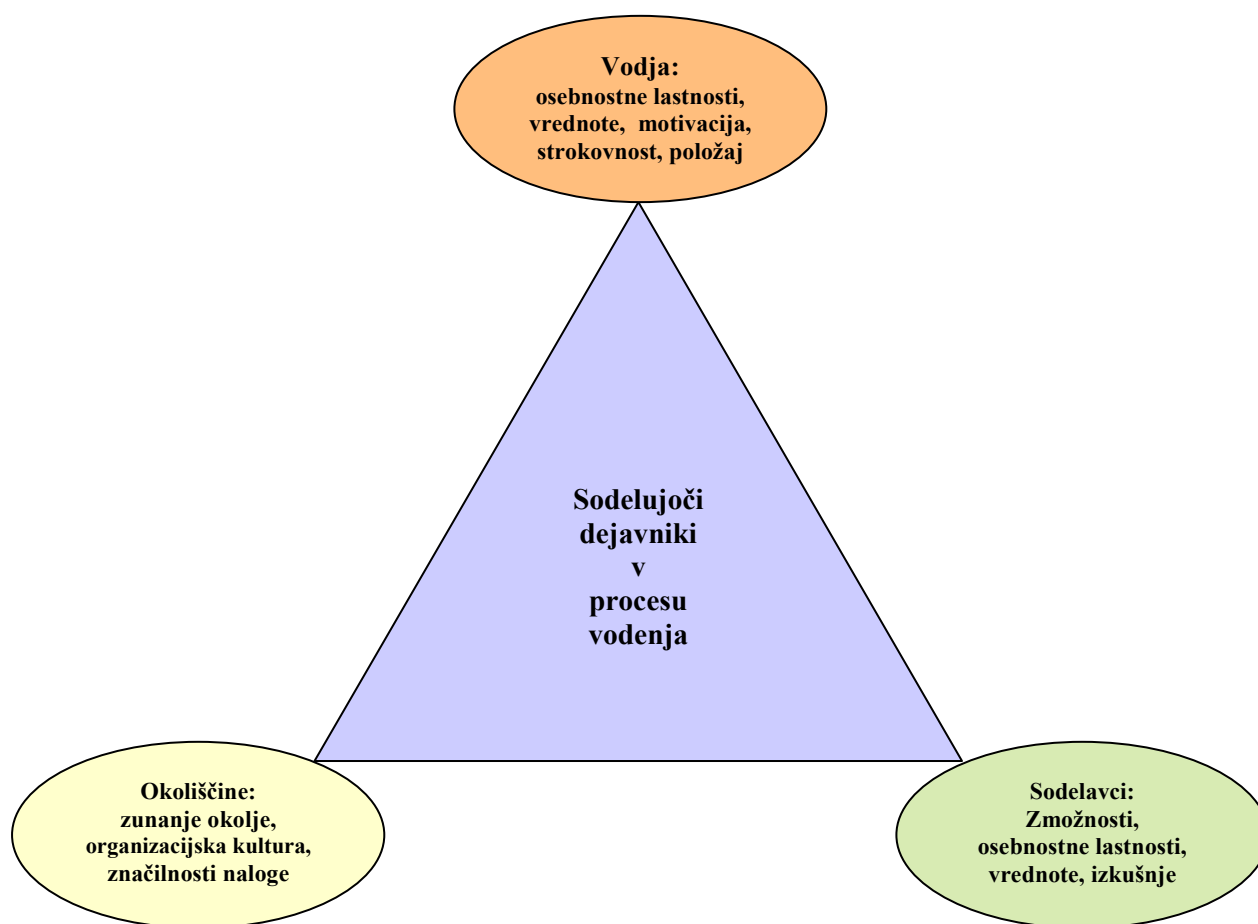
Vodenje je povezano z ljudmi in se osredotoča na vrednote, vizijo ter poslanstvo podjetja, medtem ko se management osredotoča na načrtovanje, organiziranje, administriranje in izvajanje nalog.

Vodenje zajema različne aktivnosti in ravnanja vodij:

- načrtovanje lastnega dela in dela svojih sodelavcev,
- nadziranje,
- komuniciranje: informiranje, sporočanje, dajanje povratnih informacij idr.,
- usmerjanje zaposlenih k ustreznemu ravnanju in doseganju ciljev,
- navdihovanje in motiviranje zaposlenih,
- vrednotenje in nagrajevanje dela ter usposabljanje in razvijanje zaposlenih,

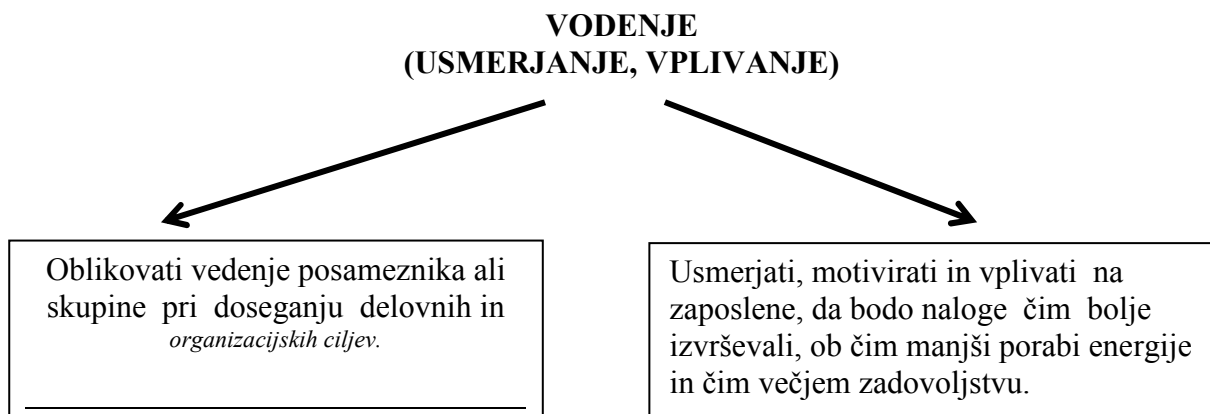
- odločanje,
- preprečevanje in reševanje konfliktov.

Če vodenje opredelimo kot proces vplivanja na aktivnosti posameznikov in skupine, da bi s skupnimi prizadevanji v dani situaciji dosegli zastavljene cilje, potem lahko zapišemo vodenje kot funkcijo treh spremenljivk: $V = f(v, s, o)$. Proces vodenja je funkcija vodje, sodelavcev in okoliščin. Okoliščine predstavljajo ožje okolje organizacije s svojo strukturo, tehnologijo in organizacijsko kulturo in klimo ter širše zunanje okolje, v katerem organizacija deluje. Pomemben dejavnik v procesu vodenja je vodja sam s svojimi osebnostnimi lastnostmi, strokovnostjo, lastno motiviranostjo za vodenje ter položajem, ki izvira iz statusa v organizacijski hierarhiji (direktor, vodja oddelka, vodja tima ...). Tudi sodelavci s svojimi zmožnostmi, osebnimi lastnostmi, vrednotami, izkušnjami ter obnašanjem v skupini pomembno vplivajo na proces vodenja.

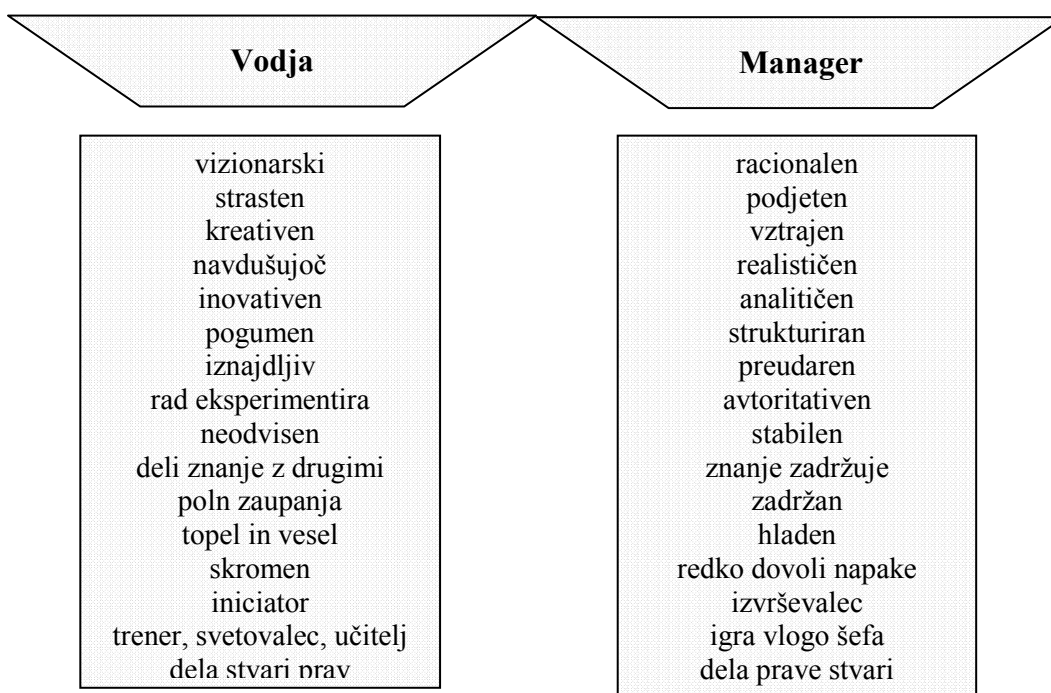


Slika 29: Dejavniki v procesu vodenja
Vir: Martinčič, 2005, 5

Vodenje je vplivanje na sodelavce, da le-ti naredijo tisto, kar vodja misli, da mora biti naredjeno. Vodenje ni enkratno dejanje, temveč je proces, v katerem imajo odločujoč pomen vodja sam, njegovi podrejeni ter okoliščine, v katerih vodenje poteka.



Slika 30: Kaj je vodenje
Vir: Martinčič, 2007, (online)



Slika 31: Razlike med vodjo in tradicionalnim managerjem
Vir: prirejeno po Capowski (v: Dubrin, 2004, 5)

Slika 32 prikazuje osebnostne lastnosti vodij in managerjev v skladu z razlikovanjem med obema vlogama, ki smo jih opisali v tem poglavju. V naslednjem pa si bomo ogledali temeljne sposobnosti vodenja.



RAZMISLITE

1. Današnja podjetja poslujejo v zelo nemirnem, kaotičnem in spreminjajočem se poslovnem okolju. Ali rabijo več managerskih ali vodstvenih znanj in spretnosti?
2. Katera vloga vam je bolj pisana na kožo?

4.2 TEMELJNE SPOSOBNOSTI VODIJ

Odličen vodja je tisti, ki spodbuja druge k odkrivanju odličnih rešitev. Usmerite svoje ljudi in se umaknite s poti. Osredotočite se na prednosti zaposlenih in ne na njihove pomanjkljivosti.

Nathaniel Branden (2000, 73)

Primerjava uspešnih podjetij s povprečnimi kaže, da je razlika med njimi v načinu vodenja. Najpomembnejše za uspešnost podjetja so filozofija in vrednote, ki jih med zaposlene vnašajo vodilni ljudje. Dandanes k dolgoročni uspešnosti podjetja ne prispeva niti visoka tehnologija niti ekonomija obsega ampak zaposleni s svojim znanjem, potenciali in vrednotami. Človeška dimenzija, ki predstavlja bistveno konkurenčno prednost organizacij, ni še nikoli v preteklosti toliko stopila v ospredje kot sedaj. Vodje in vodenje postajata ključna dejavnika, ki najdragocenejši vir v podjetjih – to je zaposlene – navdihujeta in usmerjata v pravo smer.

Uspešni vodje si z izkušnjami pridobijo nekaj temeljnih sposobnosti, ki jih pri vodenju ljudi tudi učinkovito uporabljajo. Mnogo avtorjev trdi, da sta integriteta in kredibilnost ključnega pomena za uspešno vodenje. Integriteta se kaže v vodjevi zanesljivosti, pravičnosti in poštenju. Vodenje zahteva osnovna znanja iz vedenjskih znanosti, izkušnje in veščine ter razumevanje interesov posameznikov in skupin. Uspešni vodje znajo razdeliti moč, imajo intuicijo, so vizionarji ter dobro poznajo samega sebe.

U
S
P
E
Š
N
O
S
T

V
O
D
J
E
N
J
A

Delitev moči pomeni, da vodja svojo moč, vpliv in kontrolo deli z zaposlenimi. S tem povečuje pripadnost zaposlenih podjetju ter njihov občutek samospoštovanja.

Intuicija je sposobnost predvidevati spremembe v prihodnosti. Dobri vodje imajo intuitivni notranji občutek za potrebne spremembe in se hitro odzivajo na zahteve okolja.

Vizionarstvo pomeni predvidevanje situacij v prihodnosti, pomeni videnje bodoče slike podjetja čez pet, šest ... deset let.

Dobro poznavanje samega sebe pomeni, da vodja prepozna svoje prednosti in pomanjkljivosti. To mu omogoča, da gradi na prednostih in izboljšuje slabosti.

Ključne karakteristike vodij – managerjev, lahko razvrstimo v štiri pomembne skupine: strateške, organizacijske, vodstvene, osebnostne (Cimerman et. al, 2003, 30), ki bodo predstavljene v nadaljevanju.

**PRIMER: OCENITE SVOJE VODSTVENE KOMPETENCE**

<i>Področje kompetenc</i>	<i>Razvitost kompetence</i>						
	<i>šibko - - - - - močno</i>						
1. Socialne kompetence							
<i>Prepoznavanje problemov in občutkov drugih ljudi</i>	1	2	3	4	5	6	7
<i>Upoštevanje potreb drugih ljudi</i>	1	2	3	4	5	6	7
<i>Realno ocenjevanje lastnega vpliva na druge ljudi</i>	1	2	3	4	5	6	7
2. Navezovanje stikov							
<i>Sprejemanje drugih, navezovanje stikov in odkritost v pogovoru</i>	1	2	3	4	5	6	7
<i>Pojasnjevanje ciljev, namenov in metod</i>	1	2	3	4	5	6	7
<i>Podpora s svetovanjem</i>	1	2	3	4	5	6	7
<i>Izkazovanje zaupanja v druge ljudi</i>	1	2	3	4	5	6	7
3. Zmožnost sodelovanja							
<i>Sprejemanje idej in predlogov drugih</i>	1	2	3	4	5	6	7
<i>Pomoč pri pojavljanju težav in problemov</i>	1	2	3	4	5	6	7
<i>Delitev uspehov z drugimi</i>	1	2	3	4	5	6	7
4. Zmožnost povezovanja							
<i>Postavljanje pravil igre/standardov</i>	1	2	3	4	5	6	7
<i>Uskladitev različnih interesov za skupni cilj</i>	1	2	3	4	5	6	7
<i>Prepoznavanje konfliktov in iskanje skupnih rešitev</i>	1	2	3	4	5	6	7
<i>Razumevanje drugih, brez zapostavljanja lastnega razmišljanja</i>	1	2	3	4	5	6	7
5. Zmožnost komuniciranja							
<i>Posredovanje informacij drugim</i>	1	2	3	4	5	6	7
<i>Pomembnih informacij ne obdrži zase/za ustvarjanje prednosti</i>	1	2	3	4	5	6	7
<i>Aktivno poslušanje/ne prekinjanje drugih</i>	1	2	3	4	5	6	7
<i>Načrtovanje časa za pogovore z drugimi</i>	1	2	3	4	5	6	7
<i>Sposobnost moderiranja/vodenja sestankov in razgovorov</i>	1	2	3	4	5	6	7
<i>Obvladovanje tehnik pogajanja</i>	1	2	3	4	5	6	7
6. Zmožnost samokontrole							
<i>Neagresivno (umirjeno, premišljeno) reagiranje na situacije</i>	1	2	3	4	5	6	7
<i>Ne dviguje glasu (vpije, kriči)</i>	1	2	3	4	5	6	7
<i>Ne povzroča napetosti/agresivnosti drugih</i>	1	2	3	4	5	6	7
<i>Umirjenost v razmišljanju in odločitvah</i>	1	2	3	4	5	6	7

Pri oceni manj kot 4 je potrebno kompetenco izboljšati.

**VIRI NA INTERNETU:**

za poglabljanje znanja o vodenju

<http://www.podjetnik.si/default.asp?KatID=93&ClanekID=4332>

http://www.hrm-revija.si/index.php?a_id=1098&iid=58&page=magazine&s=1

<http://www.answers.com/topic/leadership>

4.2.1 Strateške karakteristike vodij – managerjev

Vizionar

Dogajanja gleda s "ptičje" perspektive. Podjetje vidi kot celoto; tudi nalog se loteva holistično, celovito. Ne vidi in ne favorizira posamičnih delov, pomembno mu je celotno podjetje in doseganje ciljev le-tega, ne pa doseganje ciljev posameznih oddelkov. Vodja na podlagi preteklih izkušenj, svojih strokovnih znanj in z vključevanjem svoje intuicije predvidi razvoj dogodkov v prihodnosti. Je sposoben oblikovati sliko podjetja v prihodnosti in se popolnoma identificirati z njo. Prav zaradi tega zna vizijo prenesti tudi na svoje podrejene s preprostim in učinkovitim besednjakom. Vizionar je generator sprememb v podjetju. Takoj ko začuti potrebo po spremembi, zna poiskati nove načine za usmerjanje sodelavcev v smer potrebnih sprememb. V vsakem trenutku zna sodelavcem predstaviti svetlo sliko prihodnosti.

Ciljno usmerjen

Ciljna usmerjenost pomeni, da zna manager – vodja, vizijo podjetja konkretizirati: iz neke slike v prihodnosti postaviti jasne, dovolj visoke, a vendar dosegljive cilje. Cilji morajo biti merljivi, natančno opredeljeni in vedno v skladu z vizijo podjetja. Cilji ne smejo biti ne prelahki in tudi ne nedosegljivi – oboji povzročajo neučinkovitost. V skladu s cilji posreduje jasne smernice za delo svojih podrejenih. Ciljno usmerjen vodja ima pregled nad uresničevanjem ciljev.

Strateg

Dobro mora poznati vizijo in cilje podjetja. Na njihovi podlagi išče poti oziroma strategije, ki pripeljejo do uresničitve teh ciljev. Pripraviti mora različne strategije za različne možne scenarije, ki zavisijo od poslovnega okolja, v katerem podjetje deluje. Pripravi se na različne situacije; od idealne, optimalne in celo najbolj črnega scenarija, ki ga v primeru odvijanja ne more presenetiti. Svoje sodelavce vključuje v pripravo strategij in jih s tem pridobiva za njihovo izvajanje.

Odločevalec

Temeljna naloga managerja ni izvajanje nalog, saj te poverjajo (delegirajo) sodelavcem, temveč je odločanje. Odločanje je izbiranje med različnimi možnostmi. Lahko je **rutinsko** – po pravilih, predpisanih postopkih itd. Rutinsko odločanje je učinkovito in uspešno samo za znane in predvidljive zadeve. Poteka na izvajalni ravni. Zahtevnejše je **analizno** odločanje, ki temelji na znanju. Uporablja koncepte in metode. Zbiranje in analiziranje informacij vključuje sodelavce ter zunanje partnerje. V poštev pride na srednji ravni vodenja. Na srednji ravni managementa je malo rutinskega odločanja, več je analiznega. Na višji ravni pa zaradi pomanjkanja časa in zmogljivosti managerjev prevladuje **intuitivno** odločanje, ki zavisi od ustvarjalnosti, navdiha in občutka.

Manager – odločevalec, hitro izbira dobre odločitve, vendar ne nepremišljeno. Uspešni managerji se odločajo relativno hitreje kot neuspešni. Ko odločitev sprejme, se posveti njenemu uresničevanju in prevzame vso odgovornost za njene posledice. Če stori napako, jo prizna in popravi.

4.2.2 Organizacijske karakteristike vodij – managerjev

Organizator

Manager kot organizator vzpostavlja medsebojna razmerja med sabo in sodelavci, da z njimi najučinkoviteje izvršuje strategije. V tej vlogi načrtuje vsa potrebna sredstva za izvajanje strategije: denar, material, prostore, sodelavce, informacije ... Ker so sredstva na voljo vedno v omejenih količinah, mora usklajevati njihovo porabo in z njimi dosegati optimalne rezultate. Zavedati se mora svoje vloge v sklopu celotnega podjetja; skrbeti mora, da se posamezne

enote podjetja ne začnejo optimizirati glede na doseganje svojih lastnih parcialnih interesov. Posamezni deli podjetja se morajo podrediti skupnim ciljem in ne parcialnim interesom oddelkov, enot ali sektorjev.

Kadrovalec

Manager – kadrovalec, se ukvarja s svojimi podrejenimi. Pridobiva in uvaja prave ljudi na prava mesta. Njegova naloga je oblikovati svojo ekipo na osnovi vizije in ciljev podjetja. Kadrovska služba v podjetju (če je vzpostavljena) mu je pri tem le v oporo. Potrebe po zaposlitvah v svoji enoti pozna manager najbolje sam. Najbolje ve, kakšna znanja in spretnosti potrebujejo njegovi podrejeni, da bodo dosegli zastavljene cilje. Neposredno nadrejeni manager mora imeti najboljši vpogled v delo svojih podrejenih. Spremlja njihovo uspešnost in na podlagi le-te nagrajuje ali sankcionira. Skupaj s kadrovsko službo razvija sistem spremljanja in razvoja kariere zaposlenih. Pri razvoju podrejenih upošteva njihove osebne želje in potrebe podjetja. Seveda pri tem strokovnega razvoja ne prepušča zgolj zaposlenim ali kadrovski službi. Skrbi, da razvoj poteka skladno z obstoječimi in prihodnjimi potrebami v podjetju. Tudi svoje znanje in izkušnje prenaša na sodelavce in s tem zagotavlja njihovo profesionalno napredovanje.

Delegator

Manager, ki ne delegira, ne opravlja svojega dela. Njegova naloga je doseganje ciljev skozi druge ljudi. Z delegiranjem pridobiva čas za opravljanje svojega managerskega dela. Delegira rutinska opravila, kjer je postopek odločanja in delovanja dovolj jasen. Delegira pa tudi naloge, ki jih nekdo drug opravi bolje kot on sam. Pri tem izbira ustrezne ljudi, ki jim bo predal delegirane naloge. Upoštevati mora, ali naloga spada v delovno področje sodelavca. Vprašati se mora, komu želi z delegirano nalogo omogočiti osebni razvoj oziroma napredek. Z delegiranjem naloge podrejenemu prenese tudi pooblastila. Dober manager se nikoli ne vmešava v področje dela podrejenega, ko mu enkrat zaupa izvajanje naloge. Spodbuja samostojnost pri izvrševanju nalog.

4.2.3 Vodstvene karakteristike vodij – managerjev

Komunikator

Dobra komunikacija velja za najpomembnejšo managerjevo veščino. Dobro obvladuje dialog in ga nenehno spodbuja. Izogiba se monologu. S sodelavci izmenjuje misli, informacije in odločitve. Prepriča se, da podrejeni povedano tudi razume, zato od njega pridobiva povratne informacije. Če manager svojih idej ni predstavil razumljivo, se mora potruditi in misli pojasniti na ustrezen način, ki ga bo sogovornik razumel. Sogovorniku nikoli ne vzbuja občutka, da le-ta s svojim govorjenjem dolgozezi. Posluša ga do konca in se poskuša vživeti v njegovo pripovedovanje (aktivno poslušanje). Med poslušanjem ne skače v besedo. Pomembno je, da sogovornik spozna, da mu je manager prisluhnil in se tudi trudi razumeti njegove argumente.

