



B&B
VIŠJA STROKOVNA ŠOLA

Diplomsko delo višješolskega strokovnega študija

Program: Ekonomist

Modul: Računovodja – računovodstvo za gospodarstvo

KOMUNICIRANJE IN VODENJE PROIZVODNJE V PODJETJU HELIOS

Mentorica: Ana Peklenik, prof.

Lektorica: Ana Peklenik, prof.

Kandidatka: Staša Smrekar

Kranj, april 2011

ZAHVALA

Zahvaljujem se mentorici Ani Peklenik, prof. za pomoč in napotke pri pripravi diplomskega dela ter tudi za lektoriranje.

Hvala vsem udeležencem iz podjetja Helios, ki so odgovorili na anketni vprašalnik in s tem pripomogli k nastanku diplomskega dela.

Posebna zahvala gre vsem tistim, ki so mi kakor koli pomagali in stali ob strani med študijem in med pisanjem diplomskega dela.

IZJAVA

»Študentka Staša Smrekar izjavljam, da sem avtorica tega diplomskega dela, ki sem ga napisala pod mentorstvom Ane Peklenik, prof.«

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

Dne _____

Podpis: _____

POVZETEK

Tema diplomskega dela je ugotavljanje medsebojnih odnosov in komunikacija zaposlenih v podjetju Helios d.o.o., kjer sem zaposlena kot administratorica v proizvodnji Lesni obrat.

Cilj diplomske naloge je bil ugotoviti, kako zaposleni ocenjujejo zadovoljstvo s komunikacijo in odnosi, prikazati pomembnost upoštevanja vodje in obratno. Preveriti želimo odnose glede na probleme, ki jih imajo zaposleni, in upoštevanje vodje, prikazati lastnosti dobrega vodja in ugotoviti, kakšna je informiranost v podjetju.

V teoretičnem delu smo razložili pojem komuniciranje. Predstavili smo metode in tehniko komuniciranja, v nadaljevanju pa etiko in poslovno etiko komuniciranja. Predstavili smo kulturo podjetja Helios, v nadaljevanju pa pravila ravnanja za zaposlene v podjetju Helios. Predstavili smo tudi vodenje in predstavljanje proizvodnje.

V praktičnem delu smo predstavili potek in rezultate raziskave. Skušali smo ugotoviti, kakšne odnose imajo zaposleni z vodjem in obratno, kaj motivira zaposlene na delovnih mestih, katere lastnosti pripisujejo zaposleni svojim vodjem.

Analiza rezultatov je potrdila predvidevanja. Zaposlenim se zdi komuniciranje zelo pomembno. Vodjem se problemi, ki jih imajo podrejeni, ne zdijo pomembni, ne želijo jih poslušati. Zaposleni so ocenili, da je dober vodja samozavesten, prihaja točno na svoje delovno mesto, dobro pozna področje dela, ki ga opravlja. V podjetju so informirani večinoma ustno in tudi preko elektronske pošte.

KLJUČNE BESEDE

- Komuniciranje in etika komuniciranja
- Kultura podjetja
- Vodenje in predstavljanje proizvodnje

ABSTRACT

The theme of my thesis is to assess the relationships and employee communication in the company Helios, where I work as an administrator in the production of wood coatings.

The aim of my thesis was to determine how the employees evaluate their satisfaction with communication and relationships in the company. I wanted to show the importance of respect for the leader and vice versa in regards to employees problems, and how employees listen to the leader and what are characteristics of a good leader. My aim was also to determine the information flow in the company.

In the theoretical part, we distinguished the concept of communication. We have presented methods and techniques, an then ethics and business ethics of communication. We presented the culture of the company Helios, and then their code of conduct for employees. We also presented their management and production presentation.

In the practical part, we presented the progress and results of the survey. We tried to determine what relationship the employees have with their superior and vice versa, what motivates employees in the workplace and which features employees attribute to their superiors.

The results confirmed the hypothesis. To employees, communication is very important. However, employees problems are not important to their superiors; they do not even want to listen to them. A good leader, according to employees, is confidant, punctual and knows the area of his work well. In the company, information is mainly passed orally and by email.

KEYWORDS

- Communication an communication ethics
- Corporate culture
- Leadership and presentation production

KAZALO

1	UVOD	1
1.1	PREDSTAVITEV PROBLEMA.....	1
1.2	PREDSTAVITEV OKOLJA.....	1
1.3	PREDPOSTAVKE IN OMEJITVE.....	1
1.4	METODE DELA.....	2
2	KOMUNICIRANJE IN ETIKA KOMUNICIRANJA	3
2.1	KOMUNICIRANJE.....	3
2.1.1	<i>METODE IN TEHNIKE KOMUNICIRANJA</i>	5
2.2	ORGANIZACIJSKA KOMUNIKACIJA.....	5
2.2.1	<i>FORMALIZACIJA KOT ELEMENT KOMUNICIRANJA</i>	7
2.3	KOMUNICIRANJE IN POSVETOVANJE.....	8
2.4	KOMUNIKACIJA V ČASU HITRIH SPREMEMB.....	8
2.4.1	<i>RAZLIČNI NAČINI KOMUNICIRANJA</i>	10
2.5	ETIKA.....	10
2.5.1	<i>ETIKA KOT FILOZOFSKA PANOGA</i>	10
2.6	POSLOVNA ETIKA.....	11
2.6.1	<i>POSLOVNA ETIKA DANES</i>	11
2.6.2	<i>NAJPOGOSTEJŠE UTEMELJITVE, ZAKAJ MENEDŽMENT ODLOČA NEETIČNO IN RAVNA NEMORALNO</i>	12
2.6.3	<i>DRUŽBENO ODGOVORNO PODJETNIŠTVO</i>	12
2.6.4	<i>ETIKA DA ALI NE</i>	12
3	KULTURA PODJETJA	14
3.1	ORGANIZACIJSKA KLIMA V PODJETJU.....	14
3.1.1	<i>ORGANIZACIJSKA KLIMA IN ZADOVOLJSTVO ZAPOSLENIH</i>	14
3.2	KULTURA PODJETJA HELIOS.....	16
3.2.1	<i>PREPOZNAVANOST PODJETJA</i>	16
3.2.2	<i>VIZIJA, POSLANSTVO, VREDNOTE</i>	16
3.2.3	<i>DEJAVNOSTI PODJETJA</i>	17
3.2.4	<i>ORGANIZACIJSKA SHEMA PODJETJA HELIOS</i>	18
3.2.5	<i>DEJAVNOSTI PODJETIJ V SKUPINI HELIOS TBLUS Količevo d.o.o</i>	19
3.3	PRAVILA RAVNANJA ZA ZAPOSLENE V PODJETJU HELIOS.....	20
3.3.1	<i>PRAVI HELIOSOVEC</i>	20
3.3.2	<i>PRAVI HELIOSOV VODJA</i>	20
4	VODENJE IN PREDSTAVLJANJE PROIZVODNJE	21
4.1	VODENJE PROIZVODNJE.....	21
4.2	NALOGE PLANIRANJA IN VODENJE PROIZVODNJE.....	21
4.3	PROIZVODNA FUNKCIJA PODJETJA HELIOS.....	22
4.4	DOBER VODJA.....	25
4.4.1	<i>NALOGE VODENJA</i>	25
4.4.2	<i>MOTIVIRANJE ZAPOSLENIH</i>	26
4.5	VRSTE SISTEMOV VODENJA ORGANIZACIJE.....	26
4.6	ODGOVORNOST VODSTVA IN VODITELJSTVO.....	27
4.6.1	<i>UČINKOVITO VODENJE</i>	27
4.6.2	<i>POLITIKA, USMERITVE IN OKVIRNI CILJI</i>	28
4.6.3	<i>OBVLADOVANJE TVEGANJA</i>	28
4.6.4	<i>ORGANIZACIJA</i>	28
4.6.5	<i>VODENJE VIROV</i>	28
4.6.6	<i>UČENJE IN RAST ZAPOSLENIH</i>	28
5	RAZISKOVALNI DEL	30

5.1	NAMEN IN IZVEDBA RAZISKAVE.....	30
5.2	DEMOGRAFSKI PODATKI.....	31
5.3	VSEBINSKI DEL ANKETE.....	34
5.4	GLAVNE UGOTOVITVE.....	46
6	ZAKLJUČEK	47
	LITERATURA IN VIRI.....	48
	KAZALO SLIK.....	49
	KAZALO TABEL.....	49
	POJMOVNIK.....	50
	KRATICE IN AKRONIMI.....	50
	PRILOGA 1: ANKETNI VPRAŠALNIK.....	51

1 UVOD

1.1 PREDSTAVITEV PROBLEMA

Dandanes je komuniciranje temelj učinkovitega vodenja in upravljanja. Problem, ki ga raziskujemo v diplomski nalogi, je opredeliti lastnosti dobrega vodja. Sprašujemo se, ali so zaposleni v podjetju zadovoljni s komuniciranjem (nadrejeni–podrejeni), z medsebojnimi odnosi v oddelku, v katerem delam in tudi drugih oddelkih, s katerimi sodelujemo. Problemi so neredni sestanki, vodja posreduje premalo informacij, ne vemo, kaj se dogaja v drugih oddelkih, manjka dialog o ciljih in rezultatih dela.

Problem se bo rešil z izboljšanjem komunikacije. Vedeti je treba, kaj se pričakuje od vodje, vodja pa mora vedeti, kaj bo motiviralo zaposlene, da bodo lahko zadovoljili probleme in potrebe podrejenih. Zadovoljstvo pri delu, s tem mislimo tudi večjo stopnjo samozavesti zaposlenih, vodi v večje zadovoljstvo pri delu. Pomembna je pravilna porazdelitev dela med zaposlene, da niso nekateri bolj obremenjeni od drugih ter da sami nismo preobremenjeni z nalogami.

1.2 PREDSTAVITEV OKOLJA

V diplomski nalogi sem podatke črpala iz podjetja Helios d.o.o.

Podjetje Helios – polno ime podjetja je Helios tovarna barv, lakov in umetnih smol Količevo d.o.o. – je bilo ustanovljeno leto 1924. Po letu 1945 je bilo nacionalizirano (najprej je delovala kot državno podjetje, potem je bila priključena podjetju Color Medvode). Leta 1952 je postala samostojno podjetje z imenom Tovarna lakov. Podjetje ima proizvodni in prodajni program, to so umetne smole, dekorativni premazi, avtolaki, avtoreparaturni premazi, ladijske barve in yacht program, kovinski premazi, lesni in vodni premazi, praškasti premazi, premazi za ceste, masterbach (barve za plastiko), lepila, škrobi in škrobni modifikati.

V podjetju Helios je na dan 31. 12. 2010 571, v podjetju Color pa 286 zaposlenih.

1.3 PREDPOSTAVKE IN OMEJITVE

Predpostavljamo, da je komunikacija in vodenje širok pojem, ki je v literaturi dovolj obsežno obravnavan.

1.4 METODE DELA

Za diplomsko nalogo smo povzemali teorijo iz literature, za praktični del pa je bila uporabljena metoda anketiranja. Analizirali smo anketna vprašanja, ki so pokazala, kako v praksi komunicirajo uprava in proizvodnja med seboj.

2 KOMUNICIRANJE IN ETIKA KOMUNICIRANJA

2.1 KOMUNICIRANJE

»Nemogoče je ne komunicirati,« pravijo strokovnjaki.

Beseda komuniciranje izvira iz latinske besede *communicare*, kar pomeni posvetovati se, razpravljati o nečem, vprašati za nasvet (Mihaljčič, 2006, str. 11).

Komuniciramo, ko se pogovarjamo s prijatelji ali s kupci, ko smo na kosilu s partnerji, ko poslušamo radio, beremo časopis ali gledamo televizijo, ko stojimo v križišču in čakamo, da se bo prižgala zelena luč na semaforju, ko oddamo davčno napoved ... Komuniciranja (sporazumevanja z drugimi) se učimo vse življenje. Pričnemo v zgodnjem otroštvu (učenje govora, hoje, kretenj ...), nadaljujemo v šoli (na primer učenje pisnega sporazumevanja) in kasneje ob poklicnem delu (učenje poslovnega komuniciranja) (Mihaljčič, 2006, str. 10).

Za poslovneže je komuniciranje ključnega pomena. Ko so analizirali delo poslovneža, so ugotovili, da samo 30 % svojega delovnega časa ne komunicira s svojimi poslovnimi partnerji (Možina, 1995, str. 16).

Cilj komuniciranja je prenesti informacijo iz misli ene osebe v misli druge osebe ali več oseb, kot to zahtevajo informiranje, dogovarjanje, vplivanje ipd. Uspešno je tisto komuniciranje, ki doseže zastavljeni cilj. Medosebno komuniciranje je proces, v katerem udeleženci pošiljajo, sprejemajo in tolmačijo (interpretirajo) sporočila ali znake, ki so nosilci določenega pomena. Vse to se pogosto dogaja sočasno. Sporočilo je katerikoli besedni ali nebesedni simbol ali znak, ki ga ena oseba prenese do druge. Proces komuniciranja ponazarja model (Možina, 2004, str. 52).

Tabela 1: Proces komuniciranja

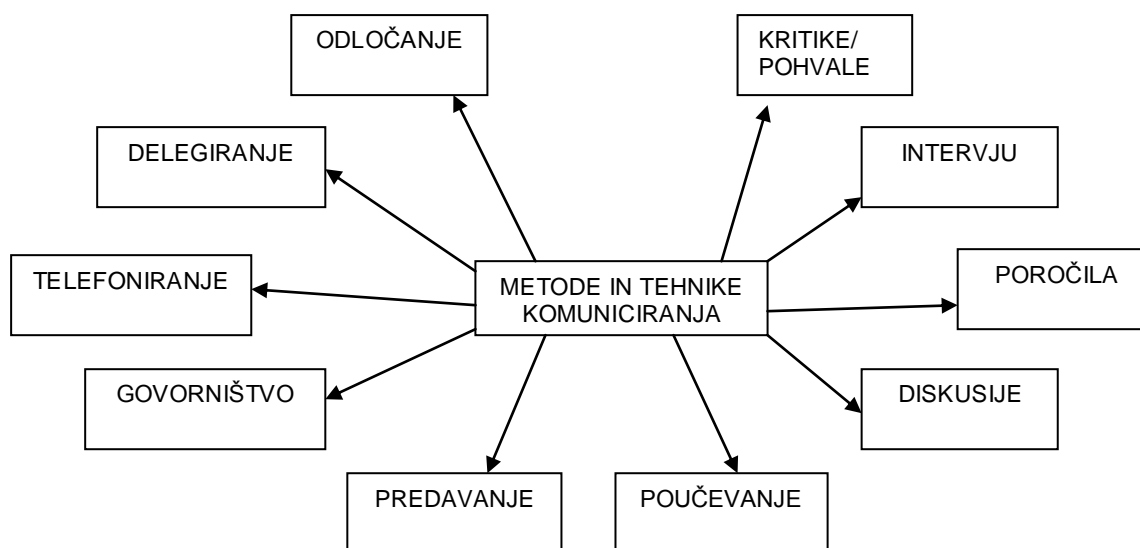
Porajanje misli, čustev in namen ter izbira vedenja	Funkcija pošiljatelja	Kanal	Funkcija prejemnika	Porajanje misli, čustev in namen ter izbira vedenja
	1. Kodiranje: preverjanje misli, čustev in namer v sporočilo, namenjeno drugemu		1. Dekodiranje	
	2. Prenos sporočila	Šum	2. Notranji odziv na zaznano sporočilo	
	Funkcija prejemnika	Kanal	Funkcija pošiljatelja	
	1. Dekodiranje: sprejem dražljaja ter interpretacija njegovega pomena	Šum	1. Vkodiranje	
	2. Notranji odziv na zaznano sporočilo		2. Prenos sporočila šum	
	Šum			

(Vir: Možina, 2004, str. 52)

Proces komuniciranja med dvema osebama obsega 7 temeljnih korakov:

1. Namere, misli in čustva, ki navedejo pošiljatelja, da pošlje sporočilo.
2. Kodiranje – pošiljatelj kodira sporočilo, tj. prevede svoje namene, misli in čustva v obliko, ki je primerna za prenos.
3. Pošiljatelj pošlje kodirano sporočilo prejemniku.
4. Prenos sporočila poteka po komunikacijski poti (kanalih).
5. Prejemnik sprejme sporočilo in ga dekodira, interpretira njegov pomen.
6. Prejemnik se odzove na sprejeto sporočilo in proces steče v nasprotni smeri na enak način.
7. Noben izmed teh korakov ni popolnoma učinkovit, v vsakem se lahko pojavlja motnja ali šum. Šum je vsak pojav, ki moti proces komuniciranja (npr. predsodki, neustrezno izražanje, predhodne izkušnje, drugi signali iz okolja itd.) (Možina, 2004, str. 53).

2.1.1 METODE IN TEHNIKE KOMUNICIRANJA



Slika 1: Metode in tehnika komuniciranja (Možina, Florjančič, 1990)

Poznamo več metod in tehnik komuniciranja, ki pridejo v poštev na različnih področjih. Prikazuje jih slika 1.

- Delegiranje (Možina, Florjančič, 1990) je prenos zadolžitev na druge osebe s prepričanjem, da bodo zadolžitev v redu opravile.
- Predavanje je sestanek, kjer predavatelj zbrani skupini govori o temi, ki je poslušalcem že znana.
- Govorništvo je jasno, precizno in logično ter prepričljivo izražanje pred večjim številom ljudi.
- Poučevanje je metoda prenašanja znanja.
- Diskusija je metoda skupnega reševanja problema v poslovnem, družbenem življenju, pri sodelovanju in odločanju.
- Intervju je načrten, organiziran in neposreden pogovor med dvema osebama. Ena oseba je izpraševalec, druga pa izprašani ali anketiranec.

