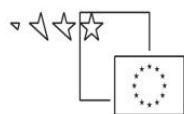




REPUBLIKA SLOVENIJA  
MINISTRSTVO ZA ŠOLSTVO IN ŠPORT



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

# POSLOVNO KOMUNICIRANJE IN VODENJE

ANDREJA KRIŽMAN  
BORISLAVA ANGELOVSKI

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

**Avtorici:**

mag. Andreja Križman, univ. dipl. ekon.  
Borislava Angelovski, univ. dipl. ekon.  
Prometna šola Maribor  
Višja prometna šola



**Strokovna recenzentka:**

mag. Mirjana Ivanuša Bezjak, univ. dipl. ekon.

**Lektorica:**

Vilma Majerle, uč. slovenščine

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

005.57(075.8)(0.034.2)

KRIŽMAN, Andreja, 1963-

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

Način dostopa (URL): [http://www.zavod-irc.si/docs/Skriti\\_dokumenti/Poslovno\\_komuniciranje\\_in\\_vodenje-Angelovski\\_Krizman.pdf](http://www.zavod-irc.si/docs/Skriti_dokumenti/Poslovno_komuniciranje_in_vodenje-Angelovski_Krizman.pdf). - Projekt Impletum

ISBN 978-961-6820-38-7  
1. Angelovski, Borislava  
249244160

Izdajatelj: Konzorcij višjih strokovnih šol za izvedbo projekta IMPLETUM

Založnik: Zavod IRC, Ljubljana.

Ljubljana, 2008

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

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

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

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

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

## KAZALO VSEBINE

<b>1</b>	<b>MEDOSEBNO IN POSLOVNO KOMUNICIRANJE .....</b>	<b>3</b>
	UVOD V POGLAVJE .....	3
1.1	KOMUNIKACIJA IN POSLOVNO SPORAZUMEVANJE KOT PROCES .....	4
1.2	POSLOVNO KOMUNICIRANJE .....	6
1.3	BESEDNO IN NEBESEDNO KOMUNICIRANJE .....	8
1.3.1	Besedno komuniciranje .....	9
1.3.1.1	Govorno komuniciranje.....	9
1.3.1.2	Pisno komuniciranje.....	10
1.3.1.3	Poslovna korespondenca .....	10
1.3.2	Nebesedno komuniciranje .....	13
1.4	VRSTE POSLOVNEGA SPORAZUMEVANJA .....	16
1.4.1	Razgovor.....	16
1.4.2	Intervju – tehnika postavljanja vprašanj.....	19
1.4.3	Zaposlitveni intervju.....	21
1.4.4	Načini poslušanja sogovornika.....	22
1.4.5	Prezentacija.....	24
1.4.6	Vodenje sestanka .....	25
1.5	KULTURA POSLOVNEGA KOMUNICIRANJA .....	29
	POVZETEK PRVEGA POGLAVJA.....	31
	Priporočena literatura za poglobljanje prvega poglavja .....	3
<b>2</b>	<b>ČLOVEŠKI VIRI V ORGANIZACIJI .....</b>	<b>33</b>
	UVOD V POGLAVJE .....	33
2.1	ČLOVEKOVE ZMOŽNOSTI.....	33
2.2	ČUSTVENA INTELIGENCA .....	37
2.3	OSEBNOST.....	38
2.4	UPRAVLJANJE S ČLOVEŠKIMI VIRI .....	40
2.4.1	Definiranje osnovnih kriterijev zaposlovanja.....	41
2.4.2	Definiranje kriterijev nagrajevanja.....	42
2.4.2.1	Definiranje kriterijev ocenjevanja uspešnosti zaposlenih .....	43
2.4.2.2	Spremljanje razvoja zaposlenih.....	I
2.4.2.3	Kariera.....	45
	POVZETEK DRUGEGA POGLAVJA .....	46
	Priporočena literatura za poglobljanje drugega poglavja .....	3
<b>3</b>	<b>MOTIVACIJA IN MOTIVIRANJE ZAPOSLENIH .....</b>	<b>48</b>
	UVOD V POGLAVJE .....	48
3.1	OPREDELITEV MOTIVACIJE .....	48
3.2	MOTIVACIJSKE TEORIJE.....	49
	POVZETEK TRETJEGA POGLAVJA .....	53
	Priporočena literatura za poglobljanje tretjega poglavja .....	3
<b>4</b>	<b>PODJETJE IN MENEDŽMENT.....</b>	<b>54</b>
	UVOD V POGLAVJE .....	54
4.1	TEMELJNI POJMI IN DEFINICIJE .....	54
4.1.1	Življenjski cikel podjetja .....	57
4.1.2	Vizija in strategija podjetja.....	58
4.2	DEJAVNOSTI MENEDŽMENTA – VODIJ V ORGANIZACIJI.....	62

4.3	RAVNI VODENJA – MENEDŽMENTA .....	62
4.4	POTREBNA ZNANJA VODJE – MENEDŽERJA .....	63
4.5	NALOGE MENEDŽMENTA V SODOBNI ORGANIZACIJI .....	64
4.5.1	Planiranje .....	65
4.5.2	Organiziranje.....	65
4.5.3	Vodenje .....	65
4.5.4	Kontrola .....	65
4.6	POMEN MENEDŽMENTA V SODOBNI ORGANIZACIJI.....	66
4.7	ORGANIZACIJSKA STRUKTURA PODJETJA.....	67
	POVZETEK ČETRTEGA POGLAVJA .....	68
	Priporočena literatura za poglobljanje četrtega poglavja .....	3
<b>5</b>	<b>VODENJE.....</b>	<b>70</b>
	UVOD V POGLAVJE .....	70
5.1	OPREDELITEV POJMA IN POMENA VODENJE.....	71
5.2	GLAVNE ZNAČILNOSTI VODITELJA .....	71
5.3	IZVORI ALI RAVNI VPLIVA, KI GA IMA VODJA NA SVOJE SODELAVCE .....	71
5.4	USMERJENOST VODIJ .....	72
5.4.1	Usmerjenost k ljudem .....	72
5.4.2	Usmerjenost k nalogam.....	73
5.5	VLOGA VODIJ – MENEDŽMENTA V SODOBNI ORGANIZACIJI.....	74
5.5.1	Medosebne vloge .....	74
5.5.2	Informacijska vloga vodij – menedžerjev .....	75
5.5.3	Vloge odločanja menedžmenta .....	75
5.6.	NAČINI VODENJA.....	76
5.7	MODELI VODENJA SODELAVCEV .....	78
5.8	ODLOČANJE V ORGANIZACIJI.....	79
5.8.1.	Stresorji .....	83
5.8.2	Delegiranje nalog .....	85
5.8.3	Avtoriteta .....	86
	POVZETEK PETEGA POGLAVJA .....	87
	Priporočena literatura za poglobljanje petega poglavja .....	3
<b>6</b>	<b>VODENJE SKUPINSKIH PROCESOV .....</b>	<b>88</b>
	UVOD V POGLAVJE .....	89
6.1	SPLOŠNO O TIMU .....	89
6.2	RAZLIKA MED SKUPINO IN TIMOM .....	91
6.3	POMEN IN PREDNOSTI TIMSKEGA DELA .....	93
6.4	SESTAVA IN RAZVOJ TIMA .....	94
6.5	REŠEVANJE PROBLEMOV .....	95
6.5.1	Reševanje problemov v skupini .....	97
6.5.2	Tehnika »4P« – ocenjevanje možne rešitve problema .....	99
6.6	KONFLIKT .....	100
	POVZETEK ŠESTEGA POGLAVJA.....	104
	Priporočena literatura za poglobljanje šestega poglavja .....	3
<b>7</b>	<b>ORGANIZACIJSKA KULTURA .....</b>	<b>105</b>
	UVOD V POGLAVJE .....	105
7.1	ZNAČILNOSTI ORGANIZACIJSKE KULTURE .....	105
7.2	TIPI ORGANIZACIJSKE KULTURE .....	108
7.3	POMEN UČEČE SE ORGANIZACIJE ZA OBLIKOVANJE ORGANIZACIJSKE KULTURE .....	109

POVZETEK SEDMEGA POGLAVJA .....	110
Priporočena literatura za poglobljanje sedmega poglavja .....	3
<b>UPORABLJENA LITERATURA IN VIRI .....</b>	<b>112</b>

## KAZALO SLIK

Slika 1: Sporočilo med pošiljateljem in prejemnikom .....	5
Slika 2: Besedno in nebesedno komuniciranje .....	9
Slika 3: Intervju .....	3
Slika 4: Vodenje sestanka .....	26
Slika 5: Reševanje težavnih situacij v komunikaciji .....	28
Slika 6: Približna slika človeških zmožnosti v širšem smislu .....	35
Slika 7: Podjetnik, menedžer, inovator, promotor .....	56
Slika 8: Krivulja rasti organizacije .....	58
Slika 9: Povezanost ciljev .....	60
Slika 10: Vizija, poslanstvo, cilji podjetja .....	61
Slika 11: Glavne dejavnosti menedžmenta v organizaciji .....	62
Slika 12: Osnovne ravni menedžmenta .....	63
Slika 13: Raven menedžmenta in zanjo potrebna znanja .....	64
Slika 14: Osnovne naloge menedžerjev .....	64
Slika 15: Porazdelitev menedžerjevega časa glede na naloge .....	66
Slika 16: Makro shema organizacijske strukture in razmerij v malem podjetju .....	67
Slika 17: Makro organizacija – Špedicija X .....	67
Slika 18: Mikro organizacije malega podjetja .....	68
Slika 19: Vloge menedžerjev .....	74
Slika 20: Odločanja glede na ravni menedžmenta .....	81
Slika 21: Krmiljenje medsebojnih odnosov v skupini .....	97
Slika 22: Ocenjevanje možne rešitve problema .....	99
Slika 23: Organizacijska kultura kot »ledena gora« .....	107

## KAZALO TABEL

Tabela 1: Primer registra delovnih mest Špedicije X .....	41
Tabela 2: Primer opisnega lista SŽ – delovno mesto: vodja delovne enote .....	42
Tabela 3: Razlike v ravnanju podjetnikov in menedžerjev .....	57
Tabela 4: Prednosti in slabosti načinov odločanja .....	82
Tabela 5: Vrste stresorjev .....	83
Tabela 6: Značilnosti učinkovite in neučinkovite skupine .....	91



# 1 MEDOSEBNO IN POSLOVNO KOMUNICIRANJE

## **V tem poglavju boste spoznali:**

- komunikacijo kot proces,
- poslovno komunikacijo,
- besedno in nebesedno komunikacijo,
- govorno in pisno komunikacijo,
- poslovno korespondenco (predvsem za primere v logistiki),
- vrste poslovne komunikacije,
- kulturo poslovne komunikacije.

## **Ob koncu poglavja boste razumeli:**

- kako poteka komunikacija med udeleženci v procesu;
- kaj, zakaj, komu, kako in kdaj pošiljati sporočilo;
- pomen besedne in nebesedne komunikacije;
- prednosti pisne in ustne komunikacije;
- pomen razgovora;
- značilnosti telefonskega pogovora, interjvuja, prezentacije;
- vlogo internega komuniciranja v podjetju;
- pomen dobre priprave na prezentacijo;
- kako povečamo učinkovitost sestankov, zakaj je potrebno sogovornika dobro poslušati;
- kako ravnamo z različnimi tipi sogovornikov; še posebej s težavnimi;
- zakaj se je potrebno znati kulturno sporazumevati.

## **UVOD V POGLAVJE**

Ljudje delujemo v okolju, s katerim smo v nenehnih povezavah in medsebojnih vplivih; s soljudmi se posvetujemo, vprašamo za nasvet, izmenjujemo izkušnje, sporočamo svoja mnenja in še bi lahko naštevali. V tem poglavju bomo spoznali, da ni vseeno, kako to počnemo. Uspešnejši ljudje bolje obvladujejo različne načine komuniciranja, ki še zdaleč ni usmerjeno le na besedno (pisno ali ustno), temveč obsega veliko paleto različnih »govoric«, ki se jih moramo naučiti razpoznati. Največji del komunikacije namreč poteka z govorico telesa, ki je skupek kretenj, gibanja, oblačenja, vonja, otipa, okusa itd. ter bogati naše komuniciranje z okolico. Spretnejši kot bomo, lažje bomo izražali naše misli, prepričanja, spoznanja ... in uspešnejši bomo na osebnem in poslovnem področju. Teh veščin se lahko naučimo, zato ni nikoli prepozno, če vložimo malo več truda v njihovo spoznavanje in obvladovanje.

## 1.1 KOMUNIKACIJA IN POSLOVNO SPORAZUMEVANJE KOT PROCES

Izraz komuniciranje (izhaja iz grške besede »communicare« – posvetovati se, razpravljati, vprašati za nasvet) pomeni izmenjavanje znanja, izkušenj in informacij. S pomočjo komuniciranja se sporazumevamo, drug drugega prepričujemo, sporočamo svoja mnenja, skušamo vplivati na mnenja in poglede drugih ljudi, vodje posredujejo naloge svojim podrejenim itd.

Če posredujemo sporočilo, naročilo ali nalog drugi osebi, da bi ga sprejela, se zanj ogrela, navdušila in se po njem ravnala, pravimo, da s to osebo komuniciramo. V tem sporočanju ali »komuniciranju« poteka proces vzpostavljanja stikov in oblikovanje razumevanja, kar je sestavni del izmenjavanja vsebine dveh oseb: tistega, ki pošilja sporočilo in tistega, ki ga sprejema (Lipičnik in Možina, 1993, 83).

***Komuniciranje je proces prenašanja informacij  
z medsebojnim sporazumevanjem.***

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

Kot ena osnovnih človeških potreb zavzema komunikacija z drugimi ljudmi izredno pomembno mesto v življenju vsakega človeka. V bistvu so vsi odnosi med ljudmi vezani na komunikacijo. Pri vzpostavljanju kakršnegakoli medsebojnega odnosa se med ljudmi vzpostavlja neke vrste komunikacija, ki seveda ni izključno verbalna, to je sporočanje z besedami. Gibi, mimika (izraz obraza), celo misli in občutki, namenjeni drugim ljudem, predstavljajo način komunikacije.

V skrajni meri se komunikacija nanaša na sprejemanje in pošiljanje, to je na izmenjavo energije med ljudmi. Resnična in prirojena potreba za komunikacijo z drugimi ljudmi izvira iz globine bitja in je vsekakor najvažnejša od vseh človekovih duhovnih potreb.

Medčloveško komunikacijo lahko primerjamo z električnim tokom. Kakor je tok posledica razlike v napetosti med dvema točkama, tako je komunikacija pogojena z neke vrste napetostjo med ljudmi. Človek s pomočjo komunikacije posreduje svoj energijski višek ali sprejema tak višek od drugih ljudi (Trojnar, 1998, 23).

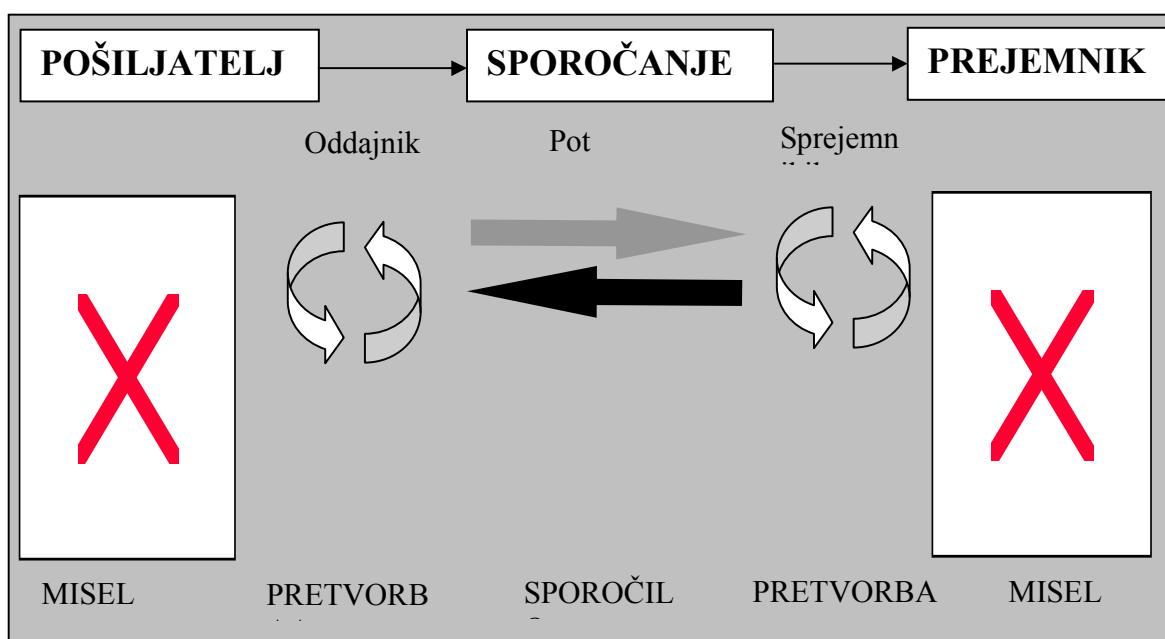
Pri vsakodnevem proizvodnem ali storitvenem procesu zaposleni nenehno komunicirajo med seboj na najrazličnejše načine (pisno, ustno, telefonsko, po elektronski pošti, preko faksa, ...). Ta nenehna komunikacija poteka tako znotraj kot tudi zunaj organizacije. Med nalogami vodij zavzema komuniciranje posebno pomembno mesto. Z njim vodje uresničujejo štiri cilje (Kejžar, 1998, 137):

1. *Informiranje zaposlenih* – predstavlja prenašanje dejstev in spoznanj, tako da jih sodelavci razumejo, osvojijo ali zavržejo, se nekaj naučijo ali ne, jih uporabijo ali pa ne.
2. *Vplivanje na obnašanje in aktivnosti sodelavcev* – gre za vodjevo sugeriranje na spremenjeno ravnanje in delovanje zaposlenih pod vplivom sporočila.



3. *Svetovanje delavcem* – vodja izraža svoje mnenje o tem, kako naj bi sodelavci delali, zlasti v problemstkih stanjih, daje nasvete oziroma strokovna mnenja.
4. *Prepričevanje sogovornikov* – vodja deluje na njih tako, da spremenijo svoja stališča, pojmovanja in prepričanja, in sicer kot je to sam želel.

Komunikacijski proces sestavljajo v poenostavljeni shemi pošiljatelj, sporočilo in prejemnik (slika 1).



Slika 1: Sporočilo med pošiljateljem in prejemnikom  
Vir: Lipičnik in Možina, 1993, 83

*Pošiljatelj* je oseba, ki pošilja sporočilo. Pošiljatelj se mora pripraviti in pri tem vedeti:  
***kaj, zakaj, komu, kako in kdaj pošilja sporočilo.***

Odgovori na teh pet vprašanj pošiljatelju pomagajo pri oblikovanju vsebine in oblike sporočila. Poglejmo torej, kako si izdelamo podlago za komuniciranje (Lipičnik in Možina, 1993, 83):

**KAJ?**

Kaj moramo sporočiti? (odločitev, nalog, informacijo; neko spremembo; določeno dejstvo, spoznanje, problem)

**ZAKAJ?**

Zakaj je to pomembno? (V čem je problem; ali je sporočilo potrebno?)

## KOMU?

Kdo je oseba, na katero se obračamo? (Kakšna je njegova osebnost? Ali poznamo njen način sprejemanja? Poznamo njena stališča, odziv? Poznamo njene potrebe?)

## KAKO ?

Kako prenesti sporočilo? (z živo besedo; iz oči v oči -v pisarni, na delovnem mestu; pisno; na sestanku, v razgovoru ...)

## KDAJ?

Kdaj je ugoden trenutek? (za nas; za našega sogovornika; ali je to nujno sporočiti sedaj ali kasneje?)

Poslano sporočilo mora biti čimbolj razumljivo, zato da bo prejemnik vedel, kaj mu pošiljatelj želi sporočiti. V organizaciji je izrednega pomena, da delavec, ki mu je bilo določeno sporočilo posredovano, le-to tudi razume; da bo na osnovi tega sporočila izvedel določene aktivnosti. V kolikor je bilo sporočilo napačno razumljeno in razloženo, bodo tudi izvedene aktivnosti po vsej verjetnosti napačne.

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

V kolikor sporočilo, ki ga je prejel delavec, ni točno, bo le-ta v najboljši veri mislil, da je določen izdelek naredil prav. V praksi se vedno znova kaže dejstvo, da sporočila niso bila pravilno razumljena in pojasnjena. Prav zaradi tega ne sme biti komuniciranje enosmerno (brez povratne informacije).

Zaradi velike možnosti nerazumevanja sporočila je izredno pomembno, da pošiljatelj sporočila dobi od prejemnika povratno informacijo. Na osnovi te informacije lahko preveri, ali je bilo sporočilo pravilno sprejeto in razumljeno.

### ***Osnova vsake informacije je podatek.***

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

## 1.2 POSLOVNO KOMUNICIRANJE

Poglejmo, kateri elementi sodijo h komunikacijskemu sistemu podjetja (Kavčič, 2000, 10–13):

1. zbiranje in selekcija informacij,
2. obdelava in oblikovanje informacij,
3. sporočanje,
4. analiziranje informacij,
5. sprejetje informacij,

6. skladiščenje informacij,
7. ponovno najdenje informacij,
8. uporaba informacij.

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

1. poslovne komunikacije imajo praktičen namen,
2. poslovne komunikacije odgovarjajo na konkretna vprašanja,
3. poslovne komunikacije morajo biti prilagojene prejemniku,
4. s poslovnimi komunikacijami se trudimo za dober vtis,
5. poslovno komuniciranje je (praviloma) ekonomično.

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

## **POMNI !**

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

*Sprejmi dejstvo, da se pomen tvojih besed izraža v odgovoru sogovornika in ne v tem, kar si mislil, ko si jih izrekel.*

*Zavedaj se, da tvoje besede vzbudijo v drugih drugačne predstave, čustvene povezave in pomene od vaših.*

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

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

*Pomagaj zaposlenemu, da dela po svojih zmožnostih najbolje.*

*Pogovarjaj se z zaposlenimi, da odkriješ, kaj radi delajo, v čem se počutijo močni, česa se veselijo in izkoristite to "strast" ter jim tako priredite delo.*

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

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

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

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

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

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

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

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

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

*Poskrbi zase in tudi za druge s tem, da si vzameš čas in trud za stalno sproščanje nakopičene energije, ki je v tebi. Tak ventil ti bo omogočal boljšo komunikacijo.*

*Ko te nekdo obtoži, da si ga razjezil, ga poslušaj. Poslušaj, poslušaj, dokler ne konča. Nato ga vprašaj, če ga še kaj moti in ga spet poslušaj in šele nato, ko popolnoma konča, mu odgovori.*

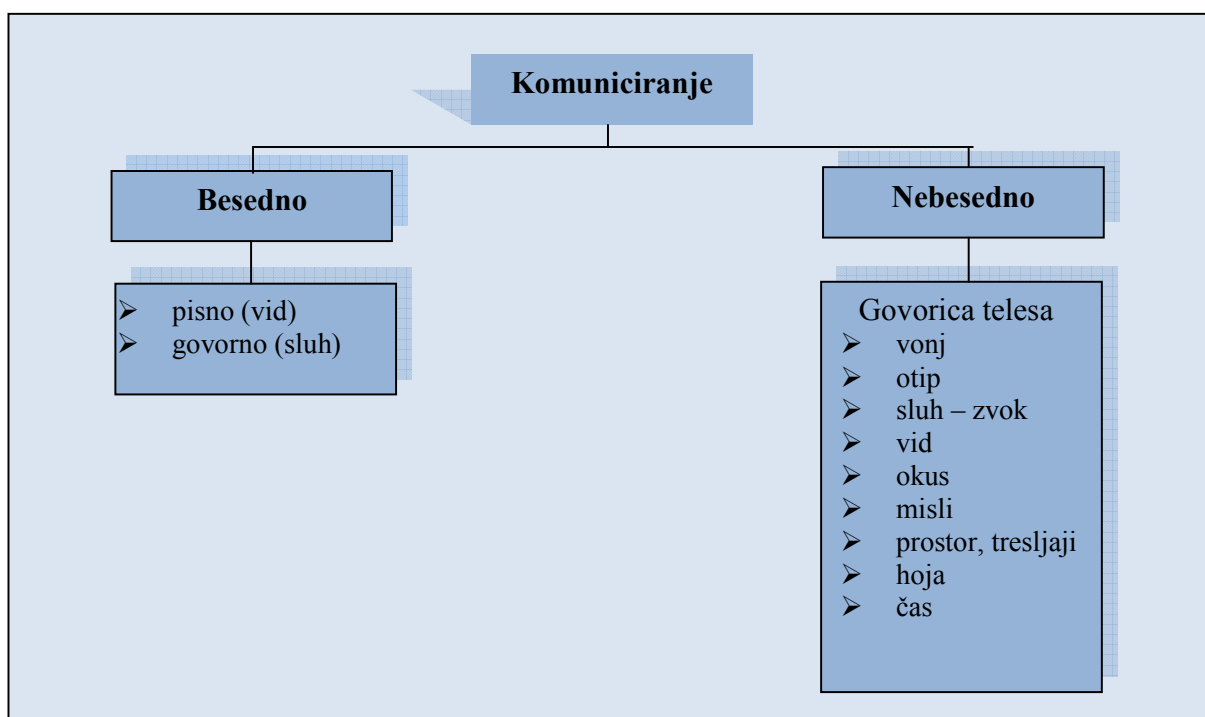


**Razmislite:**

1. Kako poteka vaše vsakodnevno komuniciranje?
2. Ali upoštevate napotke z zgornje liste?
3. Še enkrat jih temeljito preberite; morda lahko pri naslednji komunikaciji kaj od naštetega vključite in ugotovite razliko.

### 1.3 BESEDNO IN NEBESEDNO KOMUNICIRANJE

Komuniciranje oz. sporazumevanje delimo glede na obliko na besedno (verbalno) in nebesedno (neverbalno).



Slika 2: Besedno in nebesedno komuniciranje  
Vir: Lasten

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

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

### 1.3.1 Besedno komuniciranje

Besedno komuniciranje vključuje govorno in pisno obliko.

#### 1.3.1.1 Govorno komuniciranje

Govorno komuniciranje obsega nagovore, formalizirane razgovore med dvema osebama in neformalne govorice. Govorno komuniciranje je hitro, vsebuje tudi povratno informacijo ter omogoča sočasno komuniciranje z več ljudmi. Slabosti se izkažejo takrat, kadar si sporočilo podaja daljša vrsta ljudi. Čim več ljudi sodeluje v prenašanju sporočila, tem večja je možnost, da se bo v komuniciranju pojavila neurejenost (Tavčar, 1995).

Besede razumsko oblikujemo v smiselno govorno obliko; s to verbalno komunikacijo želimo sogovorniku posredovati določeno vsebino s ciljem, da bi jo shranil v svojem spominu in po potrebi uporabil za ciljno usmerjene aktivnosti (Pšeničny et al., 2001).

#### 1.3.1.2 Pisno komuniciranje

Pisno komuniciranje poteka preko pisem, časopisov in revij, oglasnih plošč, v elektronski in različnih optičnih oblikah. Prednost pisnega sporočila so trajnost, jasnost in nazornost sporočila. Pošiljatelju in prejemniku sporočila ostaja dokumentiran zapis sporočila, ki ga je možno hraniti neomejeno dolgo. Pisne komunikacije so ponavadi bolj dodelane, logične in jasne. Pošiljatelj ponavadi mnogo bolj premisli, kaj bo napisal, saj se zaveda, da bo zapis sporočila pričal o njegovi vsebini.

Za nastanek sporočila v pisni obliki je potrebno več časa. Pošiljatelj sporoči prejemniku v eni uri govorjenja mnogo več informacij kot v eni uri pisanja. Govorjenje je pač hitrejšo od pisanja. Pri pisnem komuniciranju največkrat ni takojšnjega povratnega informiranja. Pisno poslovno komuniciranje vključuje najrazličnejše poslovne dopise, poslovne pogodbe, poročila, zapisnike, analize, načrte, razne sezname, ... Ne glede na vsebino je potrebno paziti na dober jezikovni slog, pravilen slovenski jezik ter na primerno obliko.

#### 1.3.1.3 Poslovna korespondenca

Poslovna korespondenca (dopisovanje) je pisno sporazumevanje med pravnimi ali fizičnimi osebami. Izmenjavo misli v pisni obliki imenujejo *dopis*. V kolikor je vsebina dopisov poslovnega značaja, govorimo o *poslovnem komuniciranju*.

Poslovni dopisi omogočajo sporazumevanje med strankami in nadomeščajo osebne stike, o samem poslovnem dogodku pa dajejo pisno dokazilo, kar predstavlja tudi trajnejši dokazni material.

Pri poslovnem dopisovanju je potrebno upoštevati določene zahteve:

1. **Vljudnost** je zahteva, ki jo izrazimo s preišljenim izborom misli in besed; z izbiro ustreznega papirja; s pisavo; z obliko in z videzom dopisa.
2. **Izražanje misli mora biti jasno, kratko, točno in jedrnato**, da se izognemo vsem možnim dvoumnostim, da izločimo nepotrebno pisanje in tako prihranimo čas pošiljatelju in naslovljencu dopisa. Vse navedbe in podatki v dopisu morajo biti točni in resnični. Vsebinsko v dopisu je potrebno razporediti pregledno in v logičnem zaporedju.
3. **Uporabljati je potrebno pravilen slovenski (knjižni) jezik**, brez nepotrebnih tujk, nedopustnih okrajšav, jezikovnih in stilističnih nepravilnosti.

Vse zahteve lahko izpolnimo, v kolikor pred pisanjem dopisa zberemo vse potrebne podatke in si sestavimo osnutek ali koncept. Osnovne misli koncepta nato razširimo v stavke in jih pravilno razporedimo na uvod, jedro in zaključek. Tekst nato preverimo z vsebinske in jezikovne plati. Za vsak poslovni dopis moramo izbrati ustrezen papir. V kolikor ima podjetje že predtiskane dopise z zaglavjem oz. logotipom podjetja, jih uporabimo. V nasprotnem primeru pa uporabimo bel list A4 formata ali prepisan obrazec.

Vsak poslovni dopis mora vsebovati vse bistvene sestavine:

- *firno pošiljatelja (naslov podjetja),*
- *kraj in datum,*
- *delovodna številka,*
- *prejemnikov naslov,*
- *predmet (zadeva),*
- *vsebina (uvod, jedro, zaključek),*
- *pozdrav,*
- *podpis,*
- *priloge.*

Glede na to, da vas zanima prometna dejavnost, si na primeru pogledimo, kateri poslovni dopisi nastopajo najpogosteje pri prevozu oseb in blaga (npr. na Slovenskih železnicah). Jasno je, da vseh poslovnih dopisov ne bomo naštevali, našteali bomo le tiste vsebine, s katerimi se boste sami prav gotovo najpogosteje srečevali, ne glede na to, v katerem podjetju boste delali.

### ***Pri prevozu potnikov***

Pri prevozu potnikov se poslovna korespondenca običajno nanaša na organizacijo prevozov za večje skupine ljudi. Poslovni dopisi so običajno naslednje vsebine: *povpraševanje po možnosti prevoza skupine na določeni relaciji (čas prevoza, cena prevoza, vključno z možnimi komercialnimi popusti, način in rok plačila), ponudba prevozne storitve - kot odgovor na povpraševanje, potrditev ponudbe s strani potencialnega uporabnika prevozne storitve, sprememba ali preklic naročila prevoza, urgentni dopis, pogodba o prevozni storitvi, reklamacija prevozne storitve, dopisi s splošnimi informacijami itd.* K poslovnim dopisom prištevamo tudi fakturo ter vse dopise, ki se nanašajo na fakturiran znesek opravljene prevozne storitve, to je morebitne reklamacije na zaračunano višino storitve, neupoštevanje dogovorjenega roka plačila fakture, ...

### ***Pri prevozu blaga***

Poslovna korespondenca je podobna kot pri prevozu potnikov, le da gre tukaj za vsebino dopisov, ki se nanašajo na prevoz blaga. Pogledimo, kateri poslovni dopisi so najpogostejši: *povpraševanje po prevozu blaga na določeni relaciji, povpraševanje po najemu skladiščnih prostorov, ponudba prevoznika – odgovor na povpraševanje, potrditev ponudbe s strani uporabnika ali njena zavrnitev, komercialna pogodba, najemna pogodba, zapisnik o poškodbi na blagu, reklamacija prevoza, odškodninski zahtevek v primeru, da pride pri prevozu blaga do poškodb, dopisi s splošnimi informacijami (npr. obveščanje uporabnikov o vpeljani novi prevozni storitvi) itd.*

Vsi dopisi se največkrat pišejo v slovenskem jeziku. Kadar pa gre za poslovno korespondenco v mednarodnem prometu, je dopis potrebno napisati v nemškem ali angleškem jeziku. Običajno so v podjetjih za pisanje dopisov v tujem jeziku na razpolago ustrezni kadri.

Poglejmo si, kako se pravilno napiše poslovni dopis.



### Študijski primer 1.1: Kako pravilno napišemo poslovni dopis?

Oblika dopisa mora biti takšna, kot je predpisana, kar pomeni, da v glavi dopisa vedno zapišemo pošiljateljev naslov in ostale podatke, nato šele sledi prejemnikov naslov.

#### Primer:

**Prevoznništvo Maglaj**  
Partizanska 12, 2000 Maribor  
Tel.: 02 / 29 22 400  
Faks: 02 / 29 22 401

Številka: 275/2008/I.  
Datum: 21.08. 2008

**TOVARNA POHIŠTVA LIPA d.d.**  
**Predsednik uprave g. Jurij Krajnc**  
**Mariborska 20, 3000 Celje**  
**fax: 02/ 740 12 22**

#### **ZADEVA: Ponudba za prevoz**

Ali

#### *Ponudba za prevoz*

*(Vedno zapišemo, kakšna bo vsebina dopisa.)*

*Nato sledi besedilo, ki naj ima uvod, jedro in zaključek.*

#### **Nekaj primerov možnih uvodnih besed:**

Zahvaljujemo se vam za vaše povpraševanje glede... Zagotavljamo vam, da naše prevozne storitve lahko uspešno izpolnijo vaše zahteve...

Odpri smo več novih skladiščnih centrov in s tem bistveno povečali obseg našega poslovanja. Prosimo, da nam sporočite...

Ogledali smo si vaše izdelke na zagrebškem sejmu. Naša posebna pozornost je veljala novemu načinu embalaranja vaših izdelkov, v čemer vidimo priložnost, da vam za potrebe transporta ponudimo naše storitve.

Številna tuja podjetja preko nas na našem tržišču uspešno oglašujejo svoje izdelke in storitve. Zato vas vabimo, da...

#### **Nekaj primerov možnih zaključnih besed:**

Upamo, da se boste odločili za naše poslovne storitve...

Vljudno vas prosimo za takojšen odgovor...

Vaše naročilo bomo tudi v prihodnje izpolnili z največjim zadovoljstvom...

Vljudno vas prosimo za posredovanje dodatnih podatkov o tovoru, da bi lahko kvalitetno izdelali transportni načrt...

Želimo vam uspešen nastop na novem trgu in obenem upamo, da nam boste zaupali nadaljnje prevoze.

Prosimo vas za pisno potrditev naročila prevozne storitve.





### Razmislite:

1. Ali je pomembno, da pošiljatelj upošteva vse zahteve, ki jih ima poslovna korespondenca in zakaj? Pojasnite odgovor.
2. Ker gre za uradni dopis, sta predpisani oblika in vsebina. Ali pri pisni osebni (ne poslovni) komunikaciji kaj odstopamo od teh zahtev?
3. Kako vplivajo nove tehnologije (s pomočjo e-pošte) na pisno komunikacijo?
4. Ali pri pisnem komuniciranju dovolj skrbite za pravilno rabo slovenskega jezika?



### Spletni naslovi za:

Poglobljanje znanja o poslovnih pismih

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

Poglobljanje znanja o pravilih komuniciranja na internetu

<http://www.poslovni-bazar.si/?mod=articles&article=130>

## 1.3.2 Nebesedno komuniciranje

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

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

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

Zelo podobno vlogo ima tudi *okus*. Največkrat pride do izraza pri jedi. Pri posameznikih sproža različne reakcije. Ljudje imamo različne okuse. Kar je enemu primerno, drugemu ni. V zvezi s hrano pa je potrebno upoštevati še dejstvo, da ljudje različnih jedi ne jedo. Kombinacija določenih okusov in vonjav jim preprosto ne odgovarja. Poznavanje okusa je zelo pomembno, kadar vabimo poslovnega partnerja na poslovno kosilo.

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

Nebesedna sporočila so tudi *mraz* ali *vročina* ter *zatišje* ali *prepih*.

