



B&B  
VIŠJA STROKOVNA ŠOLA

Diplomsko delo višješolskega strokovnega študija  
Program: Komerčalist  
Modul: Finančni

## **VODENJE PO MERI ZAPOSLENEGA**

Mentorica: mag. Terezija Povše Pesrl, univ. dipl. org.  
Lektorica: Jana Rihtaršič, prof. slo. in teo.

Kandidatka: Mateja Demšar

Kranj, avgust 2011

## **ZAHVALA**

Zahvaljujem se mentorici magistri Tereziji Pesrl Povše, univ. dipl. org, za vso pomoč pri izdelavi diplomske naloge.

Hvala tudi lektorici Jani Rihtaršič, profesorici slovenščine in teologije.

Zahvaljujem se svoji družini, ki mi je stala ob strani in me spodbujala v dneh, ko je nastajalo diplomsko delo.

## IZJAVA

»Študentka Mateja Demšar izjavljam, da sem avtorica tega diplomskega dela, ki sem ga napisal/a pod mentorstvom mag.Terezije Pesrl Povše, univ. dipl. org.

»Skladno s 1. odstavkom 21. člena Zakona o avtorski in sorodnih pravicah dovoljujem objavo tega diplomskega dela na spletni strani šole.«

Dne: \_\_\_\_\_

Podpis: \_\_\_\_\_

## **POVZETEK**

Diplomska naloga je strukturirana na teoretični in empirični del. V teoretičnem delu bomo predstavili pojem in pomen vodenja in lastnosti, ki naj bi jih imel dober vodja. V empiričnem delu diplomske naloge pa se bomo osredotočili na prikaz analize izvedene raziskave o zadovoljstvu zaposlenih v blagovnem centru Železniki, in sicer na oddelku samopostrežbe. Osnovni cilj sistema blagovnega centra Železniki, oddelka samopostrežba, je povezava sistema z vsakodnevnim delom vseh zaposlenih na različnih oddelkih (delikatesa, blagajna, sadje, polnjenje polic, administracija) oziroma odnosi med sodelavci. Še posebej bi želeli izpostaviti odnose nadrejenih do podrejenih, ker vodje žal pogosto nimajo korektnega odnosa do ostalih delavcev. Od njih zahtevajo brezhibno opravljeno delo v nemogočih razmerah, čeprav tudi sami delajo napake. Ne razumejo zaposlenih in se spuščajo v konflikte, ne da bi dovolili zaposlenim izraziti svoje mnenje.

Komuniciranje v samopostrežbi bi se dalo izboljšati na več načinov.

Predlagamo naslednje možnosti:

- pravilna organizacija,
- ustrezni medsebojni odnosi,
- osebni kontakt z vodjem in
- upoštevanje predlogov, ki jih dajo zaposleni.

Opisali bomo lastnosti dobrega vodja. Zanimal nas bo odnos med sodelavci in zaposlenih do vodje ter njegov odnos do sodelavcev, dela in do podjetja, kjer so anketirani zaposleni.

Delo je naporno, brez ustreznega odmora. Zaposleni se težko identificirajo s podjetjem predvsem zaradi nenehnih pritiskov in stresa.

V samopostrežbi odnosi niso najboljši in v empiričnem delu bomo ugotavljali razloge za takšne odnose, ki se jih zagotovo da izboljšati.

## **KLJUČNE BESEDE**

- komunikacija
- vodja
- odnos
- zadovoljstvo

## **ABSTRACT**

The diploma thesis consists of the theoretical part and the empirical part. In the theoretical part the concept and importance of managing and the characteristics of a good manager are presented. The empirical part of the thesis is based on the analysis of the research about how satisfied the employees in the supermarket Železniki in the self-service department are. The main goal of the system of the supermarket Železniki, the self-service department, is to connect the system with everyday work of all the employees in different departments (delicatessen, cashier, fruit, filling the shelves, administration), or the relationships among the co-workers. But most of all the relationships among the superiors and subordinates are emphasized, since unfortunately, the managers often do not have a correct attitude towards the rest of the workers. They demand the work to be done flawlessly in impossible circumstances, although the managers themselves also make mistakes. The managers do not understand the employees and clash with them, without letting them express their opinions. The communication in the self-service department could be improved in many ways.

The following alternatives are suggested:

- correct organisation,
- suitable relationships,
- personal contact with the manager and
- taking into consideration the suggestions of the employees.

The characteristics of a good manager will be described. The relationships among the manager and the employees are taken into consideration and his attitude towards the co-workers, the work and the company, where the participants of the survey are employed. The work is hard, without an adequate break. The employees hardly identify with the company, mostly because of the continuous pressure and stress. In the self-service department the relationships are not good and in the empirical part the reasons for such relationships which can be improved are determined.

## **KEY WORDS**

- communication
- manager
- relationship
- satisfaction

## KAZALO

1	UVOD .....	1
1.1	PREDSTAVITEV PROBLEMA .....	1
1.2	PREDSTAVITEV PS Mercator, d. d. ....	1
1.3	PREDPOSTAVKE IN OMEJITVE.....	3
1.4	METODE DELA .....	3
2	KAJ JE VODENJE?.....	3
2.1	VODITELJSTVO JE VPLIVANJE .....	4
2.2	VODENJE JE MOTIVIRANJE .....	4
2.3	VODENJE JE NAPORNO DELO .....	4
2.4	RAVNI VODENJA .....	5
3	TEMELJNE SPOSOBNOSTI VODENJA.....	6
3.1	LASTNOSTI DOBREGA VODJA.....	7
4	KODEKS PS MERCATOR, d. d. ....	10
4.1	VREDNOTE .....	10
4.2	PRAVILA VEDENJA .....	11
5	ANALIZA ANKETNEGA VPRAŠALNIKA O ZADOVOLJSTVU MED ZAPOSLENIMI V BC ŽELEZNIKI – ODDELEK SAMOPOSTREŽBA.....	13
6	ZAKLJUČEK .....	23
7	LITERATURA IN VIRI .....	24
8	PRILOGE .....	25

# 1 UVOD

V diplomski nalogi bomo predstavili pojem in pomen vodenja in opisali lastnosti, ki naj bi jih imel dober vodja.

Naloga je sestavljena iz petih poglavij. V 1. poglavju bomo predstavili podjetje PS Mercator, d. d., v 2. poglavju bomo opisali vodenje, v 3. poglavju pa bomo predstavili lastnosti, ki naj bi jih imel dober vodja. V 4. poglavju želimo osvetliti kodeks, ki se ga moramo držati zaposleni v PS Mercator, d. d.

V zadnjem 5. poglavju pa bomo analizirali in predstavili rezultate raziskave o zadovoljstvu med zaposlenimi v blagovnem centru Železniki na oddelku samopostrežba.

## 1.1 PREDSTAVITEV PROBLEMA

Po našem mnenju vodja naše samopostrežbe premalo komunicira z zaposlenimi. Do vseh zaposlenih nima enakega pristopa oziroma odnosa. Od nekaterih zaposlenih zahteva več, od drugih manj. Menimo, da bi vodja lahko bolje organiziral delo in imel več stika z zaposlenimi.

## 1.2 PREDSTAVITEV PS MERCATOR, D. D.

Leta 1949 je bilo ustanovljeno podjetje na debelo Živila Ljubljana, predhodnik družbe PS Mercator, d. d.

Pod imenom Mercator je družba začela delovati leta 1953. Sedež je imela v Ljubljani. Temeljna značilnost te družbe v letih 1953–1990 je bila interesno povezovanje manjših lokalnih trgovskih, industrijskih, kmetijskih, gostinskih in storitvenih podjetij, pri čemer so vsa podjetja ohranila pravno samostojnost. Leta 1993 se je začela privatizacija z javno prodajo delnic, zato je družba vse do leta 1997 poslovala z izgubo in je bila brez prave vizije. Oktobra 1997 je dobila novo upravo s predsednikom Zoranom Jankovičem na čelu. Nova uprava je z nastopom sprejela ambiciozen strateški razvojni načrt, s čimer je hotela prekiniti negativne smernice iz preteklosti in ustvariti najboljšo trgovsko družbo v državi. To ji je tudi uspelo.

Obdobje 1998–2003 so zaznamovali procesi notranjega prestrukturiranja in procesi, ki so bili potrebni za integracijo slovenske živilske in preostale trgovine. To je zahtevalo ekonomičnost in poslovno učinkovitost, odločen nastop na trgu ter pospešen razvoj maloprodajne mreže. Pričeli so teči tudi procesi intenzivnega kapitalskega povezovanja in prevzemi trgovskih družb. V tem obdobju so prevzeli tudi škofjeloško trgovsko podjetje Loka. To podjetje je oskrbovalo z živili Škofjo Loko ter Selško in Poljansko dolino vključno z Žirmi. Podjetje se je s prevzemom preimenovalo v Mercator Gorenjska. Leta 2003 si je z nakupom večinskega deleža družbe Živila, d. d., utrdil tržni položaj ter povečal konkurenčnost na Gorenjskem, v Podravju in v Prekmurju.

Svojo trgovsko mrežo je razširil v države bivše Jugoslavije. Skupina Mercator je ena največjih in najuspešnejših trgovskih verig v Jugovzhodni Evropi.

Leta 2006 se je zamenjala uprava, saj je nalogo predsednika uprave družbe prevzel Žiga Debeljak. Ostali člani uprave pa so Mateja Jesenek, Melita Kolbezen, Vera Aljančič Falež, Peter Zavrl in Stanka Čurovič.

V letu 2009 je Mercator praznoval 60-letnico. Pospešeno razvija linije svojih trgovskih znamk, ki kupce prepričajo z najboljšim razmerjem med kakovostjo in ceno. To potrjuje tudi skoraj 1,4 milijona uporabnikov kartice zvestobe Mercator Pika. Podjetje je tudi eden največjih trgovcev s tekstilom (Modiana), tehniko in športno opremo (Intersport). Na prodajne police Mercator skuša zagotoviti kar največ izdelkov domačih proizvajalcev.

V Mercatorju je bilo na dan 31.12. 2010 zaposlenih 10.606 oseb.

#### STRUKTURA DEJAVNOSTI PS MERCATOR, D. D.

1. Maloprodaja – prodaja na drobno
    - suhi program (osnovna živila)
    - sveži program (mleko in mlečni izdelki, sadje)
    - neživila I (kozmetika, čistila, papir)
    - neživila II (tehnika, tekstil)
    - tekstil in galanterija
    - kozmetika
    - tehnična veriga ( gradbeni material)
    - športna veriga ( intersport)
  2. Proizvodnja
    - Mercator – Emba
    - Eta Kamnik
    - Pekarna Grosuplje
  3. Storitve
    - hoteli M
- vir: povzeto po spletni strani [www. Mercator.si](http://www.Mercator.si)

#### PREDSTAVITEV BC ŽELEZNIKI – oddelek samopostrežba

Blagovni center Železniki se nahaja v središču mesta Železniki, Na Kresu 26. Samopostrežba se nahaja v prvi etaži in obsega približno 700 m<sup>2</sup> prodajnih površin. V zgornji etaži se nahaja oddelek M–tehnika in še trije lokali, namenjeni trgovski dejavnosti. V kletnih prostorih pa se nahaja oddelek M–železnina, ki ponuja gradbeni material.

Poleg samopostrežbe je do novembra 2008 obratoval še diskont Mercator. Zaradi slabe prodaje so ga zaprli.

Na oddelku samopostrežba je trenutno zaposlenih 21 oseb, in sicer 18 prodajalk, 1 prodajalec, 1 namestnica vodje ter vodja samopostrežbe. V sklopu samopostrežbe je tudi M–mesnica, kjer so zaposleni 3 mesarji (2 redno, 1 pogodbeno).

### 1.3 PREDPOSTAVKE IN OMEJITVE

Raziskava je omejena, saj se nanaša na 24 ljudi, zaposlenih na oddelku samopostrežba. Predpostavljamo, da bo raziskava pokazala nezadovoljstvo zaposlenih na delovnem mestu in slabe medsebojne odnose. Zaposleni ne morejo napredovati.

### 1.4 METODE DELA

V teoretičnem delu bomo povzeli ugotovitve različnih avtorjev, kaj je vodenje in predstavili lastnosti, ki naj bi jih imel dober vodja.

V empiričnem delu pa bomo analizirali rezultate raziskave o zadovoljstvu delavcev na delovnem mestu v blagovnem centru Železniki – oddelek samopostrežba.

## 2 KAJ JE VODENJE?

Razvito tržno gospodarstvo oziroma povezava med proizvajalci in končnimi potrošniki poteka s posredovanjem trgovine.

Trgovska podjetja se v današnjem hitrem poslovnem svetu nenehno razvijajo in širijo. S tem postaja vloga vodje vse bolj raznolika in pomembna. Z vseh strani prihajajo pritiski in zahteve po vse večji učinkovitosti in produktivnosti. Doseči je potrebno čim boljše poslovne rezultate. Pri tem pa ima pomembno vlogo prav vodja. Vodenje je bistvenega pomena za uspešno delovanje organizacije.

Vodja opredeljuje cilje organizacije in motivira zaposlene, da delo opravijo kakovostno. Zaposlene oceni in jim poda povratno sporočilo. To pomeni, da tistim, ki so svoje delo opravili dobro, pove kako dobro so ga opravili. Prav tako pa poda informacijo tudi tistim, ki so svoje delo opravili slabo.

V ožjem smislu se vodenje razlikuje od managementa. Osredotočen je na usklajevanje v organizaciji. Zajema planiranje, organiziranje, kadrovanje in kontrolo v skladu s cilji organizacije.

Vodenje ni enkratno dejanje, ampak izmenjava večjega števila dogodkov, ki se nanašajo na usmerjanje in spremljanje. (prof. Ristič, R., Interno gradivo za študente, Gospodarsko poslovanje 3, str. 52.)

Osnovne sestavine vodenja so:

- vodja
- zaposleni (člani)
- specifična situacija

Vodenje se pojavi takrat, ko nekdo vpliva na druge tako, da le-ti delajo. Delovanje mora biti obojestransko, torej sporazumevanje med vodjo in zaposlenimi mora ustrezati obema stranema.

## **2.1 VODITELJSTVO JE VPLIVANJE**

Voditeljstvo ni samo zmožnost osvojitve položaja, »kajti voditeljstvo je vpliv. Voditeljstvo je zmožnost pridobivanja sledilcev.« Sociologi menijo, da osebe v svojem življenju vplivajo tudi na deset tisoč ljudi. Torej vsak vpliva na druge, ti pa povratno nanj. Vsakdo na nekem področju vodi, na drugem pa sledi. Ne moremo se izogniti položaju voditelja oziroma sledilca. (Maxwell, 1999, str. 13, 14).

## **2.2 VODENJE JE MOTIVIRANJE**

Vodja jasno postavi cilje, pričakovanja in odgovornosti, ki jih od zaposlenih pričakuje. Zaposlene motivira dejstvo, ker vedo, kaj morajo storiti. Ob enem pa verjamejo, da so pri delu lahko uspešni. Pri delu se motivacija okrepi, kadar vsi udeleženci razumejo cilje, pričakovnja in odgovornosti.

Vodenje je torej motiviranje zaposlenih. "Motivacija ne izhaja samo iz dejavnosti, marveč tudi iz želje, da bi uresničili cilj" (Maxwell, 1999, str. 131).

## **2.3 VODENJE JE NAPORNO DELO**

Vodenje je zelo kompleksna dejavnost. Je celovito področje, ki zahteva razvite osebne lastnosti posameznika, stopnjo razvoja teh značilnosti, stopnjo izurjenosti in razvite sposobnosti upravljanja, vodenja, kontrole, komuniciranja, vizije in samodiscipline ter motivacije. Vseh teh sposobnosti se ni mogoče naučiti v šoli. Zato menimo, da vodja ne more zapustiti šolskih klopi in priti na položaj vodje. Potrebno je pričeti na začetku in se počasi vzpenjati po stopničkah navzgor. Ko se oseba dovolj dobro seznanj s potekom dela, opravi še ustrezna dodatna znanja in ima še učinkovite veščine vodenja, takrat postane dober in uspešen vodja.

Kajti vodenje nam ni dano samo po sebi, ampak si moramo položaj vodja zaslužiti. Vodenje ni stvar genetike. Vsakdo lahko ob ustreznem izobraževanju in vaji postane dober vodja. Pameten in dober vodja se vedno uči. Nenehno se udeležuje izobraževanj za vodje.

Vodenje je izjemno naporno delo, predvsem zaradi nenehnega odločanja in skrbi za razvoj zaposlenih.

(<http://www.komunikeweb.net>, str. 1, 24. 2. 2010).

## **2.4 RAVNI VODENJA**

### **(Maxwell, 1999, str. 13–27)**

#### **PRVA RAVEN – POLOŽAJ**

Položaj je začetna raven voditeljstva oziroma temelj voditeljstva. Veliko ljudi obstane že na tej ravni. Usmerjajo se k tradiciji, nekemu protokolu in organizacijskim diagramom. Če je osebi dodeljen ustrezen položaj, potem ima nadzor. Posledično s tem ima tudi avtoriteto, a voditeljstvo je več kot avtoriteta in več kot samo tehnična izobrazba ter delo po ustreznih postopkih, navodilih. Voditeljstvo pomeni biti človek, ki mu drugi zaupajo in sledijo. Pravi voditelj pozna razliko med šefom in voditeljem.

Razliko opisujejo naslednje misli (Maxwell, 1999, str. 17):

»Šef usmerja delavce; voditelj jim svetuje. Šef se opira na avtoriteto; voditelj na dobro voljo. Šef vliva bojazen; voditelj navdihuje navdušenje. Šef reče »jaz«; voditelj reče »mi«. Šef kaznuje krivce zastoja; voditelj zastoj odpravi. Šef ve, kako je treba delati; voditelj to kaže. Šef pravi »Pojdite.«; voditelj reče »Pojdimo.«.

Prvo raven voditeljstva pridobimo že z imenovanjem. Vendar voditeljstvo ni samo položaj. V resničnem svetu lahko odkrijemo, da nam zaradi položaja le malokdo sledi. Uspeh vodenja je odvisen od naših zmožnosti in plezanja na višje ravni.

#### **DRUGA RAVEN – PRIVOLJENJE**

Ko se dvignemo na drugo raven vpliva, pridobimo ljudi, da delajo za nas, čeprav jim ni potrebno. To pa lahko dosežemo s tem, da podrejenim pokažemo, da jih imamo radi. »Voditeljstvo se začne v srcu, ne v glavi, cveti pa v razmerah dobrih odnosov, ne pa zaradi vse številčnejših navodil« (Maxwell, 1999, str. 19).

Vodja, ki doseže raven »privoljenja«, gradi na osnovi medsebojnih odnosov. Njegovo delo temelji na razvoju zaposlenih. Čas in energija je usmerjena na posameznikovo željo in potrebo. Vodja, ki ne zmore trdnih medčloveških odnosov, ne more učinkovito voditi. Torej te ravni ne smemo preskočiti.

#### **TRETJA RAVEN – PROIZVODNJA**

Na tej ravni se začnejo dogajati prvi uspehi. Delovna vnema se poveča, potrebe se zadovoljujejo, uresničujejo se cilji in nenazadnje raste dobiček. Vodenje postane zabavno. Vsi zaposleni so usmerjeni k rezultatom, težave so lahko rešljive. To pa je tudi razlika med drugo in tretjo ravni (Maxwell, 1999, str. 20, 21). Na ravni odnosov vzpostavimo stike, na tej ravni pa izpolnimo nek namen.

#### **ČETRTRA RAVEN – RAZVOJ LJUDI**

Voditeljeva najpomembnejša naloga je razvoj zaposlenih, da so kos svojemu delu. Voditeljev največji uspeh je, če zaposleni pod njegovim mentorstvom osebno dozoriijo, meni John C. Maxwell (Maxwell, 1999, str. 22).

## PETA RAVEN – OSEBNOST

Večina voditeljev je še ni dosegla, čeprav ni nedosegljiva. Doseže jo tisti voditelj, ki vrsto let posveča čas rasti zaposlenih in organizaciji dela. Trdo delo in izkušnje prinesejo uspeh.

Na prvi ravni voditelji dobijo sledilce, na drugi ima sledilec voditelja rad, na tretji pa ga občuduje zaradi pomoči pri osebni rasti.

## 3 TEMELJNE SPOSOBNOSTI VODENJA

Uspešen vodja ima sposobnost (Ichah Adizes in drugi, 1996, str. 92 in 93.)

- **da deli moč.**  
Sposobnost se razvije takrat, kadar vodja zna deliti moč, vpliv in kontrolo z zaposlenimi. Vodja pritegne zaposlene k odločanju in opredeljevanju ciljev. Zaposleni dobijo občutek pripadnosti organizaciji, občutek obvladanja situacije ter samega sebe. Delitev moči in nadzora zadovoljuje osnovne človeške potrebe po dosežkih, večja spoštovanje samega sebe in možnosti lastnega razvoja. Če imajo zaposleni pozitivne občutke ob svojem delu, postane delo zanje zanimivo in stimulatивно. Torej je vodja svoje delo opravil dobro.
- **intuicije.**  
Imeti pregled nad položajem, predvidevati spremembe, prevzemati odgovornosti tveganja pri ukrepih ter graditi zaupanje – vse to je sad intuicije. Dober vodja ima intuitiven občutek za potrebne spremembe v kraju in času. Hitro se odziva na zahteve okolice, potrebe zaposlenih ...
- **poznavanja samega sebe.**  
Človek mora spoznati in ugotavljati svoje prednosti in pomanjkljivosti. Znan je rek, da se vodje se razvijajo v izzivalnem okolju. Pomembna je povratna informacija, ki jo dajo nadrejeni in zaposleni o tem, kako je bil vodja uspešen ter kdaj in kje mu je kaj uspelo. Povratna informacija daje tudi možnost za večji vpogled v problematiko samega sebe.
- **vizije.**  
Sposoben je predstavljati si drugačno, boljše stanje in poti, načine za njeno uresničevanje. Vizija je lahko preprosta, stvarna strategija organizacije.
- **usklajevanja vrednot.**  
To pomeni, da je vodja sposoben razumeti pomembna organizacijska načela in vrednote organizacije. Zna odkrivati tudi vrednote zaposlenih in jih združiti v skladno celoto. Če skladnosti ni, se zaposleni znajdejo s svojimi interesi in pričakovanji na eni strani in vodja s svojimi organizacijskimi načeli in zahtevami dela na drugi strani.

## 2.5 LASTNOSTI DOBREGA VODJA

Podjetje je samo po sebi mrtvo, prav tako denar, stroji in oprema. Oživljajo ga zaposleni, ki imajo ustrezno znanje, zmožnosti in motivacijo za delo. Kultura dela, motiviranost, organizacijske spremembe in primerno vedenje posameznikov oziroma skupin so tesne spremljevalke razvoja. Če ni ustreznega razumevanja in navdušenosti za dobro delo, tudi sodobna tehnološka opremljenost ne pomeni prav veliko. To pa povezuje vodstveni sistem, ki vključuje: načrtovanje, organiziranje, usmerjanje, vplivanje, spremljanje in izboljševanje.

Vodja je hrbtenica podjetja. Postavlja vizijo in cilje med zaposlene, podpira uresničevanje zastavljenih ciljev. Vendar je res tako!? Je vodstvena ekipa v podjetju res dovolj močna? Žal, v mnogih podjetjih ne. Predvsem zato, ker vodja nima osvojenih osnovnih veščin, ki bi jih moral imeti (vir: [moj.mentor.si](http://moj.mentor.si), str. 1–3, 23.11. 2009).

Predstavitev osnovnih veščin, ki bi jih mogel obvladati vsak vodja.

- **Vodja mora ustrezno komunicirati z zaposlenimi.**

Obvladati mora tekoče komuniciranje in javno nastopanje. Vsi smo pod vplivom treme pred javnim nastopanjem.

Vodja mora z zaposlenimi komunicirati na primeren način. (vir: [moj.mentor.si](http://moj.mentor.si), str. 1–3, 23. 11. 2009).

Zaposlenim mora biti za pogovor vedno na voljo. Tako mora na eni strani komunicirati, na drugi pa poslušati. Torej ima dve vlogi, ki sta za učinkovito vodenje vsekakor zelo pomembni. Komunikativen vodja sklicuje razne sestanke in posvete z zaposlenimi. Na le-te se dobro pripravi. Naredi natančen načrt poteka sestanka, njegov govor ni dolgočasen in pust, ampak učinkovit in obarvan s pravo mero čustev. Zaključek govora pa spodbuja k uspehu.

- **Vodja mora motivirati zaposlene.**

Motivacija je gibalno uspeha v organizaciji. Ko se vprašamo, zakaj ljudje delajo, se sprašujemo po silnicah, ki človeka motivirajo, da dela, se napreza, porablja svoje sile in vlaga fizični in psihični napor. Razlaga je preprosta: človek dela, da sebi in tistim, ki so odvisni od njega, priskrbi sredstva za življenje oziroma da ima denar. To je logičen odgovor na vprašanje, kaj zaposlene motivira, da delajo. Vendar nas življenje uči, da takšne logike v mnogih primerih ni. Zmotno je razmišljanje vodij, ki mislijo, da so zaposleni motivirani z visoko plačo. Seveda so motivirani, vendar le toliko časa, dokler nimajo zadovoljenih osnovnih potreb. Človek je nagnjen k dobremu in slabemu, razmere ga spodbujajo. Razum je tisti, ki človeka motivira, soodvisnost pa je primarni način medsebojnega delovanja, ki je za človeka pomembna družbena enota. Potem so tu pričakovanja, da bo njegovo delo pripeljalo do določenega cilja. Določen cilj je privlačen za posameznika, vendar je njegova vrednost odvisna tudi od tega, kako mu ta cilj pomaga dosežati druge cilje. Torej je delavca mogoče pripraviti do večje zavzetosti za delo s tem, da povežemo njegove motive s tistimi, kar trenutno zahtevamo od njega. (vir: [www.najdi.si/trident/](http://www.najdi.si/trident/), str. 5–7, 6. 2. 2009).

- **Vodja mora biti zgled zaposlenim.**

Morda se ta misel sliši nekoliko čudno, vendar še kako drži. Če je vodja pri svojem delu nevljuden, bodo zagotovo nevljudni tudi zaposleni. Malo zaposlenih je tako discipliniranih, da ne bi posnemali svoje vodje in bi bili sami vljudni in prijazni. Tisti zaposleni, ki so na svojem delovnem mestu vljudni in ustrežljivi, zelo težko opravljajo svoje delo. Njim je namenjeno veliko žaljivih opazk s strani vodje in ostalih zaposlenih. Trudijo se delati dobro predvsem v korist organizacije, odziv vodje pa ni korekten. Če pa je vodja pri svojem delu vljuden, ustrežljiv in ima urejen odnos s strankami, bodo prav takšni tudi zaposleni. Če pa kdo od zaposlenih krši pravila dobrega odnosa, pa menimo, da je naloga vodje, da ga poduči in jasno pove, kakšna so pravila in zahteve. Ko vodji uspe izobraziti zaposlene, mu uspeh po našem mnenju ne izostane.

- **Vodja mora znati ohranjati harmonijo pri zaposlenih.**

Pri delu se namreč dogaja, da med zaposlenimi pride do raznih nesoglasij zaradi miselnih neskladnosti oziroma drugačnega mnenja. Vodja mora biti zgled, ki spodbuja k umirjanju strasti in konfliktov. Upoštevati mora zdravo raznoliko razmišljanje in predvsem zagotoviti dialog na ravni argumentov.

Stavimo na razumevanje znotraj tima, saj je samo dobro razumevajoč tim zmeraj pripravljen za seboj potegniti negativnega posameznika. Seveda pa drži, da noben tim ni imun na razprtije in konflikte. Le-te pa je smiselno v čim krajšem času poravnati, zgladiti. Izgube so tu minimalne. Res pa je, da ni recepta, kako ravnati v takšnih okoliščinah. Vsako naključje ima svojo zgodbo.

(vir: [www.najdi.si/trident/](http://www.najdi.si/trident/), str. 7, 4. 2. 2009).

- **Vodja zmore doseči, da sodelavec ohranja in čuti pripadnost podjetju.**

Ko govorimo o pripadnosti zaposlenih podjetju, ne govorimo le o rednem in pravočasnem prihajanju na delovno mesto, o dobro opravljenih nalogah in zadolžitvah. Zaposleni morajo aktivno sodelovati z vsemi člani tima. Razmišljati morajo, kot bi bili sami podjetniki, ki se neprestano dokazujejo in so inovativni. Od delodajalca pa pričakujejo ustrezni osebni dohodek, možnost osebnega razvoja in varnosti.

Če delodajalec želi, da bodo zaposleni čutili pripadnost podjetju, mora najprej to doseči pri vodstvenih delavcih, le-ti pa po lestvici navzdol. Delodajalec pripadnost zaposlenih lahko dviga z različnimi aktivnostmi. V prvi vrsti so to nagrade in razne ugodnosti, potem ustrezna organizacija dela in izvajanje sprememb. Svoje zaposlene izobražuje. Zelo pomembno pa je ustrezno ravnotežje med delom in zasebnim življenjem. Pripadnost zaposlenih delodajalcu je odvisna tudi od poznavanja poslanstva, vizije in ciljev podjetja. Odvisna je tudi od notranjih odnosov v podjetju. Le-te pa v veliki meri krojijo vodstveni delavci. Zakaj? Ker v prvi vrsti on z vsem srcem pripada podjetju. Nikoli ne izreče slabe besede čez delodajalca. To pozitivno naravnost prenaša na zaposlene, ki jih vedno seznanja z novostmi in spremembami delodajalca. Zmotno je mnenje, da bodo zaposleni čutili pripadnost delodajalcu le v primeru dobrega osebnega dohodka. Zaposleni pričakujejo več, predvsem osebni razvoj in varnost. (vir: [www.najdi.si/trident/](http://www.najdi.si/trident/), str. 10–20, 7. 2. 2009).

- **Vodja ima vizijo.**

Vizijo je sposoben predstaviti zaposlenim na način, ki aktivira njihovo energijo za uresničitev te skupne vizije. Biti sposoben prevesti vizijo in cilje v jezik, ki je

razumljiv zaposlenim in še posebej prevesti v pomen njihovega vsakdanjega dela, je za uspeh podjetja izjemno pomembno. Poznavanje in predvsem predstavljanje vizije zaposlene motivira in navduši k zavzetemu delu. Prispeva pa tudi k boljši in učinkovitejši medsebojni komunikaciji (Maxwell, 1999, str. 147–167).

- **Vodja mora imeti pogum.**

Za vodjo ni dovolj, da dobro pozna področje dela, ki ga prevzema. Pomembno je, da ima dovolj poguma. S tem je odprt za izboljšanje samega sebe in zaupanja vase. Tako zaposleni sledijo in ob enem dovolijo, da jih vodijo. Tisti vodja, ki nima poguma in zaupanja vase, ne more biti dober vodja, saj mu zaposleni ne sledijo ([www.vodja.net](http://www.vodja.net), str. 1, 15. 1. 2009).

- **Vodja je zavzet.**

Zavzet vodja je tisti, ki dela s strastjo in je globoko povezan s podjetjem, v katerem je zaposlen. Svojo zavzetost prenaša na zaposlene. Le-ti so inovativni, v delo vlagajo svoj čas in pravo energijo. Med seboj si pomagajo in si zaupajo. Velika naloga za vodjo pa je spreobrniti nezavzete zaposlene v zavzete. Kajti le-ti so odsotni in delajo le tisto, kar morajo. Na delovnem mestu so nezadovoljni in škodljivo vplivajo na zadovoljstvo sodelavcev. Učenje in preoblikovanje nezavzetih zaposlenih je za vodjo težka in dolgotrajna naloga. (vir: planetgv.si., str. 20–32, 11. 4. 2010). Menimo pa, da je potrebno posvetiti čas tudi takim delavcem in se truditi z njimi, da bi dosegli nova spoznanja.

- **Vodja je vedno pripravljen na sodelovanje, razumevanje in dela z optimizmom.**

Vodja mora pri svojem delu biti razumen, optimističen in odprt za sodelovanje. Sodelovanje prinaša mnogo koristi. (vir: vodja.net, str. 2, 14. 1. 2009). S skupnimi močmi je delo opravljeno lažje, bolj kakovostno in hitreje. Povedati pa moramo, da je vodja tisti, ki je odprt za sodelovanje in to v praksi tudi pokaže. Potem je pomembno tudi razumevanje zaposlenih, ki jim je potrebno pokazati, da vodju ni vseeno zanje in za težave, s katerimi se soočajo. Vodja teh težav zaposlenih ne rešuje. Dovolj je že posluh in razumevanje.

Naslednja pomembna točka pa je optimizem. Zaposleni si vedno želijo razpoložena vodja. Menimo, da delavci ne želijo imeti črnogledega in pesimističnega vodje, ki zelo negativno vpliva na zaposlene.

- **Vodja je pri odločitvah suveren in pošten.**

Vodja mora hitro znati sprejemati odločitve. Dobro mora biti seznanjen z vizijo in cilji organizacije. Ko to dobro pozna, se lahko hitro in učinkovito odloča. Ne sme biti omahljiv, saj to pomeni, da si ne zaupa dovolj.

Če želite postati vodja, je potrebno imeti izoblikovan občutek za pravičnost. Postaviti je potrebno jasna pravila in jih dosledno tudi izvajati. Izjeme niso nikoli dovoljene, ker se z njimi zmanjša verodostojnost vodje in zelo hitro pride tudi do nesoglasij med zaposlenimi. Vodja izgubi spoštovanje in zaupanje. (vir: vodja.net., str. 1, 15. 3. 2009).

## 4 KODEKS PS MERCATOR, D. D.

S tem kodeksom določamo vrednote in pravila vedenja in standarde dela, ki jih moramo na delu in v zvezi z delom upoštevati delavci Mercatorja, d. d. (vir: Mercator Kodeks z dnem veljave 1. 9. 2005, str. 2, 3, 4, 5 in 6).

### 2.6 VREDNOTE

Smo delavci Mercatorja, d. d., (v nadaljevanju Mercator) največje trgovske družbe v Sloveniji, kar nam pomeni veliko. Prizadevamo si, da s strokovnostjo, prijaznostjo in pozitivnim odnosom do dela storimo vse, kar je v naši moči, da izpolnimo želje in pričakovanja ljudi, s katerimi se srečujemo pri delu. To je naše poslanstvo.

Pošteni smo. Govorimo resnico in naša beseda nekaj velja. Pogovarjamo se odkrito in na spoštljiv način. Vredni smo zaupanja. Tistim, s katerimi delamo, to vedo.

Nismo nestrpni. Razumemo različnost značajev. Z ljudmi, s katerimi se srečujemo pri delu, smo vedno prijazni, spoštljivi in ustrežljivi ne glede na njihov spol, raso, narodnost, barvo kože, jezik, starost, zdravstveno stanje, versko, politično in drugo prepričanje, premoženjsko stanje, družbeni položaj in delovno mesto, ki ga zasedajo. Ne dovolimo si, da bi se spremenili.

Svoje delo opravljamo strokovno, pri čemer si vsak dan prizadevamo biti še boljši. Ni nam žal časa za izobraževanje in izpopolnjevanje, ker le na ta način pridobivamo znanje, strokovnost in veljavo.

Verjamemo vase in v svoje sposobnosti doseganja zastavljenih ciljev. Od sebe vselej zahtevamo največ, saj se zavedamo, da bodo le tako tudi drugi zadovoljni z našim delom. Ne obrekujemo, ne žalimo, ne grozimo. To ni naša, ne Mercatorjeva raven. Po svojih najboljših močeh pomagamo kupcem, sodelavcem, poslovnim partnerjem, skratka vsem, ki jih pri delu srečujemo. Zavedamo se, da bomo kdaj tudi sami potrebni pomoči.

Brez zamere znamo sprejeti pošteno grajo za storjene napake in jo upoštevamo pri svojem nadaljnjem delu, ki se tako izboljšuje.

Skrbimo zase, za svoje zdravje, počutje, urejenost na delu, za varno in prijetno delovno okolje. Tega ne zahtevajo le pravila lepega vedenja, ampak smo to dolžni storiti zase.

Radi imamo delo, ki ga opravljamo. Če ne čutimo tako, smo zgrešili delovno sredino.

## 2.7 PRAVILA VEDENJA

1. Delo, za katero smo sklenili pogodbo o zaposlitvi, opravljamo vestno, strokovno in pravočasno. Dosledno upoštevamo in spoštujemo določila zakonov, kolektivnih pogodb, splošnih aktov Mercatorja, pogodbo o zaposlitvi, ki smo jo sklenili, sklepe, odredbe in navodila nadrejenih delavcev. Delu se ne izogibamo in ga ne prelagamo na sodelavca.
2. Za Mercatorjevo premoženje skrbimo tako, da ne pride do poškodovanja ali uničenja blaga, osnovnih sredstev, drobnega inventarja in drugega premoženja. Pri delu ravnamo kot dober gospodar in pazimo na to, da tako ravnajo tudi naši sodelavci, kupci in poslovni partnerji. O namernem ali nenamernem poškodovanju ali uničenju Mercatorjevega premoženja nemudoma seznanimo nadrejenega delavca.
3. Ne prilaščamo si Mercatorjevega premoženja ter premoženja sodelavcev, kupcev ali poslovnih partnerjev!
4. Svojega položaja v Mercatorju ne zlorablamo za dosego osebne koristi oz. koristi za drugega. V nobenem primeru ne smemo prekoračiti meje svojih pooblastil in pravic.
5. Z dela ne izostajamo, razen v opravičenih primerih, ki jih določajo zakon, kolektivne pogodbe ali splošni akti Mercatorja. O vsakem izostanku z dela obvestimo pristojno službo najkasneje v roku 24 ur ter ji redno dostavljamo bolniške liste.
6. Na delo ne zamujamo in z dela ne odhajamo predčasno. Dosledno upoštevamo letni, mesečni, tedenski in dnevni raspored delovne obveznosti, navodila, sklepe in odredbe v zvezi z delom preko polnega delovnega časa, nočnim delom, deljenim delovnim časom, neenakomerno razporejenim delovnim časom oz. začasno prerazporejenim delovnim časom. Svojo prisotnost na delu evidentiramo na način, ki je pri Mercatorju dogovorjen. Odmor med delom izrabimo v času, ki je za to predviden in ga ne podaljšujemo. Letni dopust izrabljamo v skladu s planom izrabe letnega dopusta, po predhodni odobritvi nadrejenega delavca. Med delom ne zapuščamo delovnega mesta, razen če to terjata narava delovnega procesa ali če nam tako odredi nadrejeni delavec. Dovolilnice za izhod med delovnim časom ne zlorablamo.
7. Delo opravljamo na lokaciji, ki nam jo odredi nadrejeni delavec, napotitve na delo v drugo organizacijsko enoto v istem ali drugem kraju ne odklonimo, če je takšna napotitev skladna s kolektivno pogodbo Mercatorja, njegovimi splošnimi akti ali pogodbo o zaposlitvi.
8. Na delo prihajamo umsko in telesno povsem sposobni za opravljanje delovnih nalog in doseganje zastavljenih delovnih zadolžitev. V prostorih, v katerih Mercator izvaja svojo dejavnost, ne kadimo (razen v prostorih, namenjenih za kajenje) in na delo ne prinašamo ter ne uživamo alkoholnih pijač, mamil ali psihoaktivnih snovi. Ne odklanjamo alkotesta oz. testa za ugotavljanje prisotnosti mamil. Na delo ne prinašamo orožja, nevarnih snovi ali nevarnih predmetov, ki niso povezani z opravljanjem dela.

9. Dosledno varujemo Mercatorjeve poslovne skrivnosti, skladno s kolektivno pogodbo Mercatorja se vzdržujemo škodljivih in konkurenčnih ravnanj ter skrbimo za ugled in dobro ime Mercatorja, sodelavcev, kupcev in poslovnih partnerjev, tako na delu kot v prostem času. Poleg tega skrbno varujemo vse podatke informacije, ki so pomembne za Mercator, še posebno tiste, ki so opredeljene kot zaupne.
10. Do sodelavcev, kupcev in poslovnih partnerjev imamo spoštljiv, prijazen in korekten odnos. Na delu se ne prepiramo, ne žalimo in ne obrekujemo ali fizično obračunavamo. Izogibamo se vseh diskriminatornih dejanj in spoštujemo osebno integriteto in dostojanstvo vsakogar, ki ga pri delu srečujemo. Svoja znanja smo vedno pripravljene prenesti na sodelavce.
11. Po svojih najboljših močeh pomagamo sodelavcem, kupcem in poslovnim partnerjem.
12. Skrbimo za osebno urejenost ter čistočo delovnega okolja.
13. Dosledno upoštevamo predpise o varnosti in zdravju pri delu, kjer uporabljamo predpisana zaščitna sredstva.
14. Pristojnim službam Mercatorja ažurno posredujemo podatke, ki se nanašajo na naše delo. Podatki morajo biti vselej točni.

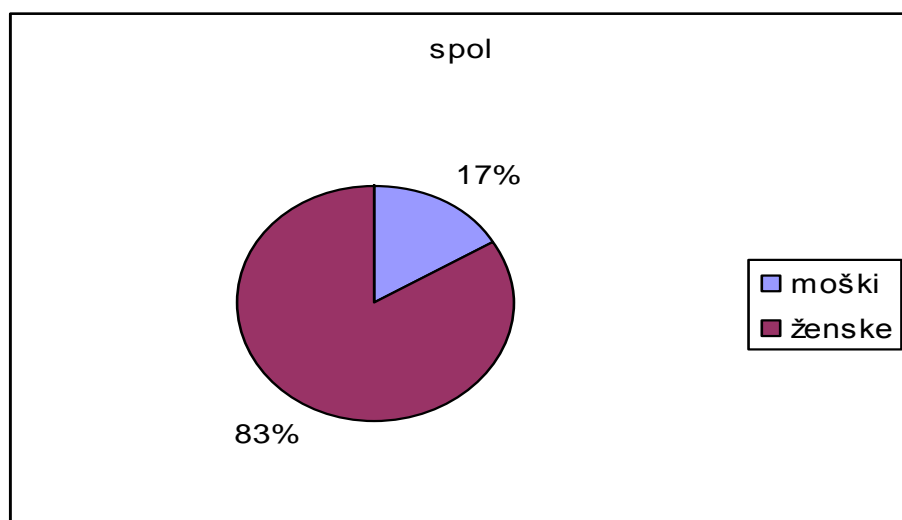
## 5 ANALIZA ANKETNEGA VPRAŠALNIKA O ZADOVOLJSTVU MED ZAPOSLENIMI V BC ŽELEZNIKI – ODDELEK SAMOPOSTREŽBA

Pripravili smo 24 anket in jih razdelili med sodelavce.

Anketni vprašalnik je obsegal štiri bolj splošna vprašanja ( spol, starost, stopnja izobrazbe, delovne izkušnje) in enajst vprašanj, ki so se nanašala na odnos do vodje, sodelavcev, dela in do podjetja, kjer so anketirani zaposleni. Anketirani so se lahko odločali za neko dejstvo s pomočjo lestvice od 1 do 5: 1 – popolnoma drži, 5 – sploh ne drži. Sodelavce smo prosili, naj izpolnjen anketni vprašalnik v čim krajšem času vrnejo. V tednu dni smo dobili vrnjenih 18 pravilno izpolnjenih anketnih vprašalnikov, kar predstavlja 75 % vseh razdeljenih anket.

Zbrane anketne vprašalnike smo analizirali, izračunali odstotke vrednosti in podali mnenje, čemu so rezultati anketnega vprašalnika taki, kot so. Navedli smo tudi posamezne rešitve s katerimi bi se po našem mnenju lahko izboljšali medsebojni odnosi, odnosi z vodjem, odnos do dela in podjetja, kjer so anketirani zaposleni.

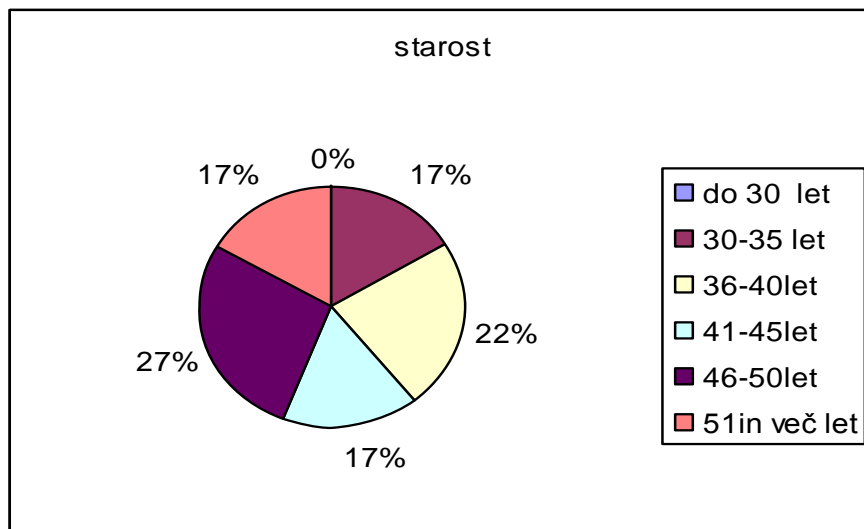
### 1. SPOL



Slika 1: Grafični prikaz anketiranih glede na spol

Iz grafa je razvidno, da večino anketiranih oziroma 83 % predstavljajo ženske. To je pričakovano glede na to, da so v samopostrežbi zaposleni le štirje moški, in sicer en kot prodajalec, ostali trije pa so mesarji.

## 2. STAROST



**Slika 2: Grafični prikaz anketiranih glede na starost**

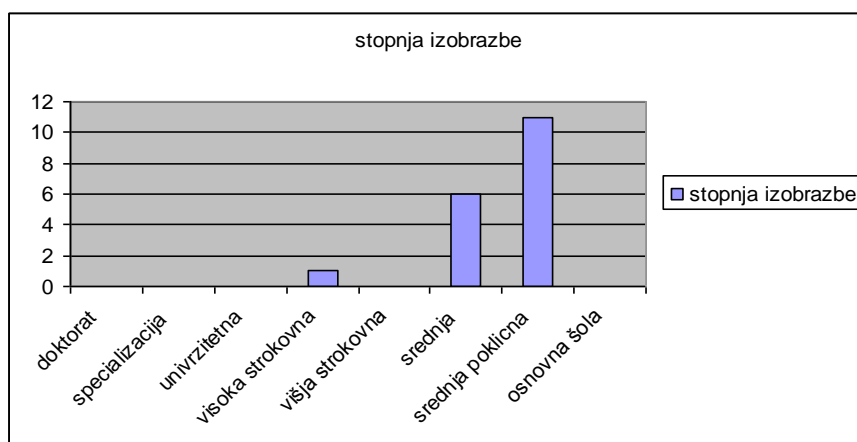
Iz prikaza je razvidno, da je 27 % anketiranih starejših od 45 let, skoraj četrtno zaposlenih je starih med 36–40 let. 17 % delež predstavljajo zaposleni, ki so starejši od 51 let, kar ni zanemarljivo. Enak delež pa predstavljajo zaposleni, stari med 30–35 let. Med anketiranimi ni nikogar, ki bi bil mlajši od 30 let.

Iz analize je razvidno, da je kolektiv razmeroma star in da je večina zaposlenih na istem delovnem mestu že več let.

Novih zaposlovanj v samopostrežbi ne načrtujejo, na kar vpliva padec prometa oziroma bolj preišljeni in varčni nakupi naših potrošnikov. Če se bo pokazala potreba po novih zaposlenih, dvomimo, da bodo to mladi. To pa zato, ker je delo kar precej fizično naporno in odgovorno, poleg tega pa ni ustreznega plačila. Služba je tudi ob sobotah in nedeljah, kar mladim ni najbolj všeč. Kolikor nam je znano, se mladi sicer zaposlijo v PS Mercator, vendar če je le možno, hitro zamenjajo službo. Ob konicah na pomoč priskočijo zaposleni iz drugih Mercatorjevih poslovalnic, kjer ni veliko mladih.

Menimo, da bi mladi prinesli v kolektiv nove ideje in nov zagon, ki bi pozitivno vplival na vzdušje med zaposlenimi.

### 3. STOPNJA IZOBRAZBE



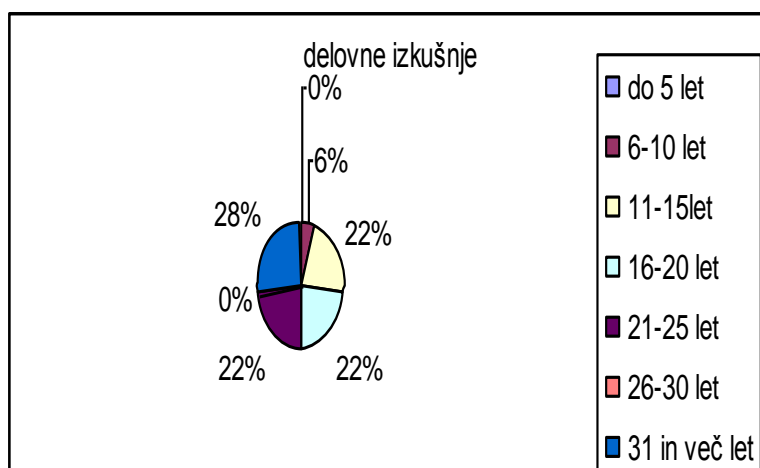
**Slika 3: Grafični prikaz anketiranih glede na stopnjo izobrazbe**

Polovica anketiranih ima končano srednjo poklicno šolo, šest anketiranih ima srednjo šolo, le eden pa visoko strokovno izobrazbo.

To nas na preseneča, kajti kolektiv je starejši in vprašanje je, če se je pripravljen še dodatno izobraževati. Po izkušnjah, ki jih imamo v samopostrežbi, menimo, da se starejši niso pripravljene dodatno izobraževati, ker se ne čutijo sposobne obvladati tega dodatnega bremena. Prevladuje mnenje, da se morajo dodatno izobraževati mlajši sodelavci. Rajši ne napredujejo, kot da se bi dodatno izobraževali.

PS Mercator bi moral motivirati zaposlene za dodatno izobraževanje, ker bi se s tem dvignila kakovost pri delu in pristop k potrošniku. Zainteresiranim za dodatna izobraževanja bi bilo potrebno omogočiti ustrezne pogoje. Trenutno je dodatno izobraževanje zelo naporno, predvsem zaradi dvoizmenskega dela in občasnega podaljšanega delovnega časa.

### 4. DELOVNE IZKUŠNJE

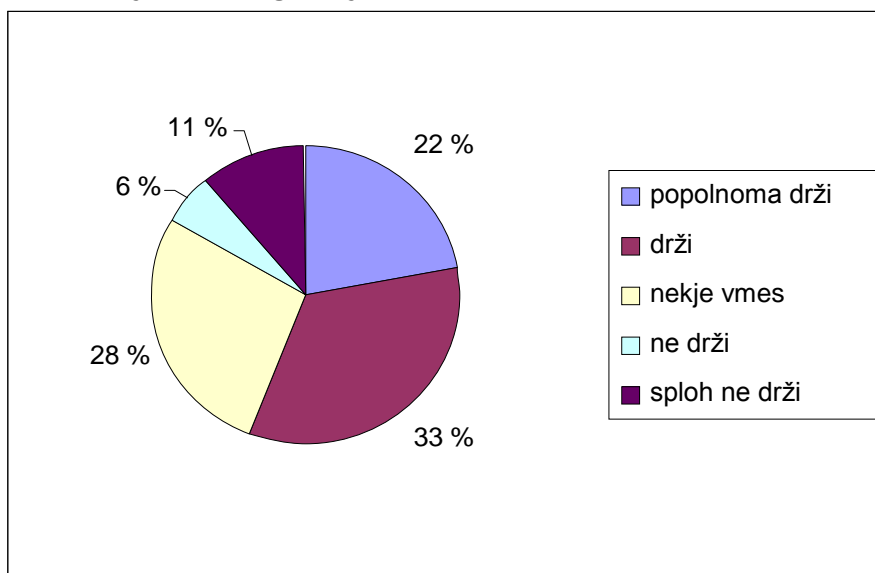


**Slika 4: Grafični prikaz anketiranih glede na leta delovnih izkušenj**

28 % anketiranih je v PS Mercator, d. d., zaposlenih že več kot 31 let, le majhen 6 % delež pa predstavljajo zaposleni z manj kot desetimi leti delovnih izkušenj v PS Mercator, d. d.. Anketirani so torej zvesti delodajalcu že vrsto let. Vprašanje pa je, zakaj. Verjetno imajo premalo poguma, da bi zamenjali delodajalca oziroma delovno mesto. Na to vpliva tudi nizka izobraženost zaposlenih in starost. Na zvestobo delodajalcu verjetno ne vplivajo delovni pogoji in plačilo za opravljeno delo. Potrebno je povedati, da plače v PS Mercator, d. d., niso visoke. Tu lahko iščemo razlog, zakaj je nizek delež zaposlenih z manj kot desetimi leti delovnih izkušenj pri delodajalcu.

V nadaljevanju pa predstavljamo izsledke analize preostalih enajst vprašanj, kjer nas je zanimal odnos do vodje, sodelavcev, dela in do podjetja, kjer so anketirani zaposleni.

### 5. Z vodjem se pogovarjam sproščeno.

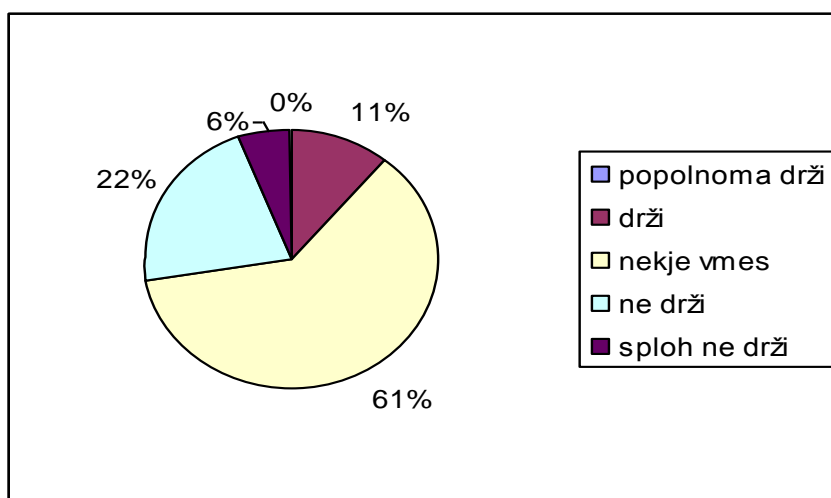


Slika 5: Grafični prikaz anketiranih o načinu pogovarjanja z vodjem

33 % anketiranih meni, da se z vodjem pogovarjajo sproščeno. Razmeroma velik, 28 % delež je neopredeljenih. 11 % anketiranih meni, da se z vodjem sploh ne pogovarjajo sproščeno. Odstotek ni zanemarljiv in opozarja na dejstvo, da ima vodja različen osebni odnos do zaposlenih.

Zaposleni se torej z vodjem pogovarjajo sproščeno, čeprav menimo, da velikokrat ni pravega zaupanja in medsebojnega odnosa. Vodja je prijazen, vendar mu primanjkuje časa za pogovor z zaposlenimi. Zato je kriva predvsem administracija, ki jo je po našem mnenju preveč. Zavedamo se, da vodja nima vpliva nanjo in bi jo lahko zmanjšala le uprava družbe.

## 6. Vzdušje na delovnem mestu je pozitivno.

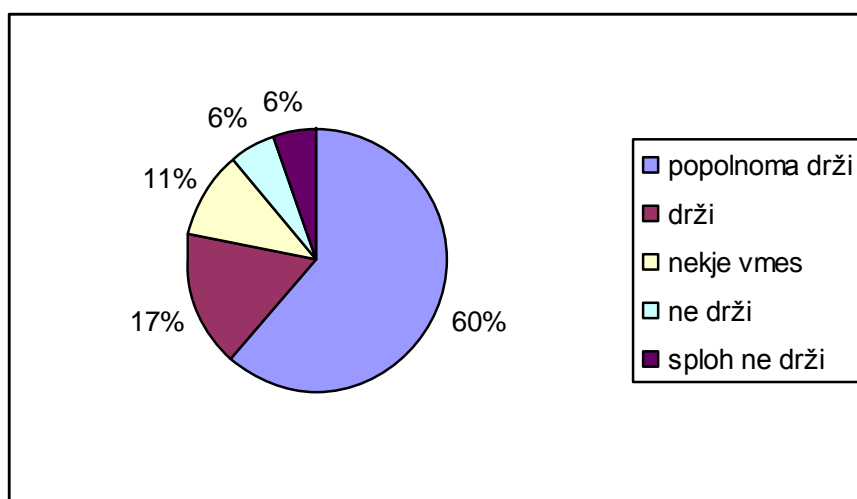


Slika 6: Grafični prikaz anketiranih o vzdušju na delovnem mestu

Dobra polovica anketiranih je neopredeljenih, 22 % pa jih meni, da to ne drži. To je dokaz, da vzdušje na delovnem mestu ni zadovoljivo. Menimo, da je razlogov več, in sicer preobremenjenost zaposlenih in stresno delo. Na to vplivata tudi nenehna skrb in strah pred premestitvijo po drugih poslovalnicah Mercatorja. Vodstvo družbe nenehno dviguje mesečni plan prometa, ki ga je zelo težko doseči. Če se plana ne doseže, kaj hitro nastane še dodaten pritisk: kateri od zaposlenih bo moral zapustiti samopostrežbo in oditi v drugo poslovalnico. Tako med zaposlenimi ni pravega vzdušja, kar vpliva tudi na odnos do potrošnikov.

Vodja bi moral poskrbeti za ustrezno organizacijo dela in po svojih močeh izboljšati vzdušje.

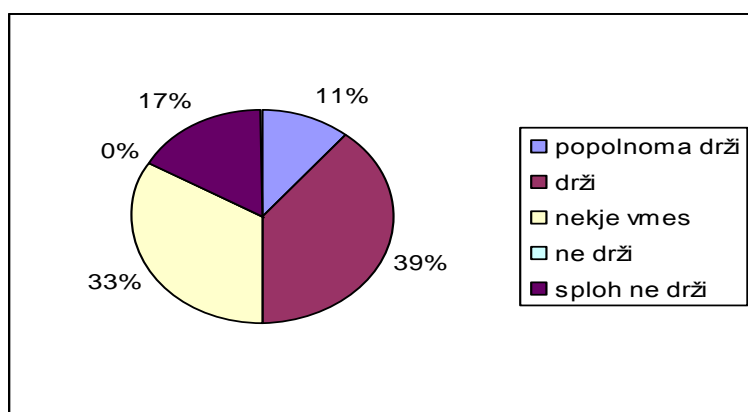
## 7. Moje delo je zahtevno in fizično obremenjujoče.



Slika 7: Grafični prikaz anketiranih o njihovem delu

60 % anketiranih se popolnoma strinja s trditvijo. 6 % anketiranih meni, da njihovo delo ni odgovorno in fizično obremenjujoče. To nas je presenetilo. Dejstvo je, da je v samopostrežbi delo odgovorno in fizično naporno. Zaposleni pri polnjenju polic zelo veliko prekladajo embalažo, ki ni lahka, kar ni primerno predvsem za ženske. Zaželeno bi bilo, da bi bil v samopostrežbi zaposlen vsaj še kakšen moški, ki bi prevzel težja fizična dela, ki jih sedaj morajo opravljati ženske. Vodja bi moral poskrbeti za zadostno število zaposlenih ter ustrezen 30-minutni počitek med delom, ki zaposlenim pripada po kolektivni pogodbi. Žal se pogosto dogaja, da zaposleni malicajo »nekje na hitro« in brez počitka.

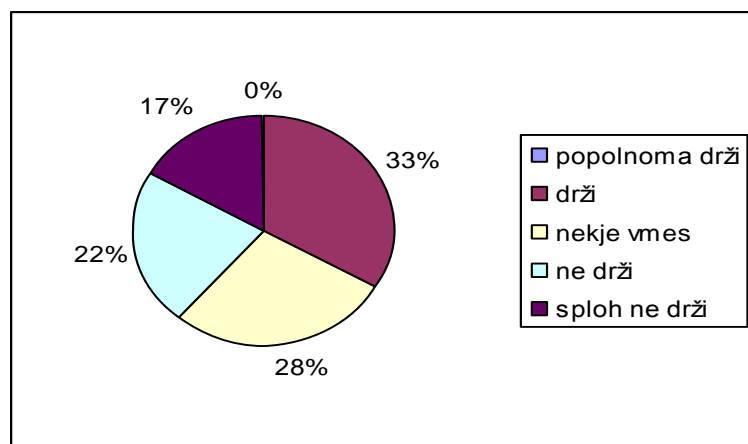
## 8. Vodja nas sproti obvešča o novostih.



Slika 8: Grafični prikaz anketiranih o obveščeni zaposlenih

Večina zaposlenih meni, da jih vodja sproti obvešča o novostih. 17 % anketiranih je nasprotnega mnenja. PS Mercator, d. d., organizira različne aktivnosti (športne prireditve, zdravstvene preglede ...) in velikokrat se zgodi, da vodja prepozno obvesti zaposlene, kajti mesta, ki so na voljo, so kaj hitro polna. To je dejstvo, zaradi katerega menimo, da je razlog za velik delež nestrinjanja s trditvijo. Vodja naj sproti obvešča zaposlene o novostih z vseh področij in zadovoljstvo bo boljše.

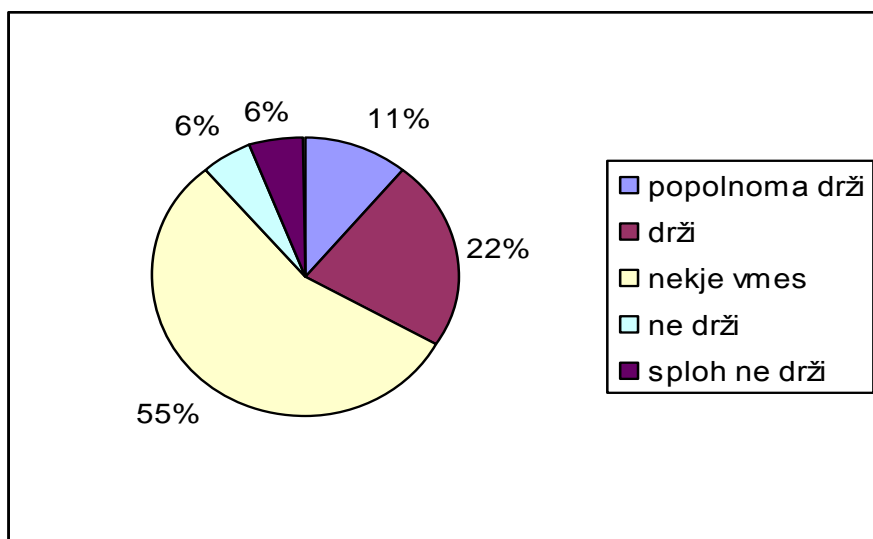
## 9. Vodja me pohvali za dobro opravljeno delo.



Slika 9: Grafični prikaz anketiranih o pohvali s strani vodja

Največ anketiranih je odgovorilo, da jih vodja pohvali za dobro opravljeno delo. Nekoliko manjši pa je delež anketiranih, ki se niso mogli opredeliti. Pohvala predstavlja najenostavnejši način motiviranja zaposlenih. Sprotna pohvala zaposlenih bi pomembno vplivala na njihov odnos do vodja in dela. Prijazna beseda, ki jo vodja nameni zaposlenemu, bistveno vpliva na njegovo samopodobo, kreativnost, zagnanost za delo in zadovoljstvo na delovnem mestu. Pohvala bi morala postati sestavni del našega vsakdanjika, ne pa da se vedno izpostavljajo le negativne kritike.

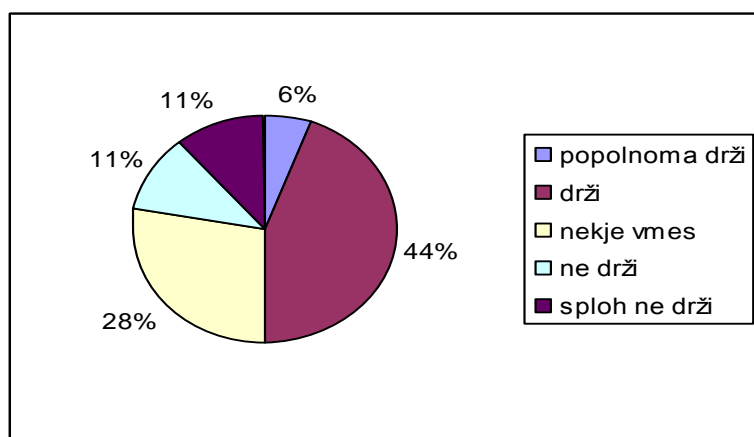
#### 10. Pri opravljanju dela si medsebojno pomagamo.



Slika 10: Grafični prikaz anketiranih o medsebojni pomoči pri delu

Več kot polovica anketiranih se ni opredelilo, kar je zaskrbljujoče. Skoraj četrtno vprašanih pa se s trditvijo strinja. Velik delež neopredeljenih pomeni, da si zaposleni želijo več medsebojne pomoči. Kako povečati solidarnost, je vprašanje, na katerega je težko odgovoriti. Mogoče si zaposleni želijo več pomoči med dopoldansko in popoldansko izmeno. Te medsebojne pomoči menimo, da je sedaj premalo. Vodja bi moral vzpostaviti red in pravila glede polnjenja polic med izmenama. Sedaj se dogaja, da ena izmena napolni le svoje police, police druge izmene pa pusti pri miru. S polnjenjem vseh polic bi se medsebojna pomoč povečala, s tem pa bi naraslo tudi zadovoljstvo in uspeh samopostrežbe. To je za vodjo težka naloga, s katero bi se moral spopasti.

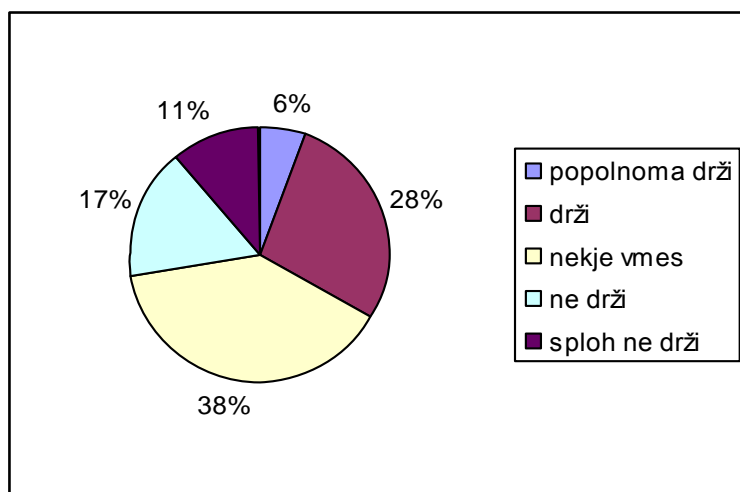
### 11. Neposredni vodja mi zna svetovati, kadar prosim za pomoč.



Slika 11: Grafični prikaz o svetovanju zaposlenim

Skoraj polovica anketiranih se strinja, da jim vodja zna svetovati, kadar potrebujejo nasvet. To je dober znak, saj zaposleni vedo, na koga se lahko obrnejo. Vodja mora dobro poznati dela in naloge, saj je le tako lahko dober svetovalec. 28 % anketiranih se ni znalo opredeliti, na kar verjetno vpliva tudi osebni odnos zaposlenih do vodja. Nekateri zaposleni imajo zelo dober odnos z vodjem, na drugi strani pa so zaposleni, ki nimajo najboljšega odnosa z njim. Po našem mnenju prihaja do razlik zaradi tega, ker od nekaterih zahteva več, od drugih manj.

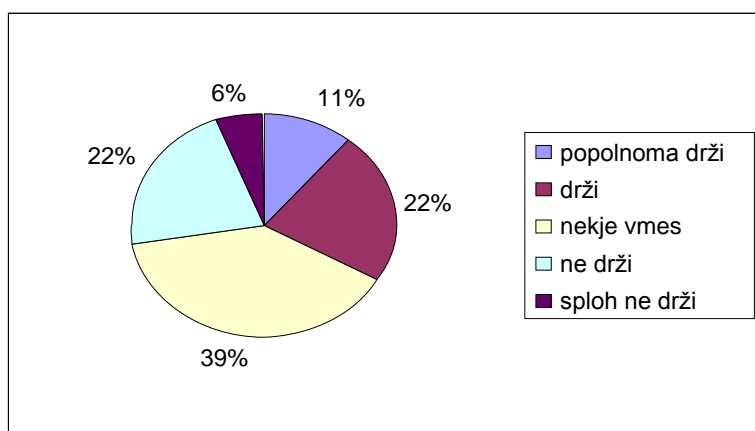
### 12. Vodja mi je za zgled.



Slika 12: Grafični prikaz anketiranih o zgledu vodje

38 % anketiranih se ni znalo opredeliti, 28 % pa jih meni, da jim je vodja za zgled. Menimo, da se vodja premalo zaveda, kako pomemben je pri opravljanju dela zgled. Neustrezno komuniciranje s strankami in dobavitelji slabo vpliva na doseganje ciljev organizacije.

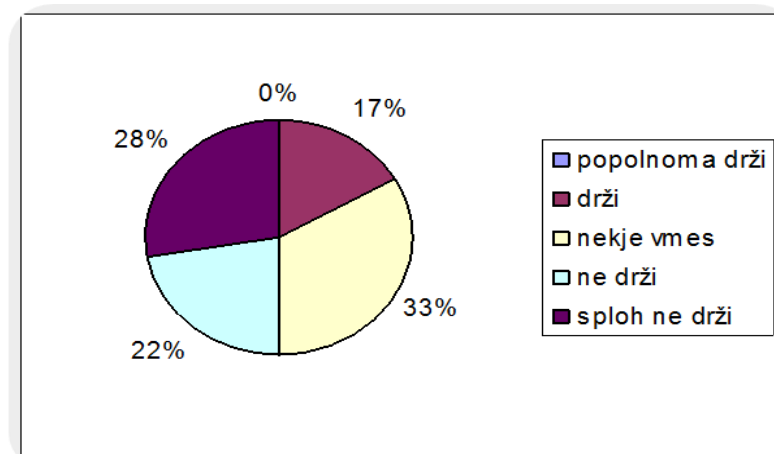
### 13. Z letnim razgovorom, ki sem ga imel/-a z neposrednim vodjem, sem bil/-a zadovoljen/-a.



Slika 13: Grafični prikaz anketiranih o zadovoljstvu z letnim razgovorom

Zelo deljeno je mnenje anketiranih glede zadovoljstva z letnim razgovorom. 39 % anketiranih se ni znalo opredeliti. Letni razgovor je pogovor med vodjem in sodelavcem. Pogovorita se o vsem, kar bi utegnilo izboljšati odnos, zadovoljstvo in učinkovitost dela ter motivacijo. Letni razgovor mora biti vnaprej dogovorjen in načrtovan. Ne sme se zgoditi, da vodja pristopi k zaposlenemu in ga povabi na letni razgovor. Zaposleni namreč na letni razgovor ni pripravljen in tak letni razgovor ne obrodi sadov. V naši samopostrežbi se je to dogajalo, zato je tudi zelo velik delež tistih, ki se s trditvijo ne strinjajo. Pozitivni odgovori so verjetno posledica osebnega odnosa z vodjem.

### 14. Sistem napredovanja v PS Mercator me spodbuja, da še bolje opravljam svoje delo.

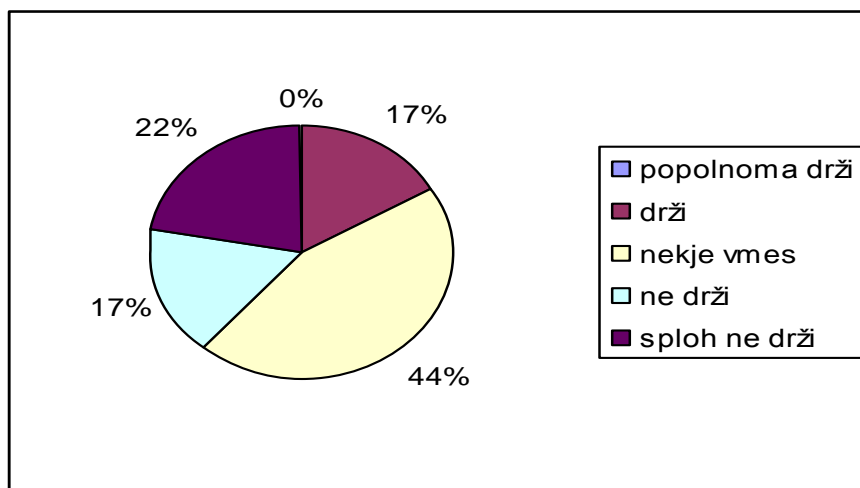


Slika 14: Grafični prikaz anketiranih o napredovanju v PS Mercator

33 % se jih ponovno ni znalo opredeliti, nekoliko manjši pa je odstotek anketiranih, ki se s sistemom napredovanja v PS Mercator sploh ne strinjajo. PS Mercator bi z

drugačnim načinom nagrajevanja in napredovanja zelo izboljšal zadovoljstvo na delovnem mestu in tako dosegel večjo učinkovitost. Z ustreznim nagrajevanjem bi zaposleni v delo vložili še več truda in bili bi inovativni. Po našem mnenju PS Mercator zanemari primerne nagrade in stimulacije zaposlenim. Zanj je pomembno le doseganje mesečnih planov, ne zavedajo pa se, da so v času gospodarske krize postali potrošniki bolj varčni in premišljeni.

#### 15. Predlogi izboljšav, ki jih dajemo zaposleni, se upoštevajo.



Slika 15: Grafični prikaz anketiranih o upoštevanju njihovih predlogov

Skoraj četrtnina anketiranih meni, da se predlogi izboljšav, ki jih dajejo zaposleni, sploh ne upoštevajo. 44 % pa se jih ni znalo opredeliti. Menimo, da bi vodstvo moralo bolj prisluhniti zaposlenim. Zaposleni imajo zamisli, kako izboljšati in poenostaviti delo, ki bi bilo opravljeno učinkoviteje in tudi z manjšimi stroški. Žal pa je tako, da ti predlogi največkrat ostanejo le v njihovih glavah. Dejstvo je, da zaposleni najbolj vedo, kaj si potrošniki želijo oziroma kakšne so njihove potrebe. Z upoštevanjem predlogov, ki jih dajejo zaposleni, bi dvignili učinkovitost in motivacijo zaposlenih in uspeh samopostrežbe ne bi izostal.

## 6 ZAKLJUČEK

Za dobro opravljeno delo je pomembna komunikacija med zaposlenimi, njihovi medsebojni odnosi ter primerno delovno okolje. Za to pa je odgovoren vodja. Imeti mora ustrezna znanja in veščine komuniciranja. Znanje in izobrazba nista zadosten pogoj za uspešno vodenje samopostrežbe. Vodja mora biti človek z vsemi etično-moralnimi veščinami: je komunikativen in ima občutek za sočloveka. Vodja mora biti zaposlenim vedno na voljo za pogovor. Zna jih motivirati, da bodo le-ti delali učinkovito in bodo zadovoljni.

V okviru diplomske naloge smo izvedli raziskavo med zaposlenimi v blagovnem centru Železniki, oddelek samopostrežba.

Izsledki analize so pokazali, da je v samopostrežbi večina zaposlenih žensk, zelo majhen je delež moških (mesnica). Kolektiv je starejši in zaposleni imajo kar dolgo delovno dobo na enem delovnem mestu. Večina ima srednjo poklicno izobrazbo. Zaposleni se z vodjo pogovarjajo sproščeno, niso pa najbolj zadovoljni z vzdušjem na delovnem mestu. Njihovo delo je odgovorno in fizično obremenjujoče. Z obveščanjem o novostih in spremembah so večinoma zadovoljni, želijo pa si, da bi bilo še boljše. Lahko bi rekli, da si zaposleni želijo več pohvale s strani vodje, kajti analiza je pokazala, da se velik delež anketiranih ni moglo opredeliti. Sklepamo, da je do takega rezultata prišlo, ker se delavci tudi osebno poznajo z vodjem in si ga ne upajo kritizirati. Med težavami zaposlenih pa smo zaznali tudi problem medsebojne pomoči pri opravljanju dela. Vodja jim pri delu zna svetovati, ni pa jim za zgled, česar ne smemo zanemariti. Težave zaposlenih so tudi letni razgovori. Zaposleni nanj niso bili pripravljene, saj so dobili povabilo prepozno. Sistem napredovanja v PS Mercator ni dober, na kar kaže tudi velik delež neopredeljenih. Zaposleni si želijo, da bi predlogi izboljšav, ki jih dajejo, padli na bolj plodna tla.

Glede na izsledke raziskave bi po našem mnenju vodja moral več pozornosti posvetiti medsebojnim odnosom – biti do vseh zaposlenih pošten in imeti enak pristop. Ustrezna organizacija dela, zaznavanje sprememb in problemov med sodelavci in reševanje le-teh menimo, da je ključ za uspeh samopostrežbe. Zavedamo se, da odprava naštetih težav ni le v rokah vodja, ampak tudi v rokah nadrejenih v Mercatorju. Vendar je vodja tisti, ki mora vložiti znanje in trud, da se delovni pogoji izboljšajo in uspeh ne bo izostal.

Ob obilici dela bi bilo zelo pomembno, da bi vodja znal v samopostrežbi vzpostaviti takšno klimo, ki bi motivirala zaposlene za doseganje ciljev samopostrežbe.

## 7 LITERATURA IN VIRI

1. Knjige:
  - Adizes, J. in drugi. (1996). *Človeku prijazno in uspešno vodenje*. Ljubljana: Panta Rhei.
  - Maxwell, C., J. (1999) *Postanite voditelj*. Ljubljana: Amalietti.
2. Lastni viri:
  - Ristič, R. (2004). *Interno gradivo za študente, Gospodarsko poslovanje 3*.
  - Podjetje Mercator (1. 9. 2005), *Kodeks*.
3. Spletne strani:
  - [http://www.komunikeweb.net/produkts/vodenje\\_voditeljstvo](http://www.komunikeweb.net/produkts/vodenje_voditeljstvo)
  - <http://www.moj-mentor.si/vodje.html>
  - <http://www.najdi.si/trident/quickpreview>
  - <http://www.vodja.net>
  - <http://www.mercator.si>



Prosim, izrazite svoj odnos do vodenja s stopnjo strinjanja ali nastrinjanja s spodnjimi trditvami. Na trditve odgovorite enostavno, in sicer tako, da obkrožite ustrezno številko na desni strani trditve.

LEGENDA:

1. POPOLNOMA DRŽI
2. DRŽI
3. NEKJE VMES
4. NE DRŽI
5. SPLOH NE DRŽI

Ocenite svojega nadrejenega po teh merilih:

<b>1. Z vodjem se pogovarjam sproščeno.</b>	1	2	3	4	5
<b>2. Vzdušje na delovnem mestu je pozitivno.</b>	1	2	3	4	5
<b>3. Moje delo je odgovorno in fizično obremenjujoče.</b>	1	2	3	4	5
<b>4. Vodja nas sproti obvešča o novostih.</b>	1	2	3	4	5
<b>5. Vodja me pohvali za dobro opravljeno delo.</b>	1	2	3	4	5
<b>6. Pri opravljanju dela si med seboj pomagamo.</b>	1	2	3	4	5
<b>7. Neposredni vodja mi zna svetovati, kadar prosim za pomoč.</b>	1	2	3	4	5
<b>8. Vodja mi je za zgled.</b>	1	2	3	4	5
<b>8. Z letnim razgovorom, ki sem ga imel/-a z neposrednim vodjem, sem bil/-a zadovoljen/-a.</b>	1	2	3	4	5
<b>9. Sistem napredovanja v PS Mercator me spodbuja, da še bolje opravljam svoje delo.</b>	1	2	3	4	5
<b>10. Predlogi izboljšav, ki jih dajemo zaposleni, se upoštevajo.</b>	1	2	3	4	5

## KAZALO SLIK

<i>Slika 1: Grafični prikaz anketiranih glede na spol .....</i>	<i>13</i>
<i>Slika 2: Grafični prikaz anketiranih glede na starost .....</i>	<i>14</i>
<i>Slika 3: Grafični prikaz anketiranih glede na stopnjo izobrazbe .....</i>	<i>15</i>
<i>Slika 4: Grafični prikaz anketiranih glede na leta delovnih izkušenj .....</i>	<i>15</i>
<i>Slika 5: Grafični prikaz anketiranih o načinu pogovarjanja z vodjem .....</i>	<i>16</i>
<i>Slika 6: Grafični prikaz anketiranih o vzdušju na delovnem mestu .....</i>	<i>17</i>
<i>Slika 7: Grafični prikaz anketiranih o njihovem delu .....</i>	<i>17</i>
<i>Slika 8: Grafični prikaz anketiranih o obveščенosti zaposlenih .....</i>	<i>18</i>
<i>Slika 9: Grafični prikaz anketiranih o pohvali s strani vodja .....</i>	<i>18</i>
<i>Slika 10: Grafični prikaz anketiranih o medsebojni pomoči pri delu .....</i>	<i>19</i>
<i>Slika 11: Grafični prikaz o svetovanju zaposlenim .....</i>	<i>20</i>
<i>Slika 12: Grafični prikaz anketiranih o zgledu vodje .....</i>	<i>20</i>
<i>Slika 13: Grafični prikaz anketiranih o zadovoljstvu z letnim razgovorom .....</i>	<i>21</i>
<i>Slika 14: Grafični prikaz anketiranih o napredovanju v PS Mercator .....</i>	<i>21</i>
<i>Slika 15: Grafični prikaz anketiranih o upoštevanju njihovih predlogov .....</i>	<i>22</i>

## KRATICE

PS – poslovni sistem Mercator

BC – blagovni center