Poleg naštetih poznamo še druge metode komuniciranja.

Posamezne metode in tehnike komuniciranja uporabimo v različnih situacijah (Ferjan, 1998, str. 20–21).

2.2 ORGANIZACIJSKA KOMUNIKACIJA

S stališča organizacije in organiziranja ima komunikacija temeljni pomen. Brez komunikacije bi bila organizacija mrtva. Komuniciranje je proces prenašanja informacij s ciljem medsebojnega sporazumevanja. Bistvo komuniciranja je vplivati na obnašanje posameznikov. V organizaciji je naloga komuniciranja doseči, da bodo posamezniki delovali v smislu doseganja ciljev organizacije. Namen komunikacije je zagotoviti izmenjavo potrebnih informacij v organizacijski strukturi, da bi bili cilji organizacije lahko doseženi.

Pogoji za komuniciranje v organizaciji so:

- tehnični (zagotoviti ustrezen komunikacijski kanal, navadno medij);

- organizacijski (metode komuniciranja zagotavlja formalizacija oziroma organizacijska kultura);
- psihološki in drugi.

Sporočila v organizacijskem komuniciranju imajo naravo informacij. Informacije (Vila, 1994) so podatki, obvestila in opisi v verbalni, numerični ali slikovni obliki o stanju sistema oziroma o poteku procesa v preteklosti, sedanjosti in prihodnosti. Lahko se reproducirajo. Pri sprejemniku informacije izzovejo neko obnašanje. Informacija prinaša nekaj, česar pred njenim sprejemom še nismo vedeli, in izzove začetek dejavnosti posameznika ali organizacije kot celote. Če ne izzove akcije, to ni informacija, temveč podatek. Informacije so potrebne za odločanje. Osnovne lastnosti informacije so:

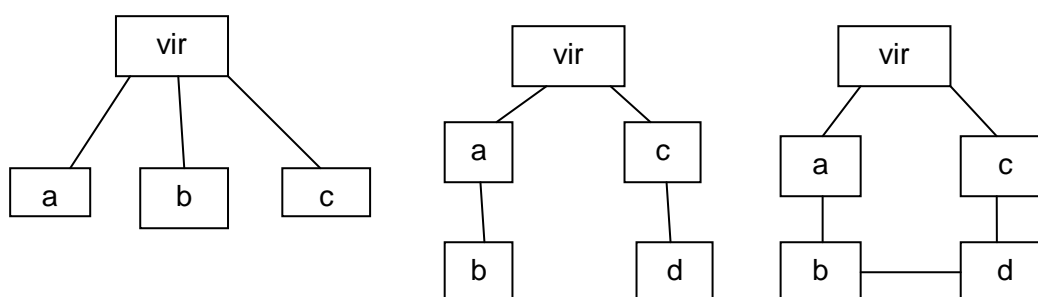
- pripoveduje nekaj, česar doslej še nismo izvedeli,
- povečuje znanja,
- zmanjšuje negotovost (čeprav obstajajo tudi primeri, ko informacija povečuje negotovost),
- pomaga pri predstavah o bodočem stanju sistema ali okolja,
- vpliva na obnašanje posameznikov in organizacije kot celote,
- lahko spremeni verjetnost, da se bodo določeni dogodki dejansko zgodili,
- izzove določene odločitve.

Komunikacijski sistem ima znotraj organizacije sledeče osnovne funkcije (Kavran, Florjančič, 1992):

- koordiniranje različnih aktivnosti znotraj organizacije,
- vodenje posameznikov znotraj organizacije,
- orientiranje novih članov organizacije,
- neformalno komunikacijo in ustvarjanje organizacijske kulture,
- komuniciranje z okoljem,
- razreševanje konfliktov.

Kadar ima organizacijska komunikacija namen spodbuditi ravnanje, jo je potrebno arhivirati.

V zvezi z organizacijskimi komunikacijami je zlasti pomembno vprašanje, v kakšni interakciji naj bosta organizacijska struktura procesa komuniciranja in narava procesov v organizaciji. Glede na to poznamo različne tipe komunikacijskih omrežij. Prikazuje jih slika 11.



Slika 2: Različni tipi komunikacijskih omrežij
(Možina, Florjančič, 1990, Ferjan, 1998, str. 42–43)

Proces komuniciranja v organizaciji lahko poteka med posamezniki oz. med posameznikom in skupino.

Preučevanje komuniciranja v organizaciji ima več vidikov (Brekič, 1994):

- kdo s kom komunicira,
- kakšna je dinamika (pogostost) komunikacije,
- kolikšna je pomembnost komunikacije,
- kaj se prenaša v procesu komuniciranja (podatki, informacije, obvestila, zahteve, vprašanja, pritožbe, prošnje, pojasnila ...),
- koliko časa traja komunikacija,
- ali je komunikacija enosmerna ali dvosmerna,
- kakšna je oblika komunikacije (formalna, neformalna),
- kakšen je stil komuniciranja (motivacijski, usmerjevalni, informativen ...),
- kakšen je procesni vidik komuniciranja (komuniciranje v zvezi z: motiviranjem, planiranjem, kontroliranjem ...) in
- drugi vidiki.

V organizaciji obstajajo trije osnovni vidiki komuniciranja:

- situacijski tip, pri katerem je informacija sestavljena tako, da daje nekaj v vednost;
- motivacijski tip komuniciranja ima namen spodbuditi k doseganju nekega cilja;
- inštrukcijski tip komuniciranja, ki pokaže, kako je potrebno opraviti neko nalogo.

Komuniciranje v organizaciji pa je le del komuniciranja v poslovanju. Razne oblike komuniciranja potrebujemo tudi za povezavo organizacije z okoljem.

Gre za:

- vzdrževanje poslovnih kontaktov,
- ohranjanje inovacijskih procesov,
- nemoten potek poslovnih funkcij,
- identifikacijo potreb in drugo.

Ob vsakem komuniciranju, torej tudi organizacijskem, sta, kot že večkrat povedano, pomembna dva vidika:

- vidiki pomena komunikacije (o stanjih, dejstvih, nalogah, ipd.) za sprejemnik in
- vidik čustvenega, fizičnega, stanja oddajnika, njegovih namer, razpoloženja ipd. (Ferjan, 1998, str. 44).

2.2.1 FORMALIZACIJA KOT ELEMENT KOMUNICIRANJA

Ena od glavnih funkcij procesa menedžmenta tako v gospodarstvu kot v negospodarstvu je organiziranje. Organiziranje je proces vzpostavljanja, prilagajanja, ohranjanja in izvajanja sistema norm in razmerij med ljudmi. Element v procesu organiziranja je neprestano komuniciranje. Z ustreznim organiziranjem si menedžment bistveno olajša, morda celo omogoči nadaljnje delo. Ustrezna organizacija v katerikoli gospodarski ali negospodarski panogi je pogoj, da so dejavnosti delovnih procesov opravljene pravočasno in v ustreznem zaporedju. Za vse dejavnosti velja, da je organizacija delovni okvir menedžmenta. Proces

menedžmenta namreč poteka znotraj organizacije. Na metode menedžmenta in na organizacijsko strukturo pa ne glede na dejavnost vplivajo iste spremenljivke:

- ljudje,
- narava dela,
- delovni sistem in procedure, ki izhajajo iz narave dela.

Glede na našete spremenljivke se v podrobnostih posamezne organizacije med seboj lahko zelo razlikujejo. Torej je možno zaključiti, da za organiziranje ne obstaja enoten vzorec.

Vsako organizacijo sestavljata:

- notranja koalicija (imela naj bi skupni interes in je sestavljena iz menedžerjev, izvajalcev temeljnih dejavnosti, strokovne in pomožne službe, skratka iz ljudi kot članov organizacije) in
- zunanja koalicija (sestavljajo jo sindikati, strokovna združenja, zastopniki interesov države in drugih, za katere ni nujno, da jih združuje skupni interes) (Ferjan, 1998, str. 45–46).

2.3 KOMUNICIRANJE IN POSVETOVANJE

Učinkovito notranje in zunanje komuniciranje je pomembno za zagotovitev, da tisti, ki so odgovorni za uvajanje in izboljševanje (obnavljanje) integriranega sistema vodenja in tisti s preverjenimi interesi razumejo, zakaj se zahtevajo določene aktivnosti. Pomembni so stiki (komuniciranje) in posvetovanja z zainteresiranimi pri vsakem koraku procesa integracije sistema vodenja. Komuniciranje in posvetovanje v zvezi z integracijo je mogoče definirati kot poljuben dvosmeren dialog med zainteresiranimi v zvezi z načinom, obliko, omejenostjo in sprejemljivostjo delovanja. Pri zgodnjih fazah procesa vodenja je pomembno razviti komunikacijsko strategijo za različne situacije delovanja. Komuniciranje naj bo usmerjeno na posvetovanje in naj ne bo enosmeren informacijski tok od tistega, ki odloča, k zainteresiranim, zlasti tistim zunaj organizacije. Ko uvedemo posvetovalni proces, morajo tisti, ki so odgovorni za razvijanje predlogov integriranega vodenja, prepoznati ključne potrebe zainteresiranih in oblikovati uporaben program komuniciranja z njimi.

Posvetovanje med izvedencem in zaposlenim je težavno zaradi številnih razlogov. Izvedenec in zaposleni imata pogosto različen nivo znanja, povezanega z dogodki. Veliko je negotovosti, povezanih z bodočimi verjetnostmi ali mnenji o posledicah. Tehniški izvedenec lahko prezre ali zataji pri prepoznavanju pravno-druženih neskladnosti.

Komuniciranje in posvetovanje sta posledično kritična elementa pri zagotavljanju, da imajo zainteresirani dostop do primernih podatkov. Informacije morajo biti predstavljene na tak način, da jih prejemnik razume (Tič, Strašek, str. 79–81).

2.4 KOMUNIKACIJA V ČASU HITRIH SPREMEMB

Pogovorite se z ljudmi, ne zanašajte se na tehniko:

- če se v podjetju uvajajo inovacije, je potreben sestanek vodji skupine, da bodo na tekočem z dogodki;

- ni dovolj, če se samo pošlje obvestilo po elektronski pošti, ker ni nujno, da jo bodo vsi zaposleni prebrali (tudi če se ni še nihče pritožil);
- ljudem je potrebno razložiti spremembe, sicer nastane zmeda v podjetju, zaposleni bodo odhajali drugam. Izgubili boste obetavne kadre, ostali bodo le slabi;
- vodstven kader je obveščen o preoblikovanju, delavci pa o tem ne vedo ničesar in so zmedeni.

Poslušanje je pomemben del komuniciranja (napake vodje pri vodenju sestanka):

- vodja jim poda informacije v obliki enosmerne komunikacije, ne posluša njihovih pripomb in vprašanj;
- na sestanku ga motijo telefoni;
- ne ceni svojih sodelavcev;
- ker vodje skupin ne vedo, kaj se dogaja, začnejo besedno napadati drug drugega, s tem se zmanjša njihovo medsebojno zaupanje.

Ljudem je potrebno povedati:

- v veliki enoti ali v velikem oddelku lahko vodja, direktor o vsem obvesti najprej skupinske vodje, nato pa oni naprej obveščajo svoje skupine, time. Vodja, direktor mora paziti, da bodo skupinski vodje na vseh sestankih govorili enako in da bodo udeleženi vsi vodje skupin, da nikogar ne bo pustil ob strani. Če bodo na sestankih nekateri vodje slišali nekaj, drugi pa nekaj drugega, lahko nastane več zmede kot jasnosti;
- vodja, direktor mora govoriti ljudem osebno, ne sme se zanašati samo na tehniko, elektronsko pošto. Ljudje, ki sprejmejo sporočilo, ne morejo pošiljatelju podati povratnih informacij o tem, kako informacije razumejo in kako se pri tem počutijo;
- prvovrstna informacije je bistvena za dobro komunikacijo – informacija mora biti točna, pravočasna, jasna in ustrezna.

Vodja se mora odločiti o naslednjem:

- Katero informacijo ljudje potrebujejo, da bi uspešno opravilo svoje delo?
- Kje dobiti informacijo v primeru, da je še nima?
- Kateri način posredovanja je najbolj jasn in najbolj primeren za posredovanje neke informacije?

Informacija mora biti:

- razčlenjena, splošna, na primer timskim vodjem je potrebno razložiti poslovno politiko podjetja preprosto, točko za točko je potrebno osvetliti s primeri, tako da lahko timski vodje potem ustrezno podajo gradivo drugim in znajo odgovoriti na vprašanja;
- izrečena jasno – govoriti je potrebno naravnost, uporabljati je potrebno preprosta dejstva in jasne informacije, da ljudje razumejo njeno vsebino in pomembnost. Izogibati se je potrebno žargonu;
- čim bolj natančna;
- preverjati je potrebno razumevanje drugih.

Pri zaposlenih je potrebno vzpodbujati vprašanja in predloge.

- Ljudje raje sprejemajo informacije iz oči v oči, raje vidijo, da jim jih pove predpostavljeni vodja ali njegov nadrejeni. Sodelavci se morajo z vodjo pogovoriti takoj in sproti razjasniti nejasnosti.
- Zaposlenim je potrebno dati primeren čas in priložnost za vprašanja in razgovor. Prednost vprašanj zaposlenih je ta, da vodja takoj ugotovi, do katere mere so delavci razumeli, kar jim je povedal. Sodelavci lahko zaslutijo težave, še preden se te v resnici pojavijo. Lahko tudi predlagajo rešitev, na katero vodja sam ne bi pomislil. Vodja lahko torej uporabi srečanje z delavci za raziskavo tržišča.

2.4.1 RAZLIČNI NAČINI KOMUNICIRANJA

Komunikacija mora biti pripravljena tako, da ustreza ciljni skupini. Da bodo informacije imele želen učinek, moramo najprej razumeti zaposlene in izbrati pravilno metodo tako za sporočanje kot za vsebino sporočila. Nekateri imajo radi ustno vprašanje, drugi pa grafično obliko sporočanja, tretji informacije radi preberejo.

- a) Kratka poslovna srečanja bi morala biti vedno, ne le v trenutku krize ali panike. Na dnevnem redu bi morala biti vsaj enkrat na mesec, vendar ne tolikokrat, da bi se ljudje naveličali poslušati že povedano.
- b) Potrditev detajlov v zabeležki ali zapisniku sestanka.
- c) Objava vseh detajlov v časopisu, ki ga izdaja podjetje.
- d) Posterji, ki poudarjajo ključne točke.

2.5 ETIKA

Pravzaprav se srečujemo z dvema besedama – z etiko in z moralo. Obe pomenita dobesedno in natančno isto, le da prva izhaja iz grščine, druga pa iz latinščine. Precej razširjena, čeprav ne posebno logična je raba, v kateri povezujemo etiko z odločitvami, moralno pa z dejanji, ki izhajajo iz teh odločitev.

Če naj veljamo kot pošteni, verodostojni, pokončni, se moramo ravnati po svojem prepričanju, tj. po svojih vrednotah, in spoštovati vrednote drugih ljudi. Ko v poslovnem delovanju usklajujemo interese in naletimo na takšne, ki izhajajo iz vrednot, se moramo – najsi je to še tako težko – odločiti, katere vrednote naj obveljajo v posamezni zadevi in v danih okoliščinah (Možina, 2004, str. 390).

Etika je filozofski nauk o nramnosti, o dobrem in zlu. Razumemo jo lahko kot filozofsko disciplino, ki raziskuje temeljne kriterije moralnega vrednotenja, pa tudi splošno utemeljitev in izvor morale, je skupek moralnih principov. Po nekaterih filozofih pa je etika filozofska disciplina, ki se ukvarja s tematiko človeškega hotenja in ravnanja z vidika dobrega in zlega, moralnega in nemoralnega.

2.5.1 ETIKA KOT FILOZOFSKA PANOGA

Etika je lahko razumljena kot splošno teoretično in racionalno utemeljevanje moralnosti. Je filozofska panoga, ki se ne ukvarja toliko s posamičnimi normami in življenjskimi navodili, temveč je filozofsko razmišljanje o sami moralnosti, o tem, kaj je človek, da je tako neogibno moralno bitje, in čemu naj bo zavezan pri svojih

moralnih presojah in odločitvah. V ožjem smislu je etika torej filozofsko razpravljanje o pojavu moralnosti ter o njegovih temeljih in smislih. Središčna vprašanja etike so: kaj je dobro, kaj moram narediti, kakšen človek naj bom in kakšen ne smem biti? Kakšne vrline moram imeti, da sem dober? Dati odgovore na ta vprašanja zajema samo polovico dela etikov. Druga polovica je težja: obrazložiti, opravičiti svoje odgovore na ta vsakodnevna pomembna vprašanja. Potemtakem izraz označuje tisto bolj izvirno človekovo moralno zavest, da ni vseeno, kako živimo in delamo. To je najsplošnejša zavest, da dolžnosti in obveznosti so.

2.6 POSLOVNA ETIKA

Poslovna etika govori o tem, kako naj ljudje v poslovnem svetu ravnajo, kadar se znajdejo na razpotju med različnimi vrednotami. To velja za etiko nasploh, pa tudi za poslovno etiko in etiko poslovnega komuniciranja.

Morala poslovnežev je nabor normativnih pravil za odločanje, kot so kodeks, standardi, ki narekujejo, kako naj ukrepa, kadar gre za koristi, pravice in dolžnosti do samega sebe, zaposlenih v organizaciji kot tudi do okolja, v katerem organizacija deluje. Etika in morala poslovneža sta tesno vezani na organizacijo.