Motivator

Manager – motivator, se zaveda potreb svojih podrejenih. Posameznike motivirajo različne stvari. Uspešen manager se posveča svojim sodelavcem in se zanima zanje. S svojo neustavljivo energijo sodelavce navdihuje in v njih vzbuja navdušenje za opravljanje nalog ter doseganje ciljev podjetja. Z odkritim in poštenim odnosom do podrejenih ustvarja pozitivno klimo, ki predstavlja predpogoj za njihovo motiviranje in veselje do dela. Sodelavci morajo prejemati povratne informacije glede svojega dela. Ljudje želijo vedeti, kako so uspešni v očeh nadrejenega. Manager uporablja različne oblike nagrajevanja in kaznovanja in s tem usmerja delovanje sodelavcev v želeno smer. Plača ni najpomembnejši motivator. Pomembni motivatorji so: delo, ki se zdi podrejenim zanimivo, večja samostojnost pri delu,

napredovanje, osebna priznanja, drseči delovni čas, razne nagrade (npr. brezplačne karte za prireditve, parkirno mesto, boljša ureditev delovnega prostora itd.).

Pogajalec

Manager nastopa v vlogi pogajalca pri sklepanju poslov zunaj podjetja; kot pogajalec pa nastopa tudi znotraj podjetja. Pogajati se mora za uporabo sredstev, ki so na razpolago znotraj organizacije. Pogaja se z nadrejenimi, s kolegi na isti hierarhični ravni ter s podrejenimi. Pomembno je poudariti, da morajo z izidom pogajanj pridobiti vsi. Manager mora vedeti, kaj lahko maksimalno doseže in kaj lahko minimalno sprejme, do bo še lahko dosegel svoje cilje. Mora se znati vživeti tudi v drugo stran. Pogajanja zahtevajo predhodno pripravo. Vedeti mora, katera področja so zanj še posebej zanimiva in na njih ne more popuščati, pri tem pa nikakor ne sme izgubiti zavedanja, da je najuspešnejši izid pogajanj "win-win", kjer obe strani nekaj pridobita. Pomembna je organizacija kot celota in ne njeni posamezni deli.

Timski vodja

V timu je omejeno število ljudi, katerih delo je tesno povezano, saj praviloma sodelujejo na izvrševanju iste naloge. Z dopolnjevanjem drug drugega lahko člani tima dosežejo bistveno večje rezultate, kot če bi nalogo opravljali posamezniki sami. Timski vodja zagotovi pogoje za oblikovanje tima. Združuje različne ljudi v nove time in pri tem je najpomembnejše dobro poznavanje vseh članov. Moderiranje tima je pomembna naloga, saj je od članov in njihovega dobrega sodelovanja odvisna realizacija ali rešitev kakšne zelo pomembne naloge. Timski vodja ves čas spodbuja sodelovanje vsakega člana.

4.2.4 Osebnostne karakteristike vodij – managerjev

Etičnost

Etičnost managerja je relatiiven pojem, ki ga ni možno enostavno opredeliti. Etičen manager se ravna po etičnih načelih, spoštuje poslovne norme in vrednote, ki veljajo za njegovo podjetje in tudi za širše okolje, v katerem deluje. Zaveda se širše družbene odgovornosti in v svojem podjetju ne uporablja poslovnih praks, ki niso v skladu z etičnimi načeli širšega okolja. Poslovne norme se nanašajo na prizadevanje za kvaliteto lastnega dela, spoštovanje dogovorov, odnose z ljudmi znotraj podjetja in zunanjimi poslovnimi partnerji. Etični manager nikoli ne povzroča škode svojemu podjetju – ne dela proti interesom podjetja, niti ne proti zaposlenim. Svojim sodelavcem posreduje odkrite in resnične informacije. Spoštuje lastne osebne vrednote in vrednote svojih sodelavcev. Primerja in usklajuje osebne vrednote z vrednotami podjetja. Zaveda se občečloveških pravil v obnašanju do drugih ljudi. Poudarja družbeno odgovornost lastnega delovanja in delovanja podjetja. Ne zavzema se samo za lastne koristi, ampak skrbi za širše družbeno dobro. Zgolj ustvarjanje trenutnega dobička ne zagotavlja preživetja podjetja v prihodnosti.

Karizmatičnost

Karizmatičen manager pri vodenju ne uporablja svoje formalne moči, temveč mu podrejeni priznavajo posebne voditeljske kvalitete in mu sledijo zaradi njegove osebne moči. Ima močno osebnost, s svojo neizmerno energijo in trdnostjo v podrejenih vzbuja zaupanje. Karizmatični vpliv je večinoma prirojen in se ga je možno naučiti le v zelo omejenem obsegu. Karizmatik ima veliko potrebo po moči, prepričan je vase, je samozavesten in prepričan v svoje ideale in vizije. Ob krizah ostaja neustrašen, zaposlenim vliva zaupanje. Zna pridobiti zvestobo podrejenih in jih navdihniti za skupno stvar. Je pozitivno naravnan in pozitivno naravnanost ohrani celo v negativnih situacijah. S tem vleče ljudi k sebi in za sabo. Sodelavcem izkazuje zaupanje in običajno ti tudi izpolnijo visoka pričakovanja. Ob karizmatiku so sodelavci visoko motivirani za delo.

Odprih nazorov

Manager odprtih nazorov je oseba brez predsodkov. Ljudi ne presoja vnaprej po nekaterih vzorcih in vsesplošno ocenjuje. Zaveda se, da izkušnje z določenimi osebami ne more avtomatsko prenašati na druge, z njim povezane ljudi. Človeka najprej dobro spozna in si šele nato ustvari mnenje o njem. Ve, da so ljudje različni in to različnost tudi uporabi za napredek in razvoj. Je tolerant in sprejema drugačno mnenje. Vsakega človeka jemlje kot edinstveno bitje in zna uporabiti tiste lastnosti ter sposobnosti sodelavca, ki največ pripomorejo k skupnim uspehom podjetja.



RAZMISLITE

1. Ali menite, da je pomembno znati predstaviti cilje podjetja tako, da jih zaposleni razumejo?
2. Ali si je treba vzeti dovolj časa za spoznanje o tem, kaj motivira zaposlene?

4.3 NEKATERE ZNAČILNOSTI TEORIJE IN MODELOV VODENJA

Vodenje kot predmet raziskovanja je že od nekdaj privlačilo mnogo raziskovalcev. Nastajale so različne teorije, najpomembnejše med njimi so:

- modeli osebnih značilnosti,
- vedenjski modeli,
- pristopi z vidika moči in vplivanja,
- situacijski modeli,
- model transakcijskega in transformacijskega vodenja.

4.3.1 Modeli osebnih značilnosti

Raziskovalce so najprej zanimale osebnostne lastnosti vodij, saj so predvidevali, da imajo vodje v primerjavi z ostalimi ljudmi neke izjemne lastnosti, ki jim omogočajo uspešno opravljanje vodstvene funkcije. Kasneje so raziskovalce zanimale še fizične, socialne ter delovne značilnosti. Izluščili so ključne značilnosti vodij:

- *telesne*: vitalen, visok, vitek, dopadljiv, mlajši ali srednjih let,
- *osebnostne*: samozavesten, prilagodljiv, prodoren, čustveno stabilen,
- *socialne*: prikupen, olikan, sodelovalen, priljubljen, izobražen, želja po napredovanju,
- *delovne*: iniciativen, usmerjen k nadpovprečnim dosežkom, pripravljen sprejemati odgovornost (Možina et al., 2002, 517).

OSEBNE ZNAČILNOSTI			
telesne	starost	videz	vitalnost
osebnostne	stabilnost	samozavestnost	prilagodljivost
socialne	izobrazba	olikanost	mobilitet
delovne	iniciativnost	delavnost	odgovornost

Slika 32: Modeli osebnih značilnosti

Vir: Možina et al., 2002, 517

4.3.2 Vedenjski modeli

Teorija X in teorija Y

Teorija X temelji na domnevah, da zaposleni ne marajo dela in se mu izogibajo. Pri delu potrebujejo ogromno navodil in usmerjanja, nadrejeni jih morajo priganjati, celo siliti k delu. Za svoje delo ne sprejemajo odgovornosti in nimajo nobenega smisla za ustvarjalnost. Teorija Y pa nasprotno temelji na domnevi, da so ljudje pripravljeni delati. K delu se sami usmerjajo in zanj radi sprejmejo odgovornost, saj se strinjajo s cilji organizacije. Zaposleni so ustvarjalni, če so deležni ustreznega vodenja. Način vodenja, ki izhaja iz teorije X, je avtoritativni. Avtoritativni vodja je trd, zahteven, nepopustljiv, nestrpen in neizprosni. Nadzira, kontrolira in zaposlene priganja k delu. Teoriji Y pa ustreza participativni način vodenja, kjer vodja zaposlenim svetuje, upošteva njihovo mnenje in jih spodbuja.

Ohio State študija in Michiganska študija

Raziskovalci na Univerzi v Michiganu, ki so ugotavljali vedenje vodij v različnih organizacijah, so opredelili njihovo vedenje kot usmerjeno k nalogam, to je k doseganju ciljev (rezultatov) in pospeševanju dela, ali usmerjeno k odnosom, kar se kaže v podpornem vodenju in spodbujanju interakcije. Vodje, usmerjeni k nalogam, organizirajo in nadzirajo delo, vodje, usmerjeni k odnosom, spodbujajo ljudi k sodelovanju in sodelovanju, zagotavljajo dobro ozračje in zadovoljstvo pri delu. Raziskovalci Univerze Ohio State so istočasno prišli do podobnih ugotovitev. Iz opisov vedenja vodij, ki so jih zapisali podrejeni, so izluščili dva načina vodenja: skrb za naloge in skrb za ljudi.

Model mrežnega vodenja

Model mrežnega vodenja opisuje pet stilov vodenja. Vodoravna lestvica predstavlja skrb za proizvodnjo, navpična pa skrb za ljudi. Številčne oznake predstavljajo delež stila vodenja. Prvi stil ima številčno oznako 1.1 in pomeni nizko usmerjenost v proizvodnjo in nizko usmerjenost k ljudem. Kaže na neaktivnost vodje, izogibanje odgovornosti in njegovo nemoč. Stil 1.9 označuje visoko usmerjenost k ljudem in nizko k proizvodnji. Vzdušje pod takšnim vodenjem je prijetno, toda ne vodi k rezultatom. Stil 9.1 desno spodaj pomeni veliko prizadevanja vodje za opravljanje nalog, ljudje pa so jim zadnja skrb.

Visoka	9	Stil 1.9 vzdušje						Stil 9.9 timsko delo		
Skrb za ljudi	8									
	7									
	6				Stil 5.5 na sredini					
	5									
	4									
	3									
	2	Stil 1.1 nemoč						Stil 9.1 naloge		
Nizka	1									
		1	2	3	4	5	6	7	8	9
		Nizka		Skrb za proizvodnjo					Visoka	

Slika 33: Model mrežnega vodenja

Vir: Bass, 1990, 484

Na sredini je stil 5.5, ki pomeni, da smo na sredi vseh možnosti. Nekateri menijo, da je ta način vodenja najustrežnejši, ker pomeni ravnovesje med potrebami zaposlenih in zahtevami organizacije. Stil 9.9 pomeni visoko usmerjenost k ljudem in proizvodnji. Vsekakor takšno vodenje vodi k dobrim delovnim rezultatom in zadovoljstvu zaposlenih.

4.3.3 Situacijski modeli

Housejev model poti in ciljev

Model poti in ciljev poudarja raznolikost stilov vodenja, ki naj bi se jih vodja posluževal, da bi spodbujal sodelavce za doseganje visokih ciljev. Stil vodenja je odvisen od lastnosti zaposlenih (njihovih potreb in sposobnosti) ter od značilnosti dela (sestavljeno ali enostavno delo). Avtor predlaga, da vodja uporablja enega ali več od štirih stilov:

1. *direktivni stil* – vodja daje natančna navodila in pove, kaj pričakuje od zaposlenih;
2. *podporni stil* – vodja je prijazen in razumevajoč za potrebe zaposlenih, obravnava jih enakovredno in jim izkazuje spoštovanje;
3. *participativni stil* – zaposlene vključuje v odločanje, se z njimi posvetuje ter upošteva njihove predloge in mnenja;
4. *izzivalni stil* – vodja spodbuja zaposlene in jim postavlja visoke izzivalne cilje, zaposlenim zaupa, da bodo cilje tudi dosegli.

Hersey in Blanchardov situacijski model

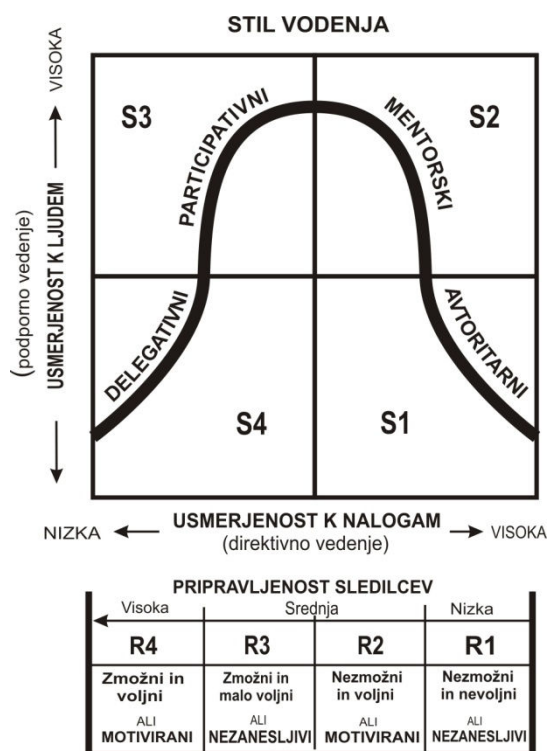
Avtorja sta se pri razvoju svojega modela osredotočila na proučevanje učinkovitosti posameznih stilov vodenja. Pri tem razlikujeta štiri učinkovite stile:

- S1: avtoritarni oz. ukazovalni – vodja določi naloge za posameznike, enosmerna komunikacija;
- S2: mentorski – podporni stil, vodja svetuje, pomaga, dvosmerna komunikacija;
- S3: participativni – vodja in sodelavec odločata skupaj;
- S4: delegativni – vodja pooblašča sodelavce in preda ustrezen del odgovornosti.

Vodja izbere stil vodenja glede na stopnjo zrelosti sodelavca ali skupine. Hersey in Blanchard vidita stopnjo zrelosti sodelavca kot njegovo usposobljenost za opravljanje dodeljene naloge. Označila sta jo z R⁴ in jo opredelila s štirimi razredi:

- R1: nizka stopnja zrelosti, vodja uporabi kaznovanje;
- R2: nizka do zmerna zrelost, vodja uporabi nagrajevanje;
- R3: zmerna do visoka zrelost, vodja uporabi zgled;
- R4: visoka zrelost, vodja uporabi strokovno avtoriteto.

Avtorja sta v empirično preučevanje stilov vodenja uvedla dejavnike zrelosti oziroma razvojne stopnje sodelavcev in na ta način razširila razumevanje situacijskih dejavnikov. Uspešnost in učinkovitost vodenja sta odvisni od pravilne interpretacije situacije, usposobljenosti sodelavcev in izbire primerne stila vodenja.



Slika 34: Situacijski model vodenja Herseya in Blancharda
Vir: Hersey in Blanchard (1993)

4.3.4 Pristopi z vidika moči in vpliva

Vodenje pomeni, da ljudje ravnajo po smernicah in navodilih vodje. Za uspešno vodenje potrebuje vodja moč. Vsak vodja jo ima in jo mora znati ustrezno uporabljati. Z vplivanjem poskuša vodja doseči spremembo v ravnanju ali stališčih drugega posameznika oziroma skupine. Razlikujemo 5 vrst moči vodij:

⁴ Readiness (angl.) pomeni pripravljenost, voljnost sodelavcev

V
R
S
T
E

M
O
Č
I

V
O
D
J
I

1. *moč nagrajevanja*: izvira iz možnosti vodje, da nagradi sodelavce. Sodelavci sprejemajo navodila in pričakujejo, da bo njihovo delo nagrajeno.
2. *moč prisile*: izhaja iz strahu sodelavcev pred kaznijo. Vodja uporablja razne načine prisile in sankcij. Ta vrsta moči je manj učinkovita kot prejšnja, ki motivira s pomočjo nagrajevanja.
3. *legitimna moč*: izvira iz formalnega položaja. Sodelavci se podrejajo vodji, ki zaseda višje mesto v hierarhiji organizacije.
4. *ekspertna moč*: izvira iz specializiranega, strokovnega znanja vodij in prepričanja sodelavcev, da vodja določene naloge najbolj obvlada.
5. *referenčna moč*: izhaja iz identifikacije sodelavcev z vodjo. Sodelavci vodjo občudujejo, ga posnemajo in mu sledijo. Želijo mu biti čim bolj podobni.

4.3.5 Transakcijsko in transformacijsko vodenje

Spoznanja s področja vodenja so pripeljala do razlikovanj med dvema stiloma: transakcijskim in transformacijskim vodenjem. Transakcijsko vodenje opredelimo kot vrsto izmenjav med vodjo in sodelavci. Transakcijski vodja prepozna potrebe zaposlenih in za doseganje želenih učinkov ponuja nagrade v obliki denarja ter privilegijev. Pri zaposlenih podpira izrazit individualen interes in daje priznanja za dosežke. Sodelavcev ne navdušuje, ravna se večinoma po pravilih. Poskuša postavljati jasne cilje in odstranjevati ovire za njihovo doseganje. Kot nasprotje transakcijskemu se pojavlja transformacijsko vodenje, katerega bistvo je v združevanju prizadevanj vodij in sodelavcev, z namenom dosegati visoke cilje, ki so skupni obojim. Transformacijski vodja vodi s pomočjo svoje karizme, njegovo vedenje predstavlja podrejenim primer, ki mu sledijo. Vendar med karizmatičnim in transformacijskim vodjem obstaja razlika: prvi je rad v središču pozornosti, drugi pa pozornost usmerja na cilj. Jedro transformacijskega vodenja je oblikovanje vizije in skupnih ciljev, pri tem pa je pomemben posameznik, ki mu vodja nudi vso podporo. Ljudi navdušuje, jih vzpodbuja in opogumlja ter poskrbi za intelektualno stimulacijo. S tem odpira prosto pot ustvarjalnosti in inovativnosti zaposlenih, ki sta pogoj za uspešno spreminjanje organizacij.

Čeprav je organizacijska kultura relativno trden pojav, uspeva transformacijskim vodjem spreminjati prav to. Transformacijski vodja se ozira v prihodnost in zaposlenim predstavi jasno sliko podjetja v prihodnosti. Ena od najpomembnejših nalog transformacijskih vodij je vodenje za spremembe. Dokler v organizaciji vse teče po ustaljenih načinih, je lahko učinkovit tudi slabši vodja. Kvaliteta vodenja se pokaže šele ob uvajanju sprememb.

**PRIMER: VODENJE S CILJI**

Na podlagi spodnjega primera določite cilje ter posamezne naloge, ki izhajajo iz ciljev; na koncu ocenite uspešnost doseganja cilja oz. izpolnjevanje nalog. Postavite se v vlogo vodje.

Ime in priimek zaposlenega: Oddelek:	
Področje cilja: Stroški	
Cilj (kaj, kako in do kdaj je potrebno narediti)	Zmanjšati stroške v proizvodnem procesu A za B odstotkov do 31. 12. 200x
Naloge (ki omogočajo doseganje zastavljenega cilja)	☐ racionalna poraba materiala C ☐ združitev procesov D in E ☐ izboljšati sodelovanje z zaposlenimi F, G in H (posredovanje informacij v roku 1 ure od zaključka procesa A) ☐ dogovoriti boljše nabavne cene za nakup materiala C
Ocenjevanje (kdo in kako ocenjuje uspešnost doseganja cilja, izpolnjevanje nalog)	Vodja I spremlja uresničevanje nalog, ocena na rednem mesečnem kolegiju, trimesečna ocena uresničitve cilja

4.4 ČUSTVENA INTELIGENCA IN VODENJE

Poznamo več vrst inteligenc. Najbolj poznana nam je splošna inteligenca, ki jo označujemo z IQ (inteligencijski količnik). Različne vrste inteligenc, kot npr. jezikovna inteligenca (nadarjenost za jezike), prostorska inteligenca (ima jo človek, ki se dobro znajde v prostoru), telesna inteligenca (ima jo dober športnik) in glasbena inteligenca (ljudje z dobrim posluhom), so nam manj poznane. Človekov IQ je v veliki meri že določen in ga je moč le neznatno spreminjati. To pa ne velja za čustveni količnik (EQ), ki izraža človekovo čustveno inteligenco. EQ je možno spreminjati. Nekateri ocenjujejo, da IQ določa 20 % človekovega uspeha.

**POMNI:**

Človek dobi službo zaradi svojega IQ, napreduje pa zaradi svojega EQ.

Vodenje ni enkratno dejanje. Razumeti ga je treba kot proces, kjer se med vodjo in zaposlenimi oblikuje specifičen odnos – interakcija. Vodimo posameznika in različne skupine. Tudi ko vodimo skupino, imamo specifičen odnos z vsakim njenim članom. To pomeni, da vseh ljudi v skupini ne moremo obravnavati na isti način, saj se njihove osebnosti, izkušnje, potrebe in pričakovanja med seboj razlikujejo. Senzibilen vodja bo te razlike opazil, jih pri vodenju upošteval in s tem povečal svojo učinkovitost. Čustveno kompetenten vodja

razume sebe in svoje podrejene, zna vzpostaviti zadovoljujoč odnos z ljudmi v različnih okoljih, pri svojih podrejenih prepozna osebne lastnosti – ve, katere se dopolnjujejo in katere si nasprotujejo.

POVZETEK ČETRTEGA POGLAVJA

Vizija in dobra strategija sta najpomembnejša dejavnika, ki podjetjem omogočata dolgoročno rast in razvoj. Pri tem se moramo zavedati, da še tako dobra strategija ne pomeni uspeha, če jo podjetje ne zna udejaniti oz. realizirati. Zaposleni (vodje in njihovi sodelavci) so tisti ključni faktor, ki lahko čisto povprečno strategijo odlično izpeljejo in uresničijo pomembne strateške cilje. Strategija in vodenje sta v podjetju tesno povezana. Podjetje ne more biti uspešno, če njihovi vodje – še posebej tisti na višjih ravneh odločanja – ne oblikujejo dobre strategije in je potem ne uresničujejo. Brez ustreznega vodenja je zapisana strategija le mrtev kos papirja, ki čaka na svoje udejanjanje.

Vodenja v smislu voditeljstva ne moremo enačiti s tradicionalnim managementom. Oboje je dejavnost učinkovitih managerjev, vendar med voditeljstvom in managementom obstajajo velike razlike. Vodenje kot ena izmed štirih funkcij managementa (planiranje, organiziranje, vodenje, nadziranje) izhaja iz čvrsto definirane organizacijske strukture in si prizadeva za red in reševanje nalog znotraj te strukture. Voditeljstvo pa si prizadeva za vizijo, spremembe, kreativnost ...

Vodjo določajo pomembne karakteristike: strateške, organizacijske, vodstvene in osebne. Za uspešno vodenje so pomembni: znanje (tudi s področja teorij vodenja), veščine in spretnosti, predvsem pa izkušnje, skozi katere si vodja pridobi te temeljne sposobnosti. Vodenje je funkcija, v kateri nastopajo tri ključne spremenljivke: vodja, zaposleni in okoliščine. Vse tri spremenljivke vplivajo na uspešnost vodenja.

Pomembna je tudi čustvena inteligenca. Vsak dober voditelj je vsaj povprečno čustveno inteligenten. Čustveno inteligentni ljudje niso mehkužni, niti ne nujno dobri in nežni. To so ljudje, ki se zavedajo svojih čustev in čustev ostalih. Čustvena inteligenca se začne s samozavedanjem. Vodja mora poznati svoje dobre in slabe strani, prav tako mora prepoznati prednosti in slabosti svojih podrejenih, da jih bo lahko pri vodenju pravilno usmerjal.

