

JAVNI NASTOP

NAVODILA ZA KAKOVOSTEN NASTOP:

- Ne pozabite se predstaviti! Upoštevajte pravila!
- Pazite na prvi vtis (nasmeh in pozdrav, lahko tudi rokovanje)
- Pogled namenjajte vsem poslušalcem
- Pazite na držo telesa
- Uporabite različne pripomočke, ponazoritve, izdelke, ...
- Uporabite folije in flomastre, power point
- Na eno folijo ne natrpajte preveč informacij (največ 9 vrstic teksta, lahko tudi miselni vzorec, risbe, slike, itd)
- Sporočilo prikazite čitljivo, zanimivo, bodite ustvarjalni (dovolj velike črke, različne barve, izvirno,...)
- **NE berite!!!**
- Ne sprehajate se pred prižganim grafoskopom!
- Govorite razločno, počasi, glasno, urejeno
- Prosimo za vprašanja in nanje odgovarjamo
- Naredite zaključek – povzetek, zahvalo, povabilo

- **VEDITE: Vsi imamo tremo. Z vajo in izkušnjami jo premagujemo.**

KI CENTER VELENJE
VIŠJA STROKOVNA ŠOLA
VELENJE



Velenje, 2010

KAZALO

1 KOMUNICIRANJE.....	4
1.1 Opredelitev in pomen komuniciranja.....	4
1.2 Elementi komuniciranja	4
1.2.1 Oddajnik.....	4
1.2.2 Sprejemnik.....	5
1.2.3 Sporočilo (informacija).....	5
1.2.4 Komunikacijska pot	5
.....	5
1.3 Načini komuniciranja.....	6
1.4 Komuniciranje glede na smer	6
1.4.1 Enosmerno komuniciranje.....	6
1.4.2 Dvosmerno komuniciranje	7
1.4.3 Komunikacijska klima.....	7
1.5 Komuniciranje glede na obliko.....	7
1.5.1 Besedno komuniciranje.....	7
1.5.2 Nebesedno komuniciranje	8
1.6 Pomen besednih in nebesednih sporočil	9
1.7 Dejavniki in pravila komuniciranja	12
1.7.1 Vsebinski in odnosni vidik komunikacije.....	12
1.8 Osebnost govorca in njegov komunikacijski stil.....	13
1.8.1 Temeljni odnos do sebe in sogovornika.....	13
1.8.2 Poslušanje.....	14
1.8.3 Postavljanje vprašanj.....	15
1.8.4 Argumentacija.....	16
1.9 Motnje pri komuniciranju.....	16
.....	16
1.9.1 Viri motenj v komuniciranju.....	17
1.9.2 Odpravljanje motenj v komuniciranju	17
1.10 Komuniciranje v skupini.....	17
1.11 Komunikacijska omrežja	18
Krog.....	18
1.12 kvalitetna in uspešna komunikacija.....	18
1.12.1 Dejavniki uspešne komunikacije.....	18
2. POSLOVNO KOMUNICIRANJE	19
.....	19
2.1 Pisno poslovno komuniciranje.....	19
2.1.1 Razumljivo pisanje	20
2.2 Ustno poslovno komuniciranje	20
2.2.1 Poslovni razgovor	20
2.2.2 Ocenjevalni (letni) razgovor	21
2.2.3 Sestanek	22
2.2.4 Pogajanja	25
3 ČLOVEŠKI VIRI V ORGANIZACIJI.....	26
3.1 Osebnost kot vir zmožnosti.....	26
3.1.1 Sposobnosti.....	27

.....	27
3.2 Ravnanje z ljudmi kot viri.....	28
3.2.1 Zaposlovanje	28
3.2.2 Planiranje zaposlenih	29
3.2.3 Pridobivanje in izbira novih sodelavcev	29
3.2.4 Razpis za prosto delovno mesto.....	30
3.2.5 Prijava na razpis prostega delovnega mesta	31
3.2.6 Postopek sklepanja delovnega razmerja	32
3.2.7 Postopek sklenitve delovnega razmerja.....	33
3.2.8 Prenehanje delovnega razmerja	33
3.2.9 Sistemizacija delovnih mest	33
4 ORGANIZIRANJE DELA IN ČASA.....	35
4.1 Organizacija in njena struktura.....	35
4.2 Usklajenost delovnega okolja in človeških zmogljivosti.....	36
4.2.1 Urejanje dela.....	36
4.2.2 Krivulja dela.....	36
4.2.3 Delovni čas.....	37
4.2.4 Organiziranje lastnega dela in časa.....	37
4.2.5 Organizirani vodja.....	38
4.2.6 Organizirano vodenje sodelavcev.....	39
4.2.7 Ugotavljanje delavčeve uspešnosti.....	39
4.2.8 Priprava pri načrtovanju ocenjevanja.....	39
4.2.9 Metode ocenjevanja delovne uspešnosti.....	40
.....	40
4.2.10 Napake ocenjevanja.....	40
4.2.11 Ocenjevalni razgovor.....	41
5 MOTIVACIJA IN MOTIVIRANJE.....	41
5.1 Motiviranje zaposlenih.....	42
5.2 Motivacijski potencial organizacije.....	42
5.2.1 Lastnosti in individualnost posameznikov.....	42
5.2.2 Lastnosti dela.....	42
5.2.3 Organizacijska praksa.....	43
5.3 Motivacijske torije.....	43
5.3.1 Motivacijska teorija maslowa (1943):.....	43
5.3.2 Herzbergerjeva dvofaktorska teorija – 1966.....	44
5.3.3 Problemska motivacijska teorija.....	44
5.3.4 Frommova motivacijska teorija (Erich Fromm).....	44
5.3.5 Spodbujanje in vzdrževanje motiviranja.....	44
5.3.6 Plačilna piramida.....	46
5.3.7 Motiviranje, ki najbolj vzpodbuja potencialne zmožnosti zaposlenih.....	46
6 VODENJE.....	46
6.1 Vodenje, menedžment in menedžefji.....	46
.....	46
6.1.1 Menedžerji	47
6.1.2 Ravni vodenja.....	47
6.1.3 Naloge menedžerjev	47
6.1.4 Osebnost vodje.....	47

6.1.5	Pristopi k vodenju	48
6.1.6	Stili vodenja	50
7	SKUPINE IN TIMI.....	51
7.1	Vedenje ljudi v organizaciji.....	52
7.1.1	Skupina.....	52
7.1.2	Timi in skupine v organizaciji.....	54
7.2	Odločanje za timsko delo.....	54
7.2.1	Značilnosti tima.....	54
7.2.2	Odnosi v timu:.....	55
7.2.3	Vloga vodje.....	55
7.2.4	Sestava in razvoj teama.....	55
8	KONFLIKTI V SKUPINI.....	57
8.1	Odnos do konfliktov.....	57
8.2	Vloga in pomen konflikta.....	57
8.3	Reševanje konfliktov	58
8.3.1	Načini reševanja konfliktov.....	58
8.4	Stres.....	59
8.4.1	Viri stresov v organizaciji.....	59
8.4.2	Znaki stresa v organizaciji.....	60
9	ODLOČANJE V PODJETJU	60
9.1	Proces odločanja	64
NAČINI ODLOČANJA (kdo odloča).....		65
9.2	Ustvarjalnost pri odločanju.....	66
9.3	Ustvarjalna organizacija	67
9.4	Tehnike ustvarjalnega razmišljanja.....	67
9.4.1	Možganska nevihta (Brainstorming).....	67
10	ORGANIZACIJSKA KULTURA.....	69
10.1	Sestavine kulture.....	69
10.2	Etika in morala managementa.....	69
11	VAJE.....	70
11.1	Vaje – 1. poglavje – Komuniciranje.....	70
11.2	Vaje – 2. poglavje – Poslovno komuniciranje.....	77
11.3	Vaje – 3. poglavje – Človeški viri v organizaciji.....	84
11.4	Vaje – 4. poglavje – Organiziranje dela in časa.....	86
X.....		88
X.....		88
X.....		88
11.5	Vaje – 5. poglavje – Motivacija in motiviranje.....	88
11.6	Vaje – 6. poglavje – Vodenje.....	90
11.7	Vaje – 7. poglavje – Skupine in timi.....	92
11.8	Vaje – 8. poglavje – Konflikti v skupini.....	97
11.9	Vaje – 9. poglavje – Odločanje v podjetju.....	100
	Viri in literatura:.....	104

1 KOMUNICIRANJE

1.1 Opredelitev in pomen komuniciranja

Komuniciranje je sestavni del vsakodnevnega življenja. Nihče ne more živeti tako, da nebi komuniciral z drugimi. Komuniciramo že od rojstva (otrokov prvi način komuniciranja je jok, pogled, nasmeh, ...)

Beseda komuniciranje izvira iz latinske besede *communicare* in pomeni posvetovati se, razpravljati, vprašati za nasvet. Komuniciranje torej zadeva posredovanje in prejemanje informacij. Komunikacija je kakršnokoli besedno ali nebesedno vedenje, ki ga zazna druga oseba. Je proces izmenjave podatkov in informacij za medsebojno sporazumevanje z namenom vzpostavljanja medsebojnih stikov, pridobivanja znanja, izmenjavi stališč, prenašanja izkušenj in spoznanj, dogovarjanja in sporazumevanja ter oblikovanja medsebojnih razmerij. Komuniciramo s pomočjo vseh čutil (vid, sluh, vonj, čustva,...).

1.2 Elementi komuniciranja

Elemente komuniciranja sestavljajo štiri dejavniki:

- 1* oddajnik (pošiljatelj, sporočitelj, komunikator, govornik)
- 2* sprejemnik (poslušalec, sogovornik)
- 3* sporočilo (informacija)
- 4* komunikacijska pot (kanal)

ODDAJNIK

ODPOSLANO SPOROČILO

SPREJEMNIK

KOMUNIKACIJSKI KANALI

formalni, neformalni

POVRATNA ZVEZA

KOMUNIKACIJSKA KLIMA

1.2.1 Oddajnik

Tisti, ki informacijo pripravi in odda, je oddajnik. Oddajnik je vir informacij in pobudnik komunikacijskega procesa (oseba, skupina, naprava), ki izbere, pripravi in pošlje sporočilo, izbere tudi najprimernejšo pot (kanal).

Pomembna je priprava na komuniciranje (večja je pomembnost sporočila, bolj pomembne so priprave). Pri tem je pomembno naslednje:

- 5* KAJ mora sporočiti? (informacijo, dejstvo, nalogo, odločitev, problem,...)
- 6* ZAKAJ je to pomembno? (ali je sporočilo sploh potrebno?)
- 7* KOMU – kdo je oseba, s katero želimo komunicirati
- 8* KAKO prenesti sporočilo (ustno, pisno, preko telefona, na sestanku, poslovnem razgovoru,...)
- 9* KDAJ je najbolj primerno za oddajnika, kdaj za sprejemnika, ali gre za nujno sporočilo ali lahko sporočilo oddamo kasneje,...)

1.2.2 Sprejemnik

Je oseba, skupina ali naprava, ki ji je sporočilo namenjeno in v komuniciranju sodeluje..

1.2.3 Sporočilo (informacija)

Najpomembnejši del komuniciranja je informacija. Če informacije nimamo kje dobiti, ali pa jo nimamo kam posredovati, komuniciranja ni. Pri tem je potrebno ločiti pojem informacija od pojma podatek.

Podatek je predstavitev dejstev ali idej na formalen način, ki je primeren za komunikacijo in manipulacijo, ki ju opravljajo določeni procesi. Podatek imenujemo informacija, ko nam pove nekaj novega.

Informacija je lahko katerikoli verbalni ali neverbalni simbol ali znak, ki je izraženo z besedami, gibi, simboli ali drugačnimi znaki.

Ločimo tri tipe sporočil:

- 10* neposredna verbalna (besedna) sporočila (pogovor, intervju,...)
- 11* posredna verbalna sporočila (pisno, telefonsko, faks, elektronsko,...)
- 12* neverbalna (nebesedna) sporočila, oz. govornica telesa.

Glede na to, katera sporočila uporabljamo, govorimo o:

- 13* besednem komuniciranju
- 14* nebesednem komuniciranju

1.2.4 Komunikacijska pot

Komunikacijska pot je pripomoček, ki ga uporabljamo za posredovanje sporočila oz. pot, po kateri sporočilo potuje. Te poti so lahko:

- 15* neposredni stiki med pošiljateljem in sprejemnikom

- 16* pisma
- 17* tehnični posredniki (telefon, telefaks, radio, internet,...)

Najbolj zmogljiv kanal je neposredno komuniciranje, malo manj je telefon, še manj je pismo.

1.3 Načini komuniciranja

KOMUNICIRANJE
BESEDNO
NEBESEDNO
GOVORNO
ne/posredno
PISNO
posredno
PROSTOR
ČAS
OBLEKA
OSEBNI
PREDMETI
DOTIK
VONJ
GOVORICA
TELESA

1.4 Komuniciranje glede na smer

Glede na smer poteka sporočila, ločimo več tipov kanalov:

- 18* **Komuniciranje navzdol** (vodje pošiljajo sporočila podrejenim – običajno gre za enosmerno komunikacijo)
- 19* **Komuniciranje navzgor** (podrejeni pošiljajo informacijo nadrejenim)
- 20* **Horizontalno komuniciranje** (sporazumevanje znotraj skupine)
- 21* **Neformalno komuniciranje** (prenašajo se govornice)
- 22* Poti s pomočjo informacijske tehnologije (fax, e-maili, internet, interni TV sistemi, interne računalniške mreže...)

1.4.1 Enosmerno komuniciranje

Če potuje informacija samo od oddajnika k sprejemniku, imenujemo takšno komuniciranje **enosmerno komuniciranje**. Enosmerno komuniciranje uporabljamo za posredovanje preprostih in lahko razumljivih informacij. Čeprav je prejemnik v podrejenem položaju, se informacija posreduje hitro in učinkovito. Če je komuniciranje izmenjava informacij, potem enosmerno

komuniciranje mnogokrat sploh ni pravo komuniciranje. Rešitev je v dvosmernem komuniciranju, pri katerem potuje informacija od oddajnika k prejemniku in nazaj.

Enosmerno komuniciranje:

- 23* je primerno, če gre za enostavno sporočilo.
- 24* ni primerno, če oddajnik s tem doseže podrejenost sprejemnika (avtokratsko vodenje)

Značilnosti:

- 25* Poteka hitro in na videz urejeno
- 26* Informacija je izražena na formalen način
- 27* Prihrani čas
- 28* Je birokratsko, hierarhično, poteka navzdol
- 29* Sporočilo je ozko, selekcionirano

1.4.2 Dvosmerno komuniciranje

Prejemnik vrne oddajniku **povratno informacijo** s katero npr. sprašuje za dodatna pojasnila, prejeto informacijo dopolnjuje ali popravlja in končno potrdi njeno razumevanje. Povratna informacija je znak, da je informacija bila sprejeta. Lahko je besedna ali nebesedna. Mora biti koristna, ob pravem času, primerno obsežna, sogovornika ne sme vznemirjati. Zahteva več časa, vendar je bolj učinkovito, posebno pri razčiščevanju nejasnosti, usklajevanju stališč, dopolnjevanju idej, itd.

Značilnosti:

- 30* Poteka od pošiljatelja k sprejemniku in nazaj
- 31* Pošiljatelj se mora prepričati, če je prejemnik sporočilo sprejel
- 32* Mora biti pripravljen na povratno informacijo
- 33* Gre za sproščeno izmenjavo informacij
- 34* Je primerno, pri zahtevnejših skupnih nalogah
- 35* Je primerno, ko gre za različna prepričanja v zvezi s sporočilom

1.4.3 Komunikacijska klima

Določa jo komunikacijsko okolje. V okolju nastaja ozračje sporazumevanja, ki spodbuja ali zavira tok sporočanja, odgovarjanja ali sporazumevanja. Npr. neko sporočilo ima lahko med prijatelji drugačen pomen, kot v družbi neznancev.

1.5 Komuniciranje glede na obliko

Glede na obliko razlikujemo :

- Besedno (verbalno)
- Nebesedno (neverbalno) komuniciranje

1.5.1 Besedno komuniciranje

Besedno komuniciranje je lahko govorno (ustno) ali pisno.

1. Govorno (ustno) komuniciranje

Prednosti:

- je hitro
- običajno ima povratne informacije
- zanj so značilni čustveni odzivi
- sporočilnost je močna (glas, govorica telesa,...)
- sočasno komunicira več ljudi

Slabosti

- 1* Trajnost sporočila je majhna
- 2* Majhna natančnost sporočila
- 3* Slabša organiziranost sporočila

2. Pisno komuniciranje

Prednosti

- 4* Trajnost (ostaja dokumentirano)
- 5* Jasnost in nazornost sporočila
- 6* Daje možnost kasnejšega preverjanja

Slabosti

- Bolj zamudno
- Ni takojšnje povratne informacije
- Oddajnik ne ve ali je prejemnik sporočilo zares sprejel in ga prav razumel
- Skromna sporočilnost (samo besedna)

1.5.2 Nebesedno komuniciranje

Nebesedno (neverbalno) komuniciranje se odvija s pomočjo različnih vodil (namigi, znaki):

- 36* Parajezik (način kako nekaj povemo – ton glasu, zven glasu, hitrost in ritem govorjenja,...)
- 37* Stik s pogledom (najmočnejše vodilo pri neverbalnem komuniciranju)
- 38* Izraz obraza – obraz in oči sta najbolj opazna (vidimo lahko hladne obraze, na obrazu lahko vidimo milino, zavist, hudobijo, slabo voljo,..)
- 39* Drža in kretnje – način kako stojimo ali sedimo. S kretnjami običajno poudarimo to, kar govorimo.
- 40* Prostor – gre za obliko komuniciranja z bližino, ki si jo dovolimo, kadar smo poleg druge osebe
- 41* Osebni videz – izgled človeka veliko prispeva k učinkovitosti sporazumevanja (obleka naredi človeka???)

Ko izbiramo način komuniciranja, se pogosto odločamo med govorjeno in pisano besedo. Če smo se odločili za hitro in enostavno sporočanje, je najprimernejše govorno komuniciranje, kadar želimo bolj premišljen odgovor, uporabimo pisno komuniciranje. Elektronska sredstva prinašajo

še več možnosti, saj so združila pisno in govorjeno obliko, združuje hitrost in neformalnost telefonskega pogovora ter obliko pisma, možno jih je tudi arhivirati.

1.6 Pomen besednih in nebesednih sporočil

Nebesedno (neverbalno) komuniciranje ima pri sporazumevanju z ljudmi zelo velik pomen, saj posredujemo ljudem sporočila na različne načine: z obleko, pričesko, telesno držo, z načinom hoje, s kretnjami rok, z izrazom na obrazu, itd.

Tudi v poslovnem svetu ima nebesedno komuniciranje velik pomen, kar potrjuje raziskava, da komuniciranje med ljudmi vsebuje:

- 1* 7% - besede: nosijo vsebino sporočila
- 2* 38% - glas (parajezik): zvok, ritem, dinamika govora, glasnost
- 3* 55% - govorica telesa: drža, mimika, kretnje, pogled

govorica telesa

55%

besede 7%

glas 38%

Govorica telesa vključuje mimiko, gestiko in proksemiko.

MIMIKA so izrazi obraza, preko katerih izražamo svoja čustva, stališča. Nekatere izraze lahko kontroliramo, drugih ne. Nekateri avtorji delijo obraz na posamezne dele, ki imajo svojstven izrazni pomen:

- *področje čela in obrvi* (nagubano čelo lahko pomeni koncentracijo, dvignjene obrvi osuplost),
- *področje oči* (oči imajo v komunikaciji velik pomen; očesni stik, trajanje pogleda, širjenje in ožjenje zenic, utripanje vek, očesni premiki),
- *področje okrog ust* (odprta usta lahko pomenijo presenečenje, stisnjena jezo, navzgor obrnjeni ustni koticiki veselje, navzdol pa žalost).

GESTIKA so gibi rok, nog, dlani, prstov, ramen, glave. Lahko nastopajo za ponazoritev povedanega, namesto besed ali kot prilagojevalci. Nekatere gibe naredimo zavestno, druge nezavedno.

- Iztegnjen kazalec lahko pomeni poučevanje,
- na prsih prekrižane roke čakanje ali odklanjanje,
- dvignjene rame strah,
- prekrižane noge pri sedenju zadržanost.

PROKSEMIKA vključuje položaj in gibanje ljudi v prostoru. Ljudje si označujemo bližnji prostor, ki ga štejemo za svojega. Prav tako je pomemben medosebni prostor, ki pomeni fizično razdaljo med posamezniki pri komuniciranju. Drža telesa naj bi odsevala naša notranja stanja, prav tako način hoje in sedenja. Toga drža naj bi izražala napetost, odklanjanje, polaganje celih stopal na tla pri hoji moč in odločnost, sedenje na robu sedeža pa pripravljenost na odhod.

RAZDALJA	MEDOSEBNI PROSTOR	ZNAČILNOSTI
Do 0,4 m	Intimni prostor	<ul style="list-style-type: none"> lahko se dotikamo, zaznavamo vonj in telesno temperaturo rezerviran je za ljudi, s katerimi smo v intimnih odnosih (partner, starši, otroci)
0,4 – 1,5 m	Osebni prostor	<ul style="list-style-type: none"> lahko se vidimo in dotikamo, vendar odnos ni intimen značilen je za pogovore v dvoje rezerviran je za ljudi, s katerimi smo v prijateljskih odnosih, za znance, včasih tudi pri poslovnih stikih
1,5 – 4 m	Socialni prostor (družabno področje)	<ul style="list-style-type: none"> lahko se vidimo in slišimo, dotikanje ni možno v tem prostoru komuniciramo praviloma z manj znanimi ljudmi na tej razdalji poteka večina poslovnega komuniciranja
4 m in več	Javni prostor	<ul style="list-style-type: none"> komuniciranje je praviloma bolj neosebno v tem prostoru komuniciramo praviloma z neznanimi ljudmi komuniciranje na predstavitvah, konferencah, seminarjih, predavanjih

Tabela 1: Vrste medosebnega prostora

NAMESTITEV ZA MIZO je pomembna za uspešne razgovore s sogovornikom. Obstajajo trije osnovni položaji sedenja za mizo:

- vogalni
- sodelujoči
- tekmovalni oz. obrambni položaj

VOGALNI POLOŽAJ si sogovorniki običajno izberejo za naključne pogovore

Slika 1: Vogalni položaj

SODELUJOČI POLOŽAJ je primeren za sogovornike, ki imajo o neki stvari podobno mišljenje ali pa morajo sodelovati pri reševanju iste delovne naloge.

Slika 2: sodelujoči položaj

TEKMOVALNI (OBRAMBNI) POLOŽAJ – miza med sogovornikoma pomeni pregrado. Med razgovorom sogovornika zagovarjata svoje stališče. Sogovornika sta v položaju napada in obrambe.

Slika3 : Tekmovalni (obrambni) položaj

GLAS pomeni zvočno podobo govora, ki prav tako sodi na področje nebesednega komuniciranja. Zvočna podoba govora zajema več komponent, med drugim višino in ton glasu, glasnost, hitrost in ritem govorjenja ter poudarke. Vsak človek ima specifično kombinacijo teh elementov, ki je značilna zanj. Z zvočno podobo govora naredimo določen vtis na ljudi, ki nas poslušajo.

PRIMERI ZVOČNE PODOBE GOVORA

- omejeno naraščanje in padanje glasnosti - lenoba, brezbržnost
- odsekan ritem, pretirani poudarki - razburjenje, neuravnovešenost
- spremenljiva hitrost govorjenja - pomanjkanje samozavesti
- prazen glas, nepravilno spreminjanje glasnosti - malo življenjske moči
- velike spremembe glasnosti - poudarjeno čustvena naravnost
- majhne spremembe glasnosti - šibko čustveno doživljanje, discipliniranost
- globok doneč glas - samozavest, samodokazovanje
- pazljiva in izrazita izgovorjava - zavestna in disciplinirana naravnost
- neizrazito govorjenje - naravnost, nemarnost

ZUNANJI VIDEZ

Zunanji videz in način oblačenja sta prav tako pomembna. Poudarjata odnos posameznika do samega sebe in do ljudi, s katerimi komuniciramo. S svojim videzom oddajamo sporočila o sebi drugim ljudem in je pomemben predvsem pri prvem vtisu.

K zunanjemu videzu sodijo predvsem:

- **čistoča** (osebna higiena),
- **obleka** (oblačili naj bi se skladno z našo osebnostjo; pomemben je kroj oblačil, barve in njihova kombinacija; pri izbiri barv oblačil je sicer prisoten tudi vpliv mode, lahko pa ima sporočilno vrednost in kaže na naše razpoloženje in osebne lastnosti),
- **nakit** (zmerna uporaba nakita, ki mora predstavljati le dodatek),

- **vonj** (ima po nekaterih raziskavah zelo pomembno vlogo v neverbalni komunikaciji; uporabljene dišave naj ne bi bile premočne; nakazujejo naš temperament in nekatere druge lastnosti).

Nebesedni izrazi imajo veliko sporočilno vrednost, vendar moramo biti pri njihovi interpretaciji previdni, kajti njihov pomen si lahko razložimo povsem napačno.

Interpretacija nebesednih sporočil je bolj zanesljiva, če:

- upoštevamo kulturne razlike glede obnašanja, pozdravljanja, uporabe barv itd.,
- poznamo človeka, s katerim komuniciramo (vsak človek ima specifičen način izražanja, gest, drže, zvočne podobe govora in šele spremembe imajo sporočilno vrednost),
- vemo, da gestika posameznika ne odraža vedno tistega, kar domnevamo, predvsem v primerih, ko človeka ne poznamo (zanesljivejše je, če upoštevamo več znakov hkrati oz. njihovo kombinacijo),
- se zavedamo, da so nekateri nebesedni izrazi lahko naučeni in kontrolirani, zato imajo večjo sporočilno vrednost izrazi, ki jih ne kontroliramo zavestno (npr. očesni premiki, afektivni izrazi)

1.7 Dejavniki in pravila komuniciranja

1.7.1 Vsebinski in odnosni vidik komunikacije

42* **Vsebinski vidik** pomeni sama informacija oz. vsebina sporočila. *(npr. predavatelj reče študentom: izpit je zahteven).*

43* **Odnosni vidik** pomeni odnos do teh vsebin ter do tistega, ki so mu vsebine namenjene. *(npr. predavatelj je hotel povedati, da je prepričan, da študenti izpita ne bodo naredili, če ne bodo dovolj časa namenili študiju).*

Kadar se vsebinski in odnosni vidik ujemata, komuniciramo usklajeno, v nasprotnem primeru je komuniciranje neusklajeno. Ob neusklajeni komunikaciji prejemnik sporočila verjame nebesednemu sporočilu. Z verbalno komunikacijo prenašamo vsebino, z neverbalno komunikacijo pa kažemo odnos do te vsebine in prejemnika sporočila.

Glede na to ali sta vsebinski in odnosni vidik skladna, lahko poteka komunikacija različno kvalitetno:

44* **Komunikacija poteka brez težav** – s sogovornikom se strinjamo in smo z njim v dobrih odnosih

45* **Komunikacija se običajno pretrga** – s sogovornikom se strinjamo po vsebinski plati, vendar smo z njim v slabih odnosih

46* **Oblika demokratične in zrele komunikacije** – z nekom se ne strinjamo po vsebinski plati, smo pa še naprej v dobrih odnosih. Sprejemamo različnost mnenj in ne pretrgamo odnosov

47* **Strinjanje običajno ni dolgotrajno** – z nekom se strinjamo na vsebinski ravni, smo pa še naprej v slabih odnosih

48* **Moteni odnosi onemogočajo medsebojno dogovarjanje** – ne strinjamo se na vsebinski ravni, ker smo v slabih medsebojnih odnosih

- 49* **Vsebina vpliva na odnose** – ker se z nekom ne strinjamo na vsebinski ravni, z njim ne moremo biti v dobrih odnosih
- 50* **Odnos vpliva na sprejem vsebine** – ker nam odnos veliko pomeni, se na vsebinski ravni na videz strinjamo s sogovornikom

1.8 Osebnost govorca in njegov komunikacijski stil

Vedenje in delovanje pri komuniciranju se je v nas izoblikovalo od otroštva naprej skozi življenje. Tako se razvije naš stil komuniciranja.

Komunikacijski stil je lahko:

- 51* Agresivni
- 52* Pasivni
- 53* Manipulativni
- 54* Asertivni

Kdor želi biti dober komunikator, mora poznati in razumeti najprej samega sebe, kar je težje kot prisluhni in razumeti druge. Poznati sebe omogoča zavedanje prednosti in pomanjkljivosti svoje komunikacije, kar omogoča spreminjanje le-te.

1.8.1 Temeljni odnos do sebe in sogovornika

Pri odnosu do sogovornika je pomembno kako se posameznik vidi v razmerju do drugih.

Ločimo štiri osnovne življenjske položaje:

- 55* Jaz sem dober (+), ti si dober (+)
- 56* Jaz sem dober (+), ti nisi dober (-)
- 57* Jaz nisem dober (-), ti si dober (+)
- 58* Jaz nisem dober (-), ti nisi dober (-)

Jaz sem dober (+), ti si dober (+) □ **SKUPAJ SVA LAHKO USPEŠNA (asertivna komunikacija)**, kar pomeni:

- 59* Vzajemno spoštovanje
- 60* Dobro sobivanje z ljudmi
- 61* Pripravljenost za reševanje problemov

Jaz sem dober (+), ti nisi dober (-) □ **NE ZAUPAM TI (učinek samouresničujoče prerokbe):**

- 62* V ljudeh ali stvareh vidimo vse najslabše
- 63* Pričakujemo, da bomo mi in tudi drugi neuspešni
- 64* Nadenemo si videz obupanca in to sporočamo drugim
- 65* Ljudje se nas izogibajo

Jaz nisem dober (-), ti si dober (+) □ **MORAM SE DOKAZATI ALI PA UMAKNITI (pasivna ali agresivna komunikacija)**

- 66* Imamo občutek kot da smo manj pomembni od drugih
- 67* Verjamemo, da je z nami nekaj narobe
- 68* Prepričani smo, da je napaka v nas, drugi so sposobni

Jaz nisem dober (-), ti nisi dober (-) **DOKAŽEM SE LAHKO LE NA TVOJ RAČUN (agresivna ali manipulativna komunikacija)**

- 69* Dajem vtis oholosti, vzvišenosti, kritičnosti
- 70* Drugim radi govorimo kako naj se obnašajo
- 71* V resnici menimo, da tako niso sposobni upoštevati našega odločnega nasveta
- 72* Svojo teorijo preverjamo tako, da pri drugih iščemo le znake njihove neuspešnosti

1.8.2 Poslušanje

Komuniciranje se sestoji iz govorjenja in poslušanja. 25% informacij si zapomnimo, 75% jih pozabimo, razumemo narobe, se izkrivijo. Normalen poslušalec razume in si zapomni le 50 % pogovora, pa še polovico od tega pozabi v naslednjih 48 urah.

1. Kakovost poslušanja sogovornika

Najpomembnejše pri razgovoru je poslušanje, kajti takrat pridobivamo pomembne informacije o zadevi in sogovorniku. V komuniciranju so lahko dobri ali slabi poslušalci. Če sogovornika pozorno poslušamo, ima občutek, da se zanj zanimamo, da je pomemben.

Ločimo štiri načine poslušanja:

1. **Prejemnik ne posluša:** poslušalec govorca sploh ne posluša oziroma se ne trudi, da bi slišal, kar je rečeno. Dober opazovalec že po njegovi trdi drži in nervoznemu vedenju vidi, da ne posluša. Vzrok je v tem, da hoče poslušalec sam govoriti, prizadeva si, da bi prišel do besede, prekinja sogovornika, in hoče vedno imeti zadnjo besedo. Tak sogovornik je zelo naporen.
2. **Površni poslušalec:** sliši zvoke in besede, ne sliši pa pomena in namena. Sliši, vendar ne posluša. Pogosto ga zmoti lastno razmišljanje in drugo dogajanje v okolju. Težjim pogovorom se skušajo izogniti, zanimajo jih le podatki in zaključki, ne pa tudi glavna ideja. Govornik je pri takem poslušalcu zaveden, ker misli, da ga le-ta posluša in sliši.
3. **Ocenjujoči poslušalec:** prizadeva si, da bi slišal, kar sogovornik pripoveduje, ne razume pa namena. Poskuša se skoncentrirati na vsebino oz. na kakšno nepomembno podrobnost ali posebnost v govorjenju in ne na pomen. Pride do nesporazuma, ker je poslušalec prepričan, da je vse razumel, govorec pa je prepričan, da ga slednji ni razumel.
4. **Aktivni poslušalec:** to je najzahtevnejša, najbolj naporna in najbolj učinkovita raven poslušanja. Poslušalec skuša razumeti sogovornikova čustva, misli, potrebe, želje, ne da bi jih skušal vrednotiti, interpretirati, iskati skrite pomene. Poskuša se vživeti v sogovornika

2. Nekaj nasvetov za dobro poslušanje

1. Osredotočimo se na tisto, kar nam sogovornik skuša povedati. Skušamo izločiti vse moteče dejavnike v okolju (hrup, govor drugih ljudi v prostoru, neprimeren prostor, neudoben sedež, telefon ipd.) in pri sebi (neudobna obleka, slabo počutje ipd.).

2. Čim več pozornosti posvetimo sogovornikovemu izražanju, kretnjam, drži telesa, tonu glasu, mimiki obraza.
3. Z dodatnimi vprašanji in komentarji lahko poskušamo dobiti še več informacij ali pojasnilo o določeni temi.
4. Ne prekinjamo sogovornika in mu ne skačemo v besedo.

1.8.3 Postavljanje vprašanj

Kakovost odgovora je odvisna od kakovosti vprašanja.

Glavni namen postavljanja vprašanj je:

- 7* potreba po informacijah
- 8* usmerjanje pogovora v določeno smer
- 9* preverjanje svojih stališč ali domnev,..

Vrste vprašanj:

ODPRTA VPRAŠANJA - sogovornika spodbudimo, da prosto pripoveduje in na ta vprašanja pogosto dobimo veliko informacij, saj je vzdušje sproščeno. Primerna so zlasti za začetek razgovora. Odprta vprašanja so lahko:

- nevtralna (dobimo dolg, neusmerjen odgovor, npr. kako je bilo doma?).
- usmerjena (pogovor usmerimo v želeno področje)

Pri odprtih vprašanjih uporabljamo vprašalnice kaj, kdo, zakaj, kako, kakšen, kje (k-vprašanja)

ZAPRTA VPRAŠANJA se običajno začnejo z vprašalnico "ali" oz. z glagolom. Nanje dobimo kratke, usmerjene odgovore, največkrat "da" ali "ne"

NEPOSREDNA VPRAŠANJA postavimo konkretnemu sogovorniku npr. *"kakšno je vaše mnenje o izdelku?"*

POSREDNA VPRAŠANJA – če sogovornik odgovora ne pozna – npr. *Kateri od izdelkov vam odgovarja?*

	ZNAČILNOSTI	KDAJ JIH UPORABLJAMO
--	-------------	----------------------

ODPRTA VPRAŠANJA	<ul style="list-style-type: none"> • Dajejo neomejeno količino novih informacij • Sprostijo sogovornika • Odkrivajo potrebe, čustva, mnenje,... Sogovornika • Odkrivajo sogovornikove spretnosti komuniciranja 	<ul style="list-style-type: none"> • Pri redkobesednih sogovornikih • Ko potrebujemo informacije o problemu • Ko potrebujemo informacije o sogovorniku
ZAPRTA VPRAŠANJA	<ul style="list-style-type: none"> • Lahko prinašajo jasne odgovore • Omogočajo pridobitev in izmenjavo specifičnih informacij • Skrajšajo čas razgovora • Dajejo nadzor nad potekom razgovora • Lahko tudi omejujejo, zavirajo ustvarjalno sodelovanje 	<ul style="list-style-type: none"> • Ko želimo pridobiti ali preveriti določeno sporočilo • Če želimo zaključiti razgovor • Da ustavimo besedovanje sogovornika

1.8.4 Argumentacija

V komuniciranju je pomembno, da prepričljivo nastopamo in utemeljujemo svoje ugotovitve, argumente, stališča. Za vse to moramo imeti argumente. Trditve, ki jih postavimo, je potrebno tudi dokazati. Kot dokaz lahko uporabimo:

- lastne izkušnje
- številke, raziskave, statistiko
- mnenja strokovnjakov, znanstvenikov
- reference (druga podjetja, oddelki, osebe,..)
- poročila iz tiska, TV, strokovnih revij
- zdrav razum
- norme iz prava, etike in morale....

1.9 Motnje pri komuniciranju

Motnje se pojavljajo v vseh fazah komuniciranja in nastanejo med prenosom sporočila med pošiljateljem in prejemnikom. Gre za tri vrste motenj:

- medsebojno nerazumevanje pošiljatelja in prejemnika (se ne poznata)
- nesporazumi – prejemniku sporočilo ne pomeni isto kot pošiljatelju (jezik, kultura)
- motnje, ki nastanejo na komunikacijski poti (šum komunikacijskega kanala – slaba zveza, izguba dokumenta)

1.9.1 Viri motenj v komuniciranju

Motnje pri pošiljatelju:

- sporočilo je nejasno oblikovano, dvoumno
- sporočilo je neprimerno kodirano, spremenjeno v obliko, ki ni primerna za prenos ali jo prejemnik ne zna dekodirati; sem sodijo neurejene, dolgovezna, površna sporočila
- pošiljatelj se ne skuša vživeti v prejemnika, v njegov način razmišljanja, v njegove interese in vrednote

Motnje pri prejemniku:

- za sporočilo nima interesa
- razume sporočilo, kot to ustreza njegovim interesom (razlaga po svoje)
- sporočil je preveč ali jih ne more dekodirati
- sporočila so preobsežna
- zaznava v okolju sporočila, ki so zanj v tistem trenutku pomembnejša
- ko sporočilo prihaja so misli prejemnika drugje
- prejemnik prevzame vpliv pošiljatelja zaradi spoštovanja, strahu ali česa drugega
- sporočila ne razume in mu pripisuje drugačen pomen

Motnje na komunikacijski poti:

- vse kar prenaša komunikacijski kanal poleg sporočila, ki ga želi poslati pošiljatelj (motnje na TV, radiu, hrup v delavniških prostorih)
- prekinjen komunikacijski kanal (izgubljeno pismo, telefaks, povezava med računalniki), česar se pošiljatelj pogosto sploh ne zaveda.
- Število posrednikov stopnjuje motnje v komunikacijskem kanalu (igrice telefon), več je vmesnih členov, večja je možnost napake

1.9.2 Odpravljanje motenj v komuniciranju

V celoti motenj ni mogoče odpraviti, lahko pa jih omejimo, če upoštevamo:

- Razumevanje – če se pošiljatelj in prejemnik dobro razumeta, se poznata, hitro odkrijeta skrite motnje v komuniciranju
- Obilnost sporočanja – pošiljatelj sporočilo večkrat ponovi – ponavljanje sporočila (lahko uporabi za isto sporočilo več medijev, npr. telefon, fax, pismo hkrati)
- Omejevanje sporočila – gre za selekcijo ali odbiranje sporočil tako na strani pošiljatelja kot prejemnika.

1.10 Komuniciranje v skupini

Za komuniciranje v skupini veljajo enake značilnosti kot za medsebojno komuniciranje, poleg tega pa še naslednji dejavniki:

- Velikost skupine (manjša je, bolj neposredno je komuniciranje)

- Značilnosti skupine ali posameznikov (njihova starost, znanje, motiviranost, zrelost,...)
- Medsebojni odnosi, klima v skupini
- Vsebina dela, ki ga skupina opravlja
- Interesi, pripravljenost in nepripravljenost sprejemanja sporočil
- Načini, poti, metode in tehnike komuniciranja
- Drugi vplivi (okoliščine, širše okolje, spremembe v organizaciji, čas,...)

1.11 Komunikacijska omrežja

V komunikacijskem procesu med ljudmi nastajajo razmerja, ki tvorijo komunikacijska omrežja.

Glede na odnose med udeleženci komuniciranja ločimo:

- 1* Bolj centralizirana (ipsilon in kolo)
- 2* Decentralizirani (krog in mreža)

Kolo/zvezda

Srednji člen sprejema največ informacij in more najhitreje najti rešitev, prevzema vso odgovornost, edini lahko preverja izvajanje nalog in odkriva napake, lahko svoje napake prikriva in jih pripisuje drugim (to je vodja, ki je na vrhu sistema. Zadovoljstva v skupini ni

Krog

- 73* Noben člen ni v ospredju, prihaja do veliko napak, vsem členom je na voljo enako število informacij, v vlogi vodje se pojavi člen glede na situacijo, komuniciranje je večinoma dvosmerno, vsi občutijo enako odgovornost za uspeh, so motivirani, z delom so zadovoljni

Mreža (popolna povezanost)

Zelo uspešna pri zahtevnih nalogah, rešitve so kvalitetne, ustvarjalne, gre za projektno ali timsko delo.

1.12 kvalitetna in uspešna komunikacija

1.12.1 Dejavniki uspešne komunikacije

- **KAJ ŽELIMO POVEDATI:** Preden začnemo pogovor, moramo vedeti, kaj želimo povedati. Kako bomo prenesli sogovorniku nekaj, o čemer še nam ni jasno?

- **JASNOST IN RAZUMLJIVOST:** Pri besednem izražanju moramo biti jasni in razumljivi. Uporabljamo kratke stavke, enoznačne besede in običajno govorico. Vse to pripomore k razumljivosti povedanega. Izražajmo se z besedami, ki so razumljive tudi sogovorniku. Izogibajmo se dvoumnim besedam, izrazom in abstrakcijam.
- **DEJSTVA:** V pogovoru moramo uporabljati dejstva, se pravi, da ne operiramo z zavajajočimi in nepreverjenimi podatki. Izražajmo se z JAZ sporočili.
- **POSLUŠANJE:** V vsakem pogovoru je pomembno tudi poslušanje. S poslušanjem prejmemo vsebino sporočila, poleg tega pa tudi informacijo o sogovorniku.
- **POGLED:** Sogovornika je potrebno tudi gledati. V neposredni komunikaciji vedno vzpostavimo stik z očmi. Poleg tega opazujemo sogovornikovo nebesedno izražanje. Opazujemo usklajenost besednih in nebesednih sporočil.
- **VEDENJE:** Pomembno je tudi naše vedenje v procesu komunikacije. Tako kot mi poslušamo in opazujemo sogovornika, posluša in opazuje tudi on nas. Najbolje je, da smo med pogovorom čim bolj naravni, da povemo tisto, kar mislimo in čutimo in da se tudi obnašamo tako. Če je naša besedna in nebesedna komunikacija usklajena, delujemo iskreno.
- **TEMA POGOVORA:** Med pogovorom ne smemo spreminjati ali odstopati od vsebine (teme). V nasprotnem primeru pokažemo našo nepripravljenost za sodelovanje s sogovornikom.
- **SOGOVORNIK KOT OSEBNOST:** Zavedati se moramo, da je sogovornik drugačna osebnost kot mi. Naše besede vzbujajo v drugih ljudeh drugačne predstave, čustvene povezave in pomene kot pri nas, zato vedno obstaja možnost napačne interpretacije sporočila. Sogovornika moramo sprejeti takšnega, kot je. Vsak ima pravico, da misli, čuti drugače, da izraža drugačna mnenja in stališča.
- **POVRATNE INFORMACIJE:** V pogovoru skušajmo dobiti povratne informacije od sogovornika, kako je naše sporočilo razumel. Tudi sami moramo biti pripravljeni, da sogovorniku damo povratno informacijo. Tako zmanjšamo možnost napačne razlage sporočila.
- **PRAVICE:** Upoštevati moramo, da ima vsak udeleženec v procesu komuniciranja pravico biti bolj ali manj aktiven in pripravljen sodelovati. Prav tako ima vsakdo pravico, da komunikacijo prekine (npr. če pogovor ne vodi več nikamor).
- **IZPOPOLNJEVANJE:** Svojo komunikacijo moramo izpopolnjevati. Pri tem nam pomagajo povratne informacije o naši komunikaciji s strani drugih.

2. POSLOVNO KOMUNICIRANJE

Komuniciranje je sestavni del vsake organizacije. Pri tem uporabljajo tako pisno kot ustno komuniciranje.

2.1 Pisno poslovno komuniciranje

Pisna sporočila lahko posredujemo na dva načina:

- Neposredno (pisno) ali
- Posredno (preko telekomunikacijskih naprav, npr. faks, elektronska pošta,...)

Med pisno poslovno komuniciranje prištevamo:

- 74* kratka pisna sporočila, ki vsebujejo kratko sporočilo, obvestilo, podatek
- 75* pismo, ki je že bolj uradno sporočilo
- 76* poročila, ki vsebujejo informacije, analize, zaključke, predloge za sodelavce ali za nadrejene
- 77* plakati, oglasne deske, kar je namenjeno kratkemu in hitremu sporočanju mimoidočih o dogodkih, vabila, obvestila,...
- 78* avdio in vizualni pripomočki – filmi, kasete, prosojnice,...

2.1.1 Razumljivo pisanje

Da bi dosegli čim večjo razumljivost naših dopisov, moramo upoštevati nekaj osnovnih navodil:

- **Sporočilo naj ne bo predlogo**, saj prejemnik nima časa za dolga sporočila. Obstaja tudi precejšnja verjetnost, da takšnega sporočila ne bodo prebrali
- **Uporabljajmo kratke stavke**, v povprečju naj imajo manj kot dvajset besed
- **Uporabljajmo znane besede**, kar pomeni, da se izogibajmo tujkam. Skoraj vedno dosežemo boljši učinek, če uporabljamo preproste besede in slog pisanja.
- **Ozirajmo se na bralca** – kako bo prejemnik razumel naše sporočilo, je dovisno od njegove izobrazbe, razgledanosti, izkušenj, zbranosti pri branju, itd.
- **Previdno uporabljajmo številke**. Številčni podatki običajno pritegnejo večjo pozornost kot besede. Številčne podatke moramo praviloma pojasniti z ustrezno besedno razlago.

2.2 Ustno poslovno komuniciranje

V poslovnem svetu s partnerji ustno komuniciramo v različnih situacijah:

Poslovno komuniciranje s poslovnimi partnerji

- 1* Poslovni razgovor (intervju)
- 2* Poslovni sestanek
- 3* Pogajanja

Poslovno komuniciranje s sodelavci:

- 4* Sestanek s sodelavci – reševanje tekočih problemov, ustvarjalni sestanki
- 5* Dnevni sestanki – kratka navodila za delo
- 6* Občasni informativni sestanki – obveščanje sodelavcev
- 7* Poslovni razgovor s sodelavcem – reševanje tekočih problemov
- 8* Ocenjevalni razgovor – analiza rezultatov, načrtovanje ciljev, razvoja

2.2.1 Poslovni razgovor

Poslovni razgovor ima **vneprej določen cilj**. Osnovno vodilo razgovora je kako doseči v čim krajšem času s čim manjšim trdom čim večji uspeh in zadovoljstvo stranke, ter doseči cilj, ki smo si ga pred razgovorom postavili. Pred razgovorom si nekatere stvari zabeležimo v notes. Na poslovni razgovor se je potrebno dobro pripraviti

Faze poslovnega razgovora:

1. Priprava na razgovor, ki upošteva naslednje:

- 1* **Vsebinsko razgovora** (podatki o stranki in podjetju, o željah in interesih, pogojih in sredstvih, predpisih, dokumentaciji ter o dosedanjih dejavnostih)
- 2* **Sogovornika:** upoštevamo ga kot stranko, kupca, sodelavca, upoštevamo njegove značilnosti, motive, želje,....
- 3* **Sebe:** svoje sposobnosti za razgovor, znanje, ki ga imamo, pozitivni in negativni odnos do stranke, trenutno razpoloženje,...
- 4* **Drugo:** primeren prostor, čas, material, dokumente, poznati predpise,...

Potek razgovora:

- Vzpostaviti je treba stik s stranko (pozdrav, uvodni razgovor)
- Vzpodbuditi k dajanju podatkov - stranko vzpodbujamo in usmerjamo k dajanju podatkov, informacij, da bomo dobili čim popolnejšo sliko o problematiki in o sogovornikovem gledanju na predmet razgovora. Včasih razgovor povzamemo in preverimo, če smo vse pravilno razumeli
- Informirati – stranko informiramo o naših stališčih, predpisih, predlogih, sodelovanje, rešitve
- Vprašamo stranko o njenih predlogih, ali se strinja s predlaganim. Stranka da svoje predloge, vprašanja.
- Zaključek razgovora je rezultat razgovora in je kratek
- Evidenca in kontrola : razgovor pisno zabeležimo in preverjamo rezultate. Vedeti moramo ali je bil razgovor uspešen.

2.2.2 Ocenjevalni (letni) razgovor

Ocenjevalni razgovor poteka med vodjo in posameznikom, napove se vsaj 14 dni prej, da se delavec lahko na razgovor pripravi. Pripravi vsa dokazila o opravljenem delu, vsa potrdila o dodatnem izobraževanju. Zaradi tega je zelo primerno, če delavec zase vodi osebno mapo (portfolijo), kjer shranjuje vsa potrdila v zvezi z delom, izobraževanjem, pridobivanjem formalne in neformalne izobrazbe, ...

Namen ocenjevalnega razgovora je, da vodja:

- 4* seznaniti sodelavce z oceno njihove delovne uspešnosti
- 5* spodbudi sodelavce k željam in načrtom ter osebnemu razvoju
- 6* da sodelavec lahko pove tisto, kar sicer nebi.

Faze ocenjevalnega razgovora:

- 7* Priprava na ocenjevalni – letni razgovor – vodja pridobi podatke o delavcu, njegovi delovni uspešnosti:

- 5* Podatki o dosedanjih aktivnostih delavca (vodja skozi vse leto pridobiva te podatke)
- 6* Pregled ciljev, ki so bili dogovorjeni v prejšnjem razgovoru
- 7* Oceno delovne uspešnosti
- 8* Potek ocenjevalnega razgovora:
- 8* Vodja najprej izpostavi pozitivne strani opravljenega dela ali
- 9* Delavec sam poda pregled svojega opravljenega dela

Vodja mora pri ocenjevalnem razgovoru upoštevati:

- 79* ocene delavca mora podkrepiti s primeri
- 80* delavcu mora priznati njegove uspehe
- 81* delavca opozori na težave v zvezi z uspešnostjo
- 82* določi ukrepe, ki bi omogočili izboljšanje delavčeve storilnosti
- 83* skupaj določita cilje in merila za prihodnje ocenjevalno obdobje

2.2.3 Sestanek

Sestanek je način komuniciranja med več ljudmi. Glede na število udeležencev ločimo dvoje vrst sestankov:

- **navadni sestanki** – to so majhne skupine, ki vključujejo do 15 udeležencev
- **množični sestanki** – velike skupine, ki vključujejo več kot 15 udeležencev.

Glede na namen ločimo:

- informativne sestanke, kjer posredujemo podatke, informacije ter izpopolnjujemo mnenja udeležencev
- posvetovalne sestanke, ki so namenjeni izmenjavi mnenj in iskanju predlogov in rešitev
- preučevalne sestanke, ki so namenjeni preučevanju kake tematike in pridobivanju mnenj, informacij
- ustvarjalne sestanke, na katerih rešujemo zapletene probleme in uporabljamo posebne tehnike, kot so viharjenje možganov, ...

Glede na vsebino ločimo:

- poslovne sestanke, na katerih razpravljamo o poslovnih zadevah
- proizvodne, delovne sestanke, na katerih rešujemo razne probleme v zvezi z delom
- študijske sestanke, kjer se ukvarjamo s študijsko problematiko
- razne druge formalne in neformalne sestanke

Vodenje sestankov

Trajanje in uspeh sestankov sta odvisna od sposobnosti vodje in njegovega znanja, kako organizirati in voditi sestanek. Za uspeh so pomembni tudi udeleženci, ki naj bi konstruktivno sodelovali v razpravi in zaključkih.

Upoštevati moramo naslednje faze:

Priprava na sestanek – gre za vsebinsko in organizacijsko pripravo na sestanek.

Vsebinska priprava na sestanek je pomembni dejavniki in zajema:

- Opredelitev namena sestanka, vsebinskih problemov in ciljev - vedno se mora organizator sestanka vprašati, ali je sestanek resnično potreben.
 - 1* Analiza skupine – kdo so udeleženci sestanka, koliko jih je, kakšni so
 - 2* Analiza lastne pripravljenosti na sestanek – ali sem sposoben voditi sestanek

Organizacijska priprava na sestanek vključuje:

- 3* Priprava in posredovanje gradiva (vsaj 3 dni pred sestankom)
 - 4* Priprava in posredovanje vabil (vsaj 3 dni pred sestankom) Predvidene udeležence na sestanek povabimo z vabilom in je pogoj, da zaželeni udeleženci izvedo za sestanek in se ga udeležijo. Vabilo mora vsebovati: **datum, uro začetka in uro zaključka** sestanka, **kraj** sestanka in po potrebi tudi, kako se do tja pride, **točke dnevnega reda z gradivom** za posamezno točko, če je to potrebno, koliko časa bo namenjeno obravnavi posamezne točke, seznam udeležencev, komu smo poslali vabilo samo v vednost.
- Priprava prostora in drugih materialnih možnosti - razporeditev miz in stolov v prostoru je ključnega pomena. Razpored stolov naj bi v vsakem primeru omogočal očesni stik med govorcem (vodjo) in udeleženci. Za mizo se najlaže sporazumevajo udeleženci, ki sedijo z ramo ob rami ali nasproti. Udeleženci, ki bodo manj komunicirali, sedijo daleč narazen na isti strani ali diagonalno.

Potek in vodenje sestanka:

Vsaka točka dnevnega reda mora potekati po naslednjih stopnjah:

- 9* Tema – jasno in kratko mora biti opredeljen problem
- 10* Namen – povemo bistvo sestanka, kaj pričakujemo od udeležencev in kakšen je končni cilj. Če je sestanek oz. katera od točk dnevnega reda le informativna, potem je v namenu potrebno poudariti, da gre samo za informacijo, ne pa tudi za razpravo oz. za reševanje problema.
- 11* Uvodno pojasnilo – vodja sestanka ali strokovni delavec natančno predstavi temo sestanka oz. točke dnevnega reda. Če vodja sestanka problemov ne pozna, ker niso njegovo področje, določi strokovnjaka, da bo posredoval uvodno pojasnilo. Uvodno pojasnilo mora zajemati bistvo informacije, ne pa tudi vseh možnosti za rešitev problema, povemo pa lahko vse znane rešitve.
- 12* Uvodno vprašanje – vodja nakaže problem, prisotne pozove naj predlagajo svoja mnenja in stališča.
- 13* Razprava je bistvo sestanka. Ob tem se porajajo ideje, mnenja in predlogi za rešitev problema. To je stopnja, na kateri sodelujejo udeleženci, vodja sestanka le usmerja razpravo, spremlja in si zapisuje vse predloge. Razprava naj omogoči diskusijo

in sodelovanje vseh članov, zastavljajo se vprašanja, vodja naj motivira udeležence. Vsakdo naj svobodno izraža svoje mnenje

- 14* Oblikovanje predlogov –predloge, ki so si podobni, je potrebno združevati in oblikovati. Predloge je potrebno zapisati.
- 15* Sklepi – oblikovani predlogi so lahko že sklepi, pri tem dodamo še datum, rok za izpolnitev ter konkretne zadolžitve.

Zapisnik – na sestanku se piše zapisnik, da so sklepi zabeleženi. Zapisnik piše vodja sestanka ali kdo izmed udeležencev. Podpiše ga vodja sestanka.

Zapisnik mora vsebovati:

- 1* kraj, čas in trajanje sestanka
- 2* število in imena udeležencev
- 3* dnevni red
- 4* povzetek razprave
- 5* vsebino sklepov
- 6* potrditev zapisnika (podpišeta ga dva overovatelja zapisnika)

Zaključna analiza sestanka

Udeleženci sestanka naj bi po končanem sestanku analizirali uspešnost sestanka, še posebej to velja za vodjo sestanka.

Dejavniki uspešnosti sestanka

- 16* **Težavnost vsebine** – vodja začne sestanek s tistimi temami, pri katerih bodo udeleženci enotni in šele kasneje s težavnejšimi temami. Vsebine, ki so zahtevnejše, podamo podrobnejšo obrazložitev.
- 17* **Težavnost udeležencev sestanka** – udeleženci sestanka so lahko različni. Na sestankih se vedno skupaj najdejo ljudje, ki različno reagirajo na situacije: se razburjajo, so neodločni, tiho, energični, vsiljivi, nepotrpežljivi ipd. Tako mora vodja opazovati in razumeti udeležence sestanka ter jim pomagati, da se sprostijo in postanejo ustvarjalni. Če opazujemo posameznike na sestankih, bomo ugotovili, da se vedno znova pojavljajo v podobnih vlogah in ko enkrat to ugotovimo, se jim lažje prilagodimo in jih obvladamo.

Nekaj značilnih vlog udeležencev sestanka (Možina et. al., 1998):

- **Prepirljivci:** do drugih so nestrpni, trmasto vztrajajo pri svojih stališčih, do drugih so napadalni, vznemiri jih vsakršno stališče drugih. V skupini so zato moteči in destruktivno vplivajo na razpoloženje.
- **Mimoze:** so pretirano občutljivi ljudje, ki se zaprejo ob vsakem odklonilnem stališču, čeprav so voljni in zavzeti za delo. Vodja jim pomaga tako, da jih vzpodbuja, da postanejo bolj odporni in ustvarjalni.
- **Vsevedni:** okolju dajejo vtis, da vse vedo, vtikajo se v marsikatero področje, vedno znova govorijo o svojih izkušnjah, ki jih ponavadi ni. Skupini kradejo dragocen čas in ovirajo oblikovanje skupnih stališč, dogovorov. Vodja je do njih strpen toliko časa, dokler njihove trditve niso preveč zmotne, tedaj z neposrednimi vprašanji vključi v razčiščenje druge.
- **Čvekala:** nezadržno in površno govorijo, ne povedo nič bistvenega, neradi poslušajo druge. Zato vodja že na začetku opozori na dnevni red in časovni potek. Če to ne zaleže, potem jih obzirno ustavi med sestankom.
- **Bahači:** neprestano govorijo, zviška obravnavajo druge udeležence, ne trpijo ugovorov, radi ukazujejo in dostikrat izzovejo burne odzive drugih. Podobni so **sebičneži**, ki

oporekajo drugim iz nevoščljivosti in jim ne priznavajo zaslug. Oboji so med najmanj konstruktivnimi udeleženci, saj njihovi interesi nasprotujejo interesom skupine.

- **Bojazljivci:** ne zaupajo vase, bojijo se zamere, bojijo se izraziti svoje mnenje, so nezaupljivi do novosti, čeprav so pripravljeni delati. Vodja jih skuša pritegniti s konkretnimi nalogami, kjer morajo prevzeti odgovornost.
- **Drobnjakarji:** se radi spuščajo v podrobnosti in kmalu izgubijo pregled nad celoto, zato postanejo drugi nestrpni, saj jih ovirajo pri delu. Vodja mora neprestano opozarjati na »rdečo nit« pogovora.
- **Krivoverci:** uveljavljajo očitno napačna stališča, vendar imajo v skupini nekaj somišljenikov, ki jih podpirajo. Vodja ne sme direktno oporekati, ampak postreči s protiangumenti, dokazi, analizami.
- **Ravnodušneži:** na sestanku so pasivni, ne sodelujejo in ovirajo ustvarjalnost drugih. Vodja jih skuša vključiti z neposrednimi vprašanji, ki so blizu njihovim interesom. Potrebno je tudi ugotoviti vzroke ravnodušnosti.
- **Zaspanci:** izgubljajo interes za dogajanje na sestanku, saj jih »uspavajo« monotone razprave, razlage, ponavljanje že izrečenega, razvlečeno obravnavanje gradiv, ki jih poznajo. Vodja jih skuša neposredno vključiti v delo in poživiti sestanek.

18* **Težavnost vodje sestanka** – za neuspešen sestanek je lahko kriv tudi vodja sestanka (kako je izvedel pripravo na sestanek, da obvlada tehniko vodenja sestanka, ne sme biti pristranski, znati se mora obvladati. Priprava poslovnih sestankov ni težka, vendar terja svoj čas in natančnost tistega, ki ga pripravlja. Če hočemo, da bomo izvedli učinkovit sestanek, ki bo upravičil porabljeni čas udeležencev in dosegel zastavljene cilje, potem se moramo resno lotiti priprave. Kavčič (2000) je strnil pripravo v naslednje točke:

2.2.4 Pogajanja

Pogajamo se o stvareh in ne o ljudeh. Komunikacija pri pogajanjih je vedno dvosmerna. Vloga pogajanj ni le menjati stališča ljudi, temveč doseči ustrezne zaključke. Namen pogajanj je:

- 84* doseči sporazum med udeleženci
- 85* menjati stališča ljudi
- 86* gre za skupno zadovoljevanje potreb

Priprava na pogajanje – od nje je odvisen uspeh pogajanja.

Priprava vsebuje naslednje sestavine:

- 19* Opredeliti vsebino, ki je predmet pogajanj Opredelimo cilje, ki jih želimo doseči. Določimo maksimalen rezultat, sprejemljiv rezultat in minimalen rezultat. Pogajanja začnemo z optimalnimi zahtevami, v naprej pa je potrebno določiti, koliko lahko popustimo. To je merilo uspešnosti pogajanj.
- 20* Stopnja popuščenja (koliko in kdaj) – strani popuščata druga drugi. Vprašanje pa je koliko in za kakšno ceno. Dobro je ugotoviti popuščenje, ki je za nas malo pomembno, zelo veliko pa pomeni nasprotni stranki. Ni dovolj, da opredelimo koliko lahko popuščamo ampak tudi kdaj.
- 21* Opredelitev skupnih interesov obeh strank – najti je potrebno skupne interese in na njih graditi pogajanja
- 22* Zbiranje informacij o predmetu pogajanj in o nasprotni stranki. Informacije o nasprotni stranki so izjemno koristne za naše ravnanje v pogajanjih in za opredelitev lastnega začetnega položaja.

- 23* Pristojnosti v pogajanjih – za pogajalca je pomembno, da čim bolj pozna natančne meje svojih pristojnosti. Prav je, da stranki seznanita druga drugo kakšne pristojnosti imata. Zelo neprimerno je, če ob koncu pogajanj podamo izjavo, da je po naše sprejemljivo, mora pa to odobriti še moj nadrejeni.
- 24* Določitev pogajalcev – kdo se bo pogajal (naj bo strpen, potrpežljiv, prepričljiv, vztrajen, kreativen, fleksibilen, prisrčen,... Pomembno je predvsem, da obvlada spretnost pogajanja. To je pomembnejše, kakor da so strokovnjaki, saj se s strokovnjaki za posamezna področja pogajalci lahko posvetujejo, če je treba
- 25* Ocena okoliščin pogajanj - gre za oceno, kakšni so zunanji vplivi na pogajanja: javno mnenje, politične razmere, zakonodaja,...
- 26* Fizično okolje pogajanj – izbira prostora, ureditev prostora, ... Pogajanja v domačih prostorih nam dajejo prednost, saj prostor poznamo, ga psihično obvladujemo. Dejstvo, da stranka pride k nam na pogajanja, kaže na interes za pogajanja. V primeru, ko sami odidemo k nasprotni stranki, veliko pove o njej, kar nam bo v korist pri pogajanjih.

Začetek pogajanj:

- 27* Pomeni ustvarjanje prvega vtisa (stranki se najprej spoznavata, spoznavata tudi fizične in druge okoliščine pogajanj. Pomembno je ustvariti primerno razpoloženje
- 28* Pravi začetek pogajanj pomeni predstavitev pogajalcev.
- 29* Določitev dnevnega reda – v pogajanja vključimo samo tisto, kar je res predmet pogajanj. O dnevnem redu se morata stranki sporazumeti. Na začetku obravnavamo lažja vprašanja.
- 30* Določi se dnevni red, predstavijo se začetne pozicije obeh strank
- 31* Stranki predstavita svoje cilje, kaj od pogajanj pričakujeta. Običajno so to maksimalne zahteve, brez nakazovanja morebitnega popuščanja.

Potek pogajanj

V pogajanjih gre za prepričevanje nasprotne strani, ne za debatni klub. Nobena stran obsežno ne razlaga svojih stališč, navaja dokaze, o katerih je sama prepričana, da ima prav, ...

- 32* Aktivno poslušamo nasprotno stranko (smo tiho, ko govori, je ne prekinjamo)
- 33* Hkrati aktivno sprašujemo in povzemamo informacije
- 34* Pokažemo strinjanje s tistim, kar je že skupnega
- 35* Govorimo malo, toda jasno in argumentirano. Pokazati moramo strinjanje z nekaterimi nasprotnikovimi stališči. Poudariti velja predvsem podobnost in odgovarjati le na tista njegova vprašanja, ki smo jih dobro razumeli. Oblikovati jasne predloge proti njegovim. Poskušajmo tudi vzpostaviti zvezo med nasprotnikovimi in našimi stališči. Nasprotnika ne napadamo, ne grozimo.
- 36* Sledi popuščanje – za vsako popuščanje moramo nekaj dobiti.
- 37* Vprašanje je ali je med pogajanja dovoljeno lagati oz. koliko je dovoljeno z nenatančnimi informacijami zavajati nasprotno stran. To področje je vprašanje etike pogajalcev. V mnogih državah so trgovska pogajanja urejena z zakonodajo in s sodno prakso. Postopoma jih bomo morali urediti tudi pri nas.
- 38* Na koncu povzamemo analizo.

3 ČLOVEŠKI VIRI V ORGANIZACIJI

3.1 Osebnost kot vir zmožnosti

Najpomembnejša prvina poslovnega procesa so ljudje s svojo delovno sposobnostjo. So predpogoj za uspešno obvladovanje problemov. Človeške zmožnosti so raznovrstne in se nanašajo na različna področja njegovega življenja. Tako govorimo o :

- Psihičnih zmožnostih
- Fizioloških in
- Fizičnih zmožnostih

Ko govorimo o človeških zmožnostih, mislimo na

- **Sposobnosti** (kar človek zmore) – so človekova potencialnost za razvoj določene zmožnosti
- **Znanja** (kar človek zna) – so zmožnosti, ki človeku omogočajo reševati znane probleme, ki jih lahko rešuje z znanjem, ki ga je pridobil.

1* **Spretnosti** so zmožnosti, ki se nanašajo na človekova motorična znanja in sposobnosti.

2* **Osebnostne lastnosti** (posledica motivacije) – to so človekove lastnosti in vrline, ki niso nujne pri reševanju problemov, vendar dajejo osebno obeležje človekovi reakciji. Gre za značaj, temperament,

3.1.1 Sposobnosti

INTELIGENTNOST

Je osnovna človekova sposobnost. Pomeni uspešnost in iznajdljivost v novih situacijah. Inteligentnost je med ljudmi razporejena na poseben način in ustreza krivulji normalne statistične razporeditve. Med ljudmi je največ tistih, ki po inteligentnosti odgovarjajo povprečju, zmanjšuje pa se število tistih, ki imajo inteligentnost ali nad ali pod povprečjem. Pri ljudeh so lahko posebej razvite določene specifične sposobnosti:

- velik besedni zaklad
- verbalne sposobnosti
- numerične sposobnosti
- spacialne sposobnosti (prostorsko predstavljanje)
- perceptivne sposobnosti (videti podrobnosti v opazovanju)

USTVARJALNOST

Ustvarjalnost je danes ena od najbolj zaželenih sposobnosti človeka. Sposobnost pomeni ustvariti novost. Glavna značilnost je izvornost, kar pomeni, da so dosežki nenavadni, redki, izjemni. Ustvarjalna osebnost ima naslednje značilnosti:

- Miselna prožnost, odprtost, svobodnost
- Izvirnost
- Radovednost
- Občutljivost za probleme
- Nekonvencionalnost,...

Ustvarjalnost in inteligentnost sta povezani, ni pa nujno

ZNANJE, NAVADE IN SPRETNOSTI

Znanje je rezultat učenja. Pridobivamo ga vse življenje, tako v šolah, kasneje v podjetjih, znanje človeku omogoča reševanje znanih problemov, ki jih je že spoznal ali reševal.

Navade se razvijajo zaradi ponavljanja kake dejavnosti. Navade so za človeka pomembne, saj zmanjšujejo napor, prihranijo čas in dvigajo učinkovitost. Človek ima lahko:

- Dobre navade (delovne, učne, higienske, ...)
- Škodljive navade (kajenje, pitje alkohola, ponočevanje, pretirano uživanje hrane,...)

Spretnosti se nanašajo na človekova motorična znanja in sposobnosti. Človek jih uporablja v različnih priložnostih: v poklicu, v športu, komunikacijske spretnosti, spretnosti gibov, prstov, ročne spretnosti,...

TEMPERAMENT

Kaže način odzivanja in čustvovanja (razburljivost, živahnost, mirnost, vedrina, počasnost, ...). Posameznik se lahko različno odziva v življenjskih situacijah. To je odvisno od temperamenta posameznika. Odzivanje se kaže kot razburjenost, prepirljivost, nezadovoljstvo, živahnost, mirnost, vedrina, podjetnost, hladnokrvnost, zavrtost, depresivnost,.... Temperament je težko spreminjati

ZNAČAJ

Kot značaj mislimo lastnosti človeka, ki jih ocenjujemo z moralnega in etičnega vidika (poštenost, delavnost, nesebičnost, požrtvovalnost, vestnost, odkritost, redoljubnost,...). Oblikuje se pod vplivom okolja (najpomembnejše družinsko okolje, pa tudi družbene in kulturne norme).

3.2 Ravnanje z ljudmi kot viri

V organizaciji so pomembni medčloveški odnosi. Spremembe v podjetjih so se zgodile v 70-ih letih, ki zahtevajo ljudi za timsko delo (nova tehnologija, zahtevnejša proizvodnja, mikroelektronika, robotika. V dobi tržnega gospodarstva je le-to usmerjeno na kupca – potrošnika. Podjetja proizvajajo za trg, kar pomeni, da proizvajajo tisto, kar ljudje oz. trg potrebuje. Pri zaposlenih je najpomembnejša kreativnost (ustvarjalnost). Vodje se vedno ukvarjajo z ljudmi (sodelujejo pri planiranju potreb po zaposlenih, rešujejo njihove probleme...)

Ravnanje s človeškimi viri se nanaša na naslednja področja:

- načrtovanje zaposlenosti
- pridobivanje sodelavcev
- uvajanje v delo
- spremljanje dela in rezultatov dela
- usposabljanje in
- nagrajevanje zaposlenih
- ustvarjanje ugodne delovne klime
- reševanje konfliktov

Menedžerji naj bi kvalitetno ravnali in obvladovali človeške vire.

3.2.1 Zaposlovanje

Zaposlovanje je proces, s katerim podjetja zadovoljujejo svoje potrebe po človeških zmožnostih. Ločimo dva pomena zaposlovanja:

- Zaposlovanje v širšem smislu je takrat, ko mislimo na aktivnosti od planiranja do ravnanja z že zaposlenimi delavci.
- Zaposlovanje v ožjem smislu je takrat, ko pridobimo novega delavca.

Proces zaposlovanja je sestavljen iz naslednjih faz:

- Planiranje ljudi – podjetje določi koliko in kakšne ljudi potrebuje ter kdaj jih potrebuje
- Vabljenje – podjetje pripravi razpis za delovna mesta, s katerimi vabi potencialne kandidate, da se prijavijo
- Izbira – na podlagi prijavljenih kandidatov podjetje izbere tiste, ki so za delo najbolj primerni. V ta namen podjetje izvede izbiro. Z delavci, ki so izbrani, podjetje sklene pogodbo o zaposlitvi.
- Uvajanje v delo je proces, ko organizacije poučijo nove delavce o njihovih pravicah, obveznostih, odgovornostih, o varstvu pri delu in jim povedo kaj od njih pričakujejo.
- V času zaposlenosti podjetje omogoča delavcem nadaljnji razvoj, napredovanje, uresničevanje kariere. To je običajen proces neprestanega spreminjanja določenih vlog. Delavec lahko delovno mesto tudi zapusti. Tako nastane spet prosto delovno mesto in proces zaposlovanja se ponovi in se ponavlja kar naprej.

3.2.2 Planiranje zaposlenih

Planiranje zaposlenih je običajno v tesni povezavi s strateškim planiranjem podjetja. Od sodelavcev podjetje pričakuje, da bodo imeli lastnosti, s katerimi bodo lahko uspešno opravljali naloženo delo. Zato si v podjetju postavijo naslednji dve vprašanji:

- Kakšno delo bo delavec moral opravljati
- Katere zmožnosti bo delavec moral imeti, dabo delo lahko uspešno opravljal

Na ti dve vprašanji dobimo v opisu del in nalog za posamezno delovno mesto, kjer so natančno navedene zahteve, kaj je treba delati, pod kakšnimi vplivi bo delo potekalo.

Za vsako prosto delovno mesto, ki ga podjetje razpiše, mora za bodočega delavca predvideti:

- Kaj mora znati oz. kakšno znanje potrebuje (stopnja in smer izobrazbe)
- Kakšne sposobnosti mora imeti
- Za kaj se mora zavzemati – vprašanje motivacije
- Ali potrebuje še kakšne druge zmožnosti, da bi delo lahko uspešno opravljal

Običajno potrebujemo najmanj toliko delavcev, kolikor je delovnih mest, lahko pa je na enem delovnem mestu več delavcev. Odvisno je od:

- normativov ((npr. število čistilk je odvisno od površine, ki jo morajo čistiti),
- načina dela (v koliko izmenah se delo opravlja)

Včasih lahko en delavec dela na dveh delovnih mestih. To velja predvsem v malih podjetjih – npr. Poslovna sekretarka je lahko tajnica direktorja, kadrovnica, opravlja tudi ostala administrativna dela (pisanje dopisov, blagajničarka,...)

Pogoje podjetje objavi v razpisu delovnega mesta.

3.2.3 Pridobivanje in izbira novih sodelavcev

Potrebe po novih sodelavcih lahko podjetje pokrije z notranjimi ali zunanjimi sodelavci.

1. Notranje iskanje

Razvoj zaposlenih omogoča izboljšanje kvalificiranosti in tudi pokritje potreb znotraj podjetja s postopki napredovanja in premeščanja. **Notranji trg** dela so vsi zaposleni v podjetju

2. Zunanji trg

Obsega vse osebe, ki iščejo delo zunaj podjetja.

Na trgu dela pridobimo nove sodelavce na podlagi oglasov, na zavodu za zaposlovanje, s posredovanjem že zaposlenih v podjetju, obvestili, itd.

Najpogostejša oblika za zaposlovanje zunanjih kandidatov je oglas v dnevnem časopisu in strokovnih revijah, na zavodu za zaposlovanje, s posredovanjem delavcev v podjetju, z obvestilom na oglasni deski pri vhodu v podjetje

3.2.4 Razpis za prosto delovno mesto

Z njim želimo iskalcem zaposlitve posredovati informacije o prostem delovnem mestu in o pogojih za zaposlitev.

Podatki, ki jih vsebuje razpis:

PODATKI O DELODAJALCU	<ul style="list-style-type: none"> • ime podjetja – firma • simbol – zaščitni znak – logo • sedež – naslov • telefonska številka • kontaktna oseba
DELOVNO MESTO	Naziv delovnega mesta nap. nabavni referent, vodja nabave...
ČAS ZAPOSLOTVE	<ul style="list-style-type: none"> • nedoločen čas • določen čas (od... do...)
VZROK ZAPOSLOTVE	Nap. zaradi širitve proizvodnje, nadomeščanje delavke na porodniškem dopustu...
POGOJI ZA ZAPOSLOTITEV	Osnovni pogoji: stopnja izobrazbe, zahtevane izkušnje na podobnih delovnih mestih...
POSEBNE ZAHTEVE	<ul style="list-style-type: none"> • znanje tujih jezikov (aktivno ali pasivno) • delo z računalnikom • samoiniciativnost • vozniški izpit (kategorija) • starost (min, max) • veselje do dela z ljudmi • delovna doba...
POSKUSNO DELO	Če je to potrebno navedemo čas (nap. 1 mesec)

DODATNE INFORMACIJE	Nap. o višini plače, predvidenem delovnem času...
NAČIN PRIJAVE	Pisne prijave oddajte osebno, po pošti, telefonu,...
ROK PRIJAVE IN IZBORA	Rok za prijavo kandidata je . dni po objavi... Kandidat bo o izbiri obveščen ...
OBVEZNE PRILOGE	Dokazila o izpolnjevanju pogojev (nap. fotokopijo zaključnega spričevala, vozniškega izpita...) in življenjepis.

3.2.5 Prijava na razpis prostega delovnega mesta

Prijava na razpis običajno vsebuje podatke, ki so bili zahtevani v razpisu. Prijavljene kandidate, ki izpolnjujejo pogoje, podjetje zato povabi na razgovor. Prijava pa kot prilogo mora vsebovati tudi življenjepis ali pa je življenjepis na kratko vključen že v samo prijavo.

Življenjepis

- pojasnjuje ali dopolnjuje prijavo oz. ponudbo in je zato **vedno priloga in nikoli samostojni dopis**.
- je naša osebna izkaznica pri iskanju zaposlitev, zato ga moramo zelo pozorno sestaviti.
- vanj navedemo vse podatke, ki bi lahko bili zanimivi za delodajalca.
- informacije si morajo logično slediti in morajo biti pregledno navedene.
- mora biti vsebinsko zanimiv in na pogled privlačen.

Življenjepis lahko oblikujemo:

- v prosti opisni obliki,
- kot kratek tabelarni pregled.

Zanimivost: če v oglasu zasledimo zahtevo naj kandidati priložijo »CV« (okrajšava za latinski izraz »curriculum vitae« slovensko potek življenja) to pomeni, da od nas zahtevajo življenjepis.

Življenjepis mora vsebovati naslednje podatke:

- **Osnovni podatki o kandidatu** (ime in priimek, rojstni podatki, bivališče in državljanstvo, družinski podatki)
- **Podatki o izobraževanju**
 - formalno šolanje OŠ, SŠ, fakulteta, lahko tudi samo dokončan razred oz. letnik
 - dodatno usposabljanje in izobraževanje (tečaj seminarji)
 - znanje tujih jezikov
- **Delovne izkušnje in sposobnosti** (vrsta dela in trajanje ter katere sposobnosti so pri tej zaposlitvi prišle do izraza npr. delo v turizmu, varovanje otrok v tujini)
- **Različna znanja in spretnosti** (širša znanja, ki niso vezana na določeno stroko npr. vozniški izpit, igranje na inštrument, tečaj za vaditelja smučanja)

- **Dejavnosti v prostem času** (potovanja, šport, kultura...)

Lahko navedemo tudi zdravstveno stanje. Če se odločimo za reference, bomo v soglasju z osebami, ki za nas napišejo priporočila v življenjepis, navedli njihova imena ter telefonske številke. Bodoči delodajalec lahko preveri resničnost izjav.

EUROPASS ŽIVLJENJEPIS

V zadnjem času je zelo primerno napisati EUROPASS življenjepis, ki je evropsko dogovorjena oblika formularja za kronološko, sistematično in razgibano predstavitev izobraževalne poti, kvalifikacij in kompetenc posameznika. Omogoča pregleden zapis osebnih podatkov, jezikovnih znanj, delovnih izkušenj, pridobljene izobrazbe ter dodatnih znanj, pridobljenih izven formalnih oblik izobraževanja.

http://europass.cedefop.europa.eu/img/dynamic/c1344/type.FileContent.file/CVTemplate_sl_SI.doc

3.2.6 Postopek sklepanja delovnega razmerja

Podjetje izmed prijavljenih kandidatov izbere tistega, ki izpolnjuje razpisne pogoje. Če je takšnih kandidatov več, se podjetje odloči za tistega kandidata, ki po pogovoru, preizkusu znanja, testu sposobnosti, itd. daje najboljši vtis, oz. od katerega lahko podjetje največ pričakuje.

Delodajalec in delojemalec skleneta pogodbo o delovnem razmerju, ki pomeni za obe strani pravice in obveznosti. Delovna razmerja ureja zakon o delovnih razmerjih.

Obveznosti delojemalca so:

- osebno izvajanje dela
- zvestoba (upoštevati mora interese delodajalca, prepovedano je konkurenčno delovanje, potrebna je molčečnost, ni dovoljeno sprejemati daril od tretjih oseb)

Obveznosti delodajalca so:

- plačilo za opravljeno delo
- socialno varstvo
- zaščita delojemalcev (tehnično varstvo, varstvo glede delovnega časa, varstvo posebnih skupin - mladine, mater z otroki, invalidov)

Pogodba o zaposlitvi vsebuje naslednje:

- nastop in tajanje delovnega razmerja
- delovno mesto, tarifni in plačilni razred
- trajanje poskusnega dela
- kraj opravljanja dela
- delovni čas, odmori, dopusti
- varstvo pri delu
- obveznost strokovnega izobraževanja

V pogodbi je določena poskusna doba, ki je različna glede na zahtevnost delovnega mesta in traja od enega do šest mesecev.

Pogodba ureja tudi delovni čas. Delavec je lahko sprejet za določen ali nedoločen čas, za delo s polnim delovnim časom, ki znaša največ 40 ur tedensko, ali za delo s krajšim delovnim časom.

3.2.7 Postopek sklenitve delovnega razmerja

1. Delodajalec sprejme sklep o potrebi po sklenitvi delovnega razmerja
2. V 8 dneh ga posreduje zavodu za zaposlovanje, ki prijavo javno objavi na svoji oglasni deski. Delodajalec lahko sam objavi prosto delovno mesto v sredstvih javnega obveščanja
3. Delodajalec izbere kandidate, ki jih lahko povabi tudi na razgovor in na preizkuse še dodatnih znanj
4. Delodajalec izda sklep o izbiri in kandidate o izbiri obvesti
5. Izbrani kandidati, ki sklenejo delovno razmerje, z delodajalcem sklenejo pogodbo o zaposlitvi
6. Neizbrani kandidati imajo možnost ugovora v 15 dneh po sprejetju sklepa o izbiri.
7. Podjetje mora o sklenitvi pogodbe o zaposlitvi obvestiti Zavod za zaposlovanje v roku 8 dni od sklenitve

3.2.8 Prenehanje delovnega razmerja

Delavcu lahko preneha delovno razmerje po lastni volji (npr. zamenjava službe) ali lastni krivdi (npr. kršitev delovnih obveznosti), pa tudi proti njegovi volji oz krivdi (npr. zmanjšanje obsega dela v podjetju, ukinitve določenih delovnih mest). Delavec postane presežek ali tehnološki višek. Prav tako delavec izgubi delo, če podjetje prične stečajni postopek.

Delavcu, ki je sprejet v delovno razmerje za določen čas, mu preneha delovno razmerje s potekom pogodbe. Delodajalec mu lahko delo podaljša in tako sklene z delavcem novo pogodbo.

V primeru, da delavec ne izgubi dela po svoji krivdi, se prijavi na Zavodu za zaposlovanje, od koder prejme denarno nadomestilo. To nadomestilo prejema različno dolgo glede na to, kako dolgo je bil v neprekinjenem delovnem razmerju. Ko delavcu ugasne pravica do denarnega nadomestila, lahko prejema denarno pomoč,

3.2.9 Sistemizacija delovnih mest

Osnovni namen sistemizacije delovnih mest je, da se vsem zaposlenim, delujočim na podobnih delovnih mestih, zagotovi enaka obravnava; da morajo torej vsi, ki jih lahko uvrstimo v isti "predalček", delati pod enakimi pogoji in prejemati enako plačo.

Najpomembnejša zakonska določila, ki se neposredno nanašajo na akt o sistemizaciji, so vsebovana v Zakonu o delovnih razmerjih.

Akt o sistemizaciji in njegova vsebina

Akt o sistemizaciji je predvsem organizacijski akt delodajalca, s katerim ta določi:

- podlage za organiziranje dela v podjetju,
- določitev obveznosti, pristojnosti in odgovornosti,
- izvajanje kadrovske politike ter

- urejanje delovnih razmerij (načrtovanje kadrov, zaposlovanje, razporejanje, nagrajevanje, napredovanje, izobraževanje),
- razvrstitev delovnih mest v tarifne razrede,
- ugotavljanje tveganj ter določanje politike varnosti in zdravja pri delu.

V praksi so se kot relevantne uveljavile vsebine kot izhodišča za oblikovanje delovnih mest, pregled delovnih mest, opisi delovnih mest, način opravljanja dela in odgovornost za opravljeno delo. V delovno mesto se združujejo naloge, za opravljanje katerih so potrebni po navadi enaka stopnja in enaka ali sorodna smer strokovne izobrazbe ter enake ali sorodne delovne izkušnje, dodatna znanja ali organizacijske sposobnosti. Pregled delovnih mest je sestavni del akta.

Opis delovnega mesta je podrobnejša opredelitev posameznega delovnega mesta: naziv delovnega mesta, naloge, potrebna izobrazba, dodatna znanja, osebnostne lastnosti, delovne izkušnje, poskusno delo, odpovedni rok, odgovornosti, delovni čas, delovni pogoji itn.

Opis delovnega mesta vsebuje:

- naloge
- odgovornosti in pristojnosti
- sredstva in pripomočki za delo
- delovne razmere
- telesne aktivnosti
- posebni pogoji,...

Opis delavca vsebuje:

- strokovna usposobljenost (šolska izobrazba, delovne izkušnje, posebna znanja,...), funkcionalna znanja
- druge spretnosti
- fizične lastnosti
- psihofizične lastnosti
- zdravstveno stanje

Te lastnosti delavec mora imeti za opravljanje dela.

Podatki so uporabni pri izbiri kandidata ob razpisu delovnega mesta, za sklenitev delovnega razmerja, za vrednotenje dela.

Delovna mesta se razvrščajo v posamezen **tarifni razred** predvsem na podlagi stopnje strokovne izobrazbe, ki je potrebna za opravljanje dela na posameznem delovnem mestu. Tarifnemu razredu pripada neka vrednost, ki izraža zahtevnost delovnega mesta.

Sistemizacija je podlaga za opredelitev nalog posameznega delovnega mesta. Delavec, ki sklene pogodbo o zaposlitvi, ima dolžnost in pravico opravljati le tisto delo, za katero je sklenil pogodbo o zaposlitvi. Le iz opredeljenih nalog posameznega delavca je mogoče in treba določiti tudi njegove pristojnosti ter odgovornosti, saj gre za pomembne elemente medsebojnega razmerja med delavcem in delodajalcem. Pri manjših delodajalcih pomeni ta akt navadno tudi podlago za nagrajevanje in napredovanje delavcev.

Delovna mesta so v gospodarstvu razvrščena v naslednje tarifne razrede:

1. tarifni razred. **Enostavna dela.** To so delovna mesta, za katera se ne zahteva priučevanje in za katera zadostuje nedokončana osnovna šola.

2. tarifni razred. **Manj zahtevna dela.** To so delovna mesta, za katera se poleg osnovnošolske izobrazbe zahtevajo še krajši eno- ali večmesečni tečajji.

3. tarifni razred. **Srednje zahtevna dela.** To so delovna mesta, za katera se zahtevata do dve leti javno priznanega poklicnega ali strokovnega izobraževanja.

4. tarifni razred. **Zahtevna dela.** To so delovna mesta, za katera se zahtevata najmanj dve leti in pol javno priznanega poklicnega ali strokovnega izobraževanja.

5. tarifni razred: **Zahtevnejša dela.** To so delovna mesta, za katera se zahtevajo tri leta javno priznanega poklicnega ali strokovnega izobraževanja in mojstrski, delovodski ali poslovodski izpit, ali delovna mesta, za katera se zahteva štiri ali pet let javno priznanega strokovnega izobraževanja.

6. tarifni razred. **Zelo zahtevna dela.** To so delovna mesta, za katera se zahteva višja (univerzitetna) strokovna izobrazba, ali delovna mesta, za katera se zahteva višja (neuniverzitetna) strokovna izobrazba.

7. tarifni razred. **Visoko zahtevna dela.** To so delovna mesta, za katera se zahteva visoka (univerzitetna) strokovna izobrazba.

8. tarifni razred. **Najzahtevnejša dela.** To so delovna mesta, za katera se zahteva magisterij, specializacija ali državni izpit po končanem visokem univerzitetnem izobraževanju.

9. tarifni razred. **Izjemno pomembna, najzahtevnejša dela.** To so delovna mesta, za katera se zahteva doktorat znanosti.

4 ORGANIZIRANJE DELA IN ČASA

4.1 Organizacija in njena struktura

Področja organiziranja:

organizacijska struktura, ki ureja:

- kdo je za kaj pristojen
- kdo sme komu odrediti delo

organizacijski proces, ki ureja

- kaj delati,
- v kakšnem zaporedju,
- kako in kje

Organizacijska struktura:

opisi delovnih mest + opisi delavcev = sistemizacija delovnih mest.

Z organizacijsko strukturo urejamo pristojnost in pravico do dajanja navodil za delo.

Z organizacijskim procesom urejamo potek poslovanja podjetja.

Grafičen prikaz organizacijske strukture imenujemo organigram.

Primer enostane strukture podjetaja:

VODSTVO
NABAVA
PRODAJA
PROIZVODNJA
FINANCE

Slika2: Organigram

Za organiziranje dela sta pomembni dve sestavini: naloge in njihovi nosilci. Naloge se združujejo v večje sklope - funkcije (nabavna, prodajna, kadrovska, finančna, proizvodna, raziskava in razvoj,...) Funkcije pa se opravljajo v oddelkih, službah ali sektorjih.

4.2 Usklajenost delovnega okolja in človeških zmogljivosti

Urejeno delovno okolje – delavec se počuti varno, prijetno, vzpodbudno. Menedžerji morajo zagotoviti čim boljše delovne pogoje zato težave, ki bi preprečevale optimalne delovne pogoje, odpravljajo.

4.2.1 Urejanje dela

Posledice neskladja med delavcem in zahtevami delovnega mesta:

- nesreče pri delu
- slabi medsebojni odnosi
- boleznine
- fluktuacija
- nezainteresiranost za delo
- občutki nemoči pri delavcu
- izostajanje z dela

4.2.2 Krivulja dela

Odnos med zaporedjem delovnih ur ter delovnim učinkom (število izdelanih enot), ki ga lahko prikažemo grafično, predstavlja krivuljo dela.

Krivulja dela kaže delovni učinek delavca znotraj razpoložljivega delovnega časa. Te krivulje so odvisne od vrste dela, zato se razlikujejo, imajo pa vse nekaj skupnega. Pri večini del na začetku (prvi dve uri) delovni učinek raste do neke gornje meje, takokot se organizem prilagaja povečanim delovnim naporom. To prvo fazo imenujemo faza uvajanja v delo (faza ogrevanja), sledi stabilizacija delovnega učinka, to je tisti del delovnega učinka, ko je delavec najbolj produktiven. Sledi faza utrujenosti (upad), ko organizem zaradi izrabe energije ni več sposoben normalno opravljati nalog, zato začne delovni učinek padati. Zadnja faza krivulje dela je zaključni elan, ko se zaradi bližajočega konca dela, učinkovitost spet nekoliko poveča.

Upad

Zaključni elan

Č a s

Opravljen
delo

Ogrevanje

Slika 3: Krivulja dela

4.2.3 Delovni čas

Delovni čas je čas, v katerem delavec opravlja delovne naloge. Delogajalci zaposlenim nudijo različne delovne čase, pač glede na zahtevnost delovnega procesa:

Togi delovni čas – delavec mora biti dnevno prisoten pri delu celotno dnevno delovno obveznost. Značilnost takšnega delovnega časa je:

- olajšan je nadzor nad zaposlenimi
- istočasno so prisotni vsi delavci,
- omogočeno je večizmensko delo

Spremenljivi delovni čas

- delavec vsak dan opravi polno delovno obveznost,
- delovno obveznost izravna v posameznih dneh znotraj obračunskega obdobja,
- presežek delovnih ur prenese iz enega obračunskega obdobja v drugega

Posebna oblika delovnega časa je svobodni delovni čas, ki ne postavlja nobenih omejitev. Delavec si svoj delovni čas razporeja znotraj dopustnega delovnega časa. Za podjetje je pomembno, da je delo pravočasno in kvalitetno opravljeno.

4.2.4 Organiziranje lastnega dela in časa

Organiziranje pomeni aktivno sodelovanje, usklajevanje vseh razpoložljivih virov pri doseganju cilja. Z organiziranostjo preprečimo, da bi ne opravili zastavljene naloge, lažje upoštevamo in se prilagajamo spremembam. Ključnega pomena pri tem je, da znamo organizirati lastno delo. Pomembno je učinkovito organiziranje lastnega dela. Človekov potencial v gospodarstvu je izkoriščen od 30 do 40 %.

Pri organiziranju dela upoštevamo:

- jasno začrtani cilji
- planiranje dela in nalog
- prioritete in pregled

Dobro organizirani čas pomeni:

- Boljši pregled nad delom
- Več možnosti za kreativnost
- Manj možnosti za stres
- Več prostega časa (več časa zase, za družino, rekreacijo,...)
- Postavljene cilje tudi dosežemo

Oprelitev cilja

- **Specifičnost** – cilj mora biti usmerjen v jasno opredeljen učinek (*namesto, da rečem, da nekoč želim biti podjetnik, je bolje, da rečem: zato, da bom uspešen, bom študiral*)
- **Dosegljivost** - upoštevati postopnost. (*zmanjšati količino cigaret na dan je lažje kot popolnoma prenehati kaditi*)
- **Oprijemljivost/merljivost** - kdaj smo cilj dosegli (*npr: rad bi izboljšal uspeh za 10% namesto rad bi imel boljši uspeh*)
- **Realnost** –možnost za doseg cilja (*npr. denar, čas, prostor,...*)
- **Časovna opredeljenost ciljev**
- **Ekološkost cilja** – pri doseganju cilja naj ne škodimo niti sebi niti drugim

Uporaba pripomočkov

- Osnovni pripomoček je dnevnik - označujemo časovne termine, čas za pripravo in pisanje npr. poročil, za obiske pri poslovnih partnerjih, za sprejem obiskov
- Stenski, letni planerji - ponazoritev dela, ki se odvija, odposlanega blaga, prodaje in drugih podatkov
- Opomniki shranjevanje podatkov rutinskih nalog, za določanje začetka priprav, za opozorila, spremembe,...

4.2.5 Organizirani vodja

Najpomembnejša je dobra organiziranost dela za vodje. Pri tem je pomembno, da vodja zna:

- Organizirati lastno delo
- Organizirati delo podrejenih

Zna reševati naslednje probleme:

- razporeditev in izkoriščanje delovnega časa
- zaznavanje in reševanje delovnih problemov
- priprave na delo
- razgovore
- težave v pomnjenju preobilice podatkov
- način beleženja pomembnih podatkov, itd.

Organizirani vodja mora upoštevati naslednje:

- Obvladovanje časa – posameznik mora obvladovati svoj čas in delo namesto da oba obvladujeta njega
- Načrtovanje delovnih nalog:
 - delovni načrt za vsakodnevne naloge in za daljše časovno obdobje,
 - na seznamu nalog tako pomembne kot rutinske naloge.
- Delitev nalog:
 - rutinske
 - kreativne naloge
- Razvrščanje dela glede na:
 - pomembnost
 - Nujnost

4.2.6 Organizirano vodenje sodelavcev

Za vse vodje velja, da morajo znati najprej organizirati lastno delo, nato delo sodelavcev.

- Poverjanje nalog – vodja mora presoditi kako bo vodja naloge razdelil. Za preproste naloge je razdeljevanje enostavno, za zapletenejše potrebuje več časa. Pri tem vodja upošteva:
 - Odločitev katere naloge poveri izvajalcem
 - Naučiti in uvesti osebo
 - Opredeliti pristojnosti (določiti njihove odgovornosti, postaviti merila oz. norme
- Obvestiti ostale sodelavce o nastali spremembi
- Spremljati napredovanje
- Na voljo mora biti z nasveti
- Aktivno mora preverjati uspešnost opravljanja nalog

4.2.7 Ugotavljanje delavčeve uspešnosti

Gre za proces sistematičnega ocenjevanja delavca, njegovih dobrih in slabih strani.

Vzroki ugotavljanja uspešnosti:

- ali smo za delo izbrali ustreznega človeka
- kakšno je počutje delavcev
- kateri so vzroki za uspešnost
- napredovanje
- premeščanje delavca na drugo delovno mesto
- višina plače
- doseganje zastavljenih ciljev
- kvaliteta opravljenega dela

4.2.8 Priprava pri načrtovanju ocenjevanja

Za proces ocenjevanja morajo biti:

- jasno opredeljene obveznosti in dolžnosti zaposlenih
- jasno opredeljena merila in cilji
- kvalitetna priprava za načrtovanje ocenjevanja

Delovno uspešnost lahko:

Merimo (fizično in rutinsko delo):

obseg ali količino proizvodnje (kosov, natipkanih vrstic,...)

kakovost (količina odpada, slabih izdelkov,...)

čas usposabljanja ali napredovanja

Ocenjujemo (izvirnost, ustvarjalnost, intelektualno delo

4.2.9 Metode ocenjevanja delovne uspešnosti

OCENJEVALNE LESTVICE – ugotavljamo velikostni red ali stopnjo pojavov pri delavcu

- **Lestvica šolskih ocen od 1 do 5 oz. do 10** (najbolj poznana)

SISTEMI DIREKTNEGA PRIMERJANJA - delavce po uspešnosti direktno primerjamo med seboj

- **Klasično rangiranje** – delavce rangiramo od najboljšega do najslabšega (primerno za manjše število delavcev)
- **Lupljenje** – ocenjevalec izbere najprej najuspešnejšega, takoj za njim najmanj uspešnega. Ta dva delavca zavzameta prvo in zadnje mesto. Nato izbere zopet najbolj in najman uspešnega, ki zasedeta drugo oz. predzadnje mesto, itd.
- **Primerjanja v parih** – izpišemo pare, vsak par prepíšemo na kartonček, ocenjevalec v paru podèrta uspešnejšega.

SISTEM KRITIČNIH TOČK

za vsakega delavca zapišemo kaj je dobrega in kaj slabega naredil (primerno za nevarna in odgovorna delovna mesta)

SISTEM OZNAČEVANJA

označevalna lista – spisek vedenj pri določenem delu (ocenjevalec presodi katera opisana trditev velja za delavca, ki ga ocenjuje)

4.2.10 Napake ocenjevanja

- **Napaka osebne enačbe ali konstantna napaka**

3* Napaka blagosti

4* Napaka strogosti

5* Napaka centralne tendence

6* **Halo efekt**

7* Ocenjevalec je prepričan, da ima nekdo, ki ima neko pozitivno lastnost, tudi druge pozitivne lastnosti in obratno

8* **Napaka prilagajanja konkretnemu vzorcu**

9* Ocenjevalci spreminjajo kriterij glede na kvaliteto ocenjevane skupine (v boljši skupini boljše ocenjen in obratno)

4.2.11 Ocenjevalni razgovor

Delovno uspešnost podrejenega menedžerji vrednotijo na podlagi ocenjevalnih pogovorov. Pri tem je pomembno, da:

- svoje ocene znajo zagovarjati
- delavcu mora priznati njegove uspehe
- delavca opozori na težave ter določi ukrepe
- postavi cilje oz. merila za prihodnje ocenjevalno obdobje

Ocena menedžerja je lahko:

ODLIČNO - verjetna prihodnost:

- Napredovanje
- Razširitev nalog
- Poklicna rast pri opravljanju sedanjih nalog
- Brez sprememb glede nalog

DOBRO - verjetna prihodnost:

- Napredovanje
- Poklicna rast pri opravljanju sedanjih nalog
- Brez sprememb glede nalog

NEZADOSTNO - verjetna prihodnost:

- Opravljanje dela se da izboljšati
- Opravljanje dela se ne da izboljšati

5 MOTIVACIJA IN MOTIVIRANJE

MOTUS = GIBANJE (latinsko)

Človek ima potrebe, ki jih želi zadovoljiti z dobrinami. Motivacija človeka je v zvezi s pobudami in cilji njegovega ravnanja. Gre za človekove potrebe, cilje, vrednote, interese, želje,...

POTREBE so lahko:

- FIZIOLOŠKE – hrana, voda, stalna telesna temp.,....
- PSIHOLŠKE –delovanje osebnosti (druženje, sprejetost, uveljavljanje, osebna rast ter razvoj,
- PRIMARNE – fiziološke potrebe in nekatere psihološke
- SEKUNDARNE – človek izraža samega sebe (stališča, interesi, navade)

VREDNOTE – Način obnašanja človeka ni odvisen samo od potreb. Vrednote so prepričanje človeka o tem kaj je dobro ali slabo. Posameznik jih pridobiva in spreminja, na to v veliki meri vpliva ožje in širše okolje, posameznik sam.

Primeri: poštenje, delavnost, resnicoljubnost, solidarnost- npr. z delavci v skupini ali upoštevati le lastne cilje. Cilji so orodje za pretvarjanje vrednot v akcijo.

5.1 Motiviranje zaposlenih

Vprašamo se zakaj ljudje delajo. Različni ljudje bi na to različno odgovorili:

- Da preživi, da priskrbi sredstva za življenje
- Da bi se uveljavil
- Ker vidi v tem zadovoljstvo, smisel,...
- Vprašanja v organizacijah: kako motivirati, s kakšnimi sredstvi vplivati na zaposlene
- Motivacija v organizaciji: kako doseči, da bodo v čim bolj izkoristili svoje sposobnosti

5.2 Motivacijski potencial organizacije

- Najpomembnejši so ljudje.
- Vprašanje kako razviti in izkoristiti njihove zmožnosti,
- Vodje: sprožajo, vzdržujejo in prekinjati različne vedenjske vzorce.

Dejavniki motivacijskega potenciala v organizaciji:

- Značilnosti delavca in njegove sposobnosti
- Lastnosti dela, nalog
- Organizacijska praksa
- Interakcija teh dejavnikov

Ključ do uspeha: interesi posameznika = interesi organizacije

5.2.1 Lastnosti in individualnost posameznikov

Posameznik deluje v organizaciji z vsemi lastnostmi. Vodja na lastnosti delavcev lahko vpliva omejeno. Ločimo 5 tipov uspešnih oz. neuspešnih privrženecv:

- "OVCE" – pasivne, nekritične, brez iniciative in občutka odgovornosti
- "KIMAVCI" – živahnejši, nepodjetni, pokorni, odvisni od vodij,...
- "ODTUJENI PRIVRŽENCI" so kritične samostojne osebe, v svoji vlogi so pasivne, cinični, ustvarjajo klimo nezadovoljstva.
- "USPEŠNI PRIVRŽENCI" – naloge izvajajo odločno in s pozitivno naravnostjo, tvegajo, rešujejo probleme, so lojalni, uravnoreženi in odgovorni ljudje.
- "PREŽIVELI" – odlično obvladajo metamorfoze (preoblikovanje), ki jim omogočajo preživetje

5.2.2 Lastnosti dela

Vsako delo zahteva določene zmožnosti (splošne, specifične). Lastnosti dela določajo kdo lahko določeno delo opravlja. Motiviranost zaposlenih - zaposleni so motivirani, ker smatrajo, da je:

- Delo smiselno
 - Raznoliko
 - Omogoča, da zaposleni izpolni čim večji možni delež cele naloge
- Zanimive in jasne naloge - motivirani delavci.

5.2.3 Organizacijska praksa

Pod organizacijsko prakso spadajo vsa pravila, politika (npr. plačilo počitnic, skrb za zaposlene, skrb za starejše, zavarovanje,...), sistem nagrajevanja (ne privlači nove delavce ali pa je zelo zanimiv)

5.2.4 Interakcija dejavnikov

Vsak delavec vstopa v delovno razmerje s svojimi značilnostmi in je tako v nenehni interakciji z organizacijskim sistemom. V teh interakcijah se ljuje različno počutje, boljše ali slabše, pač glede na to, koliksen je:

- Občutek pomembnosti dela
- Občutek odgovornosti za rezultate dela
- Občutek lastne pomembnosti

5.3 Motivacijske torije

5.3.1 Motivacijska teorija maslowa (1943):

Potrebe so razvrščene po petstopenjski lestvici. Višje potrebe se razvijejo šele, ko so nižje zadovoljene.

Vrstni red zadovoljevanja potreb:

- Fiziološke potrebe so osnovne - hrana, varnost, ljubezen, ugled
- Potrebe po varnosti – gre za fizično in psihično varnost (Robinzon: najprej voda, nato hrana in zavetje, nato zgraditi ograjo in si narediti nekaj zaloge)
- Potrebe po pripadnosti, ljubezni: potrebe po sprejetosti, stikih, ljubezni, vdanosti, pripadnosti, potreba po prijateljih, do osebe nasprotnega spola, otrocih (*pregovor: najprej štalca, potem kravca*)
- Potrebe po ugledu in priznanju – skušamo dokazati, da smo vsaj tako dobri, če že ne boljši, kot drugi (potreba po vplivu, položaju, moči, pomembnosti, prestižu,..)
- Potreba po samopotrjevanju, samoaktualiziranju - potreba po dosežkih – izkoristiti želimo sposobnosti, ki jih imamo (pisanje knjig, petje, risanje, šport,...)

5.3.2 Herzbergerjeva dvofaktorska teorija – 1966

Na podlagi proučevanja Maslow-ove teorije in anketiranja zaposlenih po vsem svetu je določil faktorje, ki najbolj motivirajo ljudi za delo.

Raziskava: ljudje so opisali tri primere, ko so bili v službi najbolj zadovoljni in tri primere, ko so bili najbolj nezadovoljni.

Higieniki, motivatorji:

- Dejavniki, ki povzročajo nezadovoljstvo = HIGIENIKI
- Dejavniki, ki spodbujajo delo = MOTIVATORJI

Higieniki so:

- Tehnologija vodenja
- Politika v organizaciji in upravljanje
- Management
- Delovni pogoji
- Denar, položaj, varnost

Motivatorji:

- Uspešnost dela, dosežki
- Pozornost, priznavanje dela
- Samo delo (vsebina)
- Napredovanje pri delu in možnost razvoja
- Odgovornost
- Smiselno doživljanje dela, itd.

5.3.3 Problemska motivacijska teorija

Izhaja iz osnove, da ljuje situacijo, ki jo doživljajo kot neprijetno, radi razglasijo za problem. Problem definiramo kot stanje v človeku, ki povzroča neprijeten občutek, ki ga poskuša reševati. Nemotivirani ljudje nimajo ali pa ne vidijo problemov. Uporabnost teorije: poskuša pridobiti ljudi za reševanje problemov

5.3.4 Frommova motivacijska teorija (Erich Fromm)

Po tej teoriji ljudje delajo zaradi dveh razlogov:

- Eni zato, ker bi radi nekaj imeli – materialne dobrine
- Drugi zato, ker bi radi nekaj bili – uveljavljanje, doseči ugled v službi

Uporabnost za menedžerja: pri izbiranju načina motiviranja je pomembno vedeti, kam se posameznik bolj nagiba. Prve motiviramo z materialnimi sredstvi, druge na menaterialnimi.

5.3.5 Spodbujanje in vzdrževanje motiviranja

Pričakovanje

- Je rezultat motivacije
- Če se pričakovanja uresničijo, smo zelo zadovoljni.
- Cilji morajo biti dosegljivi, ljudje morajo imeti realna pričakovanja.
- Enakost
- Zaposleni pričakuje, da dobi toliko, kot je v delo vložil (plača)
- Če ima občutek, da je dobil manj kot je dal,
- dela manj intenzivno,
- sabotira delo,
- je več odsoten z dela,
- zahteva večjo plačo, itd.

Pravičnost

- Zaposlene različno obravnavajo (za enako delo dobijo različno plačilo)
- Zaposleni se različno odzivajo:
- Delajo več, da bi opravičili večje prejemke od drugih
- Delajo manj zaradi manjše nagrajenosti
- Iščejo poti, da nadomestijo manjše plačilo (kraje, predčasno zapuščanje dela,...)
- Iščejo drugo delo

Pohvala in graja

- Javne pohvale in nagrade delujejo pozitivno
- Graja je manj vzpodbudna, lahko je celo negativna
- Graja na štiri oči je lahko pozitivna
- Javna graja je zelo destimulativna (prizadene samopodobo človeka)

Poznavanje rezultatov svojega dela

- Zavzetost za delo narašča, če so zaposleni seznanjeni z rezultati svojega dela
- Pomanjkanje obveščenosti lahko znižuje motivacijo

Tekmovanje

- Tekmovanje s samim seboj ima pozitivne učinke, če ima namen določene cilje preseči
- Tekmovanje z drugimi je lahko učinkovito, če tekmuje s približno enakimi

Sodelovanje

- Značilno je za skupinsko delo, s pomočjo katerega je mogoče dvigniti storilnost celotne skupine

Plača

- Povzroča zadovoljstvo ali nezadovoljstvo.
- Delavcem naj omogoči normalno življenje
- Naj vpliva na zavzetost delavca za delo
- Vrednotenje dela je izhodišče za določanje višine plače.

Na višino plače vplivajo naslednji dejavniki:

- Uspešnost delavcev, posameznika ali skupine
- Uspešnost celih organizacijskih enot
- Ustvarjalnost

- Inovativnost
- Zvestoba organizaciji,
- Drugi dejavniki, ki prispevajo k uspešnosti podjetja

5.3.6 Plačilna piramida

- Osnovna plača je odvisna:
 - Dogovorjene cene delovne sile
 - Konkurenčnosti na trgu delovne sile
 - Razmerja plač v podjetju (višina plače pove kdo opravlja bolj kdo manj zahtevno in pomembno delo)
- Plača za posebne zmožnosti
 - Znanje tujih jezikov
 - Posebne ročne spretnosti
 - Specifična znanja
- Plača odvisna od življenjskih stroškov - s to plačo poskušajo v podjetju omiliti naraščanje življenjskih stroškov
- Nagrade za zvestobe (stalnost) -nagrada delavcem, ki že dalj časa delajo v podjetju
- Nagrade za požrtvovalnost - Plačilo dela, ki ga delavci niso dolžni opraviti (dežurstva, nadure, delo v izmenah, delo ob nedeljah in praznikih,...)
- Plačilo za nedelo - dopust, bolniška, itd
- Uspešnosti pri delu –opravil več in bolje, kot je to od njega bilo pričakovano. Ločimo:
- Individualna uspešnost – delavec dobi del plače, ki je primerna njegovi uspešnosti
- Skupinska uspešnost – uspešnost je odvisna od vseh in od vsakega člana skupine posebej.
- Dobiček – podjetje lahko del dobička razdeli delavcem kot nagrade za dobiček

5.3.7 Motiviranje, ki najbolj vzpodbuja potencialne zmožnosti zaposlenih

- Delo z izzivi
- Zaposleni naj imajo možnost, da prispevajo k organizacijskim ciljem
- Možnost razvoja in uporabe lastnih zmožnosti
- Možnost vpliva na odločitve, ki zadevajo delo
- Plačilo za dobro opravljeno delo
- Možnost svobodne osebne rasti in delovne kariere

6 VODENJE

6.1 Vodenje, menedžment in menedžerji

6.1.1 Menedžerji

Menedžer je oseba, ki usmerja človeške in materialne vire ter vodi delo oddelka ali organizacije, zato da dosežejo cilje. Menedžer mora obvladati vse sestavine menedžmenta (planiranje, organiziranje, vodenje, kontroliranje). Poznati mora delo posameznikov, ki jih vodi.

6.1.2 Ravni vodenja

Nižji managerji (vodje manjših oddelkov, skupin, izmen, mojstri, delovodje)

Srednji managerji (vodilni) – usklajujejo delo nižjih managerjev in administrativnih delavcev. Od višjega managementa dobivajo široka pooblastila glede politike in strategije dela. To so običajno vodje ali direktorji sektorjev, proizvodnje, razvoja, marketinga,...

Višji managerji (vodilni) ukvarjajo se predvsem s predlaganjem temeljnih dolgoročnih odločitev v podjetju (kaj proizvajati, za katere trge, kam investirati,...

6.1.3 Naloge menedžerjev

- **PLANIRANJE**

Določiti cilje in narediti načrt, ki bo uresničil te cilje

- **ORGANIZIRANJE**

Oceniti sredstva, organizirati delo, uskladiti človeške in materialne vire

- **VODENJE**

Voditi, da bo delo izvedeno, dajati zapovedi, medsebojno izmenjavanje mnenj, ...

- **KONTROLIRANJE**

Spremljanje dela, ocenjevanje rezultatov ugotavljanje odstopanj od načrtanega, ugotavljanje vzrokov

PLANIRANJE

ORGANIZIRANJE

KONTROLIRANJE

VODENJE

Določiti cilje in postaviti namene; načrtati načrt, ki bo uresničil te cilje

Oceniti sredstva, ki so potrebna in ki jih imamo, organizirati delo, uskladiti človeške in materialne vire.

Spremljati izvedbe, ocenjevanje rezultatov dela- ugotavljanje odstopanj od načrtanega, ugotavljanje vzrokov

Sprožiti, usmerjati, voditi, da bo delo izvedeno, dajati zapovedi, medsebojno izmenjavanje mnenj, ustvarjati produktivno delovno ozračje

6.1.4 Osebnost vodje

Vodja naj ima naslednje zmožnosti oz. sposobnosti:

Temeljne zmožnosti za vodenje

Sodelavci mu morajo zaupati,

Sposobnost hitrega predvidevanja in odločanja ter prilagajanja spremembam

Prožnost v predvidevanju, ima naj nove, drugačne zamisli, poti za doseganje ciljev
Znati mora kritično presojati svoje lastnosti, prednosti, pomanjkljivosti, upoštevati in usklajevati načela, pravila organizacije ter vrednote, pričakovanja zaposlenih

Potrebna znanja, navade in spretnosti

- [Tehnična znanja](#) (pridobijo v šolah – razvojni inženirji, raziskovalci trga, računovodje, računalniški programerji)
- [Medosebna znanja in spretnosti](#) (osnova za delo z ljudmi – usmerjanje, vplivanje, spodbujanje, reševanje nasprotij,...)
- [Konceptualne sposobnosti, znanja](#) (način mišljenja – usklajevanje in povezovanje idej, dejavnosti)
- [Komunikacijske spretnosti, sposobnosti](#) (sprejemanje, pošiljanje informacij, misli, občutkov,...)

Imeti morajo moč, da na sodelavce vplivajo pri uresničevanju nalog

Moč je zmožnost vplivati in usmerjati posameznika, skupino proti zastavljenemu cilju. Vodja mora vedeti kako to moč in vpliv uporabiti.

Pri vodenju lahko vodja uporablja:

- [Legitimno moč](#) (izvira iz uradnega položaja, ki ga ima vodja v organizaciji. Direktor ima največji legitimni vpliv.
- [Moč nagrajevanja](#) (ima možnost, da svoje sodelavce nagradi. Podrejeni pričakujejo, da bo njihovo delo nagrajeno. Vodja lahko nagrajuje z materialnimi in nematerialnimi oblikami, kot npr. dopust po želji delavca, napredovanje, ugodnejši pogoji dela, dodatek k plači)
- [Moč kaznovanja](#) – pritiska (prepričanje sodelavcev, da ima vodja možnost kaznovanja. To povzroča pri delavcih strah. Kazni so lahko: znižanje plače, izguba službe, manj ugodno delo, očitki,...)
- [Referenčna moč](#) izhaja iz želje sodelavcev, da bi bili podobni vodji, ker ima moč nagrajevanja, vseh so jim lastnosti vodje,...Vodje, ki imajo velik ugled, imajo velik vpliv na delavce
- [Ekspertna moč](#) – strokovna moč izvira iz specializiranega, strokovnega znanja vodje

Motivacija za vodenje- vodje imajo naslednje motive, da postanejo vodje:

- Potreba po dosežkih (ambicioznost)
- Zmožnost učenja iz težav pri delu (problemi jim predstavljajo izziv)
- Posvečanje delu (do 60 ur na teden)
- Analiza in reševanje problemov, imajo veliko energije in so pripravljeni tvegati
- Delo z ljudmi
- Ustvarjalnost – iščejo najboljše poti
- Zunanje nagrade(plača, delnice, udeležba pri dobičku, dodatki)
- Notranje nagrade (čast, prestiž samopotrjevanje, uresničevanje)

6.1.5 Pristopi k vodenju

Vodja dosega cilje s pomočjo zaposlenih, zato je pomembno kako se do njih vede, kako jim zaupa, jih vključuje in obravnava.

Značilnosti pristopov vodij k sodelavcem:

- **Od avtokratskega k demokratičnemu vodenju**

Ena skrajnost:

Vodenje, kjer v celoti odloča nadrejeni (vodja)

Podrejeni nimajo vpliva na odločitve

Gre za avtoritativen način vodenja

Druga skrajnost:

Vpliv na odločanje imajo vsi (vodja in podrejeni)

Med obema skrajnostima je veliko vmesnih možnosti:

Avtoritativni : odloča nadrejeni, pogosto s silo

Posvetovalni: nadrejeni informira, podrejeni povedo svoje mnenje

Sodelovalni: skupina izdelava predloge, nadrejeni izbere odločitve

Soglašalni (demokratični): skupina avtonomno odloča v dogovorjenih okvirjih

Načini vodenja, ki iz tega izvirajo:

Avtoritativni: odloča predpostavljeni, pogosto izvaja s silo

Posvetovalni: nadrejeni informira, podrejeni povedo svoje mnenje

Sodelovalni (kooperativni): skupina razvije predloge, nadrejeni izbere

Soglašalni (demokratični): skupina avtonomno odloča, v dogovorjenih okvirjih

Vodenje, usmerjeno k nalogam (proizvodnji), vodenje, usmerjeno k ljudem

Vodenje usmerjeno k nalogam oz. doseganju rezultatov:

- Vodje spodbujajo, organizirajo in usmerjajo delo
- Celotna skrb je namenjena doseganju ciljev

Vodenje, usmerjeno v ljudi

- Poudarja vzdrževanje odnosov v skupini
- Odprto komuniciranje, zaupanje,
- Usmerjanje posameznika k osebni razvoju

Glede na to, kako je usmerjen vodja (ali k nalogam ali k ljudem), ločimo naslednje načine:

- Vodja, ki je usmerjen le na delovne naloge – pomembno mu je, da so opravljene naloge, pri tem ga ne zanima, kako se počutijo ljudje. Takšen vodja je oblasten. (ocena 9/1)
- Vodja, ki je najvišje usmerjen k ljudem, pri tem ga ne zanimajo naloge – vodji je pomembno, da so zadovoljni ljudje – gre za skrbnega vodjo (ocena 1/9)
- Vodja, ki se malo zanima za ljudi in prav tako za naloge, pravimo da je pasiven vodja (ocena 1/1)
- Vodja, ki ima visoko zanimanje za ljudi kot tudi za naloge pomeni, da upošteva tako proizvodni kot humani element, pravimo, da gre za motivirajočega vodjo (reševalec probelmov) (ocena 9/9)
- Vodja, ki izbere srednjo pot, kar pomeni, da je zmerno usmerjen k ljudem in k delovnim nalogam, pravimo, da je vodja uradniški (ocena 5/5)

Danes vodje zanima oboje: kako lahko dosežejo rezultate z ljudmi

Vodenje po teoriji x in teoriji y

Vodje veliko razmišljajo, kako bi bilo najbolje obravnavati podrejene, da bi bili uspešni. Douglas Mc Gregor je opredelil dve skupini ljudi, ki jih je združil v dve teoriji:

Domneve teorije x (avtoritativen način vodenja):

- Zaposleni ne delajo radi, če je le mogoče se delu izogibajo
- Zaposleni potrebujejo navodila za delo, usmerjati jih je treba k ciljem organizacije
- Nadrejeni morajo zaposlene k delu siliti, pogosto celo z grožnjo

Domneve teorije y (sodelovalen način vodenja):

- Ljudje radi delajo in so pripravljeni trdo delati
- Zaposleni sami težijo k doseganju ciljev
- Zaposleni k delu ni treba siliti, sprejemajo tudi odgovornost za svoje delo

Situacijsko vodenje

Uspešni vodje so tisti, ki se prilagajajo lastnostim podrejenih, lastnim zmožnostim ter ciljem podjetja in razmeram. Vodja je učinkovit, če je povezan z več stranmi:

- Z delavci, oz. z značilnostmi posameznikov
- Z nalogami oz z vplivi delovnega okolja in delovno etiko
- Z značilnostmi vodilnega, kar se nanaša na vire moči, odločanje v skupini, odnose med člani in vodjo.

6.1.6 Stili vodenja

Stili vodenja so povezani z osebnimi značilnostmi vodje.

Bolj uspešni stili vodenja:

- Birokratski stil vodenja (zadržan stil vodenja) – vodja se ravna po strogo predpisanih pravilih pri sebi in pri sodelavcih, vodja je natančen, trden, se obvlada in je vljuden, hoče biti vzgled
- Razvijalski stil vodenja (k ljudem usmerjen) – vodja sodelavce vzpodbuja, jim zaupa, vzdržuje široke komunikacije, jih razume, podpira, zna jih poslušati. Sodelavci mu zaupajo.
- Dobrohotni avtorski stil vodenja – k nalogam usmerjen vodja, ni pretirano strog, je odločen, delaven, usmerjen k visokim rezultatom, kar zahteva tudi od sodelavcev
- Izvrševalski stil vodenja – usmerjen k ljudem in k nalogam, uporablja skupinske človeške zmožnosti, se dogovarja o ciljih, pričakuje rezultate, spodbuja sodelavce k večji učinkovitosti, usklajuje delo drugih

Manj uspešni stili vodenja

- Dezerterski (izogibajoči se) stil vodenja – sicer upošteva pravila in postopke dela, dosega minimalne rezultate, izogiba se obveznostim, odgovornostim, sodelovanju, ni ustvarjalen, ni komunikativen, je ozkosrčen, tudi druge ovira pri ustvarjalnosti
- Misijonarski stil vodenja – k ljudem usmerjen stil vodenja – vodja je prijazen, prisrčen, ljubezniv, konfliktom se izogiba, je bolj pasiven, za delo ne daje navodil, rezultati ga ne zanimajo preveč

- Avtokratski stil vodenja – k nalogam usmerjen stil vodenja – avtokrat odloča o vsem sam in od sodelavcev zahteva pokorščino, je oblasten, želi narediti po svoje, rad ukazuje, ne posluša, mnenja drugih ga ne zanimajo, sodelavce stalno preverja. Ljudje se ga običajno bojijo
- Kompromisarski stil vodenja – v nepravih razmerah ga zanimajo tako ljudje kot naloge, vendar je omahljiv, sprejema nedoločene kompromisne odločitve, lahko je dvoličen, sodelavci mu ne zaupajo.

7 SKUPINE IN TIMI

Ljudje smo po naravi socialna bitja, delovno okolje pa za vsakega posameznika predstavlja pomemben socialni splet. Z vidika druženja in sodelovanja govorimo o skupinah in timih. Tako vsak posameznik pripada popolnoma avtomatično več vrstam skupin (npr. glede na raso, spol, veroizpoved, nacionalno pripadnost, situacijske okoliščine ipd), vendar v takšnih primerih še ne moremo govoriti o timih. Definicija tima je malo bolj kompleksna in se od definicije skupine razlikuje po različnih dejavnikih.

V podjetjih velikokrat zamenjujemo skupinsko in timsko delo. Skupinsko delo zahteva veliko manj energije, vendar je za podjetje tudi veliko manj produktivno in pomembno.

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

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

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

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

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

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

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

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

Ločiti moramo med skupino in timom. Vsak tim je skupina, vsaka skupina pa ni tim. Pri timskem delu je potrebno upoštevati tri sestavine, in sicer: posameznika, nalogo in skupino. Med vsemi temi tremi dejavniki je potrebno vzdrževati ustrezno ravnovesje in ravnotežje, saj v nasprotnem primeru ključne prednosti timskega dela razvodenijo.

7.1 Vedenje ljudi v organizaciji

Vedenje oz. obnašanje ljudi je odvisno od več dejavnikov. Najpomembnejši so:

Posameznik sam s svojimi značilnostmi (njegove značajske poteze, odnos do dela in okolja, sposobnosti, znanje, spretnosti, sprejemanja novosti,...)

Zunanji dejavniki (organizacija, delovno okolje, delovna skupina,...)

7.1.1 Skupina

- Dva ali več ljudi, ki so medsebojno povezani.
- Gre za odnos "iz oči v oči" ("face to face")
- Člani skupine imajo vsaj en skupni cilj

Človek večino življenja preživi v različnih skupinah, ki močno vplivajo nanj:

- v družini
- šolskih skupnostih
- v skupinah vrstnikov, prijateljev
- v delovnih skupinah

Ljudje se v skupine vključujemo zaradi lastnih potreb, želja, ciljev, zato se vključuje v:

- **Primarne skupine** kot je družina, kjer iščemo varnost, zaupnost, prijateljstvo, ljubezen, osnovne eksistenčne potrebe
- **Sekundarne skupine** kot npr. projektna skupina, skupina pevskega zbora, gledališka skupina, športna ekipa,..., kjer uresničujemo posebne potrebe in interese, načrte, delovne naloge, potrebe po zabavi, sprostitvi,...
- **Referenčne skupine** – gre za naše izvirne družine, skupine vrstnikov, sodelavcev,..., Na te skupine smo trajno navezani, z njimi se identificiramo, na njih se opiramo, oziramo ali sklicujemo, ko skušamo pojasniti svoja ravnanja, načrte

DELOVNE SKUPINE

Predstavljajo sekundarno, pa tudi referenčno skupino. Skupine so lahko male ali velike (mala = od 2 do 30). Oseben stik je možen le v mali skupini

Organizacija je običajno velika skupina, znotraj nje se oblikujejo male skupine, ki so lahko:

- Delovne skupine
- Timi

STRUKTURA IN UREJENOST SKUPINE

Vsaka skupina ima svoja pravila, ki izhajajo iz skupinske strukture oz. notranje urejenosti skupine. Člani skupine so v medsebojnem stiku in sodelujejo, da bi dosegli skupne cilje

Člani skupine imajo v skupini določen položaj in vlogo (nekateri imajo večji vpliv, drugi so manj pomembni)

Kakovost in hitrost delovanja skupine je odvisna od:

- velikosti skupine
- nalog, ki jih skupina opravlja
- ciljev skupine
- načina vodenja
- fizičnega okolja
- klime v okolju (vrednote, tradicija, morala)

Razmerja med člani v delovni skupini

- **Sodelovanje**
 - o Člani imajo skupne cilje
 - o Med seboj sodelujejo in si pomagajo
 - o Člani si lahko tudi nasprotujejo, vendar kljub temu sodelujejo
- **Tekomovanje**
 - o Prijateljsko (sodelavec naklonjen drugemu – prizadevajo si doseči isti cilj)
 - o Nasprotno (člani si prizadevajo za doseg različnih ciljev, med sabo si nasprotujejo, odnosi so lahko sovražni)
 - o Nadvladje ali dominacija – posameznik ima v skupini več moči in več odgovornosti
 - o Podrejenost ali submisija – posamezniki ali skupine morajo delati po navodilih nadrejenih ali ljudi iz vodstva

RAZVOJ SKUPINE

Skupina med opravljanjem naloge prehaja skozi več razvojnih stopenj:

- **Oblikovanje skupine**
 - o Člani iščejo mesto in vlogo v skupini
 - o Člani se spoznavajo med sabo in se primerjajo med seboj
 - o Ugotavljajo, s kom bi se povezali, od koga bi dobili pomoč
 - o Ocenjujejo vodjo, njegov način dela
 - o Se odločajo ali bi vodjo podprli ali mu nasprotovali
- **Nasprotovanje** – po začetnem iskanju se lahko pojavljajo:
 - o Nasprotja v skupini
 - o Člani ne želijo sodelovati med seboj ali z vodjo
 - o Člani nočejo sprejeti nalog, položaja
 - o Lahko se pojavijo medsebojne sovražnosti
 - o Posamezni člani se lahko izolirajo
- **Pristajanje** – sodelovanje članov in vodje:
 - o Prevladuje komuniciranje, izražanje mnenj
 - o Člani vplivajo drug na drugega ob delovnih nalogah
 - o Člani se povežejo, postanejo enotni

- o Nastane odprtost v skupini (izražanje mnenj, medsebojna navezanost)
- o Vodja razvije bolj demokratičen stil vodenja
- **Izvajanje** – gre za iskanje najboljših poti in možnosti za doseganje ciljev:
 - o sodelovanje članov
 - o zaupanje med člani
 - o usklajenost med delovnimi cilji in cilji skupine
 - o vodja posluša člane in daje navodila
 - o vodenje je prilagojeno članom skupine in naravi dela

7.1.2 Timi in skupine v organizaciji

Delavec v podjetju lahko opravlja:

- Individualno delo – značilnosti:
 - o Delo opravlja sam
 - o Neodvisnost delavca od ostalih
 - o Delovno mesto bo zapustil, ko se bo iztekel delovni čas
- Skupinsko delo oz. delo v okviru delovne skupine
 - o Gre za individualno delo, ki pa ga delavci opravljajo v istem prostoru
 - o Ni nujno, da delavci med seboj sodelujejo
 - o Niso nujno odvisni drug od drugega
 - o Delne naloge so razdeljene
 - o Vsak član skupine opravlja svojo nalogo
 - o Član, ki delo opravi, lahko skupino zapusti
- Teamsko delo
 - o Medsebojno sodelovanje
 - o Najpomembnejša je komunikacija
 - o Vsak član prispeva k izvršitvi naloge
 - o Člani so medsebojno odvisni
 - o Teama ne morejo zapustiti, dokler delo ni končano

7.2 Odločanje za timsko delo

Ali bo vodja izbral skupinsko ali teamsko delo, je odvisno od naslednjih dejavnikov:

- Narava naloge
- Stopnja težavnosti naloge
- Čas reševanja naloge
- Enostavne naloge - primerno individualno ali skupinsko delo
- Pot, rešitev, število rešitev in način reševanja naloge ni znana – teamsko delo

7.2.1 Značilnosti tima

- Vsak team je skupina, vsaka skupina ni team

- Teamsko delo se lahko uveljavlja na vseh nivojih v organizaciji
- Med posameznimi člani in teamom vedno vlada dinamičen medsebojen vpliv, tako da se vsak stalno prilagaja in dosega optimalno kakovost teamskega dela
- Vodje teamov morajo biti dobri organizatorji dela
- Vodja mora dobro poznati in razumeti ljudi, da bo ustvaril delovno ozračje, v katerem člani lahko izpolnijo svoje individualne potrebe
- Velikost teama: od 5 do 12 članov
- Odločanje v teamu: člani sodelujejo pri odločitvah

7.2.2 Odnosi v timu:

- Člani teama so dobro informirani
- Medsebojni odnosi so odkriti in odprti
- Vlada zaupanje in medsebojna pomoč
- Sodelovanje
- Člani so sposobni in se medsebojno dopolnjujejo

7.2.3 Vloga vodje

- Zbira informacije, koordinira delo, spodbuja izmenjavo mnenj
- Dopušča različna mnenja, ni nestrpen v zaključkih
- Loči med postopkom dajanja in postopkom ocenjevanja idej
- Ob predlogih za spremembe mora ravnati somtrno (dober predlog mora podpreti, četudi ga zagovarja manjšina)

7.2.4 Sestava in razvoj teama

Pri graditvi teama je pomembno:

- Usposabljanje teama:
 - Teame usposabljam tako, da jih vzpodbujamo, naj se nalog lotevajo sistematično (logično zaporedje korakov, potrebnih za opravljeno nalogo ali reševanje problemov).
 - Izbira članov teama
 - o V teamu naj ne bodo samo vrhunski strokovnjaki posameznih področij (npr. najboljši računovodja, razvojniki, tehnolog, prodajnik, nabavnik,...)
 - o Belbin je odkril, da so uspešnejši teami, v katerih delujejo manj uspešni zastopniki stroke
- Moški in ženske v teamu

K učinkovitosti teama prispevata oba spola. Moški intelekt je bolj racionalen, hladen, premočrten, ženski intelekt nelinearen, intuitiven, čustveno topel (Jamski človek)
- Starost teama

Priporočene so starostno mešane skupine. Starejši – več zrelosti in izkušenj, sposobnost sinteze, poglobljene misli, mlajši – pogum, energija, miselno prožnejši, način mišljenja je bolj analitičen

Vloge v timu

Izvrševalec (garač)	IZ	Vesten, predvidljiv
Usklajevalec	US	Miren, zaupa vase, se obvlada
Oblikovalec (Izzivalec)	OB	Zelo napet, dinamičen, se ne umika
Inovator	IN	Individualist, resen
Iskalec virov	IV	Ekstrovertiran, radoveden, navdušen
Ocenjevalec	OC	Resen, hladen, preudaren
Timski delavec	TD	Socialno usmerjen, pozoren, občutljiv
Zaključevalec naloge	ZN	Vesten, reden, natančen

Najprimernejša za vodjo tima sta usklajevalec in inovator.

Prednosti timskega dela

Pri nas se vse več podjetij zaveda pomena, ki ga prinaša uvajanje učinkovitega timskega dela. Njegove ključne prednosti so:

- Pretok znanja in izkušenj zaposlenih

Pri timskem delu je ena ključnih prednosti, da člani tima medsebojno izmenjujejo znanje in izkušnje, s čimer skupaj bogatijo in nadgrajujejo lastna spoznanja in kreativno razmišljanje. S prenosom znanja med različnimi profesionalnimi profili lahko z racionalizacijo usposabljanja dosežemo zelo velike učinke notranjih prenosov znanja.

- Dvig morale in motivacije zaposlenih

Z uvajanjem uspešnega timskega dela v delovno okolje lahko zaposleni čutijo večjo motiviranost in vzajemno vzpodbujanje. Kadar imajo člani tima opravka z obsežno in zahtevno nalogo, je spodbudno dejstvo, da je za rešitev naloge predvidenih več izkušenih in strokovno podkovanih članov, s pomočjo katerih se bo lažje in hitreje oblikovala ustrezna rešitev.

- Večja vpetost zaposlenih v delovne cilje

Za vsak tim je zelo pomembno, da ima jasno oblikovane naloge oziroma cilj, ki ga tim skuša uresničiti. Kadar imajo zaposleni možnost sooblikovati delovne cilje, jih vzamejo za svoje in so bolj notranje motivirani za njihovo realizacijo.

- Povečanje učinkovitosti in produktivnosti

V kolikor je tim pravilno oblikovan in je za timsko delo izbrana prava naloga, potem je delo zaradi večje usposobljenosti in razpršenosti nalog kakovostno, bolj učinkovito in opravljeno v časovno sprejemljivejšem obdobju.

- Povečanje zadovoljstva pri delu

Večje zadovoljstvo pri timskem delu je povezano z dvigom morale in motivacije članov tima. V timu, ki dobro deluje in v katerem se člani medsebojno ujamejo, se običajno oblikuje pozitivna delovna klima, ki jo člani krojijo po svojih željah. Zato se znotraj tima tudi dobro in prijetno počutijo.

- Večplastno, ustvarjalno oblikovanje rešitev

Timsko delo se običajno uvaja za kompleksne naloge, kjer nista znani niti pot niti rešitev. V takšnem primeru je nujno spodbujanje kreativnega razmišljanja in iskanja drugačnih, novih

rešitev. Posamezniki se gibamo znotraj kroga svojih izkušenj in strokovnih pogledov. V timu pa se sproži učinek tako imenovane asociativne verige. Ta omogoča, da podana ideja sproži novo idejo. S tem se povečuje nabor možnih inovativnih rešitev, hkrati pa se povečuje verjetnost, da bo dejansko prišlo do najboljše možne rešitve.

8 KONFLIKTI V SKUPINI

Konflikt pomeni nestrinjanje, spor, nasprotje, navzkrižje ali nasprotovanje.

Nastane zaradi nezdržljivih ciljev, misli, čustev v posamezniku ali med člani v skupini ali med različnimi ljudmi.

Posledice konfliktnih odnosov v skupini so:

- ⇒ oteženo izpolnjevanje delovnih nalog
- ⇒ zmanjšanje produktivnosti dela
- ⇒ poslabšanje medčloveških odnosov
- ⇒ težave v komuniciranju
- ⇒ zmanjšanje kakovosti dela
- ⇒ oviranje procesa vodenja
- ⇒ prenehanje pomoči in solidarnosti do drugih
- ⇒ nizka stopnja delovne morale
- ⇒ nesreče in poškodbe pri delu
- ⇒ povečano izostajanje z dela zaradi neupravičene bolniške

Konflikt se lahko kaže v: **odkriti ali prikriti obliki**.

Konflikt se izraža z napadom, ki je lahko:

- ⇒ **Beseden** (žalitev, podcenjevanje, neupravičena kritika)
- ⇒ **Fizičen** (kratiranje zakonskih pravic - oviranje posameznika pri opravljanju njegovih nalog, dodeljevanje drugih nalog, preprečevanje, da bi se lahko strokovno izobraževal)

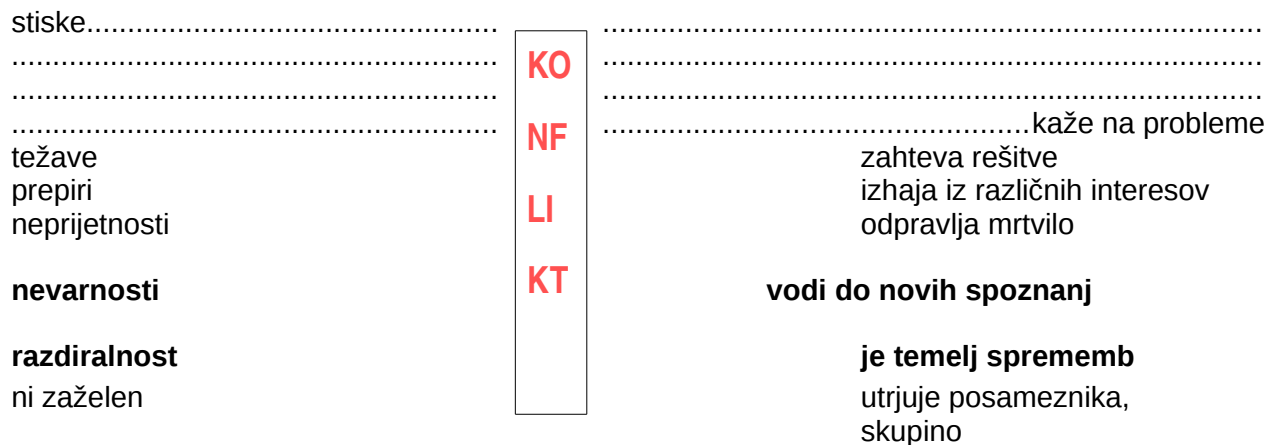
8.1 Odnos do konfliktov

Ljudje se konfliktom:

- ⇒ poskušajo izogibati
- ⇒ poskušajo jih preprečevati
- ⇒ jih rešujejo

8.2 Vloga in pomen konflikta

Negativna naravnost	Pozitivna naravnost
---------------------	---------------------



8.3 Reševanje konfliktov

8.3.1 Načini reševanja konfliktov

STIL	ZNAČILNO VEDENJE
IZOGIBANJE	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Se ne upira ▪ Ignorira prave vzroke ▪ Zanika, da so taki vzroki problem
PRILAGAJANJE	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Strinja se z vsem ▪ Ne vztraja ▪ Sodeluje tudi na škodo osebnih ciljev
ZMAGA/PORAZ	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Se upira ▪ Vztraja in je agresiven ▪ Mora zmagati za vsako ceno
KOMPROMIS	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Pomembno je, da vsi dosežejo osnovne cilje in ohranijo dobre odnose ▪ Agresiven, toda sodeluje
REŠEVANJE PROBL EMOV	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Potrebe vseh so upravičene in pomembne ▪ Zelo ceni vzajemno pomoč ▪ Vztraja in tudi sodeluje

Za reševanje konfliktov so potrebne naslednje veščine:

1. Veščine učinkovitega komuniciranja

- ⇒ Veščina poslušanja (pozorno, zbrano, z zanimanjem poslušati)
- ⇒ Veščina kontroliranja (sposobnost jasno povedati svoj problem in izvati drugega, da pove svojega)
- ⇒ Preventivna jaz-sporočila (preprosto, direktno in jasno povemo kaj potrebujemo)
- ⇒ Odkrivajoča jaz-sporočila (druge seznanimo z našimi stališči)

2. strategije (metode in tehnike) reševanja konfliktov:

- ⇒ se umaknemo - ni pomemben niti cilj niti odnos
- ⇒ poskus s prevlado (cilj pomemben, odnos pa ne)
- ⇒ spor zgladiti (pomemben odnos, cilj pa ne)
- ⇒ uporabiti kompromis (cilj in odnos zmerno pomembna)
- ⇒ konfrontacija (zelo pomembna tako cilj kot odnos)

3. splošna naravnost posameznika do konfliktov

- ⇒ ali poskuša razumeti, kako nastane konflikt
- ⇒ če poskuša ustvariti takšno vzdušje, ki poudarja pozitivne lastnosti konflikta

Posledice uspešno rešenega konflikta so:

- trdnejši odnosi
- medsebojno zaupanje in naklonjenost
- vsi udeleženci v konfliktu pridobijo
- izboljša sposobnost za nadaljnje reševanje konfliktov

8.4 Stres

Stres je motnja, ki vpliva na človekovo duševno in telesno počutje. Stres povzročajo stresorji.

RAZMISLITE, kaj so za vas stresorji (dejavniki, ki povzročijo stres) doma, v šoli, na poti..., kako se kažejo in kako jih odpravite

STRESNI ODZIV je lahko:

- **Pozitiven** (prijazen stres) - posameznik je sposoben izpolniti zahteve
- **Negativni stres** (distres) – zahteve do posameznika presegajo sposobnosti ali če do posameznika nimamo nikakršnih zahtev (nastopi dolgočasje, naveličanost)

8.4.1 Viri stresov v organizaciji

- **Dejavniki fizičnega okolja** (mraz, vročina, možnost nesreče, neprimeren delovni prostor, nastanek bolezni pri delu, onesnažen zrak, voda, ...)
- **Dejavniki socialnega okolja** (sodelavci, vodje, neprijetno počutje v skupini, neprimerno delo,...)

- **Dejavniki delovnega okolja** (nejasnosti v zvezi z delovnimi zahtevami, pričakovanji, neinformiranost glede delovnih dosežkov in uspešnosti)

8.4.2 Znaki stresa v organizaciji

- Povečana odsotnost z dela
- Zmanjšana produktivnost
- Nezgode na delovnem mestu
- Upad ustvarjalnosti in pomanjkanje novih idej
- Agresija, razdiralnost
- Opuščanje prvotno zastavljenih ciljev
- Pasivno čakanje, vdanost v usodo
- Izgorelost na delu

Kako obvladati stres?

- Poznati je potrebno vzroke stresa
- Poznati je potrebno načine ravnanja oz. ukrepe za odpravo stresa

Za preprečevanje stresa je nujno poznati samega sebe:

- Vedeti, kdo smo
- Ustrezno oceniti svoje zmožnosti
- Vemo, kaj lahko dosežemo
- Vemo, kaj lahko spremenimo
- Pravilno moramo znati reagirati v konfliktnih situacijah
- Za obvladovanje stresa je nujno telesno zdravje in zdrav način življenja

V stresnih situacijah upoštevamo naslednje:

- Če ne prenesemo pritiskov, je bolje, da se umaknemo
- Naučimo se bolje izrabljati čas
- Organiziramo si delo
- Da se vključujemo v posebne programe, ki jih izvajajo za premagovanje stresnih situacij

9 ODLOČANJE V PODJETJU

VODENJE = REŠEVANJE PROBLEMOV IN ODLOČANJE

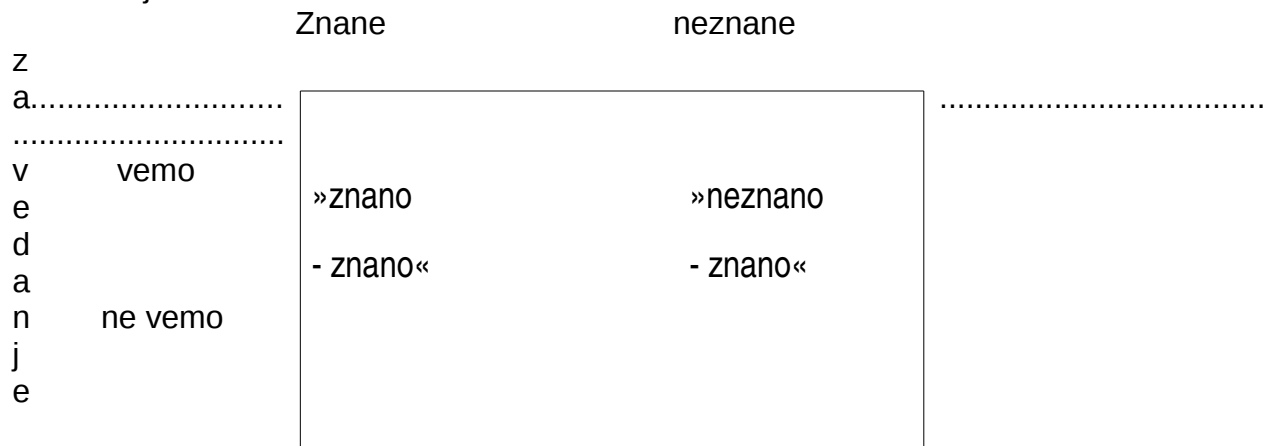
1. Glede na predmet odločanja, nosilca odločanja in glede na merila	
⇒ Odločanje o celotnem podjetju	⇒ Predmet: celotno podjetje in njegovo poslovanje ⇒ nosilci: najvišji managerji, pomagajo tudi managerji poslovnih funkcij ⇒ merilo: uspešnost celotnega podjetja
⇒ Odločanje o poslovnih funkcijah	⇒ Predmet: posamezne poslovne funkcije (nabavna, proizvodna, prodajna, kadrovska, finančna,...) ⇒ Nosilci: managerji posameznih poslovnih funkcij ⇒ Merilo: uspešnost posameznih poslovnih funkcij
⇒ Odločanje o procesu	⇒ Predmet: posamični proizvod, proces, kjer ga proizvedemo, izbira vhodnih elementov, proizvodne prvine,... ⇒ Nosilci: strokovnjaki-specialisti, projektanti, konstruktorji, analitiki, finančniki ⇒ Merilo: stroškovne cene proizvodov

2. Glede na naravo problemov	
⇒ Rutinske odločitve	<p>Značilnosti:</p> <ul style="list-style-type: none"> ⇒ Hitro in enostavno odločanje ⇒ Odločanje o vsakdanjih poznanih problemih ⇒ Posameznik obvladuje veliko število problemov ⇒ Pri izvajanju v pomoč računalniška podpora <p>Pripomočki:</p> <ul style="list-style-type: none"> ⇒ Pravila oz. standardni postopki (postopki zaposlitve delavca, izdelava predračuna,...) ⇒ Umetna inteligenca (računalniški sistemi za opravljanje določenih funkcij)
⇒ Adaptivne odločitve	<p>Značilnosti:</p> <ul style="list-style-type: none"> ⇒ Nanašajo se na le delno poznana probleme in rešitve ⇒ Problemi so zapletenejši ⇒ V podjetju je največ takšnih odločitev <p>Pripomočki:</p> <ul style="list-style-type: none"> ⇒ Računalniško podprti modeli odločanja (linearno programiranje, analiza vrednosti,..)
⇒ Inovativne odločitve	<p>Značilnosti:</p> <ul style="list-style-type: none"> ⇒ Nanašajo se na odkritja in odločitve neobičajnega, nerazrešenega problema ⇒ Do njih se pride z načrtnim, trdim dolgotrajnim delom ⇒ ali naključna odkritja ali iznajdbe <p>Pripomočki:</p> <ul style="list-style-type: none"> ⇒ npr. tehnike za skupinsko ustvarjanje idej

POGOJI, KI VPLIVAJO NA ODLOČANJE	
⇒ Informacije	⇒ Več jih je, bolj natančno je mogoče predvideti rezultat odločanja, manjše je tveganje ⇒ Znane informacije – na njih gradimo odločitve ⇒ Neznane informacije <ul style="list-style-type: none"> ▪ vemo, da jih ne poznamo (znano-neznano) ▪ ne vemo, da jih ne poznamo (neznano-neznano) – so najbolj nevarne
⇒ Razmere v okolju	⇒ Pogoji, dogodki, situacije, ki jih ne moremo nadzirati (politično dogajanje, sprememba tehnologije, zakonodaje,...)
⇒ Gotovost	⇒ Posamezniki povsem informirani o problemu ⇒ Poznane alternativne rešitve ⇒ Znane vse možne posledice rešitev
⇒ Tveganje	⇒ Odločanje je povezano s tveganjem ⇒ Gre za oceno tveganja ⇒ Gre za sprejemanje tveganja

Informacije pri odločanju

Informacije



9.1 Proces odločanja

Faze oz. stopnje procesa odločanja

NOVA POTREBA PO ODLOČANJU

DOLOČITEV STANJA

(problemi, podatki, analiza, primerjava)

OPREDELITEV CILJA(EV)

(kaj hočemo; nujno/zaželeno)

OPREDELITEV ALTERNATIVNIH MOŽNOSTI

(iskanje različnih poti, vrednotenje, preizkušanje)

IZBIRA MED ALTERNATIVAMI

(odločitev, skelp)

URESNIČEVANJE ODLOČITVE

(proces izvršitve odločitve: planiranje, organiziranje, izvajanje; = rešitev problema; kontrola uresničevanja)

NAČINI ODLOČANJA (kdo odloča)	
⇒ Vodja skupine (avtokratsko odločanje)	<ul style="list-style-type: none"> ⇒ Za administrativne potrebe ⇒ Za rutinske naloge ⇒ Ko je malo časa ⇒ Skupina ni sposobna sprejemati odločitve
⇒ Ekspertni član skupine	<ul style="list-style-type: none"> ⇒ Za odločitev potrebno strokovno znanje ⇒ Ostali člani ne želijo sodelovati
⇒ Povprečno mnenje članov skupine	<ul style="list-style-type: none"> ⇒ Ko je odločitev nujna ⇒ Vključevanje vseh ni obvezno ⇒ Vsi člani nimajo sposobnosti odločanja ⇒ Za rutinske odločitve
⇒ Vodja skupine po skupinski diskusiji	<ul style="list-style-type: none"> ⇒ Razvije se skupinska diskusija
⇒ Manjša skupina	<ul style="list-style-type: none"> ⇒ Ko je stiska s časom ⇒ Ko se ne morejo srečati vsi člani ⇒ Ko ima nekaj članov ustrezne sposobnosti ⇒ Za rutinske naloge
⇒ Skupina z glasovanjem	<ul style="list-style-type: none"> ⇒ Ko primanjkuje časa ⇒ Prekine diskusijo
⇒ Skupina s konsenzom	<ul style="list-style-type: none"> ⇒ Deluje inovativno, kreativno ⇒ Uporabi sposobnost vseh članov ⇒ Pri pomembnih odločitvah

9.2 Ustvarjalnost pri odločanju

Ideje prihajajo:

- ⇒ hitro,
- ⇒ včasih v trenutku,
- ⇒ pogosto pa je potrebno dolgo iskanje rešitev.

USTVARJALNI PROCES V ČLOVEKU

Faze, skozi katere gredo ljudje, ko poskušajo rešiti problem, so:



Faze se vedno ne pojavljajo v takšnem vrstnem redu. Včasih se pojavijo tako hitro, da jih komaj opazimo, lahko pa trajajo več ur, dni ali celo leta.

9.3 Ustvarjalna organizacija

Organizacija (družba, skupina,...) je ustvarjalna,

- ⇒ če dopušča čim večjo različnost v mišljenju
- ⇒ če se mišljenje širi v vse smeri (zajame čim več različnih idej)
- ⇒ če posameznika obravnavajo kot cenjenega in zrelega človeka, mu zaupajo, ga upoštevajo
- ⇒ kadar ustvarijo posebno vzdušje v skupini (pogovarjajo se odkrito, vzpodbudno, podpirajo teamsko reševanje problemov)
- ⇒ pomembna je iniciativnost pri delu in ustvarjalnost
- ⇒ če so kreativni posamezniki v ustvarjalnih managerskih skupinah in teamih
- ⇒ če je omogočen dostop do trga idej in aktualnega znanja

9.4 Tehnike ustvarjalnega razmišljanja

Največ tehnik se je razvilo v ameriški industriji. Vsem tehnikam je skupno, da omogočajo prosto pot različnim idejam.

Za ustvarjalno skupinsko vzdušje je potrebno upoštevati naslednja pravila:

- ⇒ problem, ki se rešuje, mora biti vsem v skupini znan
- ⇒ udeleženci morajo dajati ideje ne pa kritizirati
- ⇒ zaželeni so neobičajni predlogi (s tem drugi udeleženci dobijo asociacije v nova področja, kar lahko prinese rešitev)
- ⇒ združevanje idej, kar pripelje do novih idej
- ⇒ avtorstva nad idejami ni
- ⇒ pomembna je količina idej ne pa kvaliteta
- ⇒ ne razlagamo niti svojih idej niti tujih, idej tudi ne vrednotimo
- ⇒ dajemo samo osnovne zamisli, brez podrobnosti, v stavkih s čim manj besedami
- ⇒ vse ideje takoj zapišemo in prikažemo na letaku

9.4.1 Možganska nevihta (Brainstorming)

Idejo »možganske nevihte« (brainstorming) je izumil oglaševalec Alex Osborn. To je način ustvarjanja idej, pri katerem poskušamo pomisliti na čim več idej – tako dobrih kot slabih.

Vsi udeleženci organizirano zbirajo ideje na določeno temo ali problem, ter spodbuja udeležence k večji kreativnosti in odprtosti do novih idej ali idej, ki niso tradicionalne. Pri tem pristopu ni možno, da bi dominanten udeleženec vplival na končne rezultate celotne ekipe. Izvajanje postopka viharjenja možganov

- Jasno določimo problem, ki ga želimo rešiti, in si zastavimo kriterije, ki jih je potrebno izpolniti.
- Poskrbimo, da bo možganska nevihta osredotočena zgolj na reševanje problema.
- Zagotovimo, da nihče ne bo kritiziral ali vrednotil idej med samo možgansko nevihto. Vsaka kritika predstavlja element tveganja za udeležence, kadar hočejo ti predstaviti svoje ideje.
- Spodbujajmo navdušen, nekritičen odnos med udeleženci. Poskušajmo vsem udeležence, vključno z najtišjim, vključiti v nastajanje in razvoj idej.
- Naj se ljudje zabavajo ob možganski nevihti. Spodbujajmo jih, da prispevajo čim več idej - tako strogo praktične kot divje nepraktične. Spodbujajmo kreativnost.
- Bodimo pozorni, da se skupina ne ukvarja predolgo le z eno idejo.
- Spodbujajmo udeležence, da razvijajo ideje drugih udeležencev ali da iz drugih idej ustvarjajo nove.

Nekatere vrste tehnik:	
⇒ Nevihta možganov (Brainstorming)	⇒ Število udeležencev: 5 – 7 ⇒ Udeleženci naj imajo različna znanja (strokovnjaki in nestrokovnjaki) ⇒ Vodja mora biti demokrat, imeti mora dobre odnose z okoljem, spodbujati mora ljudi, ne sme dopuščati molka, ... ⇒ Zapisnikar zapiše vse ideje (tudi nesmiselne) ⇒ Sestanek naj traj od 40 do 60 minut
⇒ Razprava 66	⇒ Razvili v Philipsu ⇒ Skupina 6 udeležencev išče rešitve 6 minut ⇒ Iskanje idej poteka po principu viharjenja možganov ⇒ Na plenumu predstavniki skupin poročajo o najdenih rešitvah ⇒ Po razpravi se udeleženci vrnejo v svoje skupine, da bi v naslednjih 6 minutah rešitve izboljšali ali dodali nove ⇒ Ponovno sledi plenum, razprava in izboljšanje rešitev
⇒ Metoda 635	⇒ V skupini je 6 udeležencev ⇒ Vsak mora navesti 3 ideje v petih minutah ⇒ Sedijo v krogu in ideje zapišejo na listek ⇒ Po 5 min podajo svoj listek sosedu in od soseda z nasprotne strani prejmejo listek ⇒ Listek morajo prebrati in nove ideje navezati z njim ⇒ V 30 min dobimo 180 idej

⇒ Delfi tehnika	⇒ Udeležence celo ne vidimo (po vsem svetu) ⇒ 5 do 20 izbrancem pošljemo pismo, da v določenem času pošljejo nekaj idej na postavljeno vprašanje ⇒ ideje povzamemo, povzetekpa vrnemo po pošti istim osebam, da dopolnijo svoje ideje ⇒ postopek ponovimo 2 do 4 krat ⇒ v zadnjem pismu analizirajo svoje predloge
-----------------	---

Kaj uničuje ustvarjalnost?

- ⇒ Negativen odnos do novosti (pesimistično naravnani ljudje)
- ⇒ Strah pred neuspehom (najbolj pogosta ovira ustvarjalnosti)
- ⇒ Čezmerni stres zavira ustvarjalnost (vedno jim primanjkuje časa)
- ⇒ Slepo upoštevanje pravil (držijo se pravil in ne razmišljajo oz. delajo ustvarjalno)
- ⇒ Domneve in sumi (ljudje, ki ne zaupajo drugim)
- ⇒ Pretirano zanašanje na logiko
- ⇒ Prepričanje, da nismo ustvarjalni

10 ORGANIZACIJSKA KULTURA

Pomeni način skupnega mišljenja in delovanja v skupini

10.1 Sestavine kulture

- **Vrednote** (kako zaposleni cenijo denar, poštenost, delo, sodelovanje,...)
- **Načini vedenja** članov skupine
- **Vzorniki** – predstavljajo organizacijo navzven (uspešni dolgoletni vodje podjetij)
- **Običaji** (način proslavljanja določenih dogodkov, določen način oblačenja, določeno naslavljanje,...)
- **Komunikacije** – način neformalnega komuniciranja (govorice, čenče, obrekovanja,...)
- **Simboli** (znak podjetja, urejenost, uniforme, pogoji za delo)
- **Tabuji** (npr. nestrinjanje z direktorjem, dvom o moralnosti poslovanja)

10.2 Etika in morala managementa

Etika – veda, ki obravnava načela o dobrem in zlem ter norme za ravnanje po teh načelih

Morala – obsega ravnanje v skladu z etiko

Etika v organizaciji se nanaša na:

- 1* Razmerje managerjev z vsemi sodelavci v organizaciji
- 2* Pogoje dela in osebnostni razvoj zaposlenih
- 3* Nagrajevanje

11 VAJE

11.1 Vaje – 1. poglavje – Komuniciranje

Ponovitev teorije – poglavje o komuniciranju

1. Komunikacijski proces sestavljajo štiri dejavniki:
 - _____ ali pošiljatelj sporočila
 - _____ ali poslušalec, sogovornik
 - _____ ali informacija
 - _____ ali kanal
2. Katera dva načina komuniciranja poznamo?
3. Besedno komuniciranje delimo na _____ in _____.
4. Ocenite pomembnost neverbalnega komuniciranja:
5. Razložite trditev: »nemogoče je ne_komunicirati«!
6. Komuniciranje navzdol pomeni:
 - a. Komuniciranje s sodelavci
 - b. Komuniciranje nadrejenega s podrejenim
 - c. Komuniciranje podrejenega z nadrejenim
 - d. Neformalno komuniciranje
6. V komuniciranju besede predstavljajo cca _____% sporočila, govornica telesa _____% in glas _____ %
7. Navedite prednosti in slabosti ustnega (govornega) komuniciranja:
 - a. Prednosti:

 - b. Slabosti:
8. Navedite prednosti in slabosti pisnega komuniciranja:
 - a. Prednosti:

b. Slabosti:

9. Komunikacijski stil je lahko: agresivni, _____, _____, _____,

10. Asertivni stil komuniciranja pomeni:

11. Kakšna so lahko vprašanja? V kakšnih situacijah uporabljamo različne vrste vprašanj?

12. Kje so lahko izviri motenj v komuniciranju in kako jih lahko odpravimo?

13. Enosmerno komuniciranje je primerno:

- a. Za komuniciranje v skupini
- b. Če oddajnik s tem doseže podrejenost sprejemnika
- c. Za enostavna sporočila
- d. Za zahtevnih skupnih nalogah

14. Navedite vsaj 3 značilnosti dvosmernega komuniciranja!

15. Katero komunikacijsko omrežje naj se pojavi:

- a. Na problemskem sestanku
- b. Na informativnem sestanku
- c. Ko skupina razpravlja o nogometni tekmi

16. Pojasnite nekatere pomembne ustne in pisne metode poslovnega komuniciranja!

17. Kaj vse zajema priprava na poslovni razgovor?

18. Kaj zajema priprava na sestanek (vsebinska in organizacijska)?

19. Kaj vse se dogaja med razpravo na sestanku? Kakšna je vloga vodje med razpravo?

20. Katere sestavine naj vsebujejo sklepi?

21. Katere so najpogostejše težave in ovire pri sestanku?

22. Kaj vsebuje priprava na pogajanje?

KAKŠNA JE KOMUNIKACIJA MED VAMI IN VAŠIM NADREJENIM?

Študenti delate v skupinah. Pogovorite se o spodaj navedenih vprašanih ter ugotovite ali ste v vaši skupini zadovoljni s komuniciranjem z vašim nadrejenim.

Ugotovite najpogostejša opažanja in jih zapišite. Določite poročevalca v skupini, ki bo predstavil vaše odgovore.

1. Kako pridete do večine podatkov o podjetju?
2. Ali vaš vodja stalno komunicira z vami, komunicira pogosto, včasih ali komaj kdaj? Opredelite časovno kako pogosto je to?
3. Ali je ta komunikacija v večini primerov enosmerna (vodja daje navodila) ali je med vami in vodjo vzpostavljena dvosmerna komunikacija?
4. Kakšne komunikacije se vaš vodja najpogosteje poslužuje:
 - govorno – (navodila, pogovor, sestanek, poslovno kosilo, itd.)
 - pisno – pisma (tudi e-maili), dopisi, poročila, prospekti
5. Kaj vam pomeni izraz »strategija podjetja«?
6. O čem niste bili dovolj obveščeni, pa bi želeli biti?
7. Kakšne vrste komunikacija je za vas najbolj učinkovita?

MOJE KOMUNIKACIJSKE SPOSOBNOSTI

Obkrožite odgovor, ki se najbolje sklada z vašim vedenjem.

	Zelo se strinja m	Se strinja m	Ne vem	Se ne strinjam	Sploh se ne strinjam
Ko odgovarjam, poskušam uporabljati primere in specifične podrobnosti	5	4	3	2	1
Nagibljam se k temu, da govorim več kot drugi	1	2	3	4	5
Če se mi zdi, da sogovornik ne razume, poskušam govoriti počasneje in bolj razločno	5	4	3	2	1
Včasih pozabljam, da imajo nekatere besede različne pomene	1	2	3	4	5
Ko posredujem odgovore, upoštevam dejstva in si izogibam občutkom	1	2	3	4	5
Nisem presenečen nad premori, kadar s kom govorim	5	4	3	2	1
Pri izražanju zelo pazim na to, da ne prihaja do motenj	5	4	3	2	1

Poslušanje in slišanje je eno in isto	1	2	3	4	5
Preden posredujem povratne informacije, moram biti prepričan, da si jih oseba želi	5	4	3	2	1
Izogibam se besedam »dobro«, »kar naprej« itd., ko kdo govori	5	4	3	2	1
Odgovore posredujem počasi, tako da imam več časa za premislek	1	2	3	4	5
Uživam v uporabi žargona in posebnih izrazov	1	2	3	4	5
Moje povratne informacije so osredotočene na to, kako bi lahko sogovornik uporabil moje zamisli	5	4	3	2	1
Govorica telesa je pomembna za govornika, ne za poslušalca	1	2	3	4	5
Tujke uporabljam samo, kadar govorim s strokovnjakom	5	4	3	2	1
Če sogovornik reče kaj napačnega, mu to takoj povem	1	2	3	4	5
Svoje ideje v glavnem posredujem v splošnih obrisih	1	2	3	4	5
Ko poslušam, na poskušam ocenjevati sogovornika	5	4	3	2	1

Vrednotenje vprašalnika:

Prenesite dobljene številčne odgovore, ki ponazarjajo posamezno sposobnost komuniciranja. Pazite na ustrezna vprašanja!

Posredovanje odgovorov	sposobnost poslušanja	sposobnost izražanja
1.	2.	3.
5.	6.	4.
9.	8.	7.
11.	10.	12.
13.	14.	15.
16.	18.	17.
Skupaj:	Skupaj:	Skupaj:

Označite z X vsako od treh lastnosti glede na dobljeno število na spodnjih lestvicah:

Posredovanje odgovorov:

Visoko 30 25 20 15 10 5 0 nizko

Sposobnost poslušanja:

Visoko 30 25 20 15 10 5 0 nizko

Sposobnost izražanja:

Visoko 30 25 20 15 10 5 0 nizko

Vse tri komunikacijske lastnosti skupaj:

Visoko 30 25 20 15 10 5 0 nizko

- Ocenite in utemeljite svoje sposobnosti komuniciranja
- Komentirajte sposobnosti drugih študentov
- Razpravljajte o kvaliteti komuniciranja v našem okolju (delovnem, domačem, študijskem,...)
Ugotavljajte kaj je možno spremeniti!

MOJE KOMUNIKACIJSKE LASTNOSTI

Pomembno je koliko znamo posredovati odgovore (povratna informacija), koliko smo sposobni poslušati in koliko smo spretni v izražanju.

Odgovorite še na naslednja vprašanja:

- Koliko ste zgovorna oseba?
- Kakšen poslušalec ste?
- Kako se slišite (izgovorjava: jasnost, razločnost, tempo, jakost)
- Ali znate sogovornike prepričati?
- Kako ravnate, da prepričate sogovornika?

NEKAJ PRIMEROV S PODROČJA GOVORICE TELESA

KRETNJA

Razprte dlani pri sogovorniku
Dlani za hrbtom
Dlan, obrnjena navzgor
Dlan, obrnjena navzdol
Roke in dlani na mizi
Iztegnjen palec
Stisnjena pest
Naprej obrnjene dlani
Dlani pokonci in vzporedno
Drgnjenje dlani ob dlan
Počasno drgnjenje dlani
Sklenjene roke
Trdno sklenjene roke
Roke v bližini obraza

OČI

Pogled naravnost
Povešen pogled

Mežikanje, utripanje z očmi

Na pol priprte oči
Zožene oči
Sijoč pogled
Razširjene, velike oči
Top, prazen pogled
Pogled mimo sogovornika

Pogled navzdol
Pogled navzgor
Umikanje pogleda

USTA

Poudarjeno zaprta
Močno stiskanje
Odprta
Odprta ves čas
Zaprta, ustna koticica malo dvignjena
Ustna koticica obrnjena navzdol
En ustni kot dvignjen
Spodnja ustnica med zobmi

OBRVI

Privzdignjene
Spuščene in namrščene
Pogosto privzdigovanje

POMEN

Odkritost, poštenost
Laganje, prikrivanje
Podrejenost
Avtoritarnost
Pripravljenost
Ukaz, grožnja
Napadalnost
Odpor, obramba
Distanciranje
Veselo pričakovanje
Premetenost, potuhnjenost
Samozavest
Frustracija, sovražnost
Prevara, laž, dvom, negotovost

MIMIKA OBRAZA

POMEN

Odprtost, čista vest, pošteni nameni, zaupanje
Potuhnjenost, zadržanost, neiskrenost, nevoščljivost, zavist
Zadrega, negotovost, slaba vest, lahko živčna motnja
Jeza, prizadetost, bolečina, obramba
Zbranost, odločnost, nezaupljivost
Radost, sreča, veselje, ponos
Zanimanje, osuplost, strah
Utrujenost, raztresenost, nezainteresiranost
Negotovost, zamišljenost, ošabnost, kaznovanje sogovornika
Ponižanost, predaja
Brskanje po spominu, zgražanje
Laž, neiskrenost, slaba vest, občutek krivde

POMEN

Redkobesednost, odklanjanje stika, odločnost
Strah pred stikom, občutljivost, odpor, jeza
Začudenje, presenečenje, strah
Pomanjkanje kontrole nad samim seboj
Samovšečnost, plehkost, sladkobnost
Energična obramba
Ošabnost
Sramežljivost, zadrega

POMEN

Presenečenje, začudenje, nejevernost
Jeza, zgražanje, gnus
Posmeh, šaljiv odnos, humor

ŠE NEKAJ DRUGIH PRIMEROV

- Kdor v pogovoru naslanja konice prstov ene roke na konice prstov druge roke, izdaja svoj občutek premoči
- Ženska, ki sedi s prekrižanimi nogami in vrti eno nogo v gležnju, se zanima za enega izmed navzočih moških
- Poslušalec, ki sedi s prekrižanimi nogami in naslanja brado v dlani, je kritičen in v dvomih
- Kdor sklone dlani pred ustni, težko molči
- Govornik, ki se med govorom z obema rokama drži za mizo pred seboj, je agresiven, vendar negotov in dolgovezen
- Kdor se z eno roko prijemlje za drugo roko ali za zapestje, je zadovoljen sam s seboj
- Kdor govori s prekrižanimi prsti, se trudi, da bi s poslušalci navezal čim pristnejši stik
- Surov stisk roke je izraz brezobzirnosti in bahavosti
- Kdor nam čvrsto, vendar brez pretiravanja seže v roko, je odkrit in zaupa sam vase
- Šibek stisk roke je znamenje človeka, na katerega je lahko vplivati
- Kdor pozdravi tako bežno, da se sogovornikove roke samo površno dotakne, je ravnodušen in vase zaprt
- Kdor meša sladkor in mleko v kavi ali čaju v nasprotno smeri urnega kazalca, torej v levo, doseže vse, kar hoče
- Kdor se usede in takoj prekriža roke na prsih, postavi predse pregrajo in se zapre vase
- Za hrbtom prekrižane roke kažejo, da se ta človek umika pred življenjem
- Kdor nekaj skriva, rad hkrati brezbrizno požvižgava, kljub vročini je oblečen v plašč, natakne si sončna očala ali napenja čeljustne mišice

Naloga: Nebesedna sporočila v komunikaciji

Vstopite v prostore (pisarno) nekega podjetja in se soočate z opisanimi situacijami. Kako bi jih razumeli? Napišite!

1. prodajalec, h kateremu ste prišli, gre iz pisarne mimo vas, ne da bi vas pogledal v oči.
.....
2. Zastopnik sedi na stolu s prekrižanimi rokami in nogami.
.....
3. Pri pozdravu vam močno stisne roko.
.....
4. Hitro vam pride nasproti.
.....
5. Roke ima za hrbtom.
.....
6. Ukvarja se z drugimi stvarmi.
.....
7. Kaže brezizrazno mimiko.
.....
8. Na mizi leži polno neurejenih papirjev.
.....
9. Moški sedijo z zrahljanimi kravatami in odpetimi zgornjimi gumbi na srajcah.
.....
10. Nekdo me »meri« s pogledom od nog do glave.
.....

11.2 Vaje – 2. poglavje – Poslovno komuniciranje

Ponovitev teorije – poglavje o poslovnem komuniciranju

1. Katero komunikacijsko omrežje naj se pojavi:
 - a. Na problemskem sestanku
 - b. Na informativnem sestanku
 - c. Ko skupina razpravlja o nogometni tekmi
2. Pojasnite nekatere pomembne ustne in pisne metode poslovnega komuniciranja!

3. Kaj vse zajema priprava na poslovni razgovor?

4. Kaj zajema priprava na sestanek (vsebinska in organizacijska)?

5. Kaj vse se dogaja med razpravo na sestanku? Kakšna je vloga vodje med razpravo?

6. Katere sestavine naj vsebujejo sklepi?
7. Katere so najpogostejše težave in ovire pri sestanku?

8. Kaj vsebuje priprava na pogajanje?

1. naloga – postavljanje vprašanj

Spremenite naslednja vprašanja v smeri odprta/zaprta in obratno

Ali je to v zvezi z našo kampanjo?

Kaj meniš, da bi moral narediti?

Ali hočeš črnega ali belega?

Ali zadoščata dve luči?

Ali si govoril z g. Novakom in g. Drevom?

Kdaj si naročil blago?

Ali je Alenka zadolžena za pritožbe?

Kdaj boste imeli ta izdelek ponovno na zalogi?

Ali se vam ne zdi, da je uvedba premakljivega delovnega časa sporna?

Kateri dan vam odgovarja, ponedeljek ali petek?
Zakaj ne dobim nikoli odgovora od vašega
oddelka za stranke?
Ali vas lahko pokličem jutri?

2. vaja - POSLOVNI BONTON (osebna kakovost, kakovost organizacije)

Obleka:

- izraža odnos do drugih, poklica in sebe
- pomembno vpliva na uspešnost dela
- velikokrat je simbol poklica

Pozdravljanje:

- je izraz spoštovanja
- biti mora prisrčno
- jasno in glasno, dodamo nasmeh
- pozdrav je še bolj spoštljiv, če se rokujemo
- moški pozdrav starejšega
- moški pozdravi žensko
- podrejeni pozdravi nadrejenega
- oseba, ki vstopi v nek prostor, vedno pozdravi prva, ne glede na to, ali je nadrejena ali podrejena
- pri prvem stiku s sodelavci je pozdrav »dober dan« najprimernejši
- pozdrav naj bo izrečen jasno in glasno
- pozdravu dodamo ljubezniv nasmeh, rahel poklon glave ali kretnje roke

Rokovanje:

roko ponudi:

- višji na položaju nižjemu (nadrejeni podrejenemu)
- ženska moškemu (izjema: mlada ženska začetnica ne ponudi roke starejšemu moškemu, posebej ne nadrejenemu)



- starejši mlajšemu
- gostitelj gostu
- stisk roke ne sme biti mlahav ali premočan

Predstavljanje:

- nadrejeni predstavi novega delavca sodelavcem
- ko pridemo poslovno v podjetje, kjer nas ne poznajo se predstavimo: »Dovolite, da se predstavim, sem ...« Lahko navedemo svojo funkcijo in ime podjetja, kjer smo zaposleni.
- Mlajša oseba se predstavi starejši
- Moški se predstavi ženski
- Podrejeni pove nadrejenemu svoje ime
- V poslovnem svetu v skupini pristopimo posamično k vsaki osebi in vsakokrat povejmo svoje ime
- Vsaka ženska je gospa (gospodična je le tista, ki to izrecno želi biti)

Tikanje, vikanje:

- starejše in nadrejene vikamo
- tikanje predlaga: starejši mlajšemu, nadrejeni podrejenemu, ženska moškemu

Temelji olike:

1. koristnost: vedemo se tako, da drugim ne povzročamo škode, po možnosti pa prinesemo kaj koristi
2. poštenost: naravna, iskrena, nenarejena, prava vljudnost
3. prijetnost: prikupnost, svežina, podjetnost, vedrost, skladnost v vedenju

3. vaja - BONTON V KOMUNICIRANJU

Delo naj poteka v skupinah. Skupina razpravlja o primernem vedenju v navedenih situacijah. Poročevalec poroča o ugotovitvah.

Postopek: predstavljajte si, da imate dilemo kako se vesti v nekaterih situacijah. Kako bi se morali vesti, da bi vas drugi ocenili kot olikane? Izpostavite dejavnike, ki vplivajo na koristnost, poštenost in všečnost vedenja v podanih situacijah.

Situacije:

- Kako naj se predstavim na večjem sestanku
 - Kako naj sedim za mizo pri poslovnem razgovoru
 - Kaj obleči, ko grem na razgovor za zaposlitveni razgovor, poslovno kosilo,...
 - Kako naj se rokujem, ko pridem prvič na novo delovno mesto
 - Odhajam na usposabljanje v neko inozemsko podjetje. Kaj vse moram vedeti in upoštevati, da me bodo imeli za olikanega
 - Kako naj naslavljam sodelavce (svojo vodjo, tajnico)
 - Kako naj izrazim hvaležnost za uslugo, ki mi jo je naredil nadrejeni
 - Pozabil sem ime poslovnega partnerja, s katerim sem se pravkar seznanil-a
- ❖ Presodite, v kolikšni meri ste se pri presoji vedenja v omenjenih primerih lahko oprli na tri temelje olike?
 - ❖ Kako vidite oliko v našem okolju, npr.: v šoli, doma, v restavracijah, v trgovinah, v bolnišnicah, v podjetjih, ipd.
 - ❖ Katera splošna pravila olikanega vedenja pogosto ljudje ne poznajo ali ne upoštevajo?
 - ❖ Kako bi to rešili?

4. **Naloga:**

Preizkusiti različne načine komuniciranja in ugotavljanje vrednosti posameznega načina s pomočjo poizkusa.

- Pripomočki: določeno sporočilo prenašamo na več načinov.
- Postopek: študenti oddajniki posredujejo sporočilo študentom- sprejemnikom na različne načine
 - Besedna pisna komunikacija (sporočilo je napisano na list, ki ga oddajnik brez razlage odda sprejemniku)
 - Nebesedna komunikacija (oddajnik posreduje sporočilo samo s pomočjo gibov in mimike)
 - Besedna komunikacija – osebna: oddajnik posreduje sporočilo sprejemniku v neposrednem kontaktu
 - Besedna komunikacija – neosebna: oddajnik odda sporočilo sprejemniku preko telefona.

5. **Naloga:** V preglednico vpišite opažanja: značilnosti posameznega komuniciranja, prednosti, pomanjkljivost, primernost za spodaj navedene primere

Vrsta komunikacije	Značilnosti	Prednosti	Pomanjkljivosti	Primernost
Preko telefona				

Besedno – pisno

Besedno – govorno

Preko interneta

Sporočilo na mobitelu

Ugotovitve:

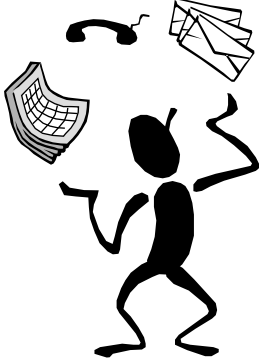
1. ocenite vse prikazane načine komuniciranja (prednosti, pomanjkljivosti)
2. kako lahko odpravimo pomanjkljivosti določene vrste komuniciranja?
3. ugotavljajte v katerih delovnih ali medosebnih situacijah bi prišle bolj v poštev ene, v katerih druge oblike komuniciranja? Navajajte primere za vsako vrsto komuniciranja!

7. **naloga: Sporočila: Vsaka skupina naj pripravi ustrezno pisno sporočilo**

1. skupina: pozanimajte se, če podjetje proizvaja določene dele, ki jih nujno rabite za popravilo stroja in kdaj bi jih lahko dobavili (povpraševanje)
2. skupina: sklicujete sestanek z eno samo točko dnevnega reda: disciplina na delovnem mestu
3. skupina: vabite vse zaposlene, da se udeležijo kostenjevega piknika
4. skupina: niste bili zadovoljni z izvedbo predavanja o kakovosti, zato se pritožite in želite, da vam polovico kotizacije vrnejo
5. skupina: kupec je zamudil s plačilom računa, zato ga vljudno opomnite na rok plačila

6. pri kontroli nabavljenega materiala ste ugotovili slabo kakovost, zato material reklamirate
7. želite pridobiti nove stranke za vaše storitve (blago), zato pripravite reklamno sporočilo

8. vaja: TELEFONSKO KOMUNICIRANJE



SEDEM ZLATIH PRAVIL TELEFONSKEGA SPORAZUMEVANJA:

- Kličite ob primerni uri
- Po pozdravu se najprej predstavite
- Vaš glas naj bo primeren
- Spoštujte sogovornika
- Poslušajte sogovornika
- Med telefoniranjem ne počenjajte nič drugega
- Pogovor naj bo kratek in jedrnat

Vaja: v skupinah razložite teh sedem pravil. Vsaka skupina predstavi po eno pravilo.

9. PISNO KOMUNICIRANJE

1. naloga: skupine sestavijo dopise z naslednjimi vsebinami:

- Povpraševanje – kupiti želite 2000 fasciklov format A4, širina 8 cm pri podjetju Birografika, d.o.o. Ljubljana. Zanimате se tudi za prodajne pogoje in rok dobave.
- Ponudbo – sestavite ponudbo, v kateri se zahvaljujete za dopis z dne in ponudite 600 buteljk po 0,7 litra renskega rizlinga po ceni za buteljko. Plačilo v roku 30 dni po prejemu blaga
- Naročilo – Pri špediciji BB, s.p. naročite prevoz kontejnerja s tovornjakom. Določite datum in relacijo ter ponovite ustno dogovorjeno ceno prevoza.
- Reklamacijo – vrtni stoli, ki smo jih prejeli, so poškodovani. Embalaža je nepoškodovana, zato predvidevate, da je do poškodbe prišlo že pri dobavitelju.
- Prošnjo za sprejem na delovno mesto
- Življenjepis

2. naloga: Izvedba sestanka

- **PROBLEMATIKA:** S to vajo se preizkusimo in se potrudimo pripraviti in izvesti dober sestanek.
- **NALOGA:** Prva skupina organizira sestanek proizvodnega obrata glede neizpolnjevanja planirane proizvodnje, kakovost, dodatna naročila,... Druga skupina organizira sestanek sindikata. Teme so lahko tudi drugačne, če se skupina tako odloči.
- **Vaja je razdeljena v tri dele:**
 - prvi del: priprava na sestanek
 - drugi del: izvedba sestanka
 - tretji del: analiza in ocena sestanka
- **PRIPOMOČKI:**
 - Navodila za pripravo iz izvedbo sestanka
 - Vprašalnik za ocenjevanje sestanka

POSTOPEK: - Priprava na sestanek:

- Izberite vodjo sestanka
- Skupaj opredelite cilje sestanka
- Pripravite spored sestanka – dnevni red s trajanjem, nosilci posameznih točk
- Okvirno določite kaj je treba storiti
- Določite vloge, ki jih boste igrali na sestanku
 - Kdo skrbi za kaj, kdo je za kaj določen – katero področje zastopa
 - Vodja premisli, kdo mu lahko pomaga in se o tem pomeni z vsakim
 - Vsak udeleženec premisli o svoji vlogi
- Določite kraj, čas in prostor, v katerem bo sestanek.
- Izdelajte vabilo
- Poskrbite za pisanje zapisnika

Navodila udeležencem sestanka:

- Upoštevajte zaporedne korake pri obravnavi teme sestanka
- Upoštevajte oliko v komuniciranju, še posebej v razpravi
- Ne pozabite izdelati sklepe (obvezne sestavine sklepa!)
- Skupaj napišite zapis sestanka (upoštevajte kaj mora vsebovati)!

Navodila opazovalcem in ocenjevalcem sestanka:

1. Je bil sestanek dobro pripravljen?
2. So vsi udeleženci poznali cilj sestanka?
3. So imeli udeleženci o svojih vlogah in nalogah jasno predstavo?
4. Je vodja sestanka pozdravil in predstavil udeležence?
5. Je vodja upošteval zaporedne korake?
6. Je vodja dobro vodil razpravo?
7. So imeli udeleženci možnost izraziti svoje mnenje?
8. So udeleženci lahko vplivali na odločitve?
9. So udeleženci prekinjali drug drugega?
10. Je vodja omejeval brezplodne razprave?
11. Je vodja spodbujal zadržane, molčeče udeležence?
12. Je vodja umirjal preveč zgovorne?
13. So udeleženci aktivno poslušali sogovornike?
14. So zapisovali vse predloge?
15. Je vodja na koncu povzel sklepe?

16. Je vodja določil roke, nosilce in način izvedbe sklepov?
17. So naredili zapisnik sestanka?
18. Je sestanek dosegel svoj namen?

VABILO NA SESTANEK

Vabimo vas na sestanek _____, ki bo

Dnevni red:

1. Pregled prisotnosti vabljenih
2.
3.
4.

Sestanek bo trajal predvidoma do _____ .

Sestanek bo vodil

Vabljeni:

Lep pozdrav

Podpis

Priloge:

ZAPISNIK SESTANKA VSEBUJE:

- Dan, uro in trajanje sestanka
- Udeležence in upravičeno odsotne
- Kratek spored sestanka (dnevni red)
- Sklepe (vsak sklep naj ima opisano vsebino ter naj da jasne odgovore na "petero k":
 - Kaj
 - Kdo
 - Kdaj
 - Kje
 - Kako
 - Vsebuje naj številke, roke, dejstva!

JAVNI NASTOP:

1* **PROBLEMATIKA:** Javni nastop terja dobro vsebinsko pripravo. Govorec se mora zavedati svojih prednosti in slabosti in se zato še dodatno pripraviti. Govorniške sposobnosti nastajajo skozi vajo in izkušnje.

2* **NALOGA:**

3* Priprava in izvedba krajšega javnega nastopa

4* Spremljati in ovrednotiti javne nastope drugih študentov

5* **PRIPOMOČKI:**

6* Pripravljen 5 - 7 minutni javni nastop

7* Tabela lastnosti za ovrednotenje nastopov

8* **POSTOPEK:** Vsakdo v skupini pripravi kratko sporočilo, razlago ali predstavitev česa, ki naj traja 5 do 7 minut. Ostali člani skupine opazujejo nastop in si beležijo svoja opažanja.

9* **UGOTOVITVE:**

Pojasnite rezultate in zaključke, ki ste jih dobili med vajo.

Obrazec: OCENA JAVNEGA NASTOPA ZA (ime in priimek): _____

VIZUALNO:

Glava: dvignjena, spuščena, občasno dvignjena
Pogled: k vsem, k enemu, mimo poslušalcev
Mimika: izrazita, včasih se pokaže, ni opaziti
Ramena: dvignjena spuščena
Kretnje nog: ves čas stoji pri miru, ves čas se giblje, malo se giblje

AVDITIVNO:

Tempo: enakomeren, neenakomeren
Jakost: močna, ustrezna, šibka
Izgovorjava: jasna, razločna, nerazločna, nejasna, zamolkla
Premori: brez premorov, ustrezni premori, preveč/predolgi premori
Oči: živahne, pogled le v eno smer, počasno premikanje razvade (napišite!):

KINESTETIČNO:

Zavzeto: da premalo nič
Navdušeno: da premalo nič
Prepričljivo: da premalo nič

11.3 Vaje – 3. poglavje – Človeški viri v organizaciji

KO IŠČETE ZAPOSLOITEV, je dobro vedeti:

Kdo odloča o
Kaj bo vplivalo
kandidata?

VAŠA GLAVNA NALOGA PRED PRIJAVO

zaposlovanju?
na izbiro

Katera znanja in veščine podjetje pričakuje?

Kaj podjetje

- Ne hvalite se preveč, pa tudi preskromni ne bodite
- Vedno imejte v mislih: delodajalec išče osebo, ki bo koristila podjetju, in ne

Kaj so delovne naloge

osebe, ki bo zgolj zapolnila delovno mesto

- Vaša vloga za zaposlitev naj rešuje problem podjetja in ne vašega problema brezposelnosti

- Vaša glavna naloga **pred prijavo za delovno mesto je raziskati, kaj podjetje dejansko potrebuje, kdo odloča o zaposlovanju, kaj so delovne naloge razpisanega mesta, katera znanja in veščine podjetje pričakuje in kaj bo vplivalo na izbiro kandidata.**
- **Poskrbite, da se boste predstavili kar najbolje. Pogovor se začne v trenutku, ko stopite v pisarno. Ravnate se lahko po naslednjih pravilih:**
 - **Bodite točni:** bolje priti pol ure prej in čakati, kot zamuditi pet minut, in pustiti druge, da čakajo na vas. Če zamudite zaradi višje sile, se opravičite. Če na pogovor ne morete priti, pravočasno sporočite in zaprosite za drug termin, vendar je najbolje, če vam tega ni treba storiti
 - **Bodite vljudni:** z vratarjem in s tajnico. Skušajte biti nasmejani in glejte ljudem v oči. Če vam kdo ponudi roko, jo sprejmite in se rokujte po bontonu (rokujemo se na kratko 3 do 4 sekunde, stisko roke mora biti močan, vendar ne premočan, ob tem sogovornika gledamo v oči. Rokujemo se v višini komolcev)
 - **Ne sedite, dokler vam tega ne ponudijo.** Sedite normalno, ne preveč sproščeno in ne preveč zadržto
 - **Sogovornika poskušajte prepričati o svojih sposobnostih.** Dokaze prinesite s sabo. Ne hvalite se preveč, pa tudi preskromni ne bodite
 - **Pokažite, da vas zanima, kaj vam pripoveduje sogovornik.** Preden pridete na razgovor, se o podjetju pozanimajte
 - **Na vsa vprašanja odgovarjajte kratko, jasno in brez ovinkarjenja.** Sogovornika glejte v oči – to daje vtis iskrenosti in zaupanja. Trema vam ne sme vzeti poguma, to se dogaja tudi drugim
 - **Tudi vi postavite vprašanja.** Poizvedite vse o pogojih dela, o možnostih za napredovanje, ... Če se vam plača zdi nizka, povprašajte po možnostih povišanja
 - **Druga vprašanja glede plače prihranite za konec pogovora.** V velikih podjetjih so namreč delovna mesta sistematizirana, pri zasebnikih pa se lastnik zaveda, koliko je določeno delovno mesto vredno
 - **Ne gledajte na to, ali že veste, če si tega delovnega mesta želite ali ne, se poslovite vljudno.** S kakšnim priložnostnim stavkom namignite, da vam je pogovor koristil. Če vam sogovornik ponudi roko, jo sprejmite in se pri poslavljanju malce priklonite ter nasmehnite. Pisni ali telefonski odgovor lahko pričakujete v dogovorjenem roku. Če v tem času ne dobite odgovora, pokličite sami.

Vedno naredite natančno analizo o tem, kakšen problem ima delodajalec, da išče novega sodelavca

Zloženska Mojedelo.com

Zavod za zaposlovanje:

http://www.mg.gov.si/fileadmin/mg.gov.si/pageuploads/razpisi/JN/DT/Predstavitev_borza_dela_081.ppt#30
4,5, Organizacijske enote

www.mojasluzba.si – iskanje nove zaposlitve

Pisna naloga:

Študenti se radelijo v skupine. Vsaka skupina ima svojo zadolžitev:

1. skupina: priprava razpisa prostega delovnega mesta za objavo v časopisu
2. skupina: priprava prijave na razpis prostega delovnega mesta na osnovi objavljenega časopisnega oglasa
3. skupina: priprava življenjepisa
4. skupina: obvestilo o sprejetju na novo delovno mesto (zavrnitvi)

11.4 Vaje – 4. poglavje – Organiziranje dela in časa

Ponovitev snovi

1. Organizacijska struktura ureja:
 - a. Kaj delati
 - b. Kako delati in kaj
 - c. kdo je za kaj pristojen
 - d. Kdo sme komu dajati navodila
2. Grafično organizacijsko strukturo prikažemo v _____ podjetja.
3. Potek poslovanja podjetja urejamo z organizacijskim _____.
4. Kaj je zajeto v opisu delovnega mesta in kaj v opisu delavca (izpolni tabelo):

Opis delovnega mesta:	Opis delavca:

5. Prikažite krivuljo dela in jo opišite!

6. Navedite prednosti posameznega delovnega časa:

Togi del. čas	Spremenljivi del. čas	Svobodni del. čas

7. Uspešen vodja zna _____ in _____.

Vaja:

- ❖ Spoznavanje lastne učinkovitosti v času ter obvladovanje časa in s tem organiziranja in urejanja dela
- ❖ Spoznati pomen organiziranega delovanja vodij kot pogoj za kvalitetno vodenje in organiziranje delovne skupine

Postopek

Prvi del: Učinkovitost v času

Vprašalnik 1: Kako izrabljate svoj čas (opredelite se do naslednjih vprašanj)

	DA	Včasih	NE
Ali uporabljate svoj čas tako, kakor v resnici želite?			
Ste pogosto pod pritiskom in delate tisto, česar ne delate radi?			
Ali ob svojem delu čutite zadovoljstvo?			
Ali je vaš delovnik daljši kakor delavnik vaših kolegov?			
Ali zaradi preobilice zadolžitev občutite stres?			
Ali vas obremenjuje občutek, da bi lahko delali bolje?			
Ali pri svojem delu uživate?			
Si znate zagotoviti obdobje miru, kadar ga potrebujete?			
Ali sodite, da obvladujete porabljanje svojega časa?			
Ali za svoje telesno kondicijo redno in načrtno skrbite?			
Ali si lahko privoščite dolg konec tedna, kadar si zaželite?			
Ali težave in neprijetne naloge odlagate?			
Ali imate občutek, da morate nenehno početi kaj koristnega?			
Ali imate slab občutek, če kdaj prej prekinete delo?			

Presodite odgovore. Ugotavljajte kaj, kako in kdaj lahko kaj spremenite!

Naloga: Metode ugotavljanja uspešnosti delavca

- OPISNA OCENJEVALNA LESTVICA** - ocenjevalec mora izbrati opis ocenjevanega pojava, ki ustreza opisu ugotovljene uspešnosti.

Primer:

Ocenite delavčevo (svojo) kvaliteto dela tako, da obkrožite številko stopnje, ki ustreza posameznemu opisu.

STOPNJA	OPIS STOPNJE
1. stopnja	Kvaliteta opravljenega dela je nizka, povezana z mnogimi napakami.
2. stopnja	Kvaliteta opravljenega dela je nekoliko večja, saj je nekaj manj napak.
3. stopnja	Kvaliteta opravljenega dela je srednja, s samo nekaj napakami.
4. stopnja	Kvaliteta dela je relativno dobra in tudi napake so v okviru pričakovanja.
5. stopnja	Kvaliteta dela je odlična, napak skoraj ni.

2. **PRIMERJAVA V PARIH** – ocenjevalec primerja vedno samo dva delavca. Pri tem mora označiti tistega delavca, ki je uspešnejši od obeh.

Najprej se izpišejo vsi pari, ki prihajajo v poštev za primerjavo. Število dvojic izračunamo po formuli:

$$\text{št. dvojic} = \frac{N(N-1)}{2}$$

Primer: Imamo 3 delavce: Janeza, Ivana in Toneta, ki jim je s primerjavo v parih treba ugotoviti vrstni red uspešnosti.

Postopek:

- Po formuli lahko sestavimo 3 dvojice.
- Na list papirja izpišemo vse dvojice
- Vsako dvojico prepíšemo na svoj kartonček in pri tem vrstni red premešamo
- Kartončke dobro premešamo in položimo pred ocenjevalca z zahtevo, da naj v paru podčrta tistega delavca, ki je po njegovem mnenju uspešnejši. Npr.:
Janez – Ivan Ivan – Tone Tone – Janez
- Rezultate vnesemo v preferenčno tabelo. Z x označimo, da je delavec v vrsti uspešnejši od delavca v koloni z 0 pa označimo nasprotno.

	Janez	Ivan	Tone	T	T ²	Rang
Janez		X	X	2	4	I.
Ivan	0		X	1	1	II.
Tone	0	0		0	0	III

Vaja: Sestavite preferenčno tabelo, če je uspešnost treh delavcev takšna: Janez – Ivan, Ivan – Tone, Tone – Janez

11.5 Vaje – 5. poglavje – Motivacija in motiviranje

Ponovitev snovi

Razložite motivacijske teorije in navedite v čem je njihov pomen za vodjo:

Maslow

Herzberger

Problemska

Frommova

Razložite plačilno piramido!

Naloga

Na kakšen način lahko v podjetju vzpodbujajo in vzdržujejo motivacijo?

- Pričakovanja: _____
- Enakost: _____
- Pravičnost: _____
- Pohvala in graja: _____
- Poznavanje rezultatov dela: _____
- Tekmovanje: _____
- Sodelovanje: _____
- Plača: _____

Vaja: Odkrivanje zadovoljstva pri delu

PRIPOMOČKI: Začetne trditve za merjenje zadovoljstva

POSTOPEK: Spodaj je navedenih 10 nedokončanih stavkov. Nadaljujte stavke s tistimi mislimi, ki se vam porodijo ob prebrani ali povedani začetni misli. Dodajate lahko še druge začetne misli, ki pa naj bodo v povezavi z zadovoljstvom na področju, ki ga ugotavljate.

1. Ko pomislite na delo, ...
2. Od svojega pričakujem pričakujem,
3. Pri delu se najpogosteje počutim,
4. Medtem, ko delam,
5. Od mene pri delu pričakujejo,
6. Menim, da je moje delo
7. Ko odhajam v službo,
8. Ko pomislim na službo,
9. Verjamem, da
10. Sebe vidim kot

UGOTOVITVE:

Razpravljajte o zadovoljstvu z delom v povezavi z:

- ustreznostjo izbrane službe
- motiviranostjo za delo na delovnem mestu
- uspešnostjo pri delu
- pričakovanji, ki jih imate v zvezi z delom

11.6 Vaje – 6. poglavje – Vodenje

Vaja: Spoznavanje in opredeljevanje lastnosti vodij

Ocenite lastnosti vodij z ocenami od 1 do 10 glede na to, katere lastnosti bi si bolj ali manj želeli pri svojem vodji. Ocena 10 pomeni najbolj zaželeno lastnost. Vsako oceno lahko uporabite samo 2-krat. Svojo oceno vpišite v stolpec individualna ocena, v stolpec skupna ocena pa vpišite povprečno oceno lastnosti glede na ocene ostalih študentov v skupini.

Lastnost	Individ. ocena	Skupna ocena
Ambiciozen		
Domiseln		
Hladnokrven		
Inteligenten		
Iskren		
Neodvisen		
Odločen		
Pogumen		
Pošten		
Pravičen		
Pripravljen sodelovati		
Se zavzema za druge		
Skrben		
Sposoben (splošno)		
Širokosrčen		
Zanesljiv		
Zna gledati naprj		
Zna navduševati druge		
Zrel		
Zvest		

(povzeto po Možina, S., Uspešno vodenje)

1. Primerjajte rezultate rangiranja svojih kolegov z vašimi. Navedite in pojasnite možne razloge za razlike!
2. primerjajte izbrane lastnosti v vaši skupini z ostalimi študenti in izberite 5 tipičnih lastnosti, ki so se pri večini pojavljale kot najbolj pomembne
3. kakšen odnos naj ima vodja do sodelavcev? (prijateljski, sodelovalen, ukazujoč, odnos bolj pomembnega do manj pomembnega, ipd)
4. kako pokaže, da jim zaupa (ali da jim ne zaupa)?
5. ali svoje sodelavce naj vključuje pri odločanju?
6. ali ga naj zanimajo tudi življenjske razmere njegovih sodelavcev? Kje se to opazi?

7. katere vire moči naj pretežno uporablja za vodenje?

Vaja: Neorganizirani vodja

Navodilo:

Preberite uvodno zgodbo in poskušajte odgovoriti kaj bi vi povedali Andreju, če bi bili njegov nadrejeni. Na kratko opišite vaša opažanja.

Andrej je bil sposoben in prizadeven strokovnjak. Napredoval je za vodjo skupine petih, poklicno dobro usposobljenih delavcev, ki so opravljali zelo podobno delo, kot on sam pred napredovanje.

O svojem novem delovnem mestu je začel razmišljati takole:

»Napredoval sem, ker sem znal odlično opraviti vse prejšnje delovne naloge, ki so mi jih naložili. Zato moram gotovo znati delo bolje in hitreje opraviti, kot vsi moji podrejeni. Izuril jih bom, če bom imel za to le še kaj časa, zdaj pa je najbolje, da se osredotočim na delo in ga opravim.«

Andrej ni prenesel nobene naloge na sodelavce. Vse delo je opravil sam. Polagoma mu je neprestano naraščalo število delovnih ur, tako da je bil vedno manj in manj na razpolago svojim sodelavcem, pa tudi svojemu šefu, s katerim bi moral koordinirati svoje delo. Na podrejene je prenesel le najbolj rutinska dela, o delu jih ni poučil, zato so dejansko le malo vedeli o tekočih nalogah, ki jih mora opravljati oddelek. Sodelavci so postajali vedno bolj nezadovoljni. En delavec je odpovedal službo, ker je takšen način postal zanj ovira za osebni razvoj. Andrej je bil prezaposlen, da bi se ob vsem ukvarjal še s kadrovanjem novega sodelavca za nadomestilo. Tudi njegov šef je opazil, da ima vleike težave z usklajevanjem dela, zato ga je poklical na razgovor o njegovem dleu in težavah pri tem.

Rešitev Andrejevih problemov:

Naloga: Preverjanje (delegiranje) nalog v delovnem okolju

V preglednici imate navedenih nekaj nalog, ki jih lahko v delovnem okolju opravljajo vodje. Dopišite jih še sami ter jih razlikujte glede na zahtevnost (rutinske/kreativne) ter glede na nujnost (nujne/pomembne) tako, da to označite v ustrezno kolono. Presodite tudi ali je možno, da vodja v primeru preobremenjenosti katero od navedenih nalog poveri sodelavcem (delegirana). Svojo presojo utemeljite.

Delovne naloge	Rutinska R	Kreativna K	Nujna N	Pomembn a P	Delegirana D
Pregled zalog materiala					
Kontrola kakovosti izdelkov					
Nagrajevanje delavcev					
Vodenje informativnih sestankov					
Reševanje problema ob napaki na stroju					
Kontrola izplačil nadurnega dela					
Reševanje konfliktov v zvezi z delom					
Nabava novega stroja					
Optimizacija delovnih postopkov					

Rešitev: V skupinski diskusiji utemeljite svoje presoje!

Ugotavljajte tudi kaj so največje ovire v zvezi z delegiranjem nalog. Zapišite te ugotovitve.

Naloga: Določitev vrste moči vodej

Določite vrste moči menedžerjev pri naslednjih primerih:

1. Za nadpovprečno uspešno delo v zadnjem letu vodja predlaga delavca za napredovanje:

2. zaradi ponavljajočih napak pri delu vodja delavcu odbije 5% pri plači _____
3. za nerešljive probleme vodja vedno pozna rešitev: _____
4. delavci so zelo zadovoljni z vodjem in ga želijo tudi posnemati: _____
5. Zaradi opravljanja dodatnih delovnih nalog, ki so nastale kot posledica izrednega naročila, vodja delavcu doda 15 % stimulacijo _____
6. Delavec se med delovnim časom pogosto zadržuje v sosednjih prostorih, zato ga vodja pokliče na razgovor in mu postavi pravila, ki jih mora v bodoče upoštevati _____
7. Vodja obravnava vse delavce enako, zato je med njimi zelo priljubljen _____
8. Podrejeni pri reševanju nastalega problema vodjo prosijo za mnenje in pomoč

11.7 Vaje – 7. poglavje – Skupine in timi

Ponovitev snovi: odgovorite z DA ali NE

1. Vodje timov spodbujajo vključevanje vsakega člana v timsko delo in pričakujejo, da bo prevzel nase odgovornost za svoje prispevke k uspehu celote.
2. če nameravate sestaviti močan tim in kar se da najbolj izrabiti sposobnosti sodelavcev, ni potrebno izboljšati vaše lastne sposobnosti
3. Ljudje delajo bolj učinkovito, kadar čutijo, da delajo zase ali za svojo organizacijo.
4. Ko tim kot celota doseže uspeh, ga dosežejo tudi vsi posamezniki, ki so v njem sodelovali.
5. izbira sposobnih ljudi, ki znajo dobro delati, že na začetku deluje v prid timskega načinu dela.
6. Prizadevanje za izpeljavo naloge se med člani poveča, če jih vodja pritegne k skupnemu načrtovanju, k postavljanju ciljev in reševanju problemov.
7. Vodja pomaga usposabljanje član v timu in jim svetuje, kako naj uporabijo pridobljeno znanje pri delu.
8. Timi se bolj ukvarjajo z doseganjem postavljenih ciljev, kakor z neplodnimi razpravljanji.
9. zaupanje je nepomemben dejavnik v večini primerov, povezanih s timskim načinom dela.
10. Člani tima morajo spoznati vse, kar je povezano z delom, ki ga opravljajo.
11. Konkurenca in konflikt sta v timu ustvarjalna dejavnika, če ju le pravilno nadzorujemo in ju znamo hitro pravilno usmeriti.
12. Sproščeno komuniciranje bo v timu spodbudilo medsebojno razumevanje, priznavanje individualnih razlik in ga motiviralo k vzajemnemu sodelovanju.
13. Člani tima sodelujejo pri sprejemanju odločitev, toda vodji priznavajo pravico, da odloča sam, kadar ni med njimi soglasja ali če je položaj kritičen in terja takojšnje ukrepanje.
14. pri uspešnih timih je potreba po priznavanju uspeha in pohvalah majhna.
15. samopreverjanje in disciplina sta stranska produkta timskega načina dela.

Vaja št. 1:

- ❖ Ugotoviti ali je delo v skupini bolj učinkovito od dela posameznika.
- ❖ Spoznavati dinamiko in vpliv dogajanja v skupini na uspešnost skupine

ZGODBA:

Letalo z osmimi potniki je moralo zaradi hudega neurja pristati na planoti v Andih na nadmorski višini 2000 m.

Ostanki letala in ostali predmeti na letalu so raztreseni po okolici. Najmanj poškodovana je pilotska kabina. Nepoškodovanih posameznih predmetov pa je 15: kosi oblačil, trije plastični krožniki, vrečka s sladkorjem, sedež aniona, letalski obrok hrane, kompas, večji kos plastificiranega platna, zavojček cigaret, zemljevid, petdeset metrov vrvi, signalna pištola, steklenica whiskeya, volnena odeja, vžigalnik, vrata aviona.

Na tej višini je temperatura močno pod ničlo – podnevi okrog 20 stopinj, ponoči pa še nižja. Preživeli se morajo znajti v teh okoliščinah. Pomagajo si s predmeti, ki so jim ostali.

POSTOPEK:

- ❖ Dobro preberite zgodbo, nato si natančno oglejte spisek 15-ih nepoškodovanih predmetov. Pomislite kako pomembni so ti predmeti za vaše preživetje.
- ❖ Svoje odgovore rangirajte od 1 do 15 (1 je napomembnejše)in vpišite rezultat v stolpec »individualni odgovor«
- ❖ V skupinah po 5 rangirajte odgovore še kot skupina in rezultate vpišite v stolpec »odgovor skupine«.
- ❖ Skupina na osnovi razprave določi le en rang, s katerim se strinjajo vsi člani.
- ❖ Vodja skupine vam bo prebral ekspertno mnenje o tem, kako pomembni so posamezni predmeti – te vrednosti vpišite v stolpec »pravilni odgovor«.
- ❖ Poiščite »individualno napako«, to je razliko med individualnim odgovorom in dejanskim odgovorom (absolutna vrednost). Poiščite tudi »napako skupine«, ki jo predstavlja razlika med odgovorom skupine in dejanskim odgovorom (absolutna vrednost).

Kategorija	Individualna	Individualni	Pravilni	Odgovor	Napaka
------------	--------------	--------------	----------	---------	--------

	napaka	odgovor	odgovor	skupine	skupine