Vlaganje v družbeno odgovorne podjetniške prakse ne prispeva le k izboljšanju delovanja podjetja, ampak tudi širše družbe.

2.6.1 POSLOVNA ETIKA DANES

V poslovni etiki razvitega sveta naj bi prevladovala kvalitativne vrednote in cilji poslovanja, ki se kažejo v skrbi za zaposlene, kupce in konkurenco ter okolje. Pozitivni poslovni izsledki, preživetje in obstoj pa naj bi bili več na prvem mestu. Med najpomembnejše lastnosti korektnega poslovneža po kodeksu sodi strokovnost, obveščenost, zaupnost, poštenost, resničnost ter prizadevnost. Poslovna etika tudi danes nikakor ne bo naredila nekoga etičnega, če sam tega ne želi.

Poslovneži in menedžerji so lahko tisti posamezniki, ki so sposobni in pripravljeni se učiti, izobraževati in izpopolnjevati, da bi se na ustvarjalni, strokovni in moralno-etični način lahko lotili problemov, s katerimi se srečujejo v življenju oziroma podjetju.

Poslovna etika ima danes velik pomen pri modernih podjetjih, saj lahko le s pomočjo nje še zvišajo svoj ugled in konkurenčnost na globalnem trgu. Moderna podjetja morajo tako gledati na lastne potrebe in cilje, na potrebe družbe in seveda potrebe lastnih delavcev, ki pomagajo pri razvoju in konkurenčnosti, če je vse tako urejeno, kot predvideva etika poslovanja.

2.6.2 NAJPOGOSTEJŠE UTEMELJITVE, ZAKAJ MENEDŽMENT ODLOČA NEETIČNO IN RAVNA NEMORALNO

1. Interesi podjetja se lahko postavijo pred etiko, ki jo je prej izvajalo oziroma jo je želelo. Cilj hitrega zaslužka/velike koristi hitro povečuje neetična sredstva. Pogosto gre tudi za kratkoročne interese, stališče pa je v nasprotju z dolgoročnimi interesi vodstva, podjetja in lastnikov.
2. Neetično delovanje bo ostalo prikrito, saj se ne želi, da pridejo »takšne« informacije v javnost oz. do lastnika.
3. Neetično ravnanje ni izrecno v nasprotju s črko zakona in torej ni prepovedano.
4. Menedžer, ki neetično ravna zaradi domnevnih interesov podjetja, naj bi bil ob morebitnem odkritju deležen zaščite v podjetju, a podjetje bo takrat prednostno varovalo svoje interese.

2.6.3 DRUŽBENO ODGOVORNO PODJETNIŠTVO

Družbeno odgovorno podjetništvo pomeni, da zadovoljuje potrošnikove potrebe ob sočasni skrbi za zaposlene, dobavitelje in skupnost. Veliko podjetij posebej skrbi za svoje zaposlene, se povezuje s skupnostjo, kjer delujejo, ali pa so dejavna na področju varovanja okolja, saj vedo, da to koristi vsem udeleženi. Družbeno odgovorno podjetništvo kot izraz za skupek aktivnosti za zagotavljanje ekonomske uspešnosti podjetja z vključitvijo družbenih in okoljskih dejavnikov v poslovne aktivnosti se pri nas pričinja uveljavljati.

Če podjetje želi obdržati svojo družbeno vlogo in moč, se mora odzvati na družbene potrebe oziroma spremembe ter družbi ponuditi, kar zahteva.

2.6.4 ETIKA DA ALI NE

Seveda pa je mnogo ljudi, ki po površnem premisleku ali pa kar tako, iz lagodnosti, pravijo, da je umovanje o vrednotah, filozofiji in etiki preveč zapleteno in abstraktno ter premalo koristno, da bi se ukvarjali z njim. Pravzaprav je malo tistih, ki hočejo aktivno delovati proti vrednotam drugih ljudi, ki so torej nemoralni, neetični. Več je slabičev, ki sicer vedo, da bi bilo prav etično odločati in moralno ravnati, ker pa to ni vselej udobno, so raje oportunisti. Poleg pokončnih ljudi, ki se aktivno zavzemajo za etiko, pa je seveda tudi obilo takšnih, ki so brezbrizni do lastnih in tujih vrednot, to so amoralni ljudje. Seveda etični in neetični ljudje, slabiči in oportunisti različno komunicirajo o osebnih in poslovnih zadevah, imajo različen odnos do etike poslovnega komuniciranja.

Tisti, ki jim je razmišljanje o etiki poslovnega komuniciranja odveč, seveda skušajo utemeljevati svoje stališče. Štiri pogoste utemeljitve, zakaj je prav, da menedžment tu in tam neetično odloča in nemoralno ravna, so opisane v nadaljevanju.

- Interesi organizacije so lahko pred etičnostjo. To seveda pomeni, da cilj (interesi organizacije) posvečuje neetična sredstva (strategije) za doseganje teh ciljev. Poleg tega gre običajno za kratkoročne interese (koristi), stališče pa je v nasprotju z dolgoročnimi interesi menedžerjev, organizacije in lastnikov.

Tabela 2 Etika komuniciranja

Spoštovanje vrednot	<p>Šibak poslovnež</p> <p>»Saj vem, da bi moral ...«</p> <p>Ne uveljavlja vrednot.</p>	<p>Moralen poslovnež</p> <p>»Kar more, to mož je storiti dolžan.«</p> <p>Zavzeto uveljavlja vrednote.</p>
	<p>Amoralen poslovnež</p> <p>»Kaj me briga ...«</p> <p>Zanemarja uveljavljanje vrednot.</p>	<p>Nemoralen poslovnež</p> <p>»Namen posvečuje sredstva.«</p> <p>Zavestno deluje proti vrednotam.</p>
Zavzetost za vrednote		

(Vir: Možina, 2004, str. 390)

- Neetično delovanje bo ostalo prikrito. Že res, vendar je verjetnost odkritja nasprotno sorazmerna s posledicami, tveganje očitno ni v skladu z zaupniško vlogo menedžerjev.
- Menedžer, ki neetično ravna zaradi (domnevnih) interesov organizacije, naj bi bil ob morebitnem odkritju deležen zaščite v organizaciji. Pričakovanje je naivno, saj bo organizacija prednostno varovala lastne skupne interese.
- Neetično dejanje ni izrecno v nasprotju s črko zakona in torej ni prepovedano. Delovanje med izrecno dovoljenim in izrecno prepovedanim pa lahko krši koristi in pravice udeležencev organizacije (Možina, 2004, str. 390–391).

3 KULTURA PODJETJA

3.1 ORGANIZACIJSKA KLIMA V PODJETJU

Organizacijska klima je eden od najbolj pomembnih, največkrat omenjenih, a hkrati velikokrat tudi najmanj razumljenih pojmov v organizacijskem vodenju in menedžmentu.

Skupni imenovalec vseh teh opredelitev je prepričanje, da je organizacijska klima več kot le »način, kako počnemo stvari pri nas«, če zajamemo vse njene najbolj bistvene vidike, jo lahko definiramo na naslednji način.

Organizacijska klima je relativno trajen pojav v podjetju, ki:

- označuje množico lastnosti podjetja, ki jih lahko preučujemo z različnimi dimenzijami,
- te lastnosti so zaznavne narave,
- zaposleni jih lahko opišejo, kar pomeni, da se jih zavejo,
- nastaja preko interakcije med člani podjetja, ki si jih delijo,
- povratno vpliva na interpretacijo dejanskih dogodkov in posledično tudi na vedenje ljudi,
- se nanaša tako da odnose med zaposlenimi kot tudi na odnos podjetja do zunanjega okolja,
- odraža tako organizacijske cilje kot tudi kakovost delovnega okolja,
- predstavlja pomemben vidik uspešnosti poslovanja.

Organizacijska klima je močna sila, ki določa obnašanje posameznikov in skupin v podjetju. Zajema niz zaznav v obliki predpostavk, verovanj, stališč in mnenj. Preko teh pa zaposlenim zagotavlja poznano psihološko okolje za opravljanje dela, in zato pomembno prispeva k njihovemu občutku varnosti.

Klima je neoprijemljiva, a kljub temu nenehno prisotna v delovnem okolju. Tako kot zrak obkroža in vpliva na vse, kar se dogaja v organizaciji. Hkrati pa je dinamična, zato tudi nanjo vplivajo skoraj vsi drugi pojavi znotraj organizacije.

3.1.1 ORGANIZACIJSKA KLIMA IN ZADOVOLJSTVO ZAPOSLENIH

Med vsemi organizacijskimi pojavi je morda prav klima najbolj neposredno povezana z zadovoljstvom zaposlenih. Ta povezanost je vzajemna in je vse prej kot preprosta in linearna: tako kot klima vpliva na zadovoljstvo, tudi njihovo zadovoljstvo vpliva na to, kako doživljajo klimo v podjetju.

Organizacijska klima je skupen izraz za niz značilnosti delovnega okolja, ki jih neposredno ali posredno zaznavajo tisti, ki živijo in delajo v njem. Kaže se v opisih zaposlenih o stanju, postopkih in pravilih v podjetju. Označujejo jo subjektivne zaznave zaposlenih, ne pa vrednostne sodbe o delovnem okolju (nasprotno je zadovoljstvo z delom čustveni odziv na delovno okolje). Zaznavanje klime se izraža v vrednotenju določenih vidikov dela in podjetja, ki so pomembni za zaposlene. To pa nujno vpliva na njihovo razpoloženje in splošen odnos do podjetja, ki ga izražajo v svojih stikih s potrošniki. Zaznane lastnosti delovnega okolja namreč vplivajo na motivacijo, vedenje, pa tudi na produktivnost in zadovoljstvo zaposlenih. Zato v podjetju, kjer imajo zaposleni neposreden stik s potrošniki, klima vpliva tudi na

zadovoljstvo slednjih. Človek, ki v svojem podjetju zaznava vzpodbudno klimo, je običajno bolj zadovoljen s svojim delom, kar začutijo tudi potrošniki.

Velikokrat se govori o »dobri« oziroma »pozitivni« ter »slabi« oziroma »negativni« klimi. To lahko vzbudi napačen vtis, da obstaja nekakšna splošna »dobra« klima, ki je učinkovita v vseh podjetjih ter »slaba« klima, ki na splošno negativno vpliva na zadovoljstvo zaposlenih in niz drugih negativnih posledic. V resnici ni tako preprosto. Klima, ki nekje prispeva k visokemu zadovoljstvu zaposlenih, lahko drugje izzove drugačne posledice.

Za zadovoljstvo zaposlenih z delom so pomembne različne dimenzije klime:

- pooblastila – če čutijo, da sodelujejo pri odločanju, to pozitivno vpliva na zadovoljstvo z delom;
- podpora in druženje – občutenje toplih, prijateljskih odnosov s sodelavci in podpore zmanjšuje negativni stres in izboljša zadovoljstvo;
- profesionalni interes – občutek zaposlenih, da se lahko izobražujejo in medsebojno delijo znanje in izkušnje, pozitivno vpliva na zadovoljstvo;
- skladanje ciljev in ustreznost virov – cilji in sredstva za njihovo doseganje, ki so skladni z možnostmi in željami zaposlenih in podjetja, pripomorejo k večjemu zadovoljstvu na delovnem mestu;
- delovni pritiski – doživljanje pritiskov na delovnem mestu se povezuje z doživljanjem stresa in je negativno povezano z zadovoljstvom. Več stresa navadno pomeni nižje zadovoljstvo.

Te dimenzije organizacijske klime dobro napovedujejo splošno zadovoljstvo zaposlenih z delom. V zvezi z njim je treba opozoriti tudi, da igra »ugodna« organizacijska klima pomembno vlogo pri olajševanju doživljanja delovnega stresa. Vzroki tega stresa se velikokrat nanašajo na širše dejavnike življenja v podjetju, vključno s klimo. Zaposleni, ki doživljajo visoko stopnjo stresa pri delu, pa ga nujno izražajo v svojih stikih s potrošniki. S tega vidika »ugodna« klima kot »reduktor« stres pomembno vpliva na zaznave potrošnikov o podjetju in njihovo zadovoljstvo.

Raziskave poudarjajo tudi pomen nekaterih drugih dimenzij klime, ki pomembno vplivajo na zadovoljstvo pri delu:

- jasnosti ciljev ter postopkov podjetja,
- jasnost vlog v podjetju,
- povezanost med učinkovitostjo in nagradami, nagrajevanje,
- reševanje konfliktov,
- sprejemanje tveganja in odprtost za iniciativnost,
- komunikacija,
- medosebni odnosi,
- vodenje,
- krivice in reševanje pritožb,
- podpora,
- struktura,
- zanesljivost,
- toplina,
- sprejemanje odločitev,
- delegiranje,
- delovni standardi ...

Organizacijska klima torej nedvoumno vpliva na zadovoljstvo zaposlenih (in na zadovoljstvo potrošnikov). Največja težava pri razumevanje tega odnosa je njegova zapletenost: na odnos med klimo in zadovoljstvom zaposlenih namreč vplivajo in ga oblikujejo tudi drugi dejavniki. Med njimi je pomembna stopnja ujemanja med osebnimi in organizacijskimi potrebami: vsak človek se ne počuti enako dobro v istih pogojih dela, isto delovno okolje je različno primerno za različne ljudi. Bolj kot klima v podjetju zaposlenim omogoča uresničevati pomembne osebne potrebe, bolj so zadovoljni: to pa je že napoved naslednjega pomembnega dejavnika zadovoljstva: osmišljenja dela.

3.2 KULTURA PODJETJA HELIOS

Podjetje Helios je cenjeno in ugledno mednarodno podjetje na širšem območju srednje in vzhodne Evrope in držav nekdanje Sovjetske zveze. Ugled, ki si ga je podjetje zgradilo z vodenjem in pravilnim ravnanjem, pomeni konkurenčno prednost.

3.2.1 PREPOZNAVNOST PODJETJA

Okolica nas prepozna po:

- našem sloganu: »Barve, ki polepšajo svet«,
- našem simbolu.



Slika 3: Simbol Heliosa

3.2.2 VIZIJA, POSLANSTVO, VREDNOTE

Vizija podjetja je uvrstitev med prvih deset vodilnih proizvajalcev barv in lakov v Evropi.

Poslanstvo podjetja je razvijati in ponuditi inteligentne, kupcem (porabnikom) prilagojene rešitve in kakovostne izdelke, ki polepšajo videz in podaljšajo uporabnost.

Biti poslovno odlični in uspešni ter uravnotežati ekonomsko rast z zadovoljevanjem pričakovanj vseh deležnikov: lastnikov, zaposlenih, poslovnih partnerjev in okolja (poslovnega, političnega in socialnega), odgovorno uporabiti vire, ki jih imamo na razpolago, tako da varujemo okolje in bo naše delovanje v korist in dobro današnjim in jutrišnjim generacijam, biti ugledno podjetje, ki bo v ponos tako zaposlenim kot našemu ožjemu in širšemu družbenemu okolju.

Vrednote podjetja so naravnost na kupca (porabnika in stalno rast). Podjetje dela zaradi kupca oziroma porabnika izdelkov, zato je izpolnitev njegovih potreb pričakovana prva prioriteta. Primarna strategija podjetja je postati pomemben igralec na obstoječih in novih trgih, za kar je potrebna stalna rast organizacije, prihodkov, dobička in dodane vrednosti.

Ciljna usmerjenost podjetja, cilji in strategije so vodila za izvajanje vsakodnevnih aktivnosti. Redno pregledujejo zastavljene cilje, analizirajo rezultate in ukrepajo v primeru neželenih trendov.

Kakovost in poslovna odločnost. Kakovost je prvi pogoj obstoja na trgu, kjer stalno potekajo hudi konkurenčni boji. Kakovost je: pravi izdelek ob pravem času na pravem mestu. Poslovna odličnost je nadgradnja kakovosti in tisto, kar nas razlikuje od konkurence.

Nenehno izboljševanje, ustvarjalnost. Nenehno izboljševanje pomeni: hitreje, bolje, ceneje (od konkurence). So ustvarjalni: dajejo koristne predloge oziroma predloge za izboljšavo.

Timsko delo. Moč je v dogovarjanju in sodelovanju: odnose gradijo na zaupanju, odprtosti in izmenjavi mnenj ter izkušenj.

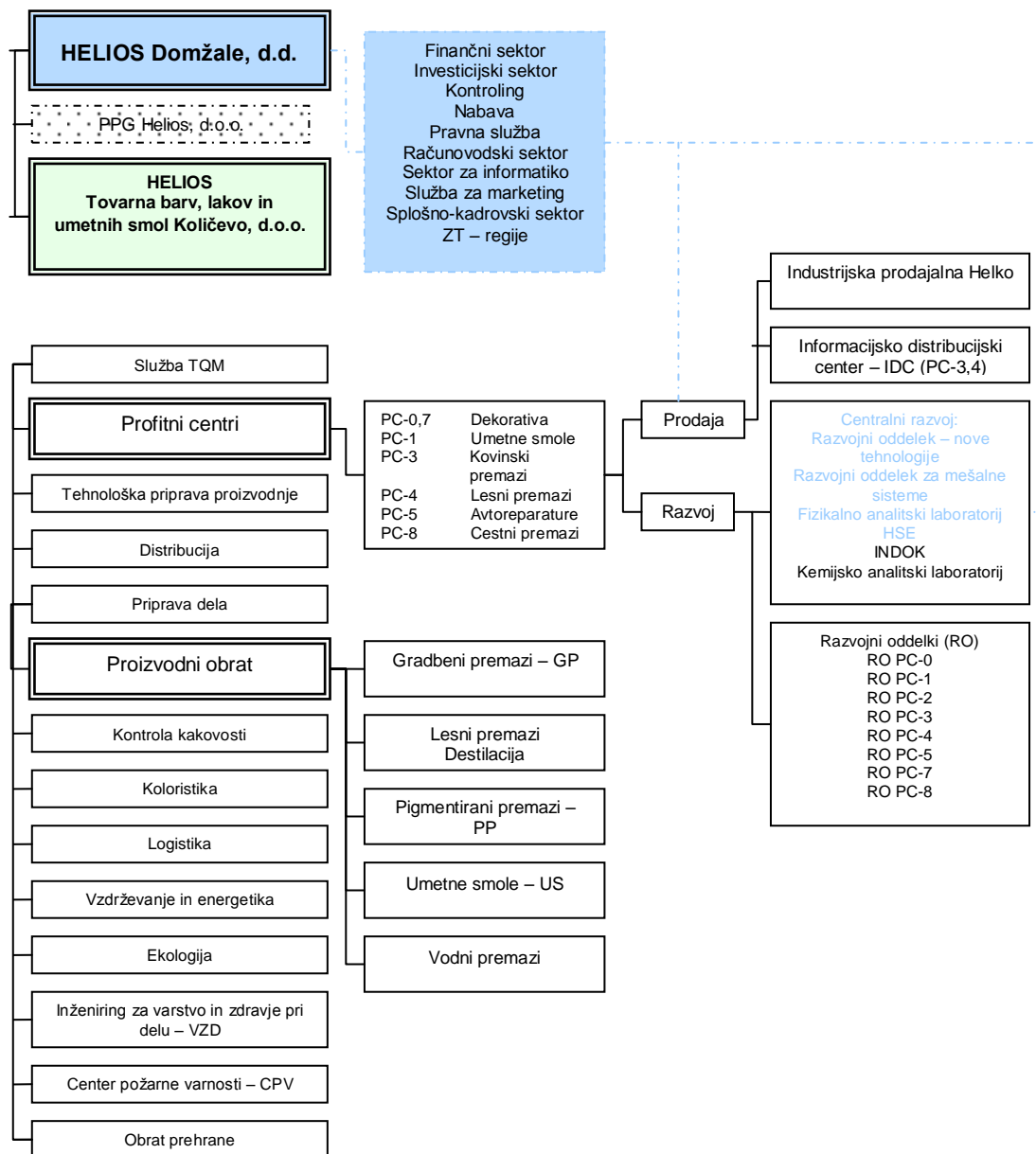
Stalno učenje, prožnost in podjetniška naravnost, delavnost, poštenost in korektnost. Okoljsko odgovorno ravnanje in zagotavljanje varnosti. Spoštovanje pravil ravnanja.

3.2.3 DEJAVNOSTI PODJETJA

Proizvodnja in prodaja:

- umetnih smol,
- premazov za široko potrošnjo in gradbeništvo,
- premazov za avtomobilsko industrijo,
- avtoreparaturnih premazov,
- posebnih premazov za zaščito kovin,
- premazov za lesno industrijo,
- materialov za horizontalno cestno signalizacijo,
- praškastih premazov.

3.2.4 ORGANIZACIJSKA SHEMA PODJETJA HELIOS



Slika 4: Organizacijska shema podjetja Helios

3.2.5 DEJAVNOSTI PODJETIJ V SKUPINI HELIOS TBLUS Količevo d.o.o

HELIOS Domžale, d.d.

Tabela 3: Dejavnosti podjetij v skupini Helios

Proizvodnja in trženje:	Trženje izdelkov proizvodnih podjetij skupine in trgovskega blaga ter opravljanje drugih poslovnih storitev doma in v tujini:	Prodaja barv, lakov in drugih kemičnih sredstev na drobno in debelo:
<ul style="list-style-type: none"> - HELIOS, Tovarna barv, lakov in umetnih smol Količevo, d.o.o. - Helios, Kemična tovarna Domžale, d.o.o. - Chromos, Boje i lakovi, d.d. - Zvezda – Helios, a.d. - Color, d.d. (v skupino vključen julija 2004) 	<ul style="list-style-type: none"> - Helios, Poslovne storitve, d.o.o. - Chromchom, d.o.o. - Exido, d.o.o. - Heltrading, d.o.o. - DCB Helios, d.o.o. - Chedo, spol. S.r.o. - Helios Polska, Sp. Z.o.o. - Helmos Moskva 	<ul style="list-style-type: none"> - Mavrica, d.d., Domžale



Slika 5: Podjetje Helios

3.3 PRAVILA RAVNANJA ZA ZAPOSLENE V PODJETJU HELIOS

3.3.1 PRAVI HELIOSOVEC

- Je odgovoren do kupca.
- Zaveda se, da sta stalna rast in razvoj organizacije prvi pogoj za dolgoročen obstoj in uspešnost.
- Deluje v skladu s cilji: če rezultati niso dobri, ukrepa.
- Spoštuje in izvaja politiko in postopke, sprejete v okviru sistemov vodenja (kakovosti, ravnanja z okoljem, zdravja in varnosti pri delu, upravljanja varnosti informacij ...).
- Zaveda se, da je poslovna odličnost tisto, po čemer se lahko razlikujemo od konkurence.
- Je timski delavec, pripravljen se je stalno učiti in usposabljeni ter sprejemati in izmenjavati znanja in izkušnje.
- Je ustvarjalen, nenehno razmišlja o izboljšavah, rešuje probleme, daje koristne predloge.
- Ne zapravlja časa in denarja, je stroškovno naravnan.
- Dovzeten je za spremembe, prožen, podjetniško naravnan.
- Spoštuje Pravila ravnanja.
- V vseh svojih okoljih deluje kot dober ambasador Heliosa (Vir: Gradivo podjetja Helios).

3.3.2 PRAVI HELIOSOV VODJA

- Je zgled zelenega vedenja in ravnanja. Usmerjen je k ciljem, spremlja rezultate, ko je treba ukrepati.
- Uvaja in pospešuje stalni napredek in izboljšave.
- Odgovoren je do kupcev, tako zunanjih kot notranjih. Ob njihovem nezadovoljstvu ukrepa.
- Spodbuja timsko delo in sodelovanje.
- Sprejema odgovornost za odločitve, izvaja ukrepe in preverja njihovo učinkovitost.
- Se nenehno uči in v praksi uporablja nova znanja.
- Sodelavcem postavlja izzive, jih motivira in podpira pri strokovnem in osebnostnem razvoju.
- Skrbi za učinkovito dvosmerno komuniciranje in informiranje.
- Sposoben je reševati konflikte.
- Organizira delo, daje pooblastila za izvajanje nalog in nadzoruje njihovo izvajanje ter izpolnjevanje rokov.
- V vseh svojih okoljih deluje kot dober ambasador Heliosa (Vir: Gradivo podjetja Helios).

4 VODENJE IN PREDSTAVLJANJE PROIZVODNJE

4.1 VODENJE PROIZVODNJE

Vodenje se razlikuje od menedžmenta, ki je osredotočen na usklajevanje v organizaciji in vključuje planiranje, organiziranje, kadrovanje, kontroliranje v skladu z opredeljenimi organizacijskimi cilji.

Vodenje pa je sposobnost vplivati, spodbujati in usmerjati delavce k želenim ciljem. V skladu s tem nekateri poudarjajo, da vodenje ni enkratno dejanje, ampak je niz večjega števila dogodkov, ki se nanašajo na usmerjanje in spremljanje. Uspešni vodja sodeluje s člani skupine v ustvarjanju ugodnega ozračja za doseganje organizacijskih ciljev. Toda biti dober vodja pomeni vedno biti dober menedžer. Želena je, da bi bilo oboje združeno v eni osebi, tj. v menedžerju (Možina, 2002, str. 499).

Vodenje proizvodnje zajema:

- lansiranje – razvrščanje in proženje (sproščanje) izvedbe nalog, ki jih je treba opraviti, ob ustreznem roku (terminu), razpisovanje delovne dokumentacije;
- dispečiranje – preskrbo delovnih mest z materialom in orodji ter razdeljevanje dela;
- nadzor (spremljanje, kontrolo) izvedbe nalog – ugotavljanje, ali so naloge realizirane, merjenje dosežkov, zajemanje podatkov o realizaciji ter analizo rezultatov; in
- operativno ukrepanje, kadar se dejanski dosežki razlikujejo od planiranih.

Planiranje in lansiranje sta usmerjena v prihodnost, dispečiranje v sedanost, nadzor v preteklost. Ukrepa se v realnem času (Ljubič, 2006, str. 34).

4.2 NALOGE PLANIRANJA IN VODENJE PROIZVODNJE

V proizvodnem poslovnem sistemu se dejavnost planiranja proizvodnje lahko razvrstijo v tri skupine:

- dolgoročno strateško planiranje proizvodnje,
- srednjeročno taktično planiranje proizvodnje in
- kratkoročno operativno planiranje, nadzor in vodenje proizvodnje.

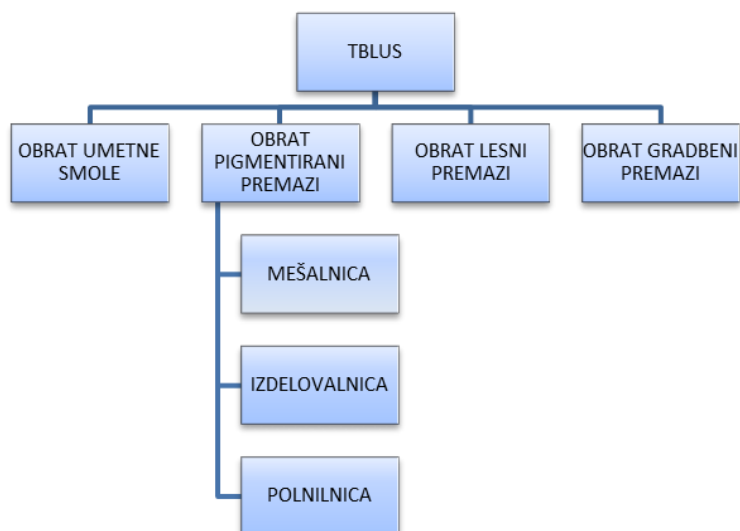
Strateško planiranje ima dolgoročen vidik, zanj je pristojno najvišje vodstvo (poslovodstvo). Strateške odločitve, pomembne za področje proizvodnje (vendar v interakciji z drugimi poslovnimi funkcijami), so na primer proizvodni program – katere vrste izdelkov proizvajati in v kakšni okvirni količini, kakšnega kakovostnega razreda, s katerimi dimenzijami stroškov proizvajati, kje namestiti zmogljivost, na katerih trgih nastopati in konkurirati ... Prav tako sodi sem dolgoročno dogovarjanje z dobavitelji materiala in energije, pa tudi zagotavljanje usposobljenosti delavcev. To zaokrožuje strukturo odločitve o mestu in vlogi podjetja v oskrbovalni verigi («supply chain»). Vsi strateški plani so zelo zgoščeni (agregirani) in zaradi dolgega časovnega obdobja (3 leta in več), ki ga pokrivajo, načeloma tudi zelo nezanesljivi.

Taktični (osnovni) plani s planskim obdobjem od šestih mesecev do dveh let skrbijo predvsem za učinkovito uporabo obstoječih virov v dani tržni situaciji. Upoštevajo v

strateškem planu navedene osnovne omejitve fizičnih proizvodnih kapacitet in okvirno projekcijo potreb (povpraševanja) ter skušajo razporediti razpoložljive vire tako, da bi čim bolj učinkovito in dobičkonosno zadovoljili potrebe trga. Čeprav so bile osnovne dimenzije proizvodnih kapacitet opredeljene z dolgoročnimi predpostavkami, se proizvodne kapacitete lahko v določenih mejah povečujejo ali zmanjšujejo v tudi srednjeročnem obdobju. Lahko se na primer spreminja količina delovne sile (število zaposlenih), obseg nadurnega dela, število izmen v proizvodnji, velikost zalog, način distribucije in morda tudi obseg kooperacij (poddobaviteljev), ki jih bo podjetje uporabljalo. Ti plani dejansko omejujejo širino delovanja, a zagotavljajo stabilnost za izvajanje na operativnem nivoju. Taktični plani so bolj podrobni kot strateški plani in tudi bolj zanesljivi, v njihovo izdelavo pa se morata vključiti srednji menedžment in poslovodstvo.

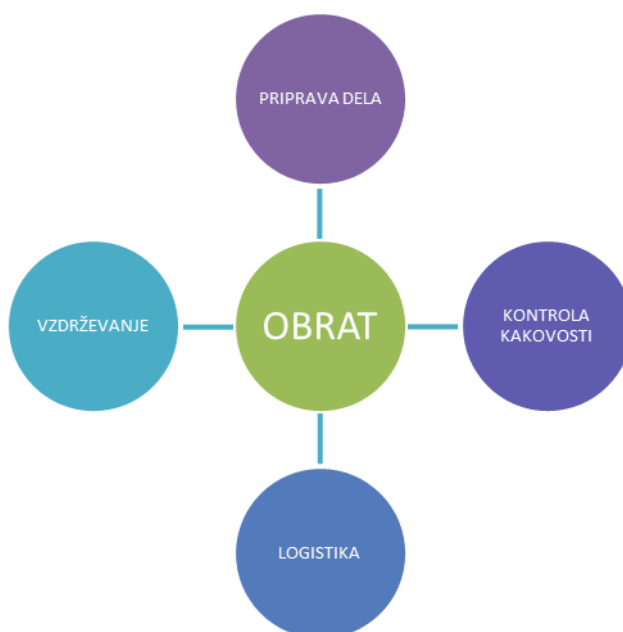
Končno operativno planiranje, nadzor in vodenje kratkoročno predvideva akcije, potrebne, da bi zadovoljili potrebe kupcev, v okviru usmeritev, ki so jih opredelili bolj agregirani strateški in taktični plani. Kratkoročni operativni plani prevzemajo naročila neposredno od kupcev (internih ali eksternih) ali iz sistema gospodarjenja z materialom (avtomatsko popolnjevanje) in podrobno planirajo, kako in kdaj se bodo izdelki izdelovali v proizvodnji. Najpogosteje ti podrobni plani pokrivajo teden, dan ali celo uro bodočega delovanja, vsebujejo pa na primer razporejanje izdelkov po delovnih mestih, določila o zaporedju izvajanja in gibanja naročil (delovnih nalogov) skozi proizvodnjo, navodila za dopolnjevanje količin po skladiščnih lokacijah in podobno. Operativni plani so zelo zanesljivi in so osnova za odrejanje in izvajanje nalog. Operativno planiranje in vodenje izvaja operativni menedžment (najnižji nivo vodenja) in neposredni izvajalci delovnih nalog (Ljubič, 2006, str. 35–36).

4.3 PROIZVODNA FUNKCIJA PODJETJA HELIOS



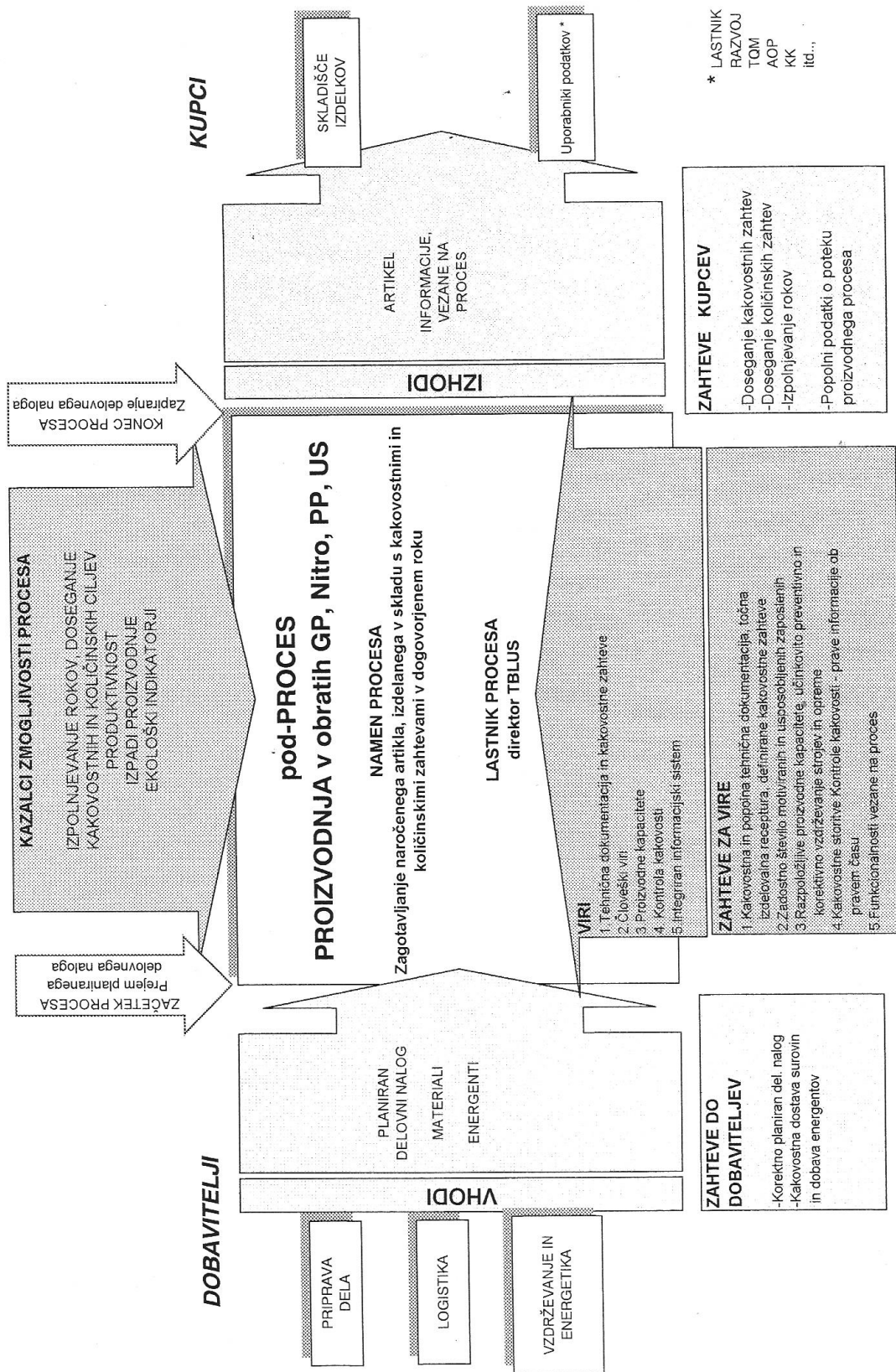
Slika 6: Proizvodna funkcija

V podjetju Helios imamo štiri glavne obrate proizvodnje: obrat umetnih smol, obrat pigmentiranih premazov, ki se razčleni še na mešalnico, izdelovalnico in polnilnico ter obrat lesnih premazov in obrat gradbenih premazov.



Slika 7: Proizvodna funkcija

Obrat od priprave dela prejme planirane delovne naloge oziroma proizvodne naloge. Kontrola kakovosti testira artikle po kakovostnih zahtevah in preverja ustreznost kvalitete izdelka pred prodajo na trg (kupec). Logistika prevzema artikle iz obrata v zalogo, jih skladišči in izda artikle z organizacijo transporta. Vzdrževanje vzdržuje elektriko, stroje v obratu, če se pojavi manjša okvara, jo odpravijo.



Slika 8: Podproces proizvodnje v obratih

4.4 DOBER VODJA

Z dobrim vodenje in motiviranjem zaposlenih dosežemo:

1. da bodo vsi zaposleni razvili odgovornost pri opravljanju svojega dela (zavezo podrejenih, da bodo delo odgovorno in uspešno opravljali);
2. večjo zainteresiranost, motiviranost pri opravljanju dela (tako naših zaposlenih kot nas samih);
3. večjo skupno pripadnost, pripadnost zaposlenih v podjetju, kjer delamo;
4. večjo izkoriščenost delovnih potencialov zaposlenih;
5. boljše medsebojne odnose v svojem oddelku, ki ga vodimo, in tudi v drugih oddelkih, s katerimi sodelujemo (sproti bomo s konstruktivno komunikacijo znali razreševati vzroke nastalih problemov. Če bomo znali prisluhniti našim podrejenim pri reševanju njihovih problemov, nam bodo tudi oni pomagali, ko jih bomo potrebovali pri reševanju naših problemov);
6. dobro informiranost naših zaposlenih o vseh stvareh, ki so potrebne za dobro opravljeno delo;
7. večjo kreativnost in smisel za timsko delo naših zaposlenih;
8. večjo stopnjo samozavesti nas samih, naše večje zadovoljstvo prid delu;
9. učinkovito realizirane zastavljene cilje (pravočasno opravljeno delo, manjše število napak pri delu);
10. stalno izboljševanje delovne učinkovitosti in storilnosti tako v naši delovni enoti kot v celotnem podjetju;
11. manj bolniške odsotnosti.

Vodja mora biti zgled svojim podrejenim, s tem da je:

- pošten, pravičen, objektiven;
- tisto, kar pričakuje od drugih, tudi sam izvaja;
- je samozavesten in pozitivno naravnani pri delu (npr. pri reševanju problemov, v kriznih situacijah);
- zaupa svoji delovni skupini, ki jo vodi;
- znati mora sprejeti konstruktivno kritiko;
- je dober psiholog. Znati se mora približati svojim sodelavcem (se zna vživeti v njihov način razmišljanja in občutenja);
- je dober strokovnjak na področju, ki ga vodi;
- sposoben mora biti učinkovito delegirati naloge;
- skrbi za osebnostno-profesionalni razvoj svojih sodelavcev;
- podpira svoj kolektiv znotraj delovne organizacije (ščiti njihove interese);
- pokaže navdušenje, marljivost, svojo odgovornost in človečnost (zanima se za privatno srečo zaposlenih, za delavčeve morebitne osebne probleme).

4.4.1 NALOGE VODENJA

Vodje se zavedajo, da je njihov odnos do posameznika in do skupine, ki jo vodijo, pomemben. Stalno vzpodbujajo k prizadevanju za doseganje skupnih zastavljenih ciljev. Svoje zaposlene morajo voditi tako, da pri njih razvijejo ne le zunanjo motiviranost pri delu (plača), temveč tudi notranjo motiviranost (da krepijo občutek skupne pripadnosti v podjetju).

Pri njihovi kritiki plač omenijo pozitivne vidike, ki jih podjetje nudi zaposlenim:

- stalnost zaposlitve,

- možnost izobraževanja,
- možnost napredovanja,
- počitniški objekti,
- delovni pogoji,
- ugled podjetja,
- pohvale in priznanja.

4.4.2 MOTIVIRANJE ZAPOSLENIH

Pri različnih ljudeh uporabljajo različne načine motiviranja. Pri tem se znajo vživljati v razmišljanje in občutenje svojih zaposlenih (da uporabijo pravi način, ob pravem času, ob pravi priložnosti).

Pozorni morajo biti tudi na znake nemotiviranosti pri zaposlenih:

- zamujanje,
- slabši rezultati,
- povečanje napak,
- nezainteresiranost pri opravljanju dela, slabovoljnost,
- razdraženost, občutljivost, odsotnost z dela,
- bolniške brez razloga,
- čustvena nestabilnost, sprememba pri obnašanju,
- odvisnost od alkohola, poživil.

Ko zaznajo znake nemotiviranosti pri posamezniku ali pri celi skupini, se morajo z njimi pravočasno pogovoriti in ugotoviti vzrok nemotiviranosti ter skupno poiskati rešitev za nastali problem.

4.5 VRSTE SISTEMOV VODENJA ORGANIZACIJE

Danes poznamo različne delitve sistemov vodenja. V poslovni praksi organizacij je popularna delitev na:

- sistem vodenja kakovosti,
- sistem ravnanja z okoljem,
- sistem vodenja zdravja in varnosti pri delu,
- sistem vodenja tveganj,
- sistem vodenja varnosti informacij in IT,
- sistem vodenja kadrov,
- sistem vodenja financ,
- sistem vodenja razvoja in tehnologije.

Sistemi vodenja so vzpostavljeni kot pripomoček za lažje odločanje. Vzrok za vzpostavitev pa so pričakovane koristi, ki se z njimi pridobijo, in tveganja, ki se z njihovim uvajanjem obvladujejo. Koristi se izražajo skozi boljše poslovne rezultate, zadovoljstvo zainteresiranih strani, z znanjem zaposlenih, obvladovanjem procesov in podobno. Tveganja pa se obvladujejo za področje okolja, zaposlenih, informacij, izdelkov, financ, komercialnih odnosov, politike, tehnologij in podobno. Sistemi vodenja vključujejo zahteve zakonov in lahko vključujejo zahteve ali vodila določenih standardov, ki so jih države ali organizacije uvedle za lažje obvladovanje vodenja področij, za katera so bili zapisani. Z uvajanjem takšnih sistemov se organizacije identificirajo z določenim načinom dela. Organizacije omogočijo pregled področij delovanja državnim institucijam, ki presojujejo skladnost delovanja s predpisi.

Organizacije pa lahko dovolijo presojo tretje neodvisne organizacije, ki presodi, ali organizacija dela ali posluje v skladu z zahtevami ali vodili določenega standarda. Če se ozremo na globalno komponento delovanja organizacije, je zelo pomembna prepoznavnost organizacije s standardi, v skladu s katerimi deluje. Še pomembnejša plat uvedbe sistema vodenja pa je znanje, ki ga je možno prenesti v novo okolje. Podobno stanje, kot je v matični organizaciji, je možno vzpostaviti v kratkem času. Številne globalne organizacije nam to dokazujejo. Za primer lahko vzamemo izdelovalce pohištva, proizvajalce pijač, trgovske verige, farmacijo in podobno. Za zelo veliko sistemov vodenja, ki obstajajo danes, gledana kot celota, je značilna velika kompleksnost. Pri organizaciji povzroča nemalo težav, še posebej pri malih organizacijah, ki so kadrovsko omejene. V sistemih se pojavljajo elementi, ki so značilni v vsakem sistemu in imajo skupne točke.

Povsod se pojavljajo odgovornost vodstva, organizacijska struktura, politika, planiranje, cilji, viri, merjenja, presoje, neskladnosti, korektivni in preventivni ukrepi, izboljšave, metode analize, pregled vodstva in tako dalje (Tič, Strašek, str. 45–46).

4.6 ODGOVORNOST VODSTVA IN VODITELJSTVO

Najvišje vodstvo mora na osnovi izhodišč zagotoviti prepoznano politiko organizacije, vključno z znanim poslanstvom. Imeti mora vzpostavljeno primerno strukturo organizacije, procesov, postopkov, aktivnosti, potrebnih človeških virov, informacijskih, delovnih sredstev in podobno. Zagotoviti mora potrebno znanje, ki omogoča izvedbo in je podlaga za delovanje ustrezne procesne mreže (Tič, Strašek, str. 83).

4.6.1 UČINKOVITO VODENJE

Za učinkovit sistem vodenja je potrebno vključiti vse dele organizacije. Vključevanje, sodelovanje in podpora zaposlenih zahteva, da vodstvo dokaže skupno izvedbo skozi primerno upravljanje potrebnih virov in z vodenjem, ki bo prineslo rezultat s primernimi koristmi. Vodstvo organizacije mora vzpostaviti tak procesni sistem vodenja, ki bo dajal vsakemu zaposlenemu zavest, kako s svojo aktivnostjo ali neaktivnostjo vpliva na učinkovitost sistema z dodajanjem ali odvzemanjem koristi organizacij. To dosežejo s procesnim pristopom, kjer določimo lastnike procesov, postopkov in odgovorne za procesne aktivnosti. S tem vodstvo zagotovi, da vsak na svojem nivoju sodeluje pri planiranju, vzpostavljanju in izvedbi vodstvenega sistema.

Učinkovito vodenje zahteva:

- procesni pristop, ki zahteva vzpostavitve lastništva, dokazljivo z obvezo, razumevanjem in vpletenostjo,
- vodenje tveganj,
- določanje in obnavljanje izhodišč, planiranje ciljev in virov v okvirih politike in usmeritev,
- vodenje virov,
- določitev odgovornosti, pooblastil in obveznosti predpostavljenih,
- podporo koristnim predlogom in izboljšavam,
- planiranje v organizaciji in strinjanje z delegiranjem obveznosti in pooblastil,
- odločitve in ocene delovanja nastanejo na osnovi samo celovitih kriterijev in gledanja,

- določitev učinkovitosti trenutnega sistema vodenja,
- ugotovitve, planiranje in uvajanje možnosti za izboljšave,
- komuniciranje z izhodišči, politiko organizacije in zagotovitev razumevanja ter sprejemanja tega (Tič, Strašek, str. 83–84).

4.6.2 POLITIKA, USMERITVE IN OKVIRNI CILJI

Vodstvo organizacije mora imeti jasna izhodišča, ki so izražena v njeni politiki z odgovornostjo v vodenju. Vzpostaviti je potrebno jasne vrednote in usmeritve. Cilji organizacije so izboljševanja delovanja v skladu s potrebami in željami zainteresiranih. Najvišje vodstvo je odgovorno, da zasleduje spremembe, ki se dogajajo v organizaciji in širšem okolju. Podatki in informacije so osnova za obnovitev izhodišč, ki služijo za pripravo in posodabljanje politik. S podatki in informacijami predstavimo splošne usmeritve in cilje, ki so pogled vodstva v prihodnost. Manj ko je spremenljivk v izvedbi in okoljih organizacije, lažje vidimo sliko prihodnosti. Nikoli ne moremo s popolno gotovostjo napovedati uresničitve usmeritev in splošnih ciljev podjetja.

4.6.3 OBVLADOVANJE TVEGANJA

Vodstvo je odgovorno za obvladovanje tveganj, ki se nanašajo na delovanje organizacije. Še posebej so pomembna področja delovanja organizacije, ki so zakonsko predpisana. Med ta področja spadajo: zdravje in varnost zaposlenih pri delu, okolje, varnost informacij, obvladovanje živil, obvladovanje zdravil, obvladovanje prometa in podobno. Vodstvo je dolžno oblikovati izhodišča, prepoznati, analizirati, ovrednotiti in oblikovati ravnanja s tveganji organizacije.

4.6.4 ORGANIZACIJA

Vodstvo potrebuje jasno določeno organizacijsko strukturo, oblikovano z jasnimi cilji. Procesni pristop, ki je lahko deljen na več nivojev vse do osnovnih procesnih aktivnosti, kar je zaposlenim in širše zainteresiranih stranem v pomoč, je potreben za lažje razumevanje pravil in odgovornosti. Ljudje tako lažje razumejo pravila organizacije in vedo, kako naj reagirajo v odnosu z drugimi.

4.6.5 VODENJE VIROV

Viri so omejeni, zato mora vodstvo skrbno obvladovati primerne človeške, fizične in finančne vire za delovanje procesov, izvajanje politike in za doseganje splošnih ciljev. V procesu obvladovanja virov se morajo upoštevati vidiki obstoječih omejitev. Organizacija mora prepoznati, razviti, izvajati in vzdrževati procese, povezane z zahtevami, ki se nanašajo na tvegana področja delovanja, kot sta na primer sistema obvladovanja okolja in zdravja ter varnosti pri delu.

4.6.6 UČENJE IN RAST ZAPOSLENIH

Vodstvo ima pomembno vlogo pri gradnji zavesti in motiviranosti zaposlenih s pojasnjevanjem izhodišč (skupnih vrednot in kriterijev) in ciljev organizacije. Vodstvo mora sporočati njihove obveznosti, odgovornosti in pooblastila za uresničevanje politike. Rezultat posameznika za uresničevanje skupnih vrednot je preoblikovan in

dokumentiran vodstveni sistem z učinkovito »hišo« procesov. Posameznik se mora prepoznati v procesnih aktivnostih »hiše« procesov. Vsak mora razumeti potrebo lastnega prispevka za doseganje ciljev in spodbudo za doseganje splošnih ciljev in ciljev, za katere je odgovoren in/ali pooblaščen. Posamezniki morajo biti spodbujeni, da se bodo vsi v njihovi organizaciji odzvali na podoben način.

Motivacija k neprestanim izboljšavam se poveča, ko zaposleni sodelujejo v prepoznavanju spremenljivk, postavljanju ciljev in prepoznajo dosežke njihovih splošnih in merljivih ciljev. Dali bodo predloge in sodelovali bodo v pripravi novih ciljev, kar bo vodilo k izboljšani izvedbi (Tič, Strašek, str. 83–89).

5 RAZISKOVALNI DEL

5.1 NAMEN IN IZVEDBA RAZISKAVE

V raziskovalnem delu naloge bo podana analiza anketnega vprašalnika. Raziskovalna skupina obsega zaposlene v Heliosu. Oddanih je bilo 110 anketnih vprašalnikov, vrnjenih je bilo 80, odziv je bil 73-odstoten.

Cilj raziskave je ugotoviti, kako zaposleni opredeljujejo vodjo, kako so zadovoljni s komuniciranjem v podjetju. Glede na to, da so predmet obravnave v diplomskem delu mehki dejavniki komuniciranja in vodenja, je cilj raziskave tudi ugotoviti, ali vodja svoje zaposlene motivira pri delu. Z raziskavo želimo ugotoviti, kakšno je komuniciranje in organizacijska klima v podjetju.

Anketni vprašalnik prikazuje:

- demografske podatke o zaposlenih,
- od drugega in do petega vprašanja so trditve, ki se nanašajo na odnose med zaposlenimi,
- šesto vprašanje se nanaša na motiviranje, kjer so anketiranci dejavnike razvrstili po pomembnosti (1 – ni pomembno, 5 – zelo pomembno),
- sedmo in osmo vprašanje se nanašata na odnose med zaposlenim in vodjo,
- od devetega do dvanajstega vprašanja so anketirani razvrstili ocene po pomembnosti glede na njihovega vodjo (1 – ni pomembno, 5 – zelo pomembno),
- trinajsto vprašanje se nanaša na informiranost zaposlenih.

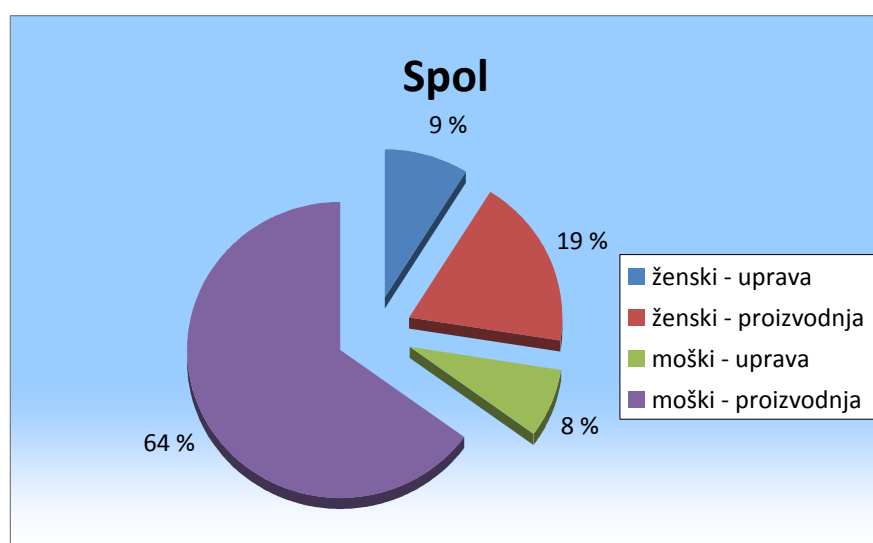
Namen moje raziskave je ugotoviti in primerjati zadovoljstvo komuniciranja zaposlenih in organizacijsko klimo v podjetju.

5.2 DEMOGRAFSKI PODATKI

SPOL ANKETIRANIH

Tabela 4: Spol anketiranih

	ŽENSKI – UPRAVA	ŽENSKI – PROIZVODNJA	MOŠKI – UPRAVA	MOŠKI – PROIZVODNJA
ŠTEVILO	7	15	6	52
ODSTOTEK	9 %	19 %	7 %	65 %



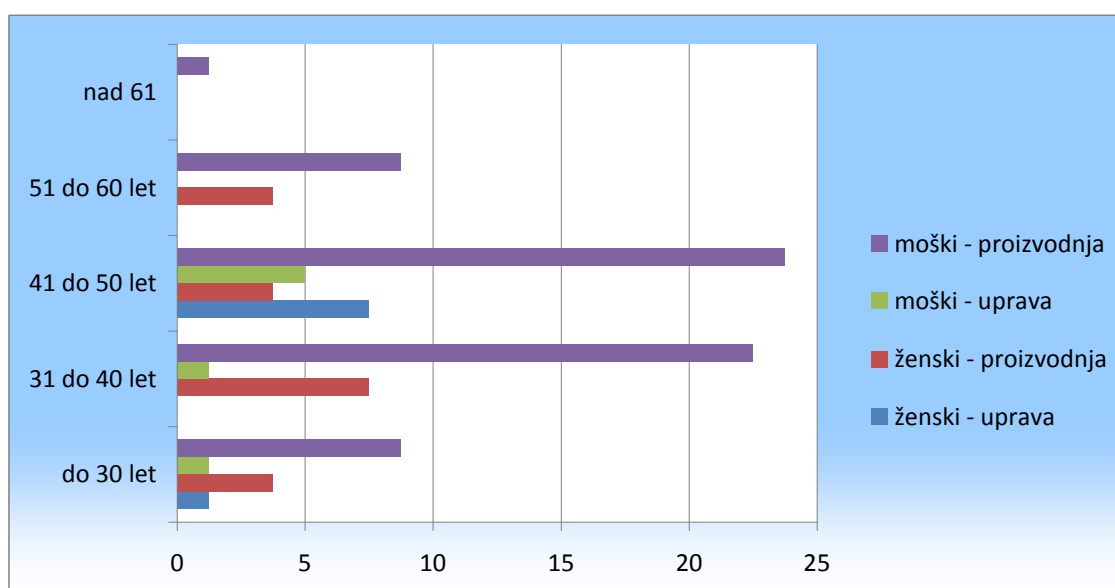
Graf 1: Spol anketiranih

Anketni vprašalnik sem razdelila v delovni skupini in po podjetju Helios, med ženske, ki delajo v proizvodnji in upravi, ter med moške, ki prav tako delajo v proizvodnji in upravi.

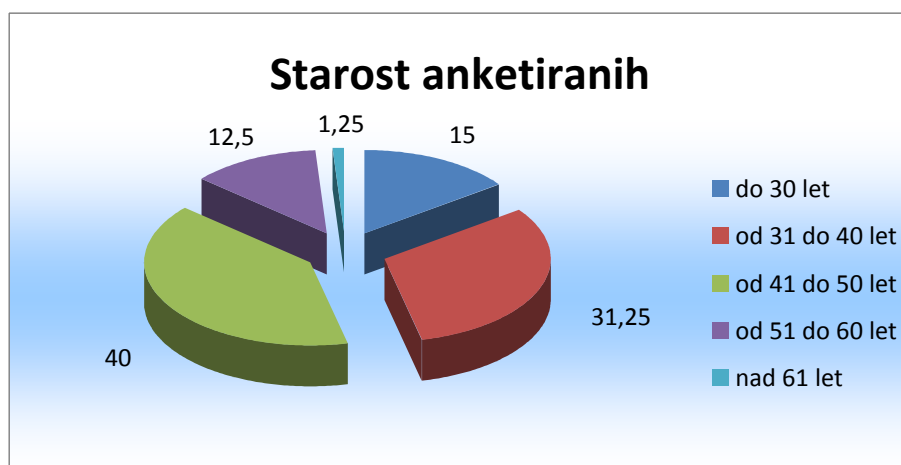
STAROST ANKETIRANIH

Tabela 5: Starost anketiranih

STAROST ANKETIRANIH	ŽENSKI - U	ŽENSKI - P	MOŠKI - U	MOŠKI - P
Do 30 let	1	3	1	7
31 do 40 let	/	6	1	18
41 do 50 let	6	3	4	19
51 do 60 let	/	3	/	7
Nad 61 let	/	/	/	1



Graf 2: Starost anketiranih



Graf 3: Starost anketiranih

Graf 2 prikazuje spol in oddelke, kjer so zaposleni anketiranci, graf 3 pa starost. Več kot tretjina anketirancev je starih od 41 do 50 let, četrtnina spada v starostno skupino od 31 do 40 let. Ostale starosti zajemajo manjše deleže.

STOPNJA IZOBRAZBE ANKETIRANIH

Tabela 6: Stopnja izobrazbe anketiranih

STOPNJA IZOBRAZBE	ŠTEVILO	ODSTOTEK
OSNOVNA ŠOLA	8	10 %
SREDNJA ŠOLA	56	70 %
VIŠJA ŠOLA	5	6,3 %
VISOKA ŠOLA	9	11,25 %
SPECIALIZACIJA	1	1 %
UNIVERZITETNA	1	1 %



Graf 4: Stopnja izobrazbe anketiranih

Največ je zaposlenih s srednjo šolo, kar 70 %, z osnovno šolo je 10 % zaposlenih, z višjo šolo 6,3 % zaposlenih, z visoko šolo 11,25 % zaposlenih. Odzvala sta se tudi dva anketiranca z univerzitetno izobrazbo in 2 s specializacijo.

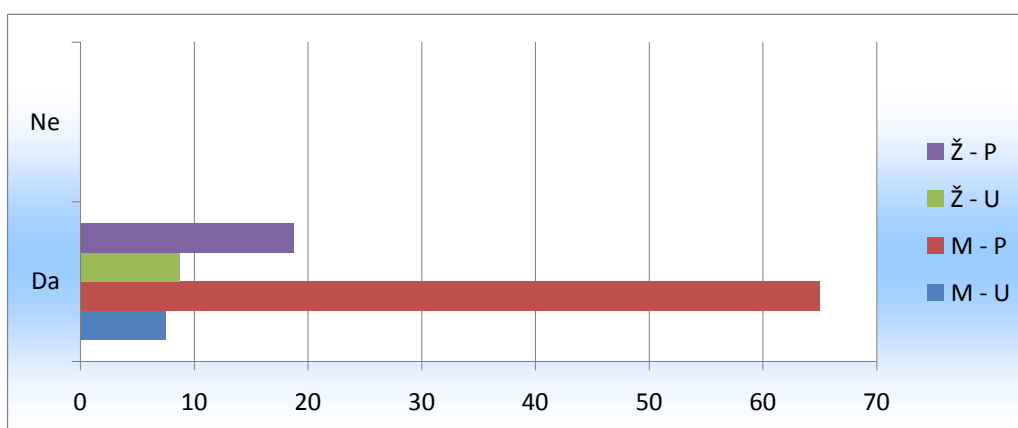
Iz podatkov je razvidno, da je izobrazba anketirancev primerna za opravljanje dela v podjetju Helios.

5.3 VSEBINSKI DEL ANKETE

2. vprašanje: Mislite, da je komunikacija v podjetju pomembna?

Tabela 7: Komuniciranje v podjetju

	M - U	M - P	Ž - U	Ž - P
Da	7,5	65	8,75	18,75
Ne	/	/	/	/



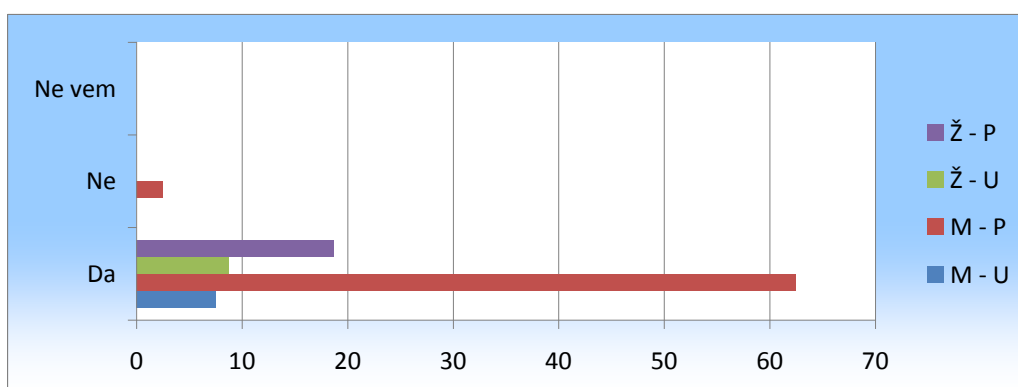
Graf 5: Komuniciranje v podjetju

To vprašanje se mi je zdelo pomembno in z odgovori sem zadovoljna. Kar 100-odstotno vprašani menijo, da je komunikacija v podjetju pomembna.

3. Vprašanje: se vam zdi dober odnos med sodelavci ključen za doseg dobrih rezultatov dela?

Tabela 8: Odnosi med sodelavci

	M - U	M - P	Ž - U	Ž - P
Da	7,5	62,5	8,75	18,75
Ne	/	2,5	/	/
Ne vem	/	/	/	/



Graf 6: Odnos med sodelavci

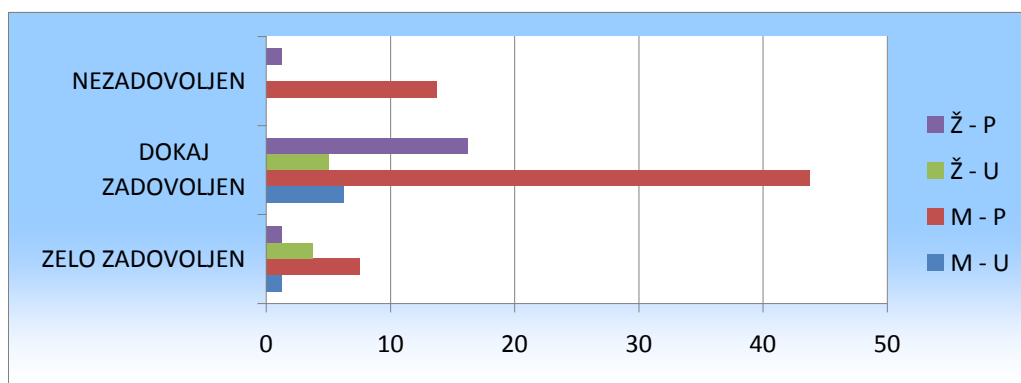
Večina anketirancev je odgovorila z DA. 2,25 % moških, ki delajo v proizvodnji, je odgovorilo z NE, kar pomeni, da se jim dober odnos med sodelavci ne zdi pomemben za doseganje dobrih rezultatov pri dela.

Iz podatkov je razvidno, da za večino dober odnos med sodelavci šteje kot pomemben dejavnik pri doseganju dobrih rezultatov.

4. vprašanje: Kako ste zadovoljni z delom vaših nadrejenih?

Tabela 9: Zadovoljstvo z delom nadrejenih

	M - U	M - P	Ž - U	Ž - P
Zelo zadovoljen	1,25	7,5	3,75	1,25
Dokaj zadovoljen	6,25	43,75	5	16,25
nezadovoljen	/	13,75	/	1,25



Graf 7: Zadovoljstvo z delom nadrejenih

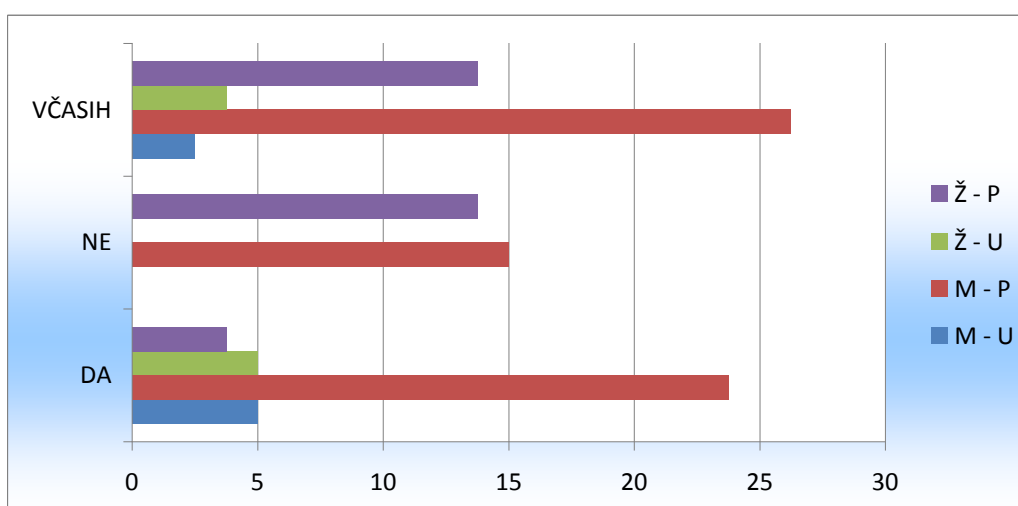
Zelo zadovoljnih je skupaj 13,75 %, dokaj zadovoljnih je 71,25 % in nezadovoljnih je 15 % anketiranih zaposlenih.

Kot je iz podatkov razvidno, tisti, ki so zaposleni v upravi, niso nezadovoljni z delom nadrejenih, v proizvodnji pa je obratno. Med moškimi, ki delajo v proizvodnji, je 13,75 % nezadovoljnih z delom nadrejenim. Med ženskami, ki delajo v proizvodnji, je manjši delež nezadovoljnih z nadrejenimi, samo 1,25 %.

5. vprašanje: Ali so vaši nadrejeni dostopni za vaše probleme?

Tabela 10: Dostopnost nadrejenih

	M – U	M – P	Ž – U	Ž – P
DA	5	23,75	5	3,75
NE	/	15	/	13,75
VČASIH	2,5	26,25	3,75	13,75



Graf 8: Dostopnost nadrejenih

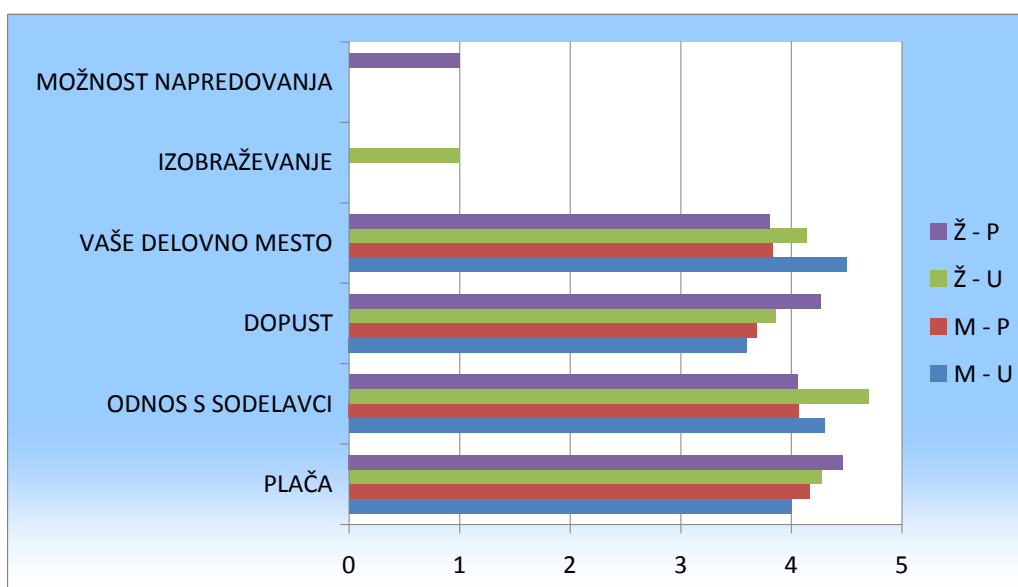
Kot je razvidno iz rezultatov ankete, je povprečno z DA odgovorilo 37,5 % zaposlenih anketirancev. Od zaposlenih v upravi je z NE odgovorilo 28,75 %, v proizvodnji pa nihče. Z odgovorom včasih je odgovorilo 46,25 % vprašanih, od tega največ moških, ki delajo v proizvodnji, kar 26,75 %, z odgovorom da pa je odgovorilo kar 23,75 %.

Zanimiv podatek je, da je prav v proizvodnji, kjer je največje število zaposlenih v podjetju Helios, odgovorilo s pozitivnim pristopom, da so nadrejeni voljni poslušati njihove probleme.

6. vprašanje: Kako zelo vas pri vašem delu motivira ...

Tabela 11: Motiviranje pri delu

	M – U	M – P	Ž – U	Ž – P
PLAČA	4	4,17	4,28	4,47
ODNOS S SODELAVCI	4,3	4,07	4,7	4,06
DOPUST	3,6	3,69	3,86	4,26
VAŠE DELOVNO MESTO	4,5	3,83	4,14	3,8
DRUGO			izobraževanje	možnost napredovanja



Graf 9: Motiviranje pri delu

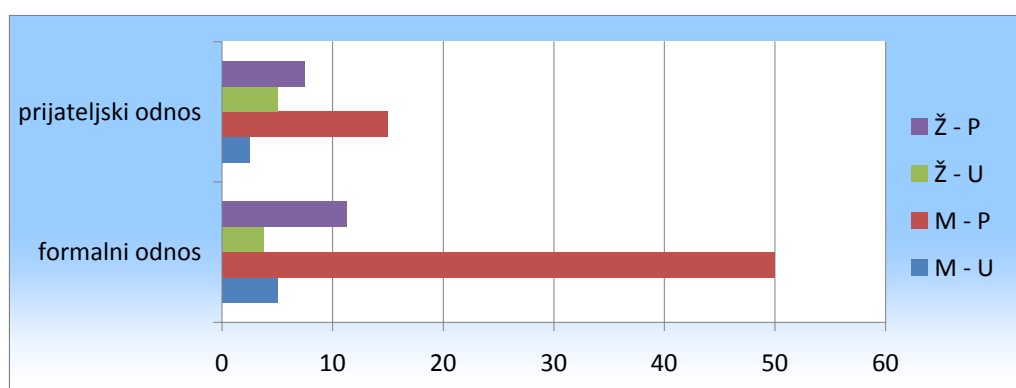
Zaposlene pri delu najbolj motivirajo plača in odnosi med sodelavci, saj je srednja vrednost pri teh odgovorih večja od 4. Med drugimi so anketiranci dodali izobraževanje in možnost napredovanja, oba imata delež 1 %. Da jih motivira dopust, so ocenile predvsem ženske, ki delajo v proizvodnji (4,26).

Kot je razvidno z grafa, se podatki skoraj ujemajo med seboj, saj ni bistvene razlike med zaposlenimi, ki delajo v upravi ali proizvodnji, vse na nek način pri delu motivira plača, odnos s sodelavci, dopust ter samo delovno mesto.

7. vprašanje: V kakšnem odnosu ste s svojim nadrejenim?

Tabela 12: Odnos z nadrejenim

	FORMALNI ODNOS	PRIJATELJSKI ODNOS
Ž-U	3,75 %	5 %
Ž-P	11,25 %	7,5 %
M-U	5 %	2,5 %
M-P	50 %	15 %
SKUPAJ	70 %	30 %



Graf 10: Odnos z nadrejenim

V formalnem odnosu z nadrejenim je 70 % anketirancev. V prijateljskem odnosu je 30 % anketiranih zaposlenih.

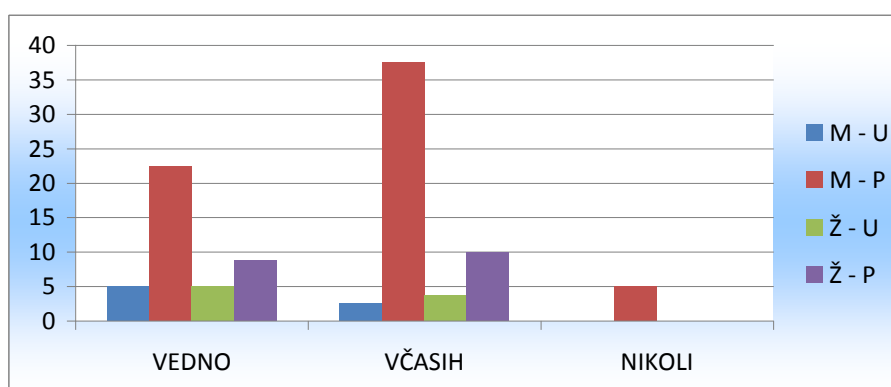
Kot je razvidno iz grafa, formalni odnosi z nadrejenim prevladujejo med moškimi, ki delajo v proizvodnji, kar v 50 %, potem sledijo ženske, ki delajo v proizvodnji, kar 11,25 % in z nekaj odstotkov manj, 3,75 % in 5 %, sledijo zaposleni, ki delajo v upravi.

Iz teh podatkov je razvidno, da so odnosi z nadrejenim dobri, da so odnosi formalni. Zaposleni spoštujejo svoje vodje se z njimi ne pogovarjajo žargonsko.

8. vprašanje: Ali vas nadrejeni dovolj dobro seznanijo z delom?

Tabela 13: Seznanitev dela od nadrejenega

	VEDNO	VČASIH	NIKOLI
Ž – U	5 %	3,75 %	0 %
Ž – P	8,75 %	10 %	0 %
M – U	5 %	2,5 %	0 %
M – P	22,5 %	37,5 %	5 %
SKUPAJ	41,25 %	53,75 %	5 %



Graf 11: Seznanitev z delom s strani nadrejenega

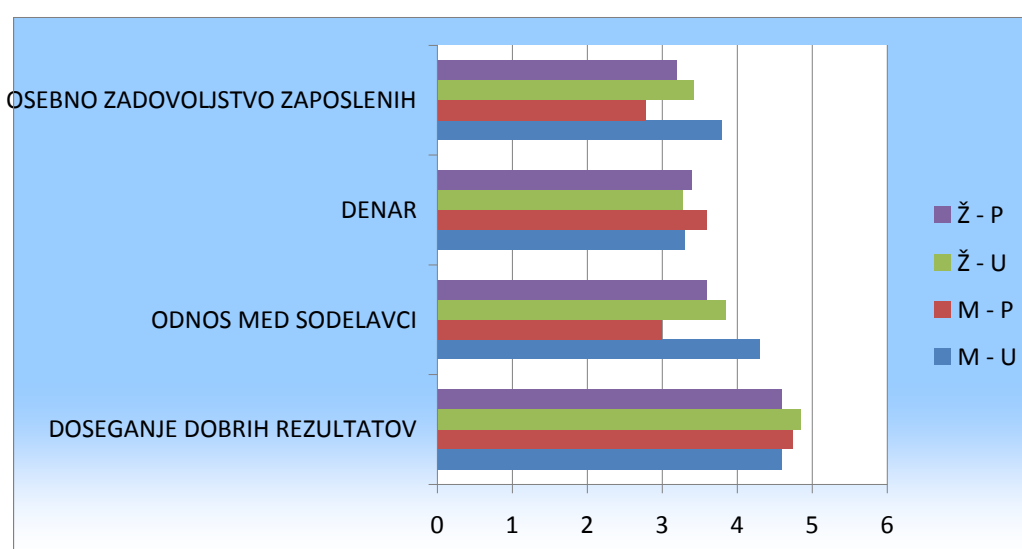
Kot je razvidno iz tabele, so bolje in vedno seznanjeni zaposleni, ki delajo v upravi, pri ženskah in moških je enako število odstotkov – 5 %. Tisti, ki delajo v proizvodnji, so odgovorili, da so včasih seznanjeni z delom.

To ni dobro za podjetje, ker bi morali zaposleni v proizvodnji podatke črpati od nadrejenega, ne da njihovi nadrejeni ne povedo, kako je za delo vnaprej.

9. vprašanje: Kaj je za vašega vodja najpomembneje?

Tabela 14: Srednja vrednost za vodjo

	Ž - U	Ž - P	M - U	M - P	SKUPAJ
DOSEGANJE DOBRIH REZULTATOV	4,6	4,75	4,85	4,6	4,7
ODNOS MED SODELAVCI	4,3	3	3,85	3,6	3,69
DENAR	3,3	3,6	3,28	3,4	3,4
OSEBNO ZADOVOLJSTVO ZAPOSLENIH	3,8	2,78	3,42	3,2	3,3



Graf 12: Srednja vrednost za vodjo

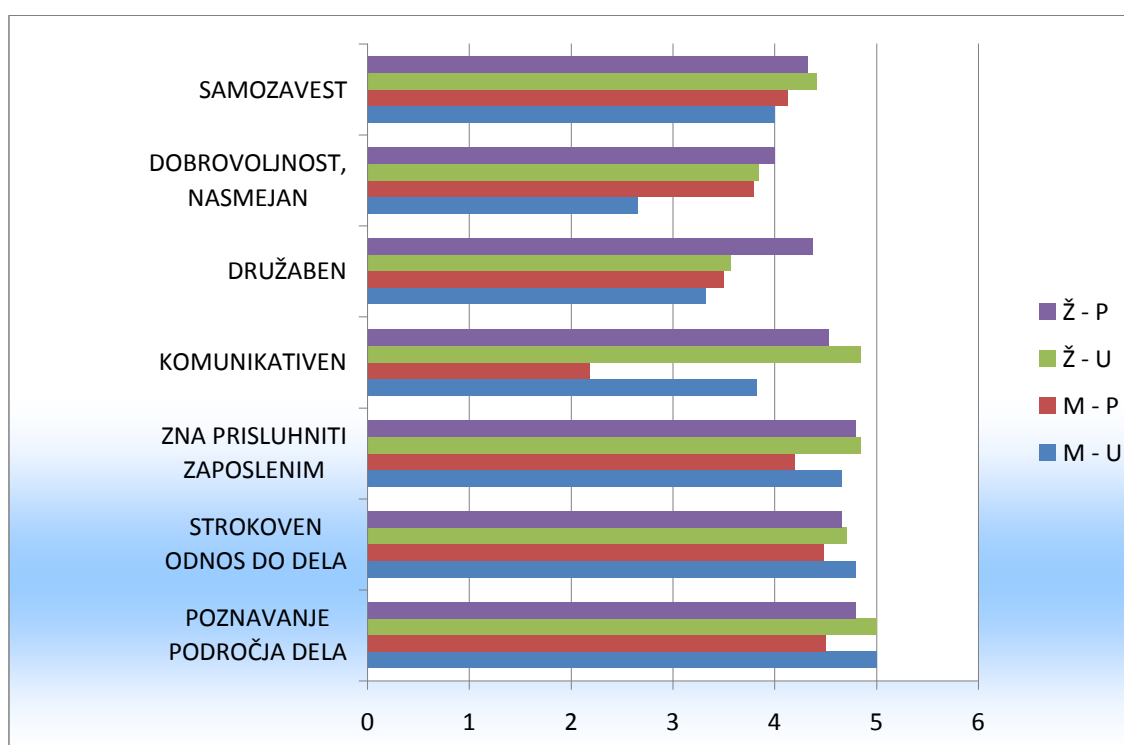
Anketiranci so ocenili s 4,7 srednje vrednosti, da je najpomembneje za vodjo doseganje dobrih rezultatov. Anketirani menijo, da za vodja ni pomemben denar in osebno zadovoljstvo zaposlenih.

S podatki se strinjam, saj menim, da je v večini podjetij tako, da je najpomembnejše za vodjo in podjetje doseganje dobrih rezultatov. S tem tudi zaposleni postanejo bolj motivirani za delo, saj skupaj doprinesejo uspešno poslovanje organizacije. 9. in 6. vprašanje lahko med seboj primerjamo, saj ni bistvene razlike pri odgovorih med vodji in podrejenimi, vsi imajo enako cilje. Če je poslovanje uspešno, s tem lahko podjetje zaposlenim poviša plačo, odnosi med vodjo in zaposlenim se lahko občutno izboljšajo in prav tako tudi odnosi med sodelavci.

10. vprašanje: Kako pomembne so po vašem mnenju lastnosti dobrega in uspešnega vodja?

Tabela 15: Lastnosti dobrega in uspešnega vodja

	M – U	M – P	Ž – U	Ž – P	SKUPAJ
POZNAVANJE PODROČJA DELA	5	4,5	5	4,8	4,82
STROKOVEN ODNOS DO DELA	4,8	4,48	4,71	4,66	4,66
ZNA PRISLUHNITI ZAPOSLENIM (PODREJENIM)	4,66	4,2	4,85	4,8	4,63
KOMUNIKATIVNOST	3,83	2,19	4,85	4,53	3,82
DRUŽABNOST	3,33	3,5	3,57	3,73	3,53
DOBROVOLJNOST, NASMEJAN	2,66	3,8	3,85	4	3,58
SAMOZAVEST	4	4,13	4,42	4,33	4,22



Graf 13: Lastnosti dobrega in uspešnega vodja

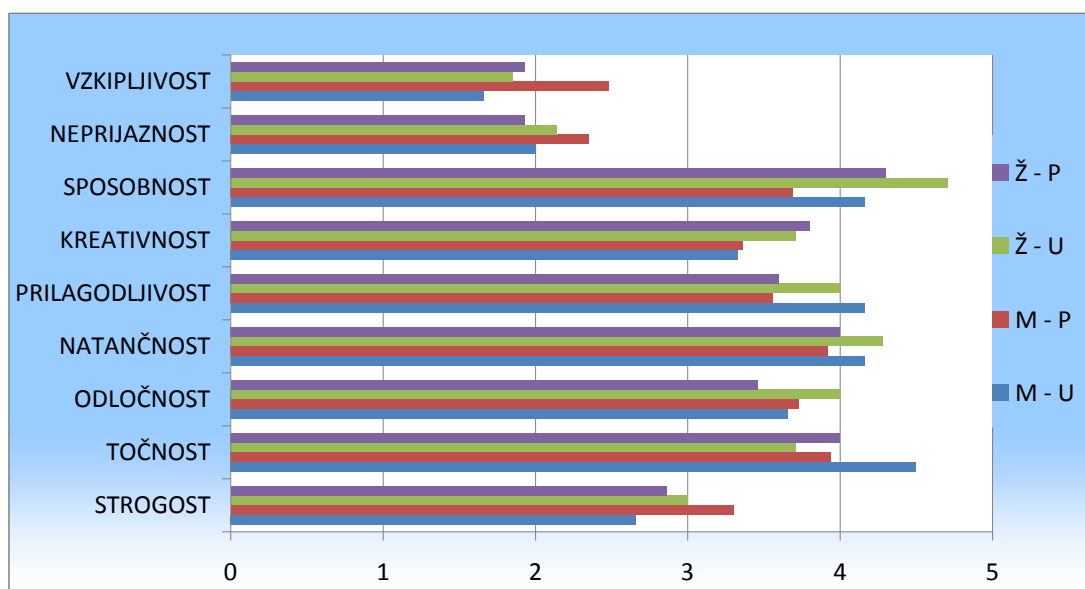
Kot je razvidno iz tabele, so zaposleni ocenili, da je najpomembneje za dobrega in uspešnega vodja poznavanje področja dela, da ima strokoven odnos do dela, zna prisluhniti zaposlenim (podrejenim) ter mora imeti samozavest. Slabše so ocenili komunikativnost, družabnost ter dobrovoljnost in nasmejanost.

Lastnosti, ki so jih anketiranci najbolj ocenili, so: poznavanje področja dela, strokoven odnos do dela, prisluhniti zaposlencem, samozavest. Te lastnosti bi moral imeti dober vodja najbolj izrazite.

11. vprašanje: Katere lastnosti ima vaš vodja najbolj izrazite?

Tabela 16: Izrazite lastnosti vodje

	M – U	M – P	Ž – U	Ž – P	SKUPAJ
STROGOST	2,66	3,3	3	2,86	2,96
TOČNOST	4,5	3,94	3,71	4	4,04
ODLOČNOST	3,66	3,73	4	3,46	3,71
NATANČNOST	4,16	3,92	4,28	4	4,09
PRILAGODLJIVOST	4,16	3,56	4	3,6	3,83
KREATIVNOST	3,33	3,36	3,71	3,8	3,55
SPOSOBNOST	4,16	3,69	4,71	4,3	4,22
NEPRIJAZNOST	2	2,35	2,14	1,93	2,10
VZKIPLJIVOST	1,66	2,48	1,85	1,93	1,98



Graf 14: Izrazite lastnosti vodje

Iz grafa je razvidno, da so moški, ki so na delovnem mestu v proizvodnji, ocenili svojega vodja z najnižjimi ocenami za strogost, neprijaznost, vzkipljivost. Ženske, ki so na delovnem mestu v upravi, so ocenile svojega vodja z visokimi ocenami za natančnost in sposobnost.

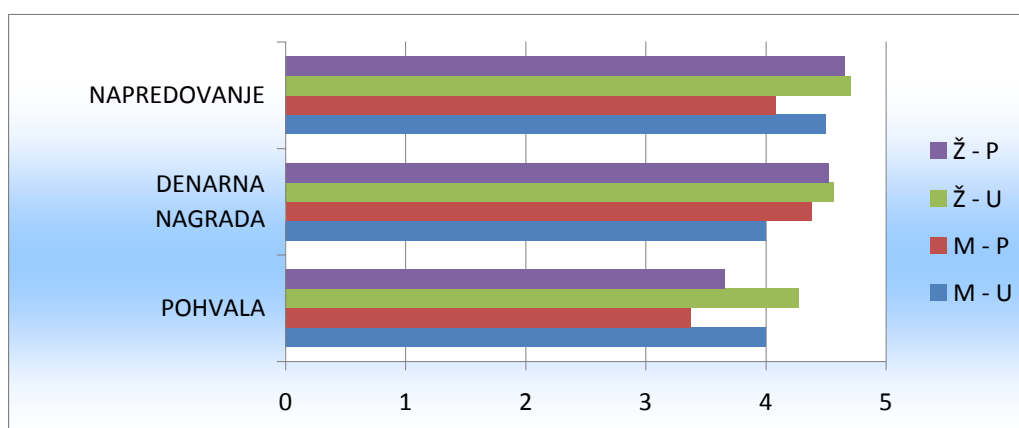
Ženske, ki so na delovnem mestu v proizvodnji, so ocenile svojega vodja z visoko oceno za kreativnost. Moški, ki so na delovnem mestu v upravi, so ocenili svojega vodja z visokimi ocenami za točnost in prilagodljivost.

Zaposlenim se ne zdi, da so vodje strogi, neprijazni in vzkipljivi. Pomembno se jim zdi, da so točni, odločni, natančni, prilagodljivi, kreativni in sposobni.

12. vprašanje: Kaj vam največ pomeni pri sistemu nagrajevanja pri opravljenem, uspešnem delu?

Tabela 17: Sistem nagrajevanja

	M - U	M - P	Ž - U	Ž - P	SKUPAJ
POHVALA	4	3,38	4,28	3,66	3,83
DENARNA NAGRADA	4	4,38	4,57	4,53	4,37
NAPREDOVANJE	4,5	4,09	4,71	4,66	4,49



Graf 15: Sistem nagrajevanja

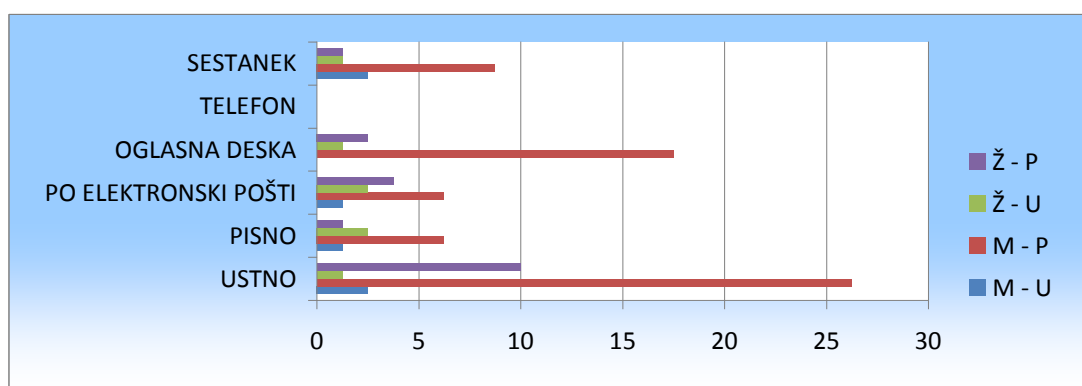
Pri sistemu nagrajevanja zaposlenim največ pomenita napredovanje in denarna nagrada.

Ženske (4,28) in moški (4), ki so na delovnem mestu v upravi, so najvišje ocenili pohvalo. Ženske, ki delajo v upravi in proizvodnji, cenijo denarno nagrado, pri obojem je srednja vrednost nad 4,5. Visoko oceno je doseglo tudi napredovanje, in sicer nad 4,5 srednje vrednosti.

13. vprašanje: Kako poteka informiranje o novostih in spremembah v podjetju?

Tabela 18: Informiranost

	M – U	M – P	Ž – U	Ž – P	SKUPAJ
USTNO	2,5	26,25	1,25	10	40
PISNO	1,25	6,25	2,5	1,25	11,25
PO ELEKTRONSKI POŠTI	1,25	6,25	2,5	3,75	13,75
OGLASNI DESKI	/	17,5	1,25	2,5	21,25
TELEFONU	/	/	/	/	/
SESTANKU	2,5	8,75	1,25	1,25	13,75



Graf 16: Informiranost

V podjetju večina informacij dobimo ustno, od naših nadrejenih, ali preko oglasne deske in elektronske pošte. To je za informiranost zaposlenih dovolj.

5.4 GLAVNE UGOTOVITVE

V teoretičnem delu je najprej opredeljen problem, naveden namen, cilji naloge. Opisan je pomen komuniciranja, vodenje proizvodnje, etika komuniciranja, lastnosti dobrega vodja. Navedeni so osnovni podatki o podjetju, opisana je dejavnost, vizija in cilji. Analizirani so zaposleni (podrejeni in vodje), njihove ocene glede komuniciranja in lastnosti dobrega vodja. Po izvedeni anketi in glede na tabele in grafe so izpostavljeni zaključki, da imajo enako izobraženi ljudje približno enake želje.

Komuniciranje je zelo pomembno, saj brez tega ljudje ne bi mogli delati, izražati svojih želja, se pogovarjati in reševati težav. V anketi se mi je zdelo najbolj pomembno vprašanje številka dve, če je komuniciranje v podjetju pomembno. Vsi anketiranci so odgovorili z da. To pomeni, da zaposleni izražajo svoje želje, kaj jim je pri delu všeč in kaj ne, pomagajo svojim nadrejenim ali obratno za izboljšave v podjetju.

Zanimivo je, da delavci, ki delajo v proizvodnji, kot negativno lastnost nadrejenega ocenjujejo njegovo nedostopnost. Zagotovo bi morali nadrejeni bolj poudarjati komuniciranje s podrejenimi, saj se premalo zanimajo za svoje zaposlene.

Plača in odnosi med sodelavci sta ključna dejavnika pri motiviranju zaposlenih. To velja tako za visoko kot za nizko izobražene. Zaposleni menijo, da je za vodjo pomembno doseganje dobrih rezultatov v podjetju in odnos med sodelavci. S to trditvijo se popolnoma strinjam, saj vodje v proizvodnji poudarjajo dobre rezultate in odnose. To za proizvodnjo še najbolj velja, saj zaposleni delajo skupaj, med seboj si pomagajo in skupaj ustvarjajo dobre rezultate dela.

Zanimivo je to, kakšne lastnosti so zaposleni pripisali vodji, ki so bili najbolj ocenjeni. Dober in uspešen vodja mora dobro poznati področje dela, imeti strokoven odnos do dela, prisluhniti zaposlenim (podrejenim), ter imeti samozavest. Pomembno se jim zdi tudi to, da vodje pridejo na delovno mesto točno, da so odločni, natančni, prilagodljivi, kreativni in sposobni. V naši organizaciji imajo vodje vse te lastnosti.

Vsak zaposleni, ki je uspešen pri delu, sposoben, naredi nekaj dobrega za podjetje, je nagrajen, dobi denarno nagrado, pohvalo ali celo napredovanje. V naši organizaciji se zaposlenim zdita bolj pomembna denarna nagrada in napredovanje kot pa pohvala. Pohvala je sicer tudi nagrada, ampak se tudi življenjske potrebe višajo, zato vsak raje vidi denar.

Informiranost o novostih in spremembah poteka v podjetju Helios večinoma ustno in po oglasnih deskah, kar je dovolj dobro. Slabše bi bilo, če bi se obvestila dobivala po elektronski pošti, saj delavci, ki delajo v proizvodnji, nimajo računalnikov in elektronske pošte, informiranost bi bila slabša. Dober vodja vzdržuje pozitivno ozračje v organizaciji. Tega se ne zavedajo.

6 ZAKLJUČEK

Uspešno vodenje in komuniciranje je vse pomembnejši cilj organizacije. Seveda se mora to smotrno skladati s celotnim planom organizacije, vendar pa brez delavcev ni proizvodov oziroma storitev.

Organizacija mora biti pri planiranju človeških virov pozorna na spremembe v okolju. V podjetju Helios Količevo, d. o. o. se pomena človeških virov za uspešnost organizacije dobro zavedajo. Veliko pozornosti posvečajo motiviranosti, plačam, sistematizaciji dela, izobraževanju in razvoju kadrov.

V diplomski nalogi smo se osredotočili na pomen vodenja in komuniciranja v podjetju. Zastavljeni cilji so doseženi, saj je prikazan pojem in pomen komuniciranja, pomen dobrega in uspešnega vodja, poslušnost vodje glede na probleme zaposlenih ter informiranost v podjetju.

Prikazano je, kako na splošno ocenjuje komuniciranje in vodenje v podjetju Helios, d. o. o., in povezano s praktičnim primerom. Seveda se teorija razlikuje od dejanskega stanja. V podjetju je bila izvedena raziskava o vodenju proizvodnje in komuniciranju. Ugotovljeno je bilo, da ni bistvenih razhajanj med dejanskim stanjem v podjetju ter teoretičnimi izhodišči. Povzemamo ugotovitve, da zaposleni niso zadovoljni s svojimi vodji, saj vodje niso dovolj zainteresirani za poslušanje težav svojih podrejenih, zato zaposleni postajajo nemotivirani, brežvoljni pri svojem delu. Ključni dejavnik za motiviranje zaposlenih je mesečna plača, ki jo prejmejo. Povzemamo tudi ugotovitve o lastnostih dobrega vodja. V teoretičnem delu smo opisali, da mora dober vodja dobro seznaniti zaposlene z delom, dobro poznati področje dela ki ga opravlja, imeti samozavest, večjo komunikativnost. Ko smo podali anketo, smo anketirance spraševali o vodji, kakšen mora biti, in lahko povzamemo, da sta si teorija in praksa dovolj blizu, saj so anketiranci dovolj dobro ocenili svoje vodje, slabo so ocenili samozavest vodij.

Predlagamo, da bi se vodje v prihodnje še bolj pripravili na same postopke, morali bi zaposlenim še bolje posredovati naloge dela in znanje o delovnem mestu ter tudi o samem podjetju. Glede na to, da dosedanji vodje dovolj dobro opravljajo svoje delo, predlagamo, da podjetje še vedno posveti večjo pozornost izobraževanju vodij.

Podjetje se načeloma zaveda pomena človeških virov, vendar nastopi problem v praksi. Uspeh organizacije je v vedno večji meri odvisen od tega, ali znamo odkriti oziroma izbirati, razviti in uporabiti nove kadre. Želimo dokazati, da so zaposleni s svojim znanjem in sposobnostmi ključni dejavnik organizacije in da je planiranje ter izbor ustreznega vodstva bistvenega pomena za uspeh organizacije. Zanimalo nas je, kako ima podjetje organizirano vodenje in koliko pozornosti ti posvečajo zaposlenim (podrejenim).

Iz naloge izhaja zaključek, da bi podjetje moralo bolj pozorno spremljati vodje in zaposlene, predvsem njihovo zadovoljstvo z delom.

Večji poudarek bi morali dati na odnose med sodelavci, motiviranje zaposlenih, kot je plača in napredovanje. Vodje bi morali biti bolj dostopni za probleme, ki jih imajo podrejeni, lahko bi organiziral mesečne sestanke s podrejenimi.

LITERATURA IN VIRI

Knjige

1. Ferjan, M. (1998). *Poslovno komuniciranje*. Kranj: Moderna organizacija.
2. Ljubič, T. (2006). *Operativni management proizvodnje*. Kranj: Moderna organizacija.
3. Mihaljčič, Z. (2006). *Poslovno komuniciranje*. Ljubljana: Jutro.
4. Možina, S., Tavčar, M., Kneževič, A. N. (1995). *Poslovno komuniciranje*. Maribor: Obzorja.
5. Možina, S. (2002). *Management: nova znanja za uspeh*. Radovljica: Didakta.
6. Možina, S., Tavčar, M., Zupan, N., Kneževič, A. N. (2004). *Poslovno komuniciranje*. Maribor: Obzorja.
7. Tič, D., Strašek, V. (2004). *Integracija sistema vodenja organizacije*. Celje: samozaložba.

URL-naslov spletnih strani

<http://sl.wikipedia.org/wiki/Etika>, dostopno 12. 2. 2011

KAZALO SLIK

Slika 1: Metode in tehnika komuniciranja (Možina, Florjančič, 1990)	5
Slika 2: Različni tipi komunikacijskih omrežij.....	6
Slika 3: Simbol Heliosa	16
Slika 4: Organizacijska shema podjetja Helios.....	18
Slika 5: Podjetje Helios	19
Slika 6: Proizvodna funkcija	22
Slika 7: Proizvodna funkcija	23
Slika 8: Podproces proizvodnje v obratih	24

KAZALO TABEL

Tabela 1: Proces komuniciranja	4
Tabela 2 Etika komuniciranja	13
Tabela 3: Dejavnosti podjetij v skupini Helios	19
Tabela 5: Spol anketiranih	31
Tabela 6: Starost anketiranih	32
Tabela 7: Stopnja izobrazbe anketiranih.....	33
Tabela 8: Komuniciranje v podjetju.....	34
Tabela 9: Odnosi med sodelavci	35
Tabela 10: Zadovoljstvo z delom nadrejenih	36
Tabela 11: Dostopnost nadrejenih.....	37
Tabela 12: Motiviranje pri delu	38
Tabela 13: Odnos z nadrejenim	39
Tabela 14: Seznanitev dela od nadrejenega.....	40
Tabela 15: Srednja vrednost za vodjo	41
Tabela 16: Lastnosti dobrega in uspešnega vodja	42
Tabela 17: Izrazite lastnosti vodje	43
Tabela 18: Sistem nagrajevanja	44
Tabela 19: Informiranost	45

KAZALO GRAFOV

Graf 1: Spol anketiranih	31
Graf 2: Starost anketiranih	32
Graf 3: Starost anketiranih	32
Graf 4: Stopnja izobrazbe anketiranih.....	33
Graf 5: Komuniciranje v podjetju	34
Graf 6: Odnos med sodelavci	35
Graf 7: Zadovoljstvo z delom nadrejenih.....	36
Graf 8: Dostopnost nadrejenih	37
Graf 9: Motiviranje pri delu	38
Graf 10: Odnos z nadrejenim	39
Graf 11: Seznanitev z delom s strani nadrejenega.....	40
Graf 12: Srednja vrednost za vodjo	41
Graf 13: Lastnosti dobrega in uspešnega vodja	42

Graf 14: Izrazite lastnosti vodje	43
Graf 15: Sistem nagrajevanja	44
Graf 16: Informiranost	45

POJMOVNIK

Integracija – povezovanje posameznih enot, delov v večjo celoto, združevanje

Integrirati – povezovati posamezne dele, enote v večjo celoto, združevati

Izboljševanje delovanja – del vodenja, osredotočen na povečanje sposobnosti za izpolnjevanje zahtev za boljše delovanje

KRATICE IN AKRONIMI

M – U: Moški – uprava

M – P: Moški – proizvodnja

Ž – U: Ženski – uprava

Ž – P: Ženski – proizvodnja

PRILOGE

PRILOGA 1: ANKETNI VPRAŠALNIK**ANKETNI VPRAŠALNIK**

Sem Staša Smrekar, študentka Višje strokovne šole B&B. Z diplomsko nalogo z naslovom **KOMUNICIRANJE IN VODENJE PROIZVODNJE V PODJETJU HELIOS** želim zaključiti študij, zato potrebujem tudi vašo pomoč oziroma vaše odgovore. Podatki se bodo uporabljali izključno v namen moje diplomske naloge in bodo anonimni.

Z ocenami od 1 do 5 izrazite pomembnost naslednjih trditev.

- 1 – ni pomembno
- 2 – delno pomembno
- 3 – pomembno
- 4 – bolj pomembno
- 5 – zelo pomembno

1. Splošni podatki o anketirancih (obkrožite)

SPOL	<ul style="list-style-type: none"> - ženski - moški
STAROST	<ul style="list-style-type: none"> - do 30 let - 31 do 40 let - 41 do 50 let - 51 do 60 let - nad 60 let
STOPNJA IZOBRAZBE	<ul style="list-style-type: none"> - osnovna šola - srednja šola - višja šola - visoka šola - drugo _____
ZAPOSILITEV NA ODDELKU	<ul style="list-style-type: none"> - uprava - proizvodnja

2. Mislite, da je komunikacija v podjetju pomembna?

- DA
- NE

3. Se vam zdi dober odnos med sodelavci ključen za doseg dobrih rezultatov dela?

- DA
- NE
- Ne vem

4. Kako ste zadovoljni z delom vaših nadrejenih?

- Zelo zadovoljen
- Dokaj zadovoljen
- Nezadovoljen

5. Ali so vaši nadrejeni dostopni za vaše probleme?

- DA
- NE
- Včasih

6. Kaj vas pri vašem delu najbolj motivira? (ocenite od 1 do 5)

plača	
odnos s sodelavci	
dopust	
vaše delovno mesto	
drugo (napišite)	

7. V kakšnem odnosu ste s svojim nadrejenim?

- Formalen odnos
- Prijateljski odnos

8. Ali vas nadrejeni dovolj dobro seznanijo z delom?

- Vedno
- Včasih
- Nikoli

9. Kaj je za vašega vodja najpomembnejše? (ocenite od 1 do 5)

doseganje dobrih rezultatov	
odnos med sodelavci	
denar	
osebno zadovoljstvo zaposlenih	

10. Kako pomembne so po vašem mnenju lastnosti dobrega in uspešnega vodja? (ocenite od 1 do 5)

poznavanje področje dela	
strokoven odnos do dela	
zna prisluhniti zaposlenim (podrejenim)	
komunikativnost	
družabnost	
dobrovoljnost, nasmejanost	
samozavest	

11. Katere lastnosti ima vaš vodja najbolj izrazite? (ocenite od 1 do 5)

strogost	
točnost	
odločnost	
natančnost	
prilagodljivost	
kreativnost	
sposobnost	
neprijaznost	
vzkipljivost	

12. Kaj vam največ pomeni pri sistemu nagrajevanja pri opravljenem, uspešnem delu? (ocenite od 1 do 5)

pohvala	
denarna nagrada	
napredovanje	

13. Kako poteka informiranje o novostih in spremembah v podjetju? (en odgovor)

- Ustno
- Pisno
- Po elektronski pošti
- Oglasni deski
- Telefonu
- Sestanku