VPRAŠANJA ZA RAZMISLEK IN PREVERJANJE ZNANJA

1. Opreделите pojme podjetništvo, upravljanje, management in vodenje.
2. Katera znanja potrebuje višji management?
3. Razmislite o razlikah med managerjem in vodjo? Sta to popolnoma različni osebi?
4. Vodja ima na razpolago več vrst moči. Razmislite o tem, ali je primerno, da vodja pretežno uporablja moč prisile.
5. Katero vodenje je po vašem mnenju primernejše ob uvajanju sprememb: transakcijsko ali transformacijsko? Utemeljite.
6. Imate manj sposobne zaposlene, ki pa so motivirani. Kateri stil vodenja bi uporabili?
7. Kaj daje po vašem mnenju boljše učinke, usmerjenost vodje k rezultatom ali usmerjenost k ljudem?
8. Razložite, kako pomembna je čustvena inteligenca pri vodenju?



VIRI IN LITERATURA ZA POGLABLJANJE ZNANJA

1. Cimerman et. al. *Manager, prvi med enakimi*. Ljubljana: Gospodarski vestnik. 2003.
2. Martinčič, R. *Čustvena inteligenca pri vodenju ljudi*. (online). 2007. (citirano 27.2.2009).
dostopno na naslovu: <http://qube.gess.si/users/rmartincic>
3. Možina, S. *Osnove vodenja*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta. 1994.

5 VODENJE SKUPINSKIH PROCESOV

UVOD V POGlavJE

Janez je vodja delovne skupine v podjetju za proizvodnjo avtomobilskih delov. Vedno si je predstavljal, da mora vodja vedeti vse in se o vsem tudi sam odločati. Sodelavci (podrejeni) so zgolj izvajalci. Na ta način je svojo skupino tudi vodil, odkar je postal vodja. Prejšnje četrletje pa so v podjetju uvedli pokazatelje uspešnosti za vsako delovno skupino glede na pokazatelje uspešnosti podjetja kot celote. Ker rezultati njegove delovne skupine niso bili najboljši in tudi ne skladni s postavljenimi cilji, je Janez poskušal najti rešitve. Do določene mere mu je situacijo uspelo izboljšati, a njegova delovna skupina v celoti še vedno ne dosega zastavljenih ciljev. Glavni problem je, da procesa dela ne obvladujejo do te mere, da bi bil prepričan, ali bodo cilji doseženi ali ne. Ugotovil je, da preveč različnih dejavnikov vpliva na nastanek problemov, da bi jim bil lahko v celoti kos sam. Ugotavlja, da bi pri reševanju problemov potreboval sodelovanje svojih sodelavcev in delavcev iz drugih služb: tehnologije, kakovosti, vzdrževanja, kadrovske službe in mogoče še koga. Pri tem se mu poraja kar nekaj vprašanj: kako naj se zadeve loti, s katerimi težavami naj začne najprej, ali bodo sodelavci iz teh služb hoteli sodelovati, poleg tega so se mu določeni sodelavci zdeli težavni. Malo ga je bilo tudi strah, ker se mu je zdelo, da bo s komunikacijo izgubil veliko časa. Kadar o problemih razmišlja sam in se sam odloča o rešitvah, gre vedno precej hitreje. Poleg tega bi mu lahko tudi očitali, da procesa dela v svoji delovni skupini ne obvladuje in zato išče pomoč drugje. Ravno tako ni prepričan, kakšni bodo odzivi njegovih podrejenih, ali bo zaradi tega trpela njegova avtoriteta. Pred časom je bil sicer na izobraževanju na temo vodenja timov in reševanja problemov, vendar je že malo pozabil, za kaj je šlo. Odločil se je, da bo poiskal literaturo iz izobraževanja na to temo in se poskusil zgledovati po njej, saj njegova trenutna prizadevanja nimajo pravih rezultatov.



RAZMISLI

1. Poskusite odgovoriti na vprašanja, ki se zastavljajo Janezu.
2. Kako bi vi ravnali v podobni situaciji?
3. Ali lahko najdete kakšne koristne napotke, ki bi lahko Janezu koristila v tej situaciji, tudi v drugih poglavjih?

Janeza je v resnici strah začeti s timskim delom, saj le-to izgleda na prvi pogled precej zapleteno: potrebno se je dobro pripraviti na začetek dela, k sodelovanju povabiti ustrezne ljudi, uskladiti datum in uro srečanj, določiti potek dela ipd.

S podobnimi vprašanji se seveda srečuje večina vodij, ko poskuša začeti s timskim delom. Če nič drugega, je ljudem vedno nekoliko neprijetno, ko začnejo z določenimi spremembami. Poleg tega je individualno delo hitrejše, ker pri tem niso potrebni drugi ljudje in s tem povezani (včasih dolgi) sestanki. Hitrost je edina prednost individualnega dela oz. individualnih odločitev pred timskim delom. Veliko več je pri tem slabosti. Individualne rešitve so velikokrat enostranske in zato delujejo na kratek rok. Sodelavci, ki takšne odločitve (po navodilu vodje) izvajajo, pa se z rešitvami ne identificirajo in jim zato ni veliko mar, če bodo dale ustrezen rezultat in odpravile problem ali ne. Danes se vsi strinjajo, da lahko ustrezne in dolgoročne rezultate dosežemo samo s timskim delom. V tem poglavju si bomo podrobneje pogledali, kako delujejo in se razvijajo skupine in timi, kako v njih delujejo ljudje, kakšne metode in pripomočke pri reševanju problemov poznamo, kakšna je razlika med

reševanjem problemov in odločanjem, kako identificiramo probleme in kako pri ljudeh spodbuditi ustvarjalnost. Vse to so sestavine vodenja skupinskih procesov. Ob tem pa boste našli tudi možne odgovore za dileme, s katerimi se srečuje Janez.

5.1 INDIVIDUALNO IN TIMSKO DELO

Že v uvodu v poglavje smo ugotovili, da je delo v timu zahtevnejše kot pa delo posameznika. Podjetja se odločajo za timsko delo takrat, ko delovne naloge presegajo sposobnosti posameznikov in jih lahko rešimo samo timsko. Poglejmo si, kakšne so značilnosti timskega dela glede na individualno delo:

TIMSKO DELO	INDIVIDUALNO DELO
zbere se več znanja, informacij, idej (več glav več ve)	delo je odvisno od posameznika zato so znanje, informacije, ideje bolj omejene
sposobnost opravljanja kompleksnih nalog	primerno za opravljanje enostavnejših nalog
rešitve oz. odločitve so bolj celovite in dolgoročne	rešitve so bolj parcialne in delujejo na kratek rok
neprimerno za krizne situacije	primerno za krizne situacije
večja zavzetost članov tima za realizacijo rešitev oz. odločitev	člani skupine se ne identificirajo z rešitvijo oz. odločitvijo; čutijo, da jim je vsiljena (običajno) od zgoraj
zahteva več časa	zahteva manj časa

Na podlagi zgornje razpredelnice lahko vidimo, da imata tako timsko kot individualno delo svoje prednosti in pomanjkljivosti.



POMNI

Rezultat dela tima mora biti vedno nekaj več, kot bi bil samo seštevek dela njegovih posameznikov.

V podjetjih moramo v stabilnih oz. normalnih okoliščinah vedno težiti k timskemu delu.

Kadar pa se nahajamo v krizni situaciji, vedno delujemo in se odločamo individualno, ker ni časa za »sestankovanje« in usklajevanje mnenj.

Timsko delo je danes nujno, ker je delo čedalje bolj strukturirano in kompleksno. Če želimo najti prave rešitve za probleme, se dolgoročno ustrezno odločati ..., potem moramo v to vključiti vse potenciale posameznikov, ki so nam na razpolago. Timsko delo je oblika, ki je za to najbolj primerna.

5.2 SKUPINSKO IN TIMSKO DELO

Tudi med skupino in timom obstajajo precejšnje razlike. Poudariti je potrebno, da ni vsaka skupina tim, je pa vsak tim tudi skupina. Skupina je torej širši pojem od tima. Enostavno rečeno so člani skupine med seboj manj povezani kot člani tima. Najlažje bi potegnili ločnico med delom skupine in tima, če bi rekli, da si pri delu v skupini posamezniki delo razdelijo, ga individualno opravijo in kasneje spet skupaj preverijo ali se pogovorijo o narejenem. Tim pa

vse faze dela opravi skupaj. Poleg tega so skupine lahko večje, v timu pa je lahko največ do 9 ljudi. Najlažje se bomo odločili ali nalogo opraviti v skupini ali v timu, če si bomo pogledali njune značilnosti.

Značilnosti skupin so naslednje (Maddux, 1992, 11):

- Člani menijo, da so organizirani v skupine iz administrativnih razlogov. Posamezniki delajo neodvisno, le včasih, če so cilji skupni, v povezavi z drugimi.
- Ker člani niso dovolj vključeni v načrtovanje ciljev skupine, skušajo vso pozornost usmeriti sami nase. Delo jemljejo kot najeti delavci.
- Vodja članom raje naloži, kaj morajo delati, kot da bi jih spraševal, kakšen bi bil najboljši način. Predlogov ne spodbuja.
- Člani ne zaupajo ciljem svojih sodelavcev, ker ne razumejo njihove vloge v skupini. Izražanje lastnega mnenja ali ne strinjanje se obravnava kot nezaželeno, ker ne podpira, temveč deli enotnost skupine.
- Člani so zelo previdni pri tem, kaj povedo, tako da je resnično razumevanje v skupini nemogoče. Lahko se pojavi namišljeno igranje vlog. Postavljajo se pasti v komuniciranju, v katere se lahko ujamejo vsi, ki niso dovolj previdni.
- Člani so za delo lahko dobro usposobljeni, vendar jih vodja ali drugi sodelavci ovirajo, da bi znanje lahko uporabili.
- Člani se znajdejo v konfliktnih situacijah, za katere ne vedo, kako bi jih rešili. Vodja lahko odlaga posredovanje, dokler ni povzročena že resna škoda.
- Člani lahko pri odločitvah, pomembnih za skupino, sodelujejo, ali pa tudi ne. Skladnost z mnenjem vodje je pogosto pomembnejša kot uspešni delovni dosežek skupine.

Seveda pa so člani v skupini med seboj bolj ali manj povezni in skupina ima lahko že tudi nekaj značilnosti tima. Skupino lahko predstavlja že nek oddelek ali služba v podjetju. Izkušnje kažejo, da so zaposleni v različnih oddelkih med seboj različno močno povezani. V njih obstaja različna stopnja kohezivnosti. Tako ima lahko neka skupina že določene elemente tima.



PRIMER

Danes se v podjetjih trudijo, da bi v čim večji meri izkoristili potencialne zaposlenih oz. povečali njihovo kompetentnost. Zato želijo vzpostaviti takšno organiziranost, da bi imele posamezne manjše organizacijske enote čim več značilnosti timov. Eden izmed takšnih načinov je organiziranje podjetja po delovnih skupinah, ki jih podjetja imenujejo različno: osnovne delovne enote, mini družbe, temeljne enote dela ipd. Več o tem si lahko preberete v knjigi »Drugačen način organiziranja podjetij« (1998), avtorja Vrčko, Erjavšek.

Značilnosti tima, ki istočasno predstavljajo njegove prednosti pred skupino, so naslednje (Steers v Vrčko et al., 2004, 245):

- medsebojno dopolnjevanje članov tima glede znanja, sposobnosti, spretnosti, temperamentov itd.,
- pri timskem delu se zbere več znanja, informacij in idej,
- timi lahko razvijejo širšo perspektivo in »preizkusijo« več alternativ,
- posamezniki, ki sodelujejo pri sprejemanju odločitve, so z njo bolj zadovoljni (kot v primeru, da bi jo sprejel kdo brez upoštevanja njihovega mnenja) in jo bodo tudi prej podprli,

- delo v timu razvija komunikacijske sposobnosti in omogoča stik med zaposlenimi,
- zaposleni si med seboj pomagajo,
- načrtovanje je lažje, delo pa bolj zanimivo in dinamično,
- posamezniki so v timu deležni večje podpore in čustvene sprejetosti ter lažje izoblikujejo svojo identiteto,
- skupna evalvacija (ocenitev) in kritična analiza omogočata reševanje nastajajočih težav, hkrati pa krepita samozavest članov pri načrtovanju novih nalog,
- konstruktivna kritičnost spodbuja rast tima in rast posameznika znotraj njega.

Timsko delo ima tudi svoje pomanjkljivosti. Da zahteva več časa, smo že omenili, poleg tega pa tim ne sme biti pod vplivom enega posameznika ali manjše skupine ljudi. V tem primeru se izničijo vse zgoraj navedene prednosti, ker tim postane orodje v rokah posameznikov. Če želimo v polni meri izkoristiti prednosti timskega dela, morajo biti vsi člani tima enakopravni. Z razvojem timskega dela povečujemo povezanost ljudi v podjetjih in tako izboljšujemo prenos znanja in izkušnje med zaposlenimi, s tem pa lažje, kakovostnejše in hitrejše reševanje problemov. Timsko delo podjetju omogoča hitrejše, učinkovitejše in fleksibilnejše nastopanje na trgu. Seveda pa mora biti timsko delo prisotno v celotni organizacijski strukturi podjetja.



RAZMISLI

Kakšen način vodenja bi bil primeren za timsko delo?



INTERNETNI VIRI

Več o tem si lahko preberete na: <http://en.wikipedia.org/wiki/Team>

5.3 REŠEVANJE PROBLEMOV IN ODLOČANJE

Pri reševanju problemov posameznik ali skupina izvaja določene postopke, s katerimi pridejo do predlogov za rešitev določenega (običajno) problema. Pri odločanju pa gre za to, da ima posameznik ali skupina tudi sredstva, moč in motivacijo za uresničitev (realizacijo) rešitev. Če ima skupina, ki problem rešuje, na voljo sredstva in je motivirana za rešitev problema, potem gre istočasno tudi že za odločanje. Lahko pa se skupina odloča samo za tisti del rešitev, za katere je pristojna, ostale pa lahko posreduje v presojo hierarhičnim nivojem, ki so zanje odgovorni. Reševanja problemov in odločanja pri posameznikih oz. skupinah med seboj ne moremo strogo ločevati, saj se obe aktivnosti med seboj prepletata.

Opredelitev odločanja je več. Večina vsebuje naslednje značilnosti (Vrčko et al., 2004, 117):

- gre za umsko dejavnost,
- pojavi se pri reševanju problemov,
- gre za presojo o vsaj dveh ali več alternativnih rešitvah,
- gre za določanje poti za dosego cilja.

Glede na te opredelitve odločanja lahko tudi rečemo, da je reševanje problemov sestavni del odločanja oz. da je odločanje širši pojem od reševanja problemov.

5.3.1 Postopek reševanja problemov

Reševanje problemov je danes ena izmed osnovnih nalog vodij in spada v proces nenehnega napredka vsake organizacijske enote podjetja, zato se marsikatero podjetje loti uvajanja reševanja problemov kot poseben projekt. V kolikor želimo začeti s tem procesom pa moramo poznati postopek reševanja problemov, ki običajno zajema naslednje faze: identifikacijo in opredelitev problemov, določanje prioritete vrstnega reda problemov, analizo stanja, določitev vzrokov, ki povzročajo problem, določanje rešitev in plan aktivnosti.

Delovne skupine (oddelki, sektorji ipd.) se v podjetjih običajno srečujejo z veliko problemi v zvezi z doseganjem njihovih ciljev. Vodje običajno ne vedo, kje bi začeli oz. menijo, da je problemov preveč in jih sami zato ne morejo razrešiti. Tako se ukvarjajo samo s problemi, ki se pojavijo trenutno in so običajno že nujni oz. že predstavljajo krizno stanje. V kolikor želimo imeti z reševanjem problemov korist, se jih moramo lotiti plansko. Prvi korak k temu predstavlja identifikacija in opredelitev problemov. Gre za to, da vodja najprej identificira vse probleme, ki nastajajo v njegovi skupini in naredi njihov seznam. Nato vsak problem poskuša še čim bolj natančno in ustrezno opredeliti oz. definirati. Včasih pravijo, da dobra definicija pomeni že pol rešitve problema, ker že sama po sebi izraža bistvo problema.

Pri tem se je potrebno zavedati, kaj v resnici predstavlja problem v neki delovni skupini oz. kje »prave probleme« iskat.



PRIMER

V nekem podjetju smo poskušali identificirati probleme v zvezi z doseganjem ciljev ene izmed delovnih skupin. Ko smo vodje vprašali s katerimi problemi se srečujejo, so začeli naštevati, da jim primanjkuje delavcev, da imajo premalo računalnikov, da ni ustrezne tehnološke dokumentacije ipd. Opozorili smo jih, da to niso problemi, ampak vzroki ali rešitve problemov.

Da bi prišli do »pravih« problemov, smo jih vprašali, kakšne negativne posledice imajo, ker nimajo dovolj delavcev, računalnikov ...? Šele odgovori so predstavljali probleme, ki smo jih kasneje pričeli reševati, kot sta npr. problem slabe kakovosti izdelkov in nedoseganje planskih količin.

Probleme običajno predstavljajo vse vrste planskih vrzeli.



POMNI

Planska vrzel predstavlja razkorak med želenim stanjem (cilji) in dejanskim stanjem (realizacijo). Povsod, kjer takšna razlika nastane, lahko govorimo o problemu.

Naslednji korak predstavlja določitev prioritete vrstnega reda problemov. V tej fazi moramo določiti, kateri problem od naštetih je najbolj pomemben in ga je potrebno najprej rešiti. Prioritetni vrstni red problemov običajno določimo na podlagi negativnih posledic, ki jih prinašajo: več negativnih posledic problem prinaša, večjo prioriteto mu damo. Nato začnemo z reševanjem najbolj perečega problema. Posamezen tim naj vedno rešuje samo en problem naenkrat. V obratnem primeru povzročamo zmedo. Res pa je tudi, da z rešitvijo najbolj perečega problema odpravimo največ negativnih učinkov (Paretoovo pravilo – glej podpoglavje o tehnikah, ki jih lahko uporabimo pri reševanju problemov)

Sledi analiza stanja izbranega problema, kjer poskušamo zbrati čim več informacij o njem. Informacije lahko najdemo v različni dokumentaciji, v razgovoru z zaposlenimi, dobrih in slabih izdelkih, reklamacijah kupcev, stroških ipd. Tako zbrano dokumentacijo običajno poskušamo tudi urediti. Eden izmed načinov je, da dokumentacijo pregledamo in ocenimo njeno ustreznost, na podlagi številčnih podatkov poskušamo narediti določene diagrame (Pareto, Histogram ... - glej podpoglavje o tehnikah, ki jih lahko uporabimo pri reševanju problemov), da naredimo podatke čim bolj enostavne, jasne in nam čim več povedo. Dobra analiza stanja je pogoj za dobro delo tima v nadaljevanju.

Ko smo se dobro seznanili z analizo stanja problema, poskušamo najti vzroke za nastanek problema. V ta namen lahko uporabimo kakšno izmed tehnik za ustvarjanje novih idej (npr. Brainstorming - glej podpoglavje o metodah in tehnikah vzpodbujanja ustvarjalnosti).

V naslednji fazi določimo rešitve za vsak v prejšnji fazi določen vzrok. Pri iskanju rešitev se je potrebno vprašati:

- kaj lahko naredimo takoj, z obstoječimi materialnimi in človeškimi viri, da bi stanje izboljšali;
- kakšne so dolgoročne rešitve, povezane z večjimi spremembami, investicijami ipd.

Pri vsaki rešitvi je potrebno opredeliti tudi čas trajanja za njeno izvedbo, možen rok in izvajalca. Tako določene rešitve lahko nato služijo za odločanje.

5.3.2 Tehnike, ki jih lahko uporabimo pri reševanju problemov

- Večkriterijska tabela in tabela za glasovanje:

Večkriterijska tabela se največkrat uporablja za določanje prioritete vrstnega reda problemov. Vodje ne naletijo samo na en problem, ampak na več problemov hkrati. Da ne bi zaradi tega prišlo do neaktivnosti oz. opuščanja reševanja problemov (slaba volja, zmeda ipd.), je najbolje narediti prioriteten vrstni red problemov in začeti z reševanjem najbolj pomembnega. Pri tem lahko uporabimo večkriterijsko tabelo.

Oblikujemo jo tako, da navpično v tabelo vpišemo probleme, vodoravno pa kriterije. Kriterije določimo kot negativne posledice, ki jih posamezen problem prinaša. Nato ocenimo vse probleme glede na vse kriterije, in sicer glede na velikost vpliva, ki jih ima posamezen problem na tako določene kriterije.

Problem/kriterij	kakovost	Stroški	varno delo	varnost kupca	podoba podjetja	SKUPAJ
Problem št. 1						
Problem št. 2						
Problem št. 3						
Problem št. 4						
Problem št. 5						
Problem št. 6						
5 – zelo velik vpliv 2 – majhen vpliv 4 – velik vpliv 1 – zelo majhen vpliv 3 – srednji vpliv 0 – ni vpliva						

Slika 35: Večkriterijska tabela – primer

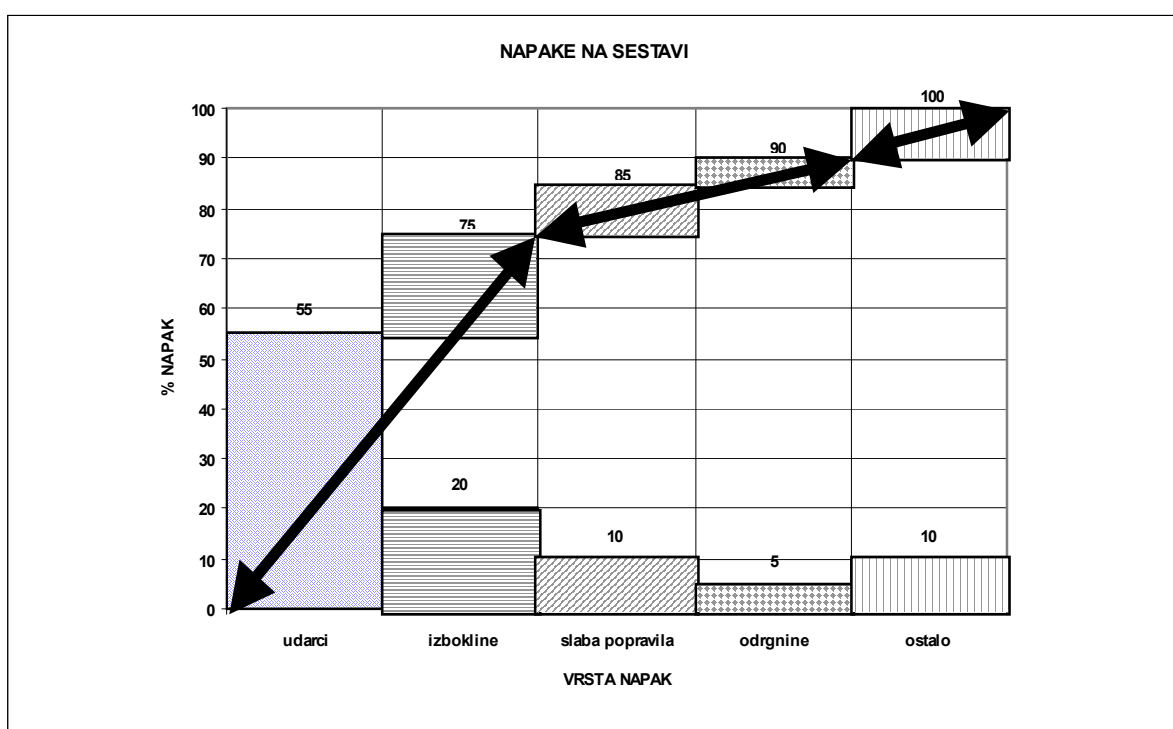
Vir: Vrčko et al., 2004, 109

Problem, ki je dobil največje število točk, je najbolj pomemben, ker najbolj vpliva na negativne posledice in ga začnemo reševati prvega. Nato se lotimo naslednjega po številu zbranih točk itd.