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

Govorica telesa obsega:

1. *proksemiko – položaj in gibanje ljudi v prostoru,*
2. *držo in hojo ljudi,*
3. *gestiko – kretnje rok, nog in glave ter*
4. *mimiko – izraz obraza in oči.*

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

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

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

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

Urejenost ne velja samo za obleko. Posebno mesto pripada ***osebni urejenosti in higieni***. Gre za negovane in urejene lase, urejeno in gladko obrito brado ali brke, urejene nohte in zobe, brezhibno čistočo in vonj po svežem. Pri tem ženske ne smejo pretiravati z nakitom in vonjavami. K primernim oblačilom ne smemo pozabiti tudi čistih in udobnih čevljev. Prvi vtis o zunanji podobi sogovornika si oblikujemo v prvih 5 sekundah – nato ga le počasi dopolnjujemo in spreminjamo. Prav zaradi tega je zelo pomemben ***"prvi vtis"***.

Zelo pomembno vlogo pri neverbalnem sporazumevanju ima **razdalja med udeleženci**. Medsebojne razdalje udeležencev so različne. Pri komuniciranju se udeleženci nahajajo v medsebojni razdalji.

Ločimo 4 stopnje področij (Hall, 1966):

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

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

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

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

Za uspešen poslovni razgovor so sporočila, dana z »govorico telesa«, izrednega pomena, zato je pomembno, da se v to področje posebej poglobite. Namreč, vrednostna sporočila imajo lahko pozitiven ali negativen predznak. Če se tisto, kar govorimo in tisto, kar sporočamo z neverbalnim vedenjem ali govorico telesa, med seboj ne ujema, in če naša sporočila, ki opredeljujejo odnos, potrjujejo izgovorjeno vsebino, doživljamo vtis skladnosti v komunikaciji. Skladna komunikacija pa je pogoj za razvoj zaupanja in šele takrat, ko zaupamo drugemu, smo pripravljeni sprejemati njegova sporočila.

Če se govorjenje ne ujema in ni skladno z govorico telesa ter sogovorniku pošiljamo neverbalne informacije o negativnem odnosu do vsebine, sebe in/ali tistega, s katerim komuniciramo, potem s tem zanikamo izgovorjeno vsebino. Ob neskladni komunikaciji prejemnik sporočila vedno verjame neverbalnemu sporočilu. *Neskladna komunikacija* povzroča razvoj nezaupanja, ki ovira ali preprečuje sprejemanje sporočil (manjša slišnost, slabša prepričevalno moč ali celo popolnoma blokira verbalna sporočila); *skladna komunikacija* pa krepi zaupanje, povečuje slišnost in ima večjo prepričevalno moč (Pšeničny et al., 2001, 286).

***V primeru neskladne komunikacije ni uspešno zaključenega poslovnega razgovora in učinkovitega vodenja.***



#### **Spletni naslovi za:**

Poglobljanje znanja o govorici telesa

<http://www.poslovni-bazar.si/?mod=articles&article=512>

Poglobljanje znanja o rokovanju

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

Poglobljanje znanja o nebesednem komuniciranju

<http://www.poslovni-bazar.si/?mod=articles&article=584>

Poglobljanje znanja o vonjavah

<http://www.poslovni-bazar.si/?mod=articles&article=738>

Poglobljanje znanja - splošno o komuniciranju

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

## **1.4 VRSTE POSLOVNEGA SPORAZUMEVANJA**

### **1.4.1 Razgovor**

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

*Poslovni razgovor se, za razliko od družabnega, nanaša na poslovanje v podjetju in zunaj njega.*

*Poslovni razgovor se od družabnega ali zasebnega razlikuje glede cilja, ki ga želimo doseči.*

*Poslovni razgovor je uspešen, če dosega svoje cilje (ki so usmerjeni v cilje podjetja).*

*Poslovni razgovor je učinkovit, če dosega svoje cilje s kar najmanjšo porabo resursov (čas, prevozni stroški, ...).*

*Poslovni razgovor v ožjem pomenu je namenjen doseganju poslovnih ciljev podjetja (npr. pri prodaji ali nabavi, pri razmerju s konkurenti, reševanju problemov med oddelki, ...).*

*Značilnost poslovnega razgovora je neposredno (istočasno komuniciranje), dvosmerno ali večsmerno; odvisno od števila udeležencev. Udeleženci poslovnega razgovora se zberejo na istem mestu (s pomočjo telefona, satelitske povezave, telekonference ali interneta).*

*Poslovni razgovor je sestavljen iz sporočil in odgovorov nanje.*

*Bistvo poslovnega razgovora je besedno in nebesedno komuniciranje.*

*Poslovni razgovor je osnovna oblika neposrednega besednega komuniciranja. Prav zato je osnova za druge oblike in namene poslovnega komuniciranja: za poslovne sestanke, za poslovna pogajanja, za poslovne predstavitve, za poslovno svetovanje, za tiskovno konferenco, ...*

*Vsak udeleženec poslovnega razgovora potrebuje določena znanja, spretnosti in tudi izkušnje za vodenje in/ali sodelovanje pri razgovoru.*

Najpomembnejše sestavine razumljivega podajanja (komuniciranja) svojih misli pri poslovnem razgovoru so: enostavnost, urejenost, jedrnatost, spodbudnost, razumljivost.

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

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

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

Poglejmo, kaj si je vredno zapomniti glede poslovnega razgovora po telefonu.

### **Telefonski pogovor**

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

*Telefoniranje ima kar nekaj prednosti (Možina, Tavčar in Kneževič, 1998, 138):*

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

*Telefoniranje pa ima tudi določene slabosti (Možina, 1998, 139):*

- Telefoniranje je poslovni razgovor z zavezanimi očmi (ne vidimo sogovornikove nebesedne komunikacije).
- Ocenjevanje sogovornika in vživljanje vanj je težavnejše brez nebesednega komuniciranja.
- Telefonsko komuniciranje preskakuje mnoge stopnje, ki vodje ščitijo pred nepovabljenimi sogovorniki in pred razgovori ob nepravem času.
- Telefonski pogovori postajajo vodjem največji "tatovi časa".

- Za telefonskim pogovorom (praviloma) ne ostane nikakršna sled. Sogovornika ne vesta drug za drugega, ali sta si ugotovitve in dogovore zapisovala; odtod tudi razširjena navada, da je potrebno telefonske pogovore na kratko potrjevati s pisnimi sporočili.
- Sogovornika v poslovnem telefonskem razgovoru nikdar ne vesta, ali ju sliši še kdo drug.

Telefonski pogovor je sestavljen z več zaporednih korakov oz. aktivnosti:

1. priprave na telefonski klic (čas in kraj klica),
2. telefonski klic,
3. predstavitev in uvod,
4. vsebina telefonskega pogovora,
5. konec telefonskega razgovora,
6. vljudno slovo od sogovornika.

Vedno si je pametno telefonske razgovore (vsebino in zaključke pogovora) zapisovati v beležnico. Poleg klasičnega telefona pa so na voljo še druge oblike neposrednega pogovora na daljavo: mobiteli, video konference, računalniške spletne klepetalnice v povezavi z videokamero in podobno.

Če si hočemo pridobiti prijatelje, ljudi ob srečanju pozdravimo karseda živahno in z navdušenjem. Enako psihologijo uporabljamo tudi, kadar nas kdo pokliče po telefonu. V našem glasu naj bo čutiti, kako zelo veseli smo, da nas je tista oseba poklicala. Številna podjetja urijo svoje zaposlene, da stranke, ki kličejo, pozdravijo s tonom, ki izžareva navdušenje in zanimanje zanje. Stranke tako dobijo občutek, da se v podjetju silno zanimajo zanje. Imejte to v mislih, ko prihodnjic dvignete slušalko (Carnegie, 2000, 86).

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



**Spletni naslovi za:**

Poglabljanje znanja na področju telefoniranja

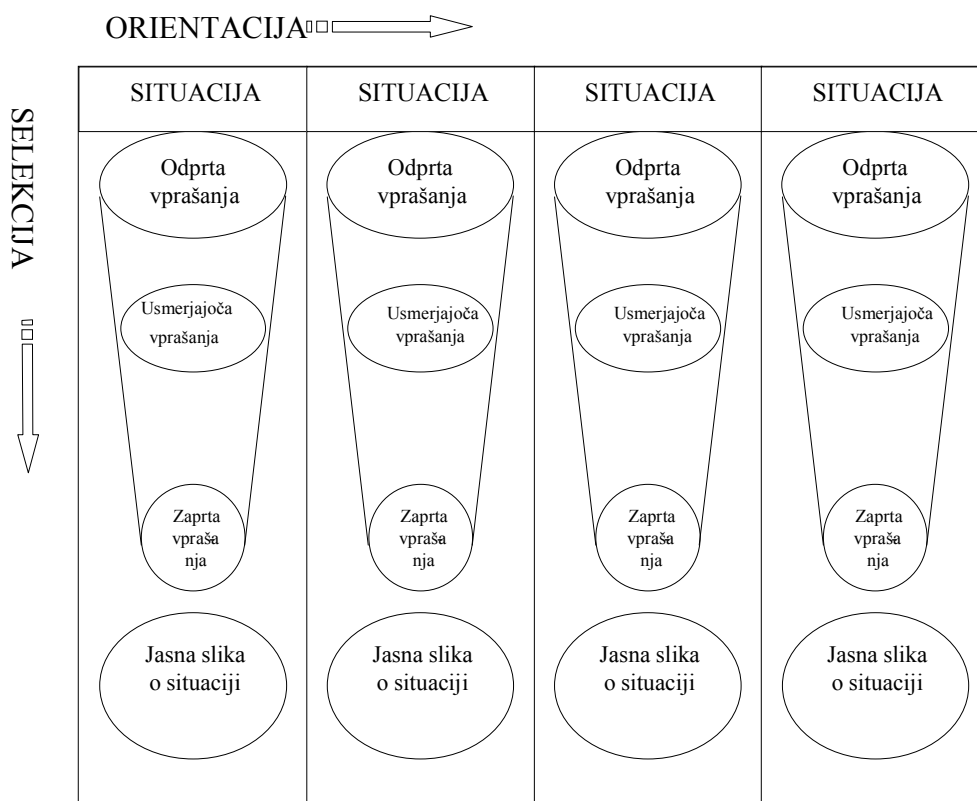
<http://www.poslovni-bazar.si/?mod=articles&article=213>

Poglabljanje znanja na področju mobilnega telefoniranja

<http://www.poslovni-bazar.si/?mod=articles&article=375>

## 1.4.2 Intervju – tehnika postavljanja vprašanj

Tehnika intervjuja je temeljna komunikacijska tehnika za uporabo v drugi fazi detaljnega procesa poslovne komunikacije, ko moramo ugotavljati želje sodelujočih v komunikacijskem procesu, da bi lahko opredelili namen komunikacije (Pšeničny et al., 2001, 334–336).



Slika 3: Intervju

Vir: Pšeničny et al., 2001, 334

S tehniko postavljanja vprašanj si v praksi lahko veliko pomagamo. Pri pripravi sestankov nam pomaga pri oblikovanju dnevnega reda, pri problemskem pogovoru nam pomaga odkriti in opredeliti problem, pri terapevtskem pogovoru nam pomaga odkriti konfliktno situacijo, v letnem razvojnem pogovoru nam pomaga opredeliti pričakovanja, v tržnem pogovoru ugotavljamo želje potencialnega uporabnika naših storitev, ipd.

Poglejmo si, kako naj izgledajo vprašanja:

### 1. SITUACIJSKA VPRAŠANJA

*S situacijskimi vprašanji odkrivamo položaj, situacijo, v kateri se nahaja naš sogovornik. Temeljni namen teh vprašanj je pridobivanje informacij za usmerjanje nadaljnjega pogovora.*

## 2. PROBLEMSKA VPRAŠANJA

*S problemskimi vprašanji poizvedujemo po sogovornikovih problemih, težavah ali nezadovoljstvu z obstoječo situacijo. Temeljni namen teh vprašanj je odkrivanje potreb, ki so skrite v problemih – implicitne potrebe. Ta vprašanja so ključnega pomena za uspeh pogovora.*

## 3. POSLEDIČNA VPRAŠANJA

*S posledičnimi vprašanji odkrivamo posledice ali učinke problemov, ki smo jih odkrili v sogovornikovi situaciji. Ta vprašanja razkrivajo tudi implicitne – nejasne potrebe. Od vseh vprašanj so za uspeh pogovora najbolj pomembna.*

## 4. NAGRADNA VPRAŠANJA

*Z nagradnimi vprašanji poizvedujemo po jasnih, to je eksplicitnih potrebah. Z njimi ugotavljamo vrednost ali pomen, ki ga sogovornik pripisuje rešitvi njegovega problema. S tem ga tudi prepričamo v smiselnost in upravičenost sprejema določene rešitve.*

Nadalje si pogledjmo vrste vprašanj za selekcijo vsebine – **tehnika »lijaka«**

### 1. ODPRTA IN UVODNA VPRAŠANJA

*Odprta vprašanja usmerijo sogovornika v opisni način odgovarjanja. Prosto in ustvarjalno nam lahko pripoveduje "zgodbo", ki si jo želimo slišati. Na tak način lahko dobimo veliko informacij o željah, predstavah in stališčih sogovornika.*

### 2. USMERJAJOČA ALI RAZISKOVALNA VPRAŠANJA

*Odprta in raziskovalna vprašanja nam omogočajo poglobljen pogovor o tisti vsebini, ki vodi k doseganju cilja pogovora (na primer k ponudbi železniškega prevoza za prevoz pošilk pitne vode).*

*Taka vprašanja nam vedno pomagajo, da se v razgovoru »znebimo« tistih vsebin, ki predstavljajo balast v pogovoru.*

### 3. ZAPRTA ALI ZAKLJUČEVALNA VPRAŠANJA

*Zaprta ali zaključevalna vprašanja usmerjajo mišljenje k zaključevanju. So tista vprašanja, ki sogovornika silijo v odgovor z DA ali NE ter vprašanja, ki silijo v izbor ene izmed predlaganih rešitev ali zaključkov. Če jih uporabljamo na začetku poslovnega razgovora o neki vsebini, ali če jih predolgo uporabljamo, ustvarijo situacijo, ki je podobna zasliševanju, zato moramo biti pozorni, da jih dejansko uporabljamo le za zaključevanje vsebine. To si je vredno zapomniti!*





### Študijski primer 1.2: Tipi vprašanj pri intervjuju

**V nekem intervjuju so bila postavljena naslednja vprašanja:**

Prvi tip vprašanja: Kako ste organizirali varstvo okolja v primeru, da pride do izlita pri prevozu cistern z nafto?

Drugi tip vprašanja: Ste zadovoljni s hitrostjo opravljene prevozne storitve?

Tretji tip vprašanja: Ste zaradi zamude pri prevozu blaga v proizvodnji utrpeli škodo?

Četrti tip vprašanja: Je torej povečanje zmogljivosti vaše proizvodnje glavna prioriteta v naslednjem obdobju?

Peti tip vprašanja: Kako ste si zamislili logistično rešitev za distribucijo proizvedene pitne vode?

Šesti tip vprašanja: Zakaj ste se v preteklosti pri prevozi pitne vode posluževali izključno cestnih prevoznikov?

Sedmi tip vprašanja: Ali ste pripravljeni prevoz pošilk pitne vode organizirati po železnici? Ali želite, da vam posredujemo ponudbo za prevoz?



### Razmislite:

1. Kako bi razvrstili postavljena vprašanja glede na teoretične osnove iz tega podpoglavja?
2. Kako nam pomagajo različni tipi vprašanj?
3. Kakšno možnost izražanja lastnega mnenja nam nudijo vprašanja zaprtega tipa?

### 1.4.3 Zaposlitveni intervju

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

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

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

**Direktni intervju** – z njim direktno povprašamo po vseh podatkih formalnega tipa, ki jih nismo dobili na osnovi kandidatove prijave. To vrsto intervjuja lahko zamenja izpolnjevanje standardnega, že vnaprej pripravljenega vprašalnika.

**Podrobni intervju** – sestavljajo zelo podrobna vprašanja, ki zanimajo izpraševalca. S temi vprašanji intervjuvanca prisilimo, da pove svoje mnenje o postavljenih vprašanjih. Na ta način skušamo zvedeti kaj več o načinu razmišljanja in tudi obnašanja ter komunikacijskih sposobnostih kandidata.

**Panelni intervju** – k pogovoru povabimo še druge sodelavce (iz oddelka, kjer iščemo novega sodelavca) in jim damo možnost postavljanja vprašanj. Takšen pogovor omogoči, da se potencialni novi sodelavec osebno spozna s člani določenega oddelka. Njim pa je dana možnost kandidata o čem povprašati, opazovati njegovo komuniciranje ter si ustvariti vtis o njem.

**Nestrukturirani intervju** – kandidatu postavljamo nekonvencionalna vprašanja, s katerimi mu sugeriramo določene vsebine, ki jih mora komentirati. Ta vrsta intervjuja je primerna za izbiro potencialnih vodij. Najlaže se v tem stilu pogovorimo s kandidatom, če mu predočimo zgodbo (primer) iz podjetja in ga prosimo, da komentira, kako bi ravnal, ali kaj za njega ta situacija pomeni.

**Globinski intervju** – je intervju, ki se navadno uporablja za ugotavljanje kandidatovih mnenj, nagnjenj in namer. Lahko ga vprašamo, kaj misli, zakaj ga vse to sprašujemo, kako si zamišlja svojo prihodnost in prihodnost podjetja, če bo sprejet. Ta intervju je uporaben predvsem pri izbiri visoko strokovnih in vodilnih delavcev.

**Stresni intervju** – uporabljamo ga, če želimo ugotoviti, kako se kandidat znajde v neprijetnih situacijah. Tovrstni intervju je uporaben le, če kandidatovo delo vključuje potrebo po iznajdljivosti.

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



**Spletni naslovi za:**

Poglobljanje znanja zaposlitvenih intervjujev

[http://www.kadrovanje.com/mesecnik\\_arhiv.php](http://www.kadrovanje.com/mesecnik_arhiv.php)

#### 1.4.4 Načini poslušanja sogovornika

Za uspešen poslovni razgovor je izrednega pomena, ali znamo poslušati sogovornika (Pšeničny et al., 2001, 337–338).

*Poslušanje* sogovornika namreč pomeni več kot samo slišati, kar nam pripoveduje. Pomeni predvsem to, da dejansko zaznamo, kaj nam sogovornik govori, da razumemo in dojemamo povedano. Za dojetje niso potrebna samo ušesa, marveč tudi oči in druga čutila ter razum in čustva.

Oseb, čeravno isto govorijo, ne zaznavamo enako. Prijatelja, znanca poslušamo drugače, kot tujca ali nasprotnika. Temu je tako zato, ker imamo različne motive, stališča do poslušanja v različnih situacijah.

Poslušanje, v smislu dojetja vsebine, se ne konča z zadnjo besedo, ki jo izreče sogovornik, marveč sodi k poslušanju tudi neizrečena beseda, tonski poudarki in druga govornična telesa, ki prispeva k pomenu sporočila.

Da se boste v praksi znali kakovostno lotiti poslušanja sogovornika, navajamo nekaj praktičnih nasvetov za poslušanje:

*Poslušajte, kako sogovornik govori.*

*Bodite pozorni na hitrost, ton in jakost njegovega glasu, na obrazno mimiko in kretnje ter na ostale neverbalne znake; pogledajte sogovorniku v oči.*

*Osredotočite se na sogovornikov psihični svet.*

*Razmislite, kaj je sogovorniku pomembno, kaj ga usmerja, zakaj tako razmišlja, itd. Poskusite se vživeti »v kožo vašega sogovornika«. Poiščite odgovore v njegovi notranjosti. Bodite pozorni na njegove vrednote, stališča, želje, zanimanja in zamisli, ki ga vodijo v njegovem delovanju.*

*Poslušajte sogovornika z odprtim srcem. Le tako lahko ugotovite, kakšen odnos ima do sebe, do vas in do vsebine, o kateri govori.*

*Ko poslušate, ne dovolite govoriti vašim mislim, ki želijo biti pametnejše od tistega, ki ga poslušate.*

*Potlačite vašo željo po pogovoru, ne klepetajte.*

*Ignorirajte presojanje.*

*Skoncentrirajte se na glavni dogodek. Naredite si preslikavo ključnih dogodkov pogovora.*

Zapomnite si nekaj nasvetov za dobro dojetje sporočil sogovornika, za čim manjšo porabo časa ter za čim manj pogovora:

*Ne vznemirjajte sogovornika s tem, da gledate na uro, brskate po papirjih, kažete zlovoljen obraz ipd.*

*Ne reagirajte negativno na neprijetne novice, podatke. Čeprav je sporočilo neprijetno, je lahko zelo pomembno za vas in vaše nadaljnje delo.*

*Izogibajte se nepristnemu načinu komuniciranja. Vaše besede naj bodo skladne z vašo govornično telesa.*

*Bodite strpni s počasnim sogovornikom. Dajte osebi čas, da pove. Pomagajte sogovorniku pri iskanju ustreznega izraza. Vprašajte ga po pomenu rečenega. Spodbujajte sogovornika s priznanjem.*

*Ne dovolite, da sogovornik zaide na stranpot. Prijazno ga usmerite nazaj na temo razgovora. Ne zadržujte se preveč na podrobnostih.*

*Zabeležite si pomembne podatke, dejstva, številke. Poslušajte pazljivo, zapisujte malo.*

*Ne razmišljajte med poslušanjem, kaj boste odgovorili, ko bo sogovornik končal.*

*Ne posvečajte pozornosti raznim motnjam. Ne dovolite, da vas zmotijo slučajni obiskovalci, telefon, drugi pogovori, obleka ali kretnja sogovornika.*

*Sogovornika nikoli ne prekinjajte in ne dokončujte njegovih misli, če naredi premor.*

### **1.4.5 Prezentacija**

Za generalnega direktorja podjetja, člana vodstvenega tima, vodjo oddelka, vodjo skupine, strokovnjaka specialista, vodjo tima, ali le člana tima je izrednega pomena, da obvladuje tehniko prezentacije ali enostavneje rečeno predstavitve. Sposobnost izvajanja uspešne predstavitve, bodisi da gre za predstavitev ideje, mnenja, spoznanja, poslovnega ali sanacijskega načrta itd., je spretnost in veščina.

Tehniko prezentacije uvrščamo v tretjo fazo popolnega procesa poslovne komunikacije, ko želimo zbranim poslušalcem (delavcem, timu, vodstvu) predstaviti svoje ideje, rešitve, programe, razvojne načrte, ... Oseba, ki predstavitev izvaja, mora poslušalce prepričati o zadevi, ki jo predstavlja, ker bodo spremembe zadevale prav njih. V praksi boste sigurno naleteli na to, da boste morali določeno zadevo prezentirati ostalim. Zapomnite si, da se je potrebno za vsako predstavitev posebej pripraviti.

V pripravi predstavitve si *morate odgovoriti* na naslednja vprašanja:

- Čemu ta predstavitev?
- Kakšna je sestava poslušalcev in kaj le-ti pričakujejo?
- Kaj želim povedati?

Priprava je praktično vse. Oblikujete cilje prezentacije, obseg in strukturo predstavitve ter scenarij predstavitve. V sami izvedbi prezentacije je pomembno, da že vnaprej pripravljen scenarij, izpeljete po vrstnem redu.

Znana je stara modrost: »Najprej povej, kaj boš povedal, nato povej, kar imaš povedati in na koncu povej, kaj si povedal«. V prezentaciji to pomeni, da morate imeti uvod, jedro in zaključek predstavitve.

Zapomnite si, da dobra prezentacija:

1. informira izbrani krog poslušalcev o vsebini in namenu prezenetacije (problem, projekt, ...);

2. udeležence prepriča v predstavljeno snov tako, da z nizanjem podatkov, dejstev doseže, da udeleženci do predstavljene snovi zavzamejo enako stališče kot on sam;
3. izzove dejanja in motivira ljudi za nadaljnje aktivnosti.



**Spletni naslovi za:**

Poglabljanje znanja o prepričljivih poslovnih nastopih

<http://www.poslovni-bazar.si/?mod=articles&article=868>

Poglabljanje znanja o poslovnih predstavitvah

<http://www.poslovni-bazar.si/?mod=articles&article=974>

#### 1.4.6 Vodenje sestanka

Zelo učinkovito sredstvo za komuniciranje med več ljudmi v podjetju je sestanek.

Sporočilo, ki je dano na sestanku, sprejme naenkrat več ljudi, med ljudmi se porajajo novi pristopi, možnosti in zamisli.

V podjetjih smo priča nenehnim sestankom. Ker ti trajajo v delovnem času, mora biti sestanek kratek in jedrnat, da ne jemlje preveč delovnega časa. V večini podjetij se še vedno preveč sestankuje ravno zato, ker so sestanki neučinkoviti. Na sliki 4 je shematsko prikazano, kako vodimo sestanek.

Poglejmo, kako boste vi pristopili k sklicu učinkovitega sestanka. Prav tako kot za prezentacijo, se moramo pripraviti tudi na vodenje sestanka.

*Priprave na sestanek vsebujejo:*

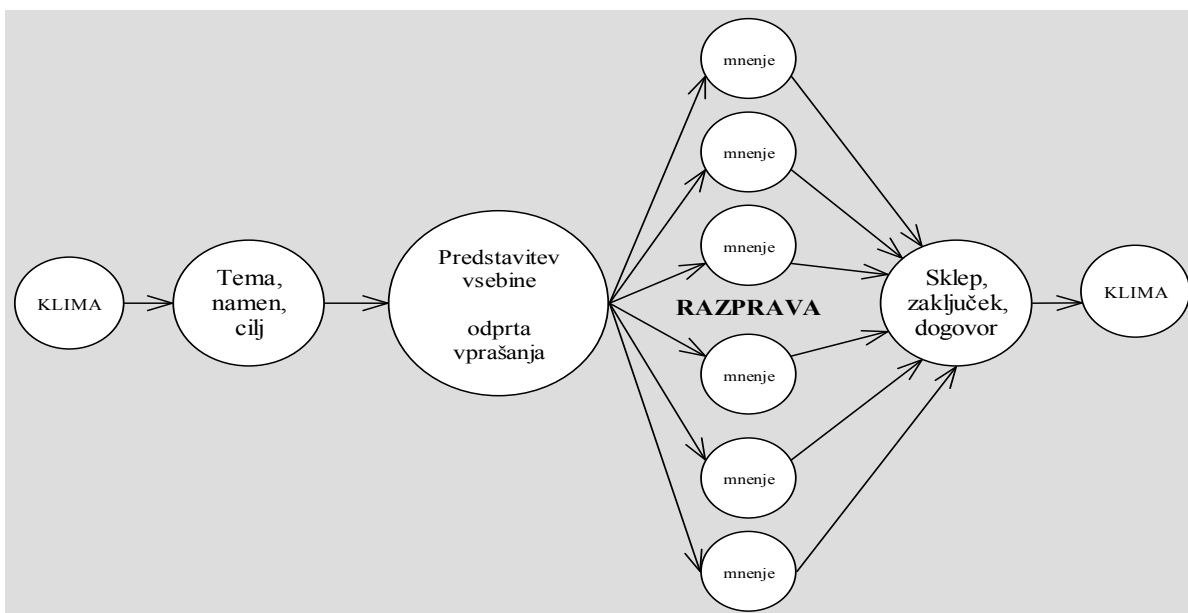
1. opredelitev tem in namen sestanka,
2. priprava koncepta za uvodna pojasnila in izhodiščna vprašanja,
3. priprava na razpravo – predvidevanje možnih ugovorov, pripomb, drugačnih mnenj, idr.,
4. oblikovanje koncepta predlogov, zaključkov in sklepov.



**Spletni naslovi za:**

Poglabljanje znanja na področju tehnik govorjenja

<http://www.poslovni-bazar.si/?mod=articles&article=329>



Slika 4: Vodenje sestanka  
Vir: Pšeničny et al., 2001, 342–344



#### Študijski primer 1.4: Povabilo na sestanek

V transportnem podjetju AVIO, d.o.o bi vodja oddelka tovornih vozil moral razrešiti nastali problem s poškodbami tovora, ki je nastal zaradi malomarnosti zaposlenih. Zaradi razjasnitve okoliščin je sklical sestanek vseh zaposlenih, ki so pri realizaciji posla sodelovali. Na oglasno desko je dal naslednji dopis:

**Vsem zaposlenim v oddelku prodaje!**

**Zaradi težav pri prevozu tovora za našega naročnika SOPRANO, d.o.o. sklicujem sestanek, ki bo v petek ob 9.00 v moji pisarni.**

**Lep pozdrav**

**Franci Kek**



#### Razmislite:

- Ali sta obvestilo in sklic sestanka primerna?
- Ali lahko zaposleni vedo, kaj se od njih pričakuje na sestanku?
- Kako bi vi pozvali zaposlene za razjasnitev škodnega primera? Pojasnite in pripravite dopis.

Poglejmo si še, kako naj izgleda vodenje sestanka:

1. **Ustvariti je potrebno ugodno klimo:**  
sprejem udeležencev (pozdrav, nasmeh), neformalni sprostitveni pogovor s prijetno vsebino (vreme, izlet, dopust, ...) usmeritveni nagovor in povabilo za pričetek sestanka.
2. **Tema in namen:**  
kratko in jasno je potrebno označiti temo in namen; vzbuditi zanimanje, določiti cilj in vsakemu dati njegovo vlogo.
3. **Uvodno pojasnilo:**  
povedati najvažnejše, uvesti skupino v problematiko, dati ne preveč, ne premalo podatkov, ne povedati vsega – le bistvo, ne vsiljevati svojega mišljenja, podati uvodno vprašanje (jasno in kratko) in dati čas za razmislek in morebitna dodatna vprašanja.
4. **Razprava:**
5. **Odpiranje razprave,** zagotavljanje sodelovanja vseh udeležencev, kopičenje informacij, spreminjanje poteka razprave, povzemanje, ustavljanje neplodne razprave in zaključevanje razprave.
6. **Oblikovanje predlogov in sklepov:**
7. **Povzeti zaključke, zapisati zaključke:** na tablo – list, oblikovati končne zaključke, doseči soglasje, določiti nosilce in roke za izvedbo sklepov.
8. **Zaključna klima:**
9. **Ocena:** zbiranje povratnih informacij o zadovoljstvu udeležencev s sestankom, pozdravne formalnosti.

Na sestanku mora biti vodja sestanka posebno pozoren na ljudi ter se z njimi ukvarjati v smislu:

- posedite ljudi tako, da jim gledate v oči;
- opazujte telesno govorico;
- nadzorujte zgovorneže;
- opogumljajte molčečneže;
- ščitite neodločne, tudi oni imajo dobre ideje;
- spodbujajte spopad idej;
- pazite na tiste, ki zatirajo predloge;
- izzivajte povratne informacije.

Poglavje o poslovnem komuniciranju in sporazumevanju bomo zaključili z reševanjem težavnih situacij. Do teh pride tako, da določeni dogodki ali situacije sprožijo vedenje, ki ga drugi sodelujoči v komunikaciji doživljajo kot težavno, kot ovire pri doseganju ciljev. V poslovnem komuniciranju, zlasti ko ste v vlogi vodje, v praksi zelo pogosto prihaja do težavnih situacij, zato je pomembno, da znamo pravilno pristopiti k reševanju le-teh.

Vedenje človeka nasploh je motivirano: na eni strani s potrebami, na drugi strani s cilji. Na poti od potreb do ciljev človek velikokrat naleti na ovire, ki v njem povzročijo frustracijo – stanje ovire na poti do cilja.

Težavno situacijo lahko sprožijo izgovorjene besede, dejanja, govorica telesa, prostor in okolje, trenutek dneva. Situacijo, ki sproži težavno situacijo, strokovno imenujemo sprožilec.

Sprožilec nam pomaga razumeti, da je sogovornik odreagiriral s težavnim vedenjem zaradi v njem skritega razloga, ki praviloma niti nima nobene povezave s trenutnim dogajanjem. Kot sogovorniki lahko doživimo izbruh agresivnosti, ki se je kopičila drugje.

	USMERJENOST V DRUGEGA	USMERJENOST V DRUGEGA	USMERJENOST V DRUGEGA
ODKRITA AGRESIVNOST	Težavnost: JEZNI SOGOVORNIK	Težavnost: KLEPETAVI SOGOVORNIK	Težavnost: GROBI SOGOVORNIK
PRIKRITA AGRESIVNOST	Težavnost: VZVIŠENI SOGOVORNIK	Težavnost: TIHI SOGOVORNIK	Težavnost: NEZAUPLJIVI SOGOVORNIK

Slika 5: Reševanje težavnih situacij v komunikaciji  
Vir: Pšeničny et al., 2001, 345–347

Da bi znali obvladati težavne sogovornike, si pogledjmo specifična pravila za obvladovanje:

#### Kako ravnati z jeznim sogovornikom

- *Ne postanite osebni, ne prerekajte se s sogovornikom.*
- *Sogovornika najprej umirite.*
- *Jezni sogovornik potrebuje več vaše pozornosti.*
- *Opravičite se le za točno opredeljeno stvar, ki je povzročila sogovornikovo jezo.*
- *Pogovor obrnite v prihodnost, v zadovoljitev njegovih želja.*
- *Ukrepajte. Poskusite rešiti sogovornikov problem.*

#### Kako ravnati s klepetavim sogovornikom

- *Ne postanite nejevoljni, ne kažite, da se dolgočasite.*
- *Ne poskušajte utišati sogovornika.*
- *Ne dajajte povoda za nekoristen pogovor.*
- *Preusmerite njegovo pozornost.*
- *Izkoristite kratke predahe v njegovem govorjenju za hitro postavljanje povsem oblikovanih vprašanj ter kratko ponudbo za rešitev problema.*

#### Kako ravnati z grobim sogovornikom

- *Ne zmenite se za njegove grobosti.*
- *Izogibajte se posmehovanju.*
- *Ne dvigujte glasu.*
- *Ne poskušajte sogovornika spreminjati v prijaznega človeka.*
- *Bodite prijazni, ustrežljivi in vljudni, s smehljajem spregledjte njegov način komuniciranja.*
- *Dajajte stvarne pripombe za zadovoljitev njegovih želja.*



**Kako ravnati  
z vzvišenim  
sogovornikom**

- *Izognite se skušnjavi, da bi se mu maščevali za njegovo domišljavost.*
- *Ne skušajte ga ponižati.*
- *Strinjajte se z njegovim mnenjem.*
- *Polaskajte mu.*
- *S profesionalnim znanjem preprečite, da bi vas pretental. Postavite se v enakovreden položaj, nikakor v višji.*

**Kako ravnati  
s tihim  
sogovornikom**

- *Ne razumite sogovornikovega molka kot njegovo nevljudnost.*
- *Ne postanite osebni in žaljivi.*
- *Ne postanite gostobesedni.*
- *Pustite sogovorniku, da v miru opazuje in razmišlja.*
- *Stik vzpostavite s kratkimi pripombami.*
- *Če ne uspete stika vzpostaviti takoj, poskusite kasneje. Ne priganjajte sogovornika.*
- *Vedno znova poskusite uspešno zaključiti pogovor.*

**Kako ravnati  
z  
nezaupljivim  
sogovornikom**

- *Imejte siguren nastop in nenehen kontakt z očmi.*
- *Ne pustite se zmešati ob njegovih dvomih in preverjanju stvari.*
- *Bodite previdni, ne kažite vsega znanja naenkrat.*
- *Zberite vse potrebne informacije, nikdar ne blefirajte.*
- *Sistematično odpravljajte vsak njegov dvom.*
- *Ne priganjajte sogovornika, pustite da sam odloča.*

## 1.5 KULTURA POSLOVNEGA KOMUNICIRANJA

Poslovno komuniciranje je za razliko od družabnega komuniciranja namenjeno doseganju ciljev, koristnih za podjetje. Pri tem gre za takšen splet različnih oblik komuniciranja, ki bodo podjetju v končni fazi prinesla uspešnejše poslovanje. H kulturi poslovnega komuniciranja vsakega podjetja sodijo naslednje vsebine:

- *osebne predstavitve vsakega posameznika,*
- *predstavitve podjetja kot celote,*
- *poslovni dopisi, ki jih pošiljajo zaposleni,*
- *razne vrste poslovnih pogovorov,*
- *razne oblike poslovnih pogajanj,*
- *način reševanja problemov in konfliktov med zaposlenimi,*
- *telefoniranje, uporaba elektronske pošte,*
- *interno komuniciranje,*
- *nastopi v javnosti.*

Vsako podjetje ima "svojo" kulturo poslovnega sporazumevanja. Gre za nepisana pravila komuniciranja med sodelavci ter izven podjetja. Kako pa se v podjetju izoblikuje primerna kultura? Za to so zadolženi v prvi vrsti vodje (z zgledi in napotki), v drugi vrsti pa vsi zaposleni. Podjetja oziroma določeni poklici si kot "kažipot in vodila" sestavijo kodekse poslovanja. V praksi imajo večja podjetja in vsa tista, ki so pridobila certifikat kakovosti ISO 9000, napisan "interni kodeks – pravilnik obnašanja in komuniciranja" v podjetju.

Poslovna podoba podjetja se ne izraža samo v načinih komuniciranja zaposlenih znotraj podjetja in zunaj njega. Podobo podjetja predstavljajo najrazličnejše stvari: *vsa pisna komunikacija, ki je poslana v imenu podjetja, vsa besedna komunikacija, ki se nanaša na poslovanje znotraj in zunaj podjetja, upoštevanje pravil poslovnega bontona, podoba (image) podjetja, sistem obveščanja (pisni in govorni) zaposlenih in javnosti, izvedba proslav, predstavitev, sestankov, obletnic, celostna podoba podjetja (dopisi, znaki, vizitke, napisi, formularji), medčloveški odnosi in še veliko ostalega.*

### **Interno komuniciranje v okviru podjetja**

Interno komuniciranje je komuniciranje znotraj vsakega podjetja. Žal je treba priznati, da je prav interno komuniciranje v mnogih podjetjih ali ustanovah preveč zapostavljeno. Zaposleni so vse premalo uradno obveščeni o dogajanjih. Vse preveč si predstavijo o poslovanju svojega podjetja ustvarjajo na podlagi govoric in nepreverjenih informacij. Ker nimajo uradnih in realnih informacij, si na osnovi govoric ustvarijo lastno mnenje, ki je ponavadi slabše od realnega stanja. Zaradi tega so jezni, nerazpoloženi, nimajo prave motivacije, se ne čutijo kot člani kolektiva. Z eno besedo – ne pripadajo kolektivu.

Nekaj zanimivih razmišljanj o internem komuniciranju:

*Interno komuniciranje bo zaznamovalo podjetništvo v novem tisočletju.  
Učinkovito interno komuniciranje je pomembna konkurenčna prednost.  
V lastnih zaposlenih se skriva ogromen potencial.  
Učinkovito interno komuniciranje lahko bistveno prispeva k uspehu podjetja.  
Vodilni menedžerji so odgovorni za oblikovanje politike internega komuniciranja in zagotavljanja pogojev za uspešno izvajanje.  
Interno komuniciranje je dvosmeren proces, ki vključuje vse ravni pretoka komunikacij.  
Pridobivanje in analiza povratnih informacij je osnova za načrtovanje komunikacijskih strategij.  
Interno komuniciranje in podjetniška kultura sta med seboj tesno povezana.  
Jedro načrta internega komuniciranja so cilji podjetja.  
V času krize in konfliktov je interno komuniciranje še intenzivnejše.  
Partnerski odnosi med vodstvom in zaposlenimi izpodrivajo avtoriteto in politiko "trde roke".  
Informacijske potrebe zaposlenih so za vodstvo izjemnega pomena.  
Bolje je komunicirati preveč kot premalo.  
Učinkovito interno komuniciranje lahko ublaži ali celo prepreči krizo.  
Končni cilj internega komuniciranja je profit podjetja, vendar ne na škodo zaposlenih, ampak v njihovo korist.  
Ni sistema komuniciranja, ki ga ne bi bilo mogoče še izboljšati.*



#### **Spletni naslovi za:**

Poglobljanje znanja na področju tehnik govorjenja

<http://www.poslovni-bazar.si/?mod=articles&article=329>

Slovensko društvo za odnose z javnostmi - <http://www.piar.si/>

O odnosih z javnostmi

[http://sl.wikipedia.org/wiki/Odnosi\\_z\\_javnostmi](http://sl.wikipedia.org/wiki/Odnosi_z_javnostmi)

Organizacijsko komuniciranje

[http://sl.wikipedia.org/wiki/Organizacijsko\\_komuniciranje](http://sl.wikipedia.org/wiki/Organizacijsko_komuniciranje)

## **POVZETEK PRVEGA POGlavJA**

V poglavju o komuniciranju so predstavljene osnove poslovnega komuniciranja. Uspešna notranja komunikacija prispeva k homogenosti organizacije in dobri organizacijski kulturi ter klimi v podjetju, uspešna zunanja komunikacija pa omogoča poslovni uspeh organizacije, pospeši prodajo in razširi tržišče. Ob vedno večjem obsegu informacij narašča tudi potreba po komuniciranju, znati uporabljati orodja in načine sporazumevanja pa je prednost in priložnost za aktivne govornike in pasivne poslušalce.

Anekdota o dolgem govoru (odposlanci grškega mesta Tebe v špartanski skupščini): »Začetek smo pozabili, ker je bil vaš govor predolg; konca pa nismo razumeli, ker smo začetek pozabili«, poudarja vlogo časa v sporazumevanju.

Prva stvar, ki jo moramo vedeti pri pisanju poslovnega pisma je, da je zelo lahko napisati dolgočasno pismo in prava škoda je, da je moralo za tisti papir pasti drevo. Pisanje poslovnih pisem je trdo delo. Pisma so bila in so še vedno eno najučinkovitejših in najpreprostejših sredstev za poslovanje.

Skratka, dejstvo je, da je potrebno veščinam komuniciranja sedaj in v bodoče posvečati več pozornosti kot v preteklosti.



#### **Vprašanja za razmislek in preverjanje znanja**

1. Razmislite o načinih komuniciranja in presodite, kateri način vam je bližji – pisni ali ustni? Pojasnite odgovor.
2. Opazujte svoj način komuniciranja. Ali je vaša govorica telesa skladna z izrečenim govorom? Ste že bili kdaj v dvomih, ker se besede sogovornika niso skladale z njegovo govorico telesa? Zakaj mislite, da prihaja do neskladja?
3. Kako lahko izboljšate komunikacijo med zaposlenimi?
4. Ali je pomembno, da se na sestanek pripravimo? Pojasnite svoj odgovor.
5. Kako lahko povečamo učinkovitost sestanka? Ali je vse odvisno od vodje?
6. Kako čas in dolžina sestanka vplivata na njegovo učinkovitost?
7. Predstaviti morate svoj pogled na določeno temo. Ker stvari poznate, se posebej niste pripravili. Ali ste s tem storili napako? Pojasnite odgovor.
8. Odjemalci nekega podjetja niso pravočasno obveščeni o spremembi delovnega časa zaposlenih. Ali je potrebno stike z javnostmi načrtovati? Kako to storimo?

### **Priporočena literatura za poglobljanje prvega poglavja**

- Gomboc, M. *Preproste besede*. Nova gorica: Grafika Soča, 1999.
- Green, R. *Nov način komunikacije*. Ljubljana: Alpha center, 1993.
- Kavčič, B. *Poslovno komuniciranje*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 2000.
- Kneževič, A. *Se znamo obnašati?* Ljubljana: Mladinska knjiga, 2005.
- Kneževič, A.. *Oljka - o sporazumevanju in obnašanju*. Radovljica: Didakta, 2001
- Možina, S. *Management*. Radovljica: Didakta, 2002.
- Možina, S., Tavčar, M. in Kneževič, A. *Poslovno komuniciranje*. Maribor: Založba obzorja, 1998.
- Osredečki, E. 1994. *Nova kultura poslovnega komuniciranja*. Lesce: Oziris.
- Kavčič, B. *Poslovno komuniciranje*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 1998.
- Pavlin, M. *Sporočanje za šolo in vsakdanjo rabo*. Ljubljana: Rokus, 1997.
- Rees, N. *Veliki sodobni bonton*. Ljubljana: Mladinska knjiga, 1998.
- Tavčar, M. *Uspešno poslovno sporazumevanje*. Ljubljana: Forum, 1995.
- Zidar, T. *Retorika*. Ljubljana: Gospodarski vestnik, 1996.
- Zidar, B. in Zidar, T. *Dialog*. Ljubljana: Gospodarski vestnik, 2002.
- Žmitek, J. *Pogovori o sestankih*. Ljubljana: Izraz, 2002.

## 2 ČLOVEŠKI VIRI V ORGANIZACIJI

### V tem poglavju boste spoznali:

- človekove zmožnosti,
- čustveno inteligenco,
- krmiljenje svojih čustev,
- osebnost (oblike medsebojnih odnosov, slepo pego, optimizem...),
- upravljanje s človeškimi viri,
- nagrajevanje zaposlenih,
- spremljanje razvoja zaposlenih.

### Ob koncu poglavja boste razumeli:

- da imamo ljudi različne zmožnosti;
- kako pomembno je razvijati čustveno inteligenco;
- kako se moramo naučiti obvladovati in krmiliti svoja čustva;
- da je človek »unikaten«, zato ga moramo tako sprejemati;
- da je človek najpomembnejši dejavnik vsake organizacije, zato ga je potrebno primerno obravnavati, nagrajevati njegova prizadevanja in spremljati njegov poklicni in osebni razvoj.

### UVOD V POGlavJE

Uspešni se že dolgo zavedajo, da samo primerno motivirani ljudje podjetju prinašajo koristi. Seveda je potrebno najti ljudi, ki bodo ob svojih sposobnostih in spretnostih imeli še takšne osebne lastnosti, da bodo ob primerni motiviranosti prispevale k rasti in razvoju tako podjetja kot lastne osebnosti. Prepuščanje graditve kariere zgolj zavzetim posameznikom in njihovim lastnim ambicijam podjetjem ne prinaša maksimizacije dobička in uresničevanja vizije. Uspešno podjetje bo pri tem sodelovalo in zaposlenim omogočalo uresničiti njihove želje, pri tem pa gradilo trdno osnovo za lasten napredek. Zadovoljstvo zaposlenih in motiviran posameznik je edino zagotovilo za nadaljnji razvoj podjetja.

### 2.1 ČLOVEKOVE ZMOŽNOSTI

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

Upravljanje človeških virov predstavlja dognanja, metode in aktivnosti, ki jih danes uporabljajo uspešna podjetja po vsem svetu. Gre za odnos do zaposlenih ter za načine spodbujanja in motiviranja zaposlenih k njihovem čim večjemu prispevku podjetju. Ljudje postajajo

najpomembnejši vir (ne kapital, ne zemlja, ne informacije) vsake organizacije (Tavčar, 1996, 170):

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

Človeški viri oziroma zmožnosti so izredno širok pojem, ki zajema vse znane in neznane lastnosti posameznika. Zato lahko govorimo o človekovih zmožnostih v širšem in ožjem smislu. V širšem smislu govorimo o človekovih psihičnih, fizioloških in fizičnih zmožnostih. V ožjem smislu pa človeške vire predstavljajo: sposobnosti, znanja, spretnosti, osebnostne lastnosti in motivacija (Tavčar, 1996, 170).

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

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

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

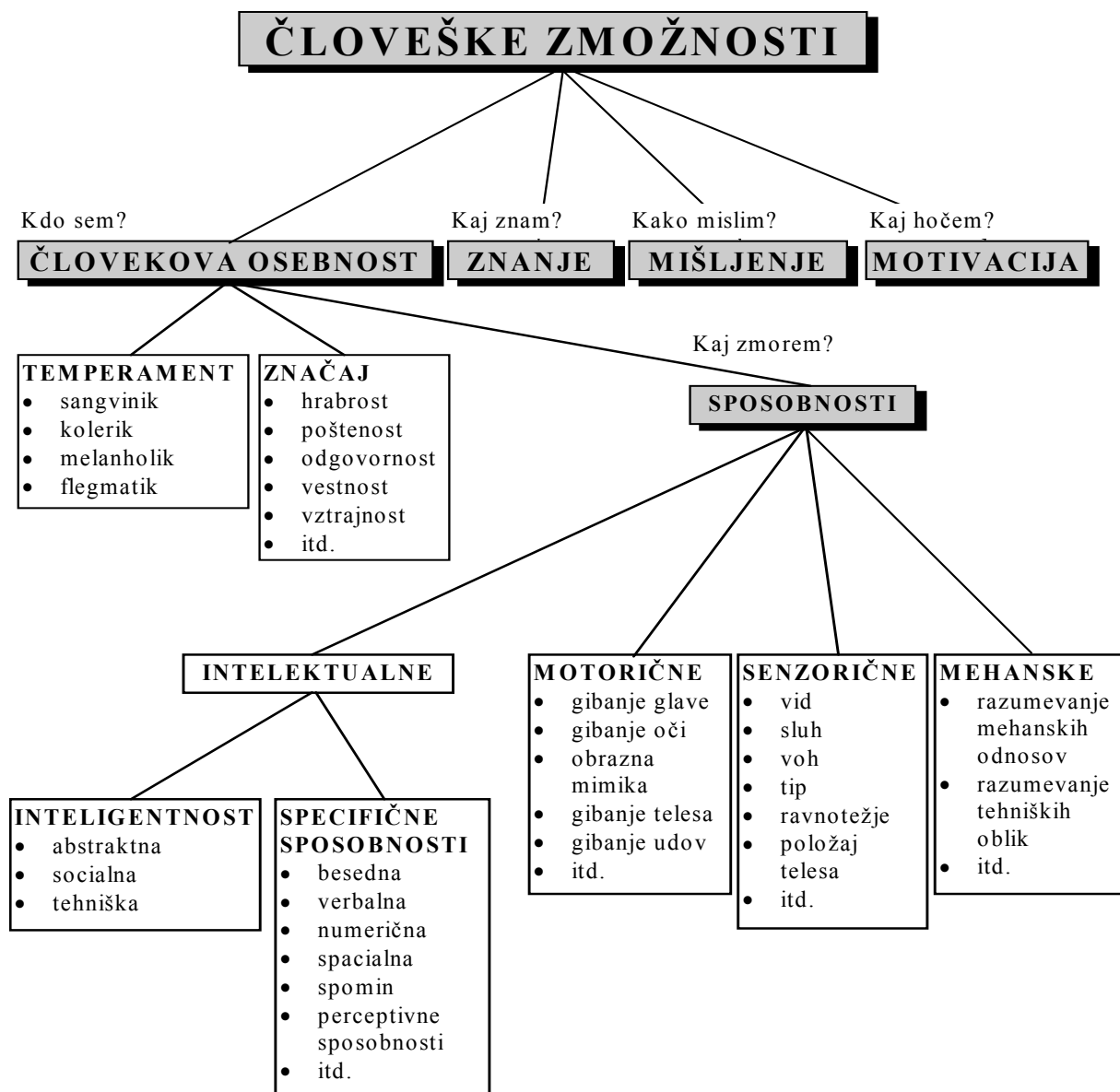
**Osebnostne lastnosti** so človekove vrline, ki same po sebi niso nujne za reševanje problemov, ampak dajejo osebo obeležje vsaki človekovi reakciji. Gre za značaj in temperament vsakega posameznika, ki nastopa pri človekovem reagiranju.

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

Zelo malo je poklicev, kjer zaposleni "živijo" skoraj izključno od svoje sposobnosti in spretnosti pri sporazumevanju z drugimi ljudmi.

Težje pa je z osebnostnimi lastnostmi posameznika. Le-te najbolje spoznamo pri njegovem vsakodnevnem delu, zato je potrebno določeno preizkusno obdobje, v katerem bodo vodja in ostali sodelavci spoznavali novega člana kolektiva.

Na sliki 6 so prikazane človeške zmožnosti v širšem smislu.



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

Vsak človek je enkratna, neponovljiva celota. Vsak je osebnost zase, vsak je drugačen, vsak je (sam) svoj! Vsak ima torej naravno pravico biti to, kar je! Ta raznolikost osebnosti se kaže vsak dan tistim, ki delajo z ljudmi in prihajajo z njimi v neposreden kontakt. Vsakega človeka doživljamo kot celostno bitje, ki pa je v resnici sestavljeno in zelo zapleteno. V človekovi osebnosti so združeni: telesna zgradba, temperament, značaj, sposobnosti, interesi, stališča in vrednote vsakega posameznika.

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

telesne podobe, zlasti v sestavi živčnega sistema, ki predstavlja biološko podlago naše duševnosti.

Druga sestavina osebnosti je **temperament**. To je prirojen način čustvenega odzivanja na vse, kar nas vsak dan doleti, najsibo doma, v službi ali v drugem okolju. Že Hipokrat je delil ljudi na 4 temperamente:

- *kolerike,*
- *flegmatike,*
- *sangvinike,*
- *melanholike.*

Nekateri so bolj, drugi manj čustveni. Nekateri so vzkipljivi, drugim zlepa ne gre nič na živce. Tretji doživljajo čustvovanje globoko v sebi. Ob istem dogodku se nekdo hudo razburi, drugi ostane ravnodušen, enega vse prizadene, drugemu zlepa ne gre do živega.

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

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

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



**Spletni naslovi za:**

Poglobljanje znanja o značaju in osebnosti

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



## 2.2 ČUSTVENA INTELIGENCA

Najnovejše raziskave govorijo o »čustveni inteligenci« vsakega posameznika. Daniel Goleman je v svojih dveh knjigah z naslovom Čustvena inteligenca ter Čustvena inteligenca na delovnem mestu dokazal, da je čustvena inteligentnost najpomembnejši posamični dejavnik osebne prilagodljivosti ter uspešnosti posameznika v vsakodnevnih odnosih (poslovnih in zasebnih). Simmons (2000) se je v svoji knjigi Merjenje čustvene inteligence še bolj poglobil v značajske poteze posameznika. Izraz čustvena inteligenca predstavlja nasprotje izrazu umska inteligenca. Tako mnogi, namesto izraza značaj, uporabljajo izraz čustvena inteligenca. Čustvena inteligentnost, to so človekove čustvene potrebe, pobude in resnične vrednote, oblikuje človekovo javno vedenje. Zanimanja nam povedo, kaj posameznika privlači. Umske in telesne sposobnosti nam povedo, kaj posameznik zna. Čustvena inteligentnost določi, kaj posameznik dela in kako bo delal.

Od čustvene inteligentnosti je v veliki meri odvisno, kako uspešni bomo v odnosih do drugih na delovnem mestu. Lastnosti, kot so odgovornost, obzirnost in družabnost, krepijo odnose. Medtem pa sebičnost, negativna miselna naravnost in sovražnost definitivno slabijo vsak odnos. Lahko smo inteligentni, imamo dobro formalno izobrazbo, dolgoletne delovne izkušnje, veselje do dela, vendar bomo v službi doživeli neuspeh, če po čustveni inteligentnosti ne bomo ustrezali delovnemu mestu. Na primer, če ne znamo uveljaviti svoje volje in se ne družimo radi z ljudmi, ne bomo uspešni pri prodaji. Če se ne osredotočamo na podrobnosti in nam manjka delovne vztrajnosti, se ne bomo odlikovali kot kemik (Simmons, 2000, 20).

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

Daniel Simmons je na osnovi raziskovanj definiriral 26 osnovnih tipov čustvene inteligentnosti:

- *živahen – počasen*
- *sproščen – napet človek*
- *optimističen – črnogled človek*
- *samozavesten – črnogled*
- *marljiv – lagoden*
- *pazljiv – spontan človek*
- *človek sprememb – človek navad*
- *pogumen*
- *previden človek*
- *odločen – obotavljiv človek*
- *nepopustljiv – popustljiv človek*
- *toleranten – netoleranten človek*
- *obziren – samozadovoljen človek*
- *družaben – zadržan človek*

Področje čustvene inteligentnosti Simmons deli na 13 različnih področij:

1. Čustvena energija
2. Čustvena napetost
3. Merjenje optimizma
4. Merjenje samospoštovanja
5. Merjenje predanosti delu
6. Merjenje natančnosti

7. Merjenje želje po spremembi
8. Merjenje poguma
9. Merjenje odločnosti
10. Merjenje samouveljavljanja
11. Merjenje strpnosti
12. Merjenje obzirnosti
13. Merjenje družabnosti

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



**Spletni naslovi za:**

Poglabljanje znanja o razumski inteligenci

[http://www.mensa.si/;](http://www.mensa.si/)

[http://www.inti.si/index.php?option=com\\_content&task=view&id=123&Itemid=154;](http://www.inti.si/index.php?option=com_content&task=view&id=123&Itemid=154;)

<http://www.humus.si/index.cgi?k=28&j=1>

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

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

[http://en.wikipedia.org/wiki/Emotional\\_intelligence](http://en.wikipedia.org/wiki/Emotional_intelligence)

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

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

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

## 2.3 OSEBNOST

Spoznavanje osebnosti je med najzahtevnejšimi nalogami psihologije, verjetno pa je to tudi ena od najzahtevnejših nalog celotne znanosti. Vendar je želja po prepoznavanju osebnosti prastara. Od nekdanj si želimo, da bi poznali značilnosti drugih oseb in tudi svoje, tudi zato, da bi vedeli, kaj lahko drug od drugega pričakujemo, da bi znali predvideti obnašanje in temu ustrezno ravnati. Če se želimo prilagoditi drug drugemu, se moramo poznati.

Na kratko bomo iz psihološkega vidika pogledali le tisti del človekove osebnosti, ki je pomemben za učinkovito vodenje.

Poglejmo si najprej definicijo osebnosti (Musek in Pečjak, 1997, 189–190):

***Osebnost je celota duševnih, vedenjskih in telesnih značilnosti, po katerih se posameznik razlikuje od drugih.***

Osebnost zajema vse vidike človekovega delovanja: notranje, duševne, pa tudi zunanje, telesne, organske, vedenjske. Po eni strani mislimo z osebnostjo na značilen vzorec telesnega videza in

obnašanja, ki ga lahko opazujemo pri drugih in po katerih jih prepoznamo. Po drugi strani zajema osebnost morda še bolj notranje, doživljajske vidike, po katerih doživljamo samega sebe kot enkratno, od drugih ločeno individualnost.

Doživljanje samega sebe, samozavedanje in individualna zavest so bistveni, morda celo najgloblji in najbolj izvorni vidiki posameznikove osebnosti.

Doživljanje in pojmovanje samega sebe, *naš jaz* in *naša samopodoba* dajejo pojmu osebnosti poseben smisel in posebno vrednost. Prav zaradi te subjektivne, notranje, duševne razsežnosti je osebnost zares enkratna in neponovljiva – celo ljudje, ki so si po zunanjem videzu najbolj podobni (enojajčni dvojčki), so osebnost zase in se seveda tako tudi doživljajo.

Pri nastanku in razvijanju samopodobe imajo velik pomen informacije, ki jih posameznik pridobi o sebi in jih združi v podobo oziroma *pojmem samega sebe*. Pri tem so pomembne informacije, ki jih prinašajo naše lastne in neposredne izkušnje s samim seboj, zelo pomembne pa so informacije o nas samih, ki nam jih posredujejo drugi ljudje. Že od otroštva dobivamo informacije prve in druge vrste. Naša podoba o sebi je tako v znatni meri izraz mnenj, ki so jih imeli in ki jih imajo drugi o nas. Mnenja drugih tako postanejo del naše lastne zavesti o sebi, del naše samopodobe.

Večina osebnostnih lastnosti se na dokaj zapleten način kaže v doživljanju in vedenju posameznika. Le z natančnim in zanesljivim opazovanjem lahko razberemo osebnostne značilnosti. Zlasti v vsakdanjih presojanjih osebnosti se velikokrat zmotimo, zato je potrebno biti previden pri ocenjevanju osebnostnih lastnosti.

Osebnostne značilnosti različnih oseb ocenjujemo in presojamo vsakodnevno, v podjetju ali izven njega. Pri tem ocenjevanju pogosto delamo napake. Težko se ubranimo tega, da ocenjujemo ljudi po prvem vtisu. Sodbe, ki smo si jo ustvarili na podlagi prvega vtisa, se pozneje težko otresemo, čeprav se izkaže, da je napačna. Na naše osebnostne sodbe močno vpliva tudi telesni, fizični videz posameznika. Prijetnim, simpatičnim in lepim osebam nezavedno prisojamo več pozitivnih lastnosti.

Včasih nastajajo nesporazumi zato, ker sami presojamo svojo osebnost drugače, kakor jo vidijo drugi. Dokaj samoumevno se nam zdi, da bodo drugi mislili o nas tako, kot mislimo sami, in presenečeni bomo, ko bomo ugotovili, da drugi o sebi ne mislijo tako, kot mislimo mi o njih. Težava je v tem, da velikokrat z ljudmi tudi ravnamo tako, kot mislimo o njih. Ni čudno, da prihaja do konfliktov.

Zavedati se moramo dejstva, da pogosto ocenjujemo sebe drugače in z drugačnimi merili kot druge. To niti ni tako nenavadno, saj navsezadnje ne razpolagamo z enakimi informacijami, če gre za nas same, ali pa, če gre za druge. Le del informacij, ki jih ima kdo o sebi, je istoveten z informacijami, ki jih imajo drugi o njem. Ne smemo pozabiti, da je pri vsakem posamezniku celo področje osebnosti, o katerem drugi ne vedo skoraj nič (intimna osebnost), on sam pa ve veliko. Po drugi strani je tudi res, da so stvari, ki jih o sebi posameznik sam ne ve, vedo pa jih drugi (njegova »slepa pega«) in navsezadnje je verjetno pri osebnosti vsakega človeka nekaj, kar je prikrito njemu in drugim (»črno področje osebnosti«) in kar še zapletena in temeljita psihološka analiza včasih težko odkrije (Musek in Pečjak, 1997, 190–191).



### Razmislite:

- o sestavinah človekove osebnosti in se ozrite vase. S katerimi svojimi sposobnostmi bi se lahko pohvalili?
- Kakšen je vaš temperament?
- Kakšen je vaš značaj? Ali ga lahko dovolj objektivno presodite?
- Ali veste, kaj mislijo o vas vaši bližnji? Mislite, da je to pomembno? Pojasnite odgovor.

## 2.4 UPRAVLJANJE S ČLOVEŠKIMI VIRI

### VIRI ORGANIZACIJE

1. **človeški** (ljudje, zaposleni v organizaciji)
2. **materialni** (zgradba in oprema)
3. **finančni** (denar, s katerim organizacija razpolaga)
4. **neotipljivi viri** (celostna podoba podjetja, sloves)

Če jih ne vzdržujemo, preprosto nimamo več organizacije, ki bi jo lahko dopolnili ali spremenili.

**Ljudje oz. zaposleni so med viri, ki jih podjetje uporablja, najpomembnejši.**

Človeške vire bi lahko razdelili na tri dele:

- a) podjetniško menedžerski tim,
  - b) menedžer,
  - c) drugi zaposleni.
- *Podjetniško menedžerski tim* v podjetju sestavljajo posamezniki z visokimi strokovnimi znanji in sposobnostmi z različnih področij (finance, pravo, trženje...). Vodilno vlogo v timu prevzame posameznik, ki je nosilec nalog. Za uspešno delovanje menedžerskega tima je izrednega pomena, da so v organizaciji točno definirana pravila igre, pravice, obveznosti, nagrajevanje, bodisi nagrade za opravljeno tekoče delo ali nagrade, ki sledijo iz naslova lastništva podjetja (delničarji).
  - *Menedžerski tim* izbere nadaljnje sodelavce. Najprej izbere najožje, to je menedžerje na zaključenih področjih (finance, marketing, logistika, informacijski sistem...).
  - *Vsi zaposleni* v podjetju (strokovni delavci, fizični delavci).

## 2.4.1 Definiranje osnovnih kriterijev zaposlovanja

Sodelavce v podjetju izbira podjetniško-menedžerski tim na osnovi vnaprej jasno definiranih kriterijev.

Med kriteriji so strokovna usposobljenost (smer in stopnja izobrazbe, delovne izkušnje, funkcionalna znanja, potrebna za opravljanje določenega dela), zdravstvene, psihofizične sposobnosti, moralno etične vrline in podobno.

Jasno morajo biti zastavljena tudi pravila nagrajevanja. Pri tem moramo ločiti osnovno nagrajevanje (plača) zaposlenih ter sistem dodatnega nagrajevanja (motivacije) posameznika, ki je lahko povezan s funkcijo zaposlenega, ki jo ima v podjetju, ali z uspešnostjo, to je rezultati dela. V svetu, vse bolj pa tudi pri nas, so uveljavljene dodatne vzpodbude za uspešno delo – sodelovanje pri dobičku in sodelovanje pri upravljanju.

V podjetjih so kriteriji, ki se nanašajo na človeške vire, običajno definirani v najpomembnejših osnovnih aktih podjetja: statut, pravilnik o notranji organizaciji in sistemizaciji delovnih mest, pravilnik o nagrajevanju, organizacijski predpis o ugotavljanju delovne uspešnosti in drugimi podatki, ki jih v tej zvezi sprejme poslovodni organ. Vsi akti, ki jih sprejme podjetje in se nanašajo na človeške vire, morajo biti usklajeni z veljavnim Zakonom o delovnih razmerjih, kakor tudi s Kolektivno pogodbo področja ali panoge, kamor podjetje po svoji dejavnosti sodi (npr. Kolektivna pogodba za železniški promet, Kolektivna pogodba za špedicijsko in pomorsko agencijsko dejavnost) ter v soglasju s sindikati.


Ogledali si bomo, kako v praksi izgleda ta register delovnih mest in sistemizacija delovnih mest (tabela 1).

Tabela 1: Primer registra delovnih mest Špedicije X

Št.	Tar. razr.	šifra	Delovno mesto
1	VII	10-01	Direktor
2	VII	10-02	Poslovni sekretar
3	VI	10-03	Kadrovik
6	VII	20-01	Pomočnik direktorja za ekonomske zadeve
7	VII	20-02	Vodja financ
8	VII	20-03	Vodja računovodstva
11	VII	30-01	Pomočnik direktorja za marketing
18	VII	40-01	Pomočnik direktorja za logistične procese
21	VII	40-04	Vodja izpostave
25	IV	40-08	Skupinovodja
24	V	40-07	Špediter
26	IV	40-09	Disponent
Σ152			

Vir: Lasten

Tabela 2: Primer opisnega lista SŽ – delovno mesto: vodja delovne enote

 <b>Slovenske železnice d.d.</b>		
PODATKI O DELOVNEM MESTU		
1.	Naziv in šifra DM:	<i>Vod. DE v Sek. za tovorni promet</i> <span style="float: right;">62705</span>
2.	Zahtevani poklic:	<i>VIŠ. (UNL/NEUNI) izobr. prometne smeri</i>
3.	Vsebina DM (naloge in opravila):	<ul style="list-style-type: none"> <li>– <i>vodenje tehnoloških procesov dela v delovni enoti tovorni promet (načrtovanje, organiziranje, kontroliranje in koordiniranje dela) v železniškem in cestnem transportu,</i></li> <li>– <i>izvajanje procesne kontrole in predlaganje ukrepov v primeru kršitve,</i></li> <li>– <i>vodenje transportno – komercialnih opravil na območju delovne enote,</i></li> <li>– <i>neposredno urejanje odnosov z večjimi kupci storitev (poprodajne aktivnosti, boniteta kupcev),</i></li> <li>– <i>nadzor nad finančno materialnim poslovanjem ter gospodarjenjem z objekti v delovni enoti,</i></li> <li>– <i>izvajanje obrambnih zadev, zaščite in varnosti v delovni enoti,</i></li> <li>– <i>druge naloge po naročilu nadrejenega.</i></li> </ul>
4.	Znanja	
	Strokovni izpiti:	139 <i>prometni inž.</i>
	Strokovno izpopolnjevanje in usposabljanje:	7008 <i>PC-urejanje besedil, delo s preglednicami</i> 7112 <i>ISSŽP-zahteve del.mesta</i> 8223 <i>period. poučev. in preverj. znanja iz VPD</i>

#### 2.4.2 Definiranje kriterijev nagrajevanja

Podjetnik ali menedžer v podjetju definira pravila nagrajevanja. Osnovno nagrajevanje delavca (osnovno plačo) mora določiti podjetje v skladu s splošno veljavnimi predpisi in pogodbami s sindikatom, ki določajo osnovno izhodiščno plačo za vsak tarifni razred.

K osnovni plači se delavcu obračunavajo dodatki na plačo, povezani s statusom delavca glede na funkcijo, ki jo v organizaciji opravlja, glede na uspešnost dela (rezultati dela; preseganje norm: časovnih, količinskih), dodatki za posebne obremenitve pri delu, dodatki za minulo delo (stalnost v firmi), dodatki zaradi neugodnih vplivov okolja, nevarnosti pri delu, dela ob praznikih in dela prostih dnevih ...

Plače delavcev v Sloveniji predstavljajo še vedno enega od najpomembnejših motivacijskih dejavnikov v podjetju (Lipičnik, 1997, 87). Prav zato je to področje za menedžerje ali podjetnike izredno pomembno, saj predstavljajo plače na eni strani velik strošek podjetja, na drugi pa eden najpomembnejših dejavnikov za motiviranje zaposlenih. Problem je, kako določiti plačo tako, da bo stroškovno višina za podjetje sprejemljiva, ter da bo istočasno zagotavljala dovolj sredstev za existenco zaposlenega in hkrati zavzetost posameznika za delo nasploh.

### 2.4.2.1 Definiranje kriterijev ocenjevanja uspešnosti zaposlenih

Tako kot podjetje ugotavlja izkaz uspeha, ugotavlja oziroma meri tudi uspešnost zaposlenih.

<b>IZKAZ USPEHA</b>
Prihodki – Odhodki =
dobiček/izguba – davki iz dobička
(=)
<b>ČISTI DOBIČEK ALI IZGUBA</b>

Temeljni koncepti ocenjevanja delavčeve uspešnosti so (Tavčar, 1996, 404):

- *ocenjuje nadrejeni*: to je najpogostejši in najenostavnejši način ocenjevanja. Vodja oceni svoje podrejene. Tak način ima številne slabosti;
- *ocenjuje skupina nadrejenih*: tak koncept skuša povečati objektivnost ocenjevanja. Način je zamuden in ima tudi negativne značilnosti, ki se kažejo v tem, da neposredni nadrejeni izgublja kredibilnost, način pa je tudi dokaj zamuden;
- *ocenjujejo sodelavci*: ocenjevanje lahko poteka anonimno in pisno. V praksi se ta način izredno redko uporablja. Sodelavci ta način odklanjajo zaradi solidarnosti drug do drugega;
- *sodelavci ocenjujejo nadrejene*: tak način se uporablja le v šolstvu (študent, profesor);
- *delavec ocenjuje samega sebe*: to je prav gotovo najtežji način ocenjevanja. Od vsakega zahteva največjo možno mero samokritičnosti in lastne odkritosti ter lastne objektivnosti.

Pri vsakem ocenjevanju se srečujemo z različnimi težavami (Robbins, 1991b, 546–548):

- Neenaka merila: rado se zgodi, da nadrejeni bolje oceni delavca, ki sicer ni posebno učinkovit, je pa prizadeven, kot sodelavca, ki je zelo učinkovit, vendar premalo zavzet za delo. Sodelavci seveda zahtevajo enaka merila za vse, čeprav sta sposobnost delavca in zavzetost posameznih kategorij povsem ločena pokazatelja uspešnosti.
- Pristranost: malokateri vodja uspe biti popolnoma pravičen pri ocenjevanju. Neredko ga zanesejo stereotipi, ki si jih je ustvaril o posameznikih in skupinah (ženska, moški, rasa ...). V večini podjetij se zahteva pisni način ocenjevanja in utemeljitev ocene. Na ta način se nekoliko onemogoči pristranost pri ocenjevanju.
- Enostranost: vodje so različno kritični do svojih sodelavcev. Kar je za enega komaj sprejemljivo, je za drugega kar dobro ali pa čisto zanič.
- Neenaki razponi: izrazitost ocen je praviloma različna pri različnih ocenjevalcih in jo je s formalnim postopkom težko izenačiti. Različnost pristopov seveda otežuje primerjanja, razvrščanja in nagrajevanja.
- Halo efekt: pojav je znan iz psihologije. Kaže pa se tako, da vodja zaradi ene ali dveh odličnih (ali zelo slabih) značilnosti ocenjuje zelo visoko (zelo nizko) tudi druge značilnosti podrejenega, čeprav med njimi ni nikakršne povezave. Pri tem pomaga ločeno ocenjevanje vseh podrejenih po vsaki značilnosti posebej in osveščanje ocenjevalcev.
- Kratek spomin: ocenjevalec se nedavnih dogodkov bolje spominja kot onih pred letom dni. Zato bolje ocenjuje sodelavce, ki so se izkazali ob koncu ocenjevalnega obdobja, čeprav so bili nemara čez vse obdobje komaj povprečni.
- Lastna podoba: vodja neredko ocenjuje sodelavce po podobi, ki jo ima sam o sebi (ki praviloma ni objektivna) ter tako oškoduje tiste, ki so drugačni, pa čeprav so za organizacijo zelo koristni ter osebno zavzeti.

Metodologija spremljanja delovne uspešnosti – ocenjevanje šteje med najpogosteje uporabljene metode (Robbins, 1991b, 546–548):

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



### Študijski primer 2.1: Oglas za delovno mesto na logističnem področju

## Prodajni logist - vodja področja

Podjetje / organizacija: **XY d.d.**  
Kraj dela: **Slovenija**  
Področje dela: **Administracija, Komerciala, Prodaja, Transport, Nabava in logistika**  
Izobrazba: **VII. Pričakovane izkušnje: 1-3 leta**

Mesečna plača: **po dogovoru mesečno**  
Oblika zaposlitve: **redno, nedoločen d. č.**  
Delovni čas: **polni delovni čas**  
Poskusna doba: **4 meseci**  
Karierni nivo: **top menedžment**

### Opis delovnega mesta

Usklajevanje dobavnih rokov, sprotno vnašanje naročil in drugih podatkov v računalniški sistem, realiziranje odpreme dogovorjenih prodajnih količin, izvajanje nalog vzorčenja in pošiljanja ponudb, pripravljanje spremljajoče izvozne in carinske dokumentacije, obveščanje kupcev o statusu pošiljk in posredovanje potrebne dokumentacije, reševanje reklamnih količin in kakovosti, korespondiranje pri sklepanju zahtevnejših poslov, vodenje evidenc in drugih zapisov.

### Pričakujemo

Od kandidata pričakujemo aktivno znanje angleškega in nemškega jezika, poznavanje okolja Windows, odlične komunikacijske sposobnosti, motiviranost, samostojnost in samoiniciativnost.

### Nudimo

Kandidatu nudimo delo v uspešnem podjetju, stimulatívno nagrajevanje, možnost osebne rasti, izobraževanja ter napredovanja.

(Vir: <http://www.mojedelo.com>)





### **Razmislite:**

- Ali lahko iz oglasa ugotovite, kakšen kader (s kakšnimi človekovimi zmožnostmi) potrebuje podjetje?
- Kako bi se pripravili na zaposlitveni razgovor, če bi se želeli zaposliti na tem delovnem mestu? Ali bi vam podatki iz oglasa zadoščali?
- Kakšna so po vašem mnenju zahtevana znanja in osebne lastnosti za vodjo logističnega področja? Ali vam izobraževanje ponuja pridobitev vseh potrebnih kompetenc? Kaj lahko storite za lasten razvoj in kariero sami?
- Kakšno pomoč pri izgradnji kariere lahko pričakujete od podjetja?

#### 2.4.2.2 Spremljanje razvoja zaposlenih

Med kriterije motiviranja delavcev za večjo zavzetost za delo in doseganje boljših rezultatov prav gotovo sodi možnost njegovega razvoja in napredovanja (kariera). Tvorci novih idej, razmišljanj, postopkov in akcij so lahko samo delavci z novimi znanji. Izobraževanje kadrov je izredno pomembno in lahko poteka na različne načine, in sicer: dokvalifikacija, prekvalifikacija, samoizobraževanje, usposabljanje v skladu z delovnim procesom, delavnice, daljši in krajši seminarji na določene teme, nenehno sledenje novostim v stroki.

Posebna oblika izobraževanja pa je usposabljanje za delo. To pomeni, da skuša podjetje na poseben način izboljšati delavčeve lastnosti, da bi le-ta lahko bolje opravljal delo. Gre za usposabljanje točno določenega delavca, za točno določeno delo. Običajni postopki, ki se pri tem uporabljajo, so: rotiranje, programirane inštrukcije, video simulacije, igranje vlog in interaktivno delo (Možina, 1994, 471). Maloštevilni so taki delavci, ki sami skrbijo za svoje izobraževanje in razvoj kariere.

#### 2.4.2.3 Kariera

Pojem kariera pomeni planirano ali neplanirano zaporedje dela ali aktivnosti, ki vključuje elemente napredovanja, samouresničevanja in osebnega razvoja v določenem času. Večina zaposlenih se sprašuje, kaj bodo počeli čez 10 let in kje. Potrebo po napredovanju čutijo delavci – posamezniki in tudi podjetje (Možina, 1994, 472). K ciljem pri oblikovanju kariere prištevamo:

- pomagati zaposlenim, da ugotovijo svoje zmožnosti in odlike za sedanje in prihodnje delo; približati in združiti osebne cilje posameznika in cilje organizacije;
- vedno razviti novo smer kariere in zagotoviti napredovanje v vseh smereh, ne samo navzgor;
- poživiti zaposlene, ki že nekaj časa niso napredovali;
- zaposlenim dati možnosti, da bodo razvijali sebe in svojo kariero;
- potegniti medsebojne koristi za organizacijo in posameznike,
- ohranjati konkurenčnost posameznika med kadri znotraj podjetja, kakor tudi na zunanjem trgu delovne sile.

Dejavniki, od katerih pa je odvisno oblikovanje kariere, so:

- individualna pričakovanja vsakega posameznika, interes in želje;
- poklic in funkcionalna usposobljenost posameznika;
- organizacija, v kateri je posameznik zaposlen;
- okolje organizacije.

## **POVZETEK DRUGEGA POGLAVJA**

Znanje je poleg ljudi in tehnologije postalo odločilen generator sprememb v današnjem svetu. Znanje je najbolj iskano tržno blago, investiranje v človeški kapital in v znanje pa najpomembnejša naložba v podjetju. Govorimo lahko celo o novi ekonomiji intelektualnega kapitala. Konkurenca se seli na trg delovne sile in na področje človeških virov, odličnost človeškega kapitala in odličnost upravljanja s človeškim kapitalom pa zagotavljata ohranjanje konkurenčne prednosti na trgu, rasti in razvoja organizacij v omenjeni ekonomiji znanja. Človeški kapital pridobiva na pomenu, izgublja pa administrativna kadrovska služba preteklosti. Torej smo priča prehodu iz kadrovskega menedžmenta v menedžment človeških virov.

Intelektualni kapital podjetja izhaja iz sposobnosti zaposlenih, da ustvarjajo novo vrednost, ki jo trg prizna. Pri tem izdatki za zaposlene, vključno s plačami in drugimi prihodki, niso več pojmovani zgolj kot strošek, marveč zaposleni investirajo v znanje in sposobnosti; rezultat tega pa je dodatna vrednost. Logika in ideja intelektualnega kapitala je v tem, da lahko v primeru, da ta kategorija zaposlenih ne ustvarja nove vrednosti, govorimo le o intelektualnih virih posameznika ali podjetja, ki v primerih, ko ne prispevajo k ustvarjanju nove vrednosti, predstavljajo za podjetje nepotrebno kategorijo oziroma zgolj strošek.

Osnovna naloga kariernega managementa v podjetju je, da upravlja kariere zaposlenih ter odkriva prednosti in zmožnosti zaposlenih za sedanje in prihodnje delo. Naloga zaposlenih pa je, da ohranjajo nivo znanja in motivacijo za osebno rast in napredovanje.



### Vprašanja za razmislek in preverjanje znanja

1. Razmislite, kaj je za vas pomembnejše: človekove sposobnosti ali motiviranost? Pojasnite odgovor tako, da opredelite, kaj vključujejo sposobnosti in kaj je motivacija.
2. Kako po vašem mnenju vpliva temperament na komunikacijo. Ali je dobro poznati svoj temperament? Pojasnite odgovor.
3. Kakšen vpliv predstavlja značaj človeka? Ali se lahko značaj človeka spremeni?
4. Razmislite o inteligentnosti (IQ) in jo primerjajte s čustveno inteligenco (EQ). Kakšno razmerje med njima bi si želeli? Pojasnite odgovor.
5. Ali si lahko človek čustveno-inteligenčni kvocient poveča. Kako?
6. Podjetja spremljajo strokovni in karierni razvoj svojih zaposlenih. Razmislite, kaj bi si vi želeli kot pomoč podjetja pri lastnem razvoju?
7. Ali se lahko zaposleni zanaša le na skrb podjetja za svoj napredek? Pojasnite.
8. Ali bo motiviran posameznik zadovoljen v podjetju, ki želi maksimizirati svoj dobiček in ga delno izplačati zaposlenim, pa čeprav na račun nižjih vložkov za usposabljanje in izobraževanje zaposlenih? Kako bi vam odgovarjala takšna usmeritev?
9. Kako pomembna se vam zdi pravičnost pri nagrajevanju? Ali bi se strinjali, da vsi zaposleni dobijo enak znesek nagrade (dodatka) ob koncu leta za uspešno poslovanje podjetja? Pojasnite odgovor.
10. Ali se vam zdi primerno, da podrejeni ocenjujejo nadrejene? Ali poznate iz prakse kakšen primer takšnega ocenjevanja?

### Priporočena literatura za poglobljanje drugega poglavja

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

### 3 MOTIVACIJA IN MOTIVIRANJE ZAPOSLENIH

#### **V tem poglavju boste spoznali:**

- opredelitev motivacije,
- motivacijske teorije,
- vlogo menedžmenta pri motiviranju.

#### **Ob koncu poglavja boste razumeli:**

- da se ljudje razlikujemo glede na dejavnike, ki nas motivirajo;
- da motiviranje pojasnjujemo z različnimi teorijami, ki jih mora vodja upoštevati, če želi biti uspešen pri svojem delu;
- da nekateri dejavniki zaposlene tudi demotivirajo, zato jih moramo odstraniti;
- da določene aktivnosti pospešujejo motivacijo.

#### **UVOD V POGLAVJE**

Motivacija pomeni doseganje rezultatov z zaposlenimi oz. "dobiti iz ljudi najboljše" (Everard in Morris, 1996, 429). Vedeti moramo, da ljudi ne motivirajo isti dejavniki. Kako torej motivirati ljudi, da bomo z njihovo pomočjo kar najboljše dosegli zastavljene cilje? Vsekakor mora vodja poznati motivacijske teorije, vendar to ne bo dovolj. Z ljudmi se mora znati odkrito pogovarjati. Najbolje bo vedel za njihove želje in interese, če jih bo o njih povprašal. Ljudje smo tudi bolj motivirani za delo, če smo dobro informirani. Torej, obveščajte ljudi o dogodkih, delite z njimi svoja razmišljanja, pustite, da povedo, kaj mislijo. To je edina pot, da jih pritegnete k delu in da se počutijo pomembni. Pomembno pa je tudi, da ste jim kot vodja sami za zgled.

#### **3.1 OPREDELITEV MOTIVACIJE**

Motivirati, pomeni dobro voditi zaposlene. Motivacija se obravnava kot pomembna aktivnost vodij (menedžmenta), s katero si menedžerji prizadevajo prepričati zaposlene, da bi s svojim delom dosegali rezultate, ki so pomembni za njihovo organizacijo. Zato je naloga vsakega menedžerja motivirati zaposlene, da bodo opravljali svoje delo boljše in z večjo prizadevnostjo (Treven, 1998, 104).

Za doseg večje motiviranosti zaposlenih mora menedžment spremeniti način (dotedanje toge in hierarhične) organiziranosti in jo prilagoditi novim pogojem. Pri tem gre za organizacijo, ki je zasnovana na zelo visoki stopnji sodelovanja in vključevanja vseh zaposlenih na njihovi skupni poti za doseganje zastavljene vizije, strategije in ciljev. Gre za tako imenovano High Involvement Organization, katere začetki segajo v leto 1970, ko so se pojavila prizadevanja za izboljšanje kakovosti življenja v delovnem okolju. Avtorji Tosi, Rizzo in Carrol (Tosi et al., 1994, 249) so mnenja, da si oba pristopa k organiziranosti zaposlenih prizadevata nadomestiti sovražne odnose med menedžerji in delavci. Gre za odnose, ki so v organizacijah pogosto prisotni. Nova razmišljanja in omenjena teorija pa želijo v te odnose vnesti kar največ sodelovanja.

Menedžerjem so na voljo različne metode in pristopi spodbujanja zaposlenih pri doseganju ciljev: zadovoljstvo zaposlenih, vključevanje zaposlenih v procese oblikovanja dela, obogatitev dela, delovni timi ter materialne in nematerialne oblike nagrajevanja zaposlenih.

Drugi pomen motivacije se nanaša na psihološko obravnavanje in na notranje (mentalno) stanje posameznika. Motivacija je nekakšna "notranja sila", ki nas žene in spodbuja za izvajanje določenih aktivnosti. Motivacija je rezultat, posledica vpliva celostnega okolja v organizaciji in zunaj nje. Pri motivaciji gre za pripravljenost posameznika za izvrševanje določene akcije z namenom, da bi zadovoljili potrebe posameznika. Pri motivaciji gre za mobilizacijo in usmerjanje energije k postavljenemu cilju. Motivacijo je Luthans (1995, 141) opisal kot proces, ki izhaja iz nezadovoljene potrebe ter se nadaljuje z določenimi vedenji, da bi dosegli želeni cilj ter s tem zmanjšali ali v celoti zadovoljili potrebo.

Gledano s psihološkega stališča, predstavljajo osnovo motivacije primarni oziroma biološki motivi (lakota, žeja, spanje, počitek, materinstvo, ...) in sekundarni motivi (moč, uveljavitev, status, pripadnost, varnost, ...).

V vsaki konkretni organizaciji se menedžerji srečujejo vedno znova z istim vprašanjem: "Kako čim uspešneje motivirati svoje podrejene k učinkovitejšemu delu?" Vedno znova skušajo razumeti vedenje in reakcije zaposlenih. Odgovor na ta vprašanja lahko dobijo s pomočjo poznavanja različnih motivacijskih teorij.

### 3.2 MOTIVACIJSKE TEORIJE

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

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

**Teorija Y** predstavlja pravo nasprotje teoriji X s predpostavko, da so zaposleni delovni, da težijo k podjetniški iniciativnosti in prevzemanju odgovornosti.

Kot popolno nasprotje teorijama X in Y je William Ouchi (1981) na Japonskem razvil **teorijo Z**, ki predpostavlja, da bodo zaposleni postali delovni, če jim bomo zgradili ustrezne vrednote. Zato so to zaposleni, ki so pri svojem delu marljivi in vestni ter vedno pripravljeni svoje delo opraviti kar najbolj ustvarjalno in kvalitetno (Mc Gregor, 1960, 137).

**Frommova motivacijska teorija** temelji na dveh skupinah zaposlenih (Fromm, 1980, 201):

1. prvo skupino predstavljajo tisti, ki bi radi kaj imeli (največkrat v materialni obliki);
2. drugo skupino predstavljajo tisti, ki bi radi kaj bili ali to postali (gre za pozicijo, ugled, uveljavljanje, za nematerialne dobrine).

**Teorija potreb** (Maslow, 1954) temelji na petih temeljnih skupinah potreb (fiziološke potrebe, potrebe po varnosti, socialne potrebe, potrebe po spoštovanju in potrebe po samouresničevanju). Temeljne potrebe so med seboj v hierarhičnem zaporedju. Šele ko se zadovolji osnovna potreba na nižji ravni, lahko govorimo o potrebi na višji ravni (Maslow, 1954, 65).

**Dvofaktorska motivacijska teorija Frederika Herzberga** temelji na dveh skupinah motivatorjev (Herzberg, 1959,143):

- higienikih – ki sami po sebi ne vzpodbujajo zaposlenih k dejavnosti in
- motivatorjih – ki neposredno vzpodbujajo zaposlene k delu.

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

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

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

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

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

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

Kakšen je najboljši način, da vodja ugotovi, kaj motivira ljudi? ***Tako, da jih vpraša!***

Poznamo dve vrsti ljudi:

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

Največja motivacija za prve je denar. Drugi skupini pa mnogo več pomeni položaj, delo in funkcija, ki jo opravljajo. Za njih je izziv možnost napredovanja in izobraževanja.



#### **Razmislite:**

- Ali ste kdaj razmišljali, kaj vas motivira?
- Ali je lahko denar tako močan motivator, da drugi dejavniki niso pomembni? Pojasnite odgovor.

**Poleg motivacijskih faktorjev pa poznamo tudi vrsto demotivacijskih faktorjev:** nekonstruktivna kritika, prisila, pretirana kontrola, nedoslednost, zatiranje idej, diskreditiranje oseb, prezrto delo, nizke plače, premalo časa (za izvajanje naloge), nerealni cilji, vzvišen odnos, nepravilno stimulatивно nagrajevanje, nepravilna komunikacija, grožnje, premalo možnosti za dodatno izobraževanje, premalo pohvale.

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

Pri vodenju si zapomnite ključ aktivnosti za uspešno motivacijo (Pšeničny et al., 2001, 281):

**A.** **UPORABA VODSTVENE ENERGIJE ZA MOTIVACIJO** **Nihče nam nikoli ničesar ne pove!**

↓

- **Informirajte:** dajajte informacije o tem, kaj delo pomeni za celoto in zakaj je pomembno.
- **Dajajte povratne informacije:** določite cilje, ki jih lahko sodelavci ocenjujejo sami. Povejte ljudem, kako ocenjujete njihovo delo, razložite jim, kako uspevajo ter tudi način ocenjevanja njihove uspešnosti.
- **Izrekajte priznanja:** pohvalite posebna prizadevanja in o njih govorite v skupini. Pohvalite posebne dosežke in dobro opravljeno delo.

**B.** **UPORABA ENERGIJE SODELAVCEV ZA MOTIVIRANJE** **Nihče nas nikoli ničesar ne vpraša!**

↓

- **Poslušajte:** spodbujajte pripombe in razmislite o njih. Sprašujte, iščite ideje, bodite odprti za predloge o spremembah.
- **Vključujte:** prosite za pomoč, izkoristite znanje in izkušnje tima, še zlasti, če to pomaga pri rešitvi problema.
- **Pooblaščajte:** določite rezultate, ne le nalog. Dopustite ljudem, da odločajo in uporabljajo lastno pobudo, potem ko ste razčistili, za katera področja so lahko odgovorni. Povečujte njihovo samoodgovornost.

Dobra motivacija daje dobre rezultate, predvsem pa spremeni delo v zadovoljstvo. Dobro motiviran tim tudi realizira dogovorjeno, vodja po doseže cilj v krajšem času.



### Študijski primer 3.1: Skrb za zaposlene v tovarni Nissan Motor Manufacturing Velika Britanija (NMUK)

NMUK je največja avtomobilska tovarna v Britaniji, v mestu Sunderland, ki zaseda prvo mesto po proizvedenih avtomobilih na zaposlenega v Evropi. Ta dosežek je posledica vestnega načrtovanja od same izgradnje tovarne. V tovarni izdelujejo Nissan: Micro, Almero in Primero. V desetih letih so proizvedli in prodali čez milijon avtomobilov za kupce iz Velike Britanije. V letu 2003 so izdelali in prodali čez 330.000 vozil za 55 držav sveta, načrti za prihodnja leta so najmanj 500.000 izdelanih in prodanih avtomobilov letno.

V tovarni je 63 % delovne sile zaposlene pri izdelavi/sestavljanju vozil, 23 % pri vzdrževanju in zagotavljanju kakovosti in 14 % v administraciji. V dvoizmenskem delu je zaposlenih 4.300 delavcev, ki opravljajo delo v moderni opremljeni tovarni z roboti in vso potrebno tehnološko opremo. Zanj pa je potrebno zagotoviti tudi izučene delavce, ki znajo izkoristiti tehnične možnosti, ki jih takšna oprema ponuja. Zato v tovarni veliko pozornosti posvečajo izobraževanju (tudi za zagotavljanje celovite kakovosti), usposabljanju in dobri organizaciji dela. Zagotavljanje celovite kakovosti (TQM) je ključno področje njihovega dela, saj je glavni cilj zadovoljen kupec. To pa zahteva poznavanje in razumevanje kupčevih zahtev in kakovostno delovanje v njihovi zagotovitvi. Zato v tovarni Nissan gradijo takšno organizacijsko kulturo, ki to delovanje spodbuja.

S pristopom Just in time v tovarni zagotavljajo nemoteno proizvodnjo z minimalno vezanimi sredstvi v zalogah. Sredstva raje namenjajo izboljšavam v proizvodnji, zagotavljanju kakovosti, vzdrževanju opreme in izobraževanju zaposlenih. Ugotovili so, da je uspešnost JIT koncepta v veliki meri odvisna od naštetih dejavnikov, pri čemer je med najpomembnejšimi prav delavec. Zato so ustanovili t. i. Oddelek za usposabljanje (Training department), ki se je osredotočil na naslednja področja:

- Tehnični razvoj – učenje zaposlenih za delo z roboti in elektronsko opremo.
- Razvoj kadrov – skrb za potrebe in ambicije zaposlenih, izobraževanje za timsko delo in komunikacijske spretnosti.
- Razumevanje varnosti pri procesih – delavnice za zagotavljanje varnega dela in zaščite.
- Računalniško opismenjevanje – od osnovnih računalniških spretnosti do izobraževanja.
- Uvajanje pripravnikov.

**Kaizen** (japonsko: nenehne izboljšave v kakovosti). Njihov slogan je: »Iščemo napredek na vseh področjih«. Kaizen pomeni iskanje izboljšav v vseh, tudi najmanjših opravilih v poslovnih procesih. Za te namene se organizirajo timi ljudi, ki se pogovarjajo o izboljšavah in jih predlagajo. Vsi zaposleni so zavezani k razmišljanju o napredku in noben predlog o izboljšavah se ne zavrže. Delavci za svoje razmišljanje niso nagrajeni individualno, temveč se prihranki vlagajo za skupno dobro zaposlenih (v kapacitete za rekreacijo, boljše opremljenost skupnih prostorov in podobno).



### Razmislite:

- Katere dejavnike so v tovarni postavili v ospredje?
- Kakšno vlogo imajo zaposleni in kakšno organizacijsko kulturo gradijo v podjetju?
- Kako "kaizen" vpliva na delovanje in motiviranje zaposlenih?
- Ali poznate kakšen podoben primer za Slovenijo?



## POVZETEK TRETJEGA POGLAVJA

Za uspešno podjetje danes ni več dovolj postaviti dolgoročne vizije in strategije za njeno uresničevanje, potreben je sistem, ki je vzpodbuden za zaposlene, da sledijo tem ciljem.

Pod besedo motivacija si kar hitro predstavljamo trenerja, ki vzpodbuja svoje moštvo ali pa športnika, ki v najbolj hladnem zimskem dnevu trenira na prostem. Motivacija je sila, skrita za nekim vedenjem, s katerim potešimo potrebo. Neko obnašanje ima lahko mnogo možnih motivov. Razumeti motiv, ki se skriva za dejanjem, pa je ključ do motivacije kogarkoli, samega sebe ali zaposlenih.

Vsak posameznik je osebnost zase in prinaša v podjetje svoje individualne lastnosti, vrednote, motive. Ključ do prave motivacije, s katero nekoga aktiviramo, je v tem, da vemo, katera od potreb je za to osebo najpomembnejša v določenem času. Sile motivacije niso univerzalne, so osebne in se lahko spremenijo, če se spremenijo prioritete. Kar motivira danes, je jutri lahko videti nepomembno.

Vodja, ki pozna svoje zaposlene in spremlja njihov razvoj, bo dejavnike motivacije lahko pravilno uporabil pri motiviranju podrejenih in s tem veliko prispeval k uspehu organizacije.



### Vprašanja za razmislek in preverjanje znanja

1. Ste že kdaj pomislili, kateri dejavniki vas motivirajo in v kakšni meri? Razmislite in zapišite pet dejavnikov – od najbolj do najmanj pomembnega.
2. Po Frommovi teoriji motivacije so ljudje razdeljeni na tiste, ki bi radi kaj imeli (dobrine, denar) in tiste, ki bi radi kaj postali (imeli ugled in položaj). Ali se po vašem mnenju ljudje resnično delijo na ta dva pola? Kam bi uvrstili sebe?
3. Ali so zaposleni lahko motivirani za delo, če niso dobro nagrajeni? Pojasnite svoj odgovor.
4. Ali mislite, da vodje dovolj pohvalijo svoje sodelavce, če ti delajo dobro? Kakšne vrste pohvale bi bili vi najbolj veseli?
5. Ali lahko z nematerialno nagrado enako uspešno motiviramo zaposlene kot z materialno? Pojasnite svoje razmišljanje.

### Priporočena literatura za poglobljanje tretjega poglavja

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

## 4 PODJETJE IN MENEDŽMENT

### V tem poglavju boste spoznali:

- temeljne pojme in definicije podjetja in menedžmenta,
- življenjski cikel podjetja,
- vizijo, poslanstvo, strategijo podjetja,
- dejavnosti menedžmenta,
- potrebna znanja vodij,
- naloge menedžmenta v sodobni organizaciji,
- pomen vodij v organizaciji,
- organizacijsko strukturo podjetja.

### Ob koncu poglavja boste razumeli:

- razlike med podjetnikom in menedžerjem;
- kako podjetje pripravi vizijo in strategijo lastnega razvoja;
- katere naloge opravlja menedžment podjetja;
- kakšno vlogo ima pri tem vodja;
- kaj mora znati vodja, do bo uspešen;
- koliko časa se vodje glede ravni menedžmenta posvečajo posameznim nalogam;
- različne organizacijske strukture in njihove značilnosti.

## UVOD V POGLAVJE

Če želimo spoznati vlogo in pomen menedžmenta v organizaciji, je potrebno spoznati vsaj nekaj osnovnih izrazov in definicij tega področja. Podjetja za svoje delovanje v konkurenčnih okoljih izpolnjujejo svoja poslanstva in si postavljajo vizijo razvoja. Uresničevanje kratkoročnih ciljev mora biti usmerjeno z dolgoročnimi cilji, ki sovpadajo s strateško usmeritvijo podjetja, torej vizijo podjetja. Za uresničevanje vizije so potrebni ljudje – vodstvene strukture ali menedžment, ki bodo s svojimi nalogami peljali podjetje do cilja. Posebno vlogo imajo vodje, od najnižjih, izvedbenih, do najvišjih ravni podjetij. S svojimi sposobnostmi (znanjem, izkušnostjo) in primernimi osebnimi značilnostmi ter z motiviranostjo bodo prispevali k nadaljnjemu razvoju podjetij in h krepitvi konkurenčnih prednosti v hitro spreminjajočih se poslovnih razmerah.

### 4.1 TEMELJNI POJMI IN DEFINICIJE

**Organizacija** je kakršnakoli skupina ljudi, ki želi doseči cilje, ki bi jih kot posamezniki ne mogli doseči (Možina, 1994, 15). Mnogokrat se beseda organizacija enači s *podjetjem*, pa tudi z drugimi institucijami. Pojem organizacije opredeljujejo nekateri avtorji kot hoteno združbo ljudi, ki so se povezali med seboj, da bi dosegli določen cilj. Organizacija (podjetje) je tako združba ljudi, ki deluje, da bi dosegla čim uspešnejše poslovanje. Lipovec (1987, 33) opredeljuje organizacijo kot sestav medsebojnih razmerij med ljudmi, ki zagotavlja obstoj, družbeno–

ekonomske in druge značilnosti podjetja ter smotrno uresničevanje cilja podjetja. Ne glede na različne definicije organizacije gre za dve ali več oseb, ki žele doseči skupen cilj.

K organizaciji ali podjetju sodijo tudi pojmi, kot so delo, delovni proces in delitev dela.

**Delovni proces** je načrtna človekova dejavnost, katere namen je pridobivanje materialnih in duhovnih dobrin za zadovoljevanje človekovih potreb.

**Delo** je prav tako zavestna, vnaprej premišljena, načrtna človekova dejavnost, pri kateri vsak posameznik aktivno uporablja svojo delovno silo za doseganje določenih svojih ciljev in skupnih ciljev organizacije, v kateri opravlja delo. Vsak človek oz. delavec je praviloma član organizacije. Organizacija pa je celota ljudi in sredstev, ki si z določeno dejavnostjo prizadeva doseči postavljene cilje in uresničiti svoje poslanstvo. Uresničitev ciljev organizacije pa je povezana s členitvijo nalog oziroma delovnega procesa na *sestavne delne procese*. Ti delni procesi so dani v izvedbo različnim ljudem v istem podjetju, zato je potrebno vsako razdeljeno delo medsebojno koordinirati in integrirati v celoto. Omenjena delitev dela je odgovor na vprašanje, čemu je sploh potrebno vodenje v podjetju.

**Vodilni delavec**, vodilni kader je vsaka oseba v podjetju ali organ, ki ima vodilno vlogo oziroma pristojnosti za odločanje o pomembnih zadevah, ki se nanašajo na načrtovanje, organiziranje, izvedbo nalog in delovne rezultate. Prav tako je vodilni delavec vsak član organizacije, ki ima pravico dajati navodila in kontrolirati delo podrejenih.

**Človek** je snovalec in izvajalec organizacije. V organizaciji nastopa v vsej svoji razsežnosti in s tem oblikuje tisto "nevidno" strukturo, ki jo imenujemo neformalna organizacija. "Nevidna organizacija" je zelo pomemben dejavnik učinkovitosti in uspešnosti podjetja. Učinkovitost in uspešnost podjetja sta pogoj za delovanje in razvoj vsake organizacije (Ivanko, 1990, 15).

**Učinkovitost organizacije** pomeni, da organizacija dela stvari pravilno. Učinkovitost podjetja merimo z odnosom med vložki (povezani s stroški) in izidi (proizvodi, storitve ...). Ocenjevanje učinkovitosti lahko vršimo s tehničnega, ekonomskega, organizacijskega in drugih vidikov (produktivnost dela, ekonomičnost dela, donosnost kapitala ...).

**Uspešnost organizacije** pomeni, da le-ta proizvaja prave stvari. Uspešnost je zato zunanja značilnost podjetja in se nanaša predvsem na odnos podjetja do okolja. Organizacijo obravnavamo kot odprt sistem. Uspešnost ocenjujemo glede na posledice, ki jih organizacija povzroča svojemu okolju glede na reakcije okolja. Za uspešnost organizacije je izrednega pomena, da je ta sposobna pravočasno zaznavati in izkoriščati priložnosti v notranjem in zunanjem okolju. Organizacija ima izjemen pomen za delavca, zato so ti zainteresirani, da organizacije, v katerih delajo, so in ostanejo gospodarsko čim bolj uspešne, saj, kot že rečeno, posameznik skozi organizacijo zagotavlja svojo eksistenco. Kljub temu nam primeri iz prakse kažejo, da se marsikatero podjetje bori za obstoj, ali pa žal celo propade (stečaj). Čeravno je organizacija oziroma podjetje umetna tvorba, ločimo pri organizaciji več faz, o čemer bomo govorili kasneje.

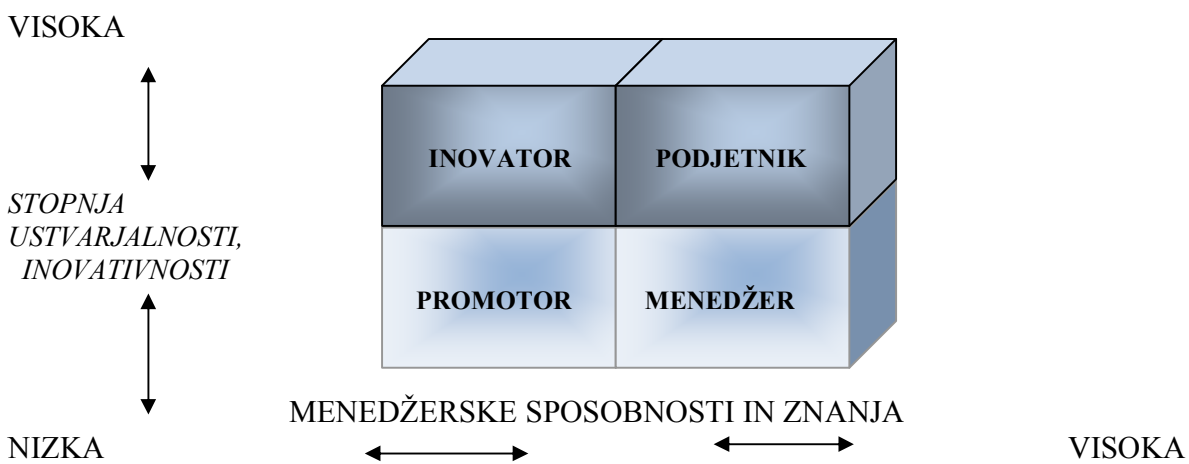
**S podjetništvom** razumemo vse dejavnosti posameznika ali tima, ki vodijo od tržne potrebe (prepoznavne tržne priložnosti), vključitve, kombiniranja in organiziranja vseh potrebnih sredstev, do uresnitve poslovne priložnosti in s tem do ustvarjanja nove (dodane) vrednosti.

**S podjetniškim procesom** označujemo splet treh temeljnih prvin: podjetnika ali tima, poslovne priložnosti in sredstev, na katere v času od ideje (inovacije) odločitve za nov posel, implementacije, do rasti vplivajo številni zunanji (makroekonomske, pravno, finančno okolje) in notranji dejavniki (sociološki, psihološki, organizacijski ter osebne lastnosti posameznika). Proces vključuje vse aktivnosti, od prepoznavanja podjetniških priložnosti, do vzpostavitve organizacije za njihovo uresničitev.

**Podjetnik** je posameznik ali podjetniški tim, ki je sposoben spoznati in izkoristiti poslovno priložnost in jo kot novo idejo tudi izpeljati ter v organizaciji vzpostaviti pogoje za njeno uresničitev, nadalje z ustreznimi vlaganji (čas, denar, napor, spretnosti) plasirati rezultate na trgu in na ta način ustvariti novo (dodatno) vrednost. Podjetnik pri inoviranju (nov proizvod, nova storitev) prevzema tudi tveganje za uspeh ali neuspeh plasiranja novega proizvoda ali storitve na trg. Podjetništvo vse bolj postaja proces, saj je od ideje do rastočega posla značilnih več vplivov iz zunanjega in notranjega okolja. Značilno je stalno iskanje priložnosti, hitro prilagajanje in spreminjanje, sprejemanje dolgoročnih odločitev, uporaba sredstev in tujih virov, upravljanje povezav, tekoče nagrajevanje za ustvarjeno vrednost.

**Podjetništvo in menedžment** - v ekonomiji se podjetništvo najpogosteje povezuje s sposobnostjo razvijanja novih podjetij ali poslov. Z makro in mikroekonomskega vidika predstavlja podjetništvo gonilo rasti in razvoja, saj nova podjetja, posli, storitve ... ustvarjajo pogoje za zaposlovanje, splošni napredek regije in države.

V mikroekonomiji razumemo pod pojmom podjetništvo iskanje poti za zadovoljevanje potreb trga oziroma, izhajajoč iz odnosa med ponudbo in povpraševanjem, poiskati takšen proizvod ali storitev, ki ga bo mogoče dobro prodati in na ta način ustvariti dodatno vrednost. V ekonomiji pomeni pojav podjetništva praktično povsem novo kategorijo. V preteklosti so se ekonomisti ukvarjali s proučevanjem podjetij (organizacij) z vidika učinkovitosti podjetja (zlasti produktivnosti), v zadnjem času pa je pojav podjetništva, z značilnim nerutinskim ravnanjem, povezanim s tveganjem, tema proučevanja ekonomskih znanosti. Prav iz te značilnosti pa izhaja tudi razlika med podjetniki in menedžerji. Vloga menedžerstva je še vedno vezana na ugotavljanje splošne učinkovitosti podjetja, določenega procesa, proizvoda ali storitve, medtem ko je vloga podjetništva uvajanje novih idej in novo nastajajočih podjetij. Menedžerstvo pa je značilno za velike sisteme.



Slika 7: Podjetnik, menedžer, inovator, promotor  
Vir: Lasten

Razvito tržno gospodarstvo, kateremu smo vedno bolj priča tudi pri nas, zahteva od vsake organizacije, da je kreativna (večja kvaliteta prevoza potnikov na železnici - sodobni vlaki; nova ponudba storitve prevoza v tovornem prometu - oprtni vlaki, večja hitrost, kontejnerski vlaki; prevoz malih pošiljk - nočni skok; ponudba celotne logistične storitve na enem mestu ...), kakor tudi učinkovita (ekonomski pokazatelji). Oboje v enem pa je združljivo le, če je vodenje in upravljanje podjetja v rokah *podjetniškega menedžerja* kot posameznika ali podjetniškega menedžmenta kot tima.

Da nekdo postane uspešen podjetniški menedžer, mora imeti zato določene lastnosti ter znanje (zlasti s področja vodenja in upravljanja s človeškimi viri), o čemer bomo povedali več v nadaljevanju. Da pa bi popolnoma razumeli vlogo enega in drugega, navajamo tudi bistvene razlike med tema dvema kategorijama vodilnega kadra.

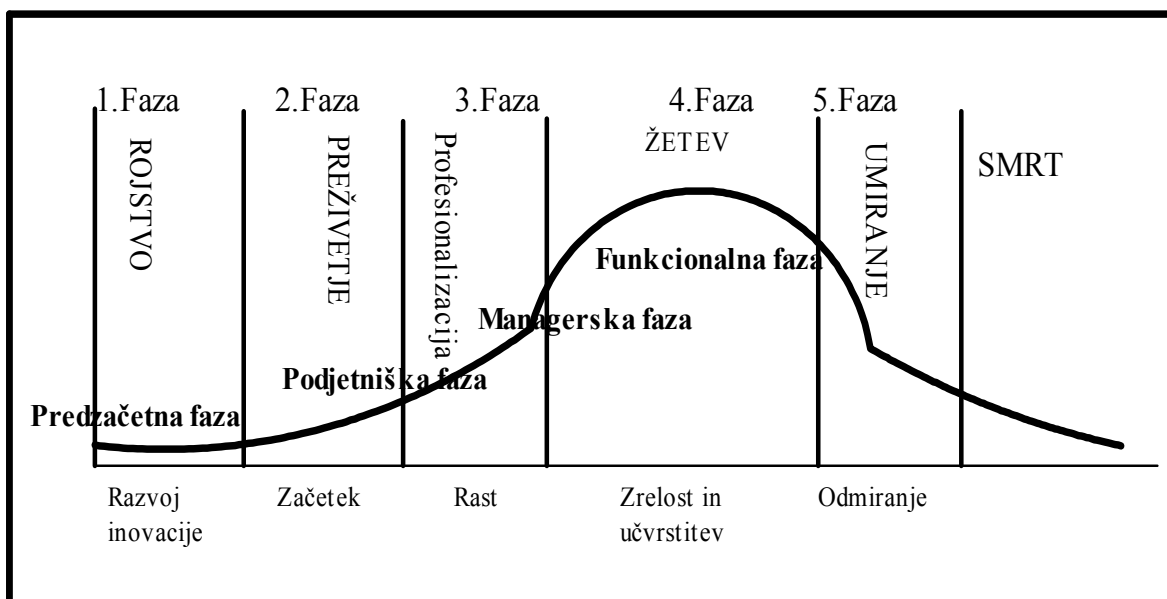
Tabela 3: Razlike v ravnanju podjetnikov in menedžerjev

Značilnosti menedžerja	Značilnosti podjetnika
Deluje na učinkoviti in uspešni rabi virov podjetja, da bi realiziral cilj in naloge.	Postavi cilj in naloge in poišče vire, ki prispevajo k realizaciji cilja.
Se prilagaja spremembam.	Povzroča spremembe.
Racionalno analizira in načrtuje.	Deluje ustvarjalno, uporablja domišljijo.
Deluje v okviru opredeljene organizacije in sistema.	Definira naloge in pravila, ki oblikujejo organizacijo.
Vodi procese ob upoštevanju vplivanja okolja.	Oblikuje procese ter upošteva različne možnosti vplivanja okolja.

#### 4.1.1 Življenjski cikel podjetja

Zaradi vpliva okolja na organizacije, se te s časom spreminjajo. Najvidnejše spremembe nastopijo v velikosti organizacije, številu aktivnosti, operacij, delovni klimi in proizvodih oz. storitvah (Green et al., 1985, 337).

Vsaka organizacija ima vzpone in padce, zato mora redno spremljati življenjske cikle svojega izdelka ali storitve. V kritični točki, katero mora uspešna organizacija pravočasno zaznati, je potrebno nujno reagirati, v smislu spremembe v strategijah vodenja, strukturah in procesih (Green et al., 1985, 339).



Slika 8: Krivulja rasti organizacije  
Vir: Prirejeno po Hauc, 1982, 116

Za proučevanje podjetij se uporablja več modelov. Poglejmo faznega, ki ima za osnovo življenjski razvojni cikel podjetja, in sicer:

1. FAZA – rojstvo organizacije (predzačetna faza)
2. FAZA – začetek (faza preživetja)
3. FAZA – profesionalizacija (rast podjetja)
4. FAZA – žetev (zrelost in učvrstitev)
5. FAZA – umiranje (odmiranje)
6. FAZA – smrt (stečaj, propad)

Tako kot obstajajo razvojni cikli podjetja, tako obstaja tudi vrsta strategij vodenja glede na cikel, v katerem se podjetje nahaja, to je:

#### STRATEGIJA VODENJA

- rasti podjetja,
- zrelosti,
- ko je podjetje v krizi.

Načini vodenja se glede na cikle med seboj bistveno razlikujejo.

#### 4.1.2 Vizija in strategija podjetja

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

Da bi podjetje lahko uresničilo svoj cilj, mora podjetnik ali menedžer vzpostaviti določen organizacijski proces, ki zagotavlja obstoj, družbenoekonomske značilnosti in smotrno uresničevanje cilja.

## Vizija

Predstavlja jasno definirano sliko organizacije o tem, kakšna naj bi bila v prihodnosti, da bi lahko bolje zadostila potrebam svojih strank. Vizija je lahko opredeljena kot v prihodnost projicirana predstava o mestu na trgu, ki ga hoče organizacija zasesti s svojimi izdelki in storitvami. Gre pa tudi za predstavo o načinu organiziranosti podjetja, ki ga potrebujemo za to, da bomo dosegli želeni cilj. Vizija opredeljuje razloge za obstoj podjetja ter videnje o naravnosti in dejavnosti podjetja v prihodnje. Nastajanje vizije je celovit proces. Ta lahko prerašča obstoječe strukture stanj in procesov v človeku, organizaciji, v okolju in napoveduje ter uresničuje nastajanje novih elementov in struktur, dogodkov ter sprememb v prihodnosti. Na tak način si zagotavlja nenehno prednost pred konkurenco in ohranja motiv za svoje nadaljnje delo. Vizija ima kot projekcija stanja v prihodnosti motivacijsko moč zlasti tedaj, kadar je jasna, privlačna, usmerjena na potrebe zaposlenih in porabnikov. Povzroča ustvarjalno motivacijsko napetost in sproža proces poistovetenja zaposlenih z ustanovo. Podjetje brez vizije pomeni, da so zaposleni brez razvoja.

## Poslanstvo

Predstavlja opredelitev, kaj organizacija želi biti ali postati. Poslanstvo organizacije se nanaša na dolgoročno vizijo organizacije v smislu, kaj želi biti in komu služiti. Določa se na podlagi presoje, ob upoštevanju smotrov, osebnih ciljev ter vrednot managementa. S poslanstvom naj bi opredeljevali poslovni predmet, trge, na katerih so bo pojavljala organizacija, odjemalce ali porabnike, pogosto pa tudi lokacijo. S svojim poslanstvom se organizacija na nek način ločuje od drugih organizacij ter tako postaja prepoznavna navzven. Navznoter pa zaposlenim omogoča prepoznavanje smotra svojega delovanja. Na podlagi opredeljenega poslanstva organizacija oblikuje cilje, ki imajo na zaposlene še zlasti veliko motivacijsko moč, kadar so uresničljivi.



### Študijski primer 4.1: Poslanstvo in vizija podjetja Intereuropa

**Vizija:** Poslovna vizija koncerna Intereuropa je biti prepoznavni kot vodilni ponudnik celovitih logističnih storitev v Srednji in Jugovzhodni Evropi. Pri tem nas vodi moto: "Od parcialnih do celovitih logističnih storitev!"

**Poslanstvo:** Poslanstvo koncerna Intereuropa je optimalno pokrivanje potreb po logističnih storitvah v popolno zadovoljstvo kupca. Uresničujemo ga z zanesljivostjo, hitrostjo, varnostjo in konkurenčnimi cenami.

**Strategija:** uresničevanje poslovne vizije koncerna sloni na naslednjih razvojnih elementih:

- intenzivna in integrativna rast,
- celovita ponudba logističnih storitev,
- razvoj kadrov,
- uporaba sodobne informacijske tehnologije,
- celovita kakovost poslovanja.

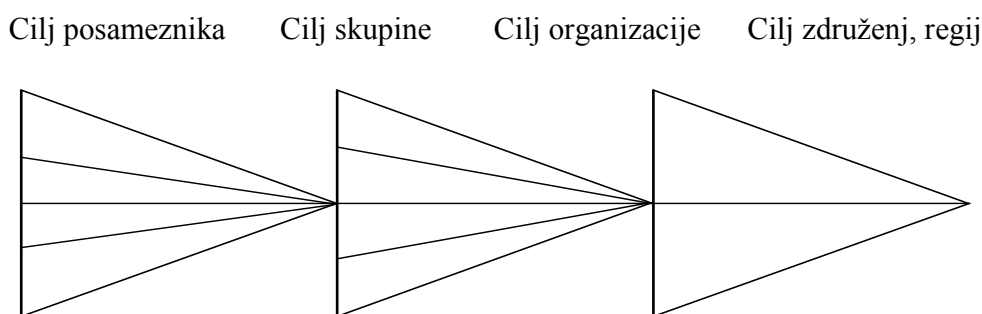


### Razmislite:

1. Ali podjetje Intereuropa uspešno uresničuje svoje poslanstvo in vizijo? Podatke si pridobite na njihovi spletni strani <http://intereuropa.si/>.
2. Poskusite napisati vizijo in poslanstvo podjetja, ki ga poznate ali ste tam opravljali

## Cilji

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



Slika 9: Povezanost ciljev

Vir: Možina, 1990, 76

Za postavitev ustreznih ciljev podjetja je izrednega pomena, da razpolagamo s podatki in analizami, ki se nanašajo na posamezna področja (npr. obseg prevoza potnikov, blaga, zadovoljstvo porabnikov storitev, obseg prevozov ...). Prav tako je izrednega pomena povratna informacija o dejansko doseženih rezultatih postavljenih ciljev. Stopnja angažiranosti delavcev je izredno pomembna za uresničevanje ciljev, saj bolj ko so delavci vključeni v oblikovanje ciljev, večja je tudi njihova motivacija za uresničitev.

Glede na to, da so cilji podjetja definirani s konkretnimi ocenami o pričakovanem prihodku, obsegu dela, povečanju dobička, pomeni s tega vidika cilj podjetja v bistvu kvantifikacijo dolgoročne vizije podjetja. Glede na časovno opredelitev so ti lahko kratkoročni, srednje in dolgoročni. Nadalje je pomembno ločevati tudi strateške (osnovni) in operativne cilje (podrobni plani aktivnosti).

## Kultura

Organizacijska kultura je vzorec temeljnih domnev in prepričanj, ki so skupne članom organizacije in se po njih ravna. Izraža se skozi mite, zgodbe, tradicijo podjetja, v vrednotah podjetja (kaj je dobro za podjetje), v organizacijski klimi (kako podjetje doživljajo zaposleni), v stilu vodenja (kako se vodilni obnašajo in kako izvajajo oblast). Kultura podjetja je lahko močna ali šibka, pri čemer ni nujno, da je močna organizacijska kultura tudi dobra, saj lahko gre za neustrezno kulturo, ki jo je zelo težko spremeniti. Kulturne tradicije trajajo leta in jih je zelo težko spreminjati. Pri spreminjanju kulture podjetja je odločilna vloga kadrovske službe, ki jo te izvajajo pretežno v smislu planiranja novih človeških virov.



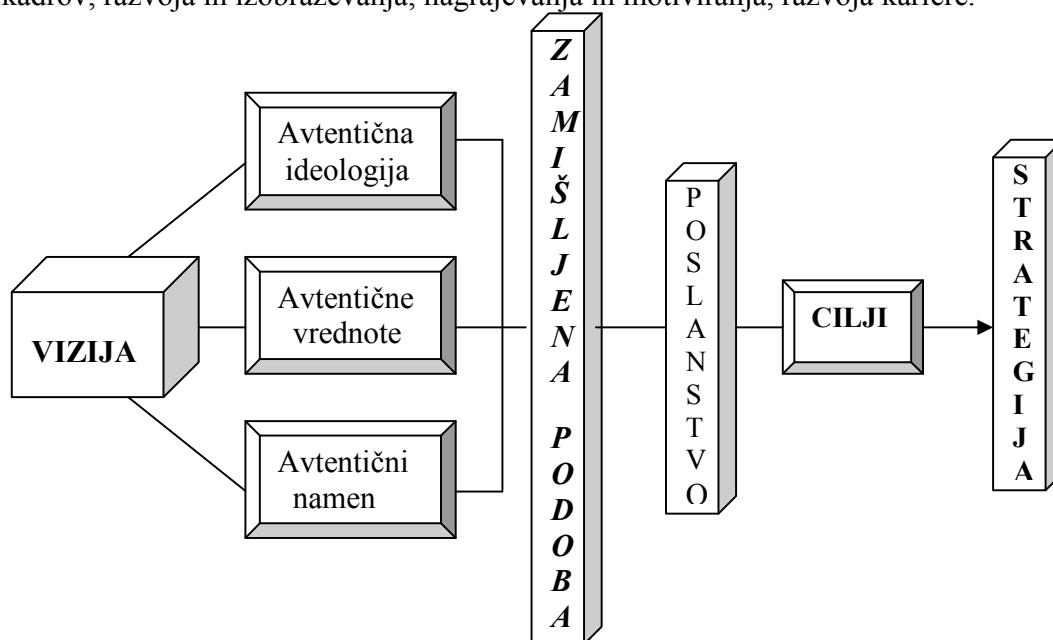
Organizacijska kultura uravnava obnašanje članov skupine oziroma podjetja, o čemer bomo podrobneje govorili v nadaljevanju.

### Strategija podjetja

Obsega dejavnosti za doseganje ciljev, urejenost za doseganje ciljev ter sredstva za doseganje ciljev podjetja. Strategija organizacije predstavlja izbiro opredeljenih ciljev in alokacijo vseh razpoložljivih virov (materialnih, finančnih, človeških...) za doseganje zastavljenih ciljev. Strategija organizacije nam da odgovore na vprašanja: kaj delati in koliko delati. Strategija organizacije je usmerjena v gradnjo, vzdrževanje in "izkoriščanje" konkurenčnega položaja organizacije. Gre za poslovno uspešnost: delati prave stvari.

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

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



Slika 10: Vizija, poslanstvo, cilji podjetja  
Vir: Prirejeno po Collins in Lazier, 1995

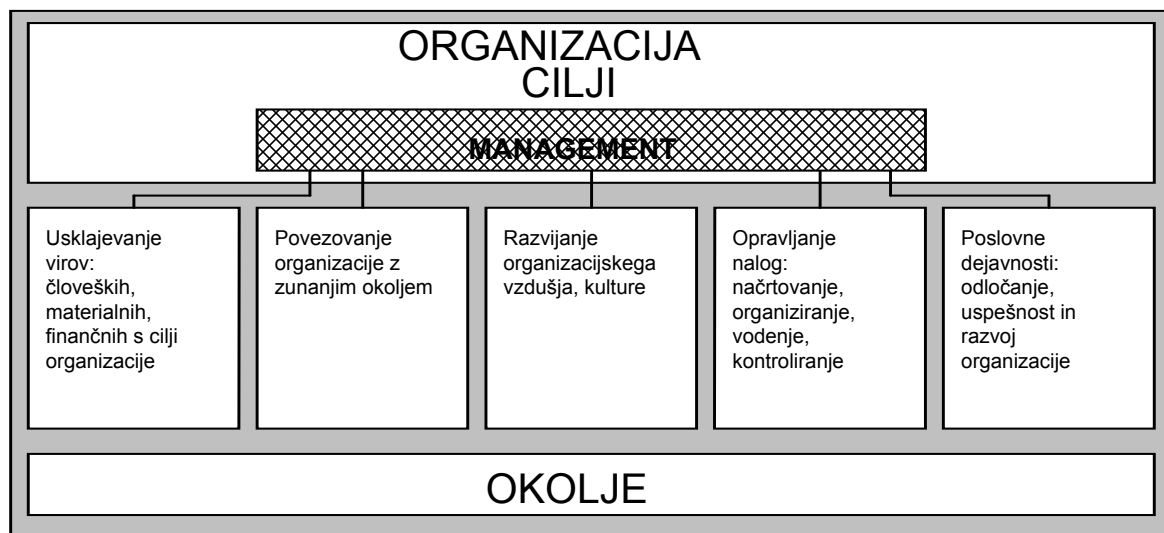
Pri organiziranju podjetja je pomembno vzpostavljanje takšnih razmerij in struktur (tehnične, komunikacijske, motivacijske in oblastno-avtoritativne), v katerih bo organizacija (podjetje) poslovala na najuspešnejši način. Vse te strukture pa so seveda povezane med seboj v organizacijski strukturi. Organizirati podjetje pomeni povezati vse sestavine v organizaciji z okoljem tako, da organizacija doseže svoj cilj.

## 4.2 DEJAVNOSTI MENEDŽMENTA – VODIJ V ORGANIZACIJI

Skupno lahko rečemo za menedžment – vodenje, da gre pri vsem tem za mentalno (miselno, intuitivno, občuteno) dejavnost ljudi v organizacijskem sistemu. Lahko rečemo tudi, da je ključni podsistem, ki povezuje in usmerja druge podsisteme.

Potrebno je razlikovati med pojmom menedžment in upravljanje – leadership.

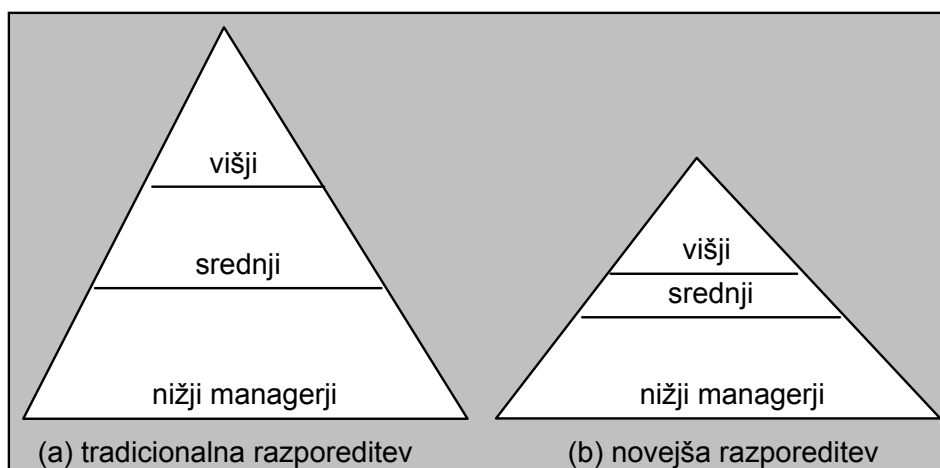
Razlika je v pomenu besede *organizacija* in *član organizacije*. Vodenje kot menedžment obstaja, kot že rečeno, za zagotavljanje ciljev organizacije, medtem ko se vodenje kot leading pojavi, ko kdo želi vplivati na vedenje posameznika ali skupine v organizaciji. Lahko bi rekli, da je vodenje ljudi (leadership) sestavni del širše pojmovanega vodenja organizacije oz. menedžmenta. Izraz upravljanje pa je smiselno uporabljati za opredelitev uprave, upravnih in nadzornih odborov (odraz lastninskih razmerij).



Slika 11: Glavne dejavnosti menedžmenta v organizaciji  
Vir: Možina et al., 2002, 16

## 4.3 RAVNI VODENJA – MENEDŽMENTA

Vodenje oz. menedžment smo opredelili kot usklajevanje, menedžerje pa kot ljudi, ki usklajujejo. Menedžerji pa se glede na predmet usklajevanja razlikujejo med seboj. Tako menedžerji velikih podjetij (sestavljenih iz manjših podjetij) le-ta usklajujejo med seboj. Menedžerji podjetij usklajujejo med seboj poslovne funkcije: nabavno, proizvodno, prodajno, kadrovsko in finančno. Šele vse te poslovne funkcije skupaj tvorijo poslovno celoto. Glede na naloge in pristojnosti ločimo tri ravni menedžmenta, ki so prikazane na spodnji sliki.



Slika 12: Osnovne ravni menedžmenta

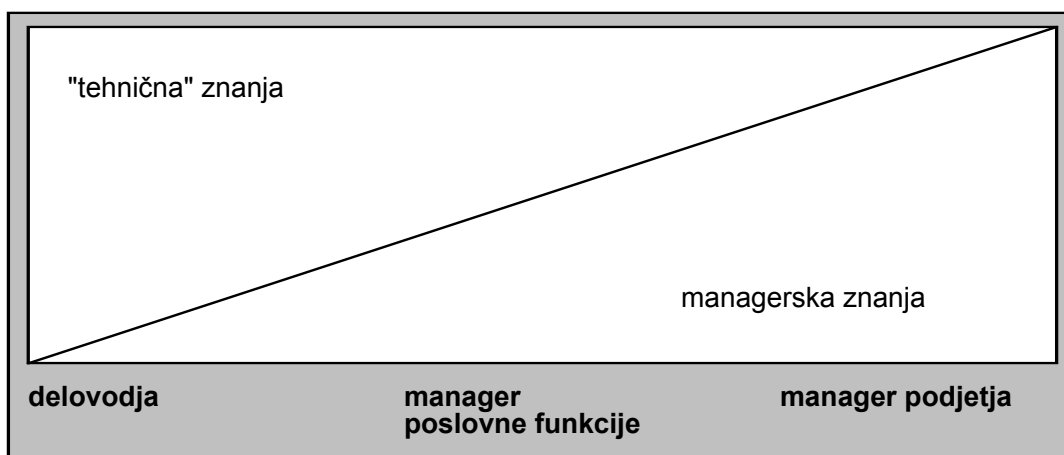
*Nižji menedžment* je neposredno odgovoren za proizvodnjo izdelkov ali storitev. To je lahko vodja nabave, delovodja, oddelkovodja ... Zaposleni o svojem delu neposredno poročajo temu menedžerju. Ta raven menedžmenta je zveza med proizvodnjo in preostalim delom organizacije in dela razmeroma malo z višjimi stopnjami menedžmenta ali z ljudmi iz drugih organizacij. Največ časa porabijo za usklajevanje dela svojih sodelavcev. Njihovo delo je raznoliko, polno raznih opravil in sprotnega reševanja problemov.

*Srednji menedžment* je potreben v večjih organizacijah z več oddelki. Potrebno je koordinirati razne delovne aktivnosti med zaposlenimi in oddelki. Potrebno je odločati, katere izdelke naj proizvajajo (izvajajo) v posameznih delih organizacije in kako naj jih posredujejo uporabnikom. To so dejavnosti srednjih menedžerjev. Le-ti dobivajo široka pooblastila glede politike in strategije od višjega menedžmenta in jih nato oblikujejo v cilje in plane nižjim menedžerjem, da jih ti izvršujejo. Srednji menedžerji imajo običajno naziv vodje ali direktorja sektorja ali področja (proizvodnje, marketinga, financ, računovodstva ...). Odgovorni so za usklajevanje dela nižjih menedžerjev in administrativnih delavcev.

*Višji menedžment* je odgovoren za splošno usmerjanje dejavnosti organizacije. Tipični nazivi so: predsednik, direktor področja, direktor uprave, pomočnik direktorja ... Višji menedžerji opredeljujejo vizijo, poslanstvo, politiko, cilje in strategijo celotne organizacije. Cilje nato posredujejo po hierarhiji navzdol, tako da dosežejo vsakega zaposlenega. Višji menedžerji zastopajo organizacijo v javnosti, v poslovnih in upravnih zadevah.

#### 4.4 POTREBNA ZNANJA VODJE – MENEDŽERJA

V praksi menedžerji ne opravljajo samo usklajevalnega dela, temveč tudi izvedbeno. Če menedžer prodaje, ki usklajuje svoje sodelavce, obenem tudi sam sklene posel, je deloval izvedbeno. Za prodajo izdelka potrebuje posebna in ne samo usklajevalna znanja. Tem posebnim znanjem pogosto pravimo tehnična znanja. Odnos med ravnijo menedžerjev in med tehničnimi znanji in potrebnimi menedžerskimi znanji prikazuje naslednja slika.



Slika 13: Raven menedžmenta in zanjo potrebna znanja

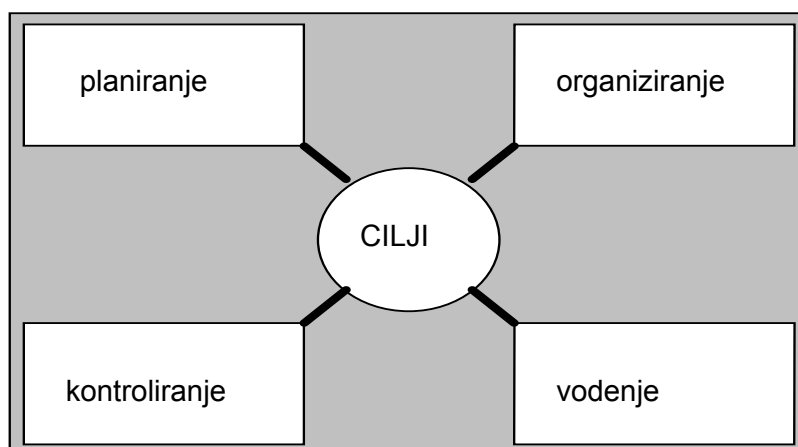
Čim višja je raven menedžerja, tem večji je delež usklajevalno–menedžerskih del in s tem potreba po več menedžerskih znanjih. Nižja kot je raven menedžmenta, tem bolj potrebna so tehnična znanja. Menedžerji morajo pri svojem menedžerskem delu znati ugotoviti probleme in jih dati razreševati strokovnjakom ter z njimi sodelovati.

Današnji problem ni toliko v pomanjkanju "tehničnih" znanj, temveč v pomanjkanju in zaostajanju menedžerskih znanj.

Prav to problematiko bomo razdelali v poglavju vodenja in komuniciranja.

#### 4.5 NALOGE MENEDŽMENTA V SODOBNI ORGANIZACIJI

Menedžer v glavnem opravlja štiri osnovne naloge: *planira, organizira, vodi in kontrolira*.



Slika 14: Osnovne naloge menedžerjev  
Vir: Lasten

#### **4.5.1 Planiranje**

Planiranje pomeni opredeljevanje ciljev organizacije in poti za njihovo realizacijo. Planiranje pomeni razmišljanje o bodočih aktivnostih, pomeni zamišljanje prihodnjih ciljev in poti za njihovo doseganje, pomeni oblikovanje želene prihodnosti, pomeni neprekinjen proces priprave podjetniških odločitev. Bistvo planiranja je razreševanje in preprečevanje problemov. Planiranje lahko delimo na kratkoročno in dolgoročno. V zadnjem času pa vse bolj pridobiva na pomenu strateško planiranje. Strateški načrt predstavlja pripravo na nepredvidljivo prihodnost.

#### **4.5.2 Organiziranje**

Organiziranje je proces ustvarjanja sestava medsebojnih odnosov, razmerij med zaposlenimi, ki bodo omogočali izvajanje planov in doseganje organizacijskih ciljev.

Organiziranje pomeni učinkovito usklajevanje človeških in materialnih virov. Proces organiziranja vodi k nastajanju oddelkov, obliki organiziranja, opisu dela, definiranju delovnih mest, k usposabljanju zaposlenih ...

#### **4.5.3 Vodenje**

Vodenje je vplivanje, motiviranje in usmerjanje zaposlenih, da bi ustrezno opravljali svoje naloge. Vodenje tudi pomeni oblikovanje vedenja posameznikov in skupin pri opravljanju nalog in doseganju primernih rezultatov. V procesu vodenja se tako vrstijo svetovanja, reševanja konfliktov, ocenjevanja in spodbujanja. Pri tem so pomembni vzdušje, kultura dela, timsko delo in odnosi v organizaciji. Gre za najbolj zahtevno nalogo menedžerjev.

#### **4.5.4 Kontrola**

Kontrola je proces, v katerem ena ali več oseb pregleduje dosežke in ustrezno ukrepa. Največkrat so pri tem angažirani menedžerji na različnih ravneh. Namen kontrole so popravni ukrepi, kadar prihaja do odstopanj od planirane smeri.

Proces kontrole je ciklični in stalno ponavljajoč:

- najprej menedžerji postavijo standarde (merila, sodila) za dosežke;
- dobljeni rezultati se primerjajo s standardi;
- v primeru odstopanja so potrebni ukrepi;
- zaradi novih pogojev se spremenijo standardi.

Kontrola je stalna naloga menedžerjev in vseh, ki so udeleženi pri posamezni dejavnosti. V zadnjih letih pa se je kontrola kakovosti razširila na vse člane organizacije. Gre za popolno kontrolo kakovosti. Vsakdo je sam odgovoren za svoj izdelek ali storitev.

#### 4.6 POMEN MENEDŽMENTA V SODOBNI ORGANIZACIJI

Današnji čas je čas nenehnih sprememb. Zato lahko v njem preživijo le najuspešnejše organizacije. Sodobni menedžment je zato bistvenega pomena za uspešno delovanje organizacije. Menedžerji opredeljujejo cilje organizacije in nato usmerjajo zaposlene k njim. Menedžerji pridobivajo in porazdeljujejo človeške zmogljivosti in materialne vire, brez katerih organizacija ne bi delovala. Menedžerji so "skladatelji in dirigenti". Menedžerji so osebe, ki morajo pravilno razporejati svoj čas glede na naloge in ravni vodenja, kar prikazujemo na sliki 15.

Za vsako raven menedžmenta je zelo pomembno, da svoj dragoceni čas uporabi za pravilne dejavnosti in aktivnosti. Iz slike je razvidno, da je prav vodenje najpomembnejše opravilo, ne glede na raven menedžmenta.

Za vsako organizacijo je danes najvažnejše, da preživi in da je uspešna. Če želi organizacija to doseči, mora povečati produktivnost na zaposlenega. Treba je več in bolje delati, ali zmanjšati število zaposlenih. Lahko tudi znižamo lastne stroške, ali pa prodamo več izdelkov oz. storitev.

NIŽJI	SREDNJI	VIŠJI
Planiranje 1 ura	Planiranje 1,5 ure	Planiranje 2 uri
Organiziranje 1 ura		
Vodenje 4 ure	Organiziranje 2,5 uri	Organiziranje 1 ura
	Vodenje 3 ure	Vodenje 4,5 ure
Kontroliranje 2 uri	Kontroliranje 1 ura	

Slika 15: Porazdelitev menedžerjevega časa glede na naloge

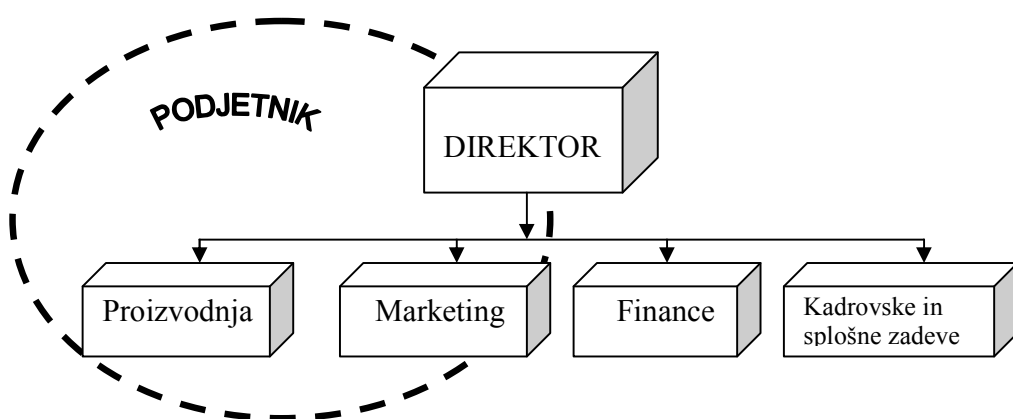
Vir: Lasten

Pomen menedžmenta je v tem, da razvije in uporablja pri vsakodnevem delu različne menedžerske spretnosti (tehnične, medosebne, konceptualne in komunikacijske) in usmerja vse svoje napore k najpomembnejšemu cilju: **DOSEČI ČIM VEČJO USPEŠNOST ORGANIZACIJE!** Pri tem se mora držati zlatega pravila današnjega časa: hitreje, fleksibilneje, z manj zaposlenimi.

## 4.7 ORGANIZACIJSKA STRUKTURA PODJETJA

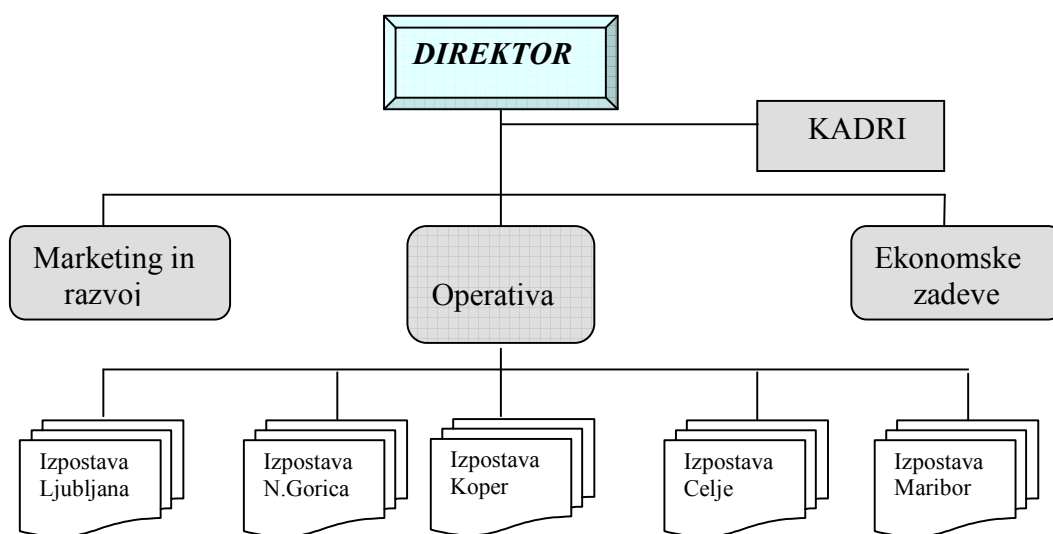
V podjetju so posamezni zaposleni medsebojno povezani v mrežo, to je v medsebojna razmerja, čemur rečemo enostavno organizacijska struktura podjetja. V organizacijski strukturi imajo ljudje različne vloge in funkcije (fizično delo, strokovno delo, vodilno delo na različnih nivojih). V organizaciji se ustvarjajo tako formalna (oddelki, sektorji, delovne enote, projekti), kakor tudi neformalna razmerja (človek snovalec in izvajalec organizacije – nevidna struktura).

Da bi lažje razumeli neformalna razmerja, si bomo najprej pogledali značilnosti organizacijskih struktur za različna podjetja. Shema, ki opredeljuje osnovno organizacijsko strukturo podjetja (definiranje področij: marketing, finance, kadri), se imenuje **makro shema podjetja**.



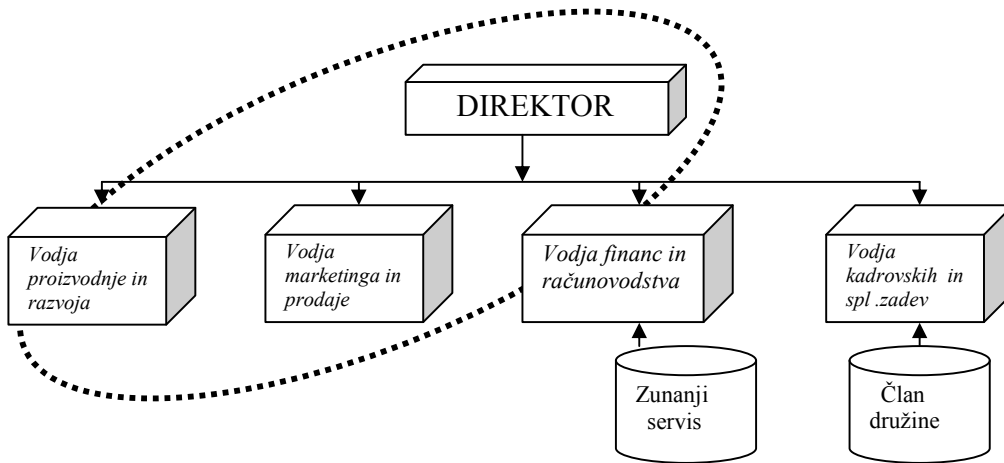
Slika 16: Makro shema organizacijske strukture in razmerij v malem podjetju  
Vir: Lasten

Za srednje podjetje navajamo primer makro organizacijske strukture špediterskega podjetja (v nadaljevanju besedila Špedicija X.)



Slika 17: Makro organizacija – Špedicija X  
Vir: Lasten

Ko so v organizaciji oziroma v podjetju definirane osnovne funkcije, sledi nadaljnja delitev na podrobnejše naloge, to je mikro organizacija. Poglejmo si primer mikro organizacije.



Slika 18: Mikro organizacije malega podjetja

Vir: Lasten

Če primerjamo obliki mikro organizacije, vidimo, da je pri majhnem podjetju ta na videz enostavna, vendar to hkrati ne pomeni, da je nezahtevna. Za malo podjetje je značilno:

- formalna oblika organizacije je enostavna (običajno v podjetju niti ni pisno predpisana),
- visoka stopnja centralizacije vodenja (vse je v rokah podjetnika oz. tima),
- nizka stopnja konfliktnosti (podjetje predstavlja v bistvu podjetnik sam),
- kompleksnost (ni veliko ravni, slojev v podjetju),
- nejasno definirane delovne značilnosti posameznika (ni delitve dela).

Iz primerov slik lahko sklepamo, da prevladuje načelo, da je organizacijska struktura zahtevnejša in podrobnejša, čim večja je velikost organizacije (podjetja). Večja je organizacija, bolj je zahtevna postavitve makro in mikro organizacijske strukture. Oblika te pa je odvisna od vizije podjetja, ko si jo to zastavi.

Te primere bomo imeli pred očmi tudi v nadaljevanju, ko se bomo podrobneje ukvarjali s problematiko vodenja podjetij.

## POVZETEK ČETRTEGA POGLAVJA

O uspešni organizaciji lahko govorimo takrat, kadar imamo uravnotežen profil vodenja, uravnoteženo organizacijsko strukturo podjetja, uravnoteženo kulturo in strategijo. Organizacijska struktura ali zgradba organizacije, kot jo nekateri pojmujejo, je v vsaki organizaciji nepogrešljiv organizacijski element in predstavlja »trdi« del organizacije, »mehki« del so človeški viri in upravljanje z njimi.

Organizacijsko strukturo oblikujejo naloge, nosilci nalog in njihovi medsebojni odnosi, ki skupaj morajo omogočati delovanje organizacije v smeri uresničevanja ciljev. Dobro je zastavljena takrat, kadar omogoča hitro, učinkovito in stalno komuniciranje med nosilci nalog po najkrajši



poti, izvajalcem nalog mora omogočati prilagodljivo obnašanje situacijam, sama organizacijska struktura pa pri tem ne sme spreminjati svoje osnovne strukture.

Če ne deluje, je potrebno organizacijsko strukturo zastaviti povsem na novo. Z vidika centralizacije in decentralizacije nalog poznamo več vrst organizacijskih struktur. Vsaka od njih ima določene prednosti in pomanjkljivosti, njihova uporabnost je odvisna od okolja organizacije, v katerem ta deluje. Postavitev organizacijske strukture podjetja je izključno v pristojnosti menedžmenta.

Sodobne mehke tehnike v vodenju zaposlenih (vodenje s cilji, poslušanjem, povratnim informiranjem, učinkovitim komuniciranjem, svetovanjem, učenjem, soodločanjem ...) imajo nalogo, da nosilce vseh postopkov in procesov v organizacijski strukturi stalno medsebojno koordinirajo in usmerjajo k izvajanju tistih aktivnosti, ki so v skladu s postavljenimi cilji organizacije kot celote.



#### Vprašanja za razmislek in preverjanje znanja

1. Razmislite, ali se načini vodenja in postavljene strategije razlikujejo glede faze, v kateri se nahaja podjetje (življenjski cikel)? Kako lahko to pojasnite?
2. Funkcije menedžmenta obsegajo številne aktivnosti, ki jih morajo opraviti. Ali se glede na ravni menedžmenta vloga posamezne funkcije spremeni? Pojasnite odgovor.
3. Zakaj mislite, da je pomembno narediti organizacijsko strukturo podjetja na makro in na mikro ravni? Narišite organizacijsko strukturo za izbrano podjetje, kjer ste zaposleni oz. ste opravljali praktično izobraževanje. Ali imate za to dovolj informacij? Pomagajte si z domačo stranjo podjetja na spletu.

#### Priporočena literatura za poglobljanje četrtega poglavja

- Lipovec, F. *Razvita teorija organizacije*. Maribor: Založba Obzorja, 1987.
- Več avtorjev. *Človeku prijazno in uspešno vodenje*. Ljubljana: Panta Rhei, 1996.
- Blanchard, K. *Enominutni vodja*. Ljubljana: Taxus, 1994.
- Blanchard, K. *Vodenje in enominutni vodja*. Ljubljana: Taxus, 1995.
- Blanchard, K. *Enominutni vodja se sooči s pokoro*. Ljubljana: Taxus, 1995.
- Blanchard, K. *Enominutni vodja oblikuje učinkovito delovno skupino*. Ljubljana: Taxus, 1995.
- Blanchard, K. *Misija: mogoče*. Ljubljana: Taxus, 1996.
- Maxwell, J. *Postanite voditelj*. Ljubljana: Amalietti, 1999.
- Možina, S. *Management*. Radovljica: Didakta, 2002.
- Drucker, P. *O managementu*. Ljubljana: GV založba, 2004.

## 5 VODENJE

### V tem poglavju boste spoznali:

- opredelitev pojma in pomena vodenja,
- glavne značilnosti vodje,
- usmerjenost vodij in njihovo vlogo v menedžmentu,
- načine vodenja,
- modele vodenja,
- odločanje,
- delegiranje,
- vodenje za kakovost.

### Ob koncu poglavja boste razumeli:

- kaj je vodja in kakšne so njegove značilnosti;
- da se ljudi vodi na različne načine, ki so bolj ali manj uspešni;
- da vodja tudi sprejema ključne odločitve in je zanje odgovoren;
- da bo uspešnejši, če bo del nalog zaupal svojim sodelavcem, ki jih vodi;
- da si je boljše ustvariti neformalno avtoriteto kot pričakovati, da bo že samo »šefovsko« mesto dovolj za uspeh;
- da je vodja odgovoren tudi za zagotavljanje celovite kakovosti poslovanja.

### UVOD V POGlavJE

Če je vodenje motiviranje ljudi, kot trdi Iacoca, potem je sposobnost vplivanja, vzpodbujanja in usmerjanja drugih za doseganje zelenih ciljev. Podjetja si postavljajo vizijo in cilje za njeno doseganje, kar smo pojasnili v prejšnjem poglavju. Kdo bo »skladatelj in kdo dirigent, da se bo melodija izrazila v vsej svoji veličini«? To bo vodja, ki bo s svojimi sposobnostmi in človečnostjo usmerjal svoje sodelavce in jih prepričal, naj mu sledijo in zaupajo. Določeni vodja je lahko bolj usmerjen k ljudem, drugi k nalogam, oba pa bosta uspešnejša, če bosta svoje usmeritve uravnovesila in se posvetila tako ljudem kot nalogam, ki jih morata izvršiti.

Menedžerji se dnevno nahajajo v različnih vlogah. Vloge, v katerih se nahajajo, vplivajo na značilnosti njihovega dela. Vloge so med seboj povezane in odvisne od ravni menedžerjev, v vseh treh skupinah vlog pa morajo dokazati svoje sposobnosti in avtoriteto. Kakšni bodo načini vodenja, bo odvisno od več dejavnikov, vsekakor pa je potrebno izbrati takšne, s katerimi lahko najučinkoviteje uresničujemo postavljene cilje.

## 5.1 OPREDELITEV POJMA IN POMENA VODENJE

V svetu najdemo različna pojmovanja o tem, kaj je vodenje. Poglejmo si nekaj le-teh.

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

Vloga vodje oz. menedžerja je ustvariti celoto, ki bo več kot vsota delov; celoto, ki bo dajala več kot vsote naporov, vloženih vanjo. Vodja oz. menedžer je podoben dirigentu simfoničnega orkestra. Z njegovim delom, vizijo in vodenjem zazvenijo posamezni instrumenti, ki vsak zase povzročajo toliko hrupa, kot celota glasbe. Toda dirigent glasbo že ima; je samo njen izvajalec. Vodja oz. menedžer pa je skladatelj in izvajalec obenem.

Vodenje ali voditeljstvo je sposobnost vplivanja, vzpodbujanja in usmerjanja drugih za doseganje želenih ciljev. Je zmožnost pridobivanja sledilcev. Povezano je z motivacijo ljudi in s postavitvijo vizije podjetja.

Vodenje se razlikuje od menedžmenta ali upravljanja, ki je namenjeno izpolnjevanju programov in ciljev podjetja.

## 5.2 GLAVNE ZNAČILNOSTI VODITELJA

- *Voditelji razmišljajo dolgoročno in vidijo daleč prek vsakdanjih težav in delovnih poročil.*
- *Voditeljevo zanimanje za podjetje se ne ustavi na mejah oddelka ali skupine, ki jo vodi; vedeti hoče, kako vsi oddelki podjetja součinkujejo, zato stalno sega prek svojih posebnih področij vpliva.*
- *Voditelji poudarjajo vizijo, vrednote in motivacijo.*
- *Voditelje odlikujejo kakovostne voditeljske veščine, v katerih se uspešno kosajo z nasprotujočimi si potrebami različnih sestavnih delov.*
- *Voditelji ne sprejemajo status quo, svoje sodelavce želijo popeljati »v več in bolje«.*
- *Voditelji so predvsem ljudje, ki jim drugi radi in z zaupanjem sledijo.*

## 5.3 IZVORI ALI RAVNI VPLIVA, KI GA IMA VODJA NA SVOJE SODELAVCE

<i>Položaj</i>
----------------

Je temeljna, začetna raven voditeljstva, ki izvira iz statusa v organizacijski hierarhiji (direktor, vodja oddelka, vodja skupine). Ljudje sledijo voditelju, ker morajo, če hočejo obdržati delo. Voditelji se na tej ravni usmerjajo k dolžnostim in pravicam, protokolu, tradiciji in k organizacijskim diagramom. Od tod izvirata nadzor in avtoriteta.

*Medsebojni  
odnosi*

Voditeljstvo pomeni pridobiti ljudi, da delajo za vas, čeprav jim ni treba. Začenja se v srcu, ne v glavi, cveti pa v razmerah dobrih odnosov, ne pa zaradi vse številnejših navodil. Ljudi imamo lahko radi, ne da bi jih vodili, ne moremo pa jih voditi, ne da bi jih imeli radi. Ljudje sledijo voditelju po svoji svobodni volji. S te ravni izvira prijateljstvo in ljubezen.

*Usmerjenost  
k dosežkom*

Voditeljstvo pomeni tudi biti usmerjen k podjetju, bodisi zato, da bi izpolnili nek namen, ali da bi nekaj dosegli (zaslužek, kariera). Ljudje sledijo voditelju zaradi vsega, kar naredi za organizacijo, in ker ob tem začutijo uspeh. S te ravni izvira vzor in občudovanje.

*Razvoj ljudi*

Voditeljeva glavna odgovornost je razvoj drugih, da so kos svojemu delu in da ostajajo konkurenčni na trgu delovne sile. Človekovo srce si pridobimo, če mu pomagamo osebno rasti. Ljudje sledijo voditelju zaradi vsega, kar stori zanje. Od tu izvira zaupanje in zvestoba.

*Osebnost*

Ljudje sledijo voditelju iz spoštovanja njegove osebnosti, zaradi vsega, kar je in kar predstavlja.

## 5.4 USMERJENOST VODIJ

Vodje ločujemo med seboj po tem, v kolikšni meri so usmerjeni k skrbi za ljudi, in v kolikšni meri k skrbi za učinkovito opravljanje nalog.

### 5.4.1 Usmerjenost k ljudem

Ta način vodenja poudarja način dela z ljudmi, položaj sodelavcev, medsebojno sodelovanje na temelju odnosa, participacijo pri odločanju, delovne pogoje in zadovoljstvo sodelavcev pri delu. Vodja, ki je usmerjen k temu, išče ustrezne poti, da bi zaposleni kar najlažje delali in bi bili zadovoljni z dosežki. Legitimno moč ali moč prisile uporablja le malo ali sploh ne.

**Vodenje je tipično za vsakega vodjo, vsebuje pa naslednje:**

- *pohvali sodelavce, če delo dobro opravijo;*
- *ne zahteva več, kot zmore sodelavec narediti;*
- *pomaga posamezniku pri njegovih osebostnih težavah;*
- *je prijazen in dostopen;*
- *ustvarja ugodno vzdušje v delovnem okolju.*

## 5.4.2 Usmerjenost k nalogam

Ta način vodenja poudarja planiranje, organiziranje, kontroliranje, usklajevanje nalog sodelavcev, standarde kvalitete in posebno še doseganje ciljev ter rezultate dela. Tipično vodenje, ki se nanaša na skrb za naloge, vsebuje določene aktivnosti vodje.

### **AKTIVNOSTI VODJE**

- *sodelavcem natančno določi naloge*
- *informira sodelavce o zahtevah dela*
- *delo načrtuje skupaj s člani*
- *spodbuja člane k ravnanju po enotnih postopkih*

Najbolj uspešni vodje so tisti, ki znajo vzdrževati dobre odnose s sodelavci in jih hkrati spodbujati k načrtovanju dela in doseganju večjih delovnih dosežkov. Posamezen način vodenja je najbolj učinkovit, če je uporabljen v pravi situaciji (življenjski cikel podjetja, okolje).

Proces vodenja je sestavljen iz treh elementov:

1. *vodja;*
2. *zaposleni v organizaciji;*
3. *specifične situacije, ki potrebujejo usklajevanje.*

Za razliko od izvršilnega osebja je vodstveni kader v podjetju odgovoren za nemoteni potek izvršilnega dela tistega dela enote podjetja, ki jo vodi. Na primer: direktor podjetja predstavlja in zastopa družbo, vodi poslovanje družbe, je odgovoren za oblikovanje strateških ciljev, poslanstva in razvojne strategije podjetja, vodi poslovno politiko podjetja ter sprejema ukrepe za njeno izvajanje, koordinira delo s sodelavci.

Pomočnik direktorja za marketing oblikuje in izvaja politiko marketinga, oblikuje elemente marketinga mixa, vodi tržne raziskave in določa ali svetuje glede obstoječe ravni prodaje storitev (ko govorimo o špediciji), ocenjuje potencialni trg in bodoče trende, načrtuje, svetuje in vodi priprave oglaševalnih akcij, koordinira delo s sodelavci ...

Skupinovodja v špediciji X vodi dela pri nakladanju in razkladanju tovornih vagonov, odreja delo sodelavcem.

Direktor ali vodja vsega naštetega ne opravlja sam. Za to ima svoje sodelavce. Mora pa vedeti in poznati vse postopke, ki jih je potrebno izvesti. Vodja mora imeti nenehno pred očmi celovit pogled na podjetje z namenom, da bo le-to poslovalo z dobičkom.

**Kakšne lastnosti naj bi imel dober vodja?** Poleg strokovnosti na področju, ki ga vodi, se od vodje pričakujejo določene osebnostne lastnosti in vrline:

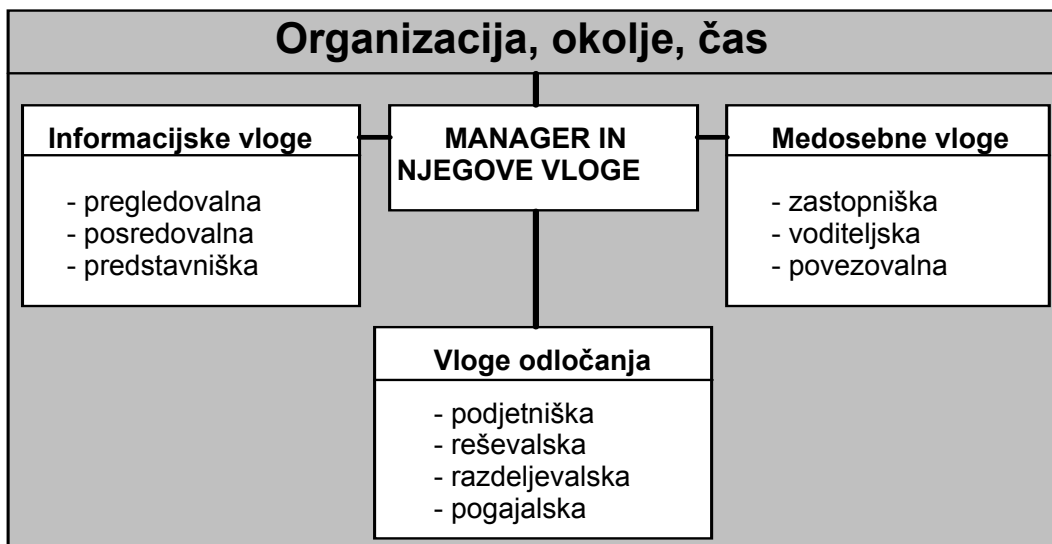
- *strokovnost;*
- *etično ravnanje;*
- *sposobnost vodenja;*
- *zavzetost za opravljanje svojega dela;*
- *ustvarjalnost in inovativnost.*

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

## 5.5 VLOGA VODIJ – MENEDŽMENTA V SODOBNI ORGANIZACIJI

Vloga je ustaljena oblika vedenja. Menedžerji se dnevno nahajajo v različnih vlogah. Vloge, v katerih se nahajajo, vplivajo na značilnosti njihovega dela. Vloge so med seboj povezane in odvisne od ravni menedžerjev. Vloge menedžerjev lahko razdelimo v tri skupine:

1. medosebne vloge,
2. informacijske vloge,
3. vloge odločanja.



Slika 19: Vloge menedžerjev

Vir: Lasten

### 5.5.1 Medosebne vloge

Medosebne vloge predstavljajo odnose med ljudmi. Menedžerji se vedejo različno glede na to, ali nastopajo v zastopniški, voditeljski ali povezovalni vlogi.

**Zastopniška vloga** je ena najbolj preprostih. Menedžer zastopa organizacijo ob različnih svečanostih, ob podpisovanju dokumentov in ob drugih simbolično protokolarnih priložnostih. Čeprav na videz zglada takšna vloga nepomembna, pa to ni, saj s tem izkazuje skrb menedžmenta za zaposlene in za uporabnike.

**Voditeljska vloga** vsebuje odgovornost za usmerjanje in koordiniranje aktivnosti sodelavcev oziroma podrejenih k začrtanim ciljem. Nekateri vidiki te vloge, ki se nanašajo na delo, so:

kadrovanje, uvajanje, usposabljanje, ocenjevanje zaposlenih ter njihovo promoviranje. Drugi vidiki voditeljske vloge pa so: dajanje pomoči, reševanje problemov, ustvarjanje vizije, razvoj posameznika in organizacije.

**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. Pomembno menedžerjevo opravilo je oblikovanje in vzdrževanje stikov med zaposlenimi in strankami. Stranke so dobavitelji, kupci, banke, zavarovalnice, institucije, zavodi, ki tudi vplivajo na delovanje organizacije.

### **5.5.2 Informacijska vloga vodij – menedžerjev**

Ta predstavlja pravo mrežo stikov in virov raznih informacij, ki jih potrebuje menedžer za svoje odločanje. S tem predstavlja nekak živčni center organizacije. Vedno bolj velja, da je informacija zlato. Za pridobitev informacij uporablja pregledovalno, posredovalno in predstavniško vlogo.

*Pregledovalna vloga* je sestavljena iz iskanja, pridobivanja in pregledovanja informacij. Menedžer kot pravi radar stalno pregleduje delovno okolje in s tem pridobiva potrebne informacije. Te informacije zbira na sestankih in pogovorih in na osnovi pisnih materialov. Tako zbrane informacije mora seveda preveriti in se odločiti, ali jih bo uporabil in kako.

*Posredovalna vloga* predstavlja posredovanje informacij članom organizacije. Nekatere informacije se lahko posredujejo v originalni obliki, druge pa je potrebno ustrezno predelati, da jih bodo zaposleni razumeli. Posredovanje informacij ni lahko delo. Terja precej časa, ki ga skoraj nikoli ni dovolj na razpolago. Menedžer mora zelo dobro premisliti, kaj in koliko informacij potrebujejo zaposleni v določeni situaciji.

*Predstavniška vloga* sestoji iz dajanja ustreznih informacij drugim, predvsem zahtevam javnosti. Predstavniška vloga je iz leta v leto pomembnejša. Velike organizacije imajo celo oddelek za stike z javnostjo, ki daje uradne izjave o delovanju in položaju organizacije.

### **5.5.3 Vloge odločanja menedžmenta**

Menedžerji uporabljajo zbrane informacije za odločanje o tem, kdaj in kako pripraviti organizacijo za nove cilje in akcije. Zaradi tega so vloge odločanja najbolj pomembne. Kot podjetniki, reševalci problemov, razdeljevalci virov in pogajalci so v središču sistema odločanja v organizaciji.

#### ***Podjetniška vloga***

se sestoji iz načrtovanja in izvajanja novih programov in dejavnosti. Na vsaki ravni organizacije mora biti čimbolj učinkovita dejavnost načrtovanja novih zamisli, ustreznih sprememb, novih nalog in projektov. Vedno znova je potrebno iskati nove ideje in zamisli, odkrivati tržne niše na tržišču. Seveda pa ne gre samo za načrtovanje, zamisli je potrebno tudi izvajati. Niso dovolj

invencije, potrebne so inovacije. Velikokrat (skoraj praviloma) dajejo pobude za spremembe prav menedžerji.

### ***Reševalna vloga***

se nanaša na reševanje problemov in odpravljanje motenj. V vsaki organizaciji prihaja dnevno do nasprotij, kriz, problemov, motenj, zastojev, napak, nezadovoljstva zaposlenih. Vse omenjene težave mora reševati odgovorni menedžer v organizaciji.

### ***Razdeljevalska vloga***

je zajeta v izbiri in odločanju o med seboj nasprotujočih si zadevah glede finančnih sredstev, opreme, kadrov, časa in drugem. Razdeljevalska vloga je ključna pri pripravljanju strategije organizacije in s tem povezanimi redkimi oziroma kritičnimi viri.

### ***Pogajalska vloga***

se nanaša na iskanje skupnega dogovora med različnimi udeleženci v organizaciji (sindikati, skupine, lastniki), ki imajo različna mnenja in zahteve. Menedžer mora s pogajanjem skušati doseči z njimi dogovor (kompromis).

## **5.6. NAČINI VODENJA**

Tako kot smo si različni ljudje med seboj, tako so različni vodje. Vsakdo od njih ima svoj način vodenja. Zanimivih je šest načinov vodenja, ki jih je napisal Goleman (2000):

- *Ukazovalni način vodenja* temelji na zahtevi po takojšnji izpolnitvi »ukaza«. Najbolje ta način opisuje fraza »Naredi, kar ti rečem«. Tak način vodenja se najbolje obnese v kriznih situacijah, na začetku sprememb vodstva ali s problematičnimi zaposlenimi. Splošen vpliv takšnega vodenja na vzdušje v podjetju je negativen.
- *Avtoritativni način vodenja* temelji na mobiliziranju zaposlenih v smeri vizije. Najbolje ta način opisuje fraza »Pojdi z mano«. Tak način vodenja se najbolje obnese, kadar spremembe zahtevajo novo vizijo, ali kadar potrebujemo v podjetju nove smernice. Splošen vpliv takšnega vodenja na vzdušje v podjetju je zelo pozitiven.
- *Demokratični način vodenja* temelji na sodelovanju vodje in podrejenih delavcev. Tak način vodenja najbolje opisuje fraza »Kaj misliš?«. Vodja sprejema predloge in ideje članov skupine. Predloge obravnavajo skupaj in izmenjajo mnenja o možni rešitvi problemov. Vsi delavci sodelujejo pri izboljšanju rezultatov, zato niso v podrejenem položaju, temveč so sodelavci. Skupaj odločajo in nosijo odgovornost, in sicer vsak za svoje naloge, vodja pa za celotno delo. Splošen vpliv takšnega vodenja na vzdušje v podjetju je pozitiven.
- *Očetovski /materinski način vodenja* temelji na sočutju, razvoju odnosov in medsebojni komunikaciji. Najbolje ta način opisuje fraza »Ljudje so prvi«. Tak način se najbolje obnese, kadar želimo popraviti nesoglasja v skupini, kadar želimo zaposlene motivirati med stresnimi situacijami. Splošen vpliv takšnega vodenja na vzdušje v podjetju je pozitiven.
- *Narekovalni način vodenja* določa visoka merila delovne uspešnosti. Najbolje ga opišemo s frazo »Naredi tako kot jaz, takoj«. Tak način vodenja je primeren za situacije, ko





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

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

Vodja skupine mora biti za druge člane skupine vzor. Vodenje skupine ni lahka naloga. Skupino sestavljajo posamezniki, toda resnična skupina ne pomeni le vsote posameznikov in njihovih sposobnosti, temveč tudi njihove sinergijske učinke. Naloga vodje je uravnovežiti vloge v skupini, pri čemer sam ni izvzet.

## 5.7 MODELI VODENJA SODELAVCEV

Na osnovi analiziranja oblik in načinov vodenja so strokovnjaki oblikovali različne modele / oblike vodenja (Možina, 1994, 7).

1. ***Vodenje z izjemami*** Po tem konceptu naj bi se vodje ne ukvarjali s podrobnostmi, ampak samo z izjemami, odkloni. Zato morajo vse naloge, ki niso naloge vodenja, prenesti na podrejene, določiti merljivo področje delovanja, določiti komunikacijska pravila, ...
2. ***Vodenje s pravili odločanja*** Ta vrsta vodenja temelji na možnosti, da se pravila odločanja predpisujejo. Predpisati je treba, kako naj potekajo pravila odločanja in iz katerega vidika je treba odločitve delegirati. Koncept je uporaben, če so znani vsi dogodki, v zvezi s katerimi se je treba odločati.  
  
Ta koncept vodenja je zasnovan na želji človeka po samouresničevanju. Pričakovati je, da bodo delavci pri delu aktivnejši, če jim bodo dane možnosti za izobraževanje in razvoj, privlačno delo z veliko avtonomije in namesto zunanje kontrole, pogoji za samokontrolo rezultatov. Pri tem načinu vodenja naj predpostavljeni in delavci sodelujejo.
3. ***Vodenje z motiviranjem***

4. **Vodenje s soudeležbo** Pri tem načinu vodenja poudarjajo, da je nujno sodelovanje sodelavcev pri vseh odločitvah, ki jih prizadenejo, še posebej pri ciljih, ki naj bi jih uresničevali. Le tako bo mogoče doseči identifikacijo s cilji in zavzeto izvrševati naloge. Tudi pri tem načinu vodenja naj predpostavljene in sodelavci sodelujejo.
5. **Vodenje z delegiranjem** Bistvo tega modela vodenja je v delegiranju odgovornosti na sodelavce z zaokroženjem samostojnih delovnih področij. Za delovanje sistema je treba izpolniti določene organizacijske zahteve in spoštovati katalog obveznosti med vodji in sodelavci. Na tem principu temelji več modelov, ki se uporabljajo v praksi.
6. **Vodenje s cilji** V tem primeru gre za vodenje kot aktivnost, s pomočjo katere določimo cilje v podjetju in nato usmerjamo člane organizacije k uspešnemu doseganju teh ciljev. Uspešnost vodenja se v takem primeru meri po doseženih ciljih.

V vsakodnevni praksi težko potegnemo strogo ločnico med različnimi modeli vodenja. Največkrat gre za kombinacijo različnih modelov. Najbolj pa je seveda odvisno od vsakega posameznega vodje, predvsem od njega kot osebnosti, njegovih osebnostnih lastnosti in karakteristik.

## 5.8 ODLOČANJE V ORGANIZACIJI

Vodje (vseh nivojev) se na osnovi najrazličnejših informacij in podatkov nenehno odločajo (Terpin, 1996, 299).

- Odločanje pomeni izbiranje med možnostmi.
- Odločanje je umska aktivnost, ki obsega opredelitev problema in izbiro ene od alternativnih smeri dejavnosti za njegovo razrešitev.

Odločanje je funkcija menedžmenta, pri kateri med različnimi konkurenčnimi alternativami zavestno izberemo tisto možnost, ki služi našemu določenemu namenu.

Dejansko vsakdo od nas nenehno izbira in se odloča med možnostmi, ne da bi se tega zavedal. Odločanje je zahtevna umska aktivnost. Da lahko govorimo o odločanju, potrebujemo tri stvari:

- potrebo oz. razlog za odločitev,
- različne variante ali različne možne rešitve,
- merila in kriterije, na osnovi katerih bomo izbirali.

<b><i>Kako človek razmišlja pri procesu odločanja:</i></b>
--

- *analizira,*
- *sintetizira,*
- *vrednoti,*
- *uporablja intuicijo in instinkt,*

- *rezultat si vizualno predstavlja,*
- *uporablja domišljijo,*
- *odvisen je od svojih čustev.*

Proces odločanja je na nek način »zelo subjektiven« in podvržen čustvom osebe, ki se odloča. Zaradi tega je primerno, da v procesu odločanja skušamo izboljšati svoje sposobnosti razmišljanja in se naučimo »obvladovati« svoja čustva.

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

Ker obstaja ponavadi več možnih rešitev, to pomeni, da lahko isti problem rešimo na različne načine. Pri tem izbiranju in odločanju o dokončni varianti upoštevamo najrazličnejše komponente (čas, denar, potrebna energija, potreben material ...).

Odločanja glede na ravni menedžmenta so (Tavčar, 1999, 10):

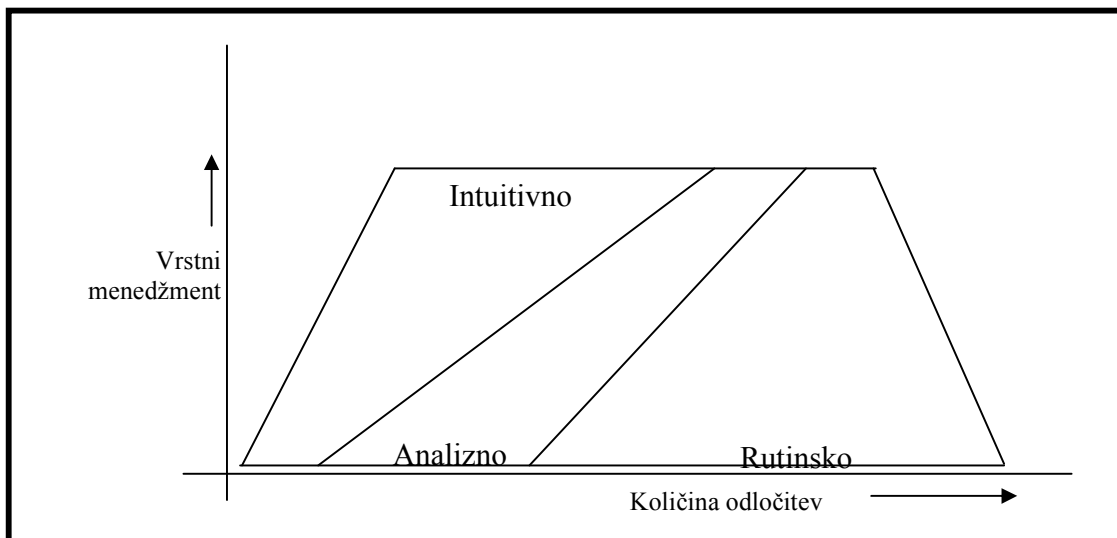
1. *rutinsko odločanje*: enostavne odločitve so za omejeno število enostavnih odločitev opredeljene vnaprej;
2. *analitično odločanje*: odločanje poteka po bolj ali manj zapletenem modelu, metodi, algoritmu, ki upošteva tudi številne (kompleksne, spremenljive, tvegane in podobne) okoliščine;
3. *intuitivno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

**Na izvajalni ravni** (low menedžment) v podjetju prevladuje rutinsko odločanje. Urejenost tega odločanja je marsikdaj pomembno merilo za urejenost organizacije kot celote. Predpisi, poslovniki, navodila in standardi kažejo, v kolikšni meri menedžment obvladuje osnovne procese v organizaciji in v kolikšni meri delegira enostavno odločanje kar najbližje izvajalni ravni. Na nivoju izvajalne ravni je tudi obilo enostavnega analitičnega odločanja, ki prav tako zahteva jasno opredeljene metode, modele in algoritme. Intuitivnega odločanja na izvajalni ravni skoraj ni – če odštejemo odzive na nepredvidljive (ponavadi katastrofalne) dogodke. Za izvajalno raven in menedžment, ki jo neposredno obvladuje, je nasploh značilna discipliniranost in vestnost, sicer pa menedžment na izvajalni ravni opravi največji delež vseh odločitev.

**Na srednji ravni** (middle menedžment) je rutinskega odločanja vse manj. Srednji menedžment potiska rutinsko odločanje navzdol, v izvajalno raven, da mu ostane več časa za analitično odločanje. To je znatno zahtevnejše kot na izvajalni ravni in terja od menedžerjev poglobljena in široka znanja ter večine za uporabljanje kompleksnejših modelov in metod. Na izvajalni ravni je precej intuitivnega dela odločanja, ki prevladuje zlasti v zaključni fazi urejanja zadev, ko so izčrpane analitske metode in modeli. V pogojih delne informiranosti in tveganja, ki so značilni za vsa podjetja, je intuitivno odločanje neizbežno. Na srednji ravni je delež vseh odločitev že manjši kot na izvajalni ravni, čeprav se povečuje obremenjenost odločevalcev z odločitvami, tako po številnosti kot po zahtevnosti.

**Na najvišji ravni** (top menedžment) – če je prav urejena in organizirana – rutinskega odločanja skoraj ni več. Na prvi pogled preseneča, da je vse manj tudi analitičnega odločanja. Zlasti zahtevnejše metode za analitično odločanje zahtevajo precej časa, tega pa je proti vrhu organizacije vse manj in manj. Najvišji menedžer mora v nekaj minutah sprejeti neko odločitev,

zato utegne uporabljati kvečjemu zelo splošne (miselne) modele. Večji del odločitev na vrhu organizacije je intuitivnih. Po sposobnosti za hitro sprejemanje pretežno pravilnih intuitivnih odločitev se nadarjeni in uspešni najvišji menedžerji razlikujejo od povprečnežev, ki ostajajo na srednji ravni. Razmerja so prikazana na sliki 20.



Slika 20: Odločanja glede na ravni menedžmenta

Vir: Tavčar, 1999, 10

Metoda petih P-jev nam daje napotke, kako se lotevati sprejemanja odločitev:

1. **P** *PREMISLITE:*
  - jasno zastavite problem,
  - preverite vse možne ovire,
  - ugotovite, katere podatke potrebujete.
2. **P** *POSVETUJTE SE:*
  - zberite podatke,
  - skličite sestanek,
  - postavite meje (kriterije).
3. **P** *PREMISLITE:*
  - preglejte vse možnosti,
  - odločite se,
  - izvedite.
4. **P** *POSREDUJTE:*
  - povejte,
  - napišite,
  - potrdite.

**P** 5. *PREVERITE:*  
 ➤ spremljajte,  
 ➤ ovrednotite,  
 ➤ popravite.

Glede na vsebino in obseg poznamo več vrst odločitev:

- odločitev o proizvodni (storitvi) in o procesu,
- odločanje o določenem delu proizvodnega procesa,
- odločanje o celotnem podjetju,
- odločanje o različnih poslovnih funkcijah (nabava, prodaja, kontrola, proizvodnja ...).

Tako lahko govorimo o splošnem menedžmentu kot o odločanju na nivoju celotnega podjetja in o operativnem menedžmentu kot o odločanju na nivoju posameznih poslovnih funkcij (oddelkov, sektorjev, služb ...).

Proces odločanja lahko poenostavljeno razdelimo na pet faz:

1. ugotavljanje problemskega stanja,
2. določanje problema,
3. iskanje različnih možnih rešitev problema,
4. odločitev o dokončni varianti,
5. izvedba izbranega ukrepa.

Vsakdo, ki mora v kratkem času sprejeti več pomembnih odločitev, se slej ko prej znajde v stresu in tudi v časovni stiski. Vodje so si med seboj zelo različni, zato so različni tudi načini odločanja, ki jih uporabljajo.

Tabela 4: Prednosti in slabosti načinov odločanja

<b>Način odločanja</b>	<b>Prednosti (primernost, koristnost)</b>	<b>Pomanjkljivosti</b>
<i>Avtokratsko odločanje</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– za administrativne potrebe</li> <li>– za rutinske naloge</li> <li>– ko je na voljo malo časa</li> <li>– članom skupine primanjkuje veččin za sprejemanje odločitev</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– izgubljene skupinske povezave</li> <li>– sposobnosti drugih niso izkoriščene</li> <li>– ostali člani nimajo obveznosti</li> <li>– nestrinjanje lahko povzroči upor</li> </ul>
Ekspertni član skupine	<ul style="list-style-type: none"> <li>– kadar je strokovno znanje mnogo boljše od znanja ostalih</li> <li>– kadar članstvo ne želi sodelovati</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– težko je določiti, kdo je ekspert</li> </ul>
		nadaljevanje tabele

Način odločanja	Prednosti (primernost, koristnost)	Pomanjkljivosti
Povprečno mnenje članov skupine	<ul style="list-style-type: none"> <li>– kadar je težko zbrati vse člane skupaj</li> <li>– ko je odločitev nujna</li> <li>– vključevanje vseh ni obvezno</li> <li>– članom skupine primanjkuje sposobnosti za rutinske odločitve</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– ni povezave med člani</li> <li>– ni skupinske diskusije</li> <li>– ni obveznosti do sprejete odločitve</li> <li>– nerazrešeni konflikti zmanjšujejo učinkovitost skupine</li> </ul>
Vodja skupine po skupinski diskusiji	<ul style="list-style-type: none"> <li>– uporabi sposobnosti članov skupine</li> <li>– razvije se skupinska diskusija</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– do odločitve ni obveznosti</li> <li>– ne rešuje konfliktov</li> <li>– člani se vedejo tekmovalno</li> <li>– člani delajo vtis na vodjo</li> </ul>
Manjša skupina	<ul style="list-style-type: none"> <li>– ko se ne morejo vsi srečati</li> <li>– ko je stiska s časom</li> <li>– ko ima nekaj članov ustrezne sposobnosti</li> <li>– za preproste rutinske naloge</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– sposobnosti drugih članov niso izkoriščene</li> <li>– odgovornost za odločitev nosijo samo nekateri</li> <li>– ni skupinske povezave</li> </ul>
Skupina z glasovanjem	<ul style="list-style-type: none"> <li>– ko primanjkuje časa</li> <li>– ko ni potrebna popolna obveznost vseh članov</li> <li>– zapre diskusijo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– preglasovani se odtujujejo</li> <li>– sposobnosti mnogih se izgubijo</li> <li>– do odločitve ni polne obveznosti</li> </ul>
Skupina s konsenzom	<ul style="list-style-type: none"> <li>– deluje inovativno in kreativno</li> <li>– izvablja obveznost članov</li> <li>– uporabi sposobnosti vseh</li> <li>– povečuje bodočo sposobnost odločanja skupine</li> <li>– pri kompleksnih in pomembnih odločitvah</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– vzame veliko časa</li> <li>– zahteva visoko stopnjo sposobnosti njenih članov</li> <li>– zahteva potrpežljivega in sposobnega vodjo</li> </ul>

### 5.8.1. Stresorji

Tijana Mandić (1998) govori o šestih stopnjah stresa (za odrasle):

1. *Nepomemben stres*, ki ne pušča posledic.
2. *Blagi stres*: nezadovoljstvo v poklicu, spori s sosedi, slovo od dekleta ali fanta.
3. *Srednji stres*: odpoved službe, odhod v pokoj, denarni problemi.
4. *Resni stres*: ločitev, brezposelnost, revščina, rojstvo prvega otroka, bankrot, zapor.
5. *Ekstremni stres*: smrt partnerja, resna bolezen, posilstvo.
6. *Katastrofe*: smrt otroka, vojna, huda elementarna nesreča.

Vsak posameznik se na stresne situacije odziva različno; glede na njegov karakter in osebnostne lastnosti. Nekateri se razburijo in vznemirijo za vsako malenkost. Nasprotno so drugi mnogo bolj umirjeni in jih je težko spraviti iz tira. Na osnovi raziskav sta Holmes in Rahe (v Mandić, 1998) pripravila lestvico stresorjev.

Tabela 5: Vrste stresorjev

STRESORJI	OBREMENILNE TOČKE
Smrt zakonskega partnerja	100
Ločitev	73
Ločitev od mize in postelje	65
Smrt ožjega družinskega člana	63
Težja poškodba ali bolezen	53
Poroka	50
Izguba delovnega mesta	47
Sprava med zakoncema	45
Upokojitev	45
Večja zdravstvena sprememba	44
Nosečnost	40
Seksualne težave	39
Rojstvo otroka	38
Smrt dobrega prijatelja	37
Večja sprememba na delovnem mestu	36
Prepiri med zakoncema	35
Večja zadolžitev	31
Zaplemba imetja zaradi neporavnanih dolgov	30
Večja sprememba odgovornosti na delu	29
Odhod otroka iz družine	29
Težave z zakonodajo	29
Večje osebno napredovanje	28
Zaposlitev ali upokojitev partnerja	26
Selitev ali prenavljanje stanovanja	25
Sprememba osebnih navad	24
Težave s šefom	23
Večja sprememba delovnega časa	20
Sprememba kraja bivanja	20
Sprememba šole	20
Večja sprememba v načinu rekreacije	19
Večja sprememba odnosa do ideologij, religije	19
Večja sprememba socialnih aktivnosti	18
Najem manjšega posojila	17
Manjše spremembe spanja	16

Vir: Holmes in Rahe (v Mandić, 1998)

Vsak stres ima pozitivne in negativne učinke na osebo.



#### Razmislite:

- Lestvica stresorjev je narejena na osnovi raziskav. Preglejte stresorje in razmislite, kateri stresorji bi po vaši presoji sodili v »top 10«.
- Ali lahko posamezni stresor različno vpliva na človeka? Pojasnite svoj odgovor.
- Od česa je to odvisno?
- Kako lahko človek deluje pod stresom?
- Ali je stres lahko koristen?



Prav je, da poznamo negativne učinke stresa.

Učinki stresa	Simptomi ali znamenja
Subjektivna znamenja	Zaskrbljenost, napetost, apatija, dolgočasje, občutek krivde, občutek sramu, osamljenost, zavrtost, nespoštovanje samega sebe, občutek nekoristnosti ...
Vedenjska znamenja	Impulzivno obnašanje, težave s kretnjami, motnje v izražanju, raztresenost, razdraženost, preveč kajenja ali pitja alkoholnih pijač, jemanje drog, izguba apetita ali požrešnost, zavračanje vsega tujega, pretiravanje ...
Mentalna znamenja	Nezmožnost koncentracije, nezmožnost presojanja in odločanja, prevelika pozabljenost, miselne fiksacije, nekritičnost ...
Fiziološka znamenja	Glavoboli, motnje v bitju srca, motnje v dihanju, zardevanje, bledenje, tiščanje v želodcu, premočno potenje, izpuščaji, ...
Organizacijska znamenja	Odsotnost z dela, odsotnost na delu, nizka storilnost, povečano število nezgod, zmanjšanje kvalitete pri delu, slabi odnosi s sodelavci, nezadovoljstvo pri delu ...

Samostojnost odločanja je za večino vodij (menedžerjev) »slast«, ker v njih zapušča občutek »oblasti« (Terpin, 1996, 301).

Obstajajo vsaj trije razlogi, da si mora vodja (menedžer) premisliti in v proces odločanja pritegniti svoje sodelavce.

- **Prvi** razlog je največkrat v pomanjkljivem znanju, ki je potrebno za uspešno odločanje.
- **Drugi** razlog je v potrebi po ustrezni kombinaciji stanj zavesti, ki pri njem večkrat odpovedo in je primoran odločanje prepustiti sodelavcu, ki ima boljše »uglašeno klaviaturo stanj zavesti«.
- **Tretji** razlog je v sodelavcih, ki so prav tako ustvarjalni, imajo znanje in želijo sodelovati pri odločanju. Njihova izločitev iz procesa odločanja ima največkrat za posledico slabšo klimo, slabše delo in več konfliktov pri delu.

## 5.8.2 Delegiranje nalog

Sodelovanje pri odločanju ali soupravljanje lahko definiramo kot proces skupinskega dela ali reševanja problemov z namenom povečanja zanesljivosti menedžerjeve odločitve in hkrati krepitev identifikacije sodelavcev s cilji in razvojno vizijo organizacije (podjetja).

Soodločanje v večini primerov predstavlja tudi predajanje pooblastil in odgovornosti vodje svojim podrejenim delavcem. Gre za prenos določenih zadolžitve na druge osebe – delegiranje. Vodje delegirajo – prenašajo zadolžitve na druge osebe – v prepričanju, da ga bodo le-te dobro opravile. Ker so vodje enostavno preobremenjeni in enostavno ne morejo obvladati celotnega procesa, so primorani delo porazdeliti med ostale. Delegirati pomeni nekomu postaviti cilje njegovega delovanja, mu definirati kontrolne točke ter definirati kriterije za presojo njegovega dela, izbiro samega načina dela pa prepustiti posamezniku (Ferjan, 1988, 93). Delegiranje je osnovni instrument procesa odločanja, vodenja, organiziranja in kontroliranja procesov. Delegiranje pomeni zaokrožen sistem delovanja vodstva (menedžmenta) z logičnim zaporedjem aktivnosti. Bistvo delegiranja je v tem, da nižja hierarhična linija vodstva (menedžmenta) dobi priložnost, da pokaže svoje sposobnosti tako, da prispeva več k doseganju ciljev organizacije.

*Delegiranje ima sledeče prednosti (Ferjan, 1988, 93):*

- razbremeni najvišjega v hierarhiji,
- omogoča bolj racionalno izkoriščanje časa,
- pripelje do večje formalne avtoritete vodij,
- zmanjša se centralizacija,
- nižji hierarhični nivo menedžmenta se usposobi za samostojne posle,
- poveča se motiviranost nižjih hierarhičnih nivojev,
- pride do učinkov sinergije,
- poveča se kolektivni duh.

*Za uspešno delegiranje potrebuje vodja sledeča znanja in veščine:*

- |  |
|--|
| <ol style="list-style-type: none"><li>1. <b>organizacijska znanja,</b></li><li>2. <b>poznavanje metod komuniciranja,</b></li><li>3. <b>poznavanje metod delegiranja.</b></li></ol> |
|--|

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

- kdo lahko pomaga (glede na znanja, spretnosti in pripravljenost),
- kdo lahko koristi,
- komu je moč zaupati,
- kdo je stalno v opoziciji.

Za menedžment je ugodno, da se kompetence posameznikov pisno definirajo (tako zahteva tudi standard ISO 9001 in ostali standardi kakovosti). To je najlažje narediti z organizacijskimi predpisi. V kolikor kompetence niso jasno definirane, so nejasnosti lahko vir neprestanih konfliktov. Seveda pa ima lahko delegiranje tudi slabosti. Prepogosto delegiranje lahko povzroči izgubo avtoritete, izgubo nadzora nad procesi in tudi odtujitev.

### **5.8.3 Avtoriteta**

Prav je, da v kontekstu poglavja o odločanju zapišemo nekaj misli o avtoriteti. Slovar slovenskega knjižnega jezika definira besedo avtoriteta kot ugled ali vpliv, ki izhaja iz vodilnega položaja posameznika, njegove moči in nenazadnje tudi iz njegovega znanja. Avtoriteta, ki si jo posameznik dobi z določenim položajem na hierarhični lestvici, mu daje »moč in pravico«  
presojati in »ukazovati«. V vsakem podjetju poznamo formalne in neformalne avtoritete. Formalna avtoriteta izhaja iz hierarhičnega (iz katerega izvirajo tako pristojnosti kot tudi odgovornosti) vodilnega in je posledica delitve dela. Neformalna avtoriteta izhaja iz osebnostnih lastnosti vodje in je posledica potrebe po identifikaciji podrejenih z organizacijo, njenimi člani in cilji organizacije. Vir neformalne avtoritete je predvsem v tem, da je nosilec avtoritete dosleden v ravnanju in se zna položaju primerno obnašati. Neformalna avtoriteta je dostikrat celo pomembnejša od formalne. Za neformalno avtoriteto vodje potrebujejo: prirojene sposobnosti, znanje, izkušnje in »srce«. Neformalna avtoriteta je izraz prepričanja podrejenih v našete lastnosti vodje. Neformalne avtoritete ima vodja toliko, koliko mu je priznajo podrejeni.

Poznamo več virov avtoritete v organizaciji (Ferjan, 1988, 93):

1. tradicionalna avtoriteta izvira iz tradicij in navad in temelji na tradicionalnih vrednotah,

2. karizmatična avtoriteta ima izvor v sposobnostih posameznika (v specifični njegovih osebnostnih potez, lojalnosti članov skupine, ...),
3. legalna avtoriteta je razumno utemeljena in ima izvor v položaju posameznika znotraj organizacije in je dejansko birokratska avtoriteta,
4. situacijska avtoriteta nastopi ob pojavu izjemnih dogodkov in navadno ni trajna,
5. funkcijska avtoriteta temelji na znanju in dejanskih dosežkih posameznika.

Za uspeh vodenja in pridobivanja avtoritete je zelo pomemben odnos vodstvenih delavcev (vseh nivojev) do podrejenih. Izvirno avtoriteto je namreč možno pridobiti s kulturo vodenja.

Odločanje v organizacijah je močno povezano z reševanjem problemov in konfliktov.

## **POVZETEK PETEGA POGlavJA**

Poslovna filozofija uspešnih podjetij temelji na zmožnosti razvijanja novih znanj in nadgrajevanja obstoječih, razvijanja veščin, sposobnosti, izkušenj, odgovornosti, motiviranosti, pooblastil, samopodobe, inovativnosti, prilagodljivosti spremembam, ambicij, upravljanja s človeškimi viri, ukrepanja v kriznih situacijah, upravljanj kompetenc ...

Temeljne kompetence, ki jih potrebujejo zaposleni za uspešno opravljanje del in nalog, bi lahko razdelili na tri dele: vedenjske in osebnostne kompetence (sposobnosti odločanja, etičnosti, kreativnosti ...), kompetence posameznika za delo z ljudmi (medsebojna komunikacija, javno nastopanje, ravnanje z ljudmi, sposobnosti timskega dela ...) in kompetence za delo z informacijami (sposobnosti vodenja projektov ...).

Posebno skupino prav gotovo tvorijo vodstvene kompetence, ki jih podjetje razvija pri vodilnih in vodstvenih kadrih ter perspektivnih kandidatih za naslednike ali izkazanih potencialih, ki bi lahko v prihodnosti opravljali vodilne ali vodstvene naloge. Izpostavimo lahko sposobnosti uvajanja sprememb, sprejemanje odločitev, upravljanje v kriznih situacijah, vodenje ljudi, timsko vodenje, učinkovito komuniciranje, upravljanje časa, oblikovanje ciljev, motiviranje ...

Tako kot mora imeti podjetje jasno vizijo razvoja organizacije kot celote, mora imeti tudi načrt razvoja kompetenc zaposlenih, ki določa poti za premostitev razkoraka med želenimi kompetencami in dejanskim stanjem. Tak pristop omogoča tudi karierni razvoj zaposlenih in daje možnost odkrivanja najbolj perspektivnih, ključnih kadrov organizacije.



### **Vprašanja za razmislek in preverjanje znanja**

1. Razmislite, kakšen bi moral biti vaš vodja, da bi mu sledili in ga upoštevali?

**Priporočena literatura za poglobljanje petega poglavja**

Carnegie, D. *Kako uspešno vodimo ljudi*. Ljubljana: Mladinska knjiga, 1997.

Marjon, M. *Samozavestno vodenje*. Ljubljana: Inštitut za razvijanje osebne kakovosti, 2000.

Kyle, D. *Štiri moči vodenja*. Ljubljana: Amalietti, 2000.

Tracy, B. *Vrhunsko vodenje*. Bled: Vernar Consulting, 2000.

## 6 VODENJE SKUPINSKIH PROCESOV<sup>1</sup>

### V tem poglavju boste spoznali:

- splošno o timskem delu,
- razliko med timom in skupino,
- prednosti timskega dela,
- reševanje problemov - posamezno in v skupini,
- o konfliktih.

### Ob koncu poglavja boste razumeli:

- da je timsko delo nujnost;
- da se ga moramo naučiti;
- da ima svoje prednosti in svoje pasti;
- da so problemi normalna stvar, njihovo reševanje pa je nujno;
- kako se lotimo reševanja problemov, ki nastajajo med več ljudmi;
- da obstajajo konflikti tudi znotraj nas samih;
- da imajo konflikti tako negativne kot pozitivne posledice.

### UVOD V POGlavJE

Ali lahko danes posameznik deluje individualno? Lahko. Še vedno so področja, kjer delo več ljudi ni tako nujno potrebno. Ali je posameznik pri tem uspešnejši? Lahko, če več ljudi ne zna ali ne zmore delovati kot tim. Delo v timu bo uspešnejše le takrat, ko bo vsak posameznik sprejel in razumel svojo vlogo v timu in bo k timu prispeval maksimalne koristi. V kolikor ni pripravljenosti, znanja in motiviranosti za timsko delo, je lahko timsko delo izguba časa za neuspešno koordiniranje in povezovanje ljudi. Torej, timskega dela se moramo naučiti in prepoznati svojo vlogo v njem. Vsak uspešen tim pa potrebuje dobrega vodjo, ki bo znal povezati obe vlogi, ki jih ima posameznik v timu. Prva vloga je funkcionalna, povezana z njegovim znanjem, druga je timska, kjer nastopa kot tvorec, povezovalac, spodbujevalec itd. Zavedati se moramo dejstva, da vsak tim je skupina, vsaka skupina pa ni tim.

Ker ob delu nastajajo problemi, jih je treba znati reševati. Reševanje problemov v skupini bo uspešnejše, če se bomo naučili, kako se to počne. Sledili bomo korakom pri reševanju problemov in se iz njih še kaj naučili!

### 6.1 SPLOŠNO O TIMU

»Tim je skupina ljudi, katerih delo je medsebojno odvisno, nosijo skupno odgovornost za dosego nekega rezultata in so uravnoteženi«, pravi Purgova, »pogoj za uspešno delo pa je poznavanje samega sebe, osebni razvoj in gradnja svojih dobrih lastnosti.« V timih obstajajo različne vloge, ki morajo biti uravnoteženo razporejene med člani, toda brez dobrega vodje tim

<sup>1</sup> Soavtorica poglavja je mag. Mirjana Ivanuša – Bezjak

kljub temu ne more optimalno delovati. Na njegovo uspešnost pa vpliva tudi vrsta tima in faza v njegovem življenjskem ciklu, predvsem pa uravnoteženost vlog, jasni cilji in pravila, ustrezno vodenje, odprtost, zaupanje in sodelovanje članov, dobra komunikacija ter medsebojni odnos (<http://www.skoj.si/index.php?id=99>).

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

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

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

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

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

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

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

Meredith Belbin je opredelila osem vlog, ki zagotavljajo uspešnost skupine. Te so: izvajalec, koordinator, snovalec, strokovnjak, iskalec virov, ocenjevalec, sodelavec in dovrševalec.



**Spletni naslovi za:**

Poglobljanje znanja o timih in timskem delu:

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

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

<http://www.poslovni-bazar.si/?mod=articles&article=81>

## 6.2 RAZLIKA MED SKUPINO IN TIMOM

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

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

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

Tabela 6: Značilnosti učinkovite in neučinkovite skupine

UČINKOVITA SKUPINA	NEUČINKOVITA SKUPINA
Skupinsko ozračje je nebirokratsko. Napetosti so redke. Delovno ozračje povečuje človekovo prizadevanje in njegovo zanimanje. Znamenj dolgočasja ni.	Skupinsko ozračje je dolgočasno in brezobzirno. Skupina ni usmerjena k svoji nalogi.
Naloge in cilji so jasni vsem udeležencem in z njimi soglašajo. O spornih točkah se odkrito pogovorijo. Iščejo rešitve.	Iz pogovorov težko ugotovimo, kaj so naloge in kakšen je njihov cilj. Če bi cilje in naloge zapisali, nismo prepričani, da bi jih skupina razumela, ali da jih je pripravljena sprejeti.
Komunikacija je spontana, odprta in teče v vseh smereh. Člani se med seboj poslušajo. Vsaki ideji prisluhnejo. Nihče se ne boji izraziti svojega mišljenja, ker bo skupina vsako misel razvijala.	Komunikacija je previdna, zadržana ali povsem zavrta. Člani se komajda poslušajo. Če kdo izrazi svoje mišljenje, ga izrazi predvsem zato, da bi okrepil svoj položaj.
Skupina sprejema razlike v mišljenju. Ne izogiba se konfliktom in jih ne skuša potlačiti, temveč jih jemlje kot pobudo za nadaljnje razpravljanje in posvetovanje. Konflikti skupini pomagajo, da nadaljuje.	Skupina ni sposobna izrabit razlik v mišljenju. Konflikti ustavijo celotno skupino. Konflikte raje potlačijo, lahko pa osebno sovraštvo in nasprotja bremenijo celotno skupino.
Večina sklepov je sprejeta z usklajevanjem, zato je tudi rešitev sprejemljiva za vse. Če se z odločitvijo kdo	Prihaja do nejasnih odločitev. Njihov vpliv na skupino ni preverjen. Šele ko so sklepi sprejeti, se oglašijo

UČINKOVITA SKUPINA	NEUČINKOVITA SKUPINA
ne strinja, svoje pomisleke odkrito pove, skupina pa jih skuša vključiti v sklep, kolikor je to mogoče.	ljudje, ki jih ne morejo sprejeti. Zato se obotavljajo in ga ne želijo uresničevati, lahko pa uresničitev tudi preprečijo.
Že na začetku dela so vsem članom jasna navodila za delo in jih sprejemajo.	Nihče dobro ne ve, kaj naj stori. Tudi ko se sooča z odgovornostmi, ostaja dvom, ali se jim skupina mora podrediti.
Skupina razpravlja sproščeno in brez strahu. Kritika ne velja za osebni napad, je konstruktivna in namenjena odstranjevanju ovir, ki skupino ovirajo ali ji onemogočajo pot do cilja.	Kritika praviloma vodi do napetosti, posamezniki jo imajo za osebni napad. Zaradi kritike je skupina močno prizadeta. Iz strahu pred napetostmi in konflikti se skupina izogiba javni kritiki.
Posamezniki se s problemi in cilji skupine poistovetijo. Člani ne priznavajo tajnih navodil. Vsakdo o vsakomer ve, kaj si misli.	Vsak član svoje občutke skriva. Nihče si noče opeči prstov ali se izpostavlja. Zato ostane veliko stvari skritih in nihče ne ve, kaj misli drugi.
Vodja s skupino ne gospodari. Vodenje prehaja od enega člana na drugega, kot zahtevajo okoliščine in kot dopuščajo sposobnosti sodelavcev. Zato ni boja za moč in prevlado. Ne razpravljajo o tem, kdo ima prav, temveč, kako bodo optimalno rešili problem.	Vodja si vodenja ne pusti odvzeti. Poskuša vse, da bi obdržal moč, položaj in svoj prav. Najpomembnejše je vprašanje: Kdo ima prav? Čigava bo obveljala?
Skupina je samokritična in nenehno spremlja svoje delo. Zmeraj razpravlja odkrito in išče rešitve.	Skupina se zmeraj izogiba razpravi o lastni funkcionalnosti. Ima se za nezmotljivo in kritizira druge skupine.

Vir: Lipičnik, 1998, 271–272

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

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

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

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

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

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



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

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

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

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

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

### 6.3 POMEN IN PREDNOSTI TIMSKEGA DELA

Tim je uspešen, ko nastane (<http://www.dialogos.si/slo/storitve/izobrazevanja/timsko-delo/>):

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

- člani popolnoma razumejo svoje vloge in prevzemajo odgovornosti, kot je potrebno.

### Prednosti timskega dela

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

## **6.4 SESTAVA IN RAZVOJ TIMA**

Za uspešnost timov je torej potrebno zagotoviti

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

- ravnovesje vlog (Belbin, itd.),
- jasnost ciljev in skupno dogovorjene cilje,
- odkritost in sposobnost konfrontacije,
- podporo in zaupanje,
- sodelovanje in (ustvarjalni) konflikt,
- da bodo procesi enako pomembni kot izidi,
- ustrezno vodenje glede na stopnjo pripravljenosti,
- tekoče spremljanje rezultatov,
- osebni razvoj posameznikov,
- dobre medsebojne odnose,
- model odprtih komunikacij.

### **Pasti timskega dela**

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

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

Slaba lastnost za timsko delo je tudi šibka socialna inteligenca voditelja in članov tima. Uspešno delo tima namreč temelji na uspešnem poverjanju nalog, na medsebojnem zaupanju in

spoštovanju ter na visoki stopnji zavesti članov tima (samokontroli). Vodje timov se morajo zavedati procesa homogenizacije in poti proti sinergiji ekipe, zato želja po "biti sam za vse", ne sodi v timsko delo.

### **Timsko delo v praksi**

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

## **6.5 REŠEVANJE PROBLEMOV**

Najprej si moramo zastaviti vprašanje, *kaj je problem?*

Zanimivo opredelitev problema sta podala avtorja Gričar in Piskar (1989):

- problem je povezan z neko težavo, ki jo želimo odpraviti, ali z neko nevarnostjo, ki se ji želimo izogniti;
- o problemu lahko govorimo kot o nalogi, ki jo je treba rešiti, v poštev pridejo predvsem težko izvedljive naloge;
- problem je nerešena zadeva, ki zahteva rešitev ali odločitev, za kar je potrebno precej razmišljanja;
- problem je nekaj, kar izvira iz znatne težave, zmedenosti ali skrbi;
- problem je ciljno usmerjena situacija;
- problem je razmerje med dvema stanjema: obstoječim in želenim;
- problem se izraža v nezadovoljstvu s sedanjim ali pričakovanim prihodnjim stanjem.

Vsakodnevni delovni problemi v podjetju predstavljajo pogoj za napredek in razvoj. Problemi vsakega posameznika prisilijo, da začne nanje gledati z drugega zornega kota. Nema lokrat je prisiljen zbrati dodatne informacije, s pomočjo katerih bo rešil problem. Nekateri povprašajo za nasvet in mnenje tudi koga drugega.

Reševanje problemov je Lipičnik (1997, 210) definiral kot najbolj civilizirano obliko reševanja konfliktov, pri kateri so vsi udeleženci zaskrbljeni za svoje ter tuje potrebe in poglede. Poleg tega pa reševanje problemov privede do sprememb za vse udeležence. Zato je za vse najbolje, da se reševanja (delovnih) problemov lotijo skupaj. Morda se v prvem trenutku sliši nenavadno, vendar bi bil svet brez problemov skrajno nezanimiv. Vse bi potekalo po ustaljenih poteh.

Bolj ali manj pogosto se ljudje znajdejo v neugodnem stanju, ko obupujejo in bi zato stanje radi čim prej spremenili. K temu jih sili mnogo zelo različnih razlogov in vzrokov. Da bi se otrsli svojih nevšečnosti, ljudje počenjajo vse mogoče. Včasih je prav neverjetno, česa vsega se ne spomnijo. Nekaterim je nenehna aktivnost v pravo zadovoljstvo, drugi se smilijo sami sebi. Mnogi so svoje nezadovoljstvo pripravljani tudi glasno izražati. Vedo, da to ne rešuje njihovih problemov, zato pa so toliko bolj zadovoljni, če tudi drugi poznajo njihove težave. To občutijo kot razbremenitev. Pravimo, da spreminjajo svoj odnos do problemov oziroma njihovo doživljanje. Ni nujno, da bi se karkoli resnično spremenilo. Ne zmorejo sprememb, ki bi

omogočale prehod iz nezaželenega stanja v zeleno. Čeprav vemo, da problemi, ko so rešeni, spreminjajo človekove občutke, nekateri nimajo dovolj volje, znanja, včasih pa tudi ne sposobnosti, da bi počakali na prave posledice teh rešitev.

Ker problemi silijo ljudi v reakcije, jih neprestano zaposlujejo, s tem rojevajo neprestane spremembe in jim pomagajo k napredku. Da bi lažje pristopili k reševanju problema, si zapomnite naslednje faze (Pšeničny et al., 2001):

#### *ZAZNAVA IN OPREDELITEV PROBLEMSKEGA STANJA*

Negotovanje – opisovanje negativnih posledic določene aktivnosti in izražanje pomislekov o obstoječih načinih dela ter postavljanje zahtev po spremembah.

#### *REDEFINICIJA PROBLEMA IN OPREDELITEV CILJEV*

Redefinicija znanega problema na podlagi ugotovljenih vzrokov za opredelitev ciljev, katerih doseg zagotovo odpravlja vzroke, ki so povzročili problem.

#### *PRIPRAVA ALTERNATIVNIH REŠITEV*

Produkcija in selekcija idej, ki omogočajo oblikovanje alternativnih rešitev za odpravo problemskega stanja.

#### *ANALIZA IN OCENJEVANJE ALTERNATIVNIH REŠITEV*

Ocenjevanje možnih rešitev – priprava strokovnih podlag za izbor optimalne rešitve, saj praviloma vse rešitve niso optimalne.

#### *IZBOR OPTIMALNE REŠITVE*

Primerjava rešitev in izbor.

#### *OPREDELITEV AKTIVNOSTI IN NAČINA SPREMLJANJA IZVEDBE OPTIMALNE REŠITVE*

Opredelitev nosilcev, rokov ter postopka spremljanja realizacije rešitve in sporočanja povratnih informacij.

#### *OPREDELITEV KRITIČNIH TOČK IN UKREPOV ZA NJIHOVO ODPRAVO*

Opredelitev kritičnih točk in ukrepov za odpravo pomanjkljivosti in pasti, ki se pojavljajo pri uresničevanju sprejete rešitve.

#### *OPREDELITEV KRITERIJEV IN OVREDNOTENJE REZULTATOV*

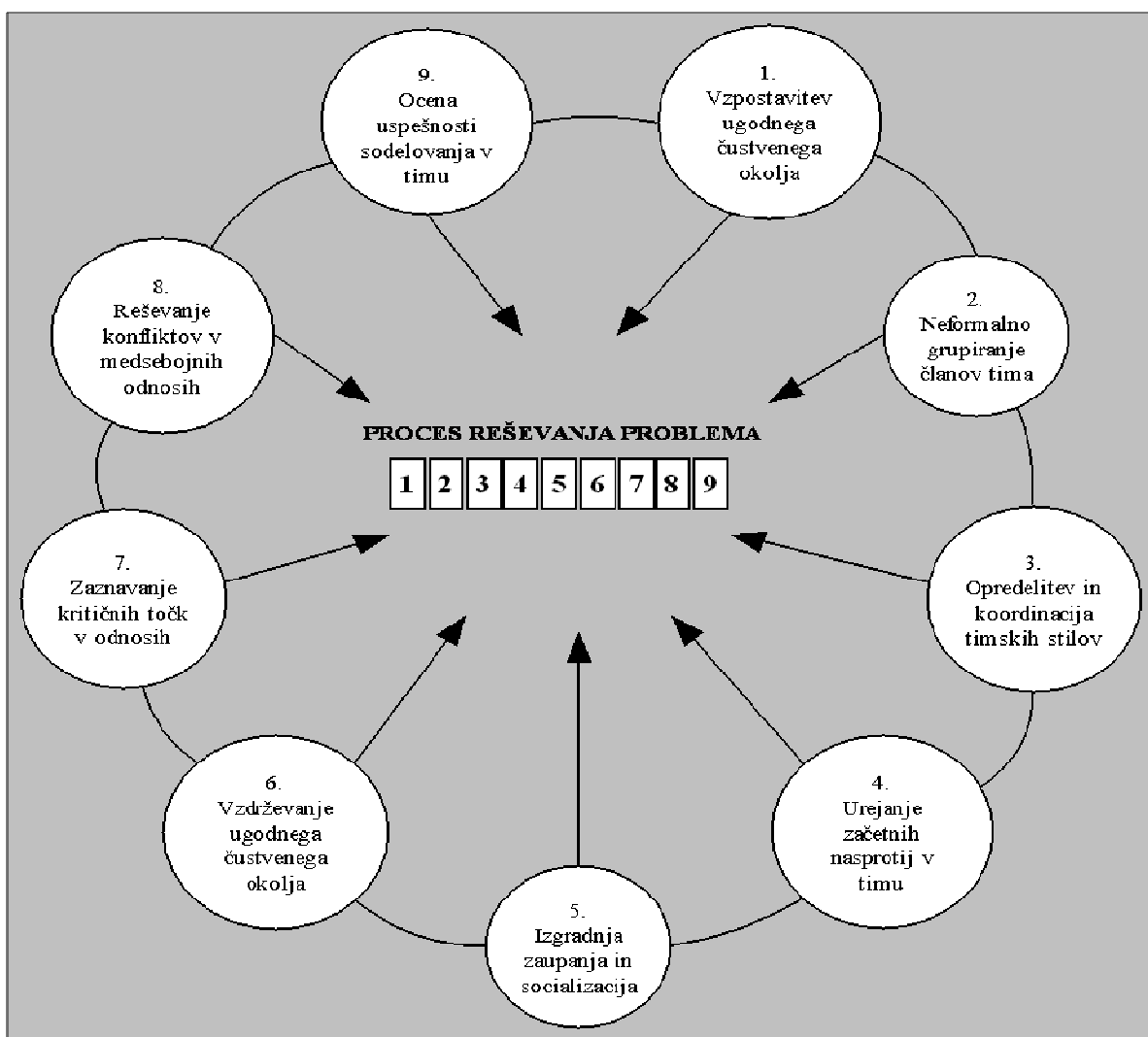
Opredelitev kriterijev za oceno uspešnosti reševanja problemov, ocena uspešnosti in povratnih informacij, ki omogočajo dvig kakovosti reševanja problemov v prihodnje.

Glede na to, da se v praksi vse bolj uveljavlja timsko delo, je potrebno vedeti tudi določene zakonitosti, ki so značilne za reševanje problemov v timu. Zato v poglavju, ki sledi, pogledjmo, kaj je pomembno za uspešno reševanje problemov v timu oziroma skupini.

### 6.5.1 Reševanje problemov v skupini

Reševanje problema v skupini lahko uspešno poteka le v ugodni klimi skupine. Proces oblikovanja in vzdrževanja ugodne klime mora potekati sočasno, če hočemo uspešno rešiti problem. Pozitivni medsebojni odnosi predstavljajo ugodno klimo v skupini za reševanje problemov, slabi medsebojni odnosi pa delujejo zaviralno ali celo preprečevalno na reševanje problemov.

Proces reševanja problemov je prikazan tudi na sliki 21.



Slika 21: Krmiljenje medsebojnih odnosov v skupini

Vir: Pšeničny et al., 2001

Poglejmo si nekaj aktivnosti v procesu skupinske dinamike:

### **1. aktivnost: VZPOSTAVLJANJE UGODNEGA ČUSTVENEGA OKOLJA**

Namen je vzpostavitev prvega osebnega stika in sprejem informacij, ki so potrebne za oblikovanje diagnoze trenutnega počutja posameznih članov tima. Od tega je odvisno, kakšni medsebojni odnosi se bodo vzpostavili v skupini.

### **2. aktivnost: NEFORMALNO GRUPIRANJE ČLANOV TIMA**

Gre za oblikovanje diagnoze trenutnega počutja članov tima in neformalno grupiranje v podskupine:

- *podskupino neproblematičnih,*
- *podskupino članov tima, ki jim bo potrebno pomagati pri usmeritvi pozornosti na skupinsko delo,*
- *podskupino članov tima, ki je na sestanek tima prišla s težavami, ki bi lahko negativno vplivale na potek dela v timu. V praksi večkrat sedejo skupaj tisti člani tima, ki so prišli na tim zaradi podobnih problemov.*

### **3. aktivnost: OPREDELITEV IN KOORDINACIJA TIMSKIH STILOV**

Gre za porazdelitev in koordinacijo posameznih vlog na področju krmiljenja medsebojnih odnosov ter porazdelitev in koordinacijo vlog v procesu reševanja problemov.

### **4. aktivnost: UREJANJE ZAČETNIH NASPROTIJ V TIMU**

Gre za sprožitev in vodenje aktivnosti, ki omogočajo analiziranje nasprotij in dogovor za ustrežno rešitev, saj je to pogoj za nadaljnji razvoj tima in za kakovostno sodelovanje. To lahko opravi najbolje tisti član tima, ki je nagnjen k »odpiranju ventila za popuščanje pare«. Njegov stil lahko poimenujemo kot »dinamični mentor«.

### **5. aktivnost: IZGRADNJA ZAUPANJA IN SOCIALIZACIJA**

Sodelovanje v timu zahteva visoko stopnjo zaupanja med člani tima ter med člani in vodjo tima. Posameznik tima mora biti prepričan, da bodo drugi člani tima ravnali tako, kot so se dogovorili in da ne bodo storili ničesar, kar bi ogrozilo njihovo osebno integriteto. Občutek varnosti je pogoj za delovanje tima.

### **6. aktivnost: VZDRŽEVANJE UGODNEGA ČUSTVENEGA OKOLJA**

Pozitivne medsebojne odnose je potrebno negovati tudi takrat, »ko gre vse kot po maslu«. Potrebo lahko označimo tudi kot potrebo po priznanju za uspešno sodelovanje v timu. Vodje timov to največkrat naredijo po zaključenem delu v timu, vendar je pomembno vedeti, da člani tima ves čas potrebujejo spodbudo in priznanja. Ta priznanja so lahko verbalna (pohvala ali priznanje) ali neverbalna (prikimavanje z glavo, pohvalno mrmranje, pozorni pogled ...).

### **7. aktivnost: ZAZNAVANJE KRITIČNIH TOČK V ODNOSIH**

Ciljni del reševanja problema poteka v 3 delih:

1. opredelitev problema,
2. opredelitev rešitve,
3. opredelitev izvedbe.

Faze znotraj vsakega dela potekajo na podlagi zakonitosti »lijaka«. V prvi fazi gre za široko zajemanje idej, v drugi fazi za oblikovanje možne rešitve, da bi lahko v tretji fazi izbrali najboljšo možno rešitev. Za ta način je nenehno potrebna ustvarjalna komunikacija med člani

tima. Na podlagi argumentov morajo posamezni člani tima odstopiti od svoje ideje in skupaj z drugimi člani tima oblikovati skupno idejo. Pri tem se običajno pojavijo težave, ki se največkrat kažejo v negativnih emocionalnih izpadih. Zelo pomembno je, da te situacije predhodno zaznamo in preprečimo izpade.

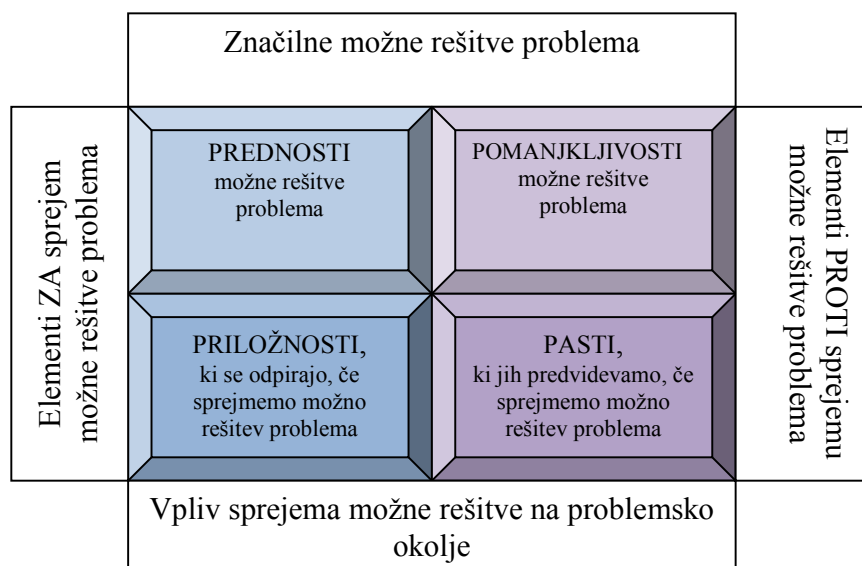
### 8. aktivnost: REŠEVANJE KONFLIKTOV V MEDSEBOJNIH ODNOSIH

Neuspešno umirjanje nastale negativne situacije v timu lahko pripelje do destruktivnega konflikta med člani tima ali med člani in vodjo tima. Osnovna značilnost takega konflikta je, da se ciljno reševanje problema na ta način preseli na osebnostni nivo reševanja.

### 9. aktivnost: OCENA USPEŠNOSTI SODELOVANJA V TIMU

Zadnja faza v procesu skupinske dinamike je namenjena t.i. »pogledu v ogledalo« ali oceni uspešnosti v timu. Z oceno so možne povratne informacije o medsebojnih odnosih in reševanju problema.

#### 6.5.2 Tehnika »4P« – ocenjevanje možne rešitve problema



Slika 22: Ocenjevanje možne rešitve problema

Vir: Pšeničny et al., 2001, 317

Ta tehnika se v praksi uporablja za ocenjevanje alternativnih rešitev problema in za izbor optimalne rešitve. Poglejmo, kaj pomeni vsaka od »4 P« (SWOT analiza):

#### *PREDNOSTI*

Predstavljajo tiste lastnosti nove rešitve, ki, v primerjavi z dosedanjo, pomenijo izboljšanje in zagotavljajo dvig kakovosti.

#### *POMANJKLJIVOSTI*

Predstavljajo tiste lastnosti nove rešitve, ki, v primerjavi z dosedanjo, pomenijo poslabšanje in padec kakovosti.

#### *PRILOŽNOSTI*

Predstavljajo cilje, ki jih lahko dosežemo le, če sprejmemo možno rešitev problema, ki ga ocenjujemo.

#### *PASTI*

Predstavljajo predvidene nove probleme, ki se lahko pojavijo le, če sprejmemo možno rešitev problema, ki ga ocenjujemo.

Postopek, kako se je potrebno lotiti ocenjevanja možne rešitve problema:

1. Vedno je potrebno opredeliti vsaj dve možni rešitvi obstoječega problema.
2. Za vsako možno rešitev obstoječega problema je potrebno s tehniko zbiranja idej, ki smo jo že obdelali, zbrati prednosti, pomanjkljivosti, priložnosti in pasti.
3. Po metodi ABC (A– najbolj pomemben element, B– srednje pomemben element, C– manj pomemben element) je potrebno določiti pomembnost zbranih elementov.
4. Primerjati in analizirati je potrebno zbrane prednosti in priložnosti na eni strani s pomanjkljivostmi in pastmi na drugi strani ter se na osnovi analize odločiti za optimalno rešitev problema.

Naslednja faza pri reševanju problema je odločilna. Gre za sprejemanje odločitev. Glede na to, da smo dali večji poudarek reševanju problema v skupini, pogledjmo, kdo je v skupini tisti, ki odloča.

## **6.6 KONFLIKT**

Pri medsebojni komunikaciji lahko pride do konflikta, ki lahko vključuje:

1. dve ali več nasprotujočih si strani,
2. medsebojne spopade mnenj,
3. strani, ki druga do druge izražajo negativno vedenje.

Obstajajo tudi tri različne oblike konfliktov:

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

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

Uporaba nasilja, moči, manipulacij in umika s »pometanjem vsega pod preprogo« so destruktivne strategije. Reševanje konfliktov je proces. Pozitiven znak je vzdržati tak proces do konca in ga razvozlati s pozitivnimi rešitvami.



Nepotrebnim konfliktom se je mogoče izogniti, če se naučimo izrekanja in sprejemanja pozitivne kritike. Kritika zaradi kritike bo zelo hitro ustvarila konflikt. Povsem pravilno je, da izrazimo negativne reakcije, vendar je izbira besed ključnega pomena. Vzdržati se moramo nepotrebnih izzivanj. Poleg negativnih posledic konflikta imamo tudi pozitivne posledice (Bernik et al., 2000, 113). Pozitivne posledice konflikta so:

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

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

Seveda so lahko posledice konflikta tudi negativne:

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

V skrajnem primeru lahko konflikt pripelje do razpada skupine.

Za samo razreševanje konfliktov je pomembno sledeče (Pšeničny et al., 2001):

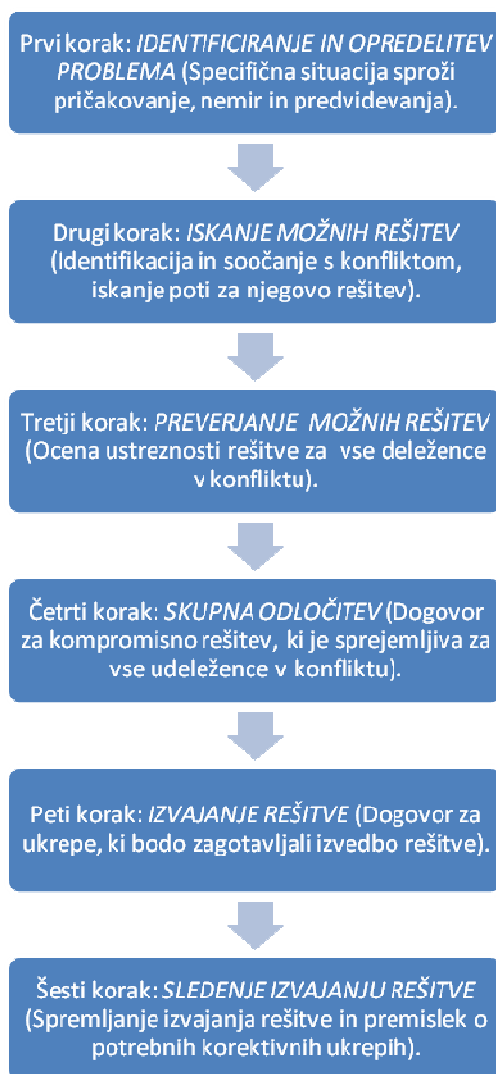
1. Razumeti je potrebno, kako nastane konflikt.
2. Želja posameznika, da bi uresničil svoja hotenja, povzroča, da ta intenzivno išče načine za zadovoljitev le-teh in da je pri tem aktiven.
3. Ustvariti takšno vzdušje, ki poudarja pozitivne lastnosti konflikta za doseganje skupnih ciljev.
4. Ustvariti vzdušje partnerskega sodelovanja v procesu razreševanja konflikta – uravnavanje skrbi zase in za soudeležene v konfliktu.

Pri samem reševanju konflikta pa si je potrebno zapomniti sledeča načela (Pšeničny et al., 2001):

1. Spoštovanje celovite osebnosti udeležencev v konfliktu; reševanje naj ne posega v čustveno in osebno integriteto posameznikov; ne sme se izroditi v poniževanje in igro »zmagovalcev« in poražencev«.
2. Dovoljevanje različnosti posameznikov v željah, mnenjih, vrednotah.
3. Ločevanje vedenja od osebnosti.  
Konflikt se lahko nanaša le na vedenje ali aktivnost posameznikov, nikoli na osebnost.
4. Pripravljenost za preoblikovanje lastnega vedenja.
5. Zavedanje, da imajo želje, mnenja in vrednote za posameznika različen pomen in različno pomembnost.
6. Usmerjenost na odstranjevanje izvorov in ozadja nastalih konfliktov.
7. Pripravljenost za reševanje konfliktov brez uporabe moči, brez izsiljevanja in nasilja.
8. Ločevanje energetske moči od teže konflikta. Energijo za reševanje konflikta uravnavamo glede na pomen in pomembnost konflikta za posameznika.
9. Sprejemanje komunikacije kot poti za reševanje konflikta; uporaba razumskih argumentov in ne osebnega prestiža.

10. Upoštevanje prioritet reševanja različnih konfliktov.
11. Ustvarjanje okolja s pravo mero ustvarjalnih konfliktov.
12. Usmerjenost h konstruktivnim ciljem in izdelani strategiji reševanja konfliktov.

Ustvarjalno reševanje konfliktov je proces, ki ga lahko razdelimo v 6 korakov (Pšeničny et al., 2001):



#### **Praktični primer na temo: problem, konflikt in kritika ter možne rešitve**

Zelo zanimivi so nasveti, kako izražati pozitivno kritiko (Kozmik, 1998, 21):

*Pokažimo razumevanje za dobre namere.*

"Vem, da ste v poročilo vložili veliko dela in poročilo je dobro, vendar mislim, da bi lahko pri xy zadevi šli nekoliko globlje. Tako bi bilo poročilo bolj jasno". S takim odnosom boste dokazali, da upoštevate občutljivost





### Vprašanja za razmislek in preverjanje znanja

1. Spomnite se problema, na katerega ste naleteli v zadnjih dneh. Kako ste ga rešili?
2. Ali je pristop reševanja problemov v timu drugačen od reševanja posamezno?
3. Kako bi pristopili k zbiranju idej?
4. Kdo vse lahko sprejema odločitve za rešitev problema?
5. Kaj je pomembno pri reševanju konflikta?

## POVZETEK ŠESTEGA POGlavJA

Uspešno in učinkovito timsko delo je mogoče doseči le pod pogojem, da je koncept timskega dela predhodno integriran v razvojno vizijo, strategijo in cilje podjetja, ter da timskemu delu ustreza organizacijska struktura. Timsko delo se lahko namreč uveljavi v timsko zasnovanih in decentraliziranih organizacijskih strukturah. Naloga menedžmenta človeškega kapitala je vzpodbujati timsko delo in sinergijo zaposlenih in ne individualno delo posameznega zaposlenega. V praksi največkrat zasledimo timsko delo le v izrazito projektnih delih, zato so zgolj timi občasnega značaja, kar je za doseganje stalnih učinkov premalo.

V življenju timsko delo žal še vedno bolj prepoznavamo v kolektivnih športih, kakor v podjetjih. Vendar pa vsaka skupina ljudi, ki je usmerjena k uresničevanju nekega skupnega cilja, dela bolje, kadar je motivirana kot tim. Kolektivni duh, cilj, zbiranje moči za zadnji napad pred ciljno črto, občutek pripadnosti timu, več koncentriranega znanja, sposobnosti in izkušenj ... so vsi močni skupinski motivatorji, ki bi jih bilo potrebno v večji meri uvajati pri delu in reševanju problemov.

### Priporočena literatura za poglobljanje šestega poglavja:

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

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

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

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

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

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

## 7 ORGANIZACIJSKA KULTURA

V tem poglavju boste spoznali:

- značilnosti in tipe organizacijske kulture,
- pomen učeče se organizacije za oblikovanje organizacijske kulture.

**Ob koncu poglavja boste razumeli:**

- da si vsaka organizacija ustvari lastno organizacijsko kulturo, ki se kaže posredno preko njenega delovanja in delovanja zaposlenih;
- da je ne moremo čez noč spremeniti;
- da ima svoj formalni - vidni del in prikriti - nevidni del, ki je znatno večji;
- da jo sestavljajo kultura moči, vlog, nalog in osebnosti;
- da jo sproti soustvarjamo in s tem prilagajamo okolju.

### UVOD V POGlavJE

Pojem organizacijska kultura predstavlja celoviti sistem vrednot, norm, predstav, prepričanj in simbolov, ki določajo način obnašanja in odzivanja na probleme vseh zaposlenih in s tem oblikujejo pojavno obliko neke organizacije (Rozman et al., 1993, 169).

Seveda se kultura ne izraža neposredno (kot predpis ali vzorec vedenja), temveč se posredno kaže v tem, kaj zaposleni počnejo in kako, kakšen je njihov odnos do sebe in do okolja. Preprosto gre za dejavnike, ki so prikriti, pogosto se jih niti sami ne zavedamo, vendar pa pomembno sooblikujejo našo življenjsko držo (Lipičnik, 1998, 81).

Organizacijske kulture ne moremo spremeniti čez noč. To bi pomenilo, da bi zamenjali vse zaposlene, poslanstvo in vizijo podjetja in celotno notranjo organiziranost. Kultura se spreminja postopoma in prilagaja se spremembam v okolju.

### 7.1 ZNAČILNOSTI ORGANIZACIJSKE KULTURE

Organizacijska kultura je sestavljena iz različnih elementov: občutek pripadnosti, lojalnost, odgovornost, zavzetost, iniciativnost, produktivnost, dobri in slabi medsebojni odnosi, odnos do kakovosti storitve, odnos do gostov (strank), odnos do sodelavcev, strokovna usposobljenost, prilagodljivost, poslanstvo, vizija, organiziranost, sistem upravljanja, stil vodenja, kadrovska politika, razvoj kariere posameznika, sistem informiranja, interno komuniciranje.

Glede na splet naštetih elementov se določena skupina (podjetje, oddelek, služba) razlikuje od druge.

Organizacijska kultura ima dve razsežnosti:

- *Prva razsežnost* je časovni horizont spreminjanja le-te. Spreminjanje organizacijske kulture je dolgotrajen proces, ki traja tudi več let.
- *Druga razsežnost* je povezana z vplivno skupino, ki organizacijsko kulturo (neopazno) oblikuje in ima nanjo največji vpliv. Gre za tako imenovane neformalne povezave in odnose med zaposlenimi. Ti odnosi praviloma niso identični hierarhičnim odnosom, ki izhajajo iz formalne organizacijske strukture.

Dejstvo je, da prav menedžment s svojimi pogledi, usmeritvami in strategijo v največji meri hote ali nehote oblikuje organizacijsko kulturo, pravila. Poleg tega ima menedžment na voljo vrsto mehanizmov, s katerimi neposredno oblikuje proces spreminjanja in ohranjanja organizacijske kulture (kadrovanje, nagrajevanje, sankcioniranje). Ne moremo pa zanikati, da organizacijsko kulturo sooblikujejo tudi ostali zaposleni. Torej je organizacijska kultura "proizvod" vseh zaposlenih (Rozman et al., 1993, 170).

Kultura v organizaciji predstavlja na nek način posnemanje in prevzemanje "nepisanih pravil", določenih vrednot in navad. Na mikro ravni (v okviru oddelka) ena oseba vpliva na drugo ali na večje število drugih ljudi, da napravijo določeno stvar na njen način. Prepričljiva oseba tako izoblikuje določen stil, ki ga ostali posnemajo. Ta stil lahko potem v tem okolju postane standarden. Ko pride v to okolje nov sodelavec, mora sprejeti ta pravila oziroma standardizirane vzorce obnašanja. Največkrat novemu sodelavcu rečejo: "Pri nas pa se ta stvar dela tako." Kultura se tako razvija s posnemanjem, prepričevanjem in prisiljevanjem tistih, ki lahko vplivajo na ostale (Ivanko, 1990, 121).

Na makro ravni pa ljudje na položajih uveljavljajo kulturo s pomočjo svoje avtoritete. To uveljavljanje dosegajo z uporabo svoje moči, nagrajevanjem in kaznovanjem, vsiljevanjem svojih vrednot, vplivanjem na običaje in navade tistih, ki so jim podrejeni (Ivanko, 1990, 121).

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

Formalni – vidni del organizacijske kulture sestavljajo:

- strategija,
- procesi,
- organizacijska struktura organizacije,
- javno dostopni podatki o podjetju,
- vsi javni pisni materiali.

Neformalni – nevidni del organizacijske strukture predstavljajo:

- skrita pravila,
- norme obnašanja,
- dogme,
- razmerje moči,
- vrednote,
- medsebojni odnosi,
- status,

- občutki,
- motivacija,
- tabuji in predsodki,
- organizacijska klima...



Slika 23: Organizacijska kultura kot »ledena gora«

Pojem organizacijske kulture je bil prevzet v poslovno ekonomijo in organizacijo iz antropologije in sociologije. Različni raziskovalci pojem organizacijske kulture opredeljujejo različno (Ivanko, 2000, 235):

- organizacijska kultura je združevalna sila v organizaciji;
- organizacijska kultura je kolektivna volja članov organizacije, nanaša se na to, kaj organizacija resnično hoče in naredi za svoj razvoj;
- organizacijska kultura je vzorec prepričanj in pričakovanj članov organizacije;
- organizacijska kultura je nevidna sila, ki v organizaciji deluje z vidnimi oziroma opazljivimi dejavniki, za organizacijo je to, kar je osebnost za posameznika;
- organizacijska kultura je skupna filozofija članov organizacije;
- organizacijska kultura je to, v kar skupno verjamejo člani organizacije;
- organizacijska kultura je tisto, kar najvišje vodstvo v organizaciji uporablja kot skupno podlago vodenja sebe in zaposlenih;
- organizacijska kultura je vzorec skupnih prepričanj in vrednot, ki oblikujejo pomen institucije za njene člane in določa pravila njihovega vedenja;
- organizacijska kultura so tista prepričanja in vrednote, ki jih člani sprejemajo kot svoje,
- organizacijska kultura je tisto, kar resnično omogoča razumeti bistvo in dušo organizacije, kar je torej globlje od organigramov, pravil, strojev in zgradb.

## 7.2 TIPI ORGANIZACIJSKE KULTURE

Veliko zanimanje za organizacijsko kulturo je spodbudilo različne avtorje k iskanju uspešnih modelov. Zanimiva je tipologija Charlesa Handyja, ki jo je povzel in predstavil Rozman (1993). Sestavljena je iz štirih različnih tipov kultur (Rozman, 1993, 171):

1. **Kultura moči** je v obliki simbola prikazana kot pajčevina. Podjetje, ki je usmerjeno na podlagi kulture moči, teži k obvladovanju okolice. Člani podjetja ne trpijo med seboj nobene opozicije. Med vodilnimi delavci v podjetju prevladuje "zakon džungle". Težave nastopijo z rastjo podjetja, saj postaja takšen tip kulture z velikostjo bolj ranljiv. Prednost kulture moči je, da se dokaj uspešno odziva na spremembe.
2. **Kultura vlog** je upodobljena kot grški tempelj. Podjetje je usmerjeno k racionalnemu obnašanju. V nasprotju s kulturo moči temelji kultura vlog na legitimnosti, legalnosti in odgovornosti. Hierarhija in status sta zelo poudarjena, vendar je njun negativen vpliv, s pomočjo legalnosti in legitimnosti, oslavljen. Delo v podjetju je usmerjeno s pomočjo opisa delovnih mest, komunikacijskih navodil in podobno. Konflikti se rešujejo s pomočjo postavljenih pravil. Takšna kultura je uspešna, dokler deluje v stabilnem okolju. Spremembe zaznava zelo počasi.
3. **Kultura nalog** je grafično prikazana kot mreža. Največja vrednota podjetja, usmerjenega v kulturo nalog, je doseganje postavljenih ciljev. Naloga struktur in procesov v organizaciji je, da so organizirani k doseganju ciljev. Vse, kar je napoti temu doseganju, je treba odstraniti. Posamezniki, ki ne morejo izpolniti svoje naloge, se, ali dopolnilno usposobijo ali pa jih zamenjajo. Moč v podjetju temelji na strokovnem znanju. Takšno podjetje se je sposobno hitro odzvati na izzive okolja.
4. **Kulturo osebnosti** je Handy prikazal kot protoplazmo (celico organizma). V primerjavi z ostalimi tremi tipi obstaja podjetje, ki temelji na tej kulturi zaradi zadovoljevanja potreb njegovih članov. Vpliv avtoritete je minimalen. Pri odločanju se uporablja metoda glasovanja. Prednost tipa kulture osebnosti je v visoki stopnji motiviranosti njenih članov, slabost pa v majhnem vplivu vodilnih oseb.

Vzpostavitev določene kulture v organizaciji pa ne smemo videti samo skozi prisilo in avtoriteto nadrejenih. Vrednote in navade lahko delavci povzamejo od nadrejenega tudi na osnovi zgledov, skupnih predlogov in nenazadnje tudi zahtev, ki jih postavlja okolica. Na nek način se organizacijska kultura vzpostavlja tudi skozi postopke standardov ISO 9000 in 14000. V kolikor želijo podjetja pridobiti omenjene certifikate, se morajo organizirati in tudi delati po normativih, ki so jih predpisali drugi. V zadnjih letih se v kontekstu organizacijske kulture vedno pogosteje govori o moralnosti in etičnosti poslovanja, ki postajata pomembni vrline in načeli poslovanja.

V primeru organizacijske kulture ne moremo njenega razvoja v podjetjih deliti po različnih kriterijih velikosti in dejavnosti posameznih podjetij. Organizacijska kultura se mora razvijati in spreminjati v vsaki organizaciji; tudi pri samostojnem podjetniku ali gospodarski družbi z enim zaposlenim. Organizacijska kultura je pozitivna posledica zavestnega delovanja vseh članov organizacije – predvsem menedžerjev vseh nivojev z osebnim zgledom. Organizacijska kultura je tisto, kar resnično omogoča razumeti bistvo in dušo organizacije, kar je torej globlje od organigramov, pravil strojev in zgradb (Meek, 1992, 195).

Kakšna pa je vloga vodij v procesu oblikovanja in spreminjanja organizacijske kulture? Zelo velika, saj so prav oni odgovorni, da jo s svojimi zgledi uvedejo v podjetje. Vpliv organizacijske kulture na uspešnost organizacije je na nek način "neviden". Dejansko ne gre za nič



"oprijemljivega in otipljivega". Gre za dober občutek in vtis, ki ga kupci (stranke) pri sodelovanju dobijo in na koncu ugotovijo, da so bili zadovoljni.

### **7.3 POMEN UČEČE SE ORGANIZACIJE ZA OBLIKOVANJE ORGANIZACIJSKE KULTURE<sup>2</sup>**

Vsi zaposleni v podjetju se nenehno spreminjajo in s tem prilagajajo nastalim gospodarskim razmeram. To od vseh zahteva »kruto« tržišče. Delati moramo hitreje, bolje, učinkoviteje, bolj inovativno ... Da lahko sledimo nenehnim spremembam, potrebujemo nov način razmišljanja in pogleda na določene stvari in aktivnosti. To pa lahko dosežemo samo z novim znanjem.

Gabrijelčič (1995) je podal zanimivo definicijo pojma »učee se podjetje«. Podjetje imenujemo učeče, v kolikor izpolnjuje vsaj dve značilnosti:

- učijo se prav vsi zaposleni v podjetju in
- to učenje je sistematično in dolgoročno.

Za praktično izvajanje obeh značilnosti je v podjetjih potrebno veliko inovativnosti in skupnih naporov. Za uspeh »učee se podjetja« je v prvi vrsti pomembna velika pripravljenost, vnema in zagnanost vseh vodij (od najvišjega do najnižjega) za tako obliko učenja. Prav oni so tisti, ki morajo s svojim vzorom ustvariti vzdušje in »učno klimo« v svojih delovnih sredinah. V učečem se podjetju se učijo in vzgajajo prav vsi. Temelj vsakega podjetja je v njenih posameznikih. Podjetje je močno in sposobno toliko, kot so močni in sposobni njeni zaposleni.

Učeča se organizacija je tista, ki je zmožna ustvarjati, pridobivati in prenašati znanje in na tej podlagi tudi spreminjati svoje vedenje. To pravilo mora veljati za vse zaposlene; predvsem pa za managerje (vodje) vseh nivojev. "To, kar vemo, je kapljica, to, česar ne vemo, je morje". Priznati je treba, da misel Isaaka Newtona velja za vsakogar; tako v službenem kot v zasebnem življenju. Življenje je nenehno učenje.

Še zanimivejša je misel J. Nonaka: "V gospodarstvu, kjer je edina zanesljiva stvar negotovost, je en sam vir trajne konkurenčne prednosti – znanje".

Vsi se strinjamo, da so zaposleni največje bogastvo in kapital vsakega podjetja. Zaposleni so gonilna sila, kreatorji idej in inovacij. Zaposleni so vir kreativnosti in ustvarjalnosti. Za ustvarjanje in oblikovanje omenjenih zamisli pa le-ti potrebujejo vedno nova znanja, novo svežino. Misel, da je znanje kot veter v jadra, na zelo nazoren način ilustrira potrebo po novih znanjih z najrazličnejših področjih.

Novi sodelavci, ki smo jih uvedli v delo, ter ostali zaposleni se morajo nenehno izobraževati in usposabljeni v svoji stroki, saj so pred letom ali dvema pridobljena znanja že zastarela. Samo delavci z novimi znanji so lahko tvorci novih idej, razmišljanj, postopkov in akcij. To od vseh (nas) zaposlenih terjaja neusmiljena konkurenca na tržišču. Časi (iz prejšnjega družbenega sistema), ko nenehno izobraževanje ni bilo potrebno, so dokončno minili.

---

<sup>2</sup> avtorica poglavja je mag. Mirjana Ivanuša – Bezjak

Izobraževanje zaposlenih pomeni načrtno in sistematično pridobivanje novih znanj na različnih oblikah izobraževanja (dokvalifikacija, prekvalifikacija, nadaljevanje šolanja ali študija, obisk krajših ali daljših seminarjev, delavnic, samoizobraževanje s pomočjo knjig in revij, nenehno sledenje novostim v stroki). Izobraževanje zaposlenih za podjetje pomeni pridobivanje novih spretnosti ter možnosti vsakega posameznika. Tako pridobljena znanja je potrebno v podjetju na zaposlene prenesti tako, da se poveča njihova sposobnost za inoviranje in za izvajanje pomembnih aktivnosti.

Strokovni delavci so pod nenehnim pritiskom, kako ustvariti nekaj novega, boljšega, uspešnejšega (izdelek ali storitev). Tudi njihova šolska znanja so vsekakor potrebna osvežitve. Potrebujemo znanja s področja računalništva, tujih jezikov in določena specifična znanja s svojega področja. Prav strokovni delavci so potencialno največji vir inovacij in novih predlogov. Tudi strokovni delavci se morajo še mnogo naučiti o delu v skupinah.

Proizvodni delavci najboljše poznajo stroje, na katerih delajo. Njihove izkušnje (pozitivne in negativne), ki jih pridobivajo pri svojem vsakodnevem delu, so neprecenljivi vir informacij za strokovne delavce, ki so zadolženi za tehnologijo in potek proizvodnje. Potrebno je vzpostaviti način pretoka informacij in skupinskega dela med njimi in strokovnimi delavci in vodstvom.

Vsi zaposleni v podjetjih potrebujejo znanja s področja komuniciranja in skupinskega dela. V to jih prisiljuje nenehna konkurenca doma in v tujini.

## **POVZETEK SEDMEGA POGlavJA**

Oba izraza, organizacijska kultura podjetja in organizacijska klima se nanašata na vedenje posameznika in na posledice. Bistvena razlika je času, organizacijska kultura je usmerjena v preteklost in prihodnost, medtem ko je organizacijska klima stanje sedanosti. Organizacijska kultura je manj vidna in se počasneje ter veliko težje spreminja, zahtevnejše je tudi upravljanje medtem ko je upravljanje organizacijske klime lažje in omogoča doseganje rezultatov sprememb že v kratkem časovnem obdobju.

Organizacijsko kulturo povezujemo s pojmi: skupna zgodovina in skupna prihodnost, vrednote, stališča, izkušnje, občutek pripadnosti, komuniciranje, vedenje, identiteta organizacije, ugled. Organizacijska klima pa je predstava zaposlenih o razumevanju organizacije v smislu: delovnega ozračja, lojalnosti, počutja pri delu, stanja odnosov med ljudmi, možnosti kariernega razvoja, medsebojne solidarnosti, zavzetosti za uspeh in številnih drugih dejavnikov. Po klimi se organizacija ločuje od drugih in vpliva na vedenje zaposlenih.

Za uspešno delovanje podjetja je nujen proces načrtnega in sistematičnega pristopa k uveljavljanju organizacijske kulture in klime, in sicer od načrtovanja, organiziranja, vodenja in nadzorovanja. Poleg ključne vloge vodstva je potrebno v procese vključiti vse zaposlene.

To poglavje bi zaključili z mislijo Johna Maxwella:

***»Vsako podjetje je podaljšana senca posameznikov. Značaj posameznikov določa značaj podjetja.«***



### Vprašanja za razmislek in preverjanje znanja

1. Ali je podjetje lahko ponosno na svojo organizacijsko kulturo? Kakšna naj bo, da je ponos upravičen?
2. Ugotovite, da je način notranje komunikacije v podjetju slab; zaposleni so slabo informirani, veliko je govoric, ki nimajo prave osnove. Ali je za to kriva organizacijska kultura?
3. Ljudje so nezadovoljni s politiko zaposlovanja v podjetju. Klima je slaba. Kaj bi storili, če bi bili vi odgovorni menedžer?
4. Podjetje redno pošilja svoje zaposlene na dodatna izobraževanja izven delovnega časa. Mnogim zaposlenim to ni všeč. Kaj bi storili kot odgovorni menedžer tega podjetja?

### Priporočena literatura za poglobljanje sedmega poglavja

Mesner-Andolšek, D. *Organizacijska kultura*. Ljubljana: Gospodarski vestnik, 1995.  
Vila, A. *Organizacija in organiziranje*. Kranj: Moderna organizacija, 1994.  
Kneževič, A. *Olika - o sporazumevanju in obnašanju*. Radovljica: Didakta, 2001.  
Ivanko, Š. *Teorija organizacije*. Ljubljana: Fakulteta za upravo, 2005.  
Drucker, P. *Managerski izzivi v 21. stoletju*. Ljubljana: GV založba, 2001.  
Drucker, P. *O managementu*. Ljubljana: GV založba, 2005.  
Etični kodeks določenega področja

## UPORABLJENA LITERATURA IN VIRI

- Adams, J.S. *Inequality in Social Exchange* v: *Advances in Experimental Psychology*, L. Berkowitz (ed.), Academic Press, New York, NY., 267-299.
- Bernik, J. et al. *Management in vodenje*. Portorož: VSP, 2000.
- Božič, M. *Sodelovanje in organiziranje*. Maribor: Via d.o.o., 1996.
- Brečko, D. *Sinergijski procesi v timu*. Ljubljana: revija Tajnica, letnik 5, št. 4, avgust 1998.
- Carnegie, D. *Kako uživamo v življenju in poklicu*. Ljubljana: MK, 2000.
- Collins, J.C. in Lazier, W.C. *Managing the small to mid-sized company: Concepts and Cases*. Chicago [etc.]: Irwin, 1995.
- Everard, B. in Morris, G. *Uspešno vodenje*. Ljubljana: Zavod RS za šolstvo, 1996.
- Ferjan, M. *Poslovno komuniciranje*. Kranj: založba Moderna organizacija, 1998.
- Fromm, E. *Imati ili biti*. Zagreb: Naprijed, 1980.
- Gabrijelčič, J. *Od kakovosti do odličnosti*. Novo mesto: Dolenjska založba, 1995.
- Goleman, D. Leadership that gets results, *Harvard Business Review*, March 2000, 78(2), str. 78.
- Green, R. *Nov način komunikacije*. Ljubljana: Alpha center, 1993.
- Green, C.N., Adam, E.E. Jr. in Ebert, R.J. *Management for Effective Performance*, Englewood Cliffs: Prentice-Hall, NJ, 1985.
- Gričar, J. in Piskar, S. *Sistemska inženiring*. Ljubljana: ZOP in MO, 1989.
- Hall, E. *The Hidden Dimension*. Garden City: Doubleday, 1966.
- Hauc, A. *Projektni management*. Ljubljana: GV založba, 1982.
- Herzberg, F. *The Motivation to Work*. New York: John Willey, 1959.
- Ivanko, Š. *Organiziranje podjetji v tržnem gospodarstvu*. Kranj: MO, 1990.
- Kavčič, B. *Poslovno komuniciranje*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 2000.
- Kejžar, I. *Vloga komunikacij v managementu*. Portorož: 17. posvetovanje organizatorjev dela, Moderna organizacija, 1998.
- Kozmik, V. *Ženske to zmoremo*. Ljubljana: Urad za žensko politiko, 1998.

- Laevitt, H. *Managerial Psychology*. Chicago: University of Chicago press, 1980.
- Lipičnik, B in Možina, S. *Psihologija v podjetjih*. Ljubljana: DZS, 1993.
- Lipičnik, B. *Človeški viri in ravnanje z njimi*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 1996.
- Lipičnik, B. *XI. posvet Društva za vrednotenje dela*. Bled: DVD, 1997.
- Lipičnik, B. *Ravnanje z ljudmi pri delu*. Ljubljana: Gospodarski vestnik, 1998.
- Lipovec, F. *Razvita teorija organizacije*. Maribor: Založba Obzorja, 1987.
- Luthans, F. *Organizational Behaviour*. New York: McGraw Hill, 1995.
- Malovrh in Valentinčič. *Psihologija v trgovini*. Ljubljana: CTU, 1996.
- Mandić, T. *Psihologija komunikacije*. Ljubljana: Glotta nova, 1998.
- Maslow, A. *Motivation and Personality*. New York: Harper & Row, 1954.
- McGregor, D. *The Human Side of enterprise*. New York: McGraw Hill, 1960.
- Meek, V. Organizational Culture v: Salam, G. *Human Resource Strategies*. London: Sage, 1992.
- Možina, S. *Vodenje podjetja*. Ljubljana: GV, 1990.
- Možina, S. *Management*. Radovljica: Didakta, 1994.
- Možina, S. et al. *Management kadrovskih virov*. Ljubljana: FDV, 1998.
- Možina, S., Tavčar, M. in Kneževič, A. *Poslovno komuniciranje*. Maribor: Založba obzorja, 1998.
- Musek, J. in Pečjak, V. *Psihologija*, Ljubljana: Educy, 1997.
- Ouchi, W. *Theory Z*. New York: Avon Books, 1981.
- Pšeničny, V. et al: *Gradivo za pripravo na poslovno-ekonomski del delovodskega – poslovskega izpita*. Ljubljana: Gospodarska zbornica Slovenije, 2001.
- Robbins, S. *Organization Theory Structure, Design and applications*, Englewood Cliffs: Prentice Hall, 1991a.
- Robbins, S. *Organizational Behavior*. Englewood Cliffs: Prentice-Hall, 1991.
- Rozman et al. *Management*. Ljubljana: Gospodarski vestnik, 1993b.
- Simmons, S. *Merjenje čustvene inteligence*. Ljubljana: Mladinska knjiga, 2000.

- Tavčar, M. *Uspešno poslovno sporazumevanje*. Ljubljana: Forum, 1995.
- Tavčar, M. *Razsežnosti managementa*. Ljubljana: Tangram, 1996.
- Tavčar, M. *Razsežnosti strateškega managementa*. Koper: VŠM, 1999.
- Terpin, M. *Scenarij zmagovalnega managerja v knjigi Človeku prijazno in uspešno vodenje*. Ljubljana: Panta Rhei, 1996.
- Tosi, H., Rizzo, J. in Carrol, S. *Managing Organizational Behaviour*. Oxford: Blackwell, 1994.
- Treven, S. *Management človeških virov*. Ljubljana: Gospodarski vestnik, 1998.
- Trojnar, F. *Vizija uspeha*. Maribor: Trojnar consulting, 1998.
- Vromm, V. *Work and Motivation*. New York: John Willey, 1964.

## 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 in prednostne usmeritve Izboljšanje kakovosti in učinkovitosti sistemov izobraževanja in usposabljanja.