



B&B
VIŠJA STROKOVNA ŠOLA

Diplomsko delo višješolskega strokovnega študija
Program: Komercialist
Modul: Podjetniški

USPEŠNI POSLOVODJA

Mentorica: Ana Peklenik, prof.
Lektorica: Ana Peklenik, prof.

Kandidatka: Barbara Fende

Kranj, april 2009

ZAHVALA

Zahvaljujem se mentorici Ani Peklenik za pomoč pri izdelavi diplomskega naloge. Zahvaljujem se ji tudi za lektoriranje.

Na koncu gre zahvala še vsem drugim, predvsem moji družini, ki mi je stala ob strani v času študija, prijateljem in znancem, ki so me spodbujali na moji študijski poti.

IZJAVA

»Študentka Barbara Fende izjavljam, da sem avtorica tega diplomskega dela, ki sem ga napisala pod mentorstvom Ane Peklenik.«

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

Dne _____

Podpis: _____

POVZETEK

V diplomskem delu. bomo opisali lastnosti, ki naj bi jih imel dober poslovodja. Osnovni cilj sistema Kranjskega Kolačka je povezava sistema z vsakodnevnim delom vseh zaposlenih: administracije, slaščičarjev, pomočnikov, šoferjev, prodajalk in poslovodje. Pri odnosu do sodelavcev, še posebej, če so mu podrejeni, pa se vodje žal pogosto neprimerno vedejo. Od njih zahtevajo brezhibno opravljeno delo ("delo, opravljeno do zadnje kaplje znoja"), čeprav včasih tudi sami grešijo. Ne potrudijo se razumeti ljudi, s katerimi sodelujejo, raje se spuščajo v konflikte in jim vsiljujejo svoj prav, čeprav ima vsak pravico do svojega mnenja. Komuniciranje v organizaciji bi se dalo izboljšati na več načinov. Predlagamo naslednje:

- osebni kontakt z vodjem,
- pravilno organizacijo,
- ustrezne medsebojne odnose,
- upoštevanje predlogov, ki jih dajejo zaposleni.

Opisali bomo lastnosti dobrega vodja, značilnosti uspešnega poslovodja in ugotavljali, kako je to v Kolačku. V podjetju so slabi odnosi in v raziskovalnem delu bomo ugotavljali razloge za to.

KLJUČNE BESEDE

- komunikacija
- poslovodja
- odnos

ABSTRACT

In this final project assignment I will describe the characteristics that every good manager should have.

The basic aim of the Kranjski kolaček system is connecting the system with everyday work of all employees: the administration, confectioners, auxiliary assistants, drivers, shop assistants and the manager. However, as far as their relationship towards their co-workers, especially subordinate, is concerned, the managers often misbehave. The employees must do their job without a flaw, but the managers often do otherwise. They do not try to understand the people they work with, but rather come into conflict with them and force upon them their right, despite the fact that everyone has the right to their own opinion.

The communication in an organization can be improved in several ways:

- personal contact with the manager
- correct organization
- mutual relations
- improvement proposals, given by the employees

I am interested in the characteristics of a good and successful manager and how this appears in Kranjski kolaček. The relations in this company are bad and I will find the reasons for it by means of this research.

Key words:
communication,
manager,
relationship

KAZALO

1	UVOD.....	1
1.1	PREDSTAVITEV PROBLEMA	1
1.2	PREDSTAVITEV PODJETJA MERCATOR	1
1.2.1	PREDSTAVITEV OBRATA KRANJSKI KOLAČEK	2
1.3	PREDPOSTAVKE IN OMEJITVE	2
1.4	METODE DELA	2
2	VODENJE	3
2.1	SPLOŠNO O VODENJU	3
2.2	LASTNOSTI USPEŠNIH VODIJ	3
2.3	KONSTRUKTIVNO REŠEVANJE KONFLIKTOV	5
2.4	RAZLIČNI STILI VODENJA	7
3	POSLOVNO KOMUNICIRANJE	7
3.1	OSNOVE USPEŠNEGA POSLOVNEGA KOMUNICIRANJA	7
3.2	NAMEN KOMUNICIRANJA	8
3.3	NAMEN POSLOVNEGA KOMUNICIRANJA	9
3.4	CILJI IN STRATEGIJA POSLOVNEGA KOMUNICIRANJA	9
3.5	SESTAVINE KOMUNICIRANJA	9
4	MOTIVACIJA	11
4.1	OPREDELITEV MOTIVACIJE	11
4.2	ZA DELO SMO NAJBOLJ MOTIVIRANI, ČE ZNAMO V NJEM NAJTI SMISEL	13
4.3	NAJBOLJŠI NAČIN MOTIVIRANJA IN STIMULIRANJA	15
5	KAKO OBVLADUJEMO MOTNJE	16
5.1	KAKO IZBOLJŠUJEMO SPORAZUMEVANJE	17
6	LETNI RAZGOVORI	17
7	KODEKS	19
8	ANALIZA ANKETE O ZADOVOLJSTVU ZAPOSLENIH V MERCATORJU – KRANJSKI KOLAČEK	22
9	ZAKLJUČEK	32
	LITERATURA IN VIRI	33
	PRILOGA: ANKETNI VPRAŠALNIK	34

KAZALO SLIK

Slika 1: Razsežnost komuniciranja	8
Slika 2: Sestavine komunikacijskega sistema	9
Slika 3: Mehanizmi motiviranja	12
Slika 4: Grafični prikaz anketiranih glede na spol	22
Slika 5: Grafični prikaz razporeditve anketiranih glede na starost	23
Slika 6: Grafični prikaz izobrazbene strukture anketiranih	23
Slika 7: Grafični prikaz anketiranih glede na delovne izkušnje	24
Slika 8: Stolpčni prikaz mnenja anketiranih o odnosu do vodje	25
Slika 9: Grafični prikaz mnenja anketiranih o odnosu do dela	28
Slika 10: Grafični prikaz mnenja anketiranih o odnosu do sodelavcev	30

KAZALO TABEL

Tabela 1: Pogovor med vodjo in sodelavcem na rednem letnem razgovoru	17
Tabela 2: Trditve v zvezi z vodjo	25
Tabela 3: Trditve v zvezi z odnosom do dela	27
Tabela 4: Trditve v zvezi z odnosom do sodelavcev	30

1 UVOD

V diplomskem delu bomo opisali lastnosti, ki naj bi jih imel dober poslovodja. Naloga je sestavljena iz 7 poglavij. V 1. poglavju predstavljamo podjetje Mercator. V 2. poglavju opisujemo vodenje in kakšen naj bi bil vodja V 3. poglavju nakažemo, kako motiviramo delavce. V 4. poglavju ugotavljamo, kako obvladujemo motnje med sporazumevanjem. V 5. poglavju povzemamo letne razgovore med vodjo in delavcem. V 6. poglavju predstavljamo kodeks, ki se ga moramo držati zaposleni v Mercatorju. V 7. poglavju analiziramo anketo o zadovoljstvu med zaposlenimi v obratu Kranjski kolaček.

1.1 PREDSTAVITEV PROBLEMA

Po mojem mnenju poslovodja našega obrata premalo komunicira z zaposlenimi, nima ustreznega odnosa do podrejenih, hkrati menim, da bi vodja lahko bolje organiziral delo in da bi moral imeti več stika z zaposlenimi. S predstavitvijo rezultatov ankete bi vodja lahko dobil pomembne informacije o mnenju zaposlenih in z upoštevanjem vsaj nekaterih bi se odnosi med zaposlenimi in vodjo zagotovo izboljšali.

1.2 PREDSTAVITEV PODJETJA MERCATOR

Zgodovina Mercatorja sega v leto 1949, ko je bilo ustanovljeno podjetje na debelo Živila Ljubljana, predhodnik družbe Poslovni sistem Mercator, d. d. Leta 1953 je začela delovati družba z imenom Mercator kot trgovinsko podjetje na debelo s sedežem v Ljubljani. Temeljna značilnost Mercatorjevega razvoja do začetka devetdesetih let je bila interesno povezovanje manjših lokalnih trgovinskih, industrijskih, kmetijskih, gostinskih in storitvenih podjetij, pri čemer so vsa ohranila svojo pravno samostojnost. Leta 1990 se je Mercator registriral kot Poslovni sistem Mercator, d. d., ki so ga z neodplačanim prenosom kapitala na krovno družbo ustanovila prej povezana podjetja: to je pomenilo začetek njihove koncernske organiziranosti. Leta 1995 je bil Poslovni sistem Mercator, d. d. vpisan v sodni register kot delniška družba v zasebni lasti. Leta 1997 je družba Mercator, d. d. dobila novo upravo s predsednikom Zoranom Jankovičem načelu in sprejela razvojni načrt. V podjetju je bilo zaposlenih 8086 ljudi. V obdobju od leta 1998 do 2002 se je začelo odvijati intenzivno kapitalsko povezovanje oziroma prevzemi 18 trgovinskih družb v Sloveniji. Leta 2003 si je z nakupom večinskega deleža družbe Živila, d. d. utrdil tržni položaj ter povečal konkurenčnost na Gorenjskem, v Podravju in Prekmurju. Svojo trgovsko mrežo je razširil v države bivše Jugoslavije. Leta 2006 je nalogo predsednika uprave prevzel Žiga Debeljak.

STUKTURA DEJAVNOSTI PS MERCATOR

1. Maloprodaja – prodaja na drobno
 - a. Suhi program (osnovna živila)
 - b. Sveži program (mleko, mlečni izdelki, zamrznjeni program, sadje)
 - c. Neživila I (kozmetika, čistila, papir)
 - d. Neživila II (tehnika, tekstil)
 - e. Tekstil in galanterija
 - f. Kozmetika
 - g. Tehnična veriga (gradbeni material)
 - h. Športna veriga (Intersport)

2. Proizvodnja
 - a. Emba
 - b. Eta Kamnik
 - c. Pekarna Grosuplje

3. Storitve
 - a. Hoteli M

1.2.1 Predstavitev obrata Kranjski kolaček

Kranjski kolaček se nahaja v samem središču mesta Kranj, na Tavčarjevi ulici 17, kjer je proizvodnja dnevno svežega peciva in prodajalna naših izdelkov. V proizvodnji se ukvarjamo tako s pripravo svežega peciva, kot so torte in rezine, kot tudi s peko piškotov.

V Kranjskem kolačku je zaposlenih štiriindvajset delavcev v proizvodnji, trije v trgovini, dva v administraciji in vodja enote. Vodja enote je neposredno podrejen upravi Pekarn Grosuplje. Do leta 2003 je enota spadala v okvir podjetja Živila, d. d. Mercator je z nakupom Živil, d. d postal večinski lastnik. Do ponovnega prenosa lastništva je prišlo v začetku leta 2007 in tako obrat sedaj spada pod Pekarno Grosuplje.

1.3 PREDPOSTAVKE IN OMEJITVE

Raziskava je omejena; nanaša se le na 30 ljudi, zaposlenih v slaščičarski delavnici. Predpostavljamo, da bo raziskava pokazala slabe medsebojne odnose, saj delavci niso zadovoljni, nimajo možnosti napredovanja.

1.4 METODE DELA

V teoretičnem delu smo povzeli ugotovitve različnih avtorjev, v praktičnem delu pa smo raziskali mnenje z anketo.

2 VODENJE

2.1 SPLOŠNO O VODENJU

Vodenje je danes daleč najpomembnejši dejavnik uspeha oziroma neuspeha poslovne združbe. Nihče se ne rodi kot vodja. Vodja naj bi zelo preudarno usmerjal svoje moči in moči drugih. Pomembna lastnost vodje je usmerjanje, izkoriščanje lastnih sposobnosti in vizija. Vsi vodje imajo vizijo, ki predstavlja prihodnost podjetja. Najpomembnejši del vizije so vrednote, za katere se človek zavzema, za katerimi stojijo drugi, organizacija, podjetje. Vodje pomagajo uresničiti cilj določene organizacije, če seveda vedo, kakšen je. Naloga vodje je razločno opredeliti cilj, prepričati ostale o njegovi pomembnosti in jih spodbuditi k njegovemu uresničevanju. Jasnost je ključni dejavnik vizije in učinkovitega vodenja. Druga lastnost vodenja, ki je tako pomembna, da se popolnoma prepleta z vizijo, je pogum. Vodja mora imeti pogum, da naredi vse potrebno za uresničitev vizije. Pogum pomeni, da se zna vsak postaviti zase in da stori, kar je treba storiti. Pogum je najlažje prepoznavna lastnost velikih vodij. Pogum je tudi sposobnost tveganja. Vodje so vedno usmerjeni v prihodnost. Vodje so strateški misleci in strateški načrtovalci. Ljudje sami sebe oblikujejo v vodilne osebnosti. Človek postane vodja, če se nenehno razvija tako na zasebnem kot na poklicnem področju. Ena izmed pomembnih lastnosti vodij prihodnosti je stalno učenje in rast. Vodenje je neprekinjen tok aktivnosti. Bistvo vodenja so rezultati.

2.2 LASTNOSTI USPEŠNIH VODIJ

DISPOZICIJE so prirojene in pridobljeni umski potenciali.

Ključne lastnosti

- a. SPOSOBNOSTI – lastnosti, potrebne za opravljanje kake dejavnosti:
 - uspešno razumevanje in iznajdljivost v novih situacijah brez znanja in izkušenj,
 - uporaba znanja in izkušenj,
 - zmožnost osredotočenja na več stvari hkrati.
- b. OSEBNOST – psihološko jedro človeka, ki na svoj način občuti, doživlja, misli in deluje:
 - dominantnost: težnja po prevladovanju in vplivanju na druge ljudi,
 - empatija: zmožnost vživeti se v čustva drugega,
 - osebna prožnost: prilagodljivost spremembam,
 - frustracijska tolerantnost: čustvena stabilnost.

SPROŠČANJE POTENCIALA: dejavniki, ki vodijo k uresnitvi zamisli

- a. MOTIVACIJA ZA VODENJE – stanje zavestnega hotenja in pripravljenosti na vplivanje na ljudi, da bi dosegli cilje:
 - veselje do vodenja ljudi,
 - navdušenje sodelavcev za delo z lastnim zgledom,
 - skrb za dobro vzdušje med sodelavci.

b. USTVARJALNOST PRI VODENJU – izvirno prilagajanje vsakokratni situaciji in preraščanje obstoječega načina vodenja:

- oblikovanje jasne vizije o ključnih ciljih skupaj s sodelavci,
- spodbujanje sodelavcev k izvirnim rešitvam problemov,
- preučevanje novih, učinkovitejših prijemov pri vodenju.

ETNIČNOST – ravnati moralno, prav, pravilno, načelno:

- poštenost,
- iskrenost,
- dobro, pravično in koristno ravnanje,
- strpnost do drugačnega.

Pomembne lastnosti

SAMOPODOBA – mnenje, ocena o sebi, odnos do sebe

a. ODGOVORNOST – skrb za kakovostno izpolnitev zaupanega:

- pripravljenost prevzeti odgovornost za lastno ravnanje,
- pripravljenost prevzeti odgovornost za ravnanje sodelavcev,
- pripravljenost sankcionirati neodgovornost.

b. ODLOČNOST – nemudoma in energično, a odgovorno izbiranje možnosti:

- samozavest pri odločanju,
- nagnjenost k tveganju,
- hitro odločanje.

c. POZNAVANJE SEBE – stališča o sebi in nadaljnje namere s seboj:

- dobro mnenje o sebi,
- samokritičnost,
- jasni življenjski, poklicni cilji.

VEŠČINE – rutinirano, tekoče izvajanje dejavnosti

a. ORGANIZIRANJE – delitev dela in vlog, postavljanje pravil, zagotavljanje virov, pogojev za delo:

- poverjanje in koordiniranje nalog,
- postavljanje pravil skupaj s sodelavci,
- obvladovanje organizacijskega znanja.

b. ZNANJE IN SPRETNOST ZA VODENJE – v praksi preizkušene metode za učinkovito ravnanje z ljudmi:

- obvladovanje komuniciranja,
- poznavanje mehanizmov medosebnih odnosov,
- uspešnost pri preprečevanju in reševanju konfliktov.

c. IZRAZNA MOČ – lahkotnost, zanimivost in vplivnost, moč besednega, nebesednega in situacijskega izražanja:

- veselje do nastopanja pred drugimi,
- zanimivo, razumljivo in duhovito sporočanje,
- vpliv na publiko.

Zaželene lastnosti

- a. RAZGLEDANOST – širok, izviren, filozofski pogled na svet, stroko in poslovnost:
 - usmerjenost k preraščanju ozke strokovnosti,
 - prizadevanje za aktivno znanje čim več tujih jezikov in navezovanje znanstev,
 - biti svetovljan(ka) in hkrati ceniti lastno kulturo.

- b. DUHOVITOST – ustvarjalnost v izražanju:
 - izvirnost pri izražanju,
 - duhovitost, ustvarjanje sproščenega vzdušja,
 - preusmerjanje krize k priložnosti s humorjem.

- c. STRATEŠKO RAZMIŠLJANJE – odkrivanje izvirne poti k postavljenim ciljem:
 - dober občutek za nove priložnosti,
 - predvidevanje pomembnejših dogodkov, načrtovanje lastne prihodnosti.

(<http://www.vodja.com>)

2.3 KONSTRUKTIVNO REŠEVANJE KONFLIKTOV

Ravnanje v delovnem okolju usmerjajo številni cilji, interesi in vrednote posameznikov, ki so si marsikdaj v nasprotju. V teh primerih se ustvarjajo konflikti. Vodja, ki misli, da so konflikti med zaposlenimi nepotrebni in da se njihovo nastajanje lahko v celoti prepreči, ni na poti do uspeha. Res je napeto situacijo najbolj enostavno in najhitreje pripisati nekaterimi konfliktnim posameznikom ali jo enostavno pomesti pod preprogo, toda ali je to tudi najpametneje? Zanimivo je, da ima pojem konflikta običajno prizvok negativnosti. Če pa dobro premislimo, so ravno nasprotja tista, ki povzročajo preskok s statičnega stanja. Ob njih se zavemo, da obstajajo določeni problemi, pripravijo nas do tega, da iščemo in implementiramo nove rešitve. Na tak način uvajamo potrebne spremembe in posredno razvoj. Teorija sicer ločuje med zdravimi konflikti, ki so konstruktivni in gradijo, ter nezdravimi konflikti, ki so destruktivni in podirajo. Skoraj vsak konflikt ima potencial, da postane konstruktiven, če se z njim pravilno soočimo. Če si pred njim zatiskamo oči ali se ga lotimo na napačen način, postane destruktiven. Nepravilno postopanje v primeru konfliktov lahko pripelje do cele vrste negativnih posledic. Vplivalo bo na slabšanje organizacijske klime in nižanje ravni motivacije, velikokrat pa lahko povzroči tudi odhod zaposlenih iz podjetja. In to predvsem tistih, ki si lahko najdejo drugo zaposlitev.

Vodenje ljudi: pojem, ki izginja?

Vodenje ni "vodenje ljudi", kot se pogosto laično opisuje, ampak gre za "vodenje ljudi, ki morajo opraviti določeno nalogo". Razlika med obema pojmomoma je monumentalna in nikakor ne zgolj semantična. Razlika je namreč v ljudeh – kako

le-ti "doživljajo" vodenje, kaj je z njihovo motivacijo, osebno rastjo in razvojem, zmožnostmi in pripravljenostjo, kako kakovostno so definirane naloge. Za takšen slog vodenja pa se je potrebno seveda tudi usposablјati.

Prirojene in priučene veščine menedžerjev

Prirojeno:

- prilagajanje situacijam,
- posluh za okolje,
- ambicioznost, želja po dosežkih in moči,
- samozavest,
- pripravljenost na sodelovanje,
- odločnost,
- želja vplivati na druge,
- dominantnost,
- energičnost,
- vztrajnost,
- visoka tolerance za stres,
- sprejemanje negotovosti,
- pripravljenost prevzemati odgovornost.

Priučeno:

- modrost,
- sposobnost koncentracije,
- kreativnost,
- diplomatskost in taktičnost,
- tekoče izražanje,
- znanje o skupinskem reševanju problemov,
- organiziranost,
- socialnost.

(<http://www.dialogos.si>)

2.4 RAZLIČNI STILI VODENJA

Človek se ne rodi kot vodja, ampak to šele postane. V vsakem človeku se skriva ogromen potencial učinkovitega vodenja. Vsak vodja mora imeti nekaj sodelavcev. Naloga vodenja in menedžmenta je dosegati rezultate s pomočjo drugih, pridobiti ljudi, da opravijo delo. Pri tem je eno najpomembnejših orodij sposobnost ravnanja z različnimi ljudmi v različnih situacijah na ustrezen način, tako da so vidni ustrezni rezultati. Izbira primerne stila vodenja je odvisna od situacije. Stili vodenja:

- naročanje,
- prodajanje,
- dodeljevanje nalog in
- sodelovanje.

Stili vodenja se razlikujejo glede na udeležence in glede na osebnost vodje (Tracy, 1999).

3 POSLOVNO KOMUNICIRANJE

Komunicirati pomeni izmenjavati, posredovati misli, informacije, sporazumevati se, komunikacija pa je sredstvo, ki omogoča izmenjavo, posredovanje informacij – komunikacijsko sredstvo. Pojem komuniciranje izhaja iz latinske besede *communicare* in pomeni posvetovati se, razpravljati, vprašati za nasvet. To pomeni, da udeleženci s komuniciranjem izmenjujejo informacije, znanje in izkušnje. Komuniciranje je v raznih oblikah tako razširjeno in tako zelo povezano z našim življenjem, da ga jemljemo kot nekaj samoumevnega in danega. Zato se običajno ne zavedamo izrednega pomena, ki ga ima komuniciranje v vsakodnevnem družabnem in gospodarskem življenju in ki se kaže v tem, da je človekovo obnašanje skoraj vedno rezultat ali funkcija določene oblike komuniciranja. Z drugimi besedami, komuniciranje je v veliki meri determinanta tega obnašanja. Naša mnenja, misli, izrečena stališča in nagnjenja so izidi mnogih komunikacijskih dejanj: na eni strani raznih oblik govornega in drugega neposrednega komuniciranja, na drugi strani pa pisnega in drugega posrednega komuniciranja.

3.1 OSNOVE USPEŠNEGA POSLOVNEGA KOMUNICIRANJA

1. Komuniciranje je ena izmed najpomembnejših dejavnosti menedžerjev in strokovnjakov v organizacijah, skoraj ni naloge, ki bi jo mogli opraviti brez komuniciranja.
2. Kako določimo cilje komuniciranja in kako jih dosegamo, kaj je strategija komuniciranja in kaj jo sestavlja?
3. Kakšna je razlika med učinkovitim komuniciranjem in uspešnim komuniciranjem?
4. Kako se poslovno komuniciranje razlikuje od neposlovnega, zasebnega komuniciranja?

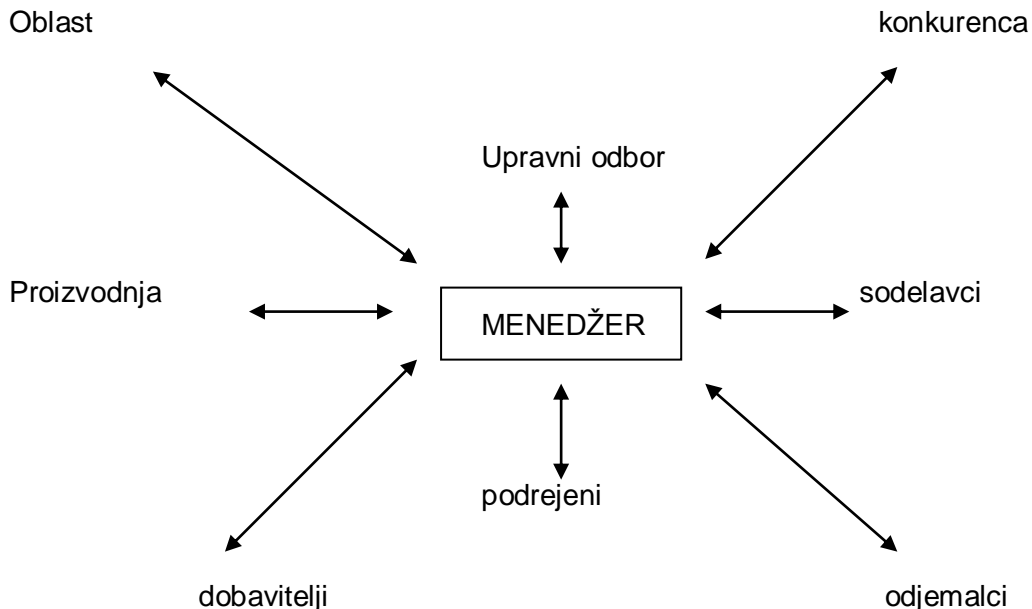
5. Ali se komuniciranju moremo izogniti – ali moremo »nekomunicirati«?

6. Kako je mogoče komuniciranje uporabiti za vplivanje za udeležence, kako ravnamo, če se vplivanju upirajo, in kako izbiramo slog komuniciranja, s katerim najučinkoviteje vplivamo na udeležence?

3.2 NAMEN KOMUNICIRANJA

Poslovno komuniciranje je pomemben del dejavnosti članov vsake organizacije, namenjeno pa je postavljanju ciljev organizacije in doseganju teh ciljev, torej politiki organizacije. Poslovno komuniciranje poteka:

- navzven, iz organizacije v zunanje okolje (to je na primer komuniciranje z odjemalci in dobavitelji, s konkurenti, oblastmi) in
- znotraj organizacije: med ravnimi v organizacijami, med deli organizacije in med funkcijami organizacije.



Slika 1: Razsežnost komuniciranja (vir: Možina et al., 1998)

3.3 NAMEN POSLOVNEGA KOMUNICIRANJA

Oblike komuniciranja omogočajo:

- dajanje ali dobivanje informacij,
- medsebojno izmenjavo podatkov, mnenj,
- vzdrževanje poslovnih, tržnih stikov,
- delovanje in prenos idej, zamisli, rešitev,
- začenjanje, razvoj in končanje dela,
- nabavo, prodajo, pogodbe,
- pregled, usmerjanje in usklajevanje tržnih poslov, dejavnosti,
- reševanje tekočih in potencialnih problemov ter
- raziskovalno in razvojno dejavnost.

3.4 CILJI IN STRATEGIJA POSLOVNEGA KOMUNICIRANJA

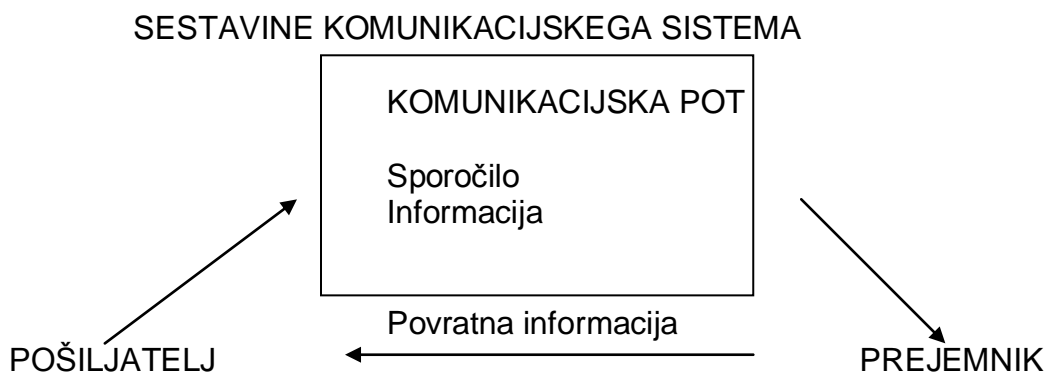
Poslovno komuniciranje je ciljna dejavnost, namenjena doseganju za organizacijo koristnih ciljev. Cilji komuniciranja kot katerekoli dejavnosti v organizaciji naj bodo predvsem:

- merljivi: ko komuniciramo, moramo vedeti, ali počnemo to dobro in prav;
- dosegljivi: postavljanje nerealnih ciljev je škodljivo, saj jalova prizadevanja, da bi jih dosegali, porabijo moč udeležencev in sredstva organizacije;
- izzivni: uspešno je le komuniciranje, ki zastavljene cilje tudi dosega, zato je strategija komuniciranja za doseganje ciljev komuniciranja vsaj toliko pomembna kot cilji sami.

3.5 SESTAVINE KOMUNICIRANJA

Najbolj preprost komunikacijski sistem sestavljajo štiri sestavine:

- pošiljatelj,
- prejemnik,
- sporočilo in
- komunikacijska pot.



Slika 2: Sestavine komunikacijskega sistema (vir: Možina et al., 1998)

POŠILJATELJ IN PREJEMNIK

Pošiljatelj je oseba, ki sporočila snuje in oddaja. Pri tem naj upošteva temeljna pravila uspešnega komuniciranja:

- pošiljatelj naj ima jasno opredeljen cilj – kaj hoče sporočiti prejemniku,
- sporočilo naj bo jasno in razumljivo, da bo prejemnik razumel, kaj mu sporoča pošiljatelj,
- pošiljatelj naj kar najbolje razume osebo ali osebe, ki jim posreduje sporočilo – njihove vrednote, vlogo in interese: od tega je v veliki meri odvisno, kako bodo sporočilo dojemali in kako se bodo odzvali nanj;
- pošiljatelj naj skuša razumeti lastno ravnanje v procesu komuniciranja, saj bo tako bolje predvideval odzive prejemnikov.

Pošiljatelj naj pozna pravila komuniciranja, da lahko izbere način, kako bo komuniciral: govorno, pisno, nebesedno ali kombinirano.

Prejemnik je oseba, ki ji je sporočilo namenjeno in ki sporočilo sprejme. Pogoj za komuniciranje je tako sposobnost pošiljatelja, da sporočilo pošlje, kot tudi sposobnost prejemnika, da ga sprejme.

Sporočilo vsebuje dejstvo, mnenje, željo, informacije, ki jih želi pošiljatelj prenesti sprejemniku. Izrazimo ga z besedami, gibi ali z drugačnimi znaki, zato ga pogosto imenujemo kar signal. Sporočilo naj bo razumljivo, da bo prejemnik vedel, kaj želi oddajnik povedati.

Komunikacijski kanal je pot, po kateri potuje sporočilo od pošiljatelja k prejemniku. Lahko so to neposredni stiki med pošiljateljem in prejemnikom, pisma ali razni tehnični posredniki, zlasti telekomunikacijske zveze (Možina, 1998).

4 MOTIVACIJA

Vloga zaposlenih in pojem dela se skozi čas spreminja. Človek predstavlja s svojim znanjem, motiviranostjo in sposobnostmi zelo pomembno premoženje vsakega podjetja, zato lahko prav s preučevanjem ljudi v podjetjih izboljšamo učinkovitost dela. Prav znanje, izkušnje in ustvarjalnost zaposlenih predstavljajo konkurenčno prednost vsakega podjetja. Pomembno je, da so zaposleni pripravljene svoje znanje izpopolnjevati, sprejemati nove izzive in da so pripravljene tudi na spremembe. Zato seveda pričakujejo, da tudi podjetje spoštuje njihove potrebe in vrednote, da podpira njihove interese tako glede njihovega delovnega kot njihovega osebnostnega razvoja. Zelo pomembno vlogo ima pri tem vodja s svojim stilom vodenja, še zlasti pri ustvarjanju pozitivne naravnosti, reševanju konfliktov ter posledično pri zadovoljstvu in motiviranosti zaposlenih.

Za uspešno poslovanje podjetja je med drugim ključnega pomena motiviranost zaposlenih. Ni sporno, da je človek ključni dejavnik vseh aktivnosti, zato se vlaganje vanj obrestuje. Če podjetje odkrije, kaj zaposlenega motivira, ima na razpolago najmočnejše orodje za ravnanje z njim. Motiviranje kot področje ravnanja s človeškimi viri igra torej pomembno vlogo pri zagotavljanju konkurenčnosti podjetja.

4.1 OPREDELITEV MOTIVACIJE

Motiviranje največkrat razumemo kot nekaj koristnega, nekaj, s čimer ljudje pridobijo moč ter postanejo pripravljene ustvarjalno delati. Motivacija se predvsem nanaša na vprašanje, kako ravnati z ljudmi in hkrati doseči, da bi bili ti s svojim delom zadovoljni.

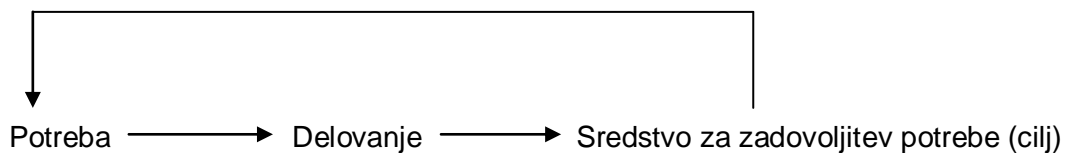
Mnogo težje pa je odgovoriti na vprašanje, kako doseči, da bo njihovo delovanje usklajeno s potrebami podjetja, saj spodbuditi in ohranjati motiviranost pri drugih ni tako preprosto.

S pojmom motivacija se je ukvarjalo že mnogo znanih ljudi, ki so ga preučili in ga preučujejo še danes. Ugotovimo lahko, da različni avtorji opredeljujejo pomen motivacije različno, kar se med drugimi kaže tudi v precejšnjem številu motivacijskih teorij. Zato lahko rečemo, da je motivacija zelo kompleksen pojav.

Motivacija usmerja in spodbuja naše vedenje. Definirana je kot proces spodbujanja hotenj, motivov, nastalih v človekovi notranjosti ali v njegovem okolju na podlagi potreb, ki usmerjajo njegovo delovanje k cilju. Nobena človeška dejavnost in ravno tako tudi vedenje ne nastane kar samo od sebe. Človeške dejavnosti in njegovo vedenje so motivirani oz. so posledica številnih potreb. Na človeka in njegovo delovanje vplivajo njegove potrebe, cilji, želje, ideali, vrednote, volja, interesi ... Prav motivacija predstavlja dejansko hotenje, ki človeka pripravi k dejavnosti in mu hkrati omogoča, da pri tej dejavnosti vztraja. Motivacija je notranja gonilna sila, ki usmerja tako vodenje človeka kot tudi njegovo ravnanje.

Mehanizem motiviranja

Motivacija je proces, zaradi katerega se ljudje obnašajo in delujejo v določeni smeri. Mehanizem motivacije predstavlja vse, kar vodi ljudi k aktivnostim. Mehanizem motivacije je nazorno analiziral Lipovec.



Slika 3: Mehanizmi motiviranja (vir: Lipovec, 1978)

Motivacija usmerja človekove aktivnosti k njegovim ciljem. Vsaka aktivnost je spodbujena z eno ali več potrebami. Za delovanje človek najprej potrebuje potrebo, ki jo občuti kot pomanjkanje nečesa, željo po zadovoljitvi, pridobitvi nečesa novega. Potreba predstavlja močan občutek nečesa v organizmu. Nezadovoljena potreba povzroči v človeku napetost, željo, potrebo po zadovoljitvi le-te.

Zelo pomemben element mehanizma motiviranja je k ciljem usmerjeno delovanje. Človek začne delovati, ko začuti določeno potrebo in vidi pred seboj način, kako bi jo lahko zadovoljil. S tem se začne aktivnost, ki je usmerjena proti cilju. Ljudje delujejo tako zaradi zadovoljevanja svojih potreb kot tudi zaradi zadovoljevanja potreb svojih bližnjih, pri čemer delovanje razumemo kot iskanje cilja in pridobivanje sredstev, s katerimi bomo zadovoljili potrebo. Prav motivirano delovanje je tisto, ki je usmerjeno k vnaprej zastavljenemu cilju in z uresničitvijo katerega je mogoče zadovoljiti potrebo. Bistvo je to sredstvo, s pomočjo katerega uresničujemo svoje cilje.

V podjetju je delovanje povezano z delovnimi nalogami, ki so delegirane zaposlenim. Delovne naloge so povezane z nagradami, ki zaposlenim pomenijo njihov cilj oziroma sredstvo za zadovoljitev potrebe. Pogoji za uspešno delovanje podjetja je predvsem pravilno usklajevanje ciljev podjetja in individualnih ciljev zaposlenih.

Sredstvo za zadovoljitev potrebe predstavlja cilj delovanja, katerega namen je zadovoljitev želja in pričakovanj, ki nastajajo tako na osnovi materialnih kot tudi nematerialnih potreb. Prav cilji so tisti spodbujevalni oz. motivacijski dejavniki, ki sprožajo in usmerjajo delovanje ljudi.

Mehanizem motiviranja je individualni, psihični mehanizem, zato spada v predmet preučevanja psihologije. Tisti trenutek, ko ljudje v svojih potrebah ali s cilji pridejo v stik z drugimi ljudmi, nastanejo med njimi razmerja motivacije, ki so organizacijsko dejstvo in tudi predmet za preučevanje organizacijske vede, čeprav temeljijo na psihičnem mehanizmu. Iz motivacijskih razmerij med več ljudmi in skupinami pa nastanejo motivacijske strukture. Psihični mehanizem motiviranja (motivi oziroma nezadovoljena potreba posameznika) pojasni razloge za delovanje posameznika, medtem ko motivacijske strukture pojasnijo razloge, zakaj ljudje v združbi delujejo

skladno. Motivacijska struktura določa, v katero smer in s kakšno močjo se bo delovanje razvijalo in v katero smer ne.

Če sklenem, lahko motivacijsko razmerje razumemo kot povezavo ali razmerje potreb dveh oseb ali pa kot povezavo ali razmerje ciljev ali interesov dveh oseb. V primeru več kot dveh oseb govorimo o motivacijski strukturi. Če želimo spoznati motivacijska razmerja in strukture, moramo najprej poznati različne zvrsti potreb, njihove cilje in interese ter značilnosti mehanizma motiviranja pri posameznikih in povezave med njimi.

K motivaciji lahko pristopimo na dva načina – s pomočjo preučevanja potreb ali s pomočjo preučevanja ciljev. Številna razmišljanja o motivaciji temeljijo na konceptu potreb in na cilju osredotočenega obnašanja.

4.2 ZA DELO SMO NAJBOLJ MOTIVIRANI, ČE ZNAMO V NJEM NAJTI SMISEL

Da bi si lažje odgovorili na to vprašanje, je pomembno vedeti, kaj nas motivira za delo tudi sicer.

Plača – ni zadosten motiv

Denar oz. plača je vsekakor nujen pogoj, da se lahko posvetimo delu, saj je s tem poskrbljeno za našo gmotno varnost. Kljub temu pa plača in druge ugodnosti niso dovolj, da bi nas motivirale. Raziskave so celo pokazale, da lahko nagrade ali plačilo spodkopljajo veselje do dela. Najprimernejša služba bi bila tista, ki bi jo opravljali tudi, če ne bi bila plačana in zato je zelo na mestu vprašanje, ali imam vsaj približno tako službo. Žal v današnji družbi ne gre, da bi bil brez denarja, zato je treba delati za denar in vsak delavec tudi zasluži svoje plačilo, kljub temu pa plačilo ni in ne sme biti edino, kar nas motivira za delo.

Če predolgo opravljamo isto delo, postane kljub dobri plači rutinsko in nezanimivo, manjka nam izzivov in posledično nam drastično upade tudi motivacija. Do neke mere lahko upad motivacije sicer nadomestimo z voljo ali prisilo, če ne zaradi drugega iz finančnih razlogov, a tudi moč volje, ki jo sicer tako kot moč mišic lahko krepimo, oslabi, če jo preveč uporabljamo. Poleg tega obstaja nevarnost, da »pregorimo« in popolnoma izgubimo voljo do dela ali celo do življenja.

Poleg zunanjih oblik motivacije so pomembne tudi notranje. V splošnem ločimo tri tipe: radovednost, potrebo po kompetentnosti in učinkovitosti ter potrebo po dosežkih.

Sledimo vedoželjnosti

Namesto da bi se skušali prisiliti k delu, raje poskrbimo, da bo naše delo izpolnjevalo tri temeljne prvine notranje motivacije, in sicer radovednost, potrebo po (razvijanju) sposobnosti in potrebo po dosežkih. Ne zanemarjajmo stvari, ki pri delu pritegnejo pozornost oziroma zbudijo radovednost, z izgovorom: »Sedaj nimam časa za to, ker imam veliko dela.« Če si bomo vzeli nekaj trenutkov za tisto, kar nam je vzbudilo zanimanje, se nam bo to lahko že takoj, gotovo pa v bližnji prihodnosti, bogato obrestovalo. Pomembno je tudi, da pri delu razvijamo znanje in sposobnosti,

zato se ne izogibajmo izzivom in priložnostim za učenje tako na delovnem mestu kot tudi na kakšnem seminarju ali drugem izobraževanju. Če hočemo, da bo delo ostalo zanimivo, potrebujemo vedno nove dosežke, stvari, ki so nam v izziv, take, ki še malo presegajo tisto, kar smo dosegli do sedaj.

Razvijanje občutka pristojnosti

Na začetku delovne dobe, ko začnemo določeno službo, nam običajno ni treba skrbeti za motivacijo, saj nam je vse novo in izziv. Ko preteče nekaj časa in se dela navadimo, pa se nam razvija občutek kompetentnosti. Vedno bolj smo zadovoljni s svojimi dosežki in vedno bolj se nam zdi, da delo obvladamo. To nas motivira in nadomesti radovednost in izziv, ki sta kot motivacijska elementa prevladovala na začetku. Še pozneje, ko delo ni več novo in se nam sposobnosti ne razvijajo več, pa lahko začne motivacija upadati. To se seveda na delovni uspešnosti ne pozna takoj, saj s pomočjo pridobljenih izkušenj lahko do precejšnje mere nadomestimo upad motivacije. A prej ali slej bo, če česa ne ukrenemo, pomanjkanje motivacije obrodilo svoje slabe sadove. To pa je tudi čas, ko je treba začeti razmišljati o spremembi dela, najsi bo znotraj iste dejavnosti v smislu napredovanja ali zamenjave delovnega mesta ali pa s spremembo zaposlitve.

Smisel opravljenega dela

Poleg radovednosti ter potrebe po kompetentnosti in dosežkih pa na motivacijo močno vpliva tudi pomen oz. smisel, ki ga v delu vidimo in vlogo le-tega pri naših dolgoročnih ciljih. Tudi ko nam delo ni več novo in se naše sposobnosti ne razvijajo več dovolj, nam pomen, ki ga ima naše delo, zagotavlja močan vir motivacije, ki po moči lahko celo presega vse druge. Četudi je naše delo pretežno rutinsko, smo zanj lahko visoko motivirani, če le vidimo smisel v tem, kar počnemo. Če to, kar delamo, predstavlja korak na poti do večjih ciljev oziroma nam pomaga pri uresničevanju naših sanj ali pa s tem, kar delamo, sodelujemo pri nečem pomembnem že v sedanosti, bomo v splošnem za delo bolj motivirani, kot če v njem ne vidimo ne smisla in ne pomena za prihodnost.

O vprašanju, kako se prav po čudovitem dopustu spet motivirati za delo, pa tole: lahko se s tem problemom aktivno spopademo in si zadamo za cilj, da se bomo v delo zagrizli z vso vnemo, toliko bolj, kolikor nam manjka volje; ali pa preprosto sprejmemo dejstvo, da bomo kratek čas še malo žalovali za lepimi počitnicami, potem pa bomo spet padli v delovni ritem, ki smo ga bili navajeni od prej (<http://www.ef.uni-lj.si>).

4.3 NAJBOLJŠI NAČIN MOTIVIRANJA IN STIMULIRANJA

Pravilno motiviranje in stimuliranje zaposlenih ima izjemne učinke na njihovo zadovoljstvo in uspešnost pri delu.

Osnovno pravilo je, da vedno motiviramo in stimuliramo le s pozitivnimi ukrepi. To pomeni, da v namen motiviranja in stimuliranja izvajamo ukrepe, kot so nagrajevanje, hvaljenje, spodbujanje, podpiranje, navduševanje. V praksi zasledimo napačno prepričanje, da smo s sankcijami motivirali zaposlenega. To nikakor ni res, saj smo ga zgolj ustražovali, povzročali stres in podobno. Slednje pa spet ne pomeni, da na primer ob večji napaki ne smemo kritizirati zaposlenega. Lahko, če je to potrebno in zanj dobro, vendar zgolj, če to izvedemo na spoštljiv in diskreten način, vendar pa ob tem ne mislimo, da smo ga s tem motivirali.

Priporočamo uporabo naslednjih najučinkovitejših pristopov in ukrepov:

- nedenarno in denarno nagradimo vse uspehe zaposlenih,
- zaposlenim izražajmo priznanje za prizadevnost pri delu,
- pohvalimo vsak dosežek vsakega zaposlenega,
- izpostavimo večje uspehe zaposlenih,
- z zaposlenimi izvajamo redne motivacijske sestanke,
- zaposlenim ponudimo pomoč in podporo pri delu,
- na zaposlene prenašajmo svoja znanja in izkušnje,
- nagradimo izobraževanje, izpopolnjevanje in usposabljanje,
- zaposlenim izražajmo podporo pri delu, projektih in učenju,
- izdelajmo motivacijske kartice s spodbudo in priznanjem,
- zaposlenim omogočajmo pridobivanje kvalitetnih znanj in izkušenj,
- izpostavimo najboljše zaposlene v posameznem mesecu in letu,
- zaposlene občasno nepričakovano nagradimo brez trenutnega vzroka,
- izpostavimo vpliv uspehov posameznika na uspeh organizacije,
- spodbujamo in navdušujemo zaposlene,
- izvajamo manjše slovesnosti ob večjih dosežkih,
- zaposlene redno povprašamo po stanju in problemih pri delu,
- najboljše posameznike javno izpostavljam kot dober zgled,
- izvajamo občasne skupinske motivacijske govore zaposlenim,
- podeljujemo tudi pisna priznanja in pohvale zaposlenim,
- ob posebnih priložnostih priredimo zabavna srečanja ali pogostitev,
- zaposlenim predstavljamo pomen njihovega dela, učinke in koristi,
- izvajamo individualne razgovore o željah, ambicijah in zadovoljstvu,
- zaposlene presenetimo z drobnim darilcem ob rojstnih dnevih,
- z zaposlenimi se kdaj odpravimo na timske igre ali zgolj druženje.

Pri motiviranju in stimuliranju se soočamo tudi s posebnim izzivom, in sicer kako motiviramo zaposlene, da se bodo tudi samomotivirali. V največji meri lahko na to vplivamo zgolj s tem, da mi motiviramo zaposlenega. Dodatno pa je priporočljivo, da pri zaposlenem spodbujamo ambicioznost, verjamemo vanj in mu izkazujemo zaupanje v njegove sposobnosti ter njegovo doseganje uspešnosti (Mihalič, 2008).

5 KAKO OBVLADUJEMO MOTNJE

Na prvem mestu je kakovost razmerij med udeleženci v sporazumevanju, pa tudi razmere in okoliščine, iz katerih prihajajo. Motnje so manj pomembne, če se udeleženci dobro poznajo, če vedo za interese, vrednote, navade in način razmišljanja drugih. Če so razmerja med njimi dobra in skladna, bodo sami premagovali težave – največkrat tako samoumevno, da sploh ne bodo vedeli zanje. Dobra in skladna razmerja med udeleženci seveda pomenijo marsikaj: da sprejemajo pošteno kritiko, da si pomagajo, da cenijo drug drugega, da se dobro počutijo, ko so skupaj, da se spoštujejo. Pomembna je zavzetost udeležencev za zadevo, o kateri se sporazumevajo, njihova samostojnost pri ukrepanju, predvsem pa zaupanje med njimi. Ne nazadnje ima veliko težo naravnost – pobuda, aktivna, pozitivna ali pa obrambna, pasivna, negativna – s kakršno se udeleženci lotevajo sporazumevanja.

Ni metode, modela ali recepta, ki bi nadomestil zaupanje, ustvarjalnost in zavzetost med udeleženci v komuniciranju – skratka vse tisto, kar označuje dobro vzdušje v podjetju ali organizaciji in med poslovnimi partnerji, pa tudi konkurenti. Na prvem mestu je skladnost med oblikami in vsebinami v sporočanju. Neskladnost zbuja nezaupanje – sladke besede in zahrbtn pogled, slavospevi kakovosti in osebna neurejenost sogovornika, izrečene obljube in »pozabljena« pisna potrditev. Naivno je verjeti obljubam in zagotovilom, ki so v očitnem nasprotju z interesi udeležencev ali njihovih podjetij, organizacij in enot. Komuniciranje je lahko logično in stvarno, drži se natančnega označevanja in opredeljevanja; udeleženci praviloma uporabljajo znake – besede, enote, merila – ki vsem pomenijo isto. Komuniciranje je lahko tudi analogno; udeleženci uporabljajo znake, ki omogočajo le približno, posredno ali preneseno razumevanje – takšen je pretežni del neverbalnega sporočanja. Ker je nebesedno sporočanje mnogo bogatejše, se mu ne odrekamo, pazimo pa, da za prejemnika med logičnimi in analognimi vsebinami ne nastane moteč razkorak, ki spodkopava zaupanje in kvari sporazumevanje. Naposled se mnogim težavam pri prenašanju in dojetju sporočil izognemo s prav odmerjenim preobiljem v sporočanju. Vendar pa preobilje nikdar ni zastoj, tudi v sporazumevanju ne. Ponavljanje sporočila zmanjšuje proste zmogljivosti prenosne poti, jo dodatno obremenjuje, povzroča večje stroške in terja več časa in prizadevanj udeležencev. Pomagamo si na več načinov: sporočilo lahko prenašamo z večjo količino informacij brez ponavljanja, prenašamo sporočilo z manjšo količino informacij in ga večkrat ponovimo ali pa izberemo srednjo pot med obema skrajnostma. Tudi preveč dobrega škoduje: preobilica sporočenih informacij ima lahko neugodne posledice.

Preveč informacij preobremenjuje udeležence: ker izgubijo pregled, prezrejo bistvene sestavine in se osredotočijo na nebistvene informacije, ki jih ne zmorejo obdelati, odložijo za kasneje, po občutku in lastnih interesih združujejo ene in dajejo prednost drugim vsebinam ali pa se čisto preprosto izmikajo sporazumevanju. Pri obvladovanju motenj v komuniciranju so nepogrešljiva povratna sporočila; prejemnik sporočila potrdi pošiljatelju, da je sporočilo pravilno sprejel – ali pa zahteva pojasnila, dodatne informacije in podobno. Povratno sporočanje seveda dodatno obremenjuje komunikacijsko pot, vendar sproti odpravlja motnje in zagotavlja obojestransko razumevanje.

5.1 KAKO IZBOLJŠUJEMO SPORAZUMEVANJE

Nadvse pomembno je iskati prave kombinacije vsebin in oblik komuniciranja, saj so med njimi lahko občutne sinergije – lahko pa slabo vplivajo druga na drugo. Poslovno sporazumevanje nikdar ni samo racionalno. Sproščen nasmeh ali pozorna drža sta lahko vredna več kot tisoč besed. Nebesedno komuniciranje je teže obvladovati, kar pomeni, da manj več udeleženec izda marsikaj, česar ne bi hotel, dovolj osveščen udeleženec pa tako izve mnogo več kot iz izrečenih ali zapisanih besed. Kdor ni doma v neposrednem sporazumevanju, pač tvega, da ne obvladuje dobre polovice sporočil, ki jih daje, in da ne razume dobre polovice sporočil, ki jih prejema. Zato se vedno znova sprašujemo kako in kje se naučimo učinkovitega nebesednega sporazumevanja. Pri tem imajo izkušnje in dober občutek pomembno vlogo. Najkoristnejša sta zmerina zadržanost in pazljivo opazovanje, pa presojanje in primerjanje – poslovna praksa. Slog nebesednega sporazumevanja je svojevrstna izkaznica, ki nas spremlja vse življenje in odraža našo osebnost (Mihalič, 2008).

6 LETNI RAZGOVORI

Letni razgovor je poglobljen pogovor med vodjo in sodelavcem, ko se pogovorita o vsem, kar bi utegnilo izboljšati njun odnos, pogoje za delo ter motivacijo in uspešnost sodelavca. Razgovor je ugled preteklosti, sedanjosti in načrtov za prihodnost. Izvaja se redko v enakih časovnih obdobjih, toda najmanj enkrat letno.

Letni razgovor je vnaprej dogovorjeno in načrtovano srečanje, na katerem si vodja in delavec v miru razložita svoja razmišljanja o delavčevem preteklem in sedanjem delu, pričakovanjih in željah, o možnem napredovanju in osebnem razvoju, predvidenih ali želenih spremembah in drugih stvareh, ki so pomembne za oba in vplivajo na delavčevo uspešnost pri delu. Hkrati pa se pogovorita tudi o pričakovanjih, ki jih ima vodja glede delavčevega dela in njegovega ravnanja, ter o vlogi delavca, kot jo vidi vodja. V razgovoru se poglobita v odnos. Razmišljata in si izmenjavata mnenja ter informacije o tem, kako se delavec v organizaciji počuti, kakšna je njegova vloga, kaj si želi, kaj bi rad izboljšal, kaj od njega v prihodnje pričakujemo. Da se pozitivni učinki ne bi izgubili, je za podjetje priporočljivo, da ponavljajo razgovore redno, vsako leto.

DELAVEC	VODJA
<p>Vodji predstavi:</p> <ul style="list-style-type: none"> - svoja občutja, opažanja, razmišljanja in ideje s svojim preteklim delom in tekočimi nalogami, - načrte, - želje, - želeni razvoj in zamišljeno delovno kariero. 	<p>Delavcu predstavi:</p> <ul style="list-style-type: none"> - vlogo, strategijo, cilje in naloge organizacijske enote, ki jo vodi.
<p>Vodji razloži:</p> <ul style="list-style-type: none"> - pretekle dosežke in rezultate, - uporabljene delovne metode, - predloge za izboljšanje pogojev in organizacije dela. 	<p>Ugotavlja :</p> <ul style="list-style-type: none"> - kako delavec vidi svojo vlogo in svoje mesto v organizaciji, - kako delavec razmišlja o organiziranosti in o delu, ki ga opravlja, - kakšni so njihovi načrti za prihodnost - kako se počuti v delovnem okolju, - pomembne stvari iz njegovega zasebnega življenja in iz osebnih načrtov, ki vplivajo na njegove delovne rezultate in na odločitve v zvezi z delom.
<p>Z vodjo usklajuje:</p> <ul style="list-style-type: none"> - svoje delovne cilje prioritete, - želje po izobraževanju, - možnost napredovanja. 	<p>Z delavcem usklajuje:</p> <ul style="list-style-type: none"> - njegove delovne cilje in prioritete - potrebe po izobraževanju - možnosti napredovanja

Tabela 1: Pogovor med vodjo in sodelavcem na rednem letnem razgovoru

Vir: Majcen, 2001

7 KODEKS

I. VREDNOTE

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. Tisti, 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 ali drugo prepričanje, premoženjsko stanje, družbeni položaj in delovno mesto, ki ga zasedejo. 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, strokovnosti 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.

II. 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 naši sodelavci, kupci in poslovni partnerji. O ravnanju sodelavcev, kupcev ali poslovnih partnerjev,

ki ima za posledico namerno ali nenamerno poškodovanje ali uničenje 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 zlorabljam za doseg 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 izbiramo v času, ki je za to predviden, in ga ne podaljšujemo. Letni dopust izrabljamo v skladu s planom izrabe letnega dopusta po prehodni 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 zlorabljam.

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 in poslovnih partnerjev, tako na delu kot tudi v prostem času. Poleg tega skrbno varujemo vse podatke in 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, žalimo, 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. Pri delu uporabljamo predpisana zaščitna sredstva.

14. Pristojnim službam Mercatorja ažurno posredujemo podatke, ki se nanašajo na naše delo. Podatki morajo biti vselej točni.

(Mercatorjev Kodeks z dne 1. 9. 2005)

8 ANALIZA ANKETE O ZADOVOLJSTVU ZAPOSLENIH V MERCATORJU – KRANJSKI KOLAČEK

Pripravila sem 30 anket, ki sem jih razdelila med svoje sodelavce.

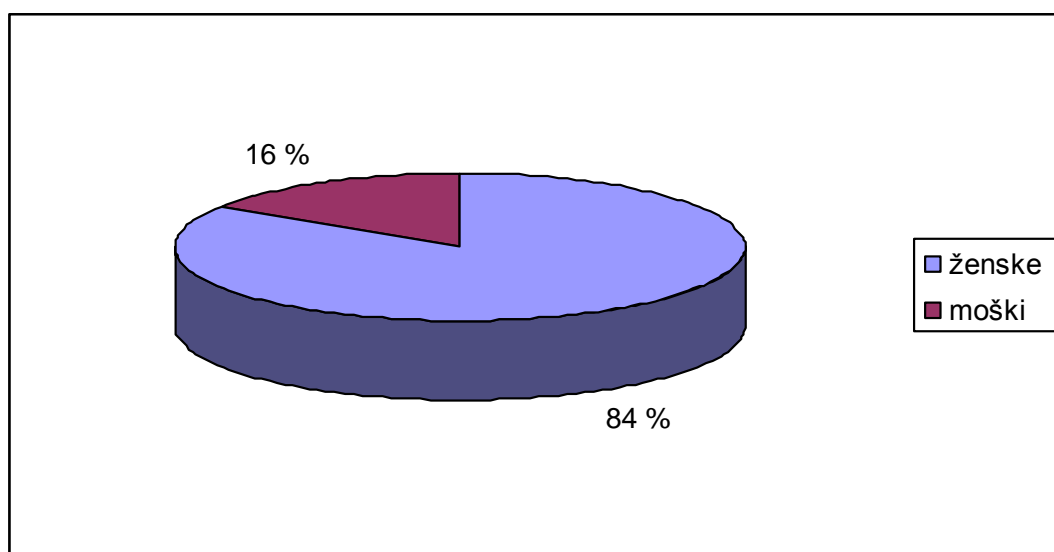
Anketa je obsegala dvaindvajset vprašanj zaprtega tipa, od katerih je bilo osemnajst takšnih, pri katerih so se anketirani odločali po lestvici od 1 – popolnoma drži, do 5 – sploh ne drži. Sodelavce sem prosila, naj mi izpolnjene ankete v čim krajšem času vrnejo. V dveh tednih sem dobila vrnjenih 19 izpolnjenih anket, kar predstavlja slabi dve tretjini vseh razdeljenih anket.

Zbrane ankete sem nato analizirala, tako da sem vprašanja glede na vsebino razdelila v tri skupine:

- odnos do dela,
- odnos do vodje in
- odnos do sodelavcev.

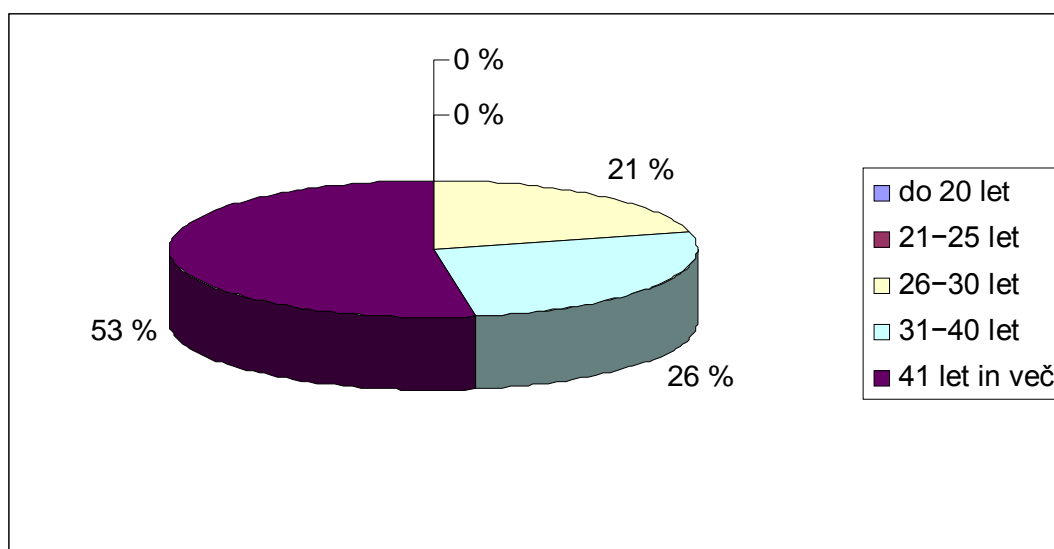
Za vsa sem ugotavljala deleže posameznih odgovorov, izračunala pa sem tudi srednje vrednosti.

Anketo je izpolnilo šestnajst žensk in trije moški, zaposleni v naši enoti Mercatorja.



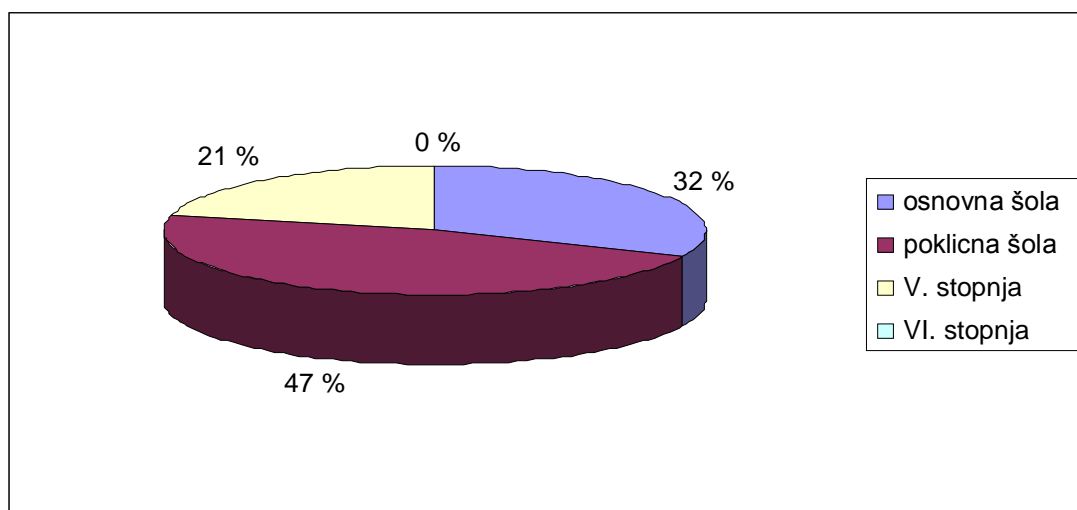
Slika 4: Grafični prikaz anketiranih glede na spol

Iz grafikona je razvidno, da večino anketiranih predstavljajo ženske, kar je popolnoma pričakovano glede na to, da je v naši enoti zaposlenih le 5 moških, ki predstavljajo le 17 % vseh zaposlenih.



Slika 5: Grafični prikaz razporeditve anketiranih glede na starost

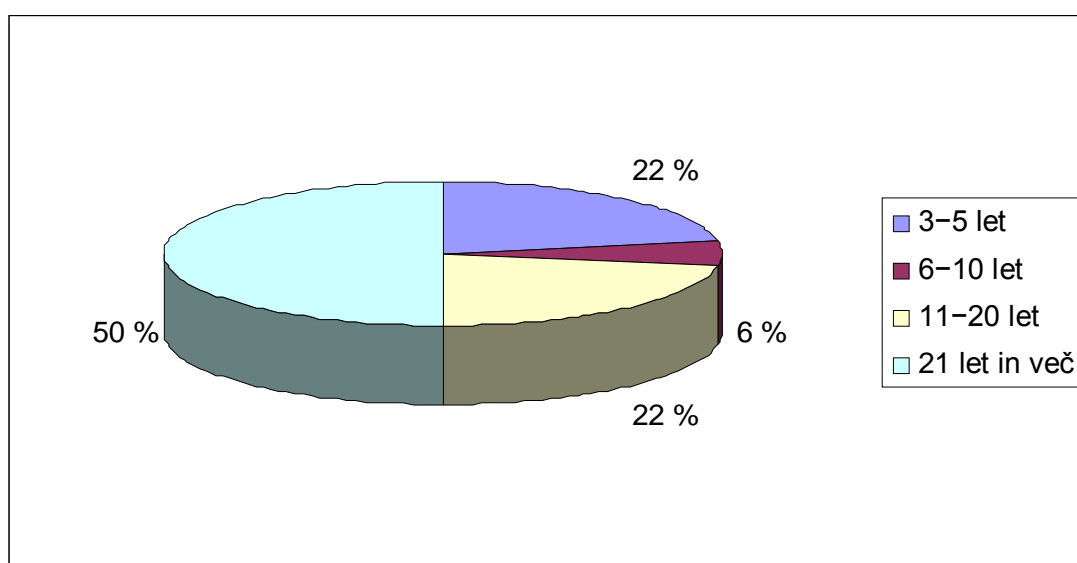
Iz prikaza je razvidno, da je več kot polovica anketiranih starejših od 41 let, četrtna zaposlenih pa je stara med 31 in 40 let. Med anketiranimi ni bilo nikogar, ki bi bil mlajši od 26 let, kar odraža tudi dejansko starostno strukturo v našem obratu, saj je večina zaposlenih na istem delovnem mestu že več let. Tudi v bližnji prihodnosti v obratu ne načrtujejo novih zaposlovanj, na kar zagotovo vpliva trenutna recesija oziroma finančna kriza, ki je dosegla že večino panog tako v gospodarstvu kot v negospodarstvu. Kljub temu menim, da bi novi – mladi zaposleni prinesli v kolektiv nov zagon in nove ideje, ki bi pozitivno vplivale na vzdušje med zaposlenimi.



Slika 6: Grafični prikaz izobrazbene strukture anketiranih

Skoraj polovica anketiranih ima končano poklicno šolo, še bolj zaskrbljujoče pa se mi zdi dejstvo, da ima kar 79 % le poklicno šolo ali manj. Grafični prikaz jasno kaže,

da je število zaposlenih s končano peto stopnjo izobrazbe zelo majhno, trenutno pa je samo vodja tisti, ki ima končano šesto stopnjo izobrazbe. Menim, da bi morale podjetje motivirati zaposlene za dodatno šolanje, saj bi s tem zagotovo lahko tudi dosegali večjo kakovost pri delu. Seveda pa bi bilo potrebno zainteresiranim za dodatno izobraževanje omogočiti tudi ustrezne pogoje za izobraževanje. Trenutno je namreč izobraževanje zelo naporno, še zlasti zaradi dvoizmenskega in občasno celo triizmenskega dela. Zaradi tega sem bila tudi sama pogosto prisiljena manjkati na predavanjih, ki so v popoldanskem času. Pogosto sem se morala po predavanjih tudi še vračati na delovno mesto in nadaljevati z delom. V kolektivu tudi niso pokazali posebnega posluha za to, da bi mi omogočili dopust v času opravljanja izpitov.



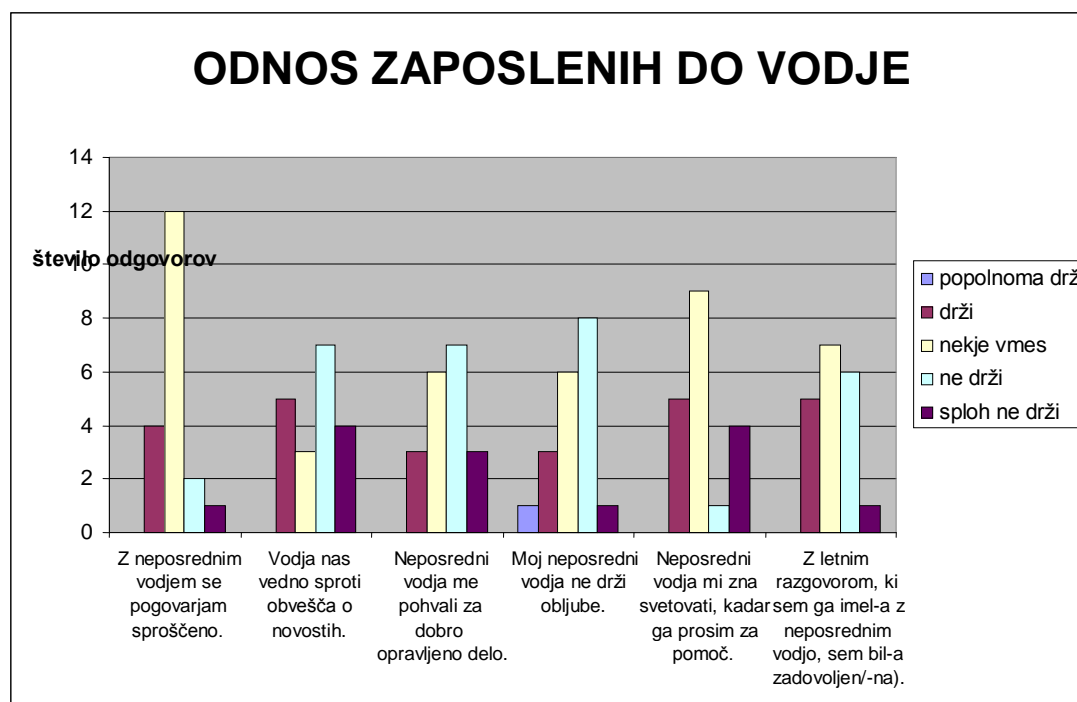
Slika 7: Grafični prikaz anketiranih glede na delovne izkušnje

Struktura anketiranih glede na delovne izkušnje kaže, da je kar polovica zaposlenih že več kot enaindvajset let, le majhen odstotek pa predstavljajo anketirani z manj kot petimi leti delovnih izkušenj. Zagotovo so delovne izkušnje pri našem delu zelo pomembne, hkrati pa rezultati kažejo na to, da se število zaposlenih v zadnjem času ni kaj dosti spreminjalo, zato je le malo zaposlenih z le nekaj leti delovnih izkušenj. Sicer pa že nekaj časa velja, da naša enota ni sprejemala novih zaposlenih, ker ni bilo tovrstnih potreb. Trenutno ne kaže, da bi zaposlili nove sodelavce.

Preostalih osemnajst vprašanj v anketi je bilo sestavljenih tako, da se je en del nanašal na odnos do vodje oziroma mnenje anketiranih v zvezi z vodenjem, drugi del se je nanašal na odnos anketiranih do dela, ki ga opravljajo, tretji del pa se je nanašal na odnos do sodelavcev.

Tabela 2: Trditve v zvezi z vodjo

Trditev – vodja	popolnoma drži	drži	nekje vmes	ne drži	sploh ne drži	sr. vr.
Z neposrednim vodjem se pogovarjam sproščeno.	0	4	12	2	1	3,00
Vodja nas vedno sproti obveščča o novostih.	0	5	3	7	4	3,53
Neposredni vodja me pohvali za dobro opravljeno delo.	0	3	6	7	3	3,53
Moj neposredni vodja ne drži obljube.	1	3	7	8	1	3,25
Neposredni vodja mi zna svetovati, kadar ga prosim za pomoč.	0	5	9	1	4	3,21
Z letnim razgovorom, ki sem ga imel/-a z neposrednim vodjo, sem bil/-a zadovoljen/-na.	0	5	7	6	1	3,16



Slika 8: Stolpčni prikaz mnenja anketiranih o odnosu do vodje

Iz rezultatov ankete sem ugotovila, da večina zaposlenih meni, da ne morejo niti potrditi niti ovreči trditve, da se z neposrednim vodjem pogovarjajo sproščeno. Tudi sama menim, da se večina zaposlenih z vodjem ne pogovarja sproščeno, da med nami in vodjem pogosto ni zaupanja in s tem povezanega medsebojnega

sodelovanja. Vodja je sicer prijazen, vendar pa premalo oziroma skoraj ne upošteva našega mnenja in predlogov, zato imamo zaposleni večkrat občutek, da nas sploh ne posluša. Menim, da je za uspešno vodenje zelo pomembno, da vodja prisluhne težavam, željam in pobudam svojih zaposlenih in si na ta način pridobi njihovo zaupanje. Zaposleni, ki svojemu nadrejenemu zaupajo, bodo z večjim veseljem izpolnjevali tudi vsa njegova navodila. Seveda pa mora biti dober vodja tudi vzgled drugim tako s svojim vedenjem kot s svojim delom. Vsekakor pa je za dobro vodenje pomembna tudi dobra organizacija dela, še zlasti v času, ko je boj na trgu med konkurenti neizprosno in ko velja, da se lahko le najuspešnejši obdržijo na trgu in ustvarjajo dobiček, ki predstavlja poglobitni motiv vsakega podjetja.

Največ zaposlenih je mnenja, da jih vodja sproti ne obvešča o novostih, ne morem pa pri tem prezreti dejstva, da je le nekaj manjši delež tistih, ki so nasprotnega mnenja. Menim, da je tako velika razlika v mnenjih predvsem zaradi osebnih odnosov zaposlenih z vodjo, nekateri so namreč v zelo dobrem odnosu z vodjo, na drugi strani pa so zaposleni, katerih odnos do vodje je zelo slab. Do tako velikih razlik po mojem mnenju prihaja zaradi razlik pri nagrajevanju in napredovanju.

Največ anketiranih je odgovorilo, da jih neposredni vodja ne pohvali za dobro opravljeno delo. Pohvala zagotovo predstavlja zelo enostaven, a hkrati zelo pomemben način motiviranja zaposlenih in prav sprotne pohvale delavcev bi zagotovo pomembno vplivale na njihov odnos do dela in do vodje. Pogosto že samo nekaj prijaznih besed, ki jih vodja nameni zaposlenemu, lahko bistveno vpliva na njegovo samopodobo, kreativnost, učinkovitost, zagnanost in splošno uspešnost. Pohvale bi morale postati sestavni del našega vsakdanjika, ne pa, da se vedno izpostavljajo samo kritike.

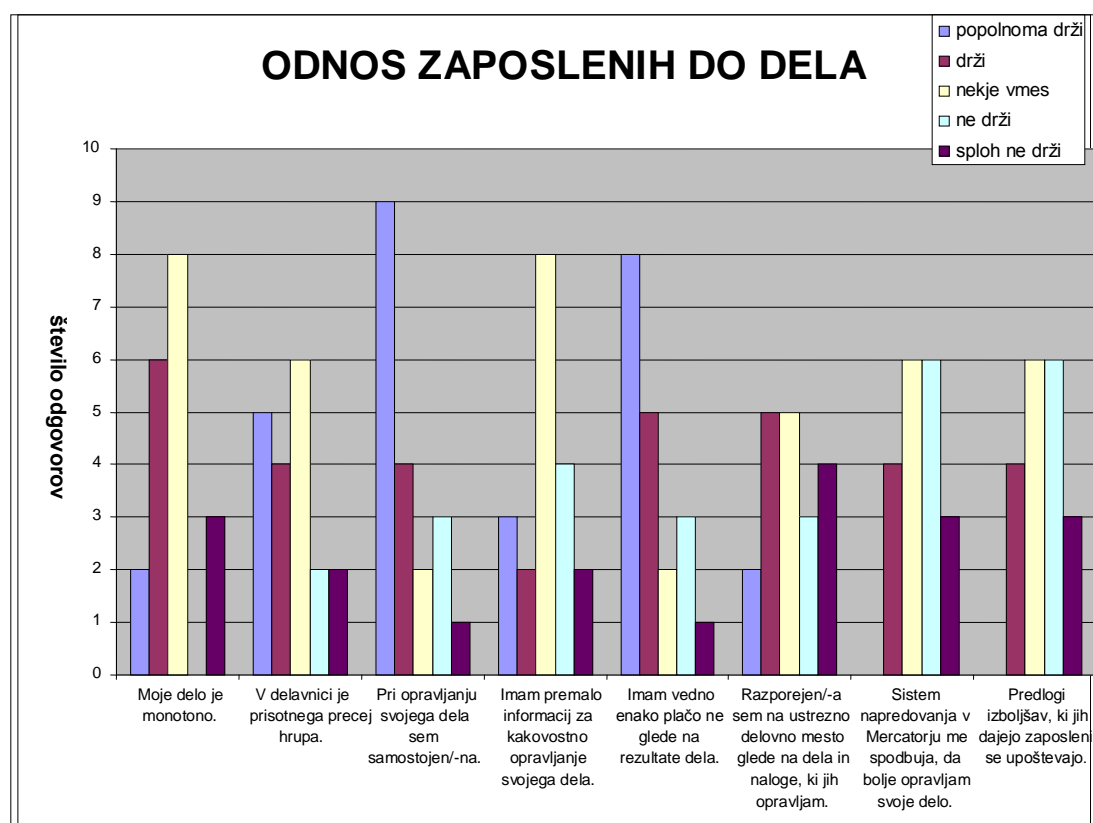
Večina anketiranih meni, da ne drži trditev, da njihov neposredni vodja ne drži obljube.

Zelo deljeno je mnenje anketiranih tudi o tem, da jim neposredni vodja zna svetovati, kadar ga prosijo za pomoč. Prav pri tem mnenju je opaziti izrazito nestrinjanje več anketiranih. 26 % anketiranih je namreč ocenilo, da to drži, kar 21 % anketiranih pa meni, da to sploh ne drži.

V večini so bili anketirani zadovoljni z letnim razgovorom oziroma se o tem niso znali posebej opredeliti.

Tabela 3: Trditve v zvezi z odnosom do dela

Trditve – delo	popolnoma drži	drži	nekje vmes	ne drži	sploh ne drži	sr. vr.
Moje delo je monotono.	2	6	8	0	3	2,79
V delavnici je prisotnega precej hrupa.	5	4	6	2	2	2,58
Pri opravljanju svojega dela sem samostojen/-na.	9	4	2	3	1	2,11
Imam premalo informacij za kakovostno opravljanje svojega dela.	3	2	8	4	2	3,00
Imam vedno enako plačo ne glede na rezultate dela.	8	5	2	3	1	2,16
Razporejen/-a sem na ustrezno delovno mesto glede na dela in naloge, ki jih opravljam.	2	5	5	3	4	3,11
Sistem napredovanja v Mercatorju me spodbuja, da bolje opravljam svoje delo.	0	4	6	6	3	3,42
Predlogi izboljšav, ki jih dajejo zaposleni, se upoštevajo.	0	4	6	6	3	3,42



Slika 9: Grafični prikaz mnenja anketiranih o odnosu do dela

Grafični prikaz kaže, da je večji del anketiranih mnenja, da je njihovo delo monotono oziroma so do trditve neopredeljeni. Rezultat je odraz enoličnega dela večine zaposlenih. V našem obratu namreč velja, da zaposleni večino časa pripravljamo istovrstne izdelke, kot so npr. piškoti ali pa kvašeno pecivo, spet drugi izdelujejo torte, tretji vlečeno testo ... Tak način razporeditve izhaja iz dejstva, da ima vsak največ izkušenj in znanja na določenem področju. Hkrati pa ravno to povzroča monotonost pri delu. Po mojem mnenju bi bilo primerno, da bi se zaposleni menjali na različnih delovnih mestih po določenem času. Zavedam se, da bi v začetku to povzročilo nekaj težav s privajanjem na novo delo, hkrati pa bi bili vsi usposobljeni za vsa dela, ki se opravljajo v našem obratu in bi lahko brez težav prehajali med delovnimi mesti. To bi zagotovo v veliki meri odpravilo monotonost pri delu. Hkrati pa bi bile dobrodošle tudi novosti tako kar se tiče sodobne tehnologije kot tudi novih izdelkov in s tem novih izzivov.

Zelo velik delež, kar polovica anketiranih, je mnenja, da je v delavnici precej hrupa. Hrup v delavnici povzročajo predvsem naprave za pripravo in obdelavo peciva, od katerih so nekatere starejše in s tem še nekoliko glasnejše.

Anketirani so v večini mnenja, da so pri opravljanju svojega dela samostojni, kar pa ni presenetljivo, glede na dejstvo, da jih večji del to delo opravlja že več kot 20 let. Samostojnost za nas predstavlja dejstvo, da lahko vsak sam opravi nalogo, ki mu jo dodeli vodja, popolnoma samostojno od začetka do konca. Glede na dejstvo, da več

let opravljamo istovrstno delo, je po mojem mnenju že samoumevno, da smo zaposleni pri svojem delu popolnoma samostojni. V zadnjem času tudi ni bilo novo zaposlenih.

Glede trditve o tem, da imajo zaposleni premalo informacij za kakovostno opravljanje svojega dela, pa iz rezultatov ankete nisem ugotovila niti strinjanja niti nestrinjanja. Po mojem mnenju zaposleni nimamo nobenih informacij za kakovostno opravljanje dela in dobimo informacije le v morebitnih kritikah, namesto da bi se tudi bolj poudarjala pozitivna motivacija s pohvalami za dobro opravljeno delo. Drži pa, da zaposleni niti ne pričakujemo novih informacij o opravljanju dela, ki ga opravljamo morda tudi že več desetletij, saj je to delo bolj ali manj rutinsko.

Velika večina anketiranih je potrdila trditev, da imajo vedno enako plačo ne glede na rezultate svojega dela. Prav to dejstvo pa zagotovo ne vpliva na dobro klimo v naši enoti. Zaposleni bi si želeli javno nagrajevanje, s čimer bi bilo nazorno predstavljeno, kdo od zaposlenih je bil nagrajen in tudi zakaj je bil nagrajen. Seveda pa bi moral vodja za tak način najprej jasno določiti merila in kriterije, po katerih bi nagrajeval zaposlene. Trenutno pa je situacija takšna, da niti ne vemo, kdo je nagrajen, še manj pa, zakaj je nagrajen. Iz razgovorov s sodelavci pa sklepam, da nas je večina takšnih, ki nismo bili nagrajeni že skoraj deset let in le ugibamo, da so morda nagrajeni posamezniki med zaposlenimi, še najbolj verjetno pa sem nam zdi, da so vedno znova nagrajeni samo vodje, pa čeprav je v veliki meri njihova uspešnost odvisna izključno od naše pridnosti, vestnosti in kvalitete pri delu. Pogosto pa bi bila velika nagrada za delo za vsakega od nas že pohvala za naše delo, saj vsi vemo, da »lepa beseda lepo mesto najde«.

Več kot tretjina anketiranih meni, da niso razporejeni na delovno mesto glede na dela in naloge, ki jih opravljajo, enak odstotek meni, da so razporejeni na delovno mesto glede na dela in naloge, ki jih opravljajo, ostali se niso mogli opredeliti.

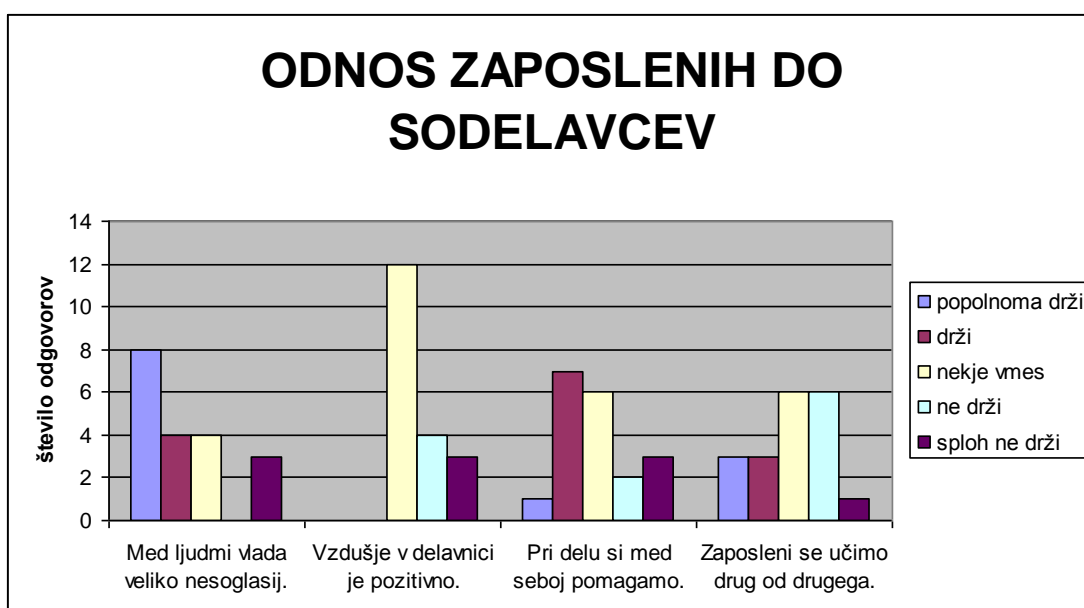
Kar polovica anketiranih meni, da jih sistem nagrajevanja v Mercatorju ne spodbuja, da bi bolje opravljali svoje delo. Z drugačnim načinom nagrajevanja bi zagotovo dosegli tudi več zadovoljstva med zaposlenimi in posledično večjo učinkovitost. Če bi zaposleni pričakovali ustrezno delo, primerno nagrado in izpolnitev svojih ciljev, bi si zagotovo bolj prizadevali in bi v svoje delo vložili tudi večji napor. Predvsem Mercator po mojem mnenju bistveno premalo poudarja primerne nagrade in izpolnitev ciljev. Že minimalne finančne stimulacije bi lahko bistveno izboljšale klimo v podjetju. Na zaposlene pa bi lahko pozitivno vplivali tudi s podporo na poti do njihovih ciljev, kot je lahko npr. izobraževanje za pridobitev višje stopnje izobrazbe. Podpora podjetja bi bila lahko že samo v prilagajanju delovnega časa zaposlenim, ki se šolajo, tako da bi jim bilo omogočeno obiskovanje predavanj in koriščenje študijskega dopusta v času opravljanja izpitov.

Kar polovica zaposlenih meni, da se predlogi izboljšav, ki jih dajejo zaposleni, ne upoštevajo. S trditvijo se strinja le slaba četrtina zaposlenih. Menim, da bi moralo vodstvo pokazati več posluha za predloge zaposlenih, še zlasti tistih z dolgoletnimi izkušnjami. S strani zaposlenih je prišlo že do več pobud po nakupu nove opreme in reorganizaciji dela. Z nakupom nove opreme bi lahko bistveno skrajšali čas priprave izdelkov in kar je zelo pomembno za zaposlene, bistveno bi olajšali napor, ki ga sedaj zaposleni vlagajo v pripravo izdelkov. Na ta način bi lahko omogočili normalni

delovni čas zaposlenih tudi v času velikih naročil, kot je npr. pred novoletnimi prazniki, ko smo zaposleni pogosto na delu tudi po več kot 10 ur dnevno. Zavedam se, da bi izpolnitev teh predlogov zahtevala visoke investicije in hkrati tudi selitev delavnice na novo lokacijo, saj je trenutna delavnica premajhna, hkrati pa menim, da je taka posodobitev nujna za konkurenčni obstanek na trgu in za morebitno širjenje naše prodajne mreže.

Tabela 4: Trditve v zvezi z odnosom do sodelavcev

Trditev – sodelavci	popolnoma drži	drži	nekje vmes	ne drži	sploh ne drži	sr. vr.
Med ljudmi vlada veliko nesoglasij.	8	4	4		3	2,26
Vzdušje v delavnici je pozitivno.	0		12	4	3	3,53
Pri delu si med seboj pomagamo.	1	7	6	2	3	2,95
Zaposleni se učimo drug od drugega.	3	3	6	6	1	2,95



Slika 10: Grafični prikaz mnenja anketiranih o odnosu do sodelavcev

Več kot polovica anketiranih meni, da med ljudmi vlada veliko nesoglasij, le zelo majhen delež anketiranih se s trditvijo ne strinja. Do nesoglasij med zaposlenimi prihaja zaradi konfliktov, ki so posledica slabe organizacije dela, odnosa vodje do

zaposlenih in pogosto tudi zaradi izjemnih naporov pri delu, še zlasti takrat, ko je naš delavnik daljši od 10 ur.

Glede na interpretacijo rezultatov prejšnje trditve ne preseneča rezultat, da nihče od anketiranih ni mnenja, da je vzdušje v delavnici pozitivno.

42 % anketiranih meni, da si pri delu pomagamo, 26 % jih meni nasprotno, ostali pa se do trditve niso mogli opredeliti. Pri delu si pomagamo tako, da po opravljeni nalogi priskočimo na pomoč še ostalim. Še zlasti je ta pomoč pomembna ob napornih dnevih in v primerih, ko starejši zaposleni težko izpolnjujejo svoje naloge zaradi težav z zdravjem.

Zelo deljeno je tudi mnenje anketiranih v zvezi s trditvijo, da se zaposleni učimo drug od drugega. Predvsem je zelo malo potreb po medsebojnem izmenjavanju znanja in izkušenj, saj smo zaposleni že več let na enakem delovnem mestu, kjer zato obvladamo naloge.

Glede na rezultate ankete bi moral po mojem mnenju vodja posvetiti veliko pozornosti medsebojnim odnosom, ki jih ustvarjajo različni dejavniki, kot je primerno oblikovanje delovnih skupin, zaznavanje sprememb in problemov med sodelavci ter reševanje le-teh. Takšno delovno okolje so sposobni ustvariti le vodje, ki so vsakodnevno usmerjeni k ljudem.

Na tej točki ustvarjanja zadovoljstva zaposlenih lahko vidimo prepletanje vseh dejavnikov, ki so pomembni na poti do končnega cilja – nadpovprečnih rezultatov. Dobri medsebojni odnosi so stvar kulture organizacije, ki jo ustvari vodstvo, ki lahko ponudi takšno delovno okolje, v katerem se zaposleni dobro počutijo. Tudi možnost uporabe ter pridobivanje znanja in sposobnosti je nadaljnja stična točka. Ta možnost je prav tako odvisna od vodij, ali bodo zaposlenim ponudili takšne naloge, ki jim bodo izziv, ki bodo zahtevale njihov dodaten razvoj, večje napore. Povečevanje avtonomije pri delu je ravno tako odvisno od vodij, povezano pa je tudi z učenjem. Z dodeljevanjem nalog, pri katerih delavci potrebujejo dodatna znanja in se pri tem razvijajo njihove sposobnosti, lahko postopoma povečujeta tudi njihova samostojnost in odgovornost. Potrebno pa se je zavedati, da zadovoljstvo ni statično in ni trajno. Vsakokratno zadovoljstvo je posledica neke aktivnosti. Zato predstavlja trajno zadovoljstvo proces samozavedanja o odgovornosti za lastno zadovoljstvo.

9 ZAKLJUČEK

Za kakovostno delo je v prvi vrsti pomembna komunikacija med zaposlenimi, dobri medosebni odnosi in primerna delovna klima. Zato je odgovoren vodja. Vodja bi moral pridobiti znanja in veščine iz komuniciranja. Z vidika vodenja znanje in izobrazba nista zadosten pogoj za uspešno vodenje obrata. Vodja mora biti v prvi vrsti »človek« z vsemi potrebnimi etično-moralnimi kvalitetai, sposobnostjo komuniciranja, občutkom za sočloveka, seveda pa mora tudi pokazati, da zna odgovarjati na vprašanja zaposlenih. Menim, da bi moralo podjetje preko vodje poskrbeti za motivacijo zaposlenih.

V okviru svoje diplomske naloge sem izvedla anketo med zaposlenimi v enoti Kranjski kolaček, kjer sem zaposlena. Vprašanja v anketi sem razdelila na tri področja, tako da sem v prvem delu ugotavljala, kakšen je v naši enoti odnos do dela, v nadaljevanju me je zanimalo, kakšen je odnos do vodje in na koncu še, kakšen je odnos zaposlenih do sodelavcev.

Analiza ankete je pokazala, da zaposleni pogrešajo sprotno obveščanje o novostih s strani vodje in da vodja zaposlenih ne pohvali za dobro opravljeno delo. Med zaposlenimi pa velja, da so samostojni pri opravljanju svojega dela, kar je pričakovano glede na dejstvo, da je skoraj tri četrtine zaposlenih v enoti že več kot 10 let. Zelo enotno je bilo tudi mnenje zaposlenih, da imajo ne glede na rezultate dela enako plačo. Med težavami zaposlenih pa sem zaznala, da je v delavnici prisotnega precej hrupa in da je delo monotono. Ti dve oviri bi v veliki meri odpravila sodobnejša oprema, ki bi nadomestila tudi marsikatero do sedaj še ročno opravilo. Hkrati bi na ta način delo postalo lažje, hitrejše in učinkovitejše, s tem pa bi bili naši izdelki bolj konkurenčni na vse bolj zahtevnem trgu. Vsekakor pa bi k motivaciji zaposlenih v veliki meri pripomoglo tudi ustrezno nagrajevanje glede na dosežene rezultate dela. Še zlasti v obdobjih pred prazniki, ko pride zaradi povečanih naročil do podaljšanega delovnega dneva, bi bilo potrebno zaposlene za to delo tudi ustrezno nagraditi. Prepričana sem, da bi boljši delovni pogoji in ustrezno nagrajevanje bistveno vplivalo na klimo v delavnici in s tem na rezultate dela. Zavedam se, da je to v veliki meri odvisno zgolj od nadrejenih v Mercatorju, ki je lastnik naše enote, in zelo malo od našega vodje. Glede na opisane pogoje dela in vzdušje med zaposlenimi me ni presenetilo, da med zaposlenimi vlada veliko nesoglasij in da si zaposleni le občasno pomagajo med seboj. Do nesoglasij prihaja predvsem zaradi velike obremenitve in neustrezne tehnološke opreme, kar povzroča, da morajo zaposleni hiteti pri svojem delu, da pravočasno izdelajo vse naročene izdelke. Neprestano hitenje na zaposlene vpliva zelo stresno, pogosto prav zato prihaja do nesoglasij, zaposleni so namreč utrujeni, hkrati pa jih čakajo še nova naročila, ki morajo biti v čim krajšem času pripravljena. Prav zaradi velikih naročil si zaposleni niti nimajo časa pomagati med seboj in si s tem olajšati dela. Zlasti v takih trenutkih bi bilo zelo pomembno, da bi znal vsaj vodja vzpostaviti v delavnici takšno klimo, da bi motivirala zaposlene za doseganje načrtovanih ciljev. Res je, da bi sodobna oprema bistveno izboljšala položaj zaposlenih in jim hkrati olajšala delo, ne smemo pa pozabiti, da bi pogosto že prijazna beseda pripomogla k bistveno boljšim odnosom tako med zaposlenimi kot tudi v odnosu med vodjo in zaposlenimi. Gotovo vsi dobro poznamo rek »lepa beseda lepo mesto najde« in prepričana sem, da ga poznajo tudi zaposleni v naši enoti.

LITERATURA IN VIRI

Knjige:

Možina, S., Tavčar, M., Kneževič A. (1995). *Poslovno komuniciranje*. Maribor: Obzorja.

Tracy, B. (2000). *Vrhunsko vodenje: Ključ za uspešno vodenje v 21. stoletju*. Kranj: Vernar Consulting.

Tavčar, M. I. (1995). *Uspešno poslovno sporazumevanje*. Ljubljana: Novi Forum.

Majcen, M. (2004). *Redni letni razgovor*. Ljubljana: GV.

Mihalič, R. (2008). *Povečajmo zadovoljstvo in pripadnost zaposlenih*. Škofja Loka: Mihalič in Partner.

Splet:

[http:// www .ef.uni.-lj.si..](http://www.ef.uni-lj.si..) (23. 03. 2009)

<http://www.vodja.com> (26. 03. 2009)

<http://www.rakmo.si/clanki/delo.htm> (23. 03. 2009)

<http://www.dialogos.si> (26. 03. 2009)

Kodeks v veljavi z dnem 1. 9. 2005

PRILOGA: ANKETNI VPRAŠALNIK

ANKETA O ZADOVOLJSTVU ZAPOSLENIH V MERCATORJU – KRANJSKI KOLAČEK

Cenjeni sodelavci,
sem Barbara Fende, vaša sodelavka, in delam raziskovalno nalogo o medsebojnem razumevanju in komuniciranju s poslovojem v našem podjetju. Vprašalnik je anonimen in služi za potrebe raziskovalnega dela v diplomski nalogi.

SPLOŠNA VPRAŠANJA

SPOL

Ž
M

2. STAROST

- a. DO 20
- b. 21–25
- c. 26–30
- d. 31–40
- e. 41 IN VEČ

3. IZOBRAZBA

- a. Osnovna šola
- b. Poklicna šola
- c. V. stopnja
- d. VI. stopnja

4. Koliko let delovnih izkušenj imate v tem podjetju?

- a. 3–5
- b. 6–10
- c. 11–20
- d. 21 let in več

Koliko posamezne trditve držijo za vas? Na trditve odgovorite enostavno, tako da določeni vrstici obkrožite številko, za katero menite, da drži.

- 1 popolnoma drži
- 2 drži
- 3 nekje vmes
- 4 ne drži
- 5 sploh ne drži

1. Z neposrednim vodjem se pogovarjam sproščeno.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

2. Moje delo je monotono.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

3. V delavnici je prisotnega precej hrupa .

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

4. Med ljudmi vlada veliko nesoglasij.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

5. Vzdušje v delavnici je pozitivno.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

6. Vodja nas vedno sproti obvešča o novostih.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

7. Neposredni vodja me pohvali za dobro opravljeno delo.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

8. Moj neposredni vodja ne drži obljube.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

9. Pri opravljanju svojega dela sem samostojen/-a.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

10. Pri delu si med seboj pomagamo.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

11. Zaposleni se učimo drug od drugega.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

12. Imamo premalo informacij za kakovostno opravljanje svojega dela.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

13. Neposredni vodja mi zna svetovati, kadar ga prosim za pomoč.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

14. Imam vedno enako plačo, ne glede na rezultate dela.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

15. Z letnim razgovorom, ki sem ga imel/-a z neposrednim vodjo, sem bil/-a zadovoljen/-na.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

16. Razporejen/-a sem na ustrezno delovno mesto glede na dela in naloge, ki jih opravljam.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

17. Sistem napredovanja v Mercatorju me spodbuja, da bolje opravljam svoje delo.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

18. Predlogi izboljšav, ki jih dajemo zaposleni, se upoštevajo.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Za vaš čas in sodelovanje se vam najlepše zahvaljujem.