Če imamo težavo z določitvijo kriterijev (npr. pri slabo merljivih, t.i. managementskih problemih), lahko uporabimo tabelo za glasovanje. Oblikujemo jo enako kot večkriterijsko tabelo, le da namesto kriterijev v vodoravni del tabele vpišemo imena članov tima, ki kasneje glasujejo o problemih glede na to, kako je posamezen problem zanje pomemben. Pri tem člani tima ne smejo glasovati o problemu, ki so ga sami predlagali.

Omenjeni tabeli se lahko uporabita tudi pri določanju oz. izboru rešitev. V tem primeru namesto problemov v navpični del vpišemo predlagane rešitve, v vodoravni del pa kriterije, ki smo jih določili že prej. Ocenjujemo vpliv rešitve na odpravo negativnih posledic.

- Pareto diagram:



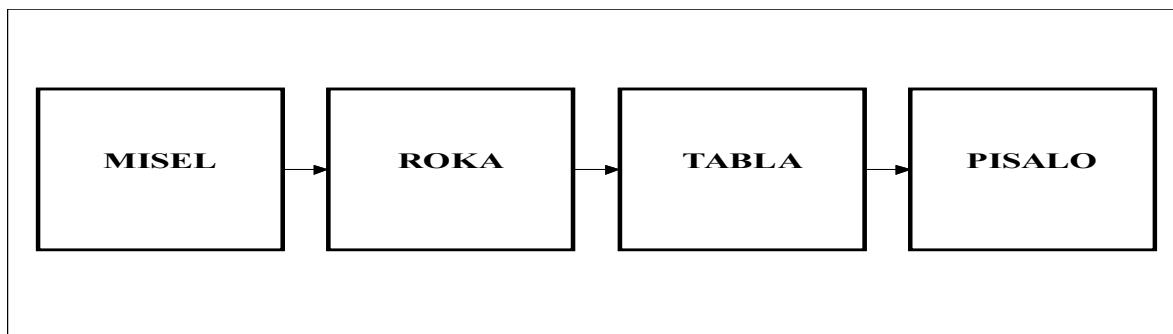
Slika 36: Pareto diagram – primer

Vir: Vrčko et al., 2004, 110

Uporabimo ga lahko pri določanju prioriteta vrstnega reda (ranga) problemov (tudi na podlagi ocen iz večkriterijske tabele ali tabele za ocenjevanje) ali pri analizi stanja, ko že rešujemo nek problem (npr. katera napaka znotraj problema je najbolj pereča). Pareto diagram nam omogoča natančen pregled situacije glede teže problema, napake ipd., ker nam pove, na kaj se moramo osredotočiti. Paretoovo pravilo namreč pravi, da 20 % problemov (ali napak znotraj nekega problema ipd.) povzroča 80 % negativnih učinkov. Ali drugače, če izberemo »prave« probleme (ali bistvene napake), lahko odpravimo 80 % vseh negativnih učinkov. Torej z relativno majhnim vložkom odpravimo večino negativnih učinkov.

Ta pripomoček lahko uporabimo, kadar je problem (napako) možno kvantitativno meriti

- Blok diagram:



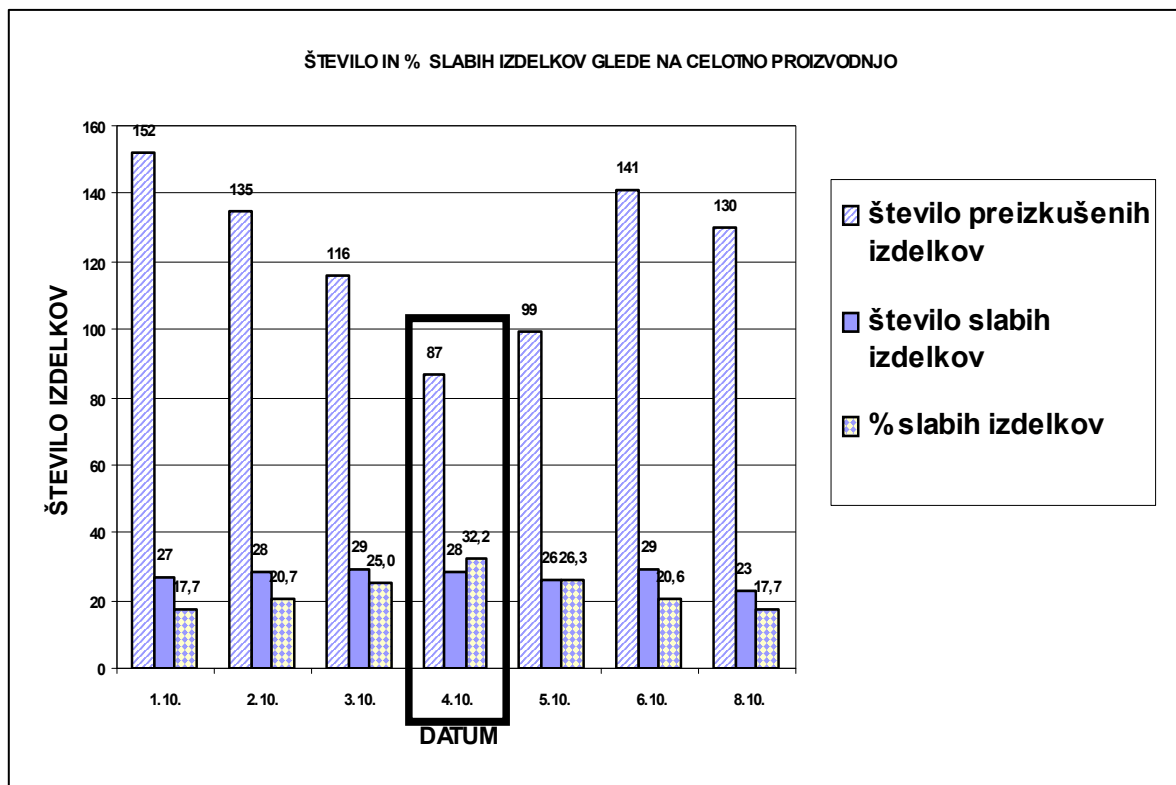
Slika 37: Blok diagram – primer pisanja na tablo

Vir: Vrčko et al., 2004, 111

Tudi blok diagram običajno uporabljamo pri analizi problema. Z njim poskušamo razjasniti, kaj vse nastopa v procesu dela, kjer problem nastaja, katere elemente zajema neka operacija ali nek izdelek ipd. Kasneje lahko poskušamo ugotoviti, kateri izmed elementov v procesu predstavlja šibko točko.

- Histogram:

Histogram nam pokaže, na katero obdobje (čas) se moramo osredotočiti pri reševanju problema. Prikaže nam, kdaj je bilo najbolj kritično obdobje. Uporabljamo ga predvsem pri analizi problema.



Slika 38: Histogram – primer

Vir: Vrčko et al., 2004, 111

- Tabela: aktivnosti, nosilci, roki:

Tabelo uporabljamo pri določanju rešitev. Pri tem je pomembno, da kar se da natančno določimo rešitve (čim bolj konkretno), roke (do kdaj mora biti predlagana rešitev izvedena) in nosilce (kdo mora rešitev realizirati). V tabeli pa lahko zajamemo še stroške, ki jih potrebujemo za realizacijo rešitev. S tako opredeljenimi nalogami obstaja večja verjetnost, da bodo rešitve tudi realizirane. V obratnem primeru se lahko zgodi, da bodo predlogi ostali samo na papirju.

AKTIVNOSTI	STROŠKI		ROKI	NOSILCI
	€	URE		

Slika 39: Tabela: aktivnosti, nosilci, roki

Vir: Vrčko et al., 2004, 112

- SWOT analiza

v osnovi sicer predstavlja celovito oceno podjetja glede njegovih prednosti (Strength), slabosti (Weakness), priložnosti (Opportunity) in nevarnosti (Threat) in predstavlja začetnice angleških besed, ki so v oklepaju. Z njo si lahko pomagamo tudi pri iskanju rešitev problema. Pri tem vse možne rešitve za nek problem razvrstimo v tabelo glede na štiri zgoraj navedene spremenljivke. Rešitve, ki so uvrščene v okviru prednosti in priložnosti, govorijo v prid izboru določene rešitve, tiste v okviru slabosti in nevarnosti pa proti izbiri neke rešitve.



INTERNETNI VIRI

Primer SWOT analize lahko najdete na:

http://www.cek.ef.uni-lj.si/u_diplome/marusic1993.pdf

Vse zgoraj navedene pripomočke za reševanje problemov lahko uporabimo tudi pri odločanju.

5.3.3 Odločanje

Omenili smo že, da sta lahko reševanje problemov in odločanje vzporedna procesa. O odločanju govorimo takrat, kadar so izpolnjeni naslednji pogoji (Možina et al., 1994, 214):

- Če obstaja minimalna ali velika razlika med realnim stanjem in zelenimi cilji.
- Tisti, ki odloča, se mora zavedati pomembnosti razlike.
- Tisti, ki odloča, mora biti motiviran, da zmanjša razliko med dejanskim in zelenim (ciljnim) stanjem.
- Tisti, ki odloča, mora imeti na voljo tudi sredstva (denar, sposobnost, moč, znanje) za zmanjšanje razlike med dejanskim in zelenim stanjem.

Pri odločanju veljajo iste značilnosti, kot smo jih navedli za individualno in timsko delo, čeprav se moramo seveda zavedati, da je vsako odločanje vedno tudi individualno dejanje (Možina et al., 1994, 215).

Odločanje velikokrat opredeljujemo kot eno izmed temeljnih značilnosti dela vodij. Gre namreč za to, da pretežni del dela vodij predstavljajo odločitve. Toda odločanje ni samo delo vodij, ampak tudi delo specialistov in ostalih zaposlenih v podjetju, torej vsakega na svojem nivoju oz. v skladu s svojimi pristojnostmi. Pri tem se od le-teh, predvsem pa od vodij, zahtevajo (Rozman et al., 1993, 37):

- Izkušnje, ki so koristne pri programiranih oz. standardiziranih odločitvah. Pri nestandardiziranih odločitvah pa te niso pomembne v tolikšni meri. Celo škodljivo je lahko, če pri razreševanju novih problemov uporabljamo stare, preizkušene pristope. Tu pridejo v poštev edino izkušnje, ki nam pomagajo reševati nestandardizirane probleme.
- Logično sklepanje o vzrokih in posledicah, o povezavi med enimi in drugimi itd. To je zlasti pomembno v fazi ugotavljanja problemov, kar je ena ključnih nalog managementa.
- Ustvarjalnost, ki je pomembna zlasti med iskanjem rešitev problema. V ta namen je razvitih precej tehnik za ustvarjalno mišljenje. Najbolj se uporablja »brainstorming« - možganska nevihta, pri kateri nam gre za čim večjo količino možnih idej, ki jih kasneje ovrednotimo.
- Sistemiški pristop, ki je pomemben že zaradi usklajevalne naravnosti managerja. Pomeni gledanje na stvari ter dogajanje z vidika celote. Poudarek je na celoti in na povezavah med deli. Nekateri menijo, da je razmeroma malo ljudi, ki so sposobni tega pristopa.
- Poznavanje kvantitativnih in sintetičnih metod, ki služijo managerju pri razreševanju problemov. Gre za razne operacijske raziskave in analitične metode, ki pomagajo pri usklajevanju konfliktov med različnimi deli podjetja ali pri problemih managementskega usklajevanja. Nekaj je omenjenih tudi v tem poglavju (glej poglavje Tehnike za pomoč pri odločanju).

Na odločanje pa vplivajo tudi določeni zunanji dejavniki. Najpomembnejše med njimi so zagotovo informacije. Praviloma poznamo le del relevantnih informacij. Če bi vedno poznali vse, bi načeloma lahko vedno točno predvideli rezultat. To pa se v resnici dogaja le redkokdaj. Velja pravilo, da za 20 % cene dobimo 80 % in za 80 % cene preostalih 20 % informacij. Danes jih sicer ni problem dobiti. Živimo v obdobju interneta, kjer na svetovnem spletu lahko pridobimo ogromno količino podatkov. Danes se ukvarjamo s problemom pravih (relevantnih), verodostojnih informacij. Na svetovni splet lahko vsakdo pošlje katerikoli podatek, tudi neresničen, zato moramo biti pri njihovi uporabi previdni.

Na odločanje vplivajo tudi objektivne razmere. To so razmere, v katerih deluje podjetje in nanje nima vpliva oz. jih ne more kontrolirati; to je npr. gibanje cen nafte. Vseeno pa jih moramo pri odločanju poskusiti predvideti.



RAZMISLI

Kateri bi še lahko bili dejavniki, na katere podjetje nima vpliva?

Na odločitve vplivajo še objektivna in subjektivna verjetnost. Objektivna verjetnost (Možina et al., 1994, 225) je pogostost pojavljanja nekega rezultata, izračunana na osnovi objektivnih dejstev in podatkov. Tako izračunana verjetnost je lahko precej zanesljiva, čeprav temelji na predpostavki, da se bo preteklost ponavljala tudi v prihodnje. Lahko pa se pojavijo nepričakovani dogodki, ki takšno verjetnost spremenijo. Subjektivna verjetnost pa je

pogostost pojavljanja določenega rezultata, ki je ocenjena po osebni presoji in prepričanju. Takšne presoje med posamezniki zelo variirajo. Odvisne so od izkušenj, znanja, intuicije, osebnih lastnosti itd. Tu se velikokrat pojavi tudi negotovost, stanje, pri katerem posameznik nima potrebnih informacij, da bi lahko ocenil verjetnost pojavljanja alternativnih rešitev.

Prvine organizacijskih odločitev

Odločitve, ki jih morajo sprejemati zaposleni v podjetju, so zelo raznolike. Razlikujejo se tudi metode, ki jih morajo pri tem uporabljati posamezniki. Zaradi raznolikosti je tudi klasifikacij organizacijskih odločitev zelo veliko. V grobem in za praktično uporabo lahko ločimo tri vrste organizacijskih odločitev: rutinske odločitve, adaptivne odločitve in inovativne odločitve.

Do klasifikacije teh odločitev pridemo, če upoštevamo tipe problemov, s katerimi se zaposleni srečujejo, in tipe rešitev teh problemov.

- Rutinske organizacijske odločitve:

Možina pravi (Možina et al., 1994, 219), da so rutinske organizacijske odločitve standardizirane izbire, kadar so relativno dobro definirani in poznani tako problemi kot rešitve. Ponavadi za takšne probleme obstajajo tudi pravila za reševanje, ki tako postane hitro in preprosto. Zaposleni lahko obvladujejo veliko število takšnih problemov. Pri rutinskih odločitvah se v veliki meri uporablja računalniška podpora.

Za managerje je privlačno, da lahko rutinske odločitve prenesejo na sodelavce in se tako razbremenijo dela svojih obveznosti. Pomembno pri tem je tudi to, da čim več ponavljajočih opravil rutinirajo. Rutiniranje odločanja lahko bistveno poveča hitrost in enostavnost odločanja, ki ga je obenem mogoče tudi decentralizirati. Vendar standardizirano odločanje ni uspešno v vseh primerih. To je predvsem takrat, ko se okoliščine bistveno spremenijo.

- Adaptivne odločitve:

Možina pravi (Možina et al., 1994, 219), da so to izbire, ki ustrezajo kombinaciji srednje definiranih in le delno poznanih problemov in rešitev. Ponavadi so delno preoblikovane, dograjene in novim razmeram prilagojene prejšnje rutinske odločitve. Največ odločitev v organizaciji je ravno te vrste. Predstavljajo tudi podlago za tako imenovano "stalno izboljševanje" (procesa, vodenja ...). Do adaptivnih odločitev pridemo takrat, ko zaradi spremenjenih dejstev rutinske odločitve ne dajejo več zelenih rezultatov in jih moramo spreminjati.

- Inovativne odločitve:

To so izbire, ki temeljijo na odkritju, identifikaciji ter diagnozi neobičajnega in nerazrešenega problema ter na razvitju edinstvenih ali kreativnih rešitev (npr. razvijanje novih proizvodov ali tehnologij). Sem spadajo tudi inovacije. Pri inovativnem odločanju gre za odločanje o problemih, ki so nepoznani, dvoumni. Nepoznane so zato tudi možne izbire. Rešitve so alternativne. Gre za ustvarjalno mišljenje, ki je povezano z novimi, neobičajnimi, redkimi rešitvami.

Pripomočke za inovativno mišljenje predstavljajo metode in tehnike za vzpodbujanje ustvarjalnosti.

5.3 TIMSKE VLOGE

Vsak tim sestavljajo ljudje s svojimi različnimi lastnostmi in mu na ta način dajejo poseben pečat. Pri tem moramo ločiti funkcijsko vlogo posameznika od timske vloge. Funkcijska vloga je torej vloga, ki nam jo dodeli delodajalec, ko nas sprejme v delovno razmerje. Pri tem

izbira predvsem na podlagi naših sposobnosti, strokovnosti in izkušenj in manj na podlagi naše osebnosti. Vendar pri delu obenem »igramo« tudi timske vloge, ki je bolj izraz našega načina vedenja in sodelovanja in na katerega bolj vplivajo osebnostne poteze vzorci vedenja, kot pa naše poklicno znanje. Za dobro delovanje tima je pomembno, da se vloge posameznih članov med seboj dobro ujemajo in so uravnovešene.

V nadaljevanju si bomo pogledali timske vloge, ki jih je opredelil Meredith Belbin po dolgoletnih raziskavah uspešnih in neuspešnih timov. Timske vloge je določil na podlagi štirih psiholoških značilnosti posameznika: 1) inteligence, dominantnosti; 2) ekstravertiranosti/introvertiranosti; 3) stabilnosti/nestabilnosti; 4) zaskrbljenosti. Na podlagi tega je določil naslednjih devet timskih vlog: izvajalec, koordinator, snovalec, strokovnjak, iskalec virov, ocenjevalec – opazovalec, sodelavec, dovrševalec in tvorec. Njihove značilnosti so povzete v tabeli na naslednji strani (Vrčko et al., 2004, 251).

	SNOVALEC: Kvalitete: ustvarjalen, domiseln, nekonvencionalen. Zmožen rešiti težke probleme. Slabosti: pozablja na detajle. Preveč okupiran s seboj, da bi bil dober sogovornik.
	ISKALEC VIROV: Kvalitete: ekstravertiran, zanesenjaški, komunikativen. Raziskuje priložnosti. Razvija stike. Slabosti: preveč optimističen. Ko ga mine prvo navdušenje, izgubi interes.
	KOORDINATOR: Kvalitete: zrel, samozavesten, dober predsednik. Pojasnjuje cilje, spodbuja odločanje, dobro pooblašča. Slabosti: lahko je manipulatorski. Preveč je usmerjen v delo z ljudmi.
	TVOREC: Kvalitete: izzivalen, dinamičen, dobro dela pod pritiski. Ima moč in pogum za premagovanje ovir. Slabosti: rad izziva (provocira). Žali čustva drugih.
	OPAZOVALEC/OCENJEVALEC: Kvalitete: resen, bister, strateg. Opazi vse možnosti. Natančno presoja. Slabosti: manjka mu navdiha in sposobnosti za motiviranje drugih.
	SODELAVEC: Kvalitete: kooperativen, blag, dojemljiv in diplomatski. Posluša, gradi, odvrča nesporazume. Slabosti: neodločen v kritičnih trenutkih.
	IZVAJALEC: Kvalitete: discipliniran, zanesljiv, konservativen in učinkovit. Udejanja zamisli. Slabosti: nekoliko neprilagodljiv, ni dovzeten za priložnosti.
	DOVRŠEVALEC: Kvalitete: skrben, vesten, zaskrbljen. Išče napake in izpuščene stvari. Vedno je pravočasen. Slabosti: dela si nepotrebne skrbi. Nerač delegira delo.
	STROKOVNJAK: Kvalitete: usmerjen k cilju, notranje motiviran, predan. Posreduje znanje in dragocene tehnične veščine. Slabosti: deluje le na ozko specializiranem področju. Razmišlja tehnicistično.

Čeprav tipologija razlikuje devet timskih vlog, to ne pomeni, da mora imeti tim ravno devet ljudi. Je pa dobro, da je v timu zastopana vsaka od devetih vlog. V manjših timih morajo zato

posamezniki igrati več vlog. Iz zgornje tabele je razvidno, da ima vsaka vloga svoje prednosti in slabosti. To pomeni, da ko izkoriščamo pozitivne lastnosti vloge določenega posameznika, se moramo obenem zavedati tudi slabosti te vloge. V določeni fazi timskega dela (npr. reševanja problemov) lahko določena vloga pomeni prednost, pri neki drugi fazi pa slabost. Snovalca bi s pridom uporabili pri iskanju možnih vzrokov za nastanek problemov, ko rabimo čim več idej. Pri ocenjevanju verjetnosti teh idej pa bi bil snovalec zagotovo manj primeren.

Določeno vlogo lahko tim tudi pogreša, težko pa deluje, če v timu ni osebe, ki bi igrala vlogo koordinatorja.



INTERNETNI VIRI

Več o tem si lahko preberete na:

http://www.znajdise.net/index.php?option=com_content&view=article&id=56%3Atimsko-delo-in-soasno-inenirstvo&catid=36%3Aposlovna-uspenost&Itemid=80

5.5 RAZVOJNE STOPNJE TIMA

Na razvoj tima vplivajo številni dejavniki: število članov, vrsta nalog, cilji, način vodenja, tradicija ipd. V kolikor želi tim opraviti svojo nalogo do konca, preide skozi nekaj stopenj, in sicer:

- oblikovanje

Je faza, ko se tim šele ustanavlja in formira. Člani se šele spoznavajo, ocenjujejo vodjo in njegov način dela, vzpostavljajo medsebojno zaupanje in gradijo medsebojne povezave. V tej fazi je pomembno, da dobijo člani tima čim več relevantnih in kakovostnih informacij.

- nasprotovanje

V tej fazi pride med člani samimi ter med člani in vodjo do posameznih konfliktov in nasprotovanj. To je posledica uveljavljanja posameznikov v skupini in ustvarjanja položaja, uveljavljanja načina vodenja, ustvarjanja medsebojnih povezav itd. Posamezniki se sprašujejo o smiselnosti prevzemanja novih nalog in podrejanja novemu vodji. V medsebojni komunikaciji posamezniki strastno argumentirajo svoja stališča s precejšnjim čustvenim nabojem. Vodja v takšni situaciji konfliktov ne sme potlačiti, ker s tem tvega, da pride do zamer ali indiferentnosti med člani. Pustiti jih mora, da se razvijajo do konca, ker jih je samo na ta način možno preseči in ustvariti vzdušje za prehod na fazo pristajanja.

- pristajanje

Za to fazo lahko rečemo, da se je tim izoblikoval, posamezniki so v njem našli svojo vlogo in položaj, vodja pa ustrezen način vodenja oz. sodelovanja. Tim si med seboj tudi bolj ali manj zaupa. To so pogoji, ko lahko začne z delom. Izražanje mnenj je konstruktivno, v smislu realizacije zastavljenih nalog, člani so odprti, čutijo pripadnost skupini, vodja pa razvije bolj demokratičen slog vodenja. V timu se oblikujejo pisana ali nepisana pravila vedenja. Tim začne delovati normalno.

- izvajanje

V tej fazi so člani tima usmerili svoje moči v izvajanje zastavljenih nalog, skladno s postavljenimi cilji. Izvajanje nalog ne pomeni, da člani slepo sledijo navodilom vodje, ampak prihaja do izmenjave mnenj, ki jih vodja posluša in vključuje v rešitve oz. odločitve, ki se kasneje izvajajo. S tem zagotovi zavzetost članov za realizacijo nalog. Pri tem morajo biti cilji

posameznika, tima in podjetja med seboj usklajeni. Za tim, ki deluje in dosega rezultate, je značilno (Možina et al., 1994, 612), da:

- člani vedo, zakaj je bila skupina formirana;
 - se strinjajo s postopki za odločanje;
 - si zaupajo in so odkriti v medsebojnih odnosih;
 - si dajejo in sprejemajo pomoč v znanju in izkušnjah;
 - imajo občutek, da so samostojni, obenem pa, da so povezani drug z drugim;
 - sprejemajo nasprotja in so jih pripravljeni reševati;
 - se strinjajo, da se delovanje skupine nenehno izboljšuje;
 - so skupaj z vodjo usmerjeni k ciljem in rezultatom.
- zaključevanje

Je zadnja stopnja v razvoju tima. Tim je že opravil naloge, za katere je bil zadolžen in dosegel cilje. V nadaljevanju lahko prejme nove naloge in nadaljuje z delom, lahko pa se delno ali v celoti razpusti. V tem primeru mora ponovno skozi razvojne faze tima. Člani lahko žalujejo in prepričati moramo vsaj to, da bi imeli občutek, da so delali zaman, zato jim moramo omogočiti, da na zaključku proslavijo svoje dosežke in izrazijo svoja čustva.

5.6 USTVARJALNOST

Današnji čas je prežet z gesli o ustvarjalnosti. Podjetja iščejo ustvarjalne sodelavce in ponujajo ustvarjalna delovna okolja. V resnici je že nekaj časa znano, da človeški kapital s svojo ustvarjalnostjo izpodriva finančni kapital. Stroji in naprave, ki jih lahko kupimo na trgu, so na voljo tudi konkurenci. Njihova uporaba, izboljševanje in s tem povezan nenehni napredek podjetja pa je stvar ljudi, ki z njimi upravljajo, in njihove ustvarjalnosti.



POMNI

Ljudje s svojimi kompetencami predstavljajo edini trajni vir konkurenčne prednosti podjetja.

Ustvarjalnost je sicer tudi stvar posameznika, tako kot smo rekli, da je tudi vsako odločanje najprej individualno dejanje. Prave razsežnosti pa lahko dobi ustvarjalnost šele s timskim delom oz. eden izmed razlogov za razvoj timskega dela je tudi v spodbujanju ustvarjalnosti ljudi.

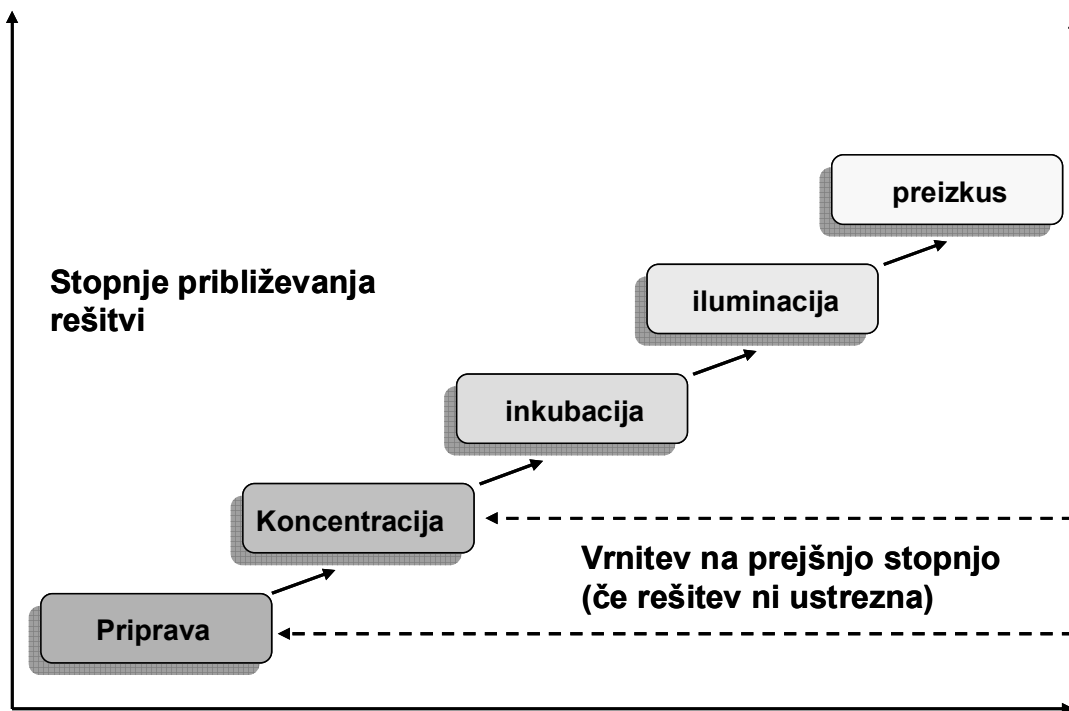
Za ustvarjalnost je velikega pomena nastanek idej, ki lahko kasneje vodijo v invencije, inovacije in tehnične izboljšave. Ideje so zamisli, ki se pojavijo posamezniku v nekem trenutku. Pri tem je pomembno, da se posameznik začne ideje zavedati. Če posameznik idejo razdeli v zamisel možne izboljšave nekega izdelka, procesa ipd., govorimo o invenciji, ki pa še ne pomeni, da bo kdaj uporabna. Uporabnost in koristno novost predstavlja šele inovacija. Tehnična izboljšava pa predstavlja tehnično rešitev, ki je bila uporabljena v praksi s komercialnim učinkom.

5.6.1 Proces inovativnega mišljenja

Proces inovativnega mišljenja običajno poteka v štirih oz. petih fazah:

- Priprava predstavlja fazo spoznavanja in analiziranja stanja, zbiranja gradiva, skratka pridobitev čim večjega števila informacij o zadevi, običajno problemu, ki ga rešujemo.

- Koncentracija je faza združevanja potencialov za rešitev problemov (nekateri to fazo izključujejo) in sprejem odločitve, da je problem potrebno rešiti.
- Inkubacija je faza zorenja, ko premišljamo o problemu in urejamo podatke zbrane v prvi fazi, čeprav gradivo tu ni v ospredju.
- Iluminacija je stopnja, ko pride do nove rešitve. Običajno se to zgodi v trenutku in s tem se prekine faza inkubacije. Čas in kraj pri tem ne predstavljata pomembne vloge.
- Preizkus je faza, ko preverimo, če je rešitev uspešna. V kolikor rešitev ni primerna, se moramo vrniti na eno od prejšnjih faz.



Slika 40: Inovativno mišljenje
Vir: Možina et al., 1994, 251

Omenili smo že, da so za ustvarjalnost zelo pomembne ideje. Zato si pogledjmo še nekaj tehnik za ustvarjanje novih idej.

5.6.2 Tehnike za ustvarjanje novih idej

- »Brainstorming« ali burjenje možganov

Je najpogostejše uporabljana tehnika za timsko ustvarjanje novih idej. Izvajamo jo lahko v manjših skupinah do 8 ljudi. Člane pozovemo, da podajo svoje ideje na neko vprašanje, problem ipd. Zaželeno je, da so ideje čim manj konformne in da jih udeleženci producirajo brez zadržkov. S tem namenom naj bi se člani skupine držali naslednjih navodil:

- vsak naj poskuša podati čim bolj nove ideje,
- idej ne smemo utemeljevati,
- idej ne smemo kritizirati,
- najbolj pomembna je količina idej,
- vsak govori samo, ko je na vrsti,
- vse ideje sproti zapišemo.

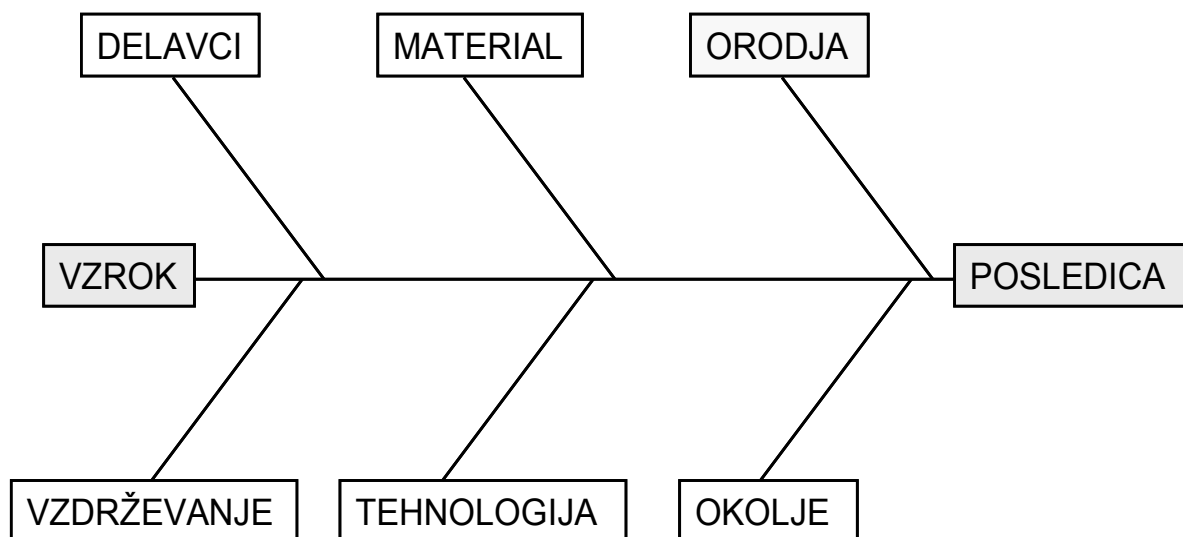
»Brainstorming« temelji na dveh načelih:

- Odprava samocenzure. Udeleženci idej ne vrednotijo, zato je odpravljena bojazen, da bo kdo rekel kaj »neumnega«. »Neumnih« idej ni! Pomembno je prav to, da se posamezniki čutijo sproščene pri izražanju novih idej.

- Asociacije z idejami drugih vodijo do novih idej. V tem je prednost produciranja idej v skupini. Pri posameznikih se sprožijo nove ideje, ko poslušajo, kaj so rekli drugi. Pogosto je prav asociiranje vir najboljše ideje.

- Ishikawa diagram ali ribja kost

Ta tehnika je primerna za odkrivanje problemov ter njihovih vzrokov. Izvaja se lahko v majhnih skupinah, lahko pa jo uporabljajo tudi posamezniki.



Slika 41: Primer področij Ishikawa diagrama pri reševanju problema proizvodnje

Poteka tako, da posamezniki svoje odgovore vpisujejo na t.i. ribjo kost glede na možen skupni imenovalac odgovorov. Odgovori lahko predstavljajo npr. možne vzroke ali rešitve za nek problem. Za pridobivanje novih idej, ki jih vpisujemo v diagram, lahko uporabimo tudi kakšno drugo tehniko za pridobivanje novih idej, npr. »brainstorming«. Ko je diagram izpolnjen, udeleženci analizirajo in ocenjujejo odgovore in se odločajo o najbolj verjetnih odgovorih. Na sliki 10 so prikazana področja, ki so bila uporabljena v Ishikawa diagramu pri reševanju problema iz proizvodnje. V omenjena področja so člani tima, ki so problem reševali, kasneje vpisali svoje ideje kot možne vzroke za nastanek problema.

- »Post-it« tehnika oz. tehnika s samolepilnimi listki

Tehnika se lahko uporablja tako, da udeležencem razdelimo samolepilne listke (s tujko imenovane tudi »post-it«) in jih pozovemo, da nanje napišejo svoje ideje. Kasneje listke poberemo in jih nalepimo na tablo ali večji list papirja na steni. Pri tem poskušamo odgovore razvrstiti po področjih glede na njihov skupni imenovalac. Če so udeleženci med »sortiranjem« odgovorov dobili še kakšno idejo, jo lahko napišejo in oddajo tudi naknadno.



RAZMISLI

Katera od zgoraj opisanih tehnik za zbiranje idej se ti zdi primerna za reševanje problema, s katerim se trenutno ukvarjaš?

5.7 REŠEVANJE KONFLIKTOV

Različne vrste skupin in timov sestavljajo ljudje. Kadar sta v medsebojni interakciji vsaj dve osebi, se lahko pojavijo konflikti, zato se jim praktično ni mogoče izogniti. Do njih pride, ko se med posameznika ali skupino in ciljem, ki ga želijo doseči, postavi neka ovira.

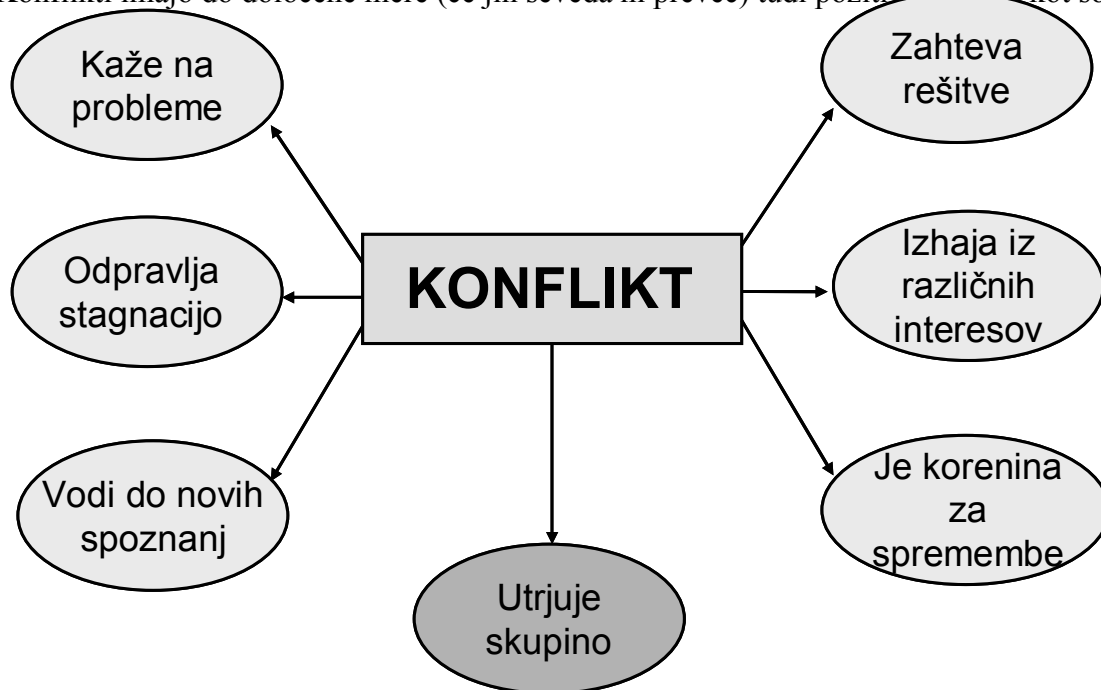
5.7.1 Vzroki za nastanek konfliktov

V podjetju nastanejo konflikti najpogosteje zaradi (Lipičnik v Vrčko et al., 2004, 225):

- razlik v ciljih
Npr. cilj enega oddelka lahko ovira doseganje ciljev drugih oddelkov, kar pripelje do konflikta. Pri usklajevanju ciljev sta pomembni čustvena in razumska komponenta, ki pa sta v ciljih običajno hkrati prisotni in ju ne moremo z lahkoto razdeliti.
- različnosti vlog
Mnogo konfliktov v podjetju je povezanih z vlogami, ki predstavljajo skupek nalog, ki naj bi jih posameznik opravil. Vsak posameznik si oblikuje različne vloge in pri tem izhaja iz svojih osebnih lastnosti.
- značilnosti organizacijske strukture
Konflikti se pojavljajo tudi zaradi nekaterih značilnosti organizacijskih struktur. To so pogosto piramidne strukture, ki povečujejo rivalstvo med posamezniki, hierarhična razdelitev oblasti kot vzrok večanja odvisnosti in prisotnosti strahu pred ocenjevanjem, pojav individualne odgovornosti in velikost modernih organizacijskih struktur, ki povzročajo težave v komuniciranju.

Konflikti so običajno povezani s stresom in neprijetnimi občutki tistega, ki je v konfliktu udeležen. Mnogi smatrajo konflikt za nekaj negativnega, a v resnici ni tako. Odsotnost konfliktov v neki skupini je bolj znak odtujenosti, nezainteresiranosti in apatije kot pa znak dobrih odnosov. Lahko je tudi izraz nedemokracije v podjetju.

Konflikti imajo do določene mere (če jih seveda ni preveč) tudi pozitivne strani, kot so:



Slika 42: Pozitivne lastnosti konflikta

Vir: Lipičnik, 1996, 197

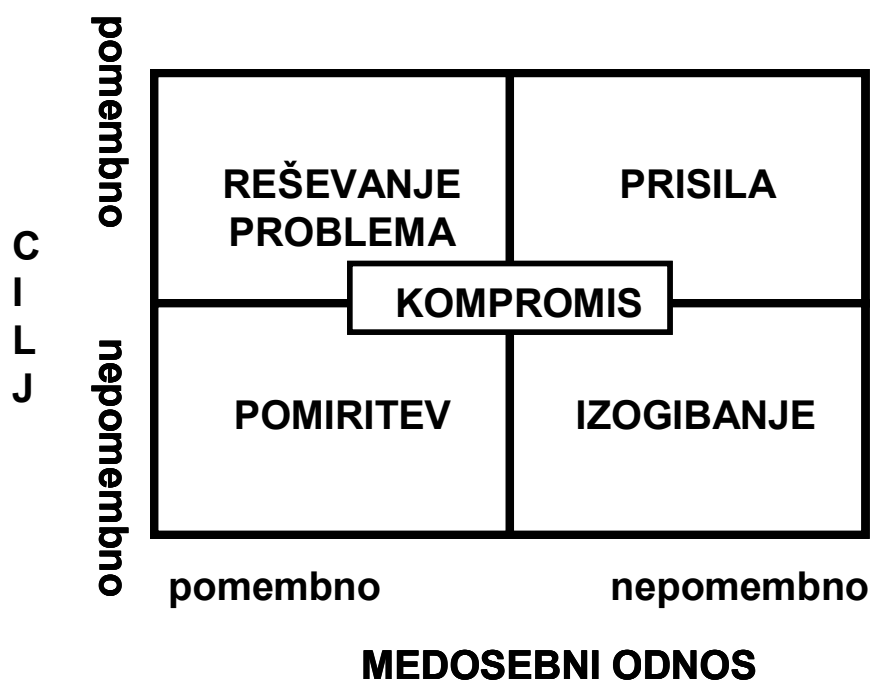
Konflikti razgibajo delo skupine, odpravljajo stagnacijo, prispevajo k začetku reševanja problemov, k različnim rešitvam in spremembam ter s tem do novih spoznanj. Vse to pa tudi utrjuje skupino.

5.7.2 Strategije za reševanje konfliktov

To ne pomeni, da moramo konflikte pustiti, da se rešujejo sami od sebe, ko do njih pride. Ravno nasprotno. S konflikti se je potrebno soočiti in jih reševati. Obstaja več načinov za reševanje konfliktov, ki so bolj ali manj uspešni glede na vrsto konflikta.

Slika na naslednji strani prikazuje strategije za reševanje konfliktov glede na cilj, zaradi katerega smo prišli v konflikt in glede na ohranitev medosebnih odnosov. Na podlagi tega je možnih pet načinov reševanja problemov:

- izogibanje: ko se odpovemo tako ciljem kot medosebnim odnosom in se konfliktu enostavno izognemo;
- prisila: ko se zaradi (po našem mnenju) pomembnosti cilja odpovemo medosebnim odnosom. Dolgoročno to pomeni, da smo s posameznikom ali skupino, ki smo jo prisilili v neko rešitev, dobili opozicijo oz. nasprotnike. Ta način je primeren samo, ko je potrebno hitro in odločno reagirati (krizna situacija);
- pomiritev: ko poskušamo konflikt zmanjšati tako, da zmanjšamo pomen cilja, da ne bi bili prizadeti medosebni odnosi. S tem sicer lahko ohranimo dobre odnose, vendar problem ostaja nerešen;
- kompromis: ko s pogajanjem poskušamo doseči, da se vsakdo odpove določenim vidikom odnosa oz. cilja. Kompromis je primeren, kadar imata obe strani občutek, da sta pridobili več, kot pa bi to bilo v primeru, če se ne bi zgodilo nič (npr. ohranitev pat pozicije). Prehitro pristajanje na kompromis vseeno ni najboljša rešitev;
- najboljše je reševanje konflikta kot reševanje problema; pri tem se išče rešitev, ki bo enakovredno zadovoljila tako cilje kot tudi medosebne odnose. Ta način reševanja konfliktov je v primerjavi z ostalimi najbolj konstruktiven. Uporabljamo ga, kadar imajo vpletene strani skupne cilje, ne strinjajo pa se samo glede poti za njihovo doseganje.



Slika 43: Možne strategije za reševanje konfliktov
Vir: Vrčko et al., 2004, 230



RAZMISLI

Na podlagi poglavja o komunikacijah in metodah reševanja problemov poskusite opredeliti korake, po katerih bi rešil konflikt kot reševanje problema.

5.7.3 Preprečevanje konfliktov

Rekli smo že, da je določena stopnja konfliktov v podjetju zaželena. Če jih je preveč, pa lahko negativno vplivajo na medosebne odnose v podjetju, zato je predvsem dolgotrajno in nenehno ponavljanje konfliktov v določeni skupini potrebno včasih tudi preprečiti. Pri tem lahko uporabljamo različne postopke (Vrčko et al., 2004, 234):

- združevanje ali ločevanje posameznikov in skupin,
- jasno opredeljevanje in določanje delovnih nalog,
- razširjanje virov,
- skupno reševanje problemov.

Ločevanje posameznikov ali skupin je najlažja in najbolj varna pot pri preprečevanju konfliktov. V praksi je težko izvedljiva pri ljudeh, ki morajo zaradi dela med seboj sodelovati. Na to pa lahko nekoliko vplivamo, in sicer tako, da skupaj delajo posamezniki, ki so sposobni delati skupaj v skupini.

Konflikte lahko preprečujemo tudi tako, da vsak posameznik v podjetju jasno pozna svojo vlogo in vlogo drugih v podjetju. Zaposleni morajo poznati obseg svojih delovnih nalog. Morajo vedeti, kdo v podjetju je za kaj pristojen in v kolikšni meri. Toda popolnoma jasna opredelitev nalog je pogosto nemogoča, kar predvsem velja za kompleksnejše naloge.

Veliko število konfliktnih situacij nastane zaradi redkosti virov v podjetju. Omejene vire zelo težko porazdelimo v podjetju tako, da ne bi postal vsaj en oddelek jezen, zato je edina rešitev, da poskušamo najti nove vire.

Dolgoročno najbolj učinkovito je skupno reševanje problemov. Nasprotujoči si osebi ali skupini morata pokazati pripravljenost za sodelovanje, se soočiti in razpravljati o problemu ter najti za vse primerno rešitev.

POVZETEK POGLAVJA

Timsko delo je izrednega pomena za uspešno delo v organizacijah. Z njim lahko probleme rešujemo bolj celovito, opravljamo kompleksnejše naloge, dosežemo večjo zavzetost ljudi za opravljanje nalog ipd. Samo kadar smo v krizni situaciji, timsko delo ni primerno, ker je njegova edina slaba lastnost, da zahteva več časa kot individualno delo.

Timskega dela pa ne smemo enačiti s skupinskim delom. Glavna razlika med njima je, da v timu člani vse faze dela opravijo skupaj, skupina pa se srečuje samo občasno, zato so člani tima med seboj bolj povezani kot člani skupine.

S timskim delom lahko rešujemo probleme ali sprejemamo odločitve. Razlika med njima je, da pri reševanju problemov izvajamo postopke, s katerimi pridemo do možnih rešitev nekega problema, z odločanjem pa določimo, katere bomo uvedli v praksi. Postopek reševanja problemov običajno zajema identifikacijo in opredelitev problemov, določanje prioritete vrstnega reda problemov, analizo stanja, določitev vzrokov, ki povzročajo problem, določanje rešitev in plan aktivnosti. Pri odločanju lahko uporabimo enak postopek, vendar mora imeti tisti (ali tim), ki odloča na voljo sredstva in mora biti motiviran za rešitev problema, da lahko govorimo o odločanju.

Za uspešno vodenje timskega dela je potrebno poznati tudi timske vloge, ki jih posamezniki igrajo pri delu v timu. Timske vloge moramo razlikovati od funkcijske vloge, ki pomeni vlogo, ki nam jo je dodelil delodajalec, ko nas je sprejel v delovno razmerje.

Vsak tim ima svoje razvojne stopnje, ki spremljajo njegovo delo od oblikovanja, preko nasprotovanja, pristajanja in izvajanja do zaključevanja.

V timu lahko sprejemamo razne vrste odločitev - od najenostavnejših (rutinskih) do zelo kompleksnih (inovativnih). Pri vseh je pomembno, da so člani pri svojem delu čim bolj ustvarjalni. Za ustvarjanje novih idej lahko uporabimo različne tehnike, kot npr. »Brainstorming«, Ishikawa diagram in »post-it« tehnika.

Kadar sta v medsebojni interakciji vsaj dve osebi, kar je pri timskem delu vedno, pa se srečujemo tudi s konflikti. Konflikti nimajo samo slabih lastnosti. Ravno obratno. Konflikti imajo več dobrih lastnosti (npr. kažejo na probleme, odpravljajo stagnacijo, vodijo do novih spoznanj in tako utrjujejo tim oz. skupino). Seveda pa se nastalim konfliktom ne smemo izogibati, ampak jih moramo reševati. Obstajajo različne strategije za reševanje konfliktov, med katerimi je najustreznejše reševanje konfliktov kot reševanje problema. Seveda pa konfliktov ne sme biti preveč.

Vprašanja za razmislek in preverjanje znanja

1. Kaj bi po prebranem poglavju priporočili Janezu, kako naj se loti reševanja problemov v svoji skupini?
2. Poskusite se spomniti situacije, ko ste se znašli v težavi, pa ste reagirali prehitro ali prepočasi – poskusite analizirati situacijo s pomočjo značilnosti timskega ali individualnega dela oz. pogojev, ki vplivajo na odločanje.
3. Primerjajte, kakšne so prednosti (značilnosti) timov glede na značilnosti skupin.
4. Ali bi lahko govorili o uspešnem timskem delu, če bi v podjetju s 500 zaposlenimi delovali trije timi vsak s sedmimi člani?
5. Kakšna je razlika med odločanjem in reševanjem problemov?
6. Zamislite si nek problem, ki se vam večkrat ponavlja in poskusite narediti načrt (vrstni red korakov) za njegovo rešitev.
7. S katerimi pripomočki bi si lahko pri reševanju problema pomagali?
8. Kaj se od vodij zahteva za uspešno odločanje?
9. Kateri dejavniki vplivajo na odločanje?
10. S kakšnimi vrstami odločitev se pri svojem delu največkrat srečujete?
11. Analizirajte timske vloge glede na njihove prednosti in slabosti in poskušajte določiti, katero/-e timsko/-e vlogo/-e igrate vi?
12. Zakaj je po vašem mnenju pomembno, da vodja pozna razvojne stopnje tima?
13. Kako poteka proces inovativnega mišljenja?

14. Katera tehnika za ustvarjanje novih idej se vam zdi najbolj uporabna? Utemeljite zakaj?
15. Zakaj so konflikti lahko tudi koristni?
16. Pomislite na konflikt, ki ga imate ali ste ga imeli, ga opišite in poskusite določiti najprimernejšo strategijo in korake za njegovo reševanje?
17. Kaj bi naredili, če bi bilo konfliktov v okolju, kjer delate in/ali živite, vendarle preveč?



Viri in literatura za poglobljanje znanja

1. Lipičnik, B.: *Ravnanje z ljudmi pri delu*. Ljubljana. Gospodarski vestnik, 1998.
2. Maddux, R. B., *Oblikovanje tima*. Ljubljana. Mladinska knjiga, 1992.
3. Možina, S. et al. *Management*. Radovljica: Didakta, 1994.
4. Vrčko, M. et al. *Poslovno sporazumevanje in vodenje*. Ljubljana: Biro Praxis, 2004.

6 ORGANIZACIJSKA KULTURA

Janez je utrujen sedel na stol za svojo pisalno mizo. Pomislil je, koliko energije vedno znova vlaga v izboljšanje dela svojih podrejenih sodelavcev. Poskuša jih naučiti delati drugače, in sicer z uvajanjem avtokontrole in prvega vzdrževanja. Vendar gre uvajanje tako počasi. Mislil je, da bo zadevo enkrat razložil in pokazal, potem pa bodo delavci to izvajali. Vendar ni bilo tako. Razlagati in kazati je bilo potrebno vedno znova in nato kar naprej kontrolirati, če sodelavci to v resnici izvajajo. Če nekaj časa ni preverjal izvajanja avtokontrole, so jo delavci začeli počasi opuščati. Želel si je tudi, da bi bili bolj samostojni in da mu jih ne bi bilo potrebno vedno znova opominjati, kaj je potrebno narediti. Spomnil se je dogodka, ko se je pokvaril stroj in ko je prišel v svoj oddelek, so delavci sedeli in ga čakali. Na vprašanje, zakaj čakajo in zakaj niso sami poklicali vzdrževalcev, so odgovorili, da čakajo nanj, da bo to storil, ker to dela vedno on. S čakanjem so zgubili skoraj eno uro. V resnici ni vedel, kaj naj naredi: ali naj še vztraja na spremembah ali naj se sprijazni, da bo pač vse življenje moral naročati podrejenim, kaj naj naredijo in to vedno znova, naj si omisli pomočnika ...?

Z zgornjimi vprašanji se vodje velikokrat ukvarjajo. Odgovore nanje pa lahko poiščemo na področju organizacijske kulture. S poznavanjem tega področja si lahko odgovorimo na vprašanja, zakaj ljudje delamo na točno določen način, zakaj imamo določene navade na delovnem mestu, koliko časa je potrebno, da se spremembe, ki jih želimo uvesti na delovnem mestu, »primejo«, na kakšen način lahko spremenimo navade, običaje, medosebne odnose v organizaciji. Na ta in podobna vprašanja bomo poskušali odgovoriti v tem poglavju.



INTERNETNI VIRI

Še nekaj dodatnih informacij o organizacijski kulturi lahko najdete na:

<http://www.dialogos.si/slo/storitve/izobrazevanja/organizacijska-kultura/>

6.1 POJMOVANJE IN PREUČEVANJE ORGANIZACIJSKE KULTURE

Zanimanje za organizacijsko kulturo se je pričelo v 70-ih letih prejšnjega stoletja. Povezano je s prodorom japonskega gospodarstva na svetovni trg, upadanjem konkurenčnosti ameriškega in evropskega gospodarstva, povečano skrbjo za okolje, spremembo vrednot v družbah tistega časa, prehodom iz Taylorjevega v nov način dela, uveljavljanjem celovite kakovosti in kulture nenehnega napredka. Do 70-ih let prejšnjega stoletja so namreč v podjetjih menili, da je kultura podjetja identična njegovi formalni ureditvi. To je mogoče še držalo v obdobju počasnih sprememb iz začetka in sredine prejšnjega stoletja. Oblikovanje organizacije in proizvodov je bilo takrat enkratno dejanje, ki se nato tudi po 20 in več let ni spreminjalo. Zaposleni so imeli čas, da prilagodijo svoje vedenje, običaje ipd. novim formalnim strukturam podjetja. V zadnjih desetletjih prejšnjega stoletja so postajale spremembe čedalje hitrejša, proizvodi in organiziranje podjetij sta se nenehno spreminjala in prilagajala zahtevam trga.



PRIMER

V avtomobilski industriji so se proizvodi včasih spreminjali na vsakih 20 ali celo več let. Vzemimo za primer Renault 4 (»katrco«), ki se je proizvajal več kot 30 let ali Volkswagnovnega »hrošča«, ki se je proizvajal skoraj 50 let. V današnjem času pa se ti proizvodi hitro menjajo. Nova vozila dobimo prej kot v 10. letih, poleg tega pa se še v obdobju določenega modela le-ta vsako leto dopolnjuje.

Kulturo organizacije je bilo potrebno čim hitreje uskladiti z njenimi formalnimi strukturami. Poleg formalnih sprememb se je bilo potrebno intenzivno ukvarjati tudi s spremembami kulture v organizaciji. V obratnem primeru se je lahko zgodilo, da sta v organizaciji obstajala dva sistema: formalni (napisan) in dejanski (uveljavljen). To se sicer v praksi podjetij dogaja - govorimo eno, delamo pa nekaj drugega.

Definicijo organizacijske kulture, ki se zelo pogosto pojavlja v strokovni literaturi, je postavil E. H. Schein in se glasi: »Organizacijska kultura je vzorec temeljnih domnev, ki jih je kaka skupina iznašla, odkrila ali razvila, ko se je učila spopadati se s problemi eksterne adaptacije in interne integracije, vzorec, ki se je pokazal dovolj dober, da ga ocenjujejo za validnega, zato nove člane učijo po tem vzorcu dojemati, misliti in čutiti te probleme« (Schein v Možina et al., 1994, 177). Organizacijska kultura je tu razumljena kot proizvod neke relativno trajne skupine, ki se je naučila ravnati oz. reševati probleme na določen, njej lasten način. Ta način delovanja (odzivanja) postane sčasoma samoumeven in člani skupine ga začnejo uporabljati kot avtomatizem (rutino). S tem predpostavke, ki so vodile do določenega ravnanja, izginejo iz zavesti.



POMNI

Organizacijska kultura predstavlja vzorec ravnanja določene skupine ljudi v podjetju. Ta način delovanja pa se oblikuje pod vplivom ravnanja ljudi, ki že delajo v organizaciji in tistih, ki vanjo pridejo na novo. Organizacijska kultura se v organizaciji oblikuje vedno. Vodje se morajo s tem področjem začeti čim prej ukvarjati, da bi lahko razumeli vedenje in ravnanje ljudi in le-tega tudi spreminjati.



INTERNETNI VIRI

Več o E. H. Scheinu lahko najdete na: http://en.wikipedia.org/wiki/Edgar_Schein

Vendar spoznavanje in preučevanje organizacijske kulture ni preprosto, ker je ta večplastna. Vsebuje tako površinske kot tudi prikriti elemente. Na ravni vidljivosti so najbolj vidni vedenjski obrazci, manj vidne so vrednote in prepričanja članov organizacije. Najmanj vidne so temeljne predpostavke, kot je npr. rutina.

Tudi na ravni razumljivosti lahko naletimo na problem. Nekateri elementi kulture imajo velike stopnje vidljivosti in zelo nizko stopnjo razumljivosti. Mesner Andolšek (Mesner Andolšek, 1995, 127) navaja primer, ko lahko zelo hitro opazimo, da člani organizacije zelo redko ali nikoli ne kritizirajo slabega dela svojih sodelavcev. Težko pa je najti odgovor, zakaj tega ne počnejo.

V vsakem primeru je z raziskovanjem organizacijske kulture potrebno pričeti pri najbolj vidnih dejstvih, se nato spustiti globlje in začeti počasi odkrivati njene manj vidne plasti. Pri tem moramo biti vseskozi pozorni na to, ali gre v resnici za sestavine kulture ali člani delujejo tako zaradi vplivov okolja, situacije ipd.

Nekateri avtorji so prepričani, da so kritični dogodki v organizaciji najbolj primerni trenutki za proučevanje njene kulture. Takrat določeni dogodki prekinejo delovanje veljavnih rutin in povzročijo spremembe, ki sčasoma zopet preidejo v rutino. Preučujemo lahko vse sestavine

organizacijske kulture, o katerih smo že govorili v tem poglavju. To so vrednote, vzorniki, rituali, simboli, proizvodi, storitve itd. Tehnike merjenja, na podlagi katerih preučujemo organizacijsko kulturo, so razni intervjuji, vprašalniki, analize vsebin dokumentov, opazovanja ipd.

6.2 SESTAVINE ORGANIZACIJSKE KULTURE

Že pri opredelitvi organizacijske kulture smo govorili o vidnih in nevidnih ravneh organizacijske kulture. Na tak način delimo tudi njene sestavine.

6.2.1 Nevidne sestavine organizacijske kulture

To so sestavine, katere ne moremo ali pa jih težko neposredno opazujemo. O njih lahko sklepamo le na podlagi vidnih sestavin. Sem sodijo tiste sestavine, ki se jih posamezniki ne zavedajo, pač pa se po njih ravna in sodijo na raven praktične zavesti. Zanj je značilno, da se posamezniki po njej ravna in se zavedajo samo posledic takšnega ravnanja. Po razlogih za takšno delovanje se ne sprašujejo in ga tudi ne utemeljujejo. Pomembna sestavine praktične zavesti so rutine, s pomočjo katerih lahko posameznik dan za dnem ponavlja določene aktivnosti in mu v okolju, v katerem deluje, dajejo občutek varnosti. Podlaga za oblikovanje rutin leži v tradiciji, navadah in običajih. Zaradi samoumevnosti se posamezniki ne sprašujejo o logičnosti ravnanja. Merilo za njihovo ocenjevanje je vsakodnevni praktični uspeh. Sem sodijo tudi skupne vrednote. To so vrednote, ki so zasidrane globoko v posameznikih. Ti o njih ne govorijo in se jih tudi slabo zavedajo. Težko jih je odkriti. Včasih jih lažje opazijo tisti, ki pridejo v organizacijo na novo.

Ker se jih posamezniki ne zavedajo, jih ne izrazijo in se ne sprašujejo po njihovi veljavnosti, so nevidne sestavine organizacijske kulture trdno usidrane v posamezniku in jih je težko spremeniti.

6.2.2 Vidne sestavine organizacijske kulture

Med vidne sestavine organizacijske kulture štejemo npr.:

- Vrednote, ki predstavljajo merila, s pomočjo katerih posamezniki presojujejo svoja dejanja. To je tisti del vrednot, ki se jih ljudje zavedajo in predstavlja to, kar ljudje pravijo oz. bi želeli, da je razlog njihovega delovanja. Vrednote igrajo vlogo notranje kontrole delovanja pri posameznikih in imajo povezovalno vlogo med člani skupine ali organizacije. Vrednote je na tej ravni lažje odkriti. To lahko storimo z različnimi vprašalniki, v katerih zaposlene ali vodilne delavce podjetja vprašamo, zakaj delajo to, kar delajo. Temeljne vrednote (na vidni ravni) v podjetju so lahko zadovoljstvo kupcev, kakovost proizvodov ipd.
- Norme so kolektivna pravila delovanja, ki uravnavajo ciljno delovanje ljudi in skupin (Možina et al., 1994, 180). Omogočajo, da skupina ostane povezana in zagotavlja podobnost v ravnanju njenih posameznikov. Upoštevanje oz. neupoštevanje norm je povezano z nagradami oz. sankcijami. Skupina nagrajuje ravnanje posameznika, ki je v skladu z njenimi normami. Kaznuje pa ravnanje, ki ni v skladu z njimi. Za preučevanje organizacijske kulture je pomembno, na kakšen način se norme uveljavljajo v skupini ali organizaciji in kako so v njih trdno zasidrane. Tako kot za vrednote tudi za norme velja, da lahko delujejo na zavedni ali nezavedni ravni. To je odvisno od tega, v kolikšni meri jih posamezniki jemljejo kot nekaj samoumevnega. Hitreje jih opazi tisti, ki na novo pride v organizacijo ali skupino. Norme predstavljajo npr. hitro odzivanje posameznikov na zahteve kupcev ali vključevanje posameznikov v delo skupin.

- Vzorniki so posamezniki v organizaciji, ki so v nekem obdobju bistveno zaznamovali njeno delovanje v pozitivnem smislu. Pogosto gre za ustanovitelje in/ali dolgoletne uspešne voditelje organizacije (Možina et al., 1994, 181). Njihov način delovanja tako postane simbol zaželenega delovanja v organizaciji. S preučevanjem dejanj vzornikov lahko odkrijemo tipične sestavine organizacijske kulture. Primer vzornika v bivši »Industriji motornih vozil - IMV« v Novem mestu je bil njen direktor Levičnik. Ko je podjetje v začetku 1980-ih pričelo poslovati z izgubo, je njegov »vzor« začel pridobivati negativno vsebino in deležen je bil velikih kritik. To je običajno za »žive vzornike«, ki so »heroji« dokler gre podjetju dobro. Kasneje pa lahko njihova vloga pridobi celo negativen predznak. Vendar je Levičniku ugled ponovno zrasel po njegovi smrti, ko je bil ustanovljen celo klub njegovih privrženecv.
- Med običaje in obrede sodijo različni dogodki, s katerimi v podjetjih obeležujejo razne obletnice, uspehe, dajejo nagrade ipd. V različnih podjetjih to počnejo različno. Ponekod je to stalna praksa, drugod pa bolj izjema kot pravilo. Tudi razlogi, zakaj to počnejo, so različni. Ponekod izjemne uspehe pri delu ali pri reševanju določenih problemov razumejo kot nekaj samoumevnega, drugod pa za to dajejo nagrade. V nekaterih podjetjih je običaj, da enkrat letno organizirajo srečanje vseh zaposlenih, ali pa dan odprtih vrat, kjer lahko svojci zaposlenih obiščejo podjetje ipd. Sem spada tudi določen način oblačenja oz. »uniformiranost«. Določene elemente organizacijske kulture lahko ugotovimo tudi s preučevanjem in analizo takšnih dogodkov.
- Za komunikacije pravimo, da imajo v organizacijah enako vlogo kot živčni sistem pri človeku in zaradi tega so ključnega pomena za njeno delovanje. Ločimo lahko med formalnim in neformalnim komuniciranjem. Formalen način komunikacije je določen s formalno komunikacijsko strukturo. Ni pa nujno, da dejanske komunikacije potekajo na ta način. Za proučevanje organizacijske kulture je zato enako pomembno, da proučujemo neformalne in dejanske komunikacije. Pomemben je tudi obstoj, obseg in narava govoric, obstoj in pomen čenč ipd.
- Proizvodi in storitve so najlažje vidne vsebine organizacijske kulture (Možina et al., 1994, 181). Kadar podjetje menja proizvodni program, tehnologijo, stroje ipd., je potrebno vsaj delno spremeniti tudi obstoječe navade, vrednote, obnašanje, odnos do kupca ipd. Zato je v teh primerih preučevanje organizacijske kulture relativno enostavno, vendar pa je težje določiti, kaj predstavlja njeno vsebino.

Poznavanje in preučevanje različnih sestavin organizacijske kulture je nujno, če jo želimo spremeniti.

6.3 SPREMINJANJE ORGANIZACIJSKE KULTURE

Vsaka organizacija je neprestano izpostavljena zunanjim in notranjim vplivom, ki se jim mora prilagajati in se temu ustrezno spreminjati. Zunanje vplive predstavljajo spremembe v družbeni ureditvi neke države, spremembe v politiki, zakonodaji, trgih, konkurentih itd. Notranje vplive predstavljajo kadrovske zamenjave oz. spremembe, inovacije, zamenjava tehnologije, nezadovoljstvo zaposlenih (npr. štrajki) itd. Vsem tem spremembam se morajo organizacije prilagoditi, če hočejo preživeti in biti uspešne. V obratnem primeru propadejo. Zato so organizacije prisiljene planirati in izvajati spremembe. To je še posebej pomembno v današnjem svetu, ko govorimo o izrazito nestabilnih ekonomskih razmerah, o relativno slabi predvidljivosti trga, ko zagotovo vemo samo to, da je vse zelo negotovo.

Vendar ni nujno, da so vse spremembe v organizacijah uspešno izvedene. Velikokrat se zgodi, da so vse planirane aktivnosti (ponavadi na formalni ravni) izvedene, vendar ne pride do nobene dejanske spremembe. Velikokrat se spremenijo samo imena (npr. pri uvajanju

delovnih skupin), vsebina pa ostane ista. Spremembe so neuspešne največkrat zato, ker se s formalnimi spremembami ne spremeni kultura v organizaciji. Vzrok za to so nekatera protislovja v zvezi z organizacijsko kulturo in odpor do sprememb s strani zaposlenih.

Spreminjanje organizacijske kulture podjetja v smislu spreminjanja temeljnih predpostavk je težko, dolgotrajno in zbuja veliko strahu. Če je obstoj skupine ogrožen zaradi slabe prilagodljivosti njenih članov elementom njene kulture, je osnovna naloga vodstva, da ta problem prepozna in ga poskuša rešiti. Spremembe na področju organizacijske kulture so počasne in potekajo v naslednjih fazah:

- analiza,
- vrednotenje in
- oblikovanje kulture.

Osnova analize je prikaz in ugotavljanje različnih izraznih oblik obstoječe organizacijske kulture. Pri analizi organizacijske kulture najprej določimo njene temeljne kvantitativne in kvalitativne razsežnosti. Te nato razvrstimo v skupine, da lahko ugotovimo dominantnost dejavnikov (zunanjih ali notranjih), ki so vplivali na oblikovanje kulture, nato pa določimo temeljno usmeritev podjetja. Prevladujejo predvsem usmeritve h kupcu, k sodelavcem, k rezultatom, k inovacijam, v tehnologijo ipd.

Analiza kulture je namenjena predvsem ugotavljanju njene homogenosti oz. nehomogenosti ter identifikaciji vrednot, norm in vedenja, ki omogočajo ugotavljanje temeljnih predpostavk (Vrčko et al., 2004, 330).

V fazi vrednotenja gre predvsem za ugotavljanje razlik med obstoječo in želeno kulturo podjetja. Sestavljena je iz dveh faz, ki vključujeta (Vrčko et al., 2004, 330):

- sistematično proučevanje strategije in ciljev podjetja ter
- ugotavljanje ujemanj ali razhajanj med zastavljenimi cilji in strategijami za njihovo doseganje ter obstoječo organizacijsko kulturo, ki jo lahko ocenimo kot ustrezno ali neustrezno, ali pa celo ugotovimo, da izrazite kulture v podjetju sploh ni.

Spreminjanje obstoječe kulture oz. oblikovanje nove kulture je potrebno tedaj, ko ugotovimo neskladje med obstoječo kulturo ter strategijami in cilji podjetja. Pri tem moramo izvesti naslednje naloge (Vrčko et al., 2004, 330):

- opredelitev težišča delovanja oz. določitev ključnih področij, na katerih se cilji in strategije podjetja razhajajo z obstoječo organizacijsko kulturo;
- izdelava osnov za oblikovanje nove kulture, ki vključuje informiranje sodelavcev in priprava managementa na "simbolno vodstveno vedenje";
- izdelava akcijskega načrta za oblikovanje nove organizacijske kulture in njegova predstavitev vodstvu ter
- spremljanje uresničevanja akcijskega načrta ter nadzor nad njim.

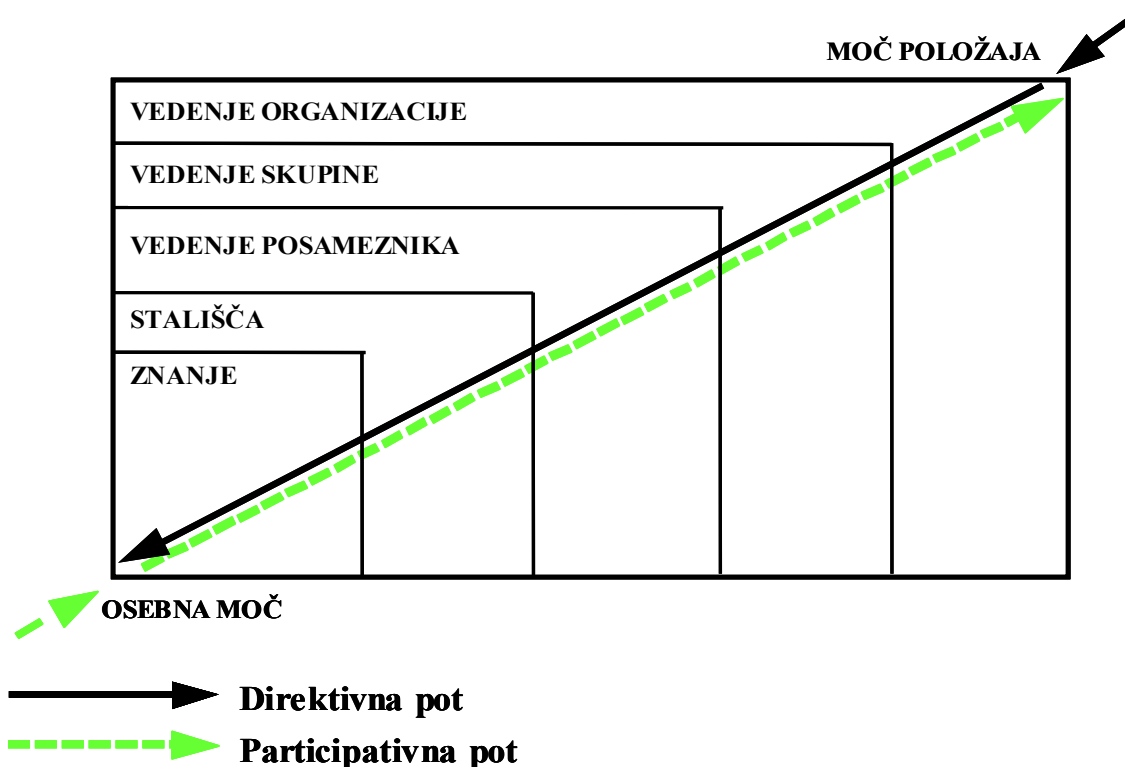
Večina raziskovalcev se strinja, da je kulturo zelo težko spreminjati. Pri tem pa se postavlja bolj pomembno vprašanje, in sicer ali jo je mogoče spreminjati planirano ali pa se spreminja spontano, sama po sebi? Odgovor je možno najti nekje vmes. Določene krovne elemente organizacijske kulture je možno spreminjati načrtno, druge se (tudi na podlagi prejšnjih) spreminjajo spontano. Prevladuje pa skoraj enotno mnenje, da spremembe organizacijske kulture zahtevajo veliko časa (2–5 let). Najpomembnejši razlog zaradi katerega je kulturo težko spreminjati pa je, da je kultura emocionalno (čustveno) obremenjen pojav. Ljudje z njeno pomočjo obvladujejo težave, s katerimi se soočajo, in zmanjšujejo svoje bojazni in strahove (anksioznost), ki jih spremlja, zato se svojih kulturnih obrazcev zelo oklepajo (Mesner – Andolšek, 1995, 135). Ljudje se običajno spremembam upirajo.

Ljudje so lahko bolj ali manj nagnjeni k spremembam. Večina je do njih zadržana in občuti pred njimi strah. Kavčič (v Možina, et al., 1994, 200) za to navaja naslednje razloge:

- Neobveščenost o spremembah. Če zaposleni v organizaciji niso pravočasno seznanjeni s planiranimi spremembami, se začnejo širiti govorice, ugibanja, napačne informacije ipd. Zato moramo pri planiranju sprememb o tem pravočasno informirati vse zaposlene.
- Bojazen pred neugodnimi ekonomskimi posledicami. Vsak zaposleni v organizaciji sčasoma pridobi svoj status (formalni in neformalni), ki je zanj sprejemljiv. Na podlagi tega dobi tudi plačo. Ve, kaj in koliko mora zanj narediti. Vsak zaposleni tudi delno prilagodi svojemu položaju v organizaciji aktivnosti, ki jih izvaja v svojem prostem času ipd. Vse to je z začetkom uvajanja sprememb postavljeno pod vprašaj oziroma se morajo ljudje novo vzpostavljenemu stanju na novo prilagajati.
- Bojazen pred socialnimi neugodnostmi. Zaposleni v organizaciji imajo določen socialni status (položaj v hierarhiji, višina plače ipd.). Zaradi tega se lahko glede na napovedane spremembe počutijo nelagodno, če menijo, da bodo nekatere pridobljene ugodnosti ogrožene.
- Bojazen pred neznanim. Ko načrtujemo spremembe, ne moremo predvideti vseh učinkov, ki jih bodo le-te prinesle. Zaposleni se tega zavedajo zaradi izkušenj, ki jih v zvezi s spremembami imajo. Zato se v njih lahko pojavi strah pred neznanim.
- V zvezi s spremembami lahko zaposleni občutijo še druge neprijetnosti: spremembe v življenjskem ritmu, navadah, obnašanju ipd.

6.3.1 Poti in ravni sprememb v organizacijski kulturi

Spremembe se v organizaciji lahko izvršijo na več ravneh. Potekajo pa lahko po direktivni ali participativni poti. Najlažje je doseči spremembe v znanju, najtežje pa v vedenju posameznika in skupin.



Slika 44: Ravni in pot sprememb v organizaciji
Vir: Prilagojeno po Možina, 1995, 22

Participativna pot sprememb pomeni, da jih izvajamo s pomočjo prepričevanja, izobraževanja in usposabljanja. Uporabljamo jo predvsem tam, kjer imajo vodje osebno moč, osebni zgled, strokovno znanje in sposobnost prepričevanja. Zaposleni so delovno usmerjeni, pripravljeni sprejeti odgovornost, iščejo vzpodbude, imajo delovne izkušnje in so socialno zreli. Participativen proces uvajanja sprememb je običajno dolg. Zanje potrebujemo več časa, so pa za to spremembe bolj obstojne.

Direktivno pot izvajamo s pomočjo ukazovanja. Vodja mora imeti moč, ki izhaja iz položaja in podporo nadrejenih vodij, da lahko izvede sankcije. Zaposleni nimajo večjih ambicij, niso pripravljeni sprejeti odgovornosti, počutijo se negotove, odvisne in si mogoče zato želijo, da namesto njih odločitev sprejme nekdo drug. Direktivni način spreminjanja zahteva manj časa, vendar spremembe niso tako globoke in so kratkotrajne. Trajajo toliko časa, dokler traja pritisk oz. dokler se nanj ljudje ne navadijo.

Najboljša je uporaba obeh poti. Direktivno pot predstavljajo cilji, plani, kontrola in jasne ter odločne zahteve vodstva, da se predvidene aktivnosti v zvezi s spremembami izvedejo. Participativno pot pa predstavlja učenje. Gre predvsem za usposabljanje zaposlenih (vodij, specialistov in delavcev), da znajo zahtevane aktivnosti tudi izvajati.

6.3.2 Pristopi pri uvajanju sprememb v organizacijski kulturi

Najpogostejše spremembe, ki jih uvajajo v organizacijah in s katerimi lahko vplivamo oz. jih izkoristimo tudi za začetek uvajanja sprememb organizacijske kulture, so naslednje:

- kadrovske spremembe: Novi ljudje, ki pridejo v organizacijo, prinesejo s seboj tudi nova stališča, vedenja, način dela ipd. Z njimi vplivajo na zaposlene, ki so že v organizaciji, zato kadrovske spremembe lahko predstavljajo del procesa spreminjanja organizacijske kulture. S premeščanjem na to lahko vplivajo tudi kadrovske spremembe znotraj organizacije. Običajno obstajajo skupne kulturne značilnosti organizacije, vendar pa tudi razlike na ravni subkulture - med skupinami znotraj nje. Zato določene nove oblike vedenja lahko prinesejo v neko skupino tudi ljudje, ki pridejo iz druge skupine znotraj iste organizacije. Oboje, zaposlovanje novih ljudi in premeščanje, je še posebej pomembno, ko gre za vodje.
- komunikacije: Pomembne so formalne in neformalne komunikacije. Med formalne komunikacije spadajo predvsem informiranje vseh zaposlenih o planiranih spremembah v organizaciji in poteku uvajanja ter redni tedenski informativni sestanki. S tem se vsaj na začetku poskušamo izogniti govoricam, čenčam glede sprememb ipd. Pomembne so tudi neformalne komunikacije, ki zagotavljajo večjo fleksibilnost delovanja, npr. pri uvajanju novih proizvodov, reševanju problemov ipd. Pogoji za njihovo ustreznost je, da so usmerjene v delo.
- svetovanje: Je pomembna oblika, ki vpliva na spremembo kulture organizacije. Gre za notranje svetovanje, kjer predvsem višji vodje pomagajo nižjim vodjem pri reševanju kompleksnejših zadev v zvezi s spremembami. Pri zunanjem svetovanju pa sodelujejo svetovalci izven organizacije. Določene informacije, rešitve, predloge ipd. oni včasih prej opazijo in lažje in učinkoviteje sporočijo zaposlenim zunanji svetovalci.
- izobraževanje in usposabljanje: S tem poskušamo zaposlene naučiti, kako naj ravna v zvezi z določenimi aktivnostmi, ki jih v organizaciji spreminjamo. Če se vodstvo odloči, da bo spodbujalo timsko delo in reševanje problemov, potem je potrebno naučiti in usposobiti ljudi, kaj je to timsko delo in kako pristopiti k reševanju problemov. V obratnem primeru lahko vse ostane na verbalni ravni in pri željah vodstva.
- nagrajevanje: Nagrajevanje ima lahko močan vpliv na usmerjanje ljudi v organizaciji in s tem na organizacijsko kulturo. Biti mora usklajeno s tistim, kar se v njej želi

spodbujati. Če želi organizacija spodbuditi kakovost proizvodov, a zadrži nagrajevanje po normi, potem zaposleni kakovosti ne posvečajo pozornosti. Seveda pa samo nagrajevati ni dovolj. Potrebno je zagotoviti tudi ostale pogoje za izvajanje zelenih aktivnosti. Če govorimo o kakovosti, so to tudi ustrezni materiali, izobraževanje (npr. avtokontrola) ipd. Šele celota vseh teh aktivnosti da želene rezultate. V obratnem primeru lahko pri zaposlenih neka aktivnost pusti negativne rezultate in razočaranje.

- tehnološke spremembe: Pripeljejo lahko tudi do kulturnih sprememb. Nove tehnologije zahtevajo novo ravnanje in to lahko povzroči tudi oblikovanje drugačnih vrednot, prepričanj, vedenj in rutin.

Eden izmed načinov, s katerim uspešno spreminjamo organizacijsko kulturo, je tudi izobraževanje in usposabljanje, vendar ne kot enkratno dejanje, pač pa kot sestavni del dela v podjetjih. Ta proces poznamo danes pod pojmom učeča se organizacija in ga bomo v nadaljevanju podrobneje obravnavali.



INTERNETNI VIRI

Več o tem si lahko preberete tudi na: <http://www.vecer.com/blog/Dixi/id26247>

6.3.3 Učeča se organizacija

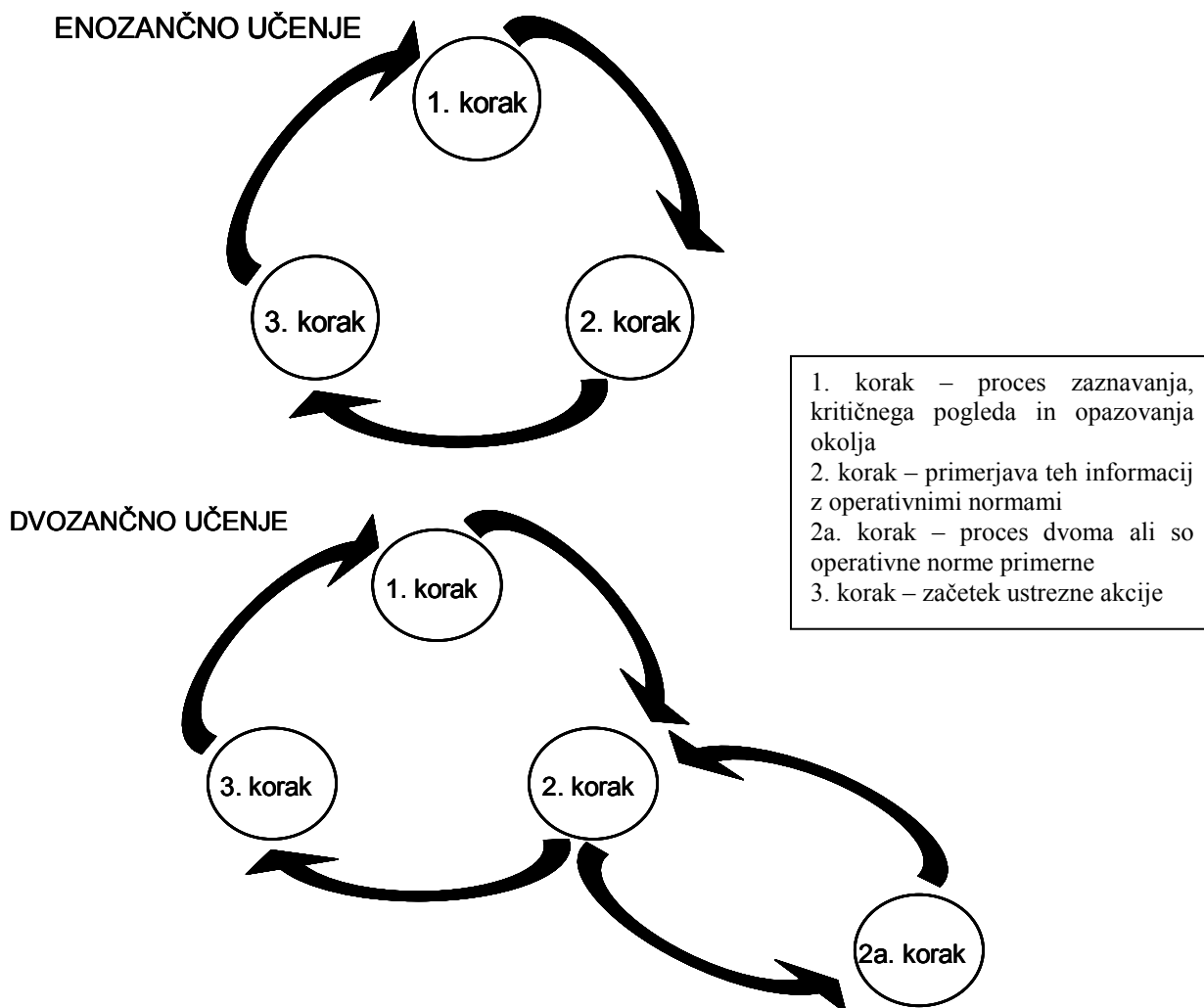
Minili so časi, ko je bilo dovolj vzpostaviti nek sistem in ga pustiti, da deluje sam od sebe. Spremembe so danes hitre in nenehne, zato se od organizacij pričakuje velika fleksibilnost in inovativnost. To še posebej velja za Evropo (predvsem za države Evropske skupnosti). Predvsem masovna proizvodnja se seli v države s cenejšo delovno silo, zato je prihodnost razvitih držav (tudi Slovenije) v ponudbi vrhunskih, maloserijskih izdelkov in storitev, pisanih na »kožo« kupca, ki jih je potrebno njegovim zahtevam tudi nenehno prilagajati in inovirati. Finančni kapital ni več v ospredju, ampak se umika človeškemu kapitalu. Vse, kar lahko organizacija kupi na trgu, lahko kupi tudi konkurenca. S tem nismo v ničemer povečali konkurenčne prednosti organizacije. Le-to povečamo, če zaposleni z vsemi viri, ki jih ima organizacija na razpolago (materialnimi in človeškimi), znajo ravnati bolje od konkurence. To pa je odvisno od ljudi, ki v organizaciji delajo, a pod pogojem, da bodo izkoriščeni njihovi umski potenciali. Zato je potrebno odstraniti vse ovire, ki preprečujejo razvoj umskega delavca. Najpomembnejši dejavnik pri doseganju navedenih sprememb je vzpostavljanje učeče se organizacije.

Uveljavljanje učeče se organizacije naj bi vodilo k bolj fleksibilni organizacijski strukturi in njeni večji integraciji (sodelovanju) z okoljem, bolj demokratičnemu vodenju in sodelovanju po horizontali, večji samostojnosti, samoiniciativnosti in odgovornosti skupin in posameznikov ter vzpodbujajoči učni klimi. To naj bi bil odgovor organizacij na

Iz zgornje opredelitve izhajajo tudi prednosti učeče se organizacije, in sicer:

1. Organizacije morajo v prvi vrsti ustvariti takšno učno klimo, v kateri se bodo ljudje pripravljali ali še bolje, v kateri se bodo radi učili. Pri tem lahko znanje pridobivajo od znotraj, če znanje v organizaciji obstaja, ali od zunaj, v kolikor znanje znotraj organizacije ni na voljo. Pomembno je tudi, da so zaposleni pripravljani znanje in izkušnje med seboj deliti in da se znanje ne »skriva«.
2. Na podlagi pridobljenih znanj morajo biti organizacije sposobne ustvarjati tudi svoja lastna znanja in jih ravno tako prenašati med zaposlenimi. To pomeni, da pri učenju ne gre samo za enostavno reprodukcijo nekega znanja, ampak za njegovo nadgraditev,

spremembo, odkritje nečesa popolnoma novega ipd. Primer, ki se v literaturi pri tem pogosto navaja, je primer enozančnega in dvozančnega učenja.



Slika 45: Enozančno in dvozančno učenje
 Vir: Morgan, 2004, 81

Enozančno učenje pomeni sposobnost odkrivanja in popravljanja napak glede na dani (že znani) niz operativnih norm. Dvozančno učenje pa je sposobnost »dvojnega pogleda« v situaciji, ko dvomimo v pomen oz. v veljavnost operativnih norm in s tem pripomoremo k njihovemu izboljšanju.

3. Pridobljeno znanje mora biti uporabljeno v praksi. Na ta način pride do izboljševanja obstoječega stanja (ohranjanje na isti ravni), zagotavljanja nenehnega napredka (napredovanje z majhnimi izboljšavami) in inovativnosti (odkrivanje nečesa popolnoma novega). To velja za vse ravni delovanja v organizaciji. Glede na to, da omenjeno lahko zagotavljajo samo ljudje v organizaciji, se nenehno razvijajo tudi njihove kompetence.
4. Na ta način organizacije zagotavljajo nenehen napredek, odgovarjajo na zahteve okolja, ugotavljajo in se pripravljajo na prihodnost in tako dosegajo cilje organizacije.



INTERNETNI VIRI

Več tem si lahko preberete tudi na:

<http://www.academia.si/clanek/108-uceca-se-organizacija-sinonim/stran-1.html>

6.4 ZNAČILNOSTI SODOBNE ORGANIZACIJSKE KULTURE

Uvodoma smo že omenili, da je zanimanje za organizacijsko kulturo sprožil tudi razvoj celovite kakovosti, prehod od Taylorjevega k novemu načinu dela in kulture nenehnega napredka. To pa predstavlja tudi nekatere izmed pomembnih elementov, ki naj bi opredeljevali sodobno organizacijsko kulturo.

6.4.1 Razvoj celovite kakovosti

Kakovosti ne merimo s tehničnimi dosežki in na podlagi mnenja strokovnjaka, ampak jo določa trg oz. kupec. Naš izdelek oz. storitev je lahko brezhiben in po našem mnenju popoln. Toda, če kupci niso enakega mnenja in tega ne kupijo, potem nismo dosegli praktično ničesar. Zato pravimo, da je kakovost vrednost, ki jo kupci pripisujejo našim izdelkom in storitvam (Jocou, 1995, 24).

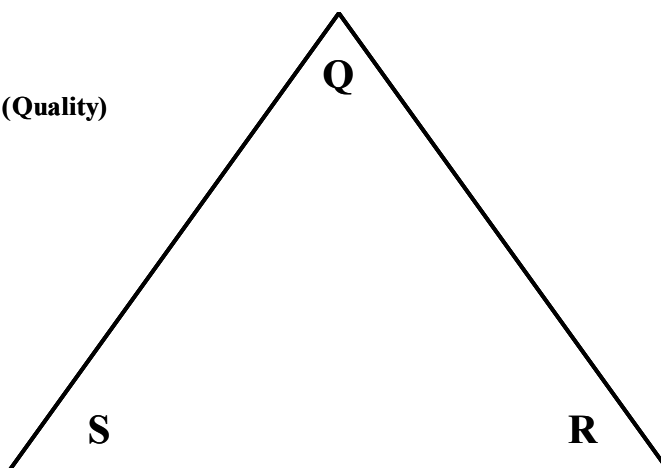
Merila, s katerimi kupec preverja tisto, kar zanj pomeni vrednost izdelka ali storitve, so kakovost (obseg vseh storitev in njihova zanesljivost - skladnost z njegovim pričakovanjem), stroški nakupa ter uporabe in roki, v katerem so zadovoljene kupčeve potrebe.

Pri tem je:

Q – kakovost (Quality)

S – stroški

R - roki



Slika 46: Trikotnik celovite kakovosti

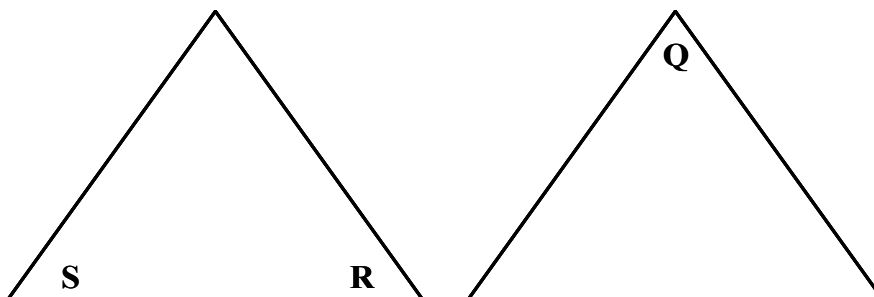
Vir: Vrčko et al., 2004, 292



POMNI

Celovito obvladovanje kakovosti naj bi predstavljalo način dela podjetja, ki ima cilj zadovoljiti kupca glede na njegove zahteve po kakovosti izdelka.

Omenjena merila, s katerimi kupec presoja kakovost kot vrednost izdelka, so se v preteklosti spreminjala od poudarjanja pomembnosti rokov, kakovosti do uravnoteženja trikotnika kakovost, stroški, roki.



Slika 47: Razvoj pristopa h kakovosti
Vir: Jocou, Lucas, 1995, 26

Trikotnik (a) je bil dolgo značilen za številna evropska podjetja. Trg je bil občutljiv predvsem na cene in razpoložljivost (rok). V podjetju kakovost ni najpomembnejša in je predmet kompromisov na račun cene in rokov. Kupec je pripravljen kupiti izdelek slabše kakovosti za nižjo ceno.

Naslednja faza (trikotnik (b)) je bila v poudarjanju kakovosti. Predmet kompromisov v podjetju so v tej fazi stroški (cena) in roki. Kupec ni več pripravljen kupiti izdelka slabše kakovosti za nižjo ceno.

Faza, (trikotnik (c)) v kateri se nahajamo danes, predstavlja uravnotežen trikotnik med kakovostjo, stroški in roki. Kupec hoče tak izdelek, ki bo pravočasno zadovoljil njegova pričakovanja za sprejemljivo ceno. Podjetje mora obvladati vse troje. Govorimo o razvoju celovitega obvladovanja kakovosti, ki predstavlja nenehno doseganje kakovosti v celotnem delovanju podjetja in pri vsakem procesu, ki ga izvaja.

Nenehna težnja podjetij, da bi uravnovesila trikotnik celovite kakovosti, je zahtevala nekatere drugačne načine dela, ki so bistveno vplivali tudi na spremembe organizacijske kulture. Med njimi bomo omenili dva, in sicer prehod od Taylorjevega k novim načinom dela in kulturo nenehnega napredka.

6.4.2 Prehod od Taylorjevega k novim načinom dela

Taylorjev način dela so podjetja uporabljala v fazi, ko so morala zadovoljevati svoje kupce glede stroškov in rokov. Prispevek Taylorja k razvoju organizacijske teorije imenujemo tudi znanstveni management.

Cilj Taylorjevega delovanja je bil predvsem v doseganju večje učinkovitosti delavcev v povezavi z njihovim nagrajevanjem. Gre za to, da z določenimi ukrepi povečamo storilnost (učinkovitost) delavcev in jih za to tudi dobro plačamo. Nagrada za učinkovitost, ki jo dobijo delavci, je vseeno manjša od končnega dobička, ki ga dobi podjetje in je rezultat te storilnosti. Razlika seveda pripada podjetju.

Kritika taylorizma je v tem, da je ločil umsko in fizično delo. Umsko delo je pripadlo managerju, fizično pa delavcu. Znanje delavcu ni bilo več potrebno, saj je vsa navodila dobil

od svojih funkcionalnih vodij. To pomeni, da v takšni organiziranosti ne potrebujemo kvalificiranih delavcev.

S tem je Taylor delavcem naredil delo takšno, kakršno ni lastno človeku. Človek se je namreč razvijal z delom, vendar ne s samo fizično izvedbo dela, ampak tudi z njegovim zamišljanjem. Delavci so bili v taylorizmu v končni fazi samo v vlogi podaljšane roke stroja.

Problem Taylorjeve teorije je tudi v tem, da je imel delavec preveč vodij, in sicer za vsako funkcijo enega (za tehnologijo, vzdrževanje, kakovost itd.). Tu gre za problem odgovornosti in problem usklajevanja dela različnih vodij med seboj.



RAZMISLI

in primerjaj Taylorjev način dela z motivacijskim potencialom dela. Kakšna je razlika?

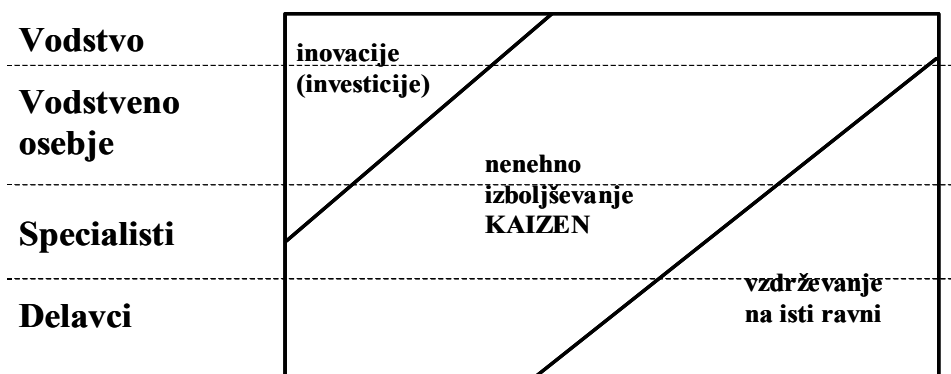
Taylorjev način dela je bil prevladujoč do 70-ih let prejšnjega stoletja. Potem ga je zamajal intenziven prodor Japoncev na svetovni trg. Ti so prvi uspeli uskladiti t. i. trikotnik celovite kakovosti: brezhibno kakovost za zmerno ceno in s pravočasno dobavo. V tem času se je povečalo zanimanje za japonski način dela predvsem v smislu, kako je mogoče zagotoviti takšno produkcijo. V tayloristično usmerjenem zahodnem svetu je bilo »logično«, da je potrebno, če želiš povečati kakovost, produktivnost ipd., povečati število ljudi, ker so oni odgovorni za to, ali pa investirati v novo tehnologijo. Povečevanje števila ljudi ali investicije pa seveda povečujejo stroške in dražijo proizvod. Od tod začudenje zahoda nad japonskim načinom dela. Mnogim namreč ni bilo jasno, kako je mogoče povečati kakovost ali produktivnost in pri tem ne povečati stroškov, kako je mogoče z istimi viri narediti več. Odgovor je bil v bistvu preprost. Mobilizirati je bilo potrebno tisto »rezervo« virov, ki je bila pri taylorizmu neizkoriščena. To so umski potenciali izvajalcev, v glavnem proizvodnih delavcev. Tako se izvrši premik dela odgovornosti iz t. i. režijskih ali servisnih služb na proizvodnjo. Za kakovost ni več odgovorna kontrola kakovosti, ampak proizvodnja. Kontrola kakovosti pa medtem nudi proizvodnji strokovno podporo in povratne informacije (meritve). Enako se začne dogajati s prvim vzdrževanjem, interno nabavo materiala, varstvom pri delu, izobraževanjem in inovativnimi predlogi ipd. Poleg tega je potrebno tudi povečati učinkovitost režije predvsem v smislu večje izrabe strokovnih znanj in njihove uporabe v praksi. Prevladovati začne prepričanje, da je vsak oddelek (skupina) v podjetju v celoti odgovoren za svoj del delovnega procesa v vseh elementih, ki jih to delo predstavlja. Pri tem skupina uporablja vse vire, ki jih ima na voljo znotraj skupine ali zunaj nje v okviru podjetja. In v tem je bistvo novega načina dela.

6.4.3 Nenehni napredek

V organizaciji je potrebno zagotavljati dve vrsti sprememb: nenehno izboljševanje (npr. kaizen, ki po japonsko pomeni »delati dobro« in predstavlja vrsto pravil in ukrepov za izvajanje nenehni drobnih izboljšav in s tem nenehen napredek) in planiranje prihodnosti z nečim popolnoma novim, drugačnim od sedanjega stanja (npr. inovacije in investicije).

Napredek, ki nenehno izboljševanje povezuje z inovacijami, šele omogoča vključevanje vseh sredstev podjetja in sposobnosti posameznika. Inovacije brez nenehnega napredka so stvar vodstva in strokovnjakov ter skoraj vedno vključujejo tudi investicije. Predvsem pa ne vključujejo vseh zaposlenih v proces izboljšav, brez njih pa celovita kakovost in nenehen napredek nista mogoča.

Pri tem je potrebno poudariti, da v nove naprave (ali inovacije) ne vlagamo z razlogom, da bi nadomestili stare, ki zaradi slabega vzdrževanja, napačnega ravnanja ipd. niso v celoti izkoriščene. V nove naprave vlagamo šele takrat, ko se proces ustali, ko smo izčrpali vse zamisli glede izboljšav na obstoječih napravah.



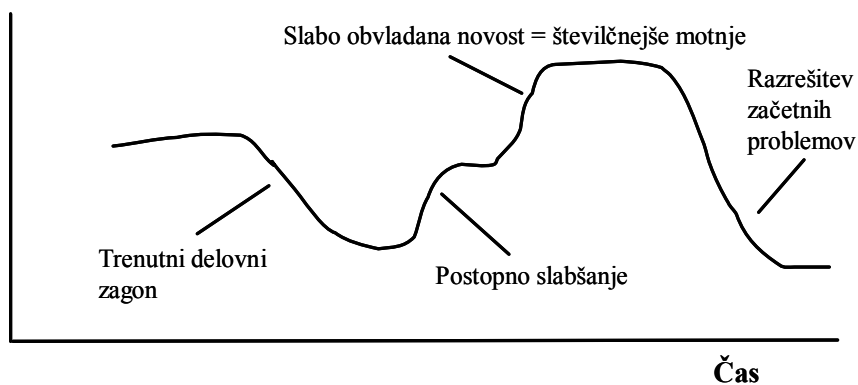
Slika 48: Napredek z inovacijami in nenehno izboljševanje in vloga zaposlenih

Vir: Jocou, Lucas, 1995, 116

Vsi zaposleni se morajo zavedati svoje vloge v tem procesu.

Temu je potrebno prilagoditi tudi način vodenja. Klasično zahodno vodenje je navadno menjavanje »nenadnega delovnega zagona«, ki ga spodbudi vodstvo in slabo pripravljenega uvajanja novosti v neobvladan, neustaljen proces. Takšno ravnanje daje spremenljive uspehe, pri čemer je poraba energije in virov v popolnem nesorazmerju z doseženim dobičkom. Z drugimi besedami, dobiček je dosežen za previsoko ceno (Jocou, Lucas, 1995, 118).

Neustrezna kakovost

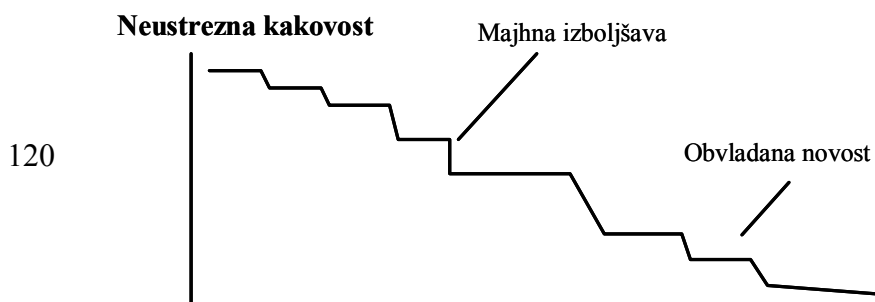


Slika 49: Klasično zahodno vodenje

Vir: Jocou, Lucas, 1995, 117

V kulturi nenehnega napredka so rezultati trajni in napredek hitrejši zaradi pogostih majhnih izboljšav, ki jih dobro obvladamo in ki omogočajo, da eno za drugo odpravimo vse nepravilnosti in postopoma napredujemo do izdelka »brez napak«. Te izboljšave ustvarjajo ugodne razmere za obvladovanje obsežnejših izboljšav, ki zahtevajo veliko vlaganja (Jocou, Lucas, 1995, 118).

Poleg tega zaposleni postanejo »zreli« za obvladovanje novih naprav in procesov, v katere investiramo.



Slika 50: Kultura nenehnega napredka

Vir: Jocou, Lucas, 1995, 118

Omeniti je potrebno, da pri celovitem obvladovanju pogosto uporabljamo izraze »nič napak«, »nič zamud«, »nič okvar« itd. To ne pomeni, da ljudem jemljemo »pravico« do napake. Priznati je potrebno, da ljudje grešimo in da se vsakdo lahko zmoti. S »prepovedjo« zmotiti se, bi pri ljudeh povzročili ravno obraten učinek - neaktivnost. Zgornja gesla služijo kot usmeritev. Cilj delovanja je čim manj neželenih učinkov. Izražajo tudi voljo, da to dosežemo.

Nenehen napredek omogoča podjetju stalno izboljševanje proizvodov, procesov in načinov dela in s tem njegovo preživetje v nestabilnem okolju, v katerem se nahajamo danes.

POVZETEK POGLAVJA

Zanimanje za organizacijsko kulturo se je v podjetjih pričelo takrat, ko so spremembe v proizvodih in tehnologiji postale tako hitre, da jim kulturne spremembe niso mogle več slediti. To zanimanje se prične v 70-ih letih prejšnjega stoletja.

Najpogostejšo definicijo, ki se pojavlja v literaturi, je postavil E. H. Schein. Ta se glasi: »Organizacijska kultura je vzorec temeljnih domnev, ki jih je kaka skupina iznašla, odkrila ali razvila, ko se je učila spopadati se s problemi eksterne adaptacije in interne integracije, vzorec, ki se je pokazal dovolj dober, da ga ocenjujejo za validnega, zato nove člane učijo po tem vzorcu dojemati, misliti in čutiti te probleme«. Organizacijska kultura je tu razumljena kot proizvod neke relativno trajne skupine, ki se je naučila ravnati oz. reševati probleme na določen, njej lasten način.

Organizacijska kultura je večplastna, sestavljena iz vidnih in nevidnih sestavin. Značilnost vidnih sestavin je, da so vidne (proizvodi, tehnologija ipd.), a težko razložljive. Nevidne sestavine pa je težko odkriti (rutine, skupne vrednote), vendar ko jih odkrijemo, jih tudi hitro razumemo.

Organizacijska kultura je nekaj, na kar lahko vplivamo in jo lahko tudi spreminjamo. Pri tem moramo najprej analizirati obstoječo kulturo, jo ovrednotiti in postaviti cilje za naprej ter pričeti s postopkom oblikovanja nove kulture.

Kulturo je težko spreminjati, predvsem zaradi odpora ljudi do sprememb. Ljudje se upirajo spremembam zaradi bojazni, da bodo zgubili določene ugodnosti, ki jih imajo sedaj. Zato je skozi ves čas trajanja sprememb potrebno z ljudmi veliko komunicirati in jim razložiti razloge za spremembe in odstraniti njihove strahove pred izgubami.

Primerna pot za doseganje sprememb je v kombinaciji med direktivno in participativno potjo: zaposlenim moramo po eni strani postaviti jasne cilje in jih po drugi strani usposabljati za doseganje teh ciljev.

Za začetek sprememb pa lahko izkoristimo določene dogodke v podjetjih, ki so v zamenjavi vodstva, uvajanju novih proizvodov in novih tehnologij, spremembi sistema nagrajevanja ipd. Spremembe lahko dosegamo tudi z uvajanjem učeče se organizacije, ki omogoča vzpostavitev takšne organizacije, ki se lahko ustrezno odziva na današnje razmere na trgu. To pomeni, da je fleksibilna, odprta, z ustreznimi stili vodenja oz. avtonomijo zaposlenih in omogoča nenehno učenje.

Značilnosti sodobne organizacijske kulture so v obvladovanju celovite kakovosti, novega načina dela z vključevanjem potencialov vseh zaposlenih ter zagotavljanja kulture nenehnega napredka.

Vprašanja za razmislek in preverjanje znanja

1. Kaj bi glede na prebrano v tem poglavju svetovali Janezu?
2. Poskusite s svojimi besedami razložiti definicijo organizacijske kulture E. H. Scheina.
3. Kakšna organizacijska kultura po vašem mnenju prevladuje v vašem podjetju (ali na šoli): tradicionalna (Taylorjeva) ali sodobna?
4. Poskusite določiti vsaj tri vidne sestavine organizacijske kulture v podjetju, kjer ste zaposleni ali pa na šoli, ki jo obiskujete.
5. Poskusite določiti vsaj tri nevidne sestavine organizacijske kulture v podjetju, kjer ste zaposleni ali pa na šoli, ki jo obiskujete!
6. Zakaj se ljudje upirajo spremembam? Ali lahko opišete situacijo, ko ste bili sami zelo nezadovoljni z napovedano spremembo, in sicer doma ali v službi?
7. Kaj pomeni direktivna oz. participativna pot za doseganje sprememb in katera je bolj uspešna?
8. Katere dogodke lahko v podjetjih izkoristijo za začetek uvajanja sprememb?
9. Katere so prednosti učeče se organizacije?
10. Napišite primer, ko ste pri študiju predmeta Poslovno komuniciranje in vodenje uporabili primer za enozančno in za dvozančno učenje!
11. Kaj je celovita kakovost in kako je potekal razvoj celovite kakovosti?
12. Poskušajte opisati elemente tayloristične prakse v podjetju, kjer delate (ali ste na praksi) in elemente novega načina dela?
13. Kakšna je razlika med napredkom z investicijami in nenehnim napredkom? Ali lahko opišete kakšen primer iz prakse za nenehni napredek?
14. Kakšna je razlika med klasičnim zahodnim vodenjem in kulturo nenehnega napredka?



Viri in literatura za poglobljanje znanja

1. Jocu, P., Lucas, F., *V vrtincu sprememb*. Ljubljana. Gospodarski vestnik, 1995.
2. Mesner Andolšek, D., *Organizacijska kultura*. Ljubljana. Gospodarski vestnik, 1995.
3. Morgan, G., *Podobe organizacij*. Ljubljana. Fakulteta za družbene vede (za založbo Hermina Krajnc), 2004.
4. Vrčko, M., Erjavšek, B., *Drugačen način organiziranja podjetij*. Novo mesto. Biro praxis, 1998.
5. Vrčko, M., et al. *Poslovno sporazumevanje in vodenje*. Ljubljana: Biro Praxis, 2004.

7 LITERATURA

- Bass, B. M. *Handbook of Leadership. Theory, research and managerial applications*. New York: The Free Press. 1990.
- Belčič, F. *Proces zaposlovanja kadrov*. Kranj: Moderna organizacija. 2002.
- Branden, N. *Samozavestno vodenje: Kako močni ljudje ustvarjajo učinkovite organizacije*. Ljubljana: Inštitut za razvijanje osebne kakovosti. 2000.
- Bovee, C. in Thill, J. *Business communication today*. New Jersey: Upper Saddle River. 1999.
- Brown, D. The Status of Holland's Theory of Career Choice. *Career Development Journal*, september 1987, str. 13–23.
- Capowski, G. Anatomy of a Leader: Where Are the Leaders of Tomorrow? *Management Review*. Marec 1994, str. 12.
- Clayton, P. *Poslovna govorica telesa*. Ljubljana. Prešernova družba d. d. 2004.
- Cimerman et. al. *Manager, prvi med enakimi*. Ljubljana: Gospodarski vestnik. 2003.
- Collison, C. in Parcell, G. *Učimo se leteti: priročnik za upravljanje znanja*. Ljubljana: Gospodarski vestnik. 2002.
- Černetič, M. *Poglavja iz sociologije organizacij*. Kranj: Moderna organizacija. 1997.
- Dimovski et al. *Sodobni management*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta. 2003.
- Dreo, Z. *Pot v poslovni svet*. Slovenska Bistrica: Izza, 2003
- Drucker, P. F. *Managerski izzivi v 21. stoletju*. Ljubljana. Gospodarski vestnik, 2001.
- Ferjan, M. *Poslovno komuniciranje*. Kranj: Založba Moderna organizacija, 1998.
- Florjančič, J. in Vukovič G. *Kadrovska funkcija – management*. Kranj: Moderna organizacija. 1998.
- Florjančič, J. in Ferjan, M. *Management poslovnega komuniciranja*. Kranj: Moderna organizacija. 2000.
- Green, R. H. *Nov način komunikacije*. Ljubljana: Alpha center, 1993.
- Heller, R. in Hidle, T. *Veliki poslovni priročnik*. Ljubljana: Založba Mladinska knjiga. 2001.
- Ivanko, Š. *Urejenost podjetja – strukture in procesi*. Koper: VŠM. 1999.
- Jocou, P., Lucas, F. *V vrtincu sprememb*. Ljubljana. Gospodarski vestnik, 1995.
- Yong, L.: *Govorica obraza*. Ljubljana: Mladinska knjiga, 1996
- Kavčič, B. *Poslovno komuniciranje*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta. 2000.
- Kneževič, A. *Oljka: o sporazumevanju in obnašanju: tudi tako govorimo*. Radovljica: Didakta, 2001.
- Kneževič, A. *Se znamo obnašati*. Ljubljana. Mladinska knjiga Založba d. d., 2005.
- Košnik, B. *24 ur poslovnega bontona*. Ljubljana: Astra d. o. o., 2007.
- Kotler, P. *Marketing management*. Ljubljana: Slovenska knjiga, 1996.
- Lamovec et al. *Teorije osebnosti*. Ljubljana: Cankarjeva založba. 1975.
- Lipičnik, B. *Človeški viri in ravnanje z njimi; zapiski predavanj*. Ljubljana. Univerza v Ljubljani, Ekonomska fakulteta, 1996.
- Lipičnik, B. *Ravnanje z ljudmi pri delu*. Ljubljana: Gospodarski vestnik. 1998.
- Lipovec, F. *Razvita teorija organizacije*. Maribor: Založba Obzorja. 1987.
- Maddux, R. B. *Oblikovanje tima*. Ljubljana. Mladinska knjiga, 1992.
- Martinčič, R. *Z vrhunskim vodenjem do uspeha*. Študijsko gradivo. Trbovlje: Zasavska ljudska univerza. 2005.
- Martinčič, R. *Čustvena inteligenca pri vodenju ljudi*. (online). 2007. (citirano 27. 2. 2009). dostopno na naslovu: <http://qube.gess.si/users/rmartincic>
- Mesner Andolšek, D. *Organizacijska kultura*. Ljubljana. Gospodarski vestnik, 1995.

- Mihaljčič, Z. in Šantl Mihaljčič, L. *Poslovno komuniciranje*. Ljubljana: Založništvo Jutro. 2000
- Mihaljčič, Z. *Poslovno komuniciranje*. Ljubljana: Založništvo Jutro. 2006
- Morgan, G. *Podobe organizacij*. Ljubljana. Fakulteta za družbene vede (za založbo Hermina Krajnc), 2004.
- Možina, S. *Osnove vodenja*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta. 1994.
- Možina, S. et al. *Management*. Radovljica: Didakta, 1994.
- Možina, S. *Organizacijska psihologija; študijsko gradivo*. Ljubljana. Univerza v Ljubljani, Ekonomska fakulteta, 1995.
- Možina, S. et al. *Človeku prijazno in uspešno vodenje*. Ljubljana: Pantha Rhei – Sineza. 1996.
- Možina, S. et al. *Management kadrovskih virov*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede. 1998.
- Možina, S. et al. *Poslovno komuniciranje*. Maribor: Obzorja. 1998.
- Možina, S. et al. *Management: nova znanja za uspeh*. Radovljica: Didakta. 2002.
- Možina, S. et al. *Poslovno komuniciranje*. Maribor: Obzorja. 2004.
- Musek, J. *Psihologija osebnosti*. Ljubljana: DDU Univerzum. 1977.
- Osredečki, E. *Poslovni bonton: kultura poslovnega komuniciranja*. Ljubljana: Tehniška založba Slovenije. 1992.
- Osredečki, E. *Nova kultura poslovnega komuniciranja*. Lesce: Oziris. 1994.
- Osredečki, E in A.: *Popolna poslovna tajnica*. Lesce: Oziris, 1995.
- Rozman, R. et al. *Management*. Ljubljana: Gospodarski vestnik, 1993.
- Rozman, R. *Analiza in oblikovanje organizacije*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta. 2000.
- Pease, A. *Prirojeni, podedovani, naučeni in privzgojeni znaki. Govorica telesa*. Ljubljana Založba mladinska knjiga, 1996.
- Popovič, M. in Zajc, M. *Vstop v poslovni svet*. Ljubljana: Tehniška založba Slovenije, 2002.
- Schmitz, H.: *Pravilno telefoniranje*. Maribor: Doba, 1993.
- Slovar slovenskega knjižnega jezika. Ljubljana: Državna založba Slovenije, 1993.
- Steers, R. M. *Introduction to Organizational Behavior (second edition)*. Glenview (IL). Scott, Foresman and Co., 1984.
- Tavčar, M. *Uspešno poslovno sporazumevanje*. Ljubljana: Novi forum. 1995.
- Tavčar, M. *Bodimo prijazni do svojega časa*. Koper: VŠM. 1998.
- Treven, S. *Management človeških virov*. Ljubljana: Gospodarski vestnik. 1998.
- Vrčko, M. *Analiza in reševanje tehničnih problemov s timskim delom, gradivo za seminar*. Novo mesto. Biro Praksis d.o.o., Kakovost 2000 d.o.o., 1995.
- Vrčko, M., Erjavšek, B. *Drugačen način organiziranja podjetij*. Novo mesto. Biro praxis, 1998.
- Vrčko, M. et al. *Poslovno sporazumevanje in vodenje*. Ljubljana: Biro Praxis, 2004.
- Zidar Gale T. *Medosebno komuniciranje na delovnem mestu*. Ljubljana. GV izobraževanje. 2005.
- Žmitek, J. *Pogovori o sestankih*. Ljubljana: Izraz. 2002.

Projekt Impletum

Uvajanje novih izobraževalnih programov na področju višjega strokovnega izobraževanja v obdobju 2008–11

Konzorcijski partnerji:



**Šolski center
Novo mesto**



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.