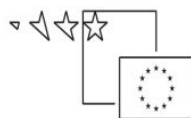




REPUBLIKA SLOVENIJA
MINISTRSTVO ZA ŠOLSTVO IN ŠPORT



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

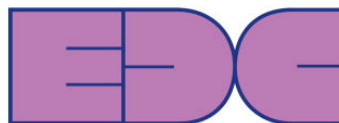
POSLOVNO SPORAZUMEVANJE IN VODENJE

BARBARA KALAN

Višješolski strokovni program: Varstvo okolja in komunala
Učbenik: Poslovno sporazumevanje in vodenje
Gradivo za 1. letnik

Avtor: Barbara Kalan, univ. dipl. ped., prof.

EDC KRANJ
Višja strokovna šola



Strokovni/-a recenzent/-ka:
Darinka Rakovec, u. d. o.

Lektor:
Matjaž Zaplotnik, prof. slovenščine

CIP – Kataložni zapis o publikaciji
(za vas ga pridobi projekt Impletum)

Izdajatelj: Konzorcij višjih strokovnih šol za izvedbo projekta IMPLETUM
Založnik: Zavod IRC, Ljubljana.
Ljubljana, 2011

Uredite, da naslednje besedilo vedno ostane v skrajnem spodnjem delu strani.

Strokovni svet RS za poklicno in strokovno izobraževanje je na svoji ___ seji dne _____ 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. _____ 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 ter 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

PREDGOVOR.....	3
1 MEDOSEBNO IN POSLOVNO KOMUNICIRANJE	5
1.1 MEDOSEBNA KOMUNIKACIJA.....	5
1.1.1 Komunikacijski krog	6
1.2 PROCES POSLOVNEGA KOMUNICIRANJA	8
1.3 NAČINI POSLOVNEGA KOMUNICIRANJA	9
1.3.1 Besedno komuniciranje	9
1.3.2 Nebesedno komuniciranje	10
1.4 VRSTE POSLOVNEGA KOMUNICIRANJA	10
1.4.1 Telefonski pogovor	10
1.4.2 Poslovni sestanek.....	11
1.4.3 Predstavitvev – javni nastop.....	14
1.4.4 Osebni razgovor.....	15
1.4.5 E-komunikacija.....	16
1.5 MOTNJE V KOMUNICIRANJU	16
1.6 KONFLIKTI.....	17
1.6.1 Dvodimenzionalni model pristopov h konfliktom	18
1.6.2 Model reševanja konfliktov	18
1.7 POGAJANJA	20
1.7.1 Opredelitev in vloga pogajanj	20
1.7.2 Lastnosti in načini dela uspešnega pogajalca	20
1.8 USPEŠNOST IN UČINKOVITOST KOMUNICIRANJA	21
1.9 KOMUNIKACIJSKA RAZMERJA IN ODNOSI V SKUPINI IN ORGANIZACIJI ..	22
1.9.1 Interno komuniciranje.....	23
1.9.2 Eksterno komuniciranje.....	24
2 ČLOVEŠKI VIRI V ORGANIZACIJI.....	29
2.1 POMEN ČLOVEŠKIH ZMOŽNOSTI ZA ORGANIZACIJO.....	29
2.1.1 Osebnostne lastnosti posameznika	31
2.2 POMEN UPRAVLJANJA IN RAVNANJA S ČLOVEŠKIMI VIRI	33
2.2.1 DELOVNA KARIERA	35
2.2.2 LETNI DELOVNI RAZGOVOR.....	37
2.3 ORGANIZACIJA IN PODJETJE	42
2.3.1 VRSTE ORGANIZACIJ	43
2.3.2 OBLIKOVANJE ORGANIZACIJ	43
2.3.3 ORGANIZACIJSKE STRUKTURE.....	44
2.4 OBLIKOVANJE DELA	46
2.4.1 Sistematizacija delovnih mest	47
2.5 OPIS DEL IN NALOG S KOMPETENCAMI	49
2.6 DELEGIRANJE NALOG	50
2.7 SPREMLJANJE IN UGOTAVLJANJE DELOVNE USPEŠNOSTI.....	52
2.7.2 Ocenjevalne tehnike pri ocenjevanju dosežkov.....	54
3 MOTIVACIJA.....	57
3.1 TEORETSKI POGLEDI NA MOTIVACIJO	57
3.2 MOTIVACIJSKI DEJAVNIKI	58
4 MANAGEMENT, VODENJE IN PODJETNIŠTVO.....	61
4.1 MANAGEMENT IN VODENJE	61
4.2 PRISTOPI VODENJA	63
4.3 LASTNOSTI IN KOMPETENCE DOBREGA VODJA	65

4.4 CILJNO VODENJE	67
4.5 PODJETNIŠTVO.....	69
4.2.1 Pogoji za uspešen razvoj podjetja	69
5 VODENJE SKUPINSKIH PROCESOV	73
5.1 ZGRADBA IN DELOVANJE DELOVNE SKUPINE IN TIMA.....	73
5.2 ZNAČILNOSTI TIMSKEGA DELA	73
5.2.1 NASTAJANJE TIMA.....	75
5.3 REŠEVANJE PROBLEMOV.....	76
5.3.1 Tehnike, ki jih uporabimo pri reševanju problemov.....	77
5.3.2 Pomen in vloga odločanja v podjetju	77
5.4 USTVARJALNOST IN INOVATIVNOST	78
5.5 NAČINI IN TEHNIKE VZPODBUJANJA USTVARJALNOSTI IN KREATIVNOSTI	78
5.6 RAZLIKE MED IDEJO, INVENCIO, INOVACIJO IN TEHNIČNO IZBOLJŠAVO	80
6 ORGANIZACIJSKA KULTURA	83
6.1 POJEM ORGANIZACIJSKE KULTURE	83
6.2 SESTAVINE ORGANIZACIJSKE KULTURE	83
6.3 ORGANIZACIJSKA KULTURA V PODJETJU	86
6.4 POMEN UČEČE SE ORGANIZACIJE	87
7 LITERATURA	90

PREDGOVOR

Vsakodnevno se z ljudmi srečujemo na delovnem mestu, cesti, v šoli, z njimi prihajamo v odnos, iz katerega pa lahko zrastejo prijateljstva. Pravimo, da z njimi ustvarjamo medosebne odnose, ki so lahko poslovni, ali pa neformalni. Ljudje, ki imajo dobre medosebne odnose, so bolj zdravi, uspešni in imajo več nadzora, kar pa nudi tudi podporo v razvoju osebne kariere ali poslovnega uspeha delovne organizacije. Ostali, ki nimajo zadovoljivih odnosov z drugimi, pogosto doživljajo odtujenost in neuspehe. Za uspeh sta tako potrebna tudi izmenjava informacij in vsekakor pridobivanje povratnih informacij povezanih z delom.

Medosebni odnosi so za organizacijo zelo pomembni, saj določajo, kaj se v njej dogaja, kako deluje in kako uresničuje svojo vizijo in poslanstvo (cilje). Veliko pozornosti je potrebno nameniti ugodnemu ozračju, medosebnim odnosom in spoštovanju zaposlenih. Tako se ustvarja dobro počutje, to pa vsekakor vpliva na uspešno delo.

Pri delu je pomembno ustvarjanje organizacijske kulture, katere nastanek se veže na ustanovitelja podjetja ali organizacije ali tiste, ki so jo oblikovali v bližnji preteklosti. Iz potrebe po vzdrževanju učinkovitih delovnih odnosov med člani organizacije se lahko organizacijska kultura spreminja in razvija v novo smer.

V tridesetih letih prejšnjega stoletja je Elton Mayo napisal prvo knjigo o managementu, ki se je osredotočala na socialne potrebe zaposlenih. Bil je zagovornik vloge medosebnih odnosov pri določanju vedenja zaposlenih in se boril za stališče, da imajo zaposleni, ki so socialno zadovoljni na delovnem mestu, najbolj močan vpliv na produktivnost.

Za delo z ljudmi je značilno vodenje drugih z direktno kontrolo, z zgledom in pripravljenostjo sprejemanja neprijetnih odločitev, kadar je to potrebno. Posamezniki z različnih delovnih mest ali položajev v hierarhiji skušajo doseči dogovorjeni cilj. Da bo delovanje v organizaciji uspešno, je po mnenju raziskovalcev treba zagotoviti vodenje, kjer vodja z večjim dostopom do informacij usmerja najkrajše in najučinkovitejše rešitve, medsebojno spremlja uspešnost, s čimer pa preprečuje ali popravlja napake.

Avtorica

1 MEDOSEBNO IN POSLOVNO KOMUNICIRANJE

Kaj boste spoznali v tem poglavju?

Spoznali boste proces medosebnega komuniciranja.
Spoznali boste proces poslovnega komuniciranja.
Spoznali boste značilnosti besednega in nebesednega komuniciranja.
Spoznali boste vrste poslovnega komuniciranja.
Spoznali boste potek in vodenje poslovnih sestankov.
Spoznali boste vrste motenj v komuniciranju.
Spoznali boste komunikacijska razmerja.
Spoznali boste dejavnike uspešnega poslovnega komuniciranja.
Spoznali boste potek izvedbe javnega nastopa oziroma predstavitve.
Spoznali boste model reševanja konfliktov.
Spoznali boste lastnosti in načine uspešnega pogajalca.

UVOD V POGLAVJE

Poslovno komuniciranje je pomemben del dejavnosti članov vsake organizacije. Namenjeno je postavljanju in doseganju ciljev organizacije. Poteka lahko navzven iz organizacije v zunanje okolje ali pa znotraj nje. Zahteva veliko medsebojnega izmenjavanja informacij, prenosov idej, zamisli in rešitev med zaposlenimi. Nadrejeni komunicirajo s tem namenom, da bi informirali sodelavce, pridobivali koristne informacije, ter da bi vplivali na zaposlene.

Komuniciranje je učinkovito, kadar rezultati obsegajo visoko stopnjo informiranosti, spremembo stališč, hitreje in ob manjših stroških sestavljeno poročilo, boljše prepričljivost sporočil v komuniciranju ter večjo odzivnost pri prejemnikih sporočil.

Poslovno komuniciranje lahko poteka na več načinov:

- preko elektronske pošte,
- osebne razgovora,
- telefonskega pogovora,
- organiziranih poslovnih sestankov.

Pri vsaki vrsti komuniciranja pa je potrebno zagotoviti visoko kvaliteto medosebnih odnosov.

1.1 MEDOSEBNA KOMUNIKACIJA

Pomen medosebnih veščin in še posebej komunikacije se je v 90. letih izredno okrepil, saj vodje 75 do 80 odstotkov svojega delovnega časa preživijo tako, da na nek način komunicirajo s sodelavci ali z dejavniki v okolju.

Danes zelo pogosto uporabljamo besedo komunikacija, ne da bi pri tem porabili, kaj vse lahko ne pomeni. Večina se nas zaveda, da je komunikacija več kot govorjenje in sestavni del našega življenja. S komuniciranjem spoznavamo sebe in druge ljudi. Komunikacija je sredstvo za izmenjavo in posredovanje informacij, zato je dobro, da jo ozavestimo. Ameriški znanstvenik John Powell (Mihaljčič, et al. 2000, 8), ki proučuje komuniciranje, pravi: »Vprašanje sporazumevanja je morda najpomembnejše vprašanje, ki smo ga kdajkoli obravnavali. Moje lastne izkušnje, opazovanja in raziskave so me privedle do prepričanja, da je sporazumevanje najpomembnejši vir sreče in zdravja.«

Beseda komunicirati izhaja iz latinske besede »communicare«, ki pomeni sodelovati, deliti, posvetovati se, razpravljati, vprašati za nasvet. Beseda komunikacija pa je bila najprej uporabljena v zvezi z izmenjavo materialnih dobrin. Sčasoma pa se je pomen omejil na prenos misli z besedami.

Komunicirati pomeni izmenjavati, posredovati misli, informacije, sporazumovati se, komunikacija pa sredstvo, ki omogoča izmenjavo, posredovanje informacij – komunikacijsko sredstvo (SSKJ).

Komuniciranje je proces prenašanja informacij z medsebojnim sporazumevanjem, saj se v komuniciranju odvija proces vzpostavljanja stikov in oblikovanja vzdušja razumevanja dveh oseb (Možina, 2004, 36).

Medosebna komunikacija obsega hoteno in nehoteno, zavestno ali nezavedno, načrtovano ali nenačrtovano pošiljanje, sprejemanje in delovanje sporočil v medsebojnih, neposrednih odnosih ljudi. Gre za izmenjavo misli in čustev na osnovi skupnega sistema simboličnih znakov (Marentič, Požarnik, 2003, 222).

Če povzamemo bistvo vseh omenjenih definicij, bi na kratko lahko rekli, da je umetnost komunikacije biti razumljen. Tako si prizadevamo biti razumljen pri vsakdanjem sporazumevanju, posebno pa kadar vzpostavimo nek poslovni odnos. Bistvo poslovnega sporazumevanja je za razliko od družabnega, predvsem doseganje ciljev. Zato nas zanima, kaj se z vsemi vpletenimi v komunikaciji dogaja in kakšno odgovornost pri doseganju ciljev nosijo (Erčulj, Vodopivec, 1999, 7).

Sodoben proces komuniciranja temelji na dobrem poznavanju sodelujočih ter ugotavljanju in analiziranju njenih potreb. Bistvenega pomena je torej aktivno poslušanje sodelujočega in opazovanje njegove nebesedne komunikacije.

1.1.1 Komunikacijski krog

Uspešna komunikacija se običajno ne zgodi sama po sebi, saj je proces v resnici mnogo bolj zapleten, kot se zdi na prvi pogled. Ko se odločimo, da bomo prenesli neko sporočilo – informacijo, bodimo pozorni na to, da razvrstimo informacije po prednostnem vrstnem redu.

Taka razporeditev informacij je še posebej pomembna pri ustnem sporazumevanju, ker si jih mora sprejemnik zapomniti. Če jih je preveč in če je med njimi tudi mnogo takih, ki jih sogovornik že pozna, pa jih je prisiljen še enkrat sprejemati, se lahko pojavi informacijski stres. Zaradi njega si zapomnimo bistveno manj informacij, kot smo si jih sposobni zapomniti.

Pošiljatelj je oseba, ki neko sporočilo pripravi in ga posreduje prejemniku. Sporočilo (informacija) je vsebina, ki jo prenašamo. Vsebuje dejstvo, željo, mnenje, skratka informacije, ki jih želi pošiljatelj prenesti prejemniku. Izraženo je z besedami, gibi ali drugačnimi znaki, zato sporočilo z drugo besedo imenujemo signal (Možina et al., 2004, 51). Sporočilo mora biti kratko, jasno in jedrnato. Sporočilo je treba najprej kodirati, saj gre za njegov prenos iz misli pošiljatelja v misli prejemnika.

Vsako sporočilo mora imeti svoj namen, ki se nanaša na smer, cilj delovanja, in na svoj pomen, ki se nanaša na vsebino (Lipičnik, 1994, 146). Komunikacijski strokovnjak GERALD m. Goldhaber priporoča, da naj ima vsako sporočilo enega izmed naslednjih štirih namenov: naj pomaga pri opravljanju naloge, pri vzdrževanju organizacije, naj izboljša človeške razmere v organizaciji in spodbuja inovativnost v organizaciji.

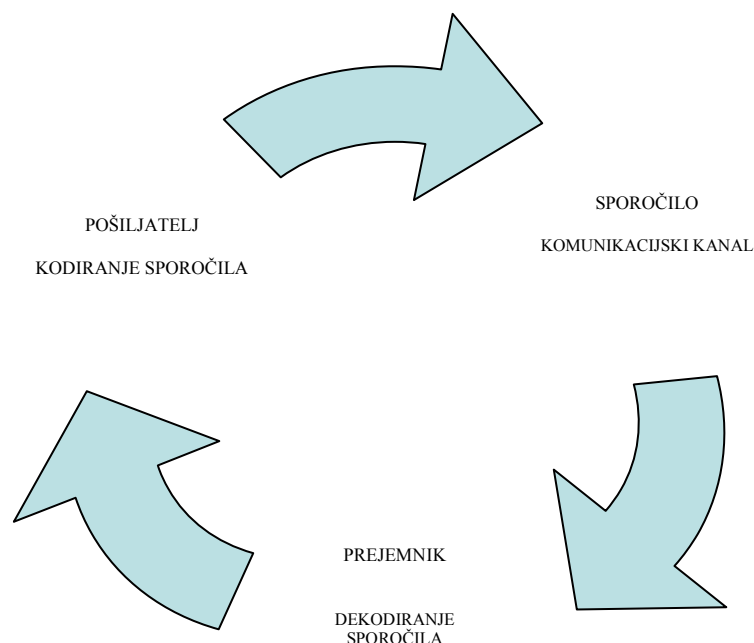
Kodiranje in dekodiranje sta procesa, ki pomenita prevod sporočila v obliko, primerno za pošiljanje (kodiranje) oziroma sprejem (dekodiranje). Vsako sporočilo mora dobiti obliko neke šifre, da lahko premosti razdaljo med dvema komunikacijskima partnerjema.

Komunikacijski kanal pomeni pot, po kateri sporočilo potuje od pošiljatelja do prejemnika in nazaj. Pri neposrednem komuniciranju je to zrak, po katerem se glas prenaša, pri posrednem komuniciranju pa kot komunikacijski kanali nastopajo sredstva za prenos glasu (npr. telefon) in sredstva za prenos slike ali teksta (npr. časopis, elektronska pošta ipd.). Izbira komunikacijskega kanala ni nekaj samo po sebi umevnega. Včasih s pisnim sporočilom lahko dosežemo uspeh, kakršnega z ustnim ne bi mogli nikoli.

Prejemnik je oseba, ki ji je sporočilo namenjeno, in na katerega se odzove. Biti mora pristojen za sprejem sporočila, poznati mora znake oziroma kode sporočanja. Ko sporočilo po komunikacijskem kanalu pride do prejemnika, ga mora najprej dekodirati, da sporočilo razume in reagira s tako imenovano povratno informacijo (Sagadin Leskovar, 2006, 58). Pogoj za uspešno komuniciranje je tako sposobnost pošiljatelja, da sporočilo pošlje, kot tudi sposobnost prejemnika, da ga sprejme.

Povratno sporočilo pomeni odziv ali povratno informacijo prejemnika, ki pošiljatelju sporoča o učinku prejetega sporočila. Pri tem lahko zahteva podrobnejša pojasnila. Prejemnik tako nastopi v vlogi pošiljatelja in proces komuniciranja steče v nasprotni smeri na enak način. Povratna zveza tako omogoča sprejemanje prihodnjih odločitev in postopkov na podlagi odzivov na prej storjena dejanja.

»Komuniciranje drug z drugim, izmenjavati si informacije je naravno, upoštevati dane informacije pa je kultura.« (J. W. Goethe)



Slika 1: Komunikacijski krog
Vir: Lasten

1.2 PROCES POSLOVNEGA KOMUNICIRANJA

Najpogosteje avtorji govorijo o komunikaciji kot o interakciji med oddajnikom in sprejemnikom. Ne gre torej le za znanje oziroma spretnosti, ampak tudi za vzpostavljanje odnosa. V našo komunikacijo namreč hote ali nehotе vnašamo tudi čustva in vrednote. Poslovno komuniciranje je komuniciranje, ki je vezano na poslovanje. Komuniciranje v splošnem definiramo kot proces sporazumevanja med udeleženci, ki morajo biti med seboj uglašeni, da bi dosegli namen ali cilj komuniciranja (Možina, 2004, 20). S sporočili vzpostavljamo medosebne stike, pridobivamo znanje in informacije, izmenjujemo stališča, se dogovarjamo in sporazumevamo. To delamo z namenom, da bi pri nasprotni strani dosegli določen zaželen učinek.

Viri informacij so v organizaciji kupci, dobavitelji, konkurenti, državni organi ipd. Informacija mora imeti ustrezne lastnosti. Te lastnosti so predvsem kakovost, vsebina in obseg sporočil.

Komuniciranje poteka na več načinov: ustno, pisno in nebesedno, pa tudi prek vidnih podob in multimedije. Pomembno je spoznanje, da v povprečnem poslovnem razgovoru le 7 % pomena sporočila povemo z besedami, 38-odstoten delež prispeva intonacija govora, kar 55 odstotkov pa je nebesedne komunikacije. S številnimi nebesednimi izrazi telesa drugemu nekaj sporočamo, pa se tega niti ne zavedamo. Z različnimi načini lahko o isti zadevi istočasno posredujemo sporočila. Z besedami npr. prepričujemo, da je novica za nas vesela, obenem pa smo žalostni. Ali pa s povišanim glasom dopovedujemo, da nismo razburjeni (Kavčič, 1996, 245).

Proces poslovnega komuniciranja tako lahko na splošno opredelimo kot temeljni socialni proces izmenjave sporočil med pošiljateljem in prejemnikom. Uletova (2005, 14) povzema,

da gre za kompleksen socialno psihološki proces, v katerem ljudje reagirajo drug na drugega s pomočjo simbolov.

Komunikacijski proces v organizaciji pomeni celoto vseh sestavin, ki skupaj zagotavljajo pretok informacij od vira do prejemnika, vključuje pa tudi povratno informacijo, ki enosmerno komuniciranje spreminja v dvosmerno ali večsmerno (Kavčič, 2002, 5).

Sposobnost sporazumevati se je jedro vseh skupnih prizadevanj tudi v vsaki organizaciji, saj se je zaradi slabe komunikacije pretrgala že marsikatera poslovna zveza.

1.3 NAČINI POSLOVNEGA KOMUNICIRANJA

Pri poslovnem komuniciranju je pomemben način, kako želimo neko informacijo sporočiti. Ta je odvisen od cilja, vsebine in komu je informacija namenjena. Uspešno uveljavljanje sodelovanja zaposlenih v procesu poslovnega komuniciranja je mogoče pričakovati s postavitvijo in uveljavljanjem komunikacijskega sistema v organizacijski strukturi podjetja. To pomeni, da je potrebno razdelati in organizacijsko urediti komunikacijske vloge vseh sodelujočih v komunikacijskem procesu. Pri tem je treba določiti tudi metode medsebojnega sodelovanja. To pa je mogoče urediti z organizacijskimi pravilniki.

1.3.1 Besedno komuniciranje

1.3.1.1 Ustno poslovno komuniciranje

Govorno sporazumevanje je v sodobnem poslovnem svetu pomemben sestavni del vsakodnevnega dogajanja. Mihaljčič (2000, 20) meni, da pogovor med ljudmi omogoča vzdrževanje in razvoj njihovih medosebnih odnosov, prilaganje drug drugemu, medsebojno vzajemno delovanje in delitev vlog. Pri ustnem poslovnem komuniciranju je nosilec sporočila glas. Je najuspešnejši način komuniciranja, zato je tudi najpogosteje uporabljen. Značilnost ustnega komuniciranja je, da se prejemnik lahko takoj odzove na sporočilo.

Ustno poslovno komuniciranje ima vrsto **prednosti**: poteka hitro, običajno ima takojšnjo povratno informacijo, ponuja možnost sočasnega komuniciranja z več ljudmi, možnost presojanja in preverjanja skladnosti besednega in nebesednega sporočanja, neposrednega preverjanja razumevanja sporočila, večja je tudi zasebnost sporočanja.

Ustno poslovno komuniciranje pa ima tudi svoje **pomanjkljivosti**: ni dokumentirano, ker so izgovorjene besede izgubljene, če niso posnete ali zapisane, manjša je dokazna vrednost in natančnost sporočanja, ker je snovanje ustnih sporočil hitro in zato manj premišljeno.

1.3.1.2 Pisno poslovno komuniciranje

Pisno poslovno komuniciranje je način komuniciranja, pri katerem je nosilec sporočila znak. Pri pisnem sporazumevanju uporabljamo za sporočanje pisavo, ki dejansko pomeni grafični zapis govornice. Tudi pisno poslovno komuniciranje ima svoje prednosti in pomanjkljivosti.

Med **prednosti** pisnega poslovnega komuniciranja uvrščamo dokumentarnost sporočila, dokazno vrednost sporočila, ker ostaja v enaki vsebini ves čas svoje življenjske dobe, pa tudi natančnost sporočanja – pisno sporočanje je namreč precej bolj natančno in premišljeno kot ustno.

Pisno poslovno komuniciranje pa ima tudi svoje **pomanjkljivosti**. Za ta način komuniciranja je značilna relativna počasnost sporočanja, ker proces izdelave pisnih izdelkov vse do povratne informacije prejemnika zahteva svoj čas, manjša je zasebnost sporočanja, ker pisni dokumenti lahko namenoma ali pomotoma zaidejo do napačnih prejemnikov, zanesljivost prispetja sporočila do prejemnika je manjša, pošiljatelj pa jo tudi težje kontrolira.

1.3.2 Nebesedno komuniciranje

Nebesedno komuniciranje ne poteka niti pisno niti ustno. Človek pri komuniciranju uporablja še celo vrsto drugih sredstev za sporočanje. Za vsa sredstva, pri katerih sporočilo ni spremenjeno v znake oziroma simbole, se je uveljavil naziv nebesedno komuniciranje (Kavčič, 2004, 201).

Ta način komuniciranja je povezan z našimi občutki in čustvi; obsega vsa nebesedna sporočila, ki so namenjena kateremukoli človeškemu čutu. V okvir nebesednega komuniciranja uvrščamo:

- glasnost, hitrost govora, molk;
- proksemiko (položaj in gibanje ljudi v prostoru);
- gestikulacijo (gibi, kretnje glave, ramen, rok, nog);
- mimiko (izraz obraza in oči, ki so odsev duše vsakega posameznika);
- osebni videz in urejenost (negotovost in eleganca – prvi vtis o naši zunanosti naredimo v prvih petih sekundah);
- zvoke in drugo, kar zaznavamo: odkašljevanje in drugi zvoki, ki spremljajo komuniciranje (glasba, ropot ipd.), pa tudi vonjave, otip, tresljaji, mraz, vročina, zatišje, prepah ipd.;
- prostor, predmete in način uporabe časa v komuniciranju.

Nebesedno komuniciranje je mnogo težje obvladovati, saj manj več udeleženec izda marsikaj, česar ne bi hotel, dovolj ozaveščen udeleženec pa izve mnogo več kot iz izrečenih ali zapisanih besed (Možina, 2004, 55-58). Težko je razločiti, kdaj gre za spontane gibe in izraze telesa, kdaj pa so ti gibi in izrazi naučeni in z njimi nasprotna stran želi narediti na nas določen vtis. Če se osredotočimo le na določene gibe in izraze telesa pri nasprotni strani, je mogoče, da spregledamo druga nebesedna sporočila.

1.4 VRSTE POSLOVNEGA KOMUNICIRANJA

1.4.1 Telefonski pogovor

Telefoniranje je zaradi primernosti najpogostejši nadomestek za osebne stike in za pisno sporazumevanje, čeprav jima ni enakovreden. Poslovno telefoniranje je poslovni razgovor na

daljavo in veljajo zanj enake ugotovitve in vodila, vendar pa ima vrsto omejitev, ki jih kaže primerno razumeti in upoštevati.

Prednosti in slabosti

Prednosti telefoniranja so očitne:

- izredna priročnost in hitro vzpostavljanje stikov povečuje pogostnost poslovnega komuniciranja in daje več priložnosti za sodelovanje, usklajevanje in sporazumevanje,
- telefonski razgovor je mnogo bolj oseben kot pisno komuniciranje, ima vrsto značilnosti razgovora v neposrednem stiku, zlasti pa omogoča zastavljanje vprašanj in postopno grajenje dogovorov.

Slabosti telefoniranja so manj očitne:

- ocenjevanje sogovornika in življenje vanj je težavnejše brez nebesednega komuniciranja, to pa odpira pot za mnoge ovire v komuniciranju,
- za telefonskim razgovorom ne ostane nikakršna sled, sogovornika sploh ne veda drug za drugega.

1.4.2 Poslovni sestanek

Sodobnejše opredelitve pravijo, da je sestanek srečanje skupine ljudi, navadno večje, na katerem o čem razpravljajo, se dogovarjajo, sklepajo. Sestanek je zbor dveh ali več ljudi, ki imajo skupne cilje in kjer je govorno komuniciranje temeljni način za doseganje teh ciljev.

Sestanek je lahko zelo učinkovit dogodek za sporazumevanje med ljudmi, saj gre za neposreden stik, ko lahko komuniciramo z več čuti. Sporočila sprejema več ljudi, kar je učinkoviteje od posameznega sporočanja. Hkrati pa je to lahko tudi nevarno: če je sestanek slab, zapravljamo čas več ljudem naenkrat. Vedno, ko se odločimo, da skličemo sestanek, si postavimo nekaj vprašanj (Erčulj in Vodopivec, 1999, 47):

- Ali moramo vključiti več kot eno osebo?
- Ali je zadeva pomembna?
- Ali jo mora potrditi skupina?
- Ali je vredna stroškov sestanka?

Če ste na vsa vprašanja odgovorili pritrdilno, potem sestanek ne bo odveč.

1.4.2.1 Položaji in naloge udeležencev na formalnih sestankih

Vodja sestanka naj:

- deluje v prid skupine in tistih, ki so ga postavili,
- skrbi za delovanje skupine, pripravlja in dostavlja delovne sporede, poročila o izpolnjevanju sklepov,
- vodi sestanke, izvaja delovni spored, uveljavlja načrtovani potek,
- predstavlja skupino v organizaciji in javnosti, sodeluje z mediji.

Vodja sestanka skupaj z udeleženci najprej opredelijo problem, postavijo cilj, določijo merila, na podlagi katerih bodo lahko iskali rešitve za doseg cilja. Sestanek usmerimo v iskanje možnih rešitev in izbor najboljše, na koncu pa izdelamo načrt za uresničitev rešitve v praksi.

Član sestanka naj pristaja na sodelovanje, preudari, kakšna so njegova pričakovanja in kakšna so pričakovanja drugih, ali bo zmožni dodatne obremenitve, in ali se bo mogel vključiti v odnose v skupini.

Strokovni delavec podpira delovanje odločevalne skupine, ni pa član skupine, zato naj ima na sestankih manj besede.

1.4.2.2 Razlogi za sestanek

Za izmenjavo in preverjanje informacij

Skupina preveri informacijo mnogo uspešnejše kot posameznik, saj prinaša različne perspektive, zaradi česar je možnih manj napak, hkrati pa pridobimo tudi več novih informacij. Zbiranje, izmenjava in vrednotenje informacij se morajo zgoditi, če želimo sprejeti prave odločitve

Za reševanje problemov

Na vsakem sestanku rešujemo probleme. Uspeh skupine pri reševanju problemov je odvisen od kakovosti razmišljanja: najprej se odločimo, kaj je sploh problem, potem pa poiščemo orodja in tehnike, ki so primerne za reševanje. Če skupine tega niso sposobne same, naj poiščejo strokovnjaka, vendar pa bo skupen uspeh še vedno odvisen od tega, ali za rešitvijo res stojijo vsi člani.

Za reševanje konfliktov

Na sestanku lahko raziščemo vire konfliktov, poiščemo drugačne poglede na isto situacijo ter razkrijemo različne možnosti za reševanje le-teh. Običajno so taki sestanki močno podobni pogajanju. Kadar se konflikt razvije na sestanku, ne sme ostati nerazrešen, če želimo nadaljevati delo.

Za navdih

Ljudje se radi srečujemo, še posebej če delamo v takih službah, kjer smo bolj ali manj odmaknjeni drug od drugega. Sestanki lahko dodatno obogatijo delo, saj pomeni, da se srečujemo tudi s svojimi sodelavci, z njimi razpravljamo in rešujemo skupne probleme.

Usmerite se na dobro

To ne pomeni, da govorimo samo o dobrem. Jasno je, da spregovorimo predvsem o tem, kaj je potrebno izboljšati. Nekateri predlagajo tako imenovani sendvič po načelu dobro-slabo-dobro. Začnemo z dobrim sporočilom, da že na začetku ne ustvarimo komunikacijske blokade; nadaljujemo o tem, kaj je potrebno spremeniti oziroma izboljšati; končamo z dobrim sporočilom, saj le tako lahko tudi motiviramo za spremembo oziroma izboljšavo.

Dosezite soglasje

Nikogar ne moremo prisiliti, da bi spremenil svoje vedenje ali delo. Lahko ga k temu spodbudimo, še vedno pa je za spremembo odgovoren vsak sam, zato moramo doseči medsebojni sporazum o:

- tem, da je šlo res nekaj narobe in da je treba pomanjkljivosti odpraviti,
- tem, kaj je prav o standardih, ki jih je treba doseči,
- konkretni akciji za odpravljanje slabosti,
- za obe strani sprejemljivem roku, v katerem je mogoče odpraviti pomanjkljivost.

1.4.2.3 Vodenje sestankov

Potek sestanka je odvisen predvsem od vodje. Vodenje je lahko neusklajeno ali usklajeno. Za neusklajeno vodenje so značilni agresivnost, blokiranje udeležencev, rivalstvo, iskanje lažnih simpatij, poudarjanje svoje lastne osebe, iskanje priznanja. Po drugi strani pa usklajeno vodenje odlikujejo: iniciativa in aktivnost, iskanje informacij, posredovanje informacij, ocenjevanje, usklajevanje, sintetiziranje, spodbujanje in omejevanje nekaterih udeležencev: Najpomembnejše naloge vodje so (Možina, 2004):

- določa usmeritev in slog delovanja,
- postavlja jasen smoter in jasne cilje,
- osredotoča pozornost udeležencev na teme sestanka,
- skrbi, da vsi udeleženci prispevajo, kar le morejo,
- obvladujejo težavne udeležence,
- zagotavlja, da se udeleženci držijo pravil sestanka,
- zagotovi, da se sprejmejo jasni, sprejemljivi sklepi,
- pazi na časovni potek sestanka, skrbi za primerno udobje in možnosti za delo.

Dober vodja je ustvarjalen, kritičen, opominja in razporeja, uvršča in odlaga, spodbuja sporazumno odločanje in skrbi za primeren slog pogajanj. Odlikujejo ga torej dobra priprava, samozavest, učinkovit začetek, prosto govorjenje, primerna glasnost, ton, hitrost in modulacija govora, smisel za jezikovno izražanje, naravno vedenje, govorica telesa, ki podpira govorico besed, spoštovanje udeležencev ter nastop brez treme.

Dober začetek naj bo kratek, zelo konkreten in pozitivno naravnan. Vodja naj jasno navede cilje, opredeli naj, kako naj pomagajo udeleženci, ter jasno začrta časovne omejitve.

Sestanek obsega več faz. Idealna dolžina sestanka naj bi bila največ uro in pol, toliko časa smo namreč še lahko zbrani. Pri daljših sestankih naredimo po uri in pol odmor. Odmora ni najbolje narediti, saj moramo še enkrat poskrbeti za to, da udeležence usmerimo k temi. Dobro je razmisliti, ali naj imamo en dolg sestanek ali raje več krajših.

1.4.2.4 Potek poslovnega sestanka

Za uspešen potek sestankov je škodljivo skriti dnevni red. Obsega več faz oziroma korakov:

1. Najprej opredelimo temo.
2. Razložimo namen sestanka. Določimo cilj sestanka, pojasnimo vloge in pomen sodelovanja udeležencev, vzbudimo interes za sodelovanje.
3. Razprava: odpira dostop do novih zamisli in nepričakovanih rešitev. Vodja mora obvladati potek razprave, preprečevati, da bi razpravljali le nekateri udeleženci, zagotavljati, da izrazi svoje mnenje in pripombe čim več udeležencev ter spodbujati in umirjati razpravljalce.
4. Oblikovanje razprave. Povezati ideje in predloge v vmesne zaključke. Po potrebi jih zapisati.
5. Sestavljanje sklepov. Iz vmesnih zaključkov sestaviti končne sklepe in doseči soglasje udeležencev. Predvsem je treba jasno doreči:
 - Kaj smo se zmenili?
 - Kdo je za kaj zadolžen?
 - Do kdaj je treba kaj napraviti?

Na sestanku je potrebno pisati zapisnik, ki ima več namenov: jasno zaključiti razpravo, izdelati pisne podlage za izvajanje dela, oblikovati dokumentacijo in zagotoviti arhivsko gradivo.

1.4.3 Predstavitev – javni nastop

Ljudje, ki nastopajo izjemno dobro, so mnoga leta vadili in se izpopolnjevali. Naučiti so se morali organiziranja, priprave, izvajanja in obvladovanja udeležencev. Lastnosti dobrega govorca so naslednje:

- ve, kaj ima povedati,
- najde dovolj časa za priprave,
- nabira si več izkušenj,
- ljudje ga upoštevajo kot osebnost,
- je samozavesten, zaupa vase,
- je prepričljiv in
- zna povedati, kar je treba.

Ko bomo pripravljali predstavitev, je dobro poznati ključne faze v tem procesu (Erčulj, Vodopivec, 1999, 57):

- določitev ciljev,
- proučitev poslušalcev,
- izbira zgradbe predstavitve,
- zapis priprave,
- priprava avdiovizualnih sredstev,
- vaja za predstavitev,
- ogrevanje glasu,
- izvedba predstavitve,
- odgovarjanje na vprašanja,
- analiza predstavitve.

1.4.3.1 Določitev ciljev

Prvi korak do cilja je, da zapišemo, kaj bi bil lahko naš cilj. Pri informativni predstavitvi običajno ne želimo spreminjati prepričanja ali vedenja. Večina predstavitev je prepričevalnih. Zato je pomemben že naslov, oblikujmo ga pozitivno. Najbolj nas pritegnejo teme, ki so prijaznejše in nosijo v sebi pozitiven naboj.

1.4.3.2 Udeleženci

Priprava na udeležence je izjemno pomembna, saj moramo upoštevati velikost skupine, skupne značilnosti skupine, še zlasti pa njihovo predznanje in izkušnje. Dobro je vedeti, kakšen je njihov motiv.

1.4.3.3 Vsebinska priprava

Kako se bomo vsebinsko pripravili na predstavitev, je odvisno od našega lastnega stila dela in tudi od učnega ter zaznavnega stila.

Glavni elementi otvoritvenega dela predstavitve so:

- otvoritev - pozdrav,
- predstavitev govorca,
- predstavitev udeležencev,
- predstavitev organizacije.

1.4.4 Osebni razgovor

Na začetku razgovora opredelimo namen, nato pa si sogovorniki povedo, kaj o obravnavani zadevi vedo. Uspešen je le razgovor, ki privede do zastavljenih ciljev, ki so sprejemljivi za obe strani. Učinkovit razgovor obsega tri temeljne dele:

- priprave in uvod, v katerem analiziramo stanja in možnosti, postavljamo cilje razgovora in pripravimo potek razgovora; sledi začetek razgovora z opredelitvijo teme in oblikovanja vzdušja,
- jedro, v katerem naj bo seznanjanje z obravnavano zadevo (dajanje in sprejemanje informacij ter spraševanje); sledi dokazovanje in utemeljevanje stališč – zatem pa prepričevanje drugih sogovornikov o pravilnosti in sprejemljivosti teh stališč,
- v sklepnem delu razgovora obvladujemo pomisleke in ugovore ter snujemo in uskladimo dogovor; razgovoru naj sledijo dogovorjene dejavnosti udeležencev.

Načrt razgovora obsega cilje in strategijo za doseganje teh ciljev. Cilji naj bodo dosegljivi in merljivi, strategija pa naj obsega tri usklajene sestavine:

- način razgovora: naravnost ali posredno, prijateljsko ali zadržano,
- urejenost razgovora: zaporedje obravnavanih vsebin – predlogov, zahtev in nasvetov, delitev dela, časovni potek in okvir,
- sredstva in zmožnosti za razgovor: kakšne informacije potrebujemo in kakšne spretnosti, koliko časa predvidevamo za razgovor.

1.4.5 E-komunikacija

V zadnjih letih je e-komunikacija postala nepogrešljiva. Pri tem naj omenimo dve obliki elektronskega kontakta med organizacijo in njenimi strankami, in sicer e-kontakt in e-storitve. Pri prvi obliki lahko stranka organizacijo kontaktira telefonsko ali nanjo naslovi elektronsko pošto z vprašanjem, prošnjo, nasvetom ali kritiko. E-storitve pa stranki omogočajo tudi spletno opravljanje določenih storitev, denimo izpolnitev in oddajo obrazca, vloge, prošnje, pritožbe. E-storitve imajo enako veljavo kot tiste, ki jih opravimo neposredno v organizaciji (Bagon, 2006, 159-160).

Uveljavitev elektronske pošte v pisnem komuniciranju pomeni prelomnico na tem področju. Elektronska pošta je nastala zaradi potreb po hitri izmenjavi informacij, kajti v današnjem času pomeni pravočasna, resnična in dobra informacija največ. Kot taka ima zagotovo neprecenljive prednosti, zlasti kar zadeva hitro izmenjavo in pridobivanje informacij, pa tudi prostorsko navezanost, saj nam omogoča delo skoraj povsod (Košnik, 2007, 145). Ker pa ima vsaka stvar dobre in slabe lastnosti, se temu ni izognila niti elektronska pošta. Njena največja slabost se kaže v sprejemanju neželene pošte, ki nam v poslu nič ne pomeni, organizaciji pa prinaša tudi strošek (Dreo, 2003, 91). Elektronska pošta prinaša s seboj cel kup dejavnikov, za katere poslovni bonton opozarja, da jih moramo upoštevati. Pri elektronski pošti moramo obdržati vse elemente vljudnega pisanja, ki je med drugim usklajeno tudi z normami knjižnega jezika.

➤ **Spletni naslovi za poglobljanje znanja**

 <http://www.planetgv.si>

 <http://www.dialogos.si/slo/storitve/izobrazevanja/pk/>

1.5 MOTNJE V KOMUNICIRANJU

V vseh fazah komuniciranja se pojavljajo motnje, ki zmanjšujejo urejenost in povečujejo neuspešnost komuniciranja.

Vrste motenj v komuniciranju so tri:

- motnje zaradi medsebojnega nerazumevanja pošiljatelja in prejemnika, ki sta si tujca, njune misli in občutki niso uglaseni med seboj, med njima ni empatije,
- motnje zaradi nesporazumov: prejemniku sporočilo, kakršnega sprejme, ne pomeni isto kot pošiljatelju; te motnje nastanejo zaradi razlike med jeziki in kulturami udeležencev,
- motnje, ki nastajajo na komunikacijski poti: informacije se zamujajo ali izgubljajo.

Za odpravljanje motenj je bistveno, da znamo ugotoviti, ali nastajajo pri pošiljatelju pri prejemniku ali na komunikacijski poti.

Motnje pri pošiljatelju

Pri pošiljatelju ali pri oddajniku nastajajo motnje iz naslednjih razlogov:

- sporočilo je nejasno oblikovano, dvoumno, v sporočilu se prepletajo bistvene in nebistvene sestavine;
- sporočilo je neprimerno kodirano, spremenjeno v obliko, ki slabo prenese prenos ali jo prejemnik težko dekodira; sem sodijo neurejena, dolgovozna, površna sporočila,
- pošiljatelj se ne skuša vživeti v prejemnika, njegov način razmišljanja, njegove vrednote in interese.

Motnje pri prejemniku

Lahko se zgodi, da prejemnik prejetega sporočila sploh ne dekodira ali pa ga dekodira narobe. Pogosti razlogi so:

- prejemnik za sporočilo sploh nima interesa,
- prejemnik razume sporočilo tako, kot to ustreza njegovim interesom (izbirno zaznavanje, selektivna percepcija);
- sporočil je preveč, zato prejemnik vseh ne more dekodirati;
- sporočilo je po vsebini preobsežno.

Motnje, ki nastajajo na **komunikacijski poti** (šum komunikacijskega kanala), so informacije, ki se popačijo, zamujajo, izgublajo. Na komunikacijski poti se kot motnje največkrat pojavijo hrup, prekinjen komunikacijski kanal, npr. pretrgana povezava med računalniki, ter preveliko število posrednikov.

1.6 KONFLIKTI

V vsakem delovnem okolju prihaja do konfliktov, saj ti predstavljajo tudi eno od področij medosebnih odnosov. O medosebnem konfliktu govorimo tedaj, ko dejanje ene osebe onemogoča, otežuje ali ovira dejanje druge osebe (Popovič in Zajc, 2002, 103). Prvi pogoj za uspešno reševanje konfliktov je sposobnost poslušanja, naslednji pa postavljanje vprašanj o konfliktu. Predvsem je nujno, da znamo sprejeti in spoštovati mnenje drugega, čeprav se razlikuje od našega.

Poglaviten vzrok za konflikte je v nesposobnosti njihovega konstruktivnega reševanja. Če se je konflikt pojavil, ga lahko uspešno rešimo le s strpnostjo, spoštovanjem sogovornikovega mnenja in izkazom razumevanja za njegova stališča. Najboljša pot za reševanje konfliktov je naslednja:

- osebo pozorno poslušamo,
- ji izkažemo empatijo in razumevanje,
- ji postavljamo vprašanja o konfliktu,
- najdemo srednjo pot.

Pogosto se namreč dogaja, da se konfliktom izogibamo, odlašamo s soočenjem in prelagamo obveznosti na druge, saj je vsak konflikt čustveno obarvan. Problemi, ki nastajajo, velikokrat prelagamo na bolj ugleden trenutek.

Za razreševanje konfliktov je pogosto potrebno veliko truda, časa in energije, pa tudi dobra mera ustvarjalnosti, da se domislamo novih rešitev. Osnovne smernice, ki jih predlaga Iršič (2004, 16-28) za uspešnejše razreševanje konfliktov, so: zavezništvo, kjer se skupaj borimo

za odnos in ne drug proti drugemu ter kljub nesoglasjem ohranjamo dober odnos in vzajemno naklonjenost; upoštevanje različnosti; prevzemanje odgovornosti, ki pomeni odkrivanje težav in iskanje rešitev, ne pa dokazovanje krivde; ohranjanje komunikacije, ki je ne smemo prekiniti, ker si zapremo pot do rešitve in s tem onemogočimo, da bi konflikt prispeval k izboljšanju odnosa; stabilizacija interakcije oziroma zmanjšanje hitrosti odzivanja in preverjanje dogajanja; poročanje o našem počutju; odkrivanje disfunkcionalnih vzorcev, kar pomeni, da je vsak posameznik odgovoren za svoje vedenje in svoje odzive.

1.6.1 Dvodimenzionalni model pristopov h konfliktom

Temelji na Blake in Moutnovem modelu stilov vodenja, to je na usmerjenosti v naloge in ljudi. Poleg tega je prisotna skrb za rezultate in medsebojne odnose. Ker pa so konflikti različni, pri reševanju uporabljamo različne strategije.

- **Zglajevanje**

Če konflikte zglajujemo, je naše vedenje usmerjeno predvsem v harmonijo med sodelavci. V tem primeru je za nas pomembnejše zadovoljstvo kot pa reševanje pomembnih problemov. Uporabimo ga, ko spoznamo, da nimamo prav in ko je problem pomembnejši za drugo stran in ko si želimo boljše prihodnosti.

- **Izogibanje**

Lahko govorimo o fizičnem izogibanju: ne odgovarjamo na telefonske klice, zapiramo se v pisarno in podobno. Drug način izogibanja je psihološki: zanikanje problema, zatiranje čustvenih reakcij.

Izogibanje uporabimo, če gre za nepomembno zadevo in ko nimamo možnosti za zmago.

- **Spopad**

Temelji na prepričanju, da mora iz konflikta vedno nastati zmagovalec in poraženec. Uporabimo ga, ko je potrebno hitro in odločno dejanje.

- **Sklepanje kompromisov**

Je iskanje sporazumne rešitve. Gre za sodelovanje, kjer pa še vedno obe strani branita svoj interes. Torej je strategija srednja pot, ki je bolj določna, kot sta izogibanje in zglajevanje, in manj agresivna, kot je prevlada. Rešitev je taka, s katero vsi lahko shajamo. Uporabimo ga, ko so pomembni cilji, vendar ne želimo tvegati močnejšega konflikta.

- **Sodelovanje**

Pri sodelovanju gre za skupno delo za reševanje konfliktov. Temelji na tem, da se z določenimi procesi, ki potekajo pri takem načinu delovanja, zadovoljijo želje in potrebe vseh vpletenih strani. Uporabimo ga, kadar se obe strani zavedata, da so dolgoročno pomembni medosebni odnosi.

1.6.2 Model reševanja konfliktov

Poteka v petih stopnjah.

1. stopnja: Konfrontacija s konfliktom

Najprej se morajo vse strani odločiti, ali gre za konflikt, kjer sta potrebni konfrontacija in sodelovanje, in ali je izid res pomemben tako za doseg cilja kot za medosebne odnose. Pri tem je pomembno:

- zavedati se oziroma biti pripravljen priznati, da obstaja resen konflikt,
- soočiti tudi nasprotno stran z resnostjo konflikta ter s svojimi cilji,
- pridobiti sodelovanje.

2. stopnja: Razumevanje stališča drugih

Ta stopnja je mnogokrat najpomembnejša, če hočemo uspešno rešiti konflikt. Trditev lahko podpremo s kar nekaj argumenti:

- morda ne gre za enako razumevanje razsežnosti konfliktne situacije,
- pokažemo, da spoštujemo drug drugega,
- sprostimo svoja čustva,
- začnemo govoriti o dejstvih in ne o tem, kar naj bi bilo.

Za razumevanje stališč drugih potrebujemo dobre komunikacijske sposobnosti. Pri tem lahko nasprotni strani pomagamo tako, da jasno izrazimo svoje stališče, da govorimo le o dejstvih in da tudi z nebesednimi znamenji pokažemo svojo pripravljenost na sodelovanje.

3. stopnja: Opredelitev problemov

V prejšnji stopnji je vsak zase opredelil problem, tu pa gre za skupno opredelitev oziroma za doseganje soglasja o tem, kaj je temeljni problem, ki ga bomo skupaj reševali.

4. stopnja: Preverjanje možnih rešitev

Ker je iskanje možnih rešitev ustvarjalno delo, bi prezgodnja in preveč natančna evalvacija lahko zavrla proces.

5. stopnja: Sporazum odločitev o najboljši rešitvi

Izbira najboljše rešitve je samoumevna. S tem pa reševanje konflikta še ni končano. Sledi še sklenitev pogodbe, s katero opredelimo pravice in dolžnosti vseh vpletenih v obliki akcijskega načrta: kdo, kaj in do kdaj.

Primer 1: Faze in vsebina pravilne komunikacije, ki preprečujejo nastanek konflikta oziroma odpirajo možnosti za konstruktivno razrešitev problema.

Uvodna omemba namena pogovora

Vodja: Kot sva bila dogovorjena, namen najinega današnjega pogovora je, da vas seznanim s svojo oceno vaše uspešnosti .../ s svojim videnjem rezultatov vašega dela v zadnjih 6 mesecih.

Sodelavec: Da, pričakoval sem ta razgovor.

Ugotovitev jasnega, merljivega in nedvoumno definiranega stanja (v idealnem primeru ima vodja zapis dogovora, dogovorjenih ciljev ali podobno).

Vodja: Dogovorjeni cilji so bili naslednji ... / Dogovorjena kakovost/standardi je bila/so bili naslednja/-i .../ takrat sva se dogovorila in zapisala naslednje ...

Ugotovitev kritiziranega stanja – natančno, konkretno, merljivo (kje, kdaj, kako je bilo razvidno, kakšne so bile posledice)

Vodja: Verjamem, da ste se potrudili, vendar je včerajšnja analiza, ki ste mi jo oddali vsebovala naslednje napake ... / Stranka XY se je pritožila, da ji do danes niste odgovorili na njeno zahtevo ... / Število in vrsta napak v tem dopisu, ki ste ga pripravili, je nesprejemljivo ... / Dogovorjeni smo bili, da boste do konca prejšnjega meseca raziskali trg in pripravili poročilo, do danes, 15 dni po dogovorjenem datumu, mi niste ničesar oddali, kot tudi niste omenile te naloge ... / S kakovostjo vašega dela nisem zadovoljen, ker...

Vir: <http://www.zmf.si/emesechnik/vodenje-2.aspx> (14. 5. 2011)

➤ **Spletni naslov za poglobljanje znanja**

<http://www.zmf.si/emesechnik/vodenje-2.aspx>

1.7 POGAJANJA

Pogajanja so najbolj kompleksna oblika spreminjanja odnosov med ljudmi. Zaradi tega nastopa v njih veliko interdisciplinarnih veščin. Vse služijo istemu namenu, to je zadovoljevanju skupnih potreb. Vloga pogajanj, dogovarjanj, sporazumov ni le menjati stališča ljudi, temveč pokazati brezmejne možnosti za skupno zadovoljevanje potreb.

1.7.1 Opredelitev in vloga pogajanj

Kadarkoli ljudje izmenjujejo svoje ideje z **namenom**, da bi spremenili odnose in s tem dosegli določene cilje, imenujemo to pogajanja. Uspešno pogajanje je spretnost, veščina. Kot vsako veščino se jo da naučiti in izpopolniti. Torej dobri pogajalci niso rojeni, temveč vzgojeni. Poznavanje teorije pogajanj omogoča razviti tehniko pogajanj, ki bo zadovoljila naše lastne potrebe in potrebe tistih, s katerimi se bomo pogajali.

Končni cilj pogajanj je doseči ustrezne zaključke. Obstajajo pa tudi drugi motivi, ker ena stran pritegne drugo v pogajanja, kot na primer:

- dobiti raznovrstne, pomembne informacije, podatke,
- podati informacije, ki so pomembne za nasprotno stran,
- preveriti podatke za sedanje prilike in druga razmerja.

1.7.2 Lastnosti in načini dela uspešnega pogajalca

Uspešen pogajalec:

- pogajanja vidi kot neprekinjen delovni proces, kjer se vsako vprašanje lahko ponovno odpre. Že doseženi sporazum ali dogovor pri tem ni ovira,
- je odkritega mišljenja in se ravna v skladu s poslovno etiko,
- zaveda se osebnih in poslovnih potreb ter podobnih potreb nasprotne strani,
- ne poskuša nasprotno stran na silo prepričati, da so njeni pogledi napačni in da jih mora menjati,

- je elastičen in hitro postavlja cilje skupnega interesa,
- prispeva kreativne inačice, ki lahko zadostijo potrebam druge strani.

Bistvo pogajanja je kompromis. Pogovori potekajo v skladu z natančno izdelanim postopkom, obe strani zmanjšujeta razliko v stališčih.

Koraki pogajanj so naslednji:

- pustite pogajalca, naj v začetku čim več govori,
- premaknite pogovor z začetnih stališč, da bo mogoče jasno opredeliti dejanska stališča,
- izogibajte se prezgodnjim zaključkom,
- poskušajte jasno opredeliti razlike,
- bodite jasni,
- imejte dejstva pri roki,
- ostanite mirni,
- omogočiti pogajalcu, da zadrži ugled,
- pogajalec mora na koncu dobiti vrednostno zadoščenje.

1.8 USPEŠNOST IN UČINKOVITOST KOMUNICIRANJA

Komuniciranje je učinkovito takrat, kadar daje kar največ rezultatov ob dani porabi sredstev organizacije ali tistega, ki komunicira. Učinkovito je tudi komuniciranje, ki zastavljene rezultate dosega ob čim manjši porabi sredstev. Rezultati so lahko različni: informiranost prejemnikov, sprememba stališč, ki jih zastopajo, hitreje in ob manjših stroških sestavljeno poročilo; manj porabljenega časa v skupini za medosebno komuniciranje; boljša prepričljivost sporočil v komuniciranju. Učinkovitost lahko presojamo na dva načina. Prvi je ekonomičnost komuniciranja, ki pove, kolikšni so skupni stroški organizacije za opravljeno komuniciranje. Drugi je produktivnost komuniciranja, ki pove, kolikšne izide je dala vsaka sestavina, vsak udeleženec komuniciranja (Možina, 2004, 24).

Poslovno komuniciranje je naravnano na doseganje zastavljenih ciljev komuniciranja. Mera doseganja ciljev je uspešnost. Učinkovito poslovno komuniciranje ni nujno tudi uspešno komuniciranje. Poslovno komuniciranje ni uspešno niti tedaj, kadar izpolnjuje naloge in cilje komuniciranja, pa ti cilji niso usklajena sestavina ciljev vse organizacije ali njenega dela oziroma dejavnosti organizacije, ki ji komuniciranje služi. Poslovno komuniciranje je neuspešno, če je samo sebi namen, če ni usklajeno z drugimi dejavnostmi organizacije, pa najsi je ob teh še tako učinkovito. Poslovno komuniciranje je eno izmed sredstev za doseganje ciljev organizacije.

Uspešno poslovno komuniciranje je tisto, ki doseže načrtovane cilje. Pametno opredeljeni cilji so specifični, merljivi, realni in dosegljivi, izzivni, smiselni in časovno opredeljeni. Pomembno je zapisati majhno število skrbno izbranih, a velikih ciljev, ki kaj pomenijo, ko jih dosežemo. Poslovno komuniciranje pa mora biti tudi učinkovito z namenom doseganja načrtovanih rezultatov ob minimalni porabi sredstev (Možina et al., 2004, 17-19).

Na učinkovitost in uspešnost komuniciranja bistveno vplivajo odnosi med udeleženci, zavzetost udeležencev za dejavnost, ki jo zajema komuniciranje, samostojnost udeležencev pri delu ter naravnost udeležencev v skupno urejanje zadev.

Medosebni odnosi udeležencev v komuniciranju so lahko:

- odnos med dvema posameznikoma – to je običajno razgovor med dvema osebama, povratne informacije so najbolj neposredne,
- odnos med posameznikom in skupino – posameznik informira skupino o neki zadevi in skuša dobiti mnenje skupine o urejanju zadeve,
- odnos med dvema skupinama – ena skupina posreduje svoja stališča drugi skupini, cilj je enotno nastopanje obeh skupin,
- odnos med posameznikom in družbenim okoljem – to je odnos do drugih ljudi, s katerimi je posameznik v nekem okolju, npr. v delovnem okolju,
- odnos posameznika do samega sebe – gre za samouresničevanje, za samokritičnost, za samoizobraževanje, za spreminjanje samega sebe.

Na odnose med udeleženci vplivajo zlasti naslednji dejavniki:

- sprejemanje poštene kritike,
- razumevanje in medsebojna pomoč,
- varno opravljanje dela,
- ugled, ki ga uživajo udeleženci,
- počutje v ožji delovni skupini,
- disciplina na delovnem mestu,
- možnosti posvetovanja,
- spoštovanje osebnosti.

Informiranost med udeleženci vpliva na komuniciranje med njimi: čim popolnejša je, tem manj je dvomov in tem več je medsebojnega vplivanja. Le-to pa je poleg širjenja informacij druga pomembna naloga komuniciranja.

1.9 KOMUNIKACIJSKA RAZMERJA IN ODNOSI V SKUPINI IN ORGANIZACIJI

Komunikacijska struktura je mreža razmerij ali sistem razmerij med ljudmi. Urejenost komunikacij ima velik vpliv na delovanje celotne organizacije in uresničevanje nalog. Komunikacije opredeljujejo način in učinkovitost delovanja ter vplivajo na delitev vlog in različna razmerja med deli komunikacijskega omrežja. S komuniciranjem vzpostavljeni partnerski odnosi odločilno vplivajo na uveljavljanje in uspešnost poslovanja.

Pri vsakodnevnem komuniciranju v organizaciji posamezniki stopamo v različna komunikacijska razmerja. Za doseg skupnega poslovnega cilja in vsakodnevno izvedbo delovnega procesa morajo zaposleni med seboj komunicirati. Pri komunikaciji z več osebami nastajajo komunikacijska razmerja, ki so lahko:

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

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

Po smeri in obsegu razlikujemo komuniciranje v obliki **verige**, ki zmanjšuje količino informacij, ki jo je možno prenesti. Komunikacijski kanali so jasni in razumljivi, zadovoljstvo pa je manjše zaradi centralizacije.

Za komuniciranje v obliki **Ipsilona** je podoben verižni, le da en člen izstopa iz verige. Komunikacija je učinkovita in hitra, vendar pri ostalih (razen vodja in strokovnjaka) vzbuja vtis, da so izključeni iz pridobivanja pomembnih informacij.

Za komuniciranje v obliki **kolesa** je značilno, da se skupine hitro organizirajo in učinkovito rešujejo probleme, vendar je zaradi centraliziranega sistema komuniciranja zadovoljstvo ostalih udeležencev slabše.

Komuniciranje v obliki **prstana**: člani so med seboj povezani, vendar ne vsi z vsemi, ampak po členih v komunikacijski mreži. Komunikacija je bolj počasna, skupina se teže organizira, vendar je zadovoljstvo članov veliko.

1.9.1 Interno komuniciranje

Namen internega komuniciranja avtorji s področja medosebnih odnosov opredeljujejo različno in tudi večplastno. V glavnem je po njihovem mnenju pomembno, da se pri zaposlenih pridobi želeno, visoko motivirano podporo organizaciji in njenim ciljem. To lahko dosežemo s pošteno komunikacijo, v kateri pojasnimo tudi razloge, zaradi katerih naj bi zaposleni podprli organizacijo. Podjetje lahko najbolj učinkovito posluje, če so energije vseh zaposlenih usmerjene v doseganje skupnih ciljev in če imajo zaposleni jasno sliko o osnovni usmeritvi in ambicijah organizacije.

Cilj interne komunikacije za doseganje strateške prednosti bi moral biti poenotenje stališč, deljenje znanja in upravljanja z informacijami. Interno komuniciranje po razmišljanjih različnih avtorjev vpliva na zadovoljstvo zaposlenih z lastnim delom in na njihovo opravljanje določenega dela v organizaciji.

Strategijo internega komuniciranja je potrebno načrtovati za vsako organizacijo posebej. V podjetju, ki je blizu potrošniku, je zelo pomembno, da komunikacija poudarja prilagodljivost in dovzetnost zaposlenih za spremembe, jih seznanja s pogledi in zahtevami potrošnikov ter omogoča seznanjanje vodstva z reakcijami potrošnikov, njihovimi potrebami in zahtevami.

1.9.1.1 Vrste internih komunikacij

Formalna in neformalna komunikacija

Po mnenju nekaterih interna struktura organizacije in njena hierarhija povzročata nastanek določenih odnosov med zaposlenimi, ki se lahko razvijejo na horizontalni ravni med posameznimi oddelki ter med nadrejenimi in podrejenimi. Tisti, ki načrtuje programe internega komuniciranja, mora preučiti odnose. Odnosi med zaposlenimi najpogosteje določajo tip komunikacije. Če so odnosi med zaposlenimi neformalni, bo tudi komunikacija neformalna. In obratno. Dejavnik, ki na to vpliva, je gotovo tudi velikost organizacije.

Medosebna komunikacija

Medosebna komunikacija je osnova managementa. Vodstvo takšen način komuniciranja z zaposlenimi uporablja, da bi bilo učinkovitejše pri svojem delu. Večina medosebne komunikacije je neformalna, torej spontana in nenačrtovana, lahko pa je tudi formalna. Medosebna komunikacija je bolj prepričljiva in bolj vpliva na spremembo stališč in obnašanja zaposlenih. Tehnike medosebne komunikacije so:

- sestanki,
- izobraževanje.

1.9.2 Eksterno komuniciranje

1.9.2.1 Odnosi z javnostmi

Vsi zaposleni morajo upoštevati vpliv javnosti na naše delo v organizaciji. Način, kako se o vsebinah in sporočilih komunicira med organizacijo in javnostjo, imenujemo odnosi z javnostmi.

Vloga odnosov z javnostmi je povečevanje ugleda podjetja in pospeševanje njegovega napredovanja. Strokovnjaki s področja odnosov z javnostmi delajo po načrtu, ki je v povezavi s splošnim dolgoročnim načrtom organizacije. Uporabljajo številne tehnike in metode dela, s katerimi dopolnjujejo druge promocijske akcije in pomagajo ustvarjati pozitiven vtis v javnosti. Treba je zagotoviti, da so pristojni obveščeni o stvareh, ki bodo po vsej verjetnosti širile zanimanje javnosti, od novih izdelkov ali storitev do najnovejših dosežkov v organizaciji. Sporočila za javnost morajo biti prilagojena potrebam organizacije.

Komunikacija znotraj organizacije ali zunaj nje je uspešna, če so nas prejemniki razumeli. Včasih je kakšna informacija upravičeno neugodno sprejeta, vendar pa je tudi mogoče, da sporočilo ni bilo povsem razumljivo in dopadljivo. V obeh primerih moramo ustrezno ukrepati. Analiza vzrokov bo ugotovila podlago za učinkovito oziroma želeno komunikacijo v prihodnje.

Za uspešno komunikacijo je bistveno, kako se prenašajo povratne informacije in kaj se dogaja pri odzivanju nanje. Povratne informacije dobimo v razgovorih, iz vprašalnikov, pritožb, pohval.

»Nikoli ne boste imeli priložnosti, da naredite dober prvi vtis.« (Will Rogers)

POVZETEK POGLAVJA

V tem poglavju smo spoznali pomembne teme medosebnega in poslovnega komuniciranja. Pomen uspešnega poslovnega komuniciranja za organizacijo oziroma podjetje je velik. To dosežemo z obvladovanjem poslovne olike in določenih pravil posameznih vrst komuniciranja. Vse to pa zavzema obilico zavzetega in trdega dela, dovolj časa in močno

voljo. Sredstva, ki jih vložimo v učenje in uporabo pravil poslovanja, so naložba, ki dolgoročno prinaša vrsto pozitivnih učinkov.

VPRAŠANJA ZA UTRJEVANJE IN RAZMIŠLJANJE

1. Kateri so temeljni nameni, smotri komuniciranja v organizaciji?
2. Po čem se poslovno komuniciranje razlikuje od zasebnega komuniciranja?
3. Kakšna je razlika med učinkovitostjo in uspešnostjo komuniciranja?
4. Kakšne vrste komuniciranja poznamo?
5. Kdaj uporabljati ene, kdaj druge?
6. Kaj obsega besedno in kaj nebesedno komuniciranje? Naštejte prednosti in slabosti obeh komuniciranj?
7. Kaj so sestavine komuniciranja?
8. Kakšne so motnje v komuniciranju pri pošiljatelju in pri prejemniku?
9. Katere so tri temeljne smeri ukrepanja proti motnjam in težavam?
10. Naštejte lastnosti in načine dela uspešnega pogajalca?
11. Naštejete na kakšne načine lahko razrešujemo konflikte?
12. Kdaj natančno se je konflikt začel?
13. Kakšna je pozicija realnega in ustreznega doživljanja sogovornika v konfliktu?
14. Katere komunikacijske veščine so najpogosteje povezane s konfliktom?
15. Katera strategija reševanja konfliktov je najustreznejša?
16. Katere so značilnosti sestankov?
17. Zakaj je pomemben razpored udeležencev na sestanku? Na kaj naj predvsem pazi vodja?
18. Navedite nekaj pomembnih nalog vodje na sestanku!



Ali v poslovnem sporazumevanju ločite med formalnim in neformalnim sporazumevanjem?

Ali znate učinkovito uporabljati govorico telesa oziroma ste seznanjeni z njenimi osnovnimi znaki?

Izdelajte načrt za potek vodenja sestanka.

VAJE

**1. Navodila za vajo (Možina, Tavčar, Zupan, Kneževič, 2004, 44)
Primerjajmo uspešnost različnih načinov komuniciranja z eksperimentom!**

Določeno sporočilo bomo prenašali na tri različne načine in ugotavljali njihovo uspešnost.

1. Pisna komunikacija je prvi način. Sporočilo je napisano na list, ki ga sporočevalec brez razlage preda prejemniku.
2. Nebesedna komunikacija je drugi način: Sporočevalec posreduje sporočilo z gibi, mimiko.

Prikimavanje _____

Cepetanje _____

3. Govorica oči

Poskušajte ugotoviti, kaj pomeni:

1. če se strankine oči nenadoma razširijo;
2. če se strankine oči nenadoma zožijo;
3. če stranka med pogovorom pogosto pogleda v stran;
4. če stranka med pogovorom pogosto povesi pogled;
5. če nas stranka med pogovorom gleda v oči, nato pa spusti pogled;
6. če stranka pogosto spreminja smer pogleda (blodi z očmi);
7. če stranka med pogovorom pogleduje v strop;
8. če stranka med pogovorom pogleda levo navzdol;
9. če stranka pogosto pogleduje skozi okno.

4. Nagovorite stranko (gosta)

Kako bi nagovorili stranko, če bi bila:

Vaša dobra prijateljica _____
Neznana starejša gospa _____
Neznana stranka vaših let _____
Zelo znana osebnost _____
Vaša učiteljica _____

5. V naslednjem besedilu prečrtajte vse nepotrebne besede tako, da bo besedilo še vedno razumljivo:

Govori z neskončno dolgimi stavki - s takšnimi, ki jih doma, kjer imaš mir, ki je tako zelo potreben, ne oziraje se na svoje otroke, pripravljaj za svoj pogovor in že vnaprej natančno veš, kakšen bo konec tvojega govora, po vseh zapletenih in dolgovoznih stranskih stavkih, ki si jih tako lepo nanizal, drugega ob drugem, da se bo tvoj poslušalec neučakano presedal na svojem stolu in da bo nestrpnost čakal na konec tvojega govora, ki ga pravkar pripoveduješ.

Nemški pisatelj Kurt Tucholsky

LITERATURA

- Bagon, J. Cirman, A. Hajtnik, T., Ivačič, A. *Priročnik za javne menedžerje*. Ljubljana: Portis, 2006.
- Bajec, A., Jurančič, J., Klopčič M. *Slovar slovenskega knjižnega jezika*. Ljubljana: ZRC SAZU, 1997.
- Dreo, Z. *Pot v poslovni svet: priročnik o poslovnem vedenju, prilagojen za slovenski prostor*. Slovenska Bistrica: IZZA, 2003.
- Ferjan, M. *Poslovno komuniciranje*. Kranj: Moderna organizacija, 1998.
- Gawlinski, G. *Načrtujmo skupaj*. Ljubljana: Društvo za razvijanje preventivnega in prostovoljnega dela, 2000.
- Iršič, M. *Umetnost obvladovanja konfliktov*. Ljubljana: Rakmo, 2004.
- Kavčič, B. *Poslovno komuniciranje*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 2002.
- Kavčič, B. *Osnove poslovnega komuniciranja*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 2004.
- Kneževič, A. N. *Oljka*. Radovljica: Didakta, 2001.
- Kneževič, A. N. *Se znamo obnašati*. Ljubljana: 2005.
- Lipičnik, B. *Ekonomika in organizacija podjetja*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 1994.
- Lipičnik, B. in Mežnar, D. *Ravnanje z ljudmi pri delu*. Ljubljana: Gospodarski vestnik, 1998.
- Mihaljčič, Z. *Poslovno komuniciranje*. Ljubljana: Jutro, 2000.
- Mihaljčič, Z. in Šantl, Mihalčič, L. *Poslovno komuniciranje, delovni zvezek*. Ljubljana: Jutro, 2000.
- Možina, S., Tavčar, M. I., Kneževič, A. N. in Zupan, N. *Poslovno komuniciranje: evropske razsežnosti*. Maribor: Založba Obzorja, 2004.
- Musek, J. *Osebnost pod drobnogledom*. Maribor: Založba Obzorja, 1993.
- Musek, J. *Znanstvena podoba osebnosti*. Ljubljana: Educy, 1997.
- Musek, J. *Zgodovina psihologije*. Ljubljana: Filozofska fakulteta, Oddelek za psihologijo, 2003.
- Popovič, M., Zajc M. *Vstop v poslovni svet*. Ljubljana: Tehniška založba, 2002.
- Sagadin Leskovar, D. *Prijazna javna uprava*. Maribor: Tiskarna Petrič, 2006.
- Ule, M. *Psihologija komuniciranja*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede, 2005.
- Zidar Gale, T. *Medosebno komuniciranje na delovnem mestu*. Ljubljana: GV izobraževanje, 2005.

2 ČLOVEŠKI VIRI V ORGANIZACIJI

Kaj boste spoznali v tem poglavju?

Spoznali boste vrste človeških zmožnosti.
Spoznali boste pomen človeških virov za organizacijo.
Spoznali boste modele ravnanja s človeškimi viri.
Spoznali boste, kako izdelati karierni načrt.
Spoznali boste značilnosti letnega delovnega načrta.
Spoznali boste, kako oblikovati letni delovni načrt.
Spoznali boste pojem organizacija in njeno strukturo.
Spoznali boste značilnosti podjetja.
Spoznali boste od česa je odvisna sistematizacija delovnega mesta.
Spoznali boste pojem delovna kompetenca.
Spoznali boste, kako delegiramo delovne naloge.
Spoznali boste, kako spremljamo in ugotavljamo delovno uspešnost.

UVOD V POGLAVJE

Osebnost je temeljni izvor našega obnašanja, ki opredeljuje vsakega posameznika. Pojmovanje, da je uspeh posameznika tesno povezan z njegovimi sposobnostmi, je dokaj razširjeno. Uspehe je potrebno pripisovati visokim sposobnostim zaposlenih v kombinaciji z delavnostjo in motiviranostjo. Vse to pa vpliva tudi na uspeh delovne organizacije in vsekakor pri uresničevanju kariernega načrta posameznika. Pomembno je, da si izdelamo svoj karierni načrt in da opravimo letni delovni razgovor z vodjem organizacije. Le tako bodo naši cilji postali uresničeni in bomo dobili nov zagon za delo ter življenje. Človeški viri so poleg materialnih in finančnih najpomembnejši viri organizacije. V tem poglavju bomo podrobneje spoznali človeške vire.

2.1 POMEN ČLOVEŠKIH ZMOŽNOSTI ZA ORGANIZACIJO

S človekovimi zmožnostmi, kot so znanje, sposobnost ali motivacija, človek razpolaga sam, ker nihče drug nima do njih neposrednega dostopa. Človek torej lahko v poslovnem procesu nastopa kot vir, a hkrati ima svoje vire. Znanje, sposobnost in motivacija so tiste človekove lastnosti, ki jih vsak delodajalec potrebuje, je pripravljen vanje investirati in jih kupiti kot delovno silo. V tej želji tiči velika etična nevarnost, ki jo povzroča nenehna težnja po vse večjem dobičku. Ljudje svojih zmožnosti ali virov preprosto ne morejo oddvojiti in jih prodati delodajalcu, zato delodajalec lahko zaposli samo celega človeka, ki ima poleg lastnosti, ki jih potrebuje tudi druge lastnosti in potrebe, ki kar nekaj stanejo. Ko delodajalec zaposli celega človeka, čeprav potrebuje samo njegove vire, se nehote ali mogoče nezavedajoč se tega strinja, da ne bo ravnal samo s človeškimi viri, ampak bo vzdrževal celega človeka. Gre za etično vprašanje, ki bi lahko močno vplivalo na človekovo osebnost, če bi delodajalci z ljudmi ravnali samo kot z viri (Lipičnik, 2002, 456-457).

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

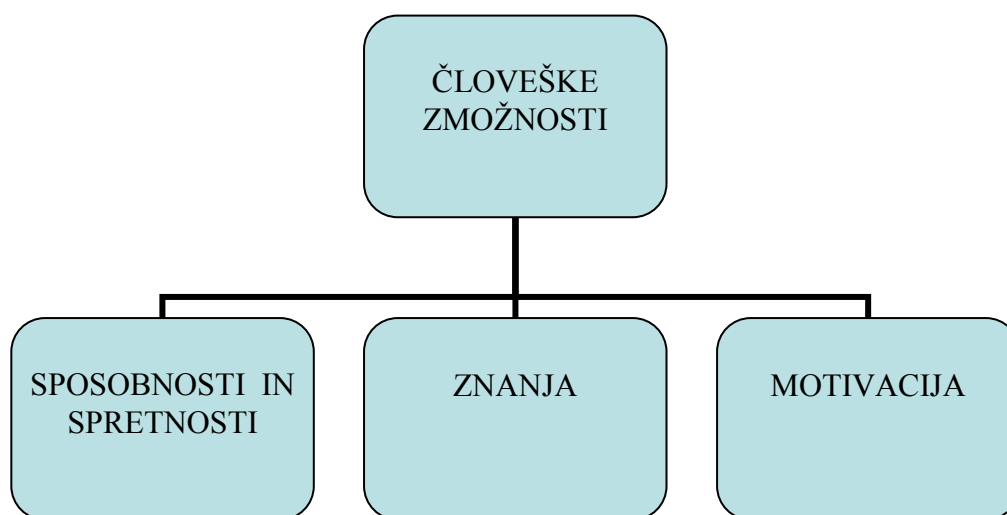
Sposobnosti predstavljajo potencialnost človeka za razvoj določenih zmožnosti. Govorimo o mehanskih, senzoričnih, motoričnih in intelektualnih sposobnostih. Sposobnosti najbolj prihajajo do izraza v kombinaciji z znanjem (Lipičnik, 1996, 21).

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

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

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

Motivacija je tisto, zaradi česar ljudje ob določenih sposobnostih in znanjih delajo. Brez motivacije človek ne more storiti nobene aktivnosti in zadovoljiti svojih potreb. Posebej je potrebna motivacija za delo, ki mu pomaga, da uresniči svoje cilje in cilje organizacije, v kateri je zaposlen. Motivacijo uporabljajo menedžerji kot orodje za krmiljenje človekove aktivnosti v želeno smer. Temu procesu rečemo motiviranje.



Slika 2: Človeške zmožnosti
Vir: Lasten

2.1.1 Osebnostne lastnosti posameznika

Osebnost je temeljni izvor našega obnašanja, ki opredeljuje vsakega posameznika. Osebnost predstavlja edinstveno celoto duševnih, vedenjskih in telesnih značilnosti posameznika (Musek et al., 1998, 4). Osebnost posameznika tako obsega vse oblike vedenja, ki so v dinamičnem smislu med seboj prepletene, lahko so sorazmerno stalne in nam dovoljujejo napovedovanje ravnanja neke osebe v določeni situaciji.

Na osebnost vplivajo tri skupine dejavnikov (Musek, 1997, 332): dednost, okolje in človekova lastna dejavnost. Dedne zasnove določajo omejitve razvoja lastnosti, dejanski razvoj lastnosti pa določajo vplivi okolja in človekove samodejavnosti. Pri opravljanju vsakega dela imamo torej odločilno vlogo ljudje in naše zmožnosti. Ljudje se med seboj razlikujemo po osebnostnih lastnostih.

V širšem smislu na uspešnost posameznika pomembno vplivajo predvsem: človekov temperament in čustvene poteze, značajske poteze, sposobnosti, znanje, mišljenje in motivacija. Uspešnost posameznika pa ni odvisna le od naštetih osebnostnih lastnosti, temveč tudi od kakovosti odnosov z drugimi ljudmi (Lipičnik in Mežnar, 1998, 26-28).

Primer 2: Osebnostne lastnosti za uporabo znanja v podjetju Petrol

V letu 1998 je Petrol izdelal novo, preglednejšo in učinkovitejšo sistematizacijo delovnih mest, ki družbi omogoča večjo prilagodljivost, bolj transparentne pa so tudi možnosti napredovanja. Nova zaposlitvena politika in politika napredovanja zagotavljata aktivno selekcijo kadrov, pri tem pa se poleg formalne izobrazbe in znanja dosledno upoštevajo tudi osebnostne lastnosti, sposobnosti in potenciali posameznika (podčrta F. B.). Hkrati je v letu 1998 Petrol pričel izvajati tudi projekt razvoja managerjev, s katerim svoje vodilne kadre usposablja za aktivno spremljanje in načrtovanje kariere zaposlenih, posredno s tem pa za načrtovanje in razvijanje bodoče generacije Petrola (Belčič, 2002, 113).



Razmislite, kako pomembne so osebnostne lastnosti za opravljanje določenega dela.

Temperament

Z izrazom temperament opredelimo predvsem načine obnašanja, saj pri opazovanju obnašanja drugih ljudi najprej zaznamo, ali se obnašajo živahno ali lenobno, umirjeno ali silovito, odločno in obotavljivo. Glede na način obnašanja delimo ljudi v štiri osnovne tipe:

- kolerik je silovita, prepirljiva in nezadovoljna oseba, katerega razpoloženje je pesimistično;
- sangvinika označuje lahkotnost, živahnost in podjetnost - njegovo razpoloženje je optimistično;
- flegmatik deluje mirno, stabilno in hladnokrvno – tudi njegovo razpoloženje je optimistično;

- melanholika pa opredeljuje počasno, depresivno in zavrito obnašanje, katerega razpoloženje je pesimistično.

Običajno združujemo v sebi mešanico različnih temperamentov, med katerimi en temperament prevladuje. Na lastnosti temperamenta vplivajo predvsem dedni dejavniki, nanje pa ima vpliv tudi okolje, ki temperament spreminja, prilagaja in oblikuje (Musek, 1993, 116-117).

Značaj

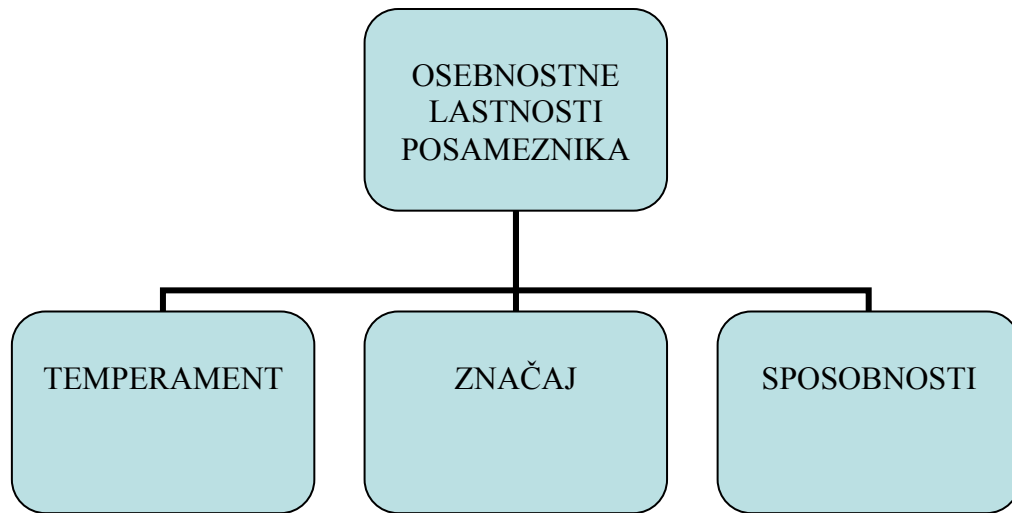
Ko govorimo o značaju, mislimo na značilnosti posameznika, ki ima naslednje poteze: poštenost, pravičnost, solidarnost, vztrajnost, nesebičnost, skromnost, odkritost, redoljubnost, hrabrost, vestnost in podobno. Značaj pomeni osebnostne lastnosti, ki jih ocenjujemo predvsem z moralnega in etičnega vidika in so povezane s posameznikovo voljo ter motivacijo. Vse te lastnosti so pod močnim vplivom okolja, vzgoje ter družbenih in kulturnih norm. Značaj posameznika se tako dopolnjuje in spreminja vse življenje (Musek, 2003, 123).

Sposobnosti

Sposobnosti so lastnosti posameznika, ki določajo, koliko bo dosegel pri svojem delu. Strokovno sposobnosti imenujemo z dedno zasnovo pridobljene danosti: nagnjenje in pri človeku razvite zmožnosti. Vsak posameznik združuje v sebi različne telesne (fizične) in duševne (psihične) sposobnosti. Med telesne sposobnosti spadajo gibalne oziroma motorične sposobnosti (hitrost, natančnost in usklajenost gibanja), pa tudi statične (moč). Duševne sposobnosti so vezane predvsem na umska področja (nadarjenost, inteligentnost, ustvarjalnost) ter čutna področja, ki omogočajo registracijo podatkov za opravljanje nalog (Musek, 1997, 242-249).

Sposobnost, ki jo je Gardner vključil med osnovne inteligence, je morala ustrezati čim večjemu številu kriterijev. Uspelo mu je identificirati sedem inteligenc (Marentič, Požarnik, 73):

- jezikovna inteligenca obsega razumevanje in uporabo govora in jezika,
- glasbena inteligenca obsega tako področje ritma kot melodije in je nekoliko povezana s prostorsko in z logično, ne pa z jezikovno,
- logično-matematična inteligenca obsega ravnanje s števili in drugimi abstraktnimi simboli,
- prostorska inteligenca sega na znajdenje v prostoru in je pomembna za arhitekta, navigatorja,
- telesno-gibalna ali kinestetična inteligenca obsega občutek za lastno telo in njegovo spretno uporabo in je pomembna za plesalce, igralce,
- medosebna inteligenca pomeni zmožnost opazovanja in razlikovanja čustev, namer, značajev drugih ljudi in omogoča vživljanje in sodelovanje,
- notranja osebna inteligenca, ki omogoča dostop do lastnega notranjega miselnega in čustvenega sveta.



Slika 3: Osebnostne lastnosti
Vir: Lasten

Človek in njegove zmožnosti so bistveni sestavni del vsakega dogajanja. Učinkovito vključevanje človeških virov v poslovna dogajanja lahko bistveno spremeni končne rezultate. Zato ni dovolj samo razumeti človeške zmožnosti, ampak jih je potrebno spoštovati, ceniti in znati vključevati v načrtovanje in izvajanje različnih akcij.

2.2 POMEN UPRAVLJANJA IN RAVNANJA S ČLOVEŠKIMI VIRI

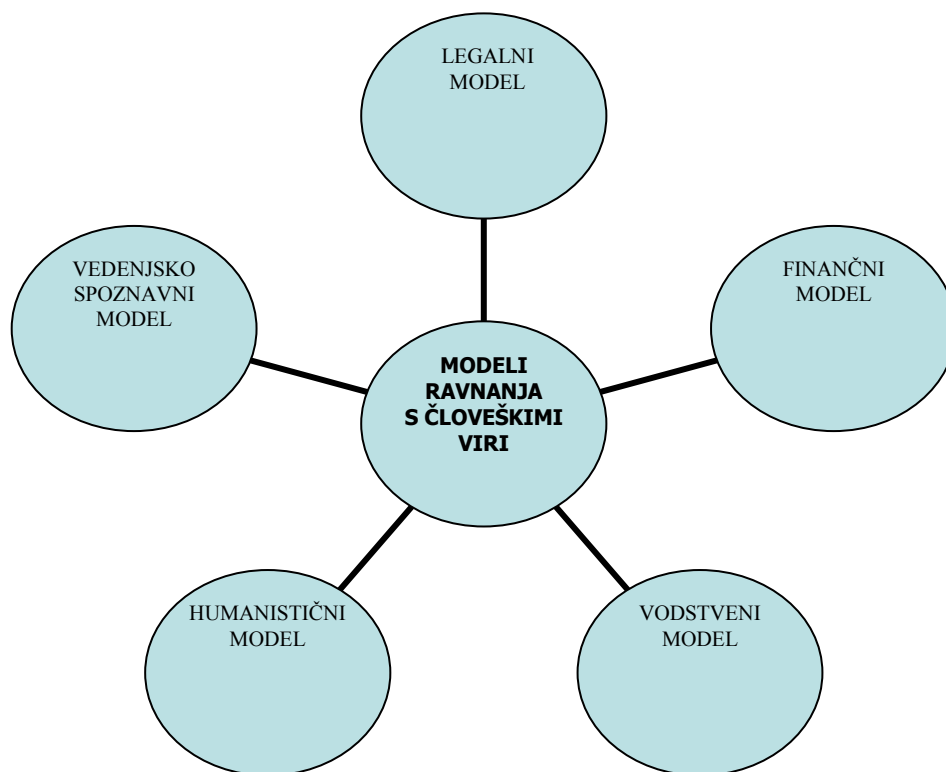
Pomen človeških virov se je za organizacije spreminjal. Najprej so ljudi administrativno vključevali v sistem, potem pa so izbrali ljudi, ki so sposobni delati timsko – Personal Managemet, vse bolj pa se zanimajo za človeške zmožnosti kot vire in manj za ljudi kot vire – Human Resource Management.

Ravnanje s človeškimi viri vključuje različne kadrovske postopke in procese, s katerimi dosegamo kar najboljše rezultate tako za korist podjetja kot tudi posameznika. Ti obenem omogočajo združitev in uskladitev ciljev posameznika in organizacije.

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

Na ravnanje s človeškimi viri vpliva veliko število dejavnikov. Med najvplivnejše štejemo:

- scenarij, po katerem se ravna v posameznem podjetju, ki je v večini primerov odvisen od stanja na tržišču,
- znanje tistih, ki se v podjetjih ukvarjajo z ljudmi. To predvsem vpliva na organiziranost služb, ki so profesionalno zadolžene, da se ukvarjajo z ljudmi v podjetju,
- model ravnanja s človeškimi viri, ki v glavnem ustreza tehnologiji, ki jo uporabljajo v podjetju. Ta odgovarja predvsem na vprašanje, kakšno je interno izhodišče za delo z ljudmi. Zato ima vsako podjetje svoj model, od katerega pričakujejo, da bodo človekove vire kar najbolj izkoristili,
- razvitost posameznih strok, ki skrbijo v podjetju za ustrezna znanja.



Slika 4: Modeli ravnanja s človeškimi viri
Vir: Lasten

Modeli ravnanja s človeškimi viri so vsebinsko različni. Ti so prilagojeni posamezni rabi in načinu proizvodnje. Zahtevajo povsem določen odnos med ljudmi, zato je do potrebnega modela ravnanja z ljudmi mogoče priti le, če razmislimo, kaj in kako bomo delali in na osnovi tega oblikujemo ustrezen specifičen model dela z ljudmi. Situacije bodo tiste, ki bodo narekovale izbiro enega modela ali kombiniranje modelov. Modeli so naslednji:

- legalni model: v tem modelu je postopanje z ljudmi zakonsko določeno (Zakon o delovnih razmerjih, delovno pravna zakonodaja). Pri tem gre za definiranje odnosa med delodajalcem in delojemalcem,
- finančni model: postavlja se vprašanje, koliko človeške zmožnosti stanejo. Med pomembnejše stroške štejejo: zavarovanje, zdravstvo, pokojninsko zavarovanje.
- vodstveni model, ki se je razvijal v dve smeri: v prvi smeri naj bi tisti, ki se ukvarjajo s človeškimi zmožnostmi, razumeli probleme dela in produktivnosti in naj bi izvajalskim vodjem, ki nimajo pooblastil za delo z ljudmi, svetovali, kako naj rešujejo probleme. V drugi smeri pa imajo vodje precej pooblastil za delo z ljudmi, vendar premalo znanja. Zato posebne kadrovske službe izobražujejo vodje in jim poskušajo privzgojiti potrebna znanja za delo z ljudmi,
- humanistični model: za ta model je značilno, da morajo tisti, ki se ukvarjajo s človeškimi potenciali, razvijati in vzgajati človeške vrednote in zmožnosti glede na organizacijo. Posebne strokovne službe so usmerjene v posameznike in jim pomagajo, da ti maksimalno razvijejo svoje zmožnosti in kariero (senzitivni treningi, načrtovanje kariere, kvaliteto dela in prostega časa, samooblikovanje delovnih skupin),
- vedenjsko spoznavni model: po tem modelu skušajo vključiti in izkoristiti vsa spoznanja znanosti.

2.2.1 DELOVNA KARIERA

Pod pojmom kariera razumemo predvsem življenjsko, poklicno pot, ki jo je nekdo že prehodil oziroma, ki jo načrtuje (Majcen, 2009, 232). V bistvu gre za povezavo med kompetentnostjo zaposlenega, njegovim osebnim razvojem, priložnostmi in interesi za opravljanje določenih vrst del na eni strani ter potrebami in interesi podjetja na drugi strani.

Kariera se običajno razvija v tri osnovne smeri (Majcen, 2009, 233):

- profesionalna, strokovna kariera, ki jo posameznik gradi na podlagi svojih znanj pri prevzemanju vse zahtevnejših, odgovornejših in strokovno vedno bolj zapletenih del,
- kariera napredovanja po hierarhiji, kjer gre za prevzemanje hierarhično zahtevnejših položajev z večjim družbenim vplivom in povečano odgovornostjo na višji ravni odločanja. Gre za zasedanje višjih položajev v sistemu vodenja,
- podjetniška kariera, kjer posameznik gradi na izzivih ustvarjanja, izkoriščanja priložnosti, ki se pojavljajo na trgu, na organizaciji izdelave novih izdelkov oziroma ponudbe novih storitev. Gre za uveljavljanje podjetniških ciljev in za stalno širitev njegove konkurenčnosti na trgu ter za finančno rast podjetja.

Na kariero je treba gledati z dveh vidikov: z vidika posameznikov in z vidika podjetja. Posameznik bo svojo kariero gradil predvsem glede na to, kakšna je njegova dejanska kompetentnost, kaj ga pri delu najbolj motivira in kakšne so njegove vrednote. Priložnost, da bo gradil svojo kariero v skladu s svojimi pričakovanji in željami, vidi v osebnem razvoju, v tem, da svojo kompetentnost nenehno izboljšuje. Pri tem pa je največji poudarek na pridobivanju novih znanj.

Najpogosteje uporabljene **sistematične in načrtovane učne priložnosti**, ki jih lahko pri načrtovanju kariernih poti izrabita posameznik in podjetje, so: tečaji, seminarji, izobraževalni dogodki, mentorstvo, coaching, e-učenje, izmenjavanje znanj z drugo osebo, samostojno učenje po načelu učne pogodbe, osebno svetovanje, ekskurzije, organizirano spoznavanje dobrih praks.

Karierne kompetence, ki jih pridobimo v šoli, delovnem okolju in z življenjskimi izkušnjami, se akumulirajo v tako imenovani **karierni kapital**. Tega lahko razvijamo, in sicer z dodatnim izobraževanjem, usposabljanjem in življenjskimi izkušnjami.

2.2.1.1 Izdelava kariernega načrta

Uspeti pomeni doseči cilj. Preden se lotimo izdelave kariernega načrta potrebujemo jasno definirane cilje. Izbor pravega poklicnega cilja je lahko odločilen za življenjsko srečo. Dobro je, da svoje cilje zapišemo in jih varujemo kot svojo skrivnost. Akcijski načrt pa je nekakšen zemljevid, ki nas pelje do zelenega poklicnega cilja. Kadar natanko vemo, kam želimo, uberemo najkrajšo pot in uspešneje lahko premagujemo razne ovire. Če pot do cilja načrtujemo, ga bomo lažje dosegli.

Za učinkovito zastavljanje ciljev je zelo smiselno, da razmislimo o tem, katera področja naše Karriere so nam najpomembnejša. Glede na prioritarno lestvico si nato postavimo dolgoročne cilje za vsako področje. Te dolgoročne cilje pa nato razdelamo na več kratkoročnih, hitreje dosegljivih ciljev. Tako bo doseganje več manjših korakov zaporedoma pripeljalo do doseganja velikega cilja. Držimo se torej pravila »korak za korakom«.

Kako zadovoljni boste z vašim delovnim mestom, je odvisno od vaših pričakovanj do delovnega mesta. Preglejte in poskušajte odgovoriti na spodnja vprašanja:

1. Zastavljanje ciljev

- ❖ Na katerih delovnih področjih bi želeli delati?
- ❖ Kako veliko odgovornost ste pripravljeni sprejeti?
- ❖ Kakšen delovnik pričakujete?
- ❖ Koliko prostega časa potrebujete?
- ❖ Bi želeli razgibano delo ali ste bolj pisarniški/tovarniški tip?
- ❖ Kakšen zaslužek pričakujete?
- ❖ Kakšen je vaš karierni cilj?
- ❖ Naštejte šest karakteristik zelenega dela?

2. Izdelava akcijskega načrta

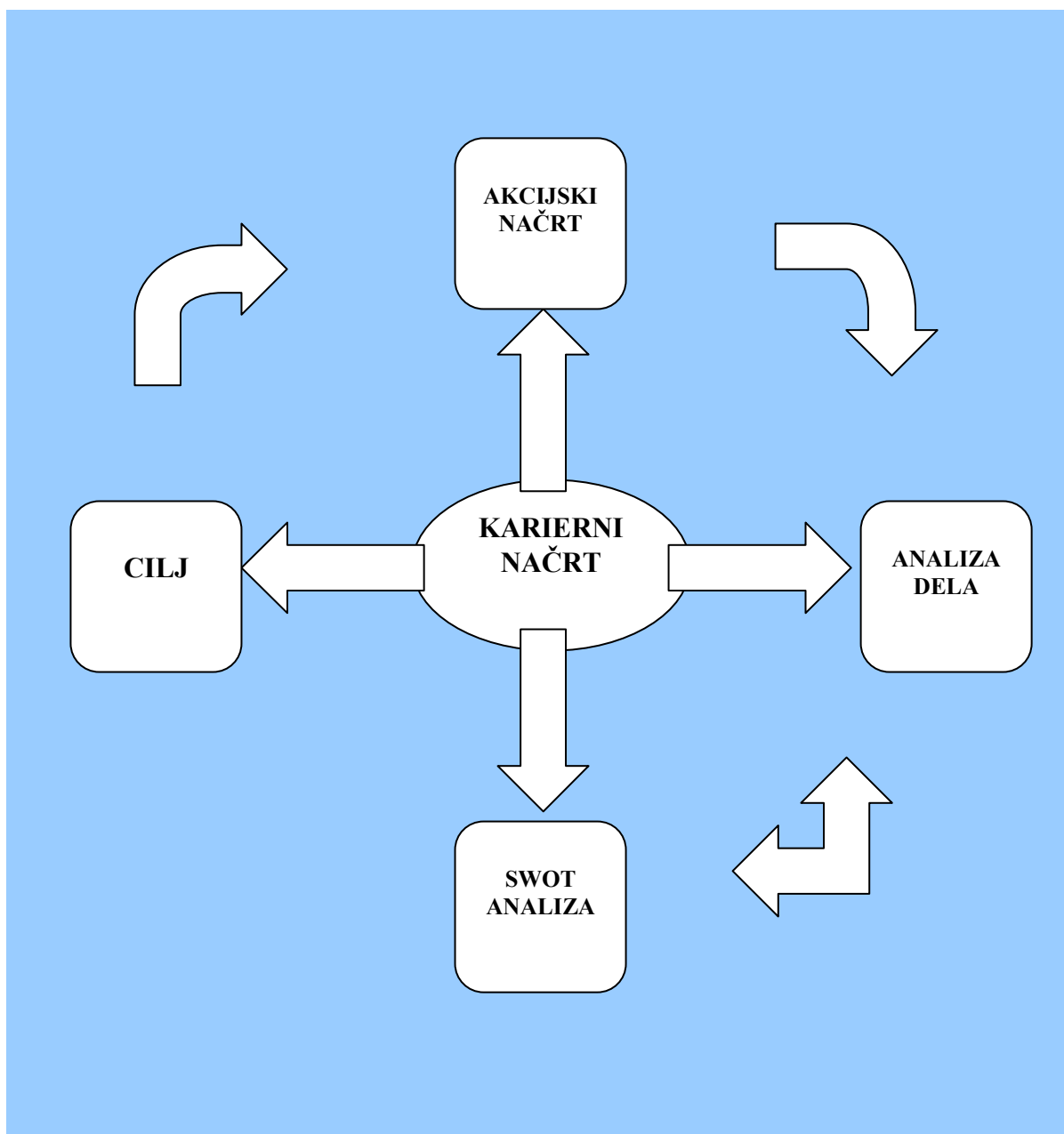
Sedaj napišite, kaj si želite v prihodnosti doseči:

- ❖ Vaš dolgoročni cilj (kje se vidite čez 5 let).
- ❖ Na kakšne težave in ovire lahko naletite na poti do cilja?
- ❖ Katere lastnosti in zmožnosti že imate, ki vam lahko pomagajo doseči cilj?
- ❖ Kaj morate narediti, da se bo cilj uresničil?
- ❖ Izdelajte načrt dejavnosti, ki vas bodo pripeljali do zelenega cilja (kratkoročni cilji, začetek kariere, napredovanja, dodatno izobraževanje ...).

3. Analiza dosedanjega dela

- Zapišite svoje želje v zvezi s poklicno potjo in osebnim življenjem. Zavedajte se, kaj je za vas pomembno (vrednote) in kaj želite doseči (cilji). Naštejte vsaj 10 idej, kje se vidite (področje, dejavnost, delovno mesto, odgovornost, pričakovanja, napredovanja ...).
- Razmislite o svojih interesih, sposobnostih in drugih osebnostnih lastnostih (zapišite si najpomembnejša merila pri kariernem odločanju; zapišite vsaj tri stvari pri katerih ste dobri; zapišite 3 svoje najboljše osebnostne lastnosti; zapišite 3 stvari, ki vam v življenju največ pomenijo; zapišite tri svoje najpomembnejše interese).
- Podrobno opredelite svoje dosedanje delovne izkušnje.
- Ne pozabite upoštevati zbranih informacij o značilnostih posameznih poklicev, zakonitostih trga dela in trendih zaposlovanja.
- Katere možnosti imate za doseg posameznih zelenih ciljev ter jih realno ovrednotite (naredite t. i. SWOT analizo) – primerjajte tveganja, priložnosti, prednosti in slabosti.

Zapišite, kaj si sami mislite o vaših sposobnostih, kaj ste dosegli v zadnjih petih letih in kaj ste načrtovali. Delajte to vsak mesec, vsako leto. Zapisi so samo vaši, nihče drug jih ne potrebuje, potrebujete jih samo vi za svojo oporo.



Slika 5: Izdelava kariernega načrta

Vir: Lasten

Spletni naslov za poglobljanje znanja

http://www.ra-sinergija/cvz/egradiva/nactovanje_kariere/75_navodila_za

2.2.2 LETNI DELOVNI RAZGOVOR

Redni letni razgovori so potrebni povsod, kjer delajo ljudje. Zaposleni potrebujejo povratne informacije in pregled dela, opravljenega v preteklem letu, spodbude za opravljanje tekočih nalog, predvsem pa pogled naprej, da spoznajo nove delovne naloge, si razjasnijo, kaj od njih

pričakujejo v prihodnje, in kakšne so možnosti za njihov delovni in osebni razvoj. Redni letni razgovor je pogovor vodje in sodelavca o njegovem delu in počutju ter o delovnih razmerah s pogledom na sedanost, preteklo obdobje in prihodnost.

Redni letni razgovor je del urejenega sistema vodenja. Sestavni del poslanstva vsakega vodje je spremljanje, omogočanje in spodbujanje delovne uspešnosti in osebnega razvoja sodelavcev, ki jih vodi (Majcen, 2009, 263). Letni razgovori so izvrstno orodje, s katerim lahko opravi to zahtevno in pomembno nalogo v kateremkoli delovnem okolju: v velikem podjetju ali v majhni družbi, organizaciji, ki je v zasebni ali družbeni lasti.

Zato zajema vsebina rednih letnih razgovorov zaokrožen pregled doseženih delovnih rezultatov in ciljev, pogovor o delovnih razmerah s poudarkom na predlogih za izboljšave, ki jih lahko prispeva sodelavec, ter načrtovanje delavčeve prihodnosti – od določanja letnih in pomembnih dolgoročnih delovnih ciljev delavca do načrtovanja njegovega osebnega razvoja. Najbolj pomembno v letnem razgovoru je načrtovanje prihodnosti, torej pogovor o ciljih in o osebnem razvoju sodelavca. V rednem letnem razgovoru dobijo zaposleni povratne informacije in spodbude za izvajanje tekočih nalog, pogledajo opravljeno delo v preteklem letu, predvsem pa pogledajo naprej, na nove delovne zadolžitve, na to, kaj se od njih v prihodnje pričakuje in kakšne so možnosti za njihov delovni in osebni razvoj.

V letnem delovnem pogovoru obdelamo šest področij, in sicer:

- pregled nalog in rezultatov dela,
- težišča primernosti sodelavca,
- vodenje in sodelovanje,
- dogovor glede delovnih nalog v naslednjem obdobju,
- merila za oceno rezultatov dela,
- razvojni ukrepi.

Priprava na letni razgovor:

Pomembne prvine priprave so:

1. pregled dosedanjih aktivnosti (zaželeno je, da vodja skozi vse leto spremlja delo svojega sodelavca in si zapisuje pripombe o kakovosti dela),
2. pregled ciljev, ki so bili dogovorjeni na zadnjem razgovoru,
3. ocena delovne uspešnosti po izbranih kriterijih. Vodja izbere tiste kriterije, ki podpirajo doseganje ciljev, oziroma tiste lastnosti, ki so za opravljanje določenega dela najbolj potrebni, na primer: odnos do strank, strokovnost, doseganje rokov, komunikativnost, samoiniciativnost, količina opravljenega dela. Izbor kriterijev je odvisen od narave dela, ki ga sodelavec opravlja,
4. ocena delovne uspešnosti predstavlja vodji izhodišče za razgovor, v mislih pa se pripravi in poskuša odigrati razgovor z določeno osebo. Pri tem poskuša predvideti možne reakcije in odgovore na določene izjave,
5. vodjeva priprava na začetek pogovora. Nikoli se ne zanašajte na to, da si boste že nekaj izmislili in boste ravnali v skladu s konkretnim stanjem,

6. napoved letnega razgovora sodelavcu vsaj 14 dni prej; dajte mu obrazce, da se lahko pripravi tudi on.

Vodenje razgovora

Razgovor bi moral potekati tako, da bi sodelavec spoznal, kaj se je dogajalo do sedaj, kje je sedaj in po kateri poti mora naprej (Erčulj, Vodopivec, 1999):



1. Bodite točni.
2. Sodelavcu razložite namen in pomen razgovora.
3. Skupno preglejta uspešnost dosedanjega dela- navajajte predvsem dejstva.
4. Podrobno razpravljajte o sodelavčevih prednostih in ga pohvalite.
5. Razpravljajte o sodelavčevih šibkih točkah in razlogih zanje ter skupaj določita potrebne aktivnosti za izboljšanje. Spodbujajte samooceno.
6. Določita cilje, za katere si bo prizadeval, merilo za dosego teh ciljev in jih časovno opredelita.
7. Določita potrebno usposabljanje.
8. Ponudite sodelavcu, da doda svoje komentarje in predloge in da navede želena usposabljanja.
9. Naredite povzetek in zaključite razgovor v pozitivnem tonu, s pogledom v prihodnost.

Vsebina obrazca letnega razgovora

Obsega:

1. Realizacijo ciljev in nalog glede na standarde delovne uspešnosti.
2. Napovedi ciljev in nalog za naslednje ocenjevalno obdobje.
3. Uresničitev temeljnih zadolžitev (vloge) in dosežkov.
4. Oceno doseženih kompetenc glede na zahtevane.
5. Analizo kritičnih kompetenc.
6. Razvojni načrti za naprej.
7. Realizacijo razvojnih načrtov v preteklem obdobju.
8. Preverjanje ažurnosti in skladnosti opisa delovnega mesta.
9. Priporočila za napredovanje, karierni razvoj, nova plačna postavka, komentarji vodje in sodelavca (posebej glede točk nestrinjanja).

➤ **Spletni naslov za poglobljanje znanja**

-  <http://www.dialogos.si/slo/objave/clanki/letni-razgovori>
-  <http://www.agito.si/slo/products/hrm/strani/letni-razgoori.aspx>

Osebnih razgovorov se lahko izvajajo bolj pogosto, kakor samo enkrat letno. Namenjeni so predvsem pregledu in pogovoru o tem, kaj podjetje od zaposlenega pričakuje, kako ga ocenjuje na področju kompetenc ter na drugi strani kaj zaposleni pričakuje od podjetja, kje se vidi na področju razvoja kariere. Spremlja se tudi izobraževanja posameznikov in njegove aktivnosti.

Kompetence				
Odstopanje vseh kompetenc <input type="text" value="2"/>				
Prenos kompetenc v KE Da <input type="text"/>				
Sposobnosti				
Odstopanje skupaj <input type="text" value="1"/>				
sposobnost	zahtevana stopnja	stopnja pomena kompetence	dosežena stopnja	odstopanje
Sistematičnost	Osnovna stopnja	Pomembno	Osnovna stopnja	0
Ažurnost	Visoka stopnja	Ključno	Srednja stopnja	-1
Natančnost	Osnovna stopnja	Nepomembno	Visoka stopnja	2
1				
Osebnostne lastnosti				
Odstopanje skupaj <input type="text" value="4"/>				
osebna lastnost	zahtevana stopnja	stopnja pomena kompetence	dosežena stopnja	odstopanje
Delovne navade	Osnovna stopnja	Pomembno	Osnovna stopnja	0
Iniciativnost - podjetnost	Srednja stopnja	Ključno	Visoka stopnja	1
Izkorišča lastne potencialne in skrbi za strokovni razvoj	Srednja stopnja	Nepomembno	Visoka stopnja	1
Lojalnost do delodajalca	Osnovna stopnja	Koristno	Visoka stopnja	2
1				

Slika 6: Primer merjenja delovnih kompetenc

Vir: <http://www.agito.si/slo/products/hrm/strani/letni-razgovori.aspx> (14. 5. 2011)

Primer 3: Obrazec za letni delovni razgovor

Ime in priimek sodelavca	
Datum razgovora	
Delovno mesto	
Vodja razgovora	
<p>I. Realizacija nalog in ciljev za predhodno ocenjevalno obdobje Ocena stopnje uresničenja od 0-5 (0-ocena ni možna, 1-nesprejemljivo, 2-sprejemljivo, 3-dobro, 4-zelo dobro, 5-odlično.</p> <p>II. Načrt ciljev in dodatnih nalog za prihodnje ocenjevalno obdobje</p> <p>1. _____ Rok izvedbe _____</p> <p>2. _____ Rok izvedbe _____</p> <p>3. _____ Rok izvedbe _____</p> <p>4. _____ Rok izvedbe _____</p> <p>5. _____ Rok izvedbe _____</p>	

III. Dosežene kompetence sodelavca za leto _____
od 1- 5

1. Obvladovanje sprememb

2. Usmerjenost k ciljem in rezultatom organizacije

3. Naravnost na stranke

4. Strokovnost

5. Komunikativnost

6. Vodenje

7. Ravnanje z ljudmi

8. Timsko delo

9. Občutek za urejenost

10. Sposobnost odločanja in prevzemanja odgovornosti

11. Strateško razmišljanje

12. Osebni zgled in etičnost

13. Analitičnost

14. Kreativnost in iniciativnost

15. Vodenje projektov

IV. Realizacija izobraževanja in ostalih razvojnih aktivnosti za preteklo obdobje
Realizacija načrta ukrepov (razvojne aktivnosti in izobraževanja ter usposabljanja)

- | | |
|----------|-----------------------|
| 1. _____ | Datum zaključka _____ |
| 2. _____ | Datum zaključka _____ |
| 3. _____ | Datum zaključka _____ |
| 4. _____ | Datum zaključka _____ |
| 5. _____ | Datum zaključka _____ |

Načrt izobraževanja – Katalog izobraževalnih vsebin

Načrt izobraževanja – Strokovno usposabljanje in izobraževanje, ki ni zajeto v katalogu

Načrt ostalih razvojnih aktivnosti

Zaključki:	
Zadovoljstvo z delom, interesi, ambicije in ovire	
Moje delo v prihodnjem letu	
Opombe vodje:	
Opombe sodelavca:	
Pripombe na oceno	
Podpis sodelavca:	Podpis vodje:

2.3 ORGANIZACIJA IN PODJETJE

Organizacija je kakršnakoli skupina ljudi, ki želijo doseči cilje, ki bi jih kot posamezniki ne mogli doseči (Možina, 1994, 15). Velikokrat se beseda organizacija enači s podjetjem, pa tudi drugimi institucijami. Lipovec opredeljuje organizacijo kot sestav medsebojnih razmerij med ljudmi, ki zagotavlja obstoj, družbeno-ekonomske in druge značilnosti podjetja ter smotrno uresničevanje cilja podjetja. Ne glede na različne definicije organizacije gre za dve ali več oseb, ki žele doseči skupen cilj – dobiček.

Glede na dejavnost organizacije in dejavnosti, ki jih podjetje izvaja ter aktivnosti, ki jih moramo narediti za proizvodnjo določenega oddelka oz. storitve je potrebno izdelati organizacijske sheme podjetja. Organizacijska shema je shematski prikaz posameznih delovnih mest; združevanje različnih delovnih mest v oddelke, povezave med posameznimi oddelki, hierarhija med oddelki in med posameznimi delovnimi mesti (Ivanuša Bezjak, 2008).

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

Naslednji korak predstavlja izdelava mikrosHEMA podjetja, ki izhaja iz makrosHEMA. V njej so definirana posamezna dela in opravila (delovna mesta), ki jih je v podjetju potrebno izvesti. V kolikor gre za samostojnega podjetnika je ponavadi le-ta zaposlena oseba. Ko se dejavnost razvija se pokaže potreba po novih sodelavcih. Definira se novo potrebno delovno mesto in število izvajalcev.

V kolikor gre za obstoječe podjetje, se s pomočjo sistematizacije oziroma razvida delovnih mest (akt o sistematizaciji delovnih mest v podjetju) sprejme nov razvid. Delavce se razporedi na nova delovna mesta. Za vsako delovno mesto je potrebno določiti število izvajalcev. Sistematizacijo delovnih mest sprejme direktor podjetja.

2.3.1 VRSTE ORGANIZACIJ

Ustanovitelji ustanovijo organizacijo zato, da dosegajo cilje, ki so v skladu z njihovimi interesi. Organizacija na vhodu prejema vložke: material, energijo, znanje, delo, te vložke predela, jim doda vrednost, na izhodu oddaja izloške: izdelke, naprave, sisteme, storitve.

Glede na cilje, ki jih imajo člani v organizaciji, ločimo:

- delovne organizacije, v katerih člani proizvajajo družbeno potrebne proizvode. To so podjetja, zavodi in ustanove. Podjetja so delovne organizacije na področju gospodarstva, zavodi ustanove pa so delovne organizacije na področju negospodarstva,
- družbene in politične organizacije, v katerih se združujejo ljudje, da bi uresničevali družbene cilje,
- društva, v katere se združujejo ljudje, da bi dosegli določene osebne ali skupinske nepridobitniške cilje.

Glede na vzorec nastajanja ločimo **shematske in individualne organizacije**. Kadar organizacija nastaja po istem vzorcu, po istih pravilih, govorimo o shematiki organizacije. Če pa organizacija, sestavljena iz več delov, nastaja tako, da vsak njen del nastaja po drugih pravilih in na osnovi drugih ciljev, pa jo označujemo za individualno.

2.3.2 OBLIKOVANJE ORGANIZACIJ

Za organizacijo z jasnimi in dokončnimi cilji je relativno enostavno sestaviti organizacijski model in v njem predvideti glavne sestavne dele. Za organizacijo z veliko hitro spremenljivih ciljev pa je določanje osnovnih sestavnih delov organizacije dokaj zahtevno delo.

Primer organizacije v šolah:

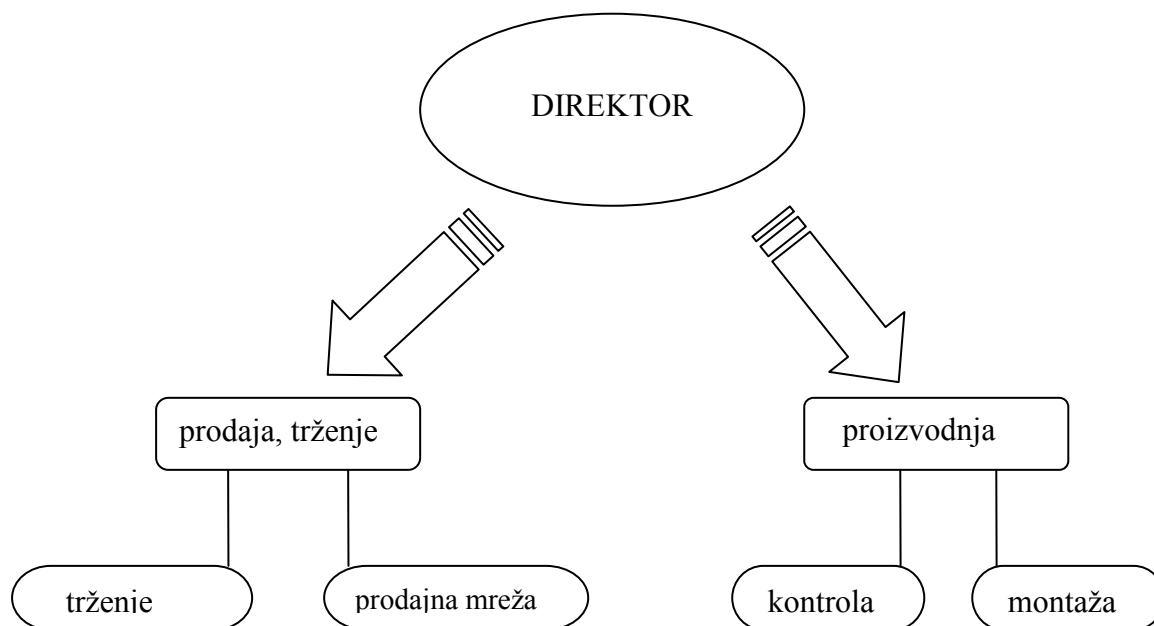
Organizacijo v šoli predstavljajo naslednji elementi: struktura, kultura, tehnologija in ljudje. Struktura naj bi vključevala vse, ki imajo s šolo določene organizacijske zveze, z njo so določene hierarhične ravni, principi prenašanja ukazov. S kulturo ali značajem oziroma klimo označujejo vzdušje, ki določajo pravila obnašanja, sistem sodb in obsodb. Tehnologijo predstavljajo procesi, ki potekajo pri izvajanju programa šole. Ljudje pa so v šoli zaposleni in predstavljajo določen organizacijski potencial.

2.3.3 ORGANIZACIJSKE STRUKTURE

Organizacijske strukture so raznovrstne kombinacije sestavin, ki povezano tvojo celoto in so medsebojno odvisne.

Vrste organizacijskih struktur (Lipičnik, 1996, 42):

- funkcijska organizacijska struktura (je centralizirana, oblikovana je na zahtevi, da se mora vsaka organizacijska funkcija oblikovati v zaokrožene organizacijske nosilce),
- produktna (je decentralizirana, ki temelji na zahtevi, da morajo biti posamezne funkcije organizirane decentralizirano na ravni proizvodnega programa oziroma programsko tržne celote ali panoge znotraj proizvodnega podjetja),
- projektna (z njo uresničujemo tiste cilje, ki zahtevajo visoko stopnjo usklajevanja velikega števila posamičnih aktivnosti),
- matrična organizacijska kultura (je kombinacija funkcijske in produktne organizacijske strukture, podobna projektni, razlika je v tem, da sodelavci na projektu delajo po potrebi)
- dinamična mreža (je organizacijska struktura, ki nevidno veže, običajno preko računalnikov, povezuje proizvajalce, delovno silo in trgovce, prednost te strukture je v njeni dopustni prilagodljivosti, večji izrabi človeških zmogljivosti in večji učinkovitosti).



Slika 7: Primer organizacijske strukture v rastočem podjetju

Vir: Lasten



**Predstavite organizacijsko strukturo podjetja, v katerem ste zaposleni.
Dejavnosti podjetja**

Dejavnosti, ki jih izvajamo, imajo pomen gospodarskih javnih služb.

Opravljamo sledeče komunalne dejavnosti:

[RAVNANJE Z ODPADKI](#)

[OSKRBA S PITNO VODO](#)

[ODVAJANJE IN ČIŠČENJE ODPADNIH VOD](#)

[VZDRŽEVANJE CEST IN JAVNA SNAGA](#)

[POGREBNA IN POKOPALIŠKA DEJAVNOST](#)

[UPRAVLJANJE S TRŽNICO](#)

Naštete dejavnosti opravljamo v okviru poslovnih in delovnih enot:

PE Komunala

[DE Zbiranje odpadkov](#)

[DE Ravnanje z odpadki](#)

[DE Avtostrojni park](#)

[DE Pogrebna služba](#)

[DE Javne površine](#)

[PE Vodovod](#)

[DE Priprava dela](#)

[DE Operativa](#)

[PE Kanalizacija in čistilna naprava](#)

[DE Kanalizacija](#)

[DE Čistilne naprave](#)

Slika 8: Primer organizacijske strukture podjetja Komunala Kranj
Vir: <http://www.komunala-kranj.si> (10. 5. 2011)

2.4 OBLIKOVANJE DELA

Znanstveni management je utemeljil Frederic Taylor na podlagi razčlenjevanja dela na najmanjše sestavine. Oblikoval je načela za oblikovanje dela:

- Obstaja le ena najboljša oblika za izvedbo vsakega dela, ki jo je treba uvesti kot delovni standard.
- Za opravljanje tako oblikovanega dela je treba delavce usposobiti. Potreben čas za usposabljanje naj bo čim krajši.
- Specializacija dela napravi iz vsakega delavca izvedenca za ozek izsek delovnih nalog. Treba je doseči čim večjo specializacijo, in sicer z zmanjšanjem števila in raznovrstnosti delovnih nalog, ki sestavljajo delovno mesto.
- Vsako delo je treba sistematično in natančno opisati.

Delovni cikel sestavlja zaporedje delovnih nalog, ki jih opravlja delavec. Ko se prva naloga ponovno pojavi, se začne nov. Izhodišče znanstvenega načina oblikovanja dela je specializacija, ki naj bi bila odločilna pri dvigu storilnosti, vendar zveza ni linearna. Podatki kažejo, da storilnost in zadovoljstvo z delom s povečevanjem specializacije nekaj časa naraščata, nato pa začneta hitro upadati. Zadovoljstvo z delom začne upadati, ko storilnost se narašča. Zato moramo pri oblikovanju dela pogosto iskati ravnotežje med obema (Svetlik, 2002, 178).

Teorija značilnosti dela poudarja, da delavci dobro delajo, če so zadovoljni. Zadovoljni so, če v delu najdejo smisel, če je nanje prenesena odgovornost za delo in če jim management daje povratne informacije o doseganju delovnih rezultatov. Ta teorija poudarja:

- da je treba delo oblikovati tako, da je sestavljeno iz različnih dejavnosti in da delavec lahko pri njem uporabi vrsto različnih sposobnosti in spretnosti,
- da je treba zagotoviti, da delavci opravljajo delovne naloge od začetka do konca, da bi se tako z delom lahko bolj poistovetili, ne pa da opravljajo le ozke izseke delovnih nalog,
- da naj bo delavcem omogočeno načrtovanje poteka dela in izbira metod, da bi tako zadovoljevali potrebo po samostojnosti,
- da naj bo delo oblikovano tako, da delavci dobivajo jasne in neposredne informacije o rezultatih, ki jih dosegajo.

Način z vidika **sociotehničnega sistema** poudarja nadindividualno naravo dela. Zato se ne ukvarja toliko z oblikovanjem posameznih delovnih mest, kot s celotnimi tehnološkimi in delovnimi sistemi. Delo je tehnološko povezano. Zato ga lahko uspešno opravljajo predvsem delovne skupine, v katere so vključeni posamezniki. Pomembno je sestaviti delovne skupine tako, da bo kombinacija sposobnosti posameznikov zagotavljala uspešno doseganje ciljev.

Ergonomski proučuje delovanje fizičnega delovnega okolja na telesne značilnosti posameznika. Njegov cilj je zmanjšati fizične delovne obremenitve, in sicer z oblikovanjem delovnega okolja tako, da čim bolj ustreza telesnim značilnostim ljudi.

Način z vidika **kakovosti** delovnega življenja se pojavlja alternativa oblikovanju dela sploh. Tu ga obravnavamo kot enega od mogočih načinov razreševanja iste problematike. Razlika med oblikovanjem dela in prizadevanji za kakovost delovnega življenja je predvsem v tem, da slednje bolj postavlja v ospredje potrebe zaposlenih in da izrazito poudarja kakovost. Management išče načine, kako bi sledil zahtevam po vse bolj kakovostnih dobrinah in storitvah.

2.4.1 Sistematizacija delovnih mest

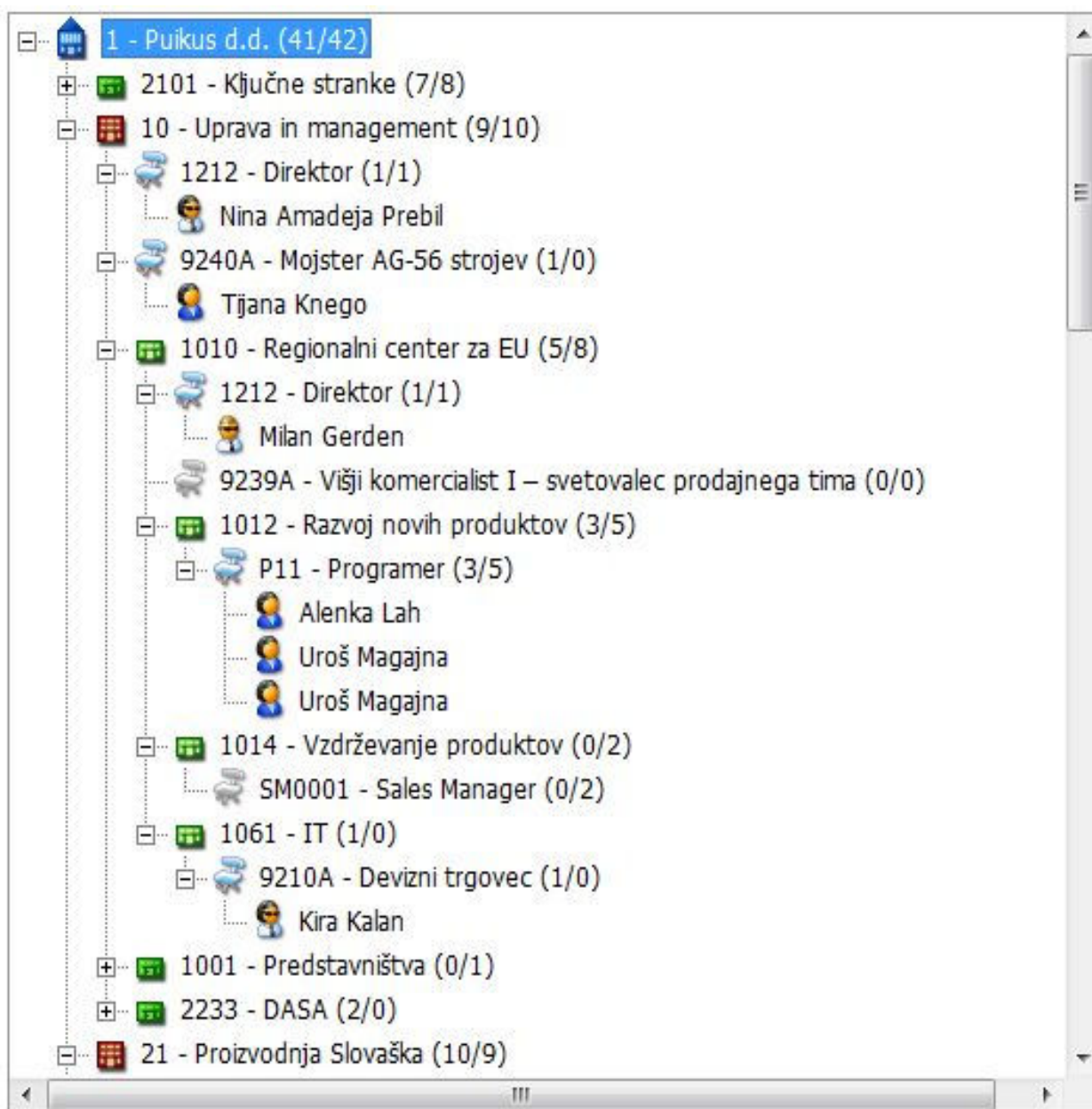
Podatke o znanjih, potrebnih za opravljanje nalog na določenem delovnem mestu, najdemo v sistematizaciji delovnih mest, ki opredeljuje organiziranost delovnega procesa (Majcen, 2009, 50).

Sistematizacija je povezana z motivacijo in produktivnostjo zaposlenih ter določa organiziranje podjetja. Je obvezen akt v organizaciji, obvezen po zakonu o delovnih razmerjih. S sistematizacijo organizacija definira delovna mesta, jih ovrednoti in razvrsti glede na zahtevnost dela in druge značilnosti v tarifne skupine ter plačilne razrede.

Ker so podatki o zahtevnih znanjih že zajeti v aktu, ki se imenuje Pravilnik o organizaciji in sistematizaciji delovnih mest, bi bilo nesmiselno, da bi jih še enkrat vpisovali v model kompetenc. Če boste model kompetenc prikazovali kot samostojen dokument in v njem ne bo podatkov o zahtevanih znanjih, ne smete nikakor pozabiti, da so zahtevana znanja kljub temu eden od elementov kompetenc, le da jih imate zapisane drugje.

Pregled temeljnih znanj (strokovno izobrazbo in izkušnje) za vsako delovno mesto posebej določa usposobljena skupina ljudi v posebnem podprojektu znotraj izdelave sistematizacije delovnih mest. V sistematizaciji določimo, koliko in kakšne izkušnje naj delavec ima, da se bo lahko vključil v delovni proces pri izvajanju posameznih nalog. Delovnih izkušenj ne smemo enačiti z delovno dobo, še zlasti zato, ker je sodobno poslovno okolje zelo spremenljivo, kar povzroča, da isti človek v svoji delovni karieri večkrat povsem zamenja vsebino dela oziroma svoj poklic. V sistematizaciji se upoštevajo le tiste izkušnje, ki delavcu neposredno koristijo pri opravljanju povsem določenega dela (Majcen, 2009, 50).

Podjetja imajo različne organizacijske strukture, z različnim številom nivojev kakor tudi različnih oblik: poslovne skupine (holdingi) s podrejenimi družbami in/ali interne organiziranosti. Organizacijske enote so opremljene z različnimi podatki (vodja enote, kontaktni podatki, o stroškovnih mestih, o lokacijah) kakor tudi s podatki o ciljih, ki jih je treba v podjetju dosegati in uresničevati. Evaluacija le-teh je razvidna v drugih funkcionalnostih, v modulu Upravljanje z učinkovitostjo.



Slika 9: Primer sistematizacije delovnih mest

Vir: <http://www.agito.si/slo/products/hrm/strani/hrm.aspx> (14. 5. 2011)

Podjetje izdelava nabor delovnih mestih, ki so glede na dejavnost podjetja in naloge primerna in potrebna. Delovna mesta so opisana z nalogami, deli, odgovornostmi, pristojnostmi, nameni, cilji, so tudi ovrednotena. Za posamezna delovna mesta se običajno letno planira število zaposlenih, na njih razporejenih.

org. enota	stroškovno mesto	št. del. mest
Ključne stranke	TRR	1 / 1
Recruiting Dept	PP	2 / 3

Slika 10: Primer sistematizacije delovnih mest

Vir: <http://www.agito.si/slo/products/hrm/strani/hrm.aspx> (14. 5. 2011)

➤ **Spletni naslov za poglobljanje znanja**

<http://www.agito.si/slo/products/hrm/strani/hrm.aspx>

Delovna mesta zahtevajo tudi določene veščine, izkušnje, sposobnosti, vedenja (z eno besedo lahko rečemo kompetence), ki se jih pričakuje od zaposlenih, razporejenih na delovna mesta.

2.5 OPIS DEL IN NALOG S KOMPETENCAMI

Kompetence predstavljajo kombinacijo usposobljenosti in primernosti ter so tiste lastnosti in zmožnosti, ki posamezniku omogočajo uspešno in učinkovito opravljanje dela glede na zahteve organizacijske vloge, bodisi potrebne za delo bodisi tiste, ki jih zaposleni imajo. Tako ločimo kompetence za delo in kompetence zaposlenih (Majcen, 2009, 21).

Management kompetenc pomeni upravljanje s kompetencami in prepoznavanje za delo potrebnih kompetenc, ugotavljanje kompetentnosti zaposlenih, načrtovanje spremembe obstoječih kompetenc ter izboljševanje obstoječih in pridobivanje novih (razvoj kompetenc). Hkrati se ukvarja z vključevanjem novih kompetenc v delovni proces in v proces doseganja ciljev za sedanje poslovne rezultate in strateške programe.

Rezultat določanja kompetenc za delo je izdelan **model kompetenc**, ki je v bistvu zbor podatkov o tem, katere kompetence so potrebne na posameznih delovnih mestih, delovnih področjih ali za predvidene strateške naloge, da bi izvajalci lahko dosegli zastavljene cilje.

Razvoj kompetenc pomeni spreminjanje, izboljševanje obstoječe kompetentnosti kadrov. Gre za prilagajanje kadrovskega potenciala zahtevam delovnega procesa in za zmanjševanje razlik med potrebnimi kompetencami za delo in kompetencami, ki jih delavci dejansko imajo. Rezultat razvoja kompetenc je osebni razvoj zaposlenih.

Ko govorimo o uporabi kompetenc, mislimo predvsem na vlogo vodij pri umerjanju sodelavcev k doseganju ciljev. Vodje vplivajo na to, v kolikšni meri sodelavci izrabljajo svoje kompetence v samem delovnem procesu in koliko so pripravljeni vložiti v osebni razvoj. Njihov vpliv na kompetentnost sodelavcev se kaže pri vsakdanjem delu, še bolj pa v rednih letnih razgovorih, kjer zaposlenim pomagajo, da ozavestijo lastno kompetentnost, in ko skupaj načrtujejo izboljšanje obstoječih kompetenc ter dolgoročnejši osebni razvoj (Majcen, 2009, 22).

Vsak redno zaposleni delavec mora imeti z delodajalcem sklenjeno Pogodbo o zaposlitvi. To določa Zakon o delovnih razmerjih. Opis del in nalog s kompetencam pa je lahko priloga k pogodbi o zaposlitvi. Opis del in nalog izhaja iz Razvida delovnih mest podjetja, kjer so opredeljena vsa različna delovna mesta v podjetju.

V opisu so definirane naloge in aktivnosti, ki jih mora delavec opravljati na svojem delovnem mestu. Vsako delovno mesto je definirano z več nalogami, ki jih mora izvajati zaposlen. Pri varstvu okolja in komunali je treba poleg opisanih nalog poznati tudi veljavno zakonodajo, ki se nanaša na urejanje prostora in odnosa do okolja.

Primer 4: Okvirne in bolj podrobne opredelitve nalog in dolžnosti (Belčič, 2002, 56):

Področje energetike

- 1. Organiziranje načina in časa ogrevanja prostorov.*
- 2. Napovedovanje porabe energentov, sklepanje letnih pogodb o dobavi (zemeljski plin, električna energija, tekoča goriva).*
- 3. Koordiniranje dela z dobavitelji energije.*
- 4. Spremljanje in analiziranje stroškov energije.*
- 5. Organiziranje obračuna energije med notranjimi subjekti.*
- 6. Svetovanje pri naložbah, da bi dosegli cilj racionalne izrabe energije.*

Področje investicij

- 1. Izdelava letnega plana investicij*
- 2. Zbiranje ponudb s strani dobaviteljev investicijske opreme ali storitev.*
- 3. Koordiniranje pri izbiri dobaviteljev.*
- 4. Organiziranje izdelave projektno-tehnične dokumentacije ter drugih dokumentov pri državnih oziroma upravnih organih.*
- 5. Nadziranje izvedbe investicije ali izbire zunanjega nadzora.*
- 6. Zaključevanje in vrednotenje investicije.*
- 7. Administrativna dela, povezana z aktiviranjem investicijske opreme in koordiniranje s knjigovodstvom osnovnih sredstev.*

2.6 DELEGIRANJE NALOG

Delegiranje je prenos zadolžitev na druge osebe s prepričanjem, da bodo zadolžitev dobro opravile. Je osnovni instrument procesa odločanja, vodenja, organiziranja in kontroliranja procesov. Pomeni zaokrožen sistem delovanja managementa z logičnim zaporedjem

aktivnosti. Bistvo delegiranja je v tem, da nižja hierarhična linija managementa dobi priložnost, da pokaže svoje sposobnosti tako, da več prispeva k doseganju ciljev organizacije.

Delovne kompetence je v vsakem organiziranem delovnem procesu potrebno porazdeliti. Posameznik ne zmore obvladovati celotnega procesa. Delegirati pomeni nekomu postaviti cilje njegovega delovanja, mu definirati kontrolne točke in kriterije za presojo njegovega dela, izbiro samega načina delovanja pa prepustiti posamezniku.

Raziskave kažejo, da je uspešnost večja v organizacijah, kjer vladajo demokratični odnosi, smisel za sodelovanje med zaposlenimi, iniciativa ter delegiranje pooblastil.

Delegiranje ima sledeče prednosti:

- razbremeniti najvišjega v hierarhiji,
- omogoča mu bolj racionalno izkoriščanje delovnega časa,
- pripelje do večje formalne avtoritete vodij,
- zmanjša se centralizacija,
- poveča se motiviranost nižjih hierarhičnih nivojev,
- poveča se kolektivni duh.

Za uspešno delegiranje potrebuje vodja sledeče veščine in znanja:

- organizacijska znanja,
- poznavanje metod komuniciranja,
- poznavanje metod delegiranja.

Veščina delegiranja je tudi v tem, da se manager zaveda komu, kdaj, koliko in zakaj delegirati. Nihče ne more ciljev organizacije doseči sam. Torej je bistvo uspeha managementa v vedenju:

- kdo lahko pomaga,
- kdo lahko koristi,
- komu je moč zaupati,
- in kdo je stalno v opoziciji.

Primer 5: Delegiranje nalog

Ko je Jim prevzel sistemsko skupino v proizvodni enoti Elektronika, se je odločil spremeniti delovno ozračje, in če bo možno, tudi mentaliteto zaposlenih. Njegov predhodnik ni znal uspešno komunicirati in razdeljevati nalog. Izvajalci v oddelku niso imeli veliko opraviti, saj je njihov vodja sam popolnoma zakopan v operativno delo.

Jim je takoj začel razdeljevati posamezne naloge na precej visoki ravni pristojnosti, ki jih je njegov predhodnik opravljal sam. Bil je presenečen nad uspehom.

Videti je bilo, da so sodelavci menili, da jim hoče vsiliti svoje delo. Največ se jih je pritožilo, da jih niso nikoli plačali niti usposobili za takšno delo. Zanje ni bilo nenavadno, če so spraševali Jima glede rešitev povsem navadnih problemov, ki so izhajali iz vsakodnevnih, operativnih nalog. Niso ga razumeli, ko jim je dejal: »Ne nosite mi problemov, prinesite mi rešitve!«

Ali je Jim v svojem načinu, da bi spremenil stvari, mogoče kaj spregledal? Napišite svoje mnenje! (Maddux, 1992, 62)

Proučitev primera (avtorjevo mnenje)

Jim si je prizadeval, da bi hitro razporedil vse naloge, vendar se je vsega lotil prehitro in zaposlenih na to ni pravilno in že prej pripravil. Lahko bi si vzel čas, da bi prej vsakega izvajalca spoznal in se poučil tudi o njegovih željah, sposobnostih in namerah. Veliko bi tudi pomagalo, če bi svoj stil vodenja in osebne namene prilagodil drugim v organizaciji. Če bi postopoma povečal prenašanje nalog in pustil izvajalcem, da sodelujejo pri določanju količine podeljenih pristojnosti, bi razporejanje nalog delovalo nanje manj zastrašujoče; tako pa se zdi, da zaposleni podeljevanja nalog niso pravilno razumeli, ne zaupajo pa niti dovolj svojim sposobnostim, da bi se lahko lotili novih nalog.

2.7 SPREMLJANJE IN UGOTAVLJANJE DELOVNE USPEŠNOSTI

Na delovnem mestu moramo zagotavljati, da bo posameznik pri svojem delu ne le zadovoljen, temveč tudi uspešen. Delovna uspešnost se mora tudi preverjati ozirom ocenjevati. Vsako vodstvo podjetja si želi pregled nad rezultati dela in seveda tudi, koliko posamezni sodelavci prispevajo k skupnim rezultatom. Dober vodja je tisti, ki zna pravilno oceniti in ovrednotiti doprinos vsakega posameznega sodelavca v oddelku ali v podjetju. Spremljanje delovne uspešnosti je pogled nazaj in pogled naprej ter je del motivacije zaposlenih. Na delovno uspešnost zaposlenih vplivajo dejavniki, kot so: inteligenca, potrebe, motivi, vrednote, ideali.

Razvoj, napredovanje in kariera so pokazatelji delovne uspešnosti. Za delovno uspešnost velja naslednja formula: delovna uspešnost = zmožnost + motivacija.

Naloga vodje je, da poveča delovno uspešnost zaposlenih. Vodja svoje zaposlene motivira z navduševanjem za skupne cilje, razloži pomen in vlogo vsakega v skupnih prizadevanjih, delo organizira tako, da naloge optimalno razporedi tudi po usmerjenosti in nadarjenosti sodelavcev, jih spodbuja glede na to, kaj jim pomeni določena vrsta spodbude. Predvsem pa jih motivira s svojim odnosom.

Upravljanje delovne uspešnosti poteka v krogu po naslednjih korakih:

1. Definiranje vloge: z enim stavkom izraženo bistvo, cilj in pomen delovnega mesta v organizaciji.
2. Dogovor o nalogah, ciljih, standardih, ki povedo, kaj in kako je treba narediti.
3. Usmerjanje in motiviranje se dogaja ves čas opravljanja dela oz. izvajanja vloge.
4. Spremljanje in analiziranje delovne uspešnosti.
5. Izvedba letnih pogovorov.

6. Priprava in izvajanje razvojnih načrtov.

Ključno za upravljanje delovne uspešnosti je, da imata sodelavec in vodja povsem usklajena pričakovanja o nalogah, ciljnih in pričakovanih rezultatih – kaj in kako je treba narediti. Skupen kriterij ocenjevanja je rezultat dela. Dodatni kriteriji pa so:

- a) napredovanje, samostojnost, ustvarjalnost, natančnost, zanesljivost, kvaliteta sodelovanja in organiziranje dela,
- b) dodatna obremenjenost.

Ocenjujemo:

1. rezultat dela,
2. delovne in strokovne kvalitete.

Kadrovsko področje vsako leto v sodelovanju z vodji pripravi pregled perspektivnih kadrov in talentov, ugotovi njihove kompetence, planira njihovo kariero in razporeditev na strateške naloge, pripravi načrt usposabljanja za pridobivanje novih znanj, pripravi načrt usposabljanja za spremembo drugih spretnosti, sposobnosti in osebnostnih lastnosti, zagotovi njihovo usposabljanje, izdelava plan spoznavanja poslovnega procesa in pridobivanja ustreznih delovnih izkušenj.

Perspektivni kadri so ljudje, ki imajo visoko razvite kompetence, pomembne za opravljanje njihovega dela. Rezultat je visoka raven delovne uspešnosti in motiviranosti. To so ljudje, za katere predvidevamo, na podlagi dosedanjih rezultatov, da bodo tudi v prihodnje sposobni uspešno opravljati svoje naloge, tudi če bodo prevzeli zahtevnejše in odgovornejše delo. Pri njih računamo na hitrejšo kariero, predvsem strokovno. Ker predvidevamo, da so pripravljene z lahkoto in motivirano pridobivati nova znanja, jih izberemo kot kandidate za dodatno usposabljanje za prevzem novih, projektnih nalog ali osvajanje novih področij delovanja (Majcen, 2009, 235).

Ključni kadri so tisti, ki so sposobni, kreativni, visoko izobraženi, motivirani in ki se ponavadi identificirajo s podjetjem, kjer delajo. Zaradi takšnih lastnosti jih uvrstimo med kandidate za prevzem vodstvenih nalog ali strateško pomembnih strokovnih nalog.

2.7.1 Razlogi za ocenjevanje delovnih dosežkov

Glavni razlog za ocenjevanje delovnih dosežkov je, da management organizacije z njimi želi doseči cilje organizacije. Ocenjevanje delovnih dosežkov ima glavni namen zagotoviti povratno informacijo o izvajanju dela in rezultatih dela. S to povratno informacijo poizkuša management organizacije vplivati na vedenje zaposlenega in s tem njegove prihodnje delovne dosežke. Ocenjevanje delovnih dosežkov skuša motivirati zaposlenega k še boljšim dosežkom (Možina, 2002, 261). Ocenjevanje delovnih dosežkov povezujemo tudi z drugimi dejavnostmi v organizaciji:

- Postopek za določanje povečanja plače ali različnih nagrad pri zaposlenih, ki prejema plačo in nagrade na podlagi dosežkov.
- Postopek, v katerem se določa napredovanje ali premestitev na drugo delovno mesto na podlagi prednosti in slabosti, ki jih ima oseba.
- Omogoča sprejemanje odločitev o prenehanju dela zaposlenega, ki ne dosega predvidenih delovnih dosežkov.

- Omogoča določanje potreb po izobraževanju in razvojnih tehnik z odkrivanjem šibkih točk pri delu osebe.
- Zagotavljanje uspešnega komuniciranja z organizacijo z izmenjavo mnenj med nadrejenim in podrejenim.
- Prilaganje zakonskim določilom, v katerih morajo biti oblikovana merila, ki se nanašajo na pomembne odločitve v zvezi z delovnim razmerjem.

Predstavljam vam vprašalnik, s katerim lahko pridobite oceno vsakodnevnega dela vaših zaposlenih v podjetju. Podatke je potrebno obravnavati zaupno. Zbrani in statistično obdelani rezultati dajejo podlago za pripravo ukrepov za izboljšanje komunikacije med zaposlenimi in dvig kvalitete medsebojnega sodelovanja v podjetju.

Splošno zadovoljstvo	sploh se povsem ne strinjam se strinjam						
1. Z delom v podjetju ste na splošno zadovoljni.	1	2	3	4	5	6	7
Sodelovanje znotraj oddelka prodaje	sploh se povsem ne strinjam se strinjam						
2. S sodelavci imate dober odnos.	1	2	3	4	5	6	7
3. Dober odnos s sodelavci vas motivira na delovnem mestu.	1	2	3	4	5	6	7
4. Sodelavci vam pri vsakodnevnih delovnih nalogah vedno nudijo oporo.	1	2	3	4	5	6	7

Primer 6: Vprašalnik za preverjanje zadovoljstva zaposlenih
Vir: <http://www.zmf.si/emesechnik/vodenje-2> (14. 5. 2011)

➤ **Spletni naslov za poglobljanje znanja**

✚ <http://www.zmf.si/emesechnik/vodenje-2>

2.7.2 Ocenjevalne tehnike pri ocenjevanju dosežkov

Ocenjevanje delovnih dosežkov je najpogosteje organizirano tako, da delovne dosežke ocenjuje predpostavljeni manager. V tem primeru govorimo o tradicionalni metodi ali o **metodi od zgoraj navzdol**. Od managerja se pričakuje, da dobro pozna delo in delovne dosežke zaposlenega. Bistvo te metode je, da nadrejenega ocenjujejo podrejeni. Ocenjevanje poteka na podlagi anonimnih vprašalnikov, ki opisujejo managerske lastnosti posameznega managerja.

V zadnjih letih se vedno bolj uporablja **metoda 360 stopinj**. Že samo ime pove, da je ocenjevanec ocenjen z vseh vidikov. Pri ocenjevanju dosežkov po tej metodi sodelujejo predpostavljeni manager, podrejeni in sodelavci. Ocenjevanje poteka na podlagi posebnih

vprašalnikov. Ta metoda predstavlja povratno obveščanje o delovni uspešnosti kot sistematično zbiranje podatkov in povratno poročanje o delovanju posameznika ali skupine. Podatke posredujejo podrejeni in sodelavci. Omenjena metoda omogoča ocenjevanje sodelavcev ne glede na hierarhijo ali celo s sodelovanjem zunanjih partnerjev. Osnova so kompetence.

Osnovni podatki Samoocenjevanje Ocenjevanje nadrejenih Ocenjevanje podrejenih Ocenjevanje sodelavcev Ocenjevanje internih strank Ocenjevanje eksternih strank Dokumenti	Ocenjevanje podrejenih	
	Status	zaključeno
	Št. zaključenih ocenjevanj	1 od 3
	% zaključenih ocenjevanj	33

Slika 11: Primer metode 360 stopinj

Vir: <http://www.agito.si/slo/products/hrm/strani/hrm.aspx> (14. 5. 2011)

V organizacijah, kjer odnosi temeljijo na sodelovanju, je lahko uspešna **metoda timskega ocenjevanja**. Ta metoda temelji na medsebojnem ocenjevanju sodelavcev v timu. Ta metoda se uporablja predvsem takrat, ko želimo doseči boljše sodelovanje med člani tima, dvigniti dosežke na ravni tima in kadar želimo povečati inovativnost tima.

Ocenjevanje delovnih dosežkov se najpogosteje izvaja enkrat ali dvakrat letno. To je metoda letnega ali polletnega ocenjevanja. Poteka v obliki **ocenjevalnega intervjuja**, s katerim ocenjujemo tudi motiviranost za opravljene naloge.

POVZETEK POGLAVJA

Človek in njegove zmožnosti so bistveni sestavni del vsakega dogajanja. Smiselno vključevanje človeških virov v poslovno dogajanje lahko bistveno spremeni končne rezultate. Zato ni dovolj samo spoznati človeške zmožnosti, temveč jih je treba upoštevati, presojati in jih vpletati v izvajanje različnih dejavnosti. Naloga vodje je, da zna sproščati človekove zmožnosti in jih spretno vključevati v procese dela za doseganje uspehov v organizaciji. Vsakoletno je potrebno natančno opisno določiti, kaj se upošteva pri ocenjevanju zaposlenega. To so največkrat kriteriji, ki zajemajo znanje in strokovnost; kakovost in natančnost; odnos do dela; samostojnost in iniciativnost ter obseg in učinkovitost dela. Vse to preverimo in ocenimo s pomočjo letnega delovnega razgovora. Človek in njegove zmožnosti so bistveni sestavni del vsakega dogajanja.

VPRAŠANJA ZA UTRJEVANJE IN RAZMIŠLJANJE

1. Zakaj so ljudje najbolj pomemben dejavnik v podjetju?
2. Navedite osebne lastnosti posameznika!
3. Na podlagi česa se naredi sistematizacija delovnih mest?
4. Kaj je organizacija in kaj je podjetje? V čem so razlike?
5. Kakšne vrste organizacij poznate?
6. Narišite novo organizacijsko strukturo vašega podjetja.
7. Kaj je delovna kariera?
8. Zakaj so pomembne delovne kompetence?

9. Kaj vse mora vsebovati letni delovni razgovor?
10. Opišite metode za spremljanje delovne uspešnosti.
11. Kdo so perspektivni in kdo ključni kadri?
12. V čem se razlikuje delegiranje od vodenja?



Poskusite izdelati svoj letni delovni načrt.
Razmislite, na kakšen način vaš vodja delegira naloge.

LITERATURA

- Belčič, F. *Proces zaposlovanja kadrov*. Kranj: Moderna organizacija, 2002.
- Ferjan, M. *Poslovno komuniciranje*. Kranj: Moderna organizacija, 1998.
- Gawlinski, G. *Načrtujmo skupaj*. Ljubljana: Društvo za razvijanje preventivnega in prostovoljnega dela, 2000.
- Lipičnik, B. *Človeški viri in ravnanje z njimi*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 1996.
- Lipičnik, B. *Ekonomika in organizacija podjetja*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 1994.
- Lipičnik, B. in Mežnar, D. *Ravnanje z ljudmi pri delu*. Ljubljana: Gospodarski vestnik, 1998.
- Lipovec F. *Razvita teorija organizacije*. Maribor: Založba Obzorja, 1987.
- Maddux, R. *Poverjanje nalog za boljši uspeh*. Ljubljana: Mladinska knjiga, 1992.
- Majcen, M. *Management kompetenc*. Ljubljana: GV Založba, 2009.
- Marentič Požarnik, B. *Psihologija učenja in pouka*. Ljubljana: DZS, 2003.
- Možina, S., Lipičnik, B. *Management: Nova znanja za uspeh*. Radovljica: Didakta, 2002.
- Možina, S., Svetlik, I., Jamšek, F. *Management kadrovskih virov*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede, 2002.
- Musek, J. *Osebnost pod drobnogledom*. Maribor: Založba Obzorja, 1993.
- Musek, J. *Znanstvena podoba osebnosti*. Ljubljana: Educy, 1997.
- Musek, J. *Človek kot celostno bitje*. Ljubljana: Educy, 1998.
- Tavčar, M. *Razsežnosti managementa*. Koper: Visoka šola za management. 2000.
- Vidic, F. *Kako razviti uspešno podjetje*. Ljubljana: GEA College d. d., 1997.

3 MOTIVACIJA

Kaj boste spoznali v tem poglavju?

Spoznali boste teoretske poglede na motivacijo.
Spoznali boste motivacijske dejavnike.

UVOD V POGlavJE

Za uspeh ni pomembno le, da znamo opraviti določeno delo, ampak tudi, da smo pripravljeni usmerjati svojo energijo v doseganje zastavljenih ciljev, tudi zahtevnejših, in pri tem vztrajati.

Motivacijo opredelimo kot proces, kjer potisni motivi ali motivi privlačnosti pri človeku povzročijo določeno obnašanje. Vsaka človekova aktivnost izhaja iz njegovih potreb oziroma njegove motivacije. Potrebe človeka sestavljajo notranje pobude za aktivnost, medtem ko so cilji, ki jih z aktivnostjo želi doseči, glavni motiv privlačnosti. Potreba in cilj vsake aktivnosti sta torej med seboj soodvisna (Lipičnik in Mežnar, 1998, 162).

Motivacija na delovnem mestu je zelo pomembna, tako za zaposlene kot tudi za vodje podjetja, saj to pomeni velik dobiček za podjetje. Če so zaposleni motivirani, bodo tudi bolje in bolj učinkovito opravljali svoje delo.

3.1 TEORETSKI POGLEDI NA MOTIVACIJO

Na poglede na motivacijo nasploh in na načine motiviranja vplivajo različna, ne vedno ozaveščena pojmovanja o bistvu človekove narave, o njenih gibalih, osnovnih potrebah in načinih njihovega zadovoljevanja (Marentič, Požarnik, 2003, 55).

Kognitivistična opredelitev motivacije posebej poudarja, da je motivacija stanje spoznavnega in čustvenega vznurjenja, ki vodi do zavestne odločitve za ravnanje in sproži obdobje vztrajnega intelektualnega in fizičnega napora, da bi dosegli zastavljene cilje. V vsakem primeru gre za rezultat sovplivanja ali interakcije trajnejših osebnostnih potez (interesi, stopnja storilnostne motivacije, raven aspiracije pri zaposlenemu) in značilnosti delovne situacije (privlačnost, težavnost, smiselnost, medosebni odnosi).

Behavioristična teorija podkrepitve

V skladu s to teorijo so za izvajanje in ponavljanje nekega ravnanja pomembne predvsem njegove posledice – podkrepitve, ki so bodisi pozitivne ali negativne. Pozitivna podkrepitev običajno pomeni zadovoljitev kake potrebe (nagrada, pohvala), negativna pa je stanje, ki ga želi zaposleni doseči, npr. prekinitev neprijetne situacije. Posebno pomembna in učinkovita je pozitivna podkrepitev, ki čim prej sledi dejanju. Nagrada ali pohvala je povratna informacija, ki ima poleg spoznavne tudi motivacijsko funkcijo, saj spodbudi zaposlenega, da vztraja pri delu in se trudi, da bi dosegel čim več pravih rešitev. Človek ne deluje iz nobenih notranjih

pobud, ampak je v motivacijskem pogledu tabula rasa – nepopisan list; usmerjamo njegovo vedenje izključno od zunaj s sistemom nagrad in kazni.

Psihoanalitično pojmovanje motivacije

Freud je prvi prepričljivo opozoril na to, da izvira motivacija v veliki meri tudi iz naših nezavednih potreb in nagonskih silnic. Pozornost se je ob premiku na kognitivno perspektivo postopno preusmerila na pomen zavestnega izbiranja in odločanja ob tehtanju možnih posledic aktivnosti. Pomembnejši so postali posameznikovi cilji, pričakovanja, razlage, predvidevanja. Na posameznika ne delujejo neposredno le podzavestne silnice ali le zunanji vplivi. V raznih situacijah se lahko sam odloča glede na to, kakšne cilje in pričakovanja ima, kako vplive predela, si jih razlaga in kakšen pomen jim pripisuje. Tako pohvala v skladu s kognitivnim pogledom na posameznika vpliva pozitivno, negativno ali pa sploh nič ne glede na to, ali si jo razlaga kot spodbudo ali kot sredstvo kontrole. Kognitivno usmerjeni psihologi so spodbudili veliko raziskav s področja storilnostne motivacije, o vplivu ciljev in pričakovanj (zlasti pričakovanja uspeha oz. neuspeha) ter o tem, kako zaznavamo vzroke doseženih uspehov in ali čutimo, da na potek dogodkov lahko vplivamo ali pa smo le žrtve.

Konstruktivistični pogled je še posebej poudaril, da je vsak človek motiviran nekoliko drugače, saj si vsak različno razlaga vplive. Socialni konstruktivizem pa opozarja na vpliv skupine, kulture, okoliščin in pomembnih drugih na motiviranost posameznika.

Humanistično usmerjeni psihologi zlasti Maslow pa menijo, da človekovo dejavnost sprožajo in uravnavajo notranje, njemu lastne silnice, pomembna je zlasti težnja po razvoju lastnih zmožnosti po samouresničevanju. To težnjo lahko okolje podpira ali pa zatire. Abraham Maslow je človekove potrebe razdelil v hierarhično piramido, pri čemer naj bi bila zadovoljitev nižjih pogojev, da se pojavijo višje. V hierarhiji razlikuje več vrst potreb: fiziološke, potrebe po varnosti, sprejetosti in ljubezni; potrebe po samospoštovanju; potrebe po spoznavanju; estetske potrebe; potrebe po samouresničevanju.

Izvajalec funkcije vodenja ima v procesu vodenja do podrejenega lahko različen odnos. Medosebni odnos pomembno vpliva na motivacijo. Gre za mnenje oziroma odnos nadrejenega o pričakovanem obnašanju posameznika.

3.2 MOTIVACIJSKI DEJAVNIKI

Človek pri svojem delu ne teži samo k temu, da bi svoje delo opravil čim hitreje in s tem zadovoljil svoje nadrejene, temveč želi pri tem požeti tudi priznanje oziroma pohvalo. Želja po priznanju je to, kar nas spodbuja in motivira k velikim dejanjem, z njo dobimo potrditev, da smo dosegli nekaj pomembnega in da smo na pravi poti. Pristna pohvala je izjemen dogodek, deluje kot darilo in seže globoko v človeka. Pri kritiki pa je potrebno biti gostobeseden in neizprosni (Zidar Gale, 2002, 129).

Najobičajnejša sredstva za motiviranje so poleg tekmovanja, pohvala, nagrada in kazni. Pohvala naj bo usmerjena na konkretne prednosti nekega dosežka ali dejavnosti, naj bo torej bolj stvarna kot osebna. Pohvala naj bo spontana, pristna in raznovrstna. Zaposleni potrebuje stvarno povratno informacijo, ki ga usmerja k nadaljnjemu delu in naj bo usmerjena v stopnjo napredka konkretnega delavca. Pri pohvali poudarjamo pripisovanje doseženega vložnemu naporu in ne samo sposobnostim.

Notranji motivacijski dejavniki, ki zbujaajo zaposlenim zadovoljstvo so:

- delovni dosežki,
- priznanje za opravljeno delo,
- delo samo po sebi,
- odgovornost pri delu,
- napredovanje pri delu,
- osebna rast.

Zunanji motivacijski dejavniki so:

- ustrezno opravljanje v organizaciji,
- ustrezno vedenje,
- dobri odnosi z nadrejenim,
- dobre delovne razmere,
- ustrezne plače in
- dobri odnosi s sodelavci.

Zaposlene najboljše motiviramo s spremembami v organizaciji. Predlogi, s katerimi se prebuja motivacijo zaposlenih so naslednji:

- Če je delo zaposlenih rutinsko, vnašajmo v rutino nekaj zabave in sprememb.
- Zaposlenim dati možnost izbire, kako opravljati svoje delo.
- Spodbujanje priložnosti za sprejemanje odgovornosti in vodenja.
- Spodbujanje druženja in timskega dela med zaposlenimi.
- V procesu učenja zaposlenih tolerirati napake in se izogibati kritik.
- Razvijati cilje in izzive za vse zaposlene.
- Spodbujati dobrega in inovativnega dela.
- Razvijati merila, ki pokažejo napredek.

Ko se bodo demotivatorji izločili in se dodali brezplačni motivatorji, se bodo obudile naravne oziroma primarne človeške potrebe, kot so želja po aktivnosti, moči, kompetentnosti, dosežkih, priznanju, smislu in pripadnosti. Posledica tega je, da bodo zaposleni delo izvajali z maksimalno motiviranostjo in visoko produktivnostjo.

Kadrovski strokovnjaki že dolgo časa poudarjajo, da plača ni najpomembnejši dejavnik motiviranja zaposlenih. Kljub temu pa je potrebno sestaviti sistem nagrajevanja.

- Dinamičen sistem nagrajevanja. Sistem nagrajevanja naj bi bil dinamičen in ne statična struktura nagrad ter sistem postopkov za njihovo pridobivanje. Ta sistem zajema denarne nagrade in nedenske nagrade, kot so priznanja, pohvale, ugodnosti pri delu, procese merjenja (vrednotenje dela).

Z ocenjevalnimi in letnimi razgovori je potrebno ugotoviti, kaj določene posameznike motivira in kateri so najbolj motivirani za razvoj podjetja. Poleg tega pa morajo zaposleni vedeti, da je njihova karierna pot odvisna tudi od njih samih in ne le od podjetja.

POVZETEK POGLAVJA

Organizacija funkcionira le, če zaposleni ustrezno spodbujajo njihove aktivnosti, kajti od njihovih aktivnosti je odvisna uspešnost delovanja in razvoj organizacije. Proučevanje

področja človeških virov zmanjšuje nejasnosti glede lastnosti, sposobnosti in zmožnosti zaposlenih.

Motivacija je notranji proces, zagon, akcija, ki sili ljudi, da delajo stvari, ki zadovoljujejo njihove potrebe. Motivacijski dejavniki, ki motivirajo ljudi, da svoje delo opravljajo dobro, so: uspešnost, potrjevanje, delo samo po sebi, odgovornost in napredovanje. Zaposlene pri njihovem delu najbolj motivira nagrada po opravljenem delu in tudi pohvala.

VPRAŠANJA ZA UTRJEVANJE IN RAZMIŠLJANJE

1. Razložite teoretične poglede na motivacijo.
2. Kaj so potrebe in kako se povezujejo z motiviranjem?
3. Kako pomembne so za moje sodelavce poleg osebnega dohodka tudi druge oblike spodbud?
4. Kako lahko vsakega od njih spodbudim k večji motivaciji za doseganje rezultatov?
5. Ali sem za vsakega od njih predvidel nadaljnjo razvojno pot v podjetju?
6. Naštejte metode motiviranja.
7. Opišite značilnosti pohvale.



Razmislite, na kakšen način bi motivirali svoje zaposlene v primeru, da bi bili ali ste vodja!

LITERATURA

Erčulj, J., Vodopivec, I. *S komunikacijo do ciljev*. Ljubljana: Šola za ravnatelje, 1999.
Lipičnik, B. in Mežnar, D. *Ravnanje z ljudmi pri delu*. Ljubljana: Gospodarski vestnik, 1998.
Marentič Požarnik, B. *Psihologija učenja in pouka*. Ljubljana: DZS, 2003.
Zidar Gale, T. *Medosebno komuniciranje na delovnem mestu*. Ljubljana: GV izobraževanje, 2005.

4 MANAGEMENT, VODENJE IN PODJETNIŠTVO

Kaj boste spoznali v tem poglavju?

Spoznali boste značilnosti managementa, vodenja in podjetništva.
Spoznali boste pristope vodenja.
Spoznali boste lastnosti in kompetence dobrega vodja.
Spoznali boste vizijo in strategijo podjetja.
Spoznali boste značilnosti podjetništva.
Spoznali boste značilnosti ciljnega vodenja.

UVOD V POGlavJE

Malo gospodarstvo prispeva k razvoju kraja, prinaša nove informacije in znanja ter spreminja miselnost ljudi. Za hitrejši gospodarski razvoj je potreben razvoj podjetij z visoko izobraženimi kadri, ki prenašajo znanje iz univerz v gospodarstvo. Med spremembami v vodenju pa je pomembno ustrezno komuniciranje in postavljanje ciljev. Komunikacije zagotavljajo natančno in pravočasno opravljanje delovnih nalog, cilji pa morajo biti merljivi.

4.1 MANAGEMENT IN VODENJE

Proces vodenja je ena od funkcij v procesu managementa, katere metode izvajanja in s tem tudi vsebino, je bilo potrebno stalno prilagajati razvoju odnosov v družbi in stanju tehnologije. Funkcija procesa managementa predstavlja predstavitev vsebine, posebnih zahtev, rokov in namena delovne naloge izvajalcu, ob zagotavljanju participacije v procesu odločanja. Potrebna je še zato, da bi izvajalec opravil neko dejavnost in s tem prispeval k dosegu cilja organizacije (Vidic, 1997, 33).

Izvajalci posameznih del potrebujejo za opravljanje svojega dela široko informacijsko polje. Institucija managementa že iz fizičnih razlogov vseh potrebnih znanj za opravljanje posameznih del navadno ne more podrobno poznati.

Z vidika managementa je potrebno izbrati tak stil izvajanja funkcije vodenja, pri katerem:

- bo negativni emocionalni naboj med člani organizacije na različnih hierarhičnih položajih čim manjši, oziroma ga sploh ne bo;
- bo v procesu vodenja prišlo do sinergijskih učinkov;
- se bodo izvajalci identificirali z delovno nalogo;
- ne bo prišlo do takih medosebnih odnosov, zaradi katerih bi ljudje bili nezadovoljni.

Vse to je možno zagotoviti tako, da izvajalci participirajo že v procesu odločanja, tako da sami zaznajo potrebo po izvedbi določene odločitve.

Funkcija vodenja se tako razširi na zagotavljanje participacije nižjih hierarhičnih nivojev pri sprejemu odločitev o načinih za doseg ciljev. Gre torej za proces zagotavljanja usklajenega delovanja organizacije v smeri doseganja zastavljenih ciljev.

Posebej specifičen je vidik vodenja, če imajo izvajalci različne stopnje izobrazbe. Vodenje mora biti zato izvajano na ustrezen način. Ob izvajanju funkcije vodenja je potrebno upoštevati tudi vidik motiviranja.

Z vidika motiviranja je potrebno upoštevati:

- vpliv vidika medosebnih odnosov v procesu vodenja (kot posredovanja delovne naloge) na pripravljenost nižjih hierarhičnih nivojev za izvedbo;
- specifične obnašanja posameznikov na delovnem mestu;
- potrebe po potrditvi in samouresničevanju posameznikov, še zlasti če so visoko izobraženi in pripravljeni sprejemati osebne in strokovne izzive.

Vsi trije vidiki so v organizacijah, kjer so zaposleni visoko izobraženi kadri, zelo pomembni. Zato je tudi z vidika motiviranja pomembno zagotoviti participacijo zaposlenih že v procesu odločanja. Funkcija vodenja v moderni organizaciji preseže zgolj posredovanje delovne naloge posamezniku in postane tesno povezana s funkcijo odločanja in motiviranja.

4.1.1 Naloge managementa v organizaciji

Menedžer v organizaciji oziroma v podjetju opravlja štiri naloge, in sicer planira, organizira, vodi in kontrolira.

- **Planiranje:** je proces, ki se nanaša na postavljanje in uresničevanje ciljev, ki so vezani na naše bodoče aktivnosti.
- **Organiziranje:** je proces ustvarjanja medsebojnih odnosov med zaposlenimi, ki bodo izvajali načrte in dosegali cilje. Pomeni učinkovito usklajevanje človeških in materialnih virov. Sem sodi tudi opredelitev pristojnosti in odgovornosti za delo.
- **Vodenje:** se nanaša na organiziranje ljudi in izrabo njihovih zmožnosti. Na ljudi skušamo vplivati, jih usmerjati in pripraviti do tega, da bi delo opravljali najbolje.
- **Kontrola:** je proces, kjer se preverjajo dosežki. Namen kontrole so popravni ukrepi, kadar prihaja do odstopanj od planirane smeri.

4.1.2 Vloga vodij v organizaciji

Vloga vodje v sodobnem načinu vodenja sodelavcev in delovnih procesov se razlikuje glede na vlogo izpred 20 let. Ker se je vloga vodje v zadnjih desetletjih spremenila, so potrebne tudi spremembe v pristopih vodenja.

- Najpomembnejša vloga vodij je **motivacija** zaposlenih. Vloga vodij je predvsem ustvarjanje pogojev za samoiniciativno in angažirano delo kadrov ter spodbujanje njihove motivacije za doseganje uspešnih rezultatov. Motivacijo lahko dvigne s primernim odnosom do zaposlenih in njihovih potencialov ter z učinkovito komunikacijo. Vodje bi morali redno spremljati svoje ljudi ter jim pravočasno in primerno izrekati pohvale kot tudi konstruktivne kritike.
- **Informacijska vloga:** vodja se predstavlja kot vir informacij, ki jih potrebuje za svoje odločanje. Za pridobitev informacij uporablja pregledovalno, posredovalno

in predstavniško vlogo. Pregledovalna vloga je sestavljena iz iskanja, pridobivanja in pregledovanja informacij. Posredovalna vloga predstavlja posredovanje informacij članom organizacije. Nekatere informacije se lahko posredujejo v originalni obliki, druge pa je potrebno predelati, da jih bodo zaposleni razumeli. Predstavniška vloga se sestoji iz dajanja ustreznih informacij drugim, predvsem zahtevam javnosti.

- **Vloga odločanja:** nato vodje zbrane informacije uporabijo za odločanje o tem, kdaj in kako pripraviti organizacijo za nove cilje in akcije.
- **Medosebna vloga:** predstavljajo medosebne odnose med zaposlenimi. Menedžerji lahko nastopajo v zastopniški, voditeljski in povezovalni vlogi. Zastopniška vloga je ena najbolj preprostih. Menedžer zastopa organizacijo ob različnih svečanostih, ob podpisovanju dokumentov. Voditeljska vloga vsebuje odgovornost za usmerjanje in koordiniranje sodelavcev k začrtanim ciljem. Povezovalna vloga se nanaša na povezovanje organizacije z okoljem. Če hoče organizacija uspešno poslovati, mora biti vsak del organizacije dobro povezan z njenimi drugimi deli in okoljem.

4.2 PRISTOPI VODENJA

Primer 7: Vodja, ki želi opraviti vse sam.

Joanne je bila sposobna in prizadevna strokovnjakinja. Napredovala je za vodjo skupine petih, poklicno dobro usposobljenih delavcev, ki so opravljali zelo podobno delo, kot ona sama prej.

O svojem novem delovnem mestu je začela razmišljati takole: »Napredovala sem, ker sem znala odlično opraviti vse prejšnje delovne naloge, ki so mi jih naložili. Zato moram gotovo znati delo bolje, kot vsi moji podrejeni. Izurila jih bom, če bom imela za to le še kaj časa; zdaj pa je najbolje, da se osredotočim na delo in ga opravim.«

Joanne ni prenesla niti ene naloge na sodelavce; vse delo je opravila sama. Polagoma ji je neprestano naraščalo število delovnih ur, tako da je bila lahko vedno manj in manj na voljo svojim sodelavcem, pa tudi svojemu vodju - s katerim bi morala koordinirati svoje delo. Na podrejene je prenesla le najbolj rutinska dela, o delu jih ni poučila, zato so dejansko le malo vedeli o tekočih nalogah, ki jih mora opravljati oddelek. En delavec je odpovedal, ker je takšen način postal zanj ovira za osebni razvoj. Joanne je bila prezaposlena, da bi se ob vsem ukvarjala še s kadrovanjem novega delavca za nadomestilo. Končno jo je po dveh mesecih poklical njen vodja, da bi se pogovorila o njenem delu.

Kaj bi ji vi povedali, če bi ji bili nadrejeni. Prosim spodaj na kratko napišite vaša opažanja (Maddux, 1992, 15).

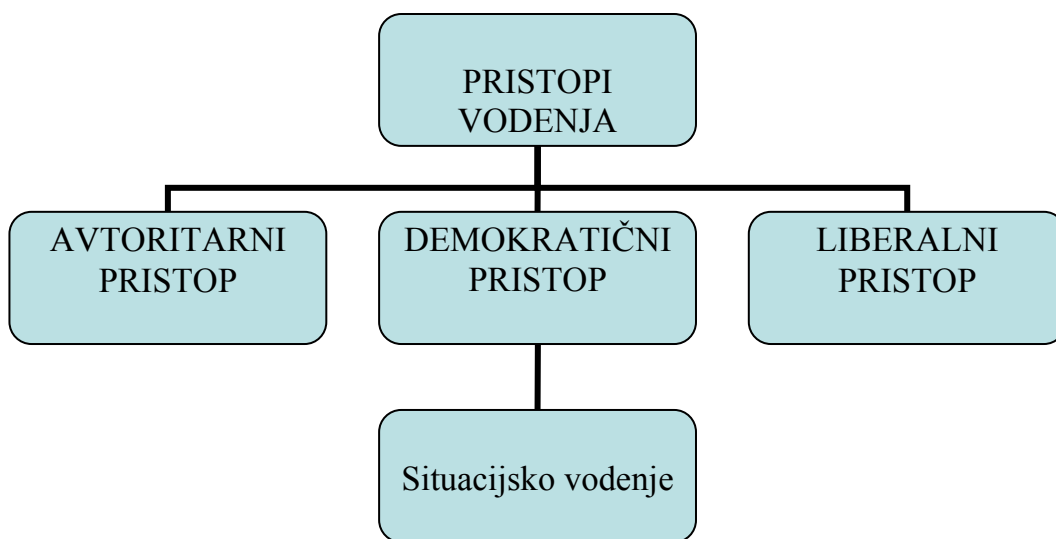
Ravnanje managementa v organizaciji posredno ali neposredno prizadene veliko ljudi; od zaposlenih in njihovih svojcev pa do poslovnih partnerjev v okolju. Zato mora biti ravnanje managementa v prvi vrsti pošteno. Po drugi strani pa je zaradi motiviranja in uskladitvenih

učinkov pomembno zagotavljati participacijo zaposlenih v procesu odločanja oziroma zagotoviti ustrezen način dajanja delovnih nalog nižjim hierarhičnim nivojem. Enostavno gre za ustrezen stil vodenja. Stil vodenja je možno presojati na naslednje elemente (Ferjan, 1998, 34):

- dopuščanje participacije podrejenih v procesu odločanja;
- način (orientiranost) managementa v procesu dajanja delovnih nalog;
- na druge načine.

Glede na dopuščanje participacije zainteresiranih članov pri sprejemanju odločitev obstajajo trije osnovni načini vodenja (Ferjan, 1998, 35):

- avtoritarni (management nastopa kot nalogodajalec), vodja o vsem odloča sam, sam načrtuje, organizira, kontrolira delo, ni pripravljen na razgovore in pogajanja, ne upošteva mnenj in predlogov drugih,
- demokratični (management usmerja in usklajuje akcije), zaposlene spodbuja k dajanju idej in predlogov, odprt je za dogovarjanje,
- liberalni (management daje le informacije, izvajalcem pa dovoljuje popolnoma samostojno izbiro smeri delovanja),
- transformacijski način vodenja (Možina, 1997, 161): vodja, ki je večš tega načina vodenja, se zna poglobiti v delo in ljudi in je sposoben ustrezno ukrepati. Takšen vodja zazna probleme s človeške strani in predlaga rešitve, ki so plod njegovih prepričanj in želja članov. Potrebno je zagotoviti psihološko klimo, sodelovanje ljudi, ki temelji na medsebojnem razumevanju in zaupanju ter vživljanju v situacijo.



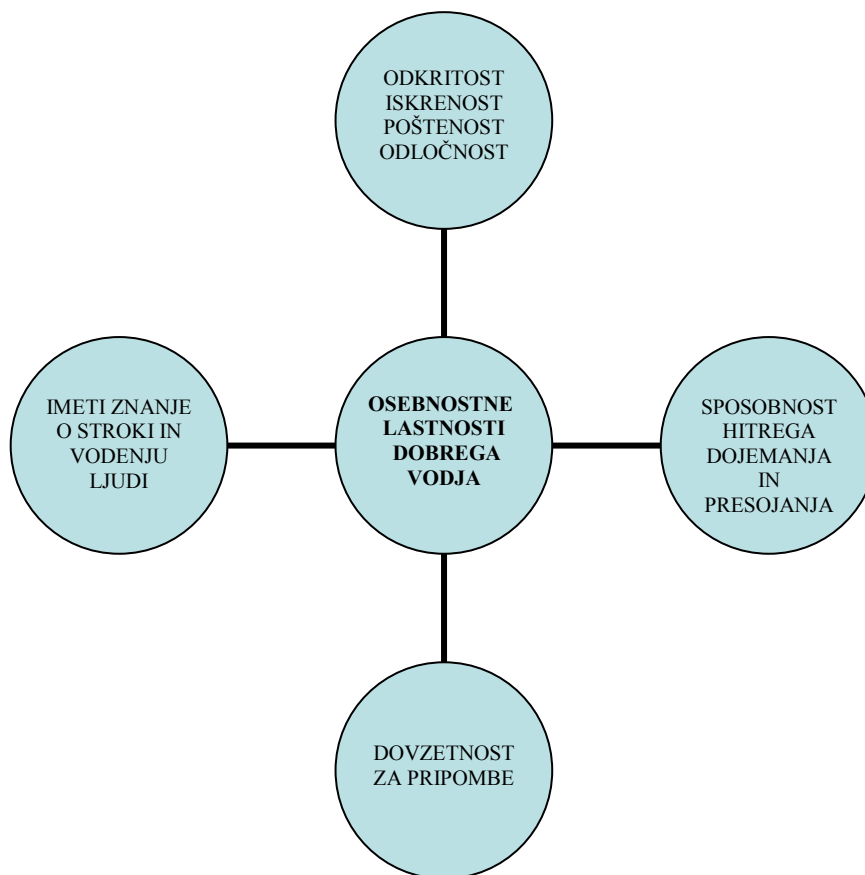
Slika 12: Pristopi vodenja
Vir: Lasten

- situacijsko vodenje: ker se je vloga vodje v zadnjih desetletjih spremenila, so potrebne tudi spremembe v pristopih vodenja. Gre za vodenje sodelavcev na način, da nadrejeni zavestno izbere ustrezen stil vodenja glede na raven samostojnosti sodelavca pri opravljanju neke naloge. Za obvladanje situacijskega vodenja mora nadrejeni poznati in obvladati vse stile vodenja ter znati prepoznati raven samostojnosti posameznika pri opravljanju določene naloge. Vodja se mora zavedati, da je isti sodelavec pri eni nalogi lahko popolnoma samostojen, pri kakšni drugi pa v celoti nesamostojen. Vodja, ki je večš situacijskega vodenja, mora zato znati prepoznati raven samostojnosti sodelavca ter temu ustrezno prilagoditi svoj stil vodenja.

4.3 LASTNOSTI IN KOMPETENCE DOBREGA VODJA

Vodja naj bi imel naslednje osebnostne lastnosti (Možina, 2004):

- biti mora odkrit, iskren, pošten,
- sposoben hitrega dojetanja in presojanja,
- kritičen do sebe in drugih,
- ne sme biti pristranski, čustveno nestabilen,
- mora biti prijazen, dovzeten za pripombe in odločen,
- imeti mora ustrezno znanje o stroki in vodenju ljudi.



Slika 13: Osebnostne lastnosti dobrega vodja

Vir: Lasten

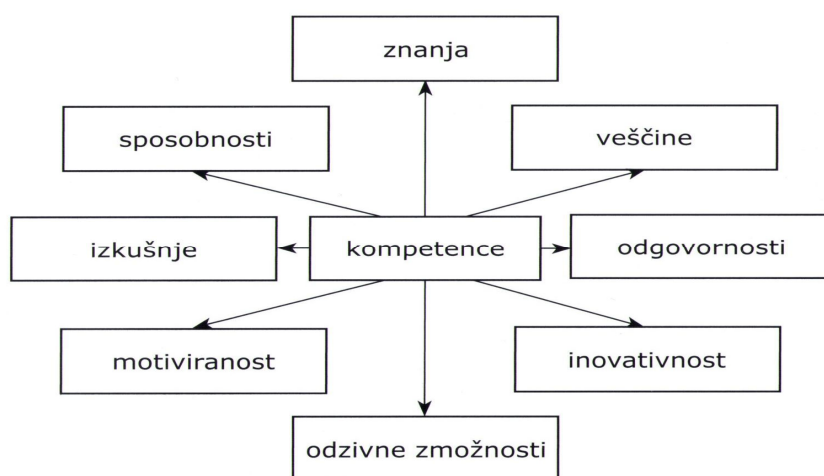
Učinkovit vodja je tisti, ki goji zaupanje v sposobnosti svojih sodelavcev, ki v čim večji meri delegira naloge in opravila, in ki si vzame dovolj časa za usposabljanje in promoviranje članov. Nudenje strokovne pomoči je pravzaprav osnovna naloga vodje, njegova stalna naloga pa je, da pregleduje možnosti razvoja posameznika.

Pri delu s posamezniki in z delovnimi timi igrajo ključno vlogo vodje. Zato je ena izmed pomembnih **kompetenc** vodij tudi sposobnost vodenja, torej znanje in veščine za ravnanje z ljudmi. Model kompetenc je orodje za vodje, s katerim lahko vplivajo na uspešnost in kakovost dela sodelavcev ter na njihov trajnostni strokovni, delovni in osebni razvoj. Vodja je

odgovoren, da vsak zaposleni spozna ključne kompetence, potrebne za uspešno opravljanje dela na njegovem delovnem mestu, prepozna svoje lastne kompetence in razliko med tem kakšne so njegove lastnosti in katere so potrebne za izvajanje del, ki jih opravlja. Naloga vodij je, da pomagajo zaposlenim prepoznati to razliko, načrtovati izboljševanje lastnih kompetenc in da jih vzpodbujajo ter podpirajo pri njihovem osebnem razvoju in izboljševanju delovne uspešnosti.

Vodstvene kompetence (Majcen, 2009, 147):

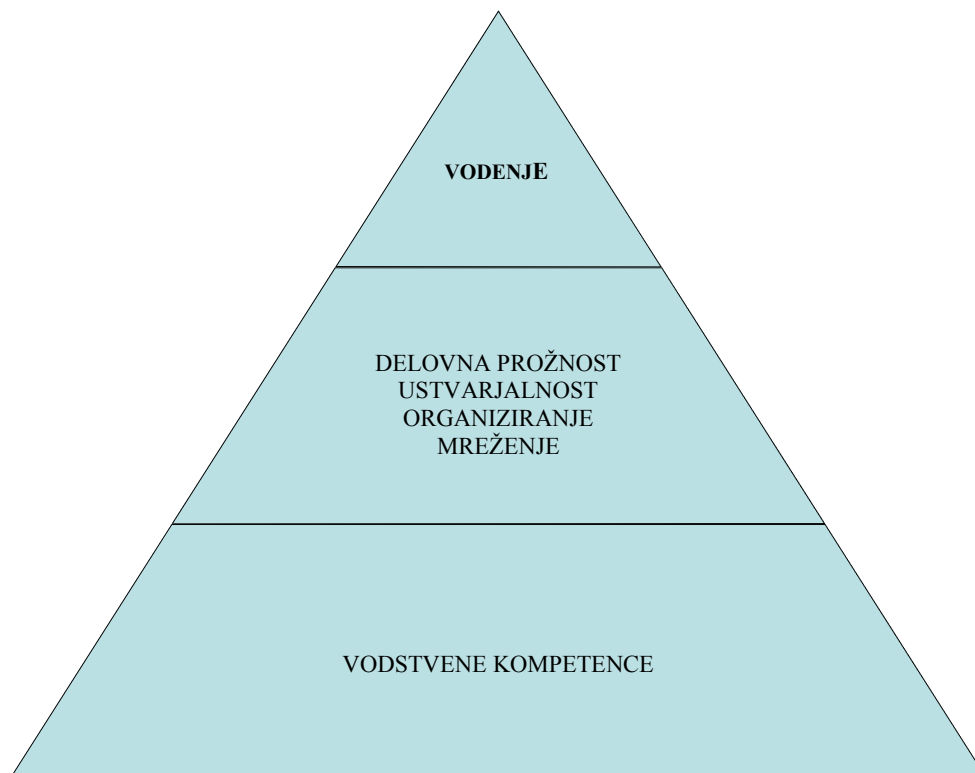
- delovna prožnost (izvedba postopkov, komuniciranje, odpornost proti stresu),
- ustvarjalnost (strateško mišljenje, odprtost za novosti, uporaba učinkovitih metod),
- vodenje (odgovornost, animiranje zaposlenih, etičnost),
- organizacijsko ozračje (medosebni odnosi, poslovanje s strankami),
- organiziranje,
- mreženje in vplivanje,
- realizatorske sposobnosti.



Slika 14: Vrste kompetenc
Vir: Mihelič, 2010, 22

➤ **Spletni naslov za poglobljanje znanja**

<http://www.finance-akademija.si/index.php?go=articlelist>



Slika 15: Vodstvene kompetence

Vir: Lasten

Po raziskavi leta 2004, ki jo je izvedlo podjetje Planet GV je dala naslednje zanimive rezultate. Vodje menijo, da v sedanjem trenutku managerji najbolj potrebujejo:

- pozitiven odnos do sprememb,
- podjetniško zavedanje,
- sposobnost implementacije,
- vodstvene sposobnosti,
- sposobnost prevzemanja odgovornosti in tveganja,
- sposobnost reševanja problemov,
- sposobnost odločanja.

4.4 CILJNO VODENJE

Med raznovrstnimi programi, ki prispevajo k dvigu kakovosti delovnega življenja, Dressler na prvem mestu navaja ciljno vodenje. To pomeni, da ima vsak zaposleni postavljene merljive cilje, katerih doseganje se preverja v določenih časovnih presledkih. Ciljno vodenje je veliko prispevalo k razvoju raznovrstnih tehnik za izboljšanje kakovosti delovnega življenja predvsem z zahtevo, da morajo delavci imeti besedo pri odločitvah, ki se nanašajo na njihovo

delo (Svetlik, 2002, 190). Ciljno vodenje ima obliko programa, ki velja za celotno organizacijo in poteka v šestih korakih:

1. Določi se načrt delovanja organizacije za prihodnje leto, vključno s cilji, ki naj jih doseže.
2. Vodje oddelkov in njihovi predpostavljeni določijo cilje za oddelke.
3. Vodje oddelkov z vsemi podrejenimi razpravljajo o ciljih oddelkov in jih prosijo, naj skladno s tem postavijo svoje osebne cilje torej vsak naj določi, kako lahko najbolj prispeva k ciljem oddelka.
4. Vodje oddelkov in njihovi podrejeni postavijo kratkoročne delovne cilje za vsakega delavca.
5. Vodje oddelkov primerjajo delovne dosežke s cilji vsakega za vsakega zaposlenega.
6. Vodje oddelkov se občasno sestanejo z zaposlenimi, da bi razpravljali o napredovanju k postavljenim ciljem.

Za ciljno vodenje so tako odločilni:

- postavljanje ciljev (prispeva k usmerjeni dejavnosti delavca),
- informacija o doseganju ciljev (potrjuje delavcu, da dela prave stvari na pravi način ali da mora svoje delo spremeniti) in
- participacija (prispeva k poistovetenju delavca z delovnimi cilji in k izboljšanju delovnih dosežkov).

Ciljno vodenje ima za organizacijo veliko pozitivnih učinkov:

- povečuje pripadnost delavcev organizaciji in izboljšuje motivacijo,
- usmerja delovanje delavcev k organizacijskim ciljem, saj poveže cilje vseh zaposlenih, ki so izvedeni iz skupnih ciljev organizacije,
- pripravi celotno vodstvo do tega, da načrtuje svoje delo in da na podlagi postavljenih ciljev tudi nadzira njegov potek,
- pogosti sestanki med nadrejenimi in delavci prispevajo k zgodnjemu odkrivanju in razreševanju težav,
- pomaga pri razvoju kadrov, saj vodje in delavci pogosto ugotovijo, da bodo cilji bolj uresničeni ob izpopolnjevanju delavcev.

Učinkovito postavljanje ciljev zahteva:

- cilji se morajo vedno nanašati na rezultat in ne na proces,
- cilje je mogoče postavljati na štirih področjih, na vsakem na temelju posebnih meril.
- cilji naj bodo vedno natančno merljivi,
- cilji naj bodo nekoliko napeti, nekoliko višji od preteklega obdobja,
- cilji morajo biti dosegljivi.

Osnova za uspešno delo in vodenje podjetja so jasno opredeljeni cilji. Podjetje ali organizacija, ki nima postavljenih jasnih ciljev, tudi ne more doseči dolgoročnega uspeha. Proučevanja zadovoljstva med delom potrjujejo, da je doživetje uspeha med delom najmočnejši motivacijski faktor za človeka.

Ta spoznanja je Peter F. Drucker uveljavil kot "Management - by - Objectives" ali vodenje s cilji oziroma ciljno vodenje. To temelji na pravilno zastavljenem oblikovanju in postavitvi ciljev, od strateških in dolgoročnih do dnevniških ciljev in ciljno naravnanih aktivnosti, ki se vsak dan odvijajo v naših pisarnah in delavnicah.

Predpogoj so jasni cilji. V organizaciji ponavadi določi cilje vodstvo, uprava, lastniki ipd. Res je, da so cilji za vsako organizacijo različni, vendar je brez njih organizacija ne bo uspešna. Torej, cilji morajo biti vsekakor opredeljeni in zelo jasno določeni. Zastaviti se mora tudi časovni okvir, kdaj in s kakšnim inputom ter strategijo bodo cilji doseženi in koliko odstopanj je pri doseganju le-teh še dopustno. Ciljno vodenje zahteva sodelovanje vsakega posameznika pri odločitvah, ki se nanašajo na njegovo delo.

4.5 PODJETNIŠTVO

Od začetka preučevanja novodobnega podjetništva kot procesa v 70-ih letih pa vse do danes je v svetu nastalo nešteto pogledov in definicij podjetništva. Pri tem lahko zatrdimo, da nobena definicija podjetništva ni dovolj popolna in natančna, a vsaka izmed njih vsebuje nekaj resničnih postavk. Vsakdo, ki deluje v podjetništvu je fleksibilen, inovativen in ustvarjalen.

Podjetništvo pomeni ustvarjanje nove vrednosti iz ničesar. Pomeni proces ustvarjanja, oblikovanja določene priložnosti v prizadevanju za vzpostavitev kontrole nad obstoječimi ter razpoložljivimi viri. Nadalje vključuje definicijo ustvarjanja in distribucije vrednosti ter koristi posamezniku, skupini, organizaciji ali celotni družbi. Podjetništvo ponavadi ne pomeni procesa bogatenja na kratek rok, temveč zmernega postopnega bogatenja na dolgi rok.

Podjetništvo lahko opredelimo tudi kot človeško, ustvarjalno aktivnost. Vključuje človekovo energijo z iniciativo izgradnje podjetja ali organizacije. Podjetništvo zahteva od podjetnika jasno vizijo, močno privrženost in motivacijo. Vizija mora v podjetju postati del razmišljanja solastnikov podjetja in zaposlenih kot tudi tistih, ki financirajo rast podjetja (Vidic, 1997, 29).

Podjetništvo pomeni:

- maksimiziranje podjetniških priložnosti, in ne dobička,
- odražanje potreb po dosežkih, neodvisnosti, učinkovitosti,
- operiranje med trgi,
- nastavitev podjetniške priložnosti, izdelavo plana ter motiviranje sodelavcev s ciljem aktiviranja novega podjetja.

4.2.1 Pogoji za uspešen razvoj podjetja

Za uspeh podjetniškega procesa so bistveni nekateri dejavniki. Prvi in ključni dejavnik so ljudje - podjetniki, ki znajo poiskati prave podjetniške priložnosti. Ključne gibalne sile uspešnega podjetja: ustanovitelj, spoznana tržna priložnost in zagotavljanje potrebnih virov. Za uspešno novo podjetje je ključno, da podjetnik nenehno, pozorno in realistično ocenjuje, kako je s temi dejavniki v njegovem poslu.

Podjetništvo je proces, v katerem podjetnik s poskusi in napaki preizkuša, kako najti najbolj uspešno obliko posla. Pri uspešnih novih podjetjih pride do skladnosti treh sestavin, zlasti pa do skladnosti podjetnika in članov njegove skupine s tržno priložnostjo. Hkrati mora biti podjetnik sposoben zbrati in usmeriti potrebne vire. Za uspeh podjetja je pogosto ključnega pomena pravi trenutek, čas, v katerem se podjetnik loti posla.

Uspešnost v podjetništvu je povezana še z enim pomembnim elementom – z vizijo. Fillion definira vizijo kot projekcijo stanja lastnega podjetja v prihodnost. Tako podjetnik v viziji predvideva, kakšno mesto si želi ustvariti na trgu v prihodnosti. Ta projekcija vključuje še dodatno organizacijsko sliko kot obliko podjetja. Podjetnik najpogosteje interpretira lastno vizijo skozi svoj svetovni nazor, ki vključuje vrednostni sistem, razpoloženje, cilje, lastne ambicije. Uspešnega podjetnika brez vizije ni. Pojem vizija združuje prvini realistične podobe sveta in posebnega načina učenja nove podobe na daljši rok. Vizija pomeni vrsto stanja, h kateremu nenehno težimo z vsakodnevnimi aktivnostmi.

Vizija uspešnega podjetja se sestoji iz dveh delov:

- **prvenstvena ideologija** (kultura) podjetja – definira vzrok eksistence našega podjetja. Njena funkcija je inspiracijska,
- **zamišljena prihodnost** podjetja oblikuje prvenstvene cilje podjetja in pomeni predstavo, kaj naj bi podjetje v prihodnosti postalo, kaj naj bi doseglo.

Nastajanje vizije je celovit proces. Prerašča lahko obstoječe strukture stanj in procesov v človeku, organizaciji, okolju in napoveduje ter uresničuje nastajanje novih struktur, dogodkov ter sprememb v prihodnosti.

K oblikovanju in končnemu udejanjenju vizije gotovo pripomore organizacijska kultura podjetja in odnosi, ki jih medsebojno razvijajo. Pravilo je, da vizija postane del kulture in obnašanja vseh zaposlenih, in ne samo glavnega podjetnika.

Strategija podjetja obsega dejavnosti, urejenost ter **sredstva** (akcij, odločitev načrtov) za doseganje ciljev podjetja. Predstavlja izbiro opredeljenih ciljev in vse razpoložljive vire za doseganje zastavljenih ciljev. Usmerjena je v gradnjo, vzdrževanje in izkoriščanje konkurenčnega položaja.

Strategijo oblikujemo po stopnjah. Stopnje pri opredeljevanju strategije so naslednje: opredelitev vizije, poslanstva, ciljev organizacije, priprava strateške analize, izbira med možnimi usmeritvami organizacije ter oblikovanje dolgoročnih ciljev in določitev integriranih programov v skladu s potrebno strukturo in kakovostjo kadrov.

Globalna strategija podjetja predstavlja izhodišče za posamezne funkcijske strategije podjetja. Funkcijske strategije predstavljajo možne poslovne usmeritve na posameznih funkcijskih področjih v organizaciji. Tako imamo finančno strategijo, strategijo marketinga, proizvodno strategijo, razvojno strategijo, nabavno strategijo, strategijo človeških virov.

Vizija podjetja

Postati vzor občanom na področju skrbi za čisto in zdravo okolje.

Postati odličen primer ravnanja z okoljem za Evropo.

Poslanstvo podjetja

Skrb za čisto in zdravo okolje v skladu z zakonodajo in v splošno zadovoljstvo občanov ter zaposlenih.

Skrbeti, da bo odnos do okolja normalen del naše kulture.

Slika 16: Primer vizije in poslanstva podjetja Komunala Kranj

Vir: <http://www.komunala-kranj.si> (10. 5. 2011)

POVZETEK POGLAVJA

V raziskavah o vodenju skupin je iskanje lastnosti idealnega vodje kmalu nadomestilo proučevanje različnih stilov vodenja in značilnih vzorcev komunikacije ter sovplivanja med vodjo in člani skupine. Ugotovili so, da so v eni skupini ali situaciji idealne ene lastnosti vodje, v drugi pa druge. Za vodenje na področju kadrovskih virov se mora management stalno izobraževati in usposablјati. Vodenje je sposobnost vplivanja, spodbujanja in usmerjanja drugih za doseganje želenih ciljev.

VPRAŠANJA ZA UTRJEVANJE IN RAZMIŠLJANJE

1. Pojasnite razliko med managerjem in vodjo?
2. Kaj so managerji in na kakšnih ravneh podjetja delujejo?
3. Kakšne naloge opravlja manager?
4. Zakaj je pomembna izražena potreba po vodenju?
5. Kateri so pristopi vodenja?
6. Opišite situacijsko vodenje!
7. Navedite nekaj pomembnih nalog in kompetenc vodje.
8. Kakšen naj bi bil po osebnostnih lastnostih uspešen vodja (vaša ocena). Vašo oceno primerjajte z oceno vaših najožjih sodelavcev?
9. Kakšno delitev managerskih nalog v vašem podjetju bi vi predlagali?
10. Od česa je odvisno uspešno ciljno vodenje?
11. Kaj bi svetovali podjetnikom, direktorjem malih podjetij v Sloveniji na področju managementa zaposlenih?
12. Kakšen je osnovni namen podjetništva in poslovanja podjetij?
13. Navedite značilnosti podjetništva.
14. Kakšna je vloga zaposlenih pri oblikovanju poslanstva podjetja in postavljanju ciljev poslovanja?
15. Kaj je vizija in kaj strategija podjetja?
16. Kakšna je vizija vašega podjetja?
17. Kateri so glavni strateški cilji v vašem podjetju?
18. Katere so najpogostejše napake, ki se jim mora podjetnik izogniti pri sestavljanju podjetniške skupine?
19. Katere pogoje mora opraviti podjetnik, ko uvaja profesionalni management v podjetje?

Ali znate analizirati samega sebe, ovrednotiti svoje prednosti in slabosti in na podlagi tega ugotoviti, katere osebnostne lastnosti morajo imeti ljudje, ki bi jih povabili v svojo podjetniško skupino?

VAJA**RAZVOJ IN USKLAJEVANJE SKUPNE VIZIJE**

Namen: pomagati timu, da strnjeno pojasni razloge svojega obstoja v eni sami izjavi.

Časovni potek:

2-3 ure

15 minut individualnega dela:

Ura in pol do dve uri in pol v skupini

Napotki za delo

1. Vsakemu udeležencu damo 15-20 minut časa, da zapiše stavek ali dva, ki po njegovem mnenju opisuje razlog za obstoj tima:
2. Vodja vse stavke zapiše na papir ter spodbudi udeležence, da poskusijo najti področja strinjanja.
3. Vodja pomaga timu pri pomenskem zgoščanju in dodelavi stavkov. Končni cilj je ena izjava, s katero se bodo vsi strinjali.
4. Vodja predlaga timu, naj počaka nekaj dni preden nadaljuje z načrtovanjem. Dogovorijo se za sestanek, na katerem bodo pretehtali, ali je setavljena izjava vsakomur od njih še vedno sprejemljiva.

Vodja napoti vsako skupino, da se skupaj odloči za idejo, s katero so vsi člani zadovoljni.

LITERATURA

- Erčulj, J., Vodopivec, I. *S komunikacijo do ciljev*. Ljubljana: Šola za ravnatelje, 1999.
- Ferjan, M. *Poslovno komuniciranje*. Kranj: Moderna organizacija, 1998.
- Gawlinski, G. *Načrtujmo skupaj*. Ljubljana: Društvo za razvijanje preventivnega in prostovoljnega dela, 2000.
- Lipičnik, B. *Ekonomika in organizacija podjetja*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 1994.
- Lipičnik, B. in Mežnar, D. *Ravnanje z ljudmi pri delu*. Ljubljana: Gospodarski vestnik, 1998.
- Majcen, M. *Management kompetenc*. Ljubljana: GV Založba, 2009.
- Možina, S., Svetlik, I., Jamšek, F. *Management kadrovskih virov*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede, 2002.
- Lipovec F. *Razvita teorija organizacije*. Maribor: Založba Obzorja, 1987.
- Maddux, R. *Poverjanje nalog za boljši uspeh*. Ljubljana: Mladinska knjiga, 1992.
- Marentič Požarnik, B. *Psihologija učenja in pouka*. Ljubljana: DZS, 2003.
- Mihalič, R. *Kako upravljam znanja*. Škofja Loka: Mihalič in partner, 2010.
- Vidic, F. *Kako razviti uspešno podjetje*. Ljubljana: GEA College d. d., 1997.
- Zidar Gale, T. *Medosebno komuniciranje na delovnem mestu*. Ljubljana: GV izobraževanje, 2005.

5 VODENJE SKUPINSKIH PROCESOV

Kaj boste spoznali v tem poglavju?

Spoznali boste razlike med delovno skupino in timom.
Spoznali boste značilnosti timskega dela.
Spoznali boste nastajanje tima.
Spoznali boste značilnosti ciljnega vodenja.
Spoznali boste uspešno reševanje problemov.
Spoznali boste načine in tehnike vzpodbujanja ustvarjalnosti.
Spoznali boste razvijanje ustvarjalnosti in kreativnosti.
Spoznali boste razlike med idejo, invencijo, inovacijo in tehnično izboljšavo.

UVOD V POGLAVJE

Delovna skupina ima lahko jasno začrtane cilje, kompetentnega vodjo in člane, toda brez ustreznega vzdušja, medsebojnih vezi, ni prave učinkovitosti. Počutje vsakega člana in vseh je pomembno, ker to pomeni ugodno naravnost vseh glede na zadane naloge. Prijetna atmosfera omogoča sproščeno aktivnost, zadovoljstvo z delom in sodelovanjem in je garancija za nadaljnji uspeh, skupen rezultat pa je vir nadaljnje motiviranosti.

5.1 ZGRADBA IN DELOVANJE DELOVNE SKUPINE IN TIMA

Lipičnik poudarja, da pri skupinskem delu sodeluje več ljudi, vendar delo ne zahteva vzpostavitve posebnih socialnih stikov in rešitev naloge ni odvisna od povezav med posameznimi člani, kar je značilno za timsko delo. Timski način dela je nepogrešljiv takrat, ko pot reševanja, rešitev, število rešitev in način reševanja problemov niso znani. Tedaj so dobrodošla različna mnenja, ki po usklajevanju lahko dajejo boljše rešitev. V takšnih primerih skušamo sestaviti skupino ljudi s podobnim, vendar pa heterogenim znanjem in s takšnimi osebnostnimi lastnosti, ki omogočajo hitro nastajanje tima.

Za delo v skupini je značilno, da posameznik deluje neodvisno, da je komuniciranje med člani zadržano, da se članom razdelijo naloge brez predhodnega vpraševanja po predlogih.

5.2 ZNAČILNOSTI TIMSKEGA DELA

Timsko delo postaja čim bolj pogostejša oblika organiziranosti dela v podjetjih in drugih organizacijah. Tim ima v primerjavi s posameznikom večji potencial v smislu prilagodljivosti, produktivnosti in kreativnosti, večja pa je tudi verjetnost inovativnih in celostnih rešitev. Omogočena je delitev odgovornosti, obseg virov je širši, prav tako je večje tudi zaledje idej. Pogoji za uspešno delovanje tima so naslednji (Marentič, Požarnik, 2003, 36):

- **vodenje:** vodja tima ne vodi, ampak ga z večjim dostopom do informacij usmerja do najkrajše in najučinkovitejše rešitve.

- **medsebojno spremljanje uspešnosti:** dogaja se z namenom preprečevanja ali popravljanja napak, zlasti v stresnih situacijah,
- **medsebojna podpora:** izraža se kot podajanje povratnih informacij, pomoč pri opravljanju ali prevzemanju delovnih nalog,
- **prilagodljivost:** ciljna naravnost in zahteva po nenehnem spremljanju dogajanja,
- **timska naravnost:** je najbolj pomembna, gre tudi za željo večati osebno uspešnost skozi sodelovanje v timu, saj timska orientacija večja posameznikov trud, uspešnost in zadovoljstvo ter pozitivno vpliva na delovanje celotnega tima.

Za uspešno timsko delo je potrebno zagotoviti:

- kognitivni model timskega dela: pomeni, da posamezniki jasno razumejo, zakaj in kako so povezani z drugimi pri opravljanju dela, kaj vse obsega timsko delo, katere timske kompetence so potrebne za uspešno delo in kako lahko pripomorejo k oblikovanju dobrih medosebnih odnosov znotraj tima,
- ustrezen način medsebojne komunikacije je ključnega pomena, saj omogoča pretok informacij in virov med člani tima, potrebna pa je izjemna pazljivost pri prenašanju informacij, da se ne bi zgodil primer, ko se informacija razume ali interpretira napačno,
- visoko stopnjo medsebojnega zaupanja: nezaupanje zavira pretok informacij.

Članom tima je potrebno razdeliti vloge. Da bi prišlo do usklajenosti različnih vlog je dobro, da so zastopane vse, na splošno pa ima vsak član v timu dve temeljni vlogi:

- funkcionalno vlogo: je strokovnjak za svoje področje, ima življenjske izkušnje,
- timsko vlogo – značilnosti vodenja: produktivnost, pogajalske spretnosti, povezovanje in razvijanje idej, kritično mišljenje, ciljna usmerjenost, optimizem, delovna vnema in prizadevnost.

Pri delu v timu je treba porajajoče se potrebe po specifičnih manjkajočih znanjih in njihovo vključitev v reševanje nalog osvetliti bolj zavestno in sistematično. Zato se je pri sestavljanju tima treba vprašati:

- katera znanja imajo predvideni člani tima,
- katera znanja so potrebna za izvršitev naloge oziroma za rešitev problema,
- kdo od predvidenih članov tima jih ima,
- katera znanja še manjkajo,
- ali bi kazalo vključiti v tim dodatne člane, in če da, katere,
- za katera področja znanja si bodo člani tima razdelili odgovornost.

Zagotoviti je treba vzdušje, v katerem postane vrednota ravnanje, da eden pridobi manjkajoče znanje in ga posreduje vsem ostalim. Za uspešno delovanje timov v organizacijah so ključni naslednji dejavniki: jasen in navdušujoč cilj, struktura, ki ustreza nalogi, kooperativno ozračje, usposobljeni člani, spodbudno vodenje, zunanja podpora in priznanje.

5.2.1 NASTAJANJE TIMA

Timsko delo vključuje večje ali manjše število ljudi, ki morajo med sabo komunicirati in zato nastopa proces, ki ga pri skupinskem delu ni. Tim, ki je najprej skupina, mora šele nastati, za kar potrebuje čas. V tem času si člani neformalno razdelijo vloge, postavijo cilje, izberejo način vodenja, vzpostavijo medsebojne komunikacije. Navadno ni predvidenega časa za nastajanje tima, ampak je to odvisno od časa, predvidenega za reševanje naloge. Temeljni pogoj za delovanje skupine je medsebojno komuniciranje vseh članov. Komunikacija je nosilec vseh socialnih dogajanj. S komunikacijo skupina analizira probleme, prinaša odločitve in usklajuje delo posameznikov znotraj skupine na poti do skupnega cilja. Tvegano je razbijati že nastale time in zamenjevati posamezne člane. Tveganje je veliko večje, kadar je proces nastajanja tima že dozorel. Izkušnje so pokazale, da izpuščanje posameznih članov ne povzroča nujno novega procesa porazdeljevanja vlog oziroma neformalne reorganizacije skupine. Če pa ga povzroča, ta temelji na že razdeljenih vlogah in poteka še kar hitro, tako da ni opaziti posebnih nevšečnosti pri delu skupine.

Faze v razvoju tima

Razvoj tima poteka v štirih fazah: forming, storming, norming in performing. Zanj je značilno, da poteka v krogu. Po štirih fazah se isti tim pri drugi nalogi ali projektu spet znajde na začetku.

Forming

V tej fazi se tim formira. Člani se šele spoznavajo. Vsi člani so ponavadi zadržani in nezaupljivi, navzven pa prijazni. Praviloma spoštujejo drug drugega.

Storming

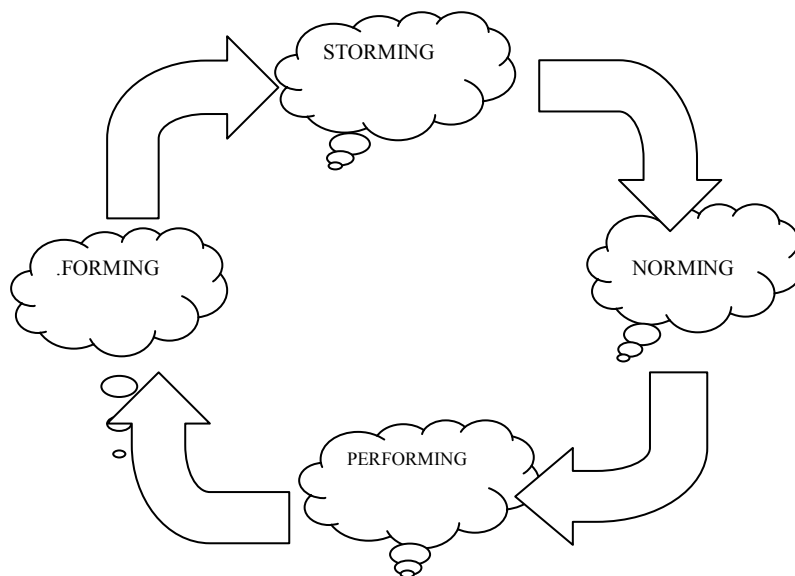
Člani postajajo napeti, nestrpni. Ustanavljajo se manjše skupine, ozračje v timu postaja napeto.

Norming

V tej fazi se začne analiziranje, urejanje, dogovarjanje, sodelovanje, strpnost in komuniciranje. Prihaja do konstruktivnih predlogov o delitvah in prevzemanju vlog v timu, kako naj tim funkcionira, kakšno naj bo sodelovanje, informiranje. Člani tima se dogovarjajo in postavljajo pravila igre.

Performing

Šele v tej fazi pride do učinka sinergije. Vsi člani tima sodelujejo v smeri cilja, so usklajeni. Drug do drugega so spoštljivi, angažirani.



Slika 17: Faze v razvoju tima
Vir: Lasten

➤ **Spletni naslov za poglobljanje znanja**

✚ <http://www.poslovnisvet.si/clanki/kako-oblikovati-dober-delovni-tim>)

5.3 REŠEVANJE PROBLEMOV

Osnovni predpogoj za uspešno reševanje problemov je določena stopnja razvitosti splošnih sposobnosti ali inteligentnosti reševalca problemov. Raziskave kažejo, da je v večini primerov pomembno tako specifično znanje kot tudi obvladanje strategij, vendar v različnem sorazmerju. Odvisno je tudi od vrste problema.

Problem se vedno pojavi, ko se nečemu upiramo, se s tistim nočemo soočiti. Problem izgine šele, ko sprejmemo njegovo sporočilo, ga ozavestimo in prerastemo.

Pri reševanju problemov posameznik ali skupina izvaja določene postopke, s katerimi pridejo do predlogov za rešitev za nek določen problem. Pri odločanju pa gre za to, da ima posameznik ali skupina tudi sredstva, moč in motivacijo za uresničitev rešitev.

Problemi pri delu so lahko tehnični ali človeški. Reševanje problemov je bolj učinkovito, če je sistematično, po vnaprej določenem metodičnem postopku:

1. stopnja: Ugotoviti dejstva

V tej stopnji je treba do podrobnosti preučiti vsa nastala dejstva. Pri tem ugotavljanju moramo imeti pred očmi predpise in navade podjetja oziroma organizacije. Pri ugotavljanju vseh

dejev se moramo prepričati, da smo spoznali zadevo v celoti. Šele nato preidemo k drugi stopnji.

2. stopnja: Presoditi in odločiti

V tej stopnji je potrebno dejstva razvrstiti glede na sorodnost in povezanost, prav tako pa moramo ugotoviti, če si dejstva, ki smo jih našli, nasprotujejo. Zatem premislimo, kaj bi bilo mogoče narediti, da bi dosegli cilje. Pri vsem tem pa pomislimo, kakšen učinek bi imel naš ukrep na posameznika, sodelavce in delo. Z zaključki ne smemo hiteti, a odločiti se je treba.

3. stopnja: Ukrepati

Odločili smo se. Vsaki odločitvi sledi dejanje. Preden ukrepamo, pomislimo, ali bomo to izvedli sami ali pa potrebujemo pomoč, ki jo lahko dajo druge osebe, oddelki, kadrovska služba. Včasih izvedba, ki smo jo predvideli, ni v naši pristojnosti. V tem primeru bomo odstopili zadevo svojemu predstojniku. Posebno važna je pravočasnost in umestnost našega ukrepa.

4. stopnja: Spremljati in kontrolirati rezultate

Izvedli smo ukrep po temeljiti predhodni pripravi. Pri uresničitvi ciljev lahko pride do odklonov, ki jih nismo mogli predvideti, lahko tudi zaradi spremenjenih razmer. Paziti moramo na spremembe v procesu dela in opazovati obnašanje sodelavcev.

5.3.1 Tehnike, ki jih uporabimo pri reševanju problemov

So naslednje:

- večkriterijska tabela in tabela za glasovanje,
- histogram,
- blok diagram,
- tabela: aktivnosti, nosilci, roki
- SWOT analiza (prednosti - Strength, slabosti - Weakness, priložnosti - Opportunity in nevarnosti - Threat).

5.3.2 Pomen in vloga odločanja v podjetju

Najvažnejša vloga vodje v organizaciji je odločanje. Odločanje je proces, v katerem je potrebno izmed več možnosti izbrati tisto, ki najbolj ustreza postavljenim ciljem.

V procesu odločanja obstajata dva pristopa:

- racionalno analitičen,
- kreativen.

Faze racionalno analitičnega postopka odločanja:

1. definiranje problema,
2. postavljanje ciljev,
3. formuliranje hipotez,
4. zbiranje podatkov in informacij,
5. definiranje alternativ,
6. izbiranje najboljše možnosti.

Faze kreativnega pristopa odločanja (Vila, 1994, 155):

1. Orientacija – razumevanje situacije, določanje problema, definiranje naloge.
2. Priprava – zbiranje podatkov in informacij.
3. Analiza podatkov in informacij.
4. Ustvarjanje hipotez – kreiranje idej in izbirnih poti.
5. Inkubacija - dozorevanje idej, čakanje, da se vse razjasni.
6. Inspiracija – navdih,
7. Sinteza – sestaviti različne dele v celoto,
8. Preverjanje iznajdene rešitve v razmerju do želenih ciljev.

Organizacijske odločitve, ne glede na to ali so rutinske ali neprogramirane, individualne ali skupinske, zahtevajo vsaj kratek razmislek, ki je bolj in manj racionalen proces.

Dobre odločitve narekujejo poprešnje informiranje, posvetovanje z drugimi, izmenjavo mnenj. Pomembnejšim odločitvam pa morajo slediti analize in vrednotenje rezultatov in odločitev, kar daje podlago za nadaljnje vodenje in odločanje.

5.4 USTVARJALNOST IN INOVATIVNOST

Ustvarjalna oseba prispeva nove, originalne in po možnosti tudi širše družbeno pomembne izdelke, dosežke, ideje, iznajdbe, patente. Sklop osebnostnih potez in ugodne okoliščine omogočajo tako delovanje (Marentič Požarnik, 2003, 90). Ustvarjalne sposobnosti imajo vsi v večji ali manjši meri: so normalno porazdeljene, podobno kot umske sposobnosti. Tipične osebnostne lastnosti ustvarjalnih oseb: med spoznavne (kognitivne) lastnosti sodijo miselna neodvisnost, odprtost za nove izkušnje, težnja za neredom, prednost dajejo neurejenosti, zapletenim vzorcem, raje imajo kompleksne kot preproste situacije, paradokse, humor in duhovitost. Ustvarjalne osebe tvegajo, so samozavestne, vztrajne, odporne proti frustracijam, nekonformistične, neodvisne v mišljenju in delovanju, včasih uporniške, egocentrične; so notranje motivirane.

Proces inovativnega mišljenja poteka po naslednjih korakih:

1. priprava, v kateri spoznamo problem, ga opredelimo, ugotovimo, kaj je znano,
2. koncentracija,
3. inkubacija, ali faza navideznega mirovanja, ko razmišljanje poteka v podzavesti,
4. iluminacija ali razsvetlitev – aha efekt, ko se rešitev nenadoma pojavi,
5. preizkus ali verifikacija.

V primeru, da rešitev ni ustrezna, se vrnemo na prejšnjo stopnjo.

5.5 NAČINI IN TEHNIKE VZPODBUJANJA USTVARJALNOSTI IN KREATIVNOSTI

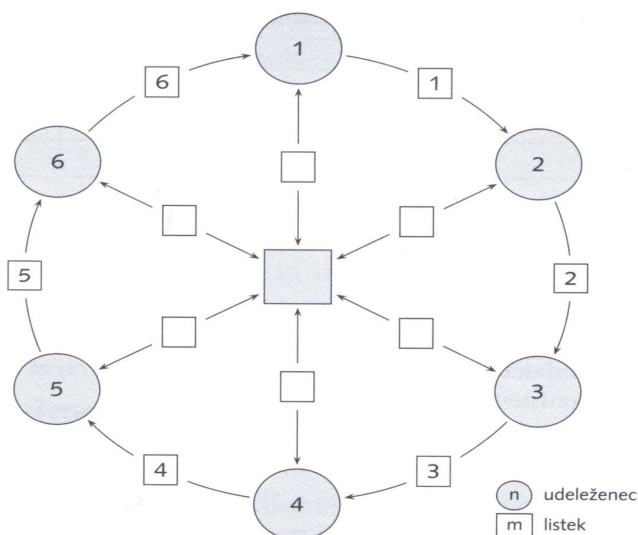
De Bono in drugi raziskovalci ustvarjalnega mišljenja ugotavljajo, da nas pri produciranju ustvarjalnih idej najpogosteje ovira ustaljena miselna drža, fiksacija ali navada, da gledamo na stvari na običajen način in znotraj obstoječih kanalov razmišljanja. Tako hitro zavrzemo vsako idejo, ki se rodi in ni v skladu z glavnim tokom razmišljanja. Pri presoji vrednosti določene ideje prehitro vključimo kritičnost in začnemo debato, s katero dokazujemo njeno neizvedljivost in neprimernost. Tako zavremo razvijanje novih idej.

Metode oziroma tehnike ustvarjalnega mišljenja skušajo te ovire odpraviti in idejam dati prosto pot.

Med metodami, ki so tudi že pri nas dosegle precejšnjo stopnjo priljubljenosti in so primerne tudi za uporabo v šoli, je treba omeniti predvsem **Osbornovo možgansko nevihto**, tudi v pisni inačici. Omeniti velja še metodo matrike, metodo prisilnih povezav, in pri nas še manj razširjeno **metodo šestih klobukov po de Bonu**.

Načine mišljenja je ponazoril z barvami klobukov. Bel klobuk predstavlja nevtralnno, objektivno mišljenje; navaja objektivna dejstva, podatke, informacije, kaj imamo in kaj še potrebujemo. Rdeč klobuk pomeni čustveno obarvano mišljenje; izraža, kaj mu je pri določenih stvareh, rešitvah všeč in kaj ne, izraža slutnje, občutke; rumen klobuk pomeni pozitivno mišljenje, razpravlja le o pozitivnih vidikih problema, išče in poudarja nove možnosti in prednosti danih rešitev; črn klobuk predstavlja kritično, previdno mišljenje; kaže na tisto, česar se ne da storiti, varuje nas pred delanjem napak, analizira problem z vidika izvedljivosti v realnih okoliščinah; zelen klobuk producira ustvarjalne, izvirne, nove ideje, izraža drugačne poglede. Moder klobuk predstavlja objektivno in hkrati pregledno mišljenje, nadzoruje celoten proces s tem, da ugotavlja, kje smo, kakšno mišljenje največ uporabljamo, kakšni so zaključki, odločitve, je neke vrste vodja, moderator. Udeleženci lahko ves čas razprave nosijo isti klobuk, lahko pa ga tudi zamenjujejo. V svojih pripombah se usmerjajo na klobuk in ne na osebo. Za sistematično obdelavo nekega problema se lahko klobuki uporabljajo tudi sistematično, eden za drugim.

Pri metodi možganske nevihte ali preplavljanja možganov skupini izpostavimo nek problem. Člane skupine prosimo, da povedo ideje, ki jih zapisnikar sproti zapisuje po možnosti na plakat, tako da vsi vidijo. Šele v drugi fazi ideje razvrščajo, jih ocenjujejo po kakovosti, primernosti, izvedljivosti. Pri tej metodi je pomembno, da se v skupini, ki naj šteje 10-25 članov, najprej vzpostavi sproščeno, igrivo vzdušje. Predlogi in pobude so izredno pomembni za učinkovitost podjetja.



Slika 18: Primer postopka predaje lističev pri možganski nevihti

Vir: Likar, 2006, 49

Prikazan je postopek predaje lističev sosedu. Obstaja pa tudi možnost oddaje lističev v skupno škatlo, iz katere nato po naključnem izboru vsak udeleženec potegne listič.

Ustvarjalnost moramo obravnavati kot zapleten in dolgotrajen proces. Po Albrechtu je potrebnih pet temeljnih faz ustvarjalnosti:

- vsrkavanje spoznanj iz okolja,
- navdih (se pojavi ideja),
- preizkušanje (idejo je treba preizkusiti, da ugotovimo, ali ima vrednost),
- prodaja (pri tej fazi gre za to, da pride ideja v svet).

Če spremljamo idejo od njenega začetka in potem sledimo njenemu razvoju, vidimo da gre skozi vse faze.

Za ustvarjalnost potrebuje podjetje ustrezno kulturo, ki ceni, spodbuja in nagraduje ustvarjalno vedenje. Ustvarjalnost podjetja lahko zagotovimo le z ustrezno organiziranostjo, ki predstavlja kombinacijo idej posameznikov in služb.

5.6 RAZLIKE MED IDEJO, INVENCIO, INOVACIJO IN TEHNIČNO IZBOLJŠAVO

Inovacijski proces je načrtno ali sistematično ustvarjanje invencij ter pretvarjanje invencij v inovacije (Tavčar, 2000, 95). Invencija je vsakršno ustvarjalno spoznanje, rešitev, zamisel ali dosežek. Predstavlja idejo, opis ali model za novo ali izboljšano sredstvo, proizvod, proces ali sistem. Invencija je nov domislek, ki bo morda kdaj postal uporaben in koristen.

Govoriti o inovacijah in inovativnosti pomeni definirati pojem ideja, ki predstavlja začetek celotnega miselnega procesa razmišljanja pri iskanju inovacij, sprememb, izboljšav, novih postopkov. Ideja je zamisel, ki se porodi inventorju sama od sebe ali ob nekem dogodku. Običajno se hitro pojavi, vendar lahko tudi hitro izgine, zato ni najpomembnejši trenutek, ko nas nekaj navdahne, temveč poznejši trenutek, ko se te ideje zavemo in postanemo nanjo pozorni, je rekel Anton Trstenjak. Kreativnost je miselni proces ustvarjanja novih idej ali poustvarjanja nove celote iz idej, ki že obstajajo.

Spremembe in izboljšave v tehnologiji dela, v organiziranosti ter v dogovarjanju in pogovarjanju, pogosto delujejo učinkoviteje kot pa drobna prilagajanja trgu. Prav te izboljšave in spremembe v tehnologiji dela in organiziranosti nam prinesejo neslutene konkurenčne prednosti.

Za novosti, spremembe in izboljšave je predvsem treba ustvariti pogoje:

- nekaj krize vedno koristi, ker ljudi premakne iz njihovega stanja udobja,
- prostor spreminjanja mora biti odprt. V odprtem prostoru je razlika v stališčih spoštovana in cenjena in smo brez predsodkov in sodb. Razgovori so problemsko orientirani in so soočanja ter odločanja na osnovi argumentov. V prostoru sodelujejo vsi,
- poskrbeti moramo za hitro uresničevanje majhnih projektov, ker so majhne spodbude in uspehi zelo pomembni.

Najprej nastane invencija, nato potencialna inovacija, ki pomeni uporaben, a ne še nujno donosen ali kako drugače koristen nov domislek. Šele zadnji člen v invencijsko-inovacijski verigi je inovacija, to je vsaka dokazano koristna novost. Inovacije niso le tehnično-tehnološke novosti, temveč so lahko tudi družbene, netehnološke narave, ni pa inovacija katerakoli novost. Je prva uporaba znanosti in tehnologije v gospodarske namene – gospodarsko uporabljena invencija.

Po OECD je inovacija pretvorba ideje v tržni produkt ali storitev, nov izboljššan proizvodni ali distribucijski proces ali nova metoda socialnih storitev. V tej povezavi je inovacija sinonim za uspešno proizvodnjo, prilagoditev in izkoriščanje novosti v ekonomskem in socialnem smislu.

Raziskovalna dejavnost je organizirano delo v spoznavnem procesu, zasnovano na uporabi znanstvenih metod, s katerimi se ustvarja novo znanje za razumevanje pojavov in za uporabo znanja na nove načine in v nove namene. Ta dejavnost obsega:

- temeljne raziskave: iščejo nova spoznanja za splošno zakladnico človekovega znanja. Glavni izid znanstvenega dela so odkritja – spoznanja o dotlej neznanih pojavih, lastnostih in zakonitosti v naravi, ki jih je s poskusom mogoče ponoviti in preveriti,
- razvoj, kije sistematično delo, zasnovano na znanju pridobljenem z raziskovanjem. Usmerjeno je k pridobivanju novih materialov, izdelkov ali naprav ter tudi novih procesov in storitev.

POVZETEK POGlavJA

V tem poglavju je predstavljen pomen timskega dela in ustvarjalnega mišljenja v organizaciji. Oboje vpliva na uspešnost organizacije in njeno doseganje ciljev. Problem se pojavi, ko ima človek potrebo, doseči določen cilj, a ne ve takoj, kako bi ga dosegel. Med spoznavnimi in osebnimi problemi ni ostre meje. Organizacija, ki se hoče ohraniti v današnjih pogojih, se mora razvijati in napredovati. Razvoj ji narekujejo tržne razmere, konkurenčnost, napredek v tehnologiji, potrebe po napredovanju zaposlenih kadrov, spremembe v družbenih odnosih in različna družbena gibanja.

VPRAŠANJA ZA UTRJEVANJE IN RAZMIŠLJANJE

1. **Kako deluje učinkovita delovna skupina?**
2. **Zakaj je timsko delo pomembno?**
3. **Navedite razlike med timom in skupino.**
4. **Katere prednosti nudi sodelovanje v skupini?**
5. **Kako gradimo odnose v timu?**
6. **Zakaj je gradnja odnosov v timu pomembna?**
7. **Zakaj moramo biti pozorni do sodelavcev-članov tima?**
8. **Kako se oblikuje podoba tima?**
9. **Katere so razvojne faze tima?**
10. **Kakšni sta vloga in pomen vodje v timu?**
11. **Kaj obsega ustvarjalnost in kaj pomenijo njene posamezne sestavine?**
12. **Opišite tehnike vzpodbujanja ustvarjalnosti!**
13. **Od česa je odvisna človekova ustvarjalnost?**
14. **Navedite razlike med idejo, invencijo in inovacijo!**



Razmislite, kako bi se lotili reševanja problema, ki bi nastal v določeni organizaciji.

LITERATURA

- Likar, B. *Management inoviranja*. Koper: Fakulteta za management, 2006.
- Lipičnik, B. *Ekonomika in organizacija podjetja*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 1994.
- Lipičnik, B. in Mežnar, D. *Ravnanje z ljudmi pri delu*. Ljubljana: Gospodarski vestnik, 1998.
- Majcen, M. *Management kompetenc*. Ljubljana: GV Založba, 2009.
- Marentič Požarnik, B. *Psihologija učenja in pouka*. Ljubljana: DZS, 2003.
- Vidic, F. *Kako razviti uspešno podjetje*. Ljubljana: GEA College d. d., 1997.
- Vila, A. *Organzacija in organiziranje*. Moderna organizacija, Kranj, 1994.
- Zidar Gale, T. *Medosebno komuniciranje na delovnem mestu*. Ljubljana: GV izobraževanje, 2005.

6 ORGANIZACIJSKA KULTURA

Kaj boste spoznali v tem poglavju?

Spoznali boste pojem organizacijske kulture.
Spoznali boste sestavine organizacijske kulture.
Spoznali boste značilnosti organizacijske kulture v podjetju.
Spoznali boste pomen učeče se organizacije.

UVOD V POGlavJE

Z zasnovo organizacijske kulture se raziskovalci in znanstveniki ukvarjajo že relativno dolgo obdobje. Za gospodarske organizacije dobiček ni bil več edini kriterij uspešnosti, povečevati se je začela tudi socialna odgovornost organizacij. Pri tem je pomembna tudi ugotovitev, da imajo velik pomen za odločitve podjetij in organizacij tudi skupine iz okolja in preučevanje dejavnikov uspešnosti uvajanja organizacijskih sprememb.



Katerih deset besed bi uporabili za oris vaše organizacije?

Kaj v vaši organizaciji šteje za resnično pomembno?

Kakšni ljudje napredujejo v vaši organizaciji?

Kakšna vedenja se v vaši organizaciji nagrajuje?

6.1 POJEM ORGANIZACIJSKE KULTURE

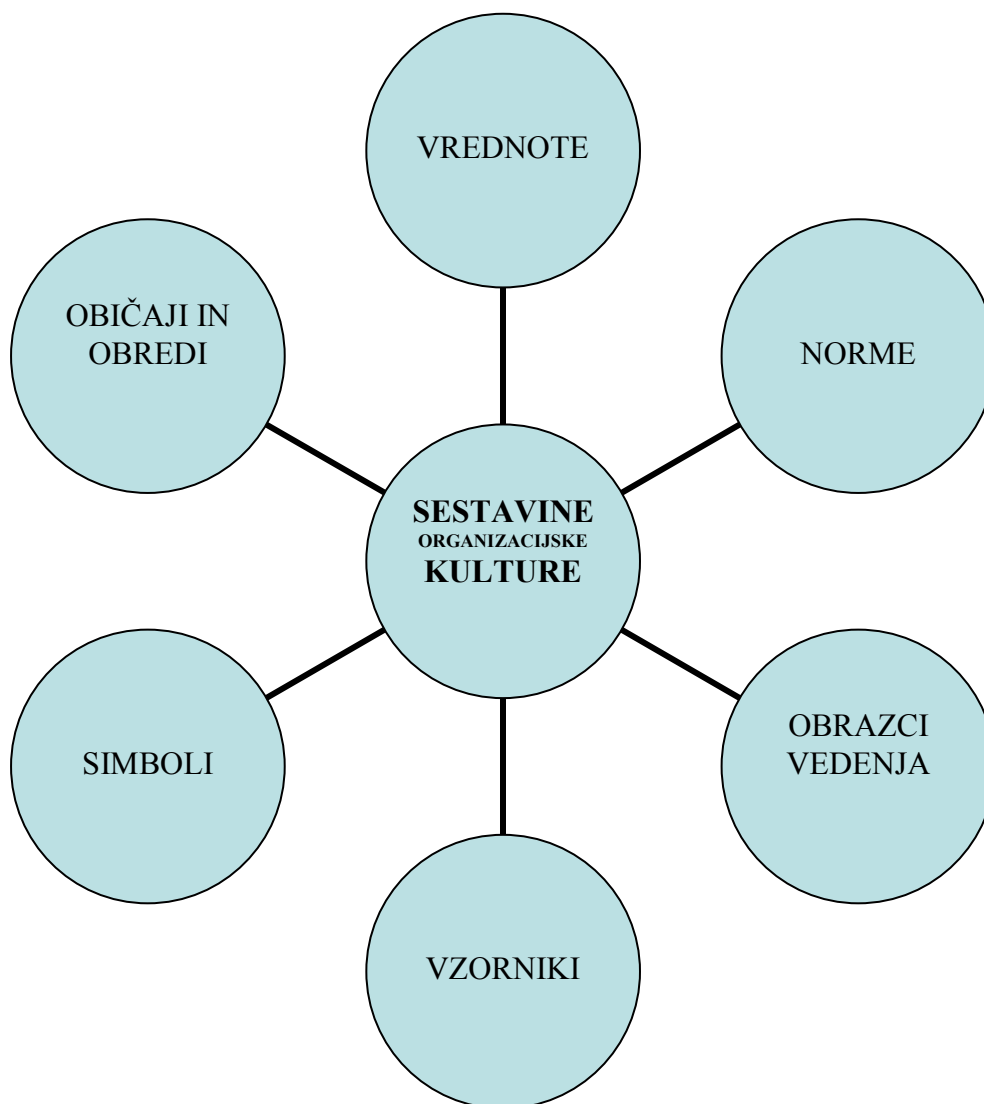
Obstajajo vsaj trije dejavniki, s pomočjo katerih si lahko odgovorimo na vprašanje: »Iz česa nastane in kako se oblikuje organizacijska kultura?«. Nastanek organizacijske kulture se močno veže na ustanovitelje podjetja ali organizacije ali tiste, ki so jo močno oblikovali v bližnji preteklosti. Drugi dejavnik, ki vpliva na njen nastanek, pa je pogost razvoj ali sprememba organizacijske kulture na podlagi izkušenj z zunanjim okoljem, tretji pa je razvoj organizacijske kulture iz potrebe po vzdrževanju učinkovitih delovnih odnosov med člani organizacije.

Po navedbah Kavčiča (1994) in Ivanka (2004) je analiza uporabe pojma pokazala, da je bila organizacijska kultura največkrat pojmovana kot: združevalna sila v organizaciji, kolektivna volja članov organizacije, skupna filozofija članov organizacije, vzorec prepričanj, vrednot in pričakovanj članov organizacije.

6.2 SESTAVINE ORGANIZACIJSKE KULTURE

Organizacijsko kulturo je mogoče analizirati na več ravneh, glede na njeno stopnjo opaznosti. Vidne ravni kažejo površinsko kulturo, manj vidne ravni predstavljajo bistvo organizacijske kulture.

Za Kavčiča (1994) so opazne oziroma vidne sestavine organizacijske kulture tiste, ki so dostopne zunanjemu, neposrednemu opazovanju. Ločijo se po tem, koliko poudarjajo opazne pojave organizacijske kulture. Vidne sestavine po Kavčiču (1994) so:



Slika 19: Sestavine organizacijske kulture
Vir: Lasten

Vrednote. Vrednote so za posameznika merilo, s katerim presoja svoje ravnanje. Omogočajo mu rangiranje različnih alternativnih delovanj. Delujejo kot notranja kontrola v posamezniku, praviloma pa imajo splošnejšo vrednost ter integrativno vlogo v organizaciji. Nastale so kot potrjevanje tistega načina ravnanja, ki je koristno za organizacijo. Ker so težko neposredno vidne, moramo o njih pogosto sklepati šele na podlagi spraševanja ključnih ljudi v organizaciji. Vrednote so ponotranjena merila posameznika za presojanje, katera vedenja so pravilna in katera napačna. Temeljijo na osebni izkušnji posameznika in se začenjajo razvijati že v zgodnji mladosti. V skupini se najprej oblikujejo skupne vrednote in prepričanja, nato še skupne predpostavke, če so dejanja v skladu z vrednotami pokažejo za uspešna.

Norme. Norme so kolektivna pravila delovanja, ki uravnavajo ciljno delovanje ljudi in skupin. Usmerjajo k delovanju, ki povezuje družbene skupine. Zagotavljajo konsistentnost v delovanju članov skupine, njihovo neupoštevanje je povezano s sankcijami (ukazi, zapovedi, prepovedi, usmeritve, priporočila, nasveti, dovoljenja itd.).

Tipični **obrazci vedenja** so v širše skupine povezane prvine obnašanja, ki so tipične za neko skupino in to skupino ločujejo od drugih. Skupine se med seboj ločujejo po takih tipičnih obrazcih vedenja.

Vzorniki so uspešni voditelji ali člani organizacije, katerih delovanje je bilo za organizacijo izjemno koristno. Pogosto gre za ustanovitelje oziroma dolgoletne uspešne voditelje organizacije.

Simboli ustvarjajo skupno mišljenje zaposlenih in jim omogočajo medsebojno komunikacijo in razumevanje.

Zgodbe služijo za definiranje narave kulture in čaščenje nekdanjih in sedanjih članov organizacije, ki imajo posebne zasluge. Zgodbe z vrednotami in prepričanji, ki jih nosijo, pomagajo zaposlenim najti pravo pot za reševanje problemov. Organizacije so polne raznih zgodbic o uspehih in neuspehih, o ustanoviteljih in podobnem, ki običajno vsebujejo nauke o vložnem trudu v podjetje ali organizacijo, ki ga je običajno vložil ustanovitelj, katerega vizija lahko še vedno vodi podjetje ali organizacijo.

Običaji in obredi v organizaciji, kamor sodijo odnos do različnih dogodkov, odnos do uspehov članov organizacije, način oblačenja itd. okrepijo splošno sprejete vrednote, ki so del organizacijske kulture. Obstaja več vrst obredov, kot so prehodni, stopnjevalni, obnovitveni, konfliktni, integracijski in degradacijski. Osnovni motiv za obrede je že od nekdaj želja vodilnih, da poskušajo na enostavni način razložiti tisto, kar se zdi nerazložljivo in pokazati na primeru, kaj je tisto, kar želijo od zaposlenih. Obredi in rituali so eni najbolj vidnih vidikov organizacijske kulture.

Komunikacije so ključnega pomena za funkcioniranje organizacije. Z vidika organizacijske kulture so pomembne formalne in neuradne komunikacije. Gre za vprašanje ali člani organizacije verjamejo formalnemu sistemu komuniciranja, kje in kako prihaja do pomembnih informacij, ali obstoje v organizaciji govorice ter kakšna je njihova narava in obseg.

V **proizvodih in storitvah** najlažje odkrijemo vidne sestavine organizacijske kulture, predvsem če opazujemo odnos zaposlenih do njih.

Določeno vrsto opaznih vidikov organizacijske kulture predstavljajo tudi **pravila**, s katerimi organizacija določi, kaj se spodobi in kaj ne, kakšna vedenja so primerna in pravilna in katera ne, prav tako pa so določene tudi vloge posameznikov oziroma, kje se posameznik v socialnem sistemu organizacije nahaja.

V organizacijah pogosto učijo nove zaposlene, da je določeno ravnanje in mišljenje pravilno. Pomembne vrednote so nato pripisane posameznim dnevnim opravilom in problemom. S povezovanjem vrednot in akcij organizacija vpliva na najgloblje in najmočnejše sfere v posamezniku, saj opravljeni nalogi ne daje le pomena pač pa tudi vrednost, da posameznik dela pravilno, primerno in opravlja pomembno delo.

Dobro razvita filozofija v organizaciji, ki je sicer v domeni managementa, je pomembna zaradi tega, ker določa splošno razumljive omejitve za vse člane organizacije, priskrbi dosleden način pristopanja in reševanja novih problemov in novih situacij ter pomaga posameznike obdržati skupaj na način, da jim zagotavlja dobro poznano pot do uspeha.

6.3 ORGANIZACIJSKA KULTURA V PODJETJU

Organizacijska kultura je sistem vrednot, prepričanj, stališč, značilnih normativov vedenja, komunikacijskih vzorcev in navad, ki se je izoblikoval skozi življenjsko obdobje podjetja in se kaže kot način razmišljanja in vedenja zaposlenih, zato je močan dejavnik uspešnosti podjetja (Majcen, 2009, 56).

V prihodnjem obdobju bo podjetje poslovalo v spremenjenih razmerah, zato sta uresničevanje strategije in prihodnja poslovna uspešnost odvisna od tega, kolikšna je njegova sposobnost prilagajanja. Ker sta pripravljenost na spremembe in hitrost odziva na spremenjene pogoje odsev organizacijske kulture, si bo podjetje, ki želi biti tudi v prihodnje konkurenčno in uspešno, prizadevalo razviti oziroma oblikovati tako organizacijsko kulturo, ki bo zagotavljala pravočasno pripravljenost podjetja in zaposlenih na nove izzive in priložnosti.

Da bi organizacijsko kulturo prilagodili prihodnjim zahtevam, je potrebno obstoječo spremeniti. Pri usmerjanju procesa preoblikovanja organizacijske kulture se sprašujemo:

- kakšne so sedanje kompetence, vrednote, socialne veščine, navade, odnos do dela, sodelavcev in okolja,
- kakšne vrednote, socialne veščine, navade, odnos do dela, sodelavcev, podjetja in do okolja bodo pomembni za obvladovanje poslovnega procesa v prihodnosti,
- kako zmanjšati zaznane razlike med sedanjimi in želenimi kompetencami zaposlenih.

Ravnanje zaposlenih in organizacijska kultura sta odsev vrednot in socialnih veščin, ki so del kompetentnosti zaposlenih. Organizacijsko kulturo nam bo uspelo spremeniti, če bodo želene vrednote in druge kompetenčne značilnosti sestavni del strateške usmeritve podjetja, če bodo zelo jasne in prenesene vsem zaposlenim. Zlasti pa je pomembno, da poskrbimo, da jih najprej sprejmejo in se v skladu z njimi začnejo obnašati vodje, katerih naloga je, da s svojim zgledom, opozarjanjem sodelavcev in vedenjskimi povratnimi informacijami spreminjajo organizacijsko kulturo sodelavcev, ki jih vodijo. Ker se vrednote izražajo skozi vedenje in podjetniško kulturo, se utrjujejo s posnemanjem in z zgledi. Pri tem igra pomembno vlogo vedenje in ravnanje vodij, saj svojim sodelavcem predstavljajo zgled. Zato je za oblikovanje organizacijske kulture pomembno tudi premišljeno načrtovanje usposabljanja vodij za delo z zaposlenimi in za vpliv na utrjevanje oziroma spreminjanje vrednot pri sodelavcih.

Vrednote se spreminjajo zelo počasi, zato jih je treba graditi kontinuirano in dosledno. Poleg tega da skušamo organizacijsko kulturo spreminjati preko vpliva vodij na njihove sodelavce, jo izboljšujemo tudi z usposabljanji, organiziranimi treningi in delavnicami ter s samoučenjem in spreminjanjem navad pri vseh zaposlenih.

Razvoj kadrov v smeri izboljševanja organizacijske kulture, ki je eden od dejavnikov sedanje poslovne uspešnosti podjetja, vpliva tudi na prihodnje poslovne rezultate. Zato je prav, da podjetje dosledno, vsako leto meri organizacijsko kulturo, primerja rezultate s preteklimi ter jo načrtno izboljšuje s spreminjanjem vrednot in s sistematičnim usposabljanjem vodij ter ostalih zaposlenih (Majcen, 2009, 56).



Kako uspešen vodja spodbuja organizacijsko kulturo v podjetju?

6.4 POMEN UČEČE SE ORGANIZACIJE

Ravnanje s kadrovskimi vri postaja ključni dejavnik, ki omogoča doseganje učinkovitosti konkurenčnosti in uspešnosti poslovanj organizacije. Zaposleni in njihove sposobnosti, znanje in motivacija so sestavine vsake dejavnosti v organizaciji in postajajo njena konkurenčna prednost, ki je potrebna za preživetje in njeno uspešnost. Nenehne spremembe so značilnost današnje družbe. Te spremembe se odražajo v novih proizvodih, drugačnem načinu življenja in dela. Če torej hoče organizacija zaposlene, ki so se sposobni odzvati na spremembe, jim mora zagotoviti redno učenje ter najboljšo uporabo, obnavljanje in dopolnjevanja znanja. Učenje v organizaciji postaja nujnost. Organizacija skozi učenje spoznava procese in stanja v okolju in se jim prilagaja.

Če je učenje v organizaciji potreba, mora manager vedeti in razumeti, kako se ljudje učijo, kaj vpliva na njihove odzive in katere spodbude vplivajo na njihovo vedenje.

Metode učenja za zaposlene v organizaciji so pasivne in **aktivne metode** in so primerne za skupinske in individualne oblike. Na podlagi izbire metode ali kombinacije metod lahko izbiramo organizacijsko obliko. V procesu organiziranega učenja izvajalcev se največ uporabljajo naslednje organizacijske oblike:

- predavanje,
- tečaj (je srečanje večjega števila ljudi in pridobivanje znanja in spretnosti na točno določenem področju; razdeljen je na učne enote z opredeljenimi učnimi cilji, ko gre za posredovanje teoretičnih znanj, se uporabljajo predvsem pasivne metode, s katerimi učitelj posreduje znanje večjemu številu ljudi; kadar gre za učenje spretnosti in praktičnih znanj, se uporabljajo aktivne metode in individualno delo),
- poučevanje,
- rotiranje (posameznik se določen čas izmenično uči z delom in poučevanjem na različnih delovnih mestih v organizaciji),
- uvajalni program (gre za kombinacijo sistematičnega in formaliziranega programa uvajanja),
- programirano učenje (je metoda učenja, pri kateri programirano učno gradivo prevzame vlogo učitelja),
- učenje z računalnikom,
- center za samostojno učenje,
- skupine za reševanje problemov (gre za združevanje ljudi, ki skupaj obravnavajo probleme, ki so povezani z delovnimi zahtevami in nalogami; to so študijske skupine, skupine za izboljšanje, programsko usmerjene skupine).

Vodja je ključni dejavnik organiziranega učenja. Obnašanje vodje je model za obnašanje sodelavcev. Njegova učinkovitost pa je odvisna od njegove usmerjenosti v delo in ljudi ter njegovega strokovnega in osebnega znanja.

Primer 8: Zaupanje med vodjo in zaposlenim

Naslednji primer prikazuje zaupanje med vodjo in zaposlenim. Dejstvo je, da problemi v produktivnosti zaposlenih ali neizpolnjene naloge niso ključni problem, kot ga zaposleni običajno razumejo. Ključni problem je nezaupanje vodje v zaposlenega, da se bo držal dogovora. Kot vodja si želite v svojih ekipi zaposlene, na katere se boste lahko zanesli.

Današnji čas zahteva sposobne, prilagodljive in podjetju pripadle zaposlene, ki se bodo potrudili za cilje organizacije in s tem tudi osebne cilje po svojih najboljših močeh.

Vodja: Ali veste, zakaj sem vas poklicala?

Miha: Ja, nisem delal na prioritethih nalogah. Tega ne bom več naredil.

Vodja: Nisem vas zato poklicala.

Miha: Zakaj pa ste me potem želeli videti?


Vodja: Imava težavo.

Miha: Kakšno težavo?

Vodja: Dovolite, da vas nekaj vprašam. Ali sva včeraj imela sestanek?

Vir: <http://www.zmf.si/emesechnik/vodenje-2> (15. 5. 2011)

➤ **Spletni naslov za poglobljanje znanja**

 <http://www.zmf.si/emesechnik/vodenje-2>

POVZETEK POGLAVJA

Iz različnih definicij organizacijske kulture lahko povzamemo, da zajema širok spekter socialnih pojavov, med katerimi so najpomembnejši nazori, vrednote, norme, pravila vedenja, simboli, prepričanja ipd. (Pagon, 2004).

Organizacijske kulture ne moremo spremeniti kar naenkrat. To bi pomenilo, da bi zamenjali vse zaposlene, poslanstvo in vizijo podjetja ter celotno notranjo organiziranost. Kultura nastaja postopoma in se prilagaja spremembam v okolju. Zaradi sprememb je v organizaciji potrebno zagotoviti primerne organizacijske oblike za učenje.

VPRAŠANJA ZA UTRJEVANJE IN RAZMIŠLJANJE

1. Opišite sestavine organizacijske kulture?
2. Kje so najbolj vidne sestavine organizacijske kulture?
3. Navedite razloge za spremembo organizacijske kulture?
4. Kakšna kultura podjetja je zmagovalna?
5. Zakaj v podjetjih prihaja do sprememb?
6. Kdo so nosilci spreminjanja organizacijske kulture?
7. Kako razviti organizacijsko kulturo, ki bo omogočala obstoj na trgu?
8. Kaj so vrednote podjetja?
9. Poiščite nasprotujoče si vrednote v podjetju in razmislite, kako bi jih med seboj pobotali?
10. Kakšen je sistem vrednot v podjetju, ki ga poznate? Naštejte in opišite! Kaj bi bilo treba spremeniti?

11. Kakšno obnašanje je značilno za člane uspešne podjetniške skupine?
12. Katere so najpogostejše napake, ki se jim mora podjetnik izogniti pri sestavljanju podjetniške skupine?
13. Zakaj je stalno učenje in prilagajanje pomembno?
14. Katera znanja mora obvladati uspešen podjetnik?



**Razmislite, na kakšen način lahko spremenimo organizacijsko kulturo?
Od česa vse je odvisna uspešnost podjetja?**

LITERATURA

Majcen, M. *Management kompetenc*. Ljubljana: GV Založba, 2009.
Ivanko, Š. *Kultura organizacije*. Ljubljana: Fakulteta za upravo, 2004.
Kavčič, B. *Organizacijska kultura*. Radovljica: Didakta, 1994.

7 LITERATURA

- Bajec, A., Jurančič, J., Klopčič, M. *Slovar slovenskega knjižnega jezika*. Ljubljana ZRC SAZU, 1997.
- Belčič, F. *Proces zaposlovanja kadrov*. Kranj: Moderna organizacija v okviru FOV, 2002.
- Bernik, J. *Management in vodenje*. Portorož: Visoka šola za podjetništvo, 2000.
- Erčulj, J., Vodopivec, I. *S komunikacijo do ciljev*. Ljubljana: Šola za ravnatelje, 1999.
- Ferjan, M. *Poslovno komuniciranje*. Kranj: Moderna organizacija, 1998.
- Finance Akademija (online). 2011. (citirano 15. 2. 2011). Dostopno na naslovu: <http://www.finance-akademija.si>.
- Gawlinski, G. *Načrtujmo skupaj*. Ljubljana: Društvo za razvijanje preventivnega in prostovoljnega dela, 2000.
- Ivanko, Š. *Kultura organizacije*. Ljubljana: Fakulteta za upravo, 2004.
- Ivanko, Š. *Organiziranje podjetij v tržnem gospodarstvu*. Kranj: Moderna organizacija, 1990.
- Kavčič, B. *Poslovno komuniciranje*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 2002.
- Kadrovski viri (online). 2011. (citirano 14. 5. 2011). Dostopno na naslovu: <http://www.agito.si/slo/products/hrm/strani/hrm.aspx>.
<http://www.agito.si/slo/products/hrm/strani/letni-razgovori.aspx>.
- Kavčič, B. *Osnove poslovnega komuniciranja*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 2004.
- Kavčič, B. *Organizacijska kultura*. Radovljica: Didakta, 1994.
- Kneževič, A. N. *Oljka*. Radovljica: Didakta, 2001.
- Kneževič, A. N. *Se znamo obnašati*. Ljubljana: 2005.
- Komunala Kranj (online). 2011. (citirano 10. 5. 2011). Dostopno na naslovu: <http://www.komunala-kranj.si>
- Kralj, J. *Temelji managementa in naloge managerjev*. Koper: Visoka šola za management, 2001.
- Likar, B. *Management inoviranja*. Koper: Fakulteta za management, 2006.
- Lipičnik, B. *Človeški viri in ravnanje z njimi*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 1996.
- Lipičnik, B. *Ekonomika in organizacija podjetja*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 1994.
- Lipičnik, B. in Mežnar, D. *Ravnanje z ljudmi pri delu*. Ljubljana: Gospodarski vestnik, 1998.
- Lipovec F. *Razvita teorija organizacije*. Maribor: Založba Obzorja, 1987.
- Maddux, B. *Poverjanje nalog za boljši uspeh*. Ljubljana: Mladinska Knjiga, 1992.
- Majcen, M. *Management kompetenc*. Ljubljana: GV Založba, 2009.
- Marentič Požarnik, B. *Psihologija učenja in pouka*. Ljubljana: DZS, 2003.
- Mihalič, R. *Kako upravljam znanja*. Škofja Loka: Mihalič in partner, 2010.
- Mihaljčič, Z. *Poslovno komuniciranje*. Ljubljana: Jutro, 2000.
- Mihaljčič, Z. in Šantl, Mihaljčič, L. *Poslovno komuniciranje, delovni zvezek*. Ljubljana: Jutro, 2000.
- Možina, S., Tavčar, M. I., Kneževič, A. N. in Zupan, N. *Poslovno komuniciranje: evropske razsežnosti*. Maribor: Založba Obzorja, 2004.
- Možina, S. Lipičnik, B. *Management: Nova znanja za uspeh*. Radovljica: Didakta, 2002.
- Možina, S., Svetlik, I., Jamšek, F. *Management kadrovskih virov*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede, 2002.
- Musek, J. *Osebnost pod drobnogledom*. Maribor: Založba Obzorja, 1993.
- Musek, J. *Znanstvena podoba osebnosti*. Ljubljana: Educy, 1997.
- Musek, J. *Zgodovina psihologije*. Ljubljana: Filozofska fakulteta, Oddelek za psihologijo, 2003.
- Popovič, M., Zajc M. *Vstop v poslovni svet*. Ljubljana: Tehniška založba, 2002.
- Razvojna agencija (online). 2011. (citirano 15. 1. 2011). Dostopno na naslovu: http://www.ra-sinergija/cvz/egradiva/nacrtovanje_kariere/75_navodila_za.

- Sagadin, Leskovar, D. *Prijazna javna uprava*. Maribor: Tiskarna Petrič, 2006.
- Strateške komunikacije. 2011. (citirano 10. 2. 2011). Dostopno na naslovu: <http://www.dialogos.si/slo/objave/clanki/letni-razgovori>.
- Tavčar, M. *Razsežnosti managementa*. Koper: Visoka šola za management. 2000.
- Ule, M. *Psihologija komuniciranja*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede, 2005.
- Vidic, F. *Kako razviti uspešno podjetje*. Ljubljana: GEA College d. d., 1997.
- Vila, A. *Organizacija in organiziranje*. Moderna organizacija, Kranj, 1994.
- Vstopimo skupaj v poslovni svet. (online). 2011. (citirano 14. 1. 2011). Dostopno na naslovu: <http://www.poslovnisvet.si/clanki/kako-oblikovati-dober-delovni-tim>.
- Založba Forum media (online). 2011. (citirano 15. 5. 2011). Dostopno na naslovu: <http://www.zmf.si/emesechnik/vodenje-2>.
- Zidar Gale, T. *Medosebno komuniciranje na delovnem mestu*. Ljubljana: GV izobraževanje, 2005.



Projekt **Impletum**

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

Konzorcijski partnerji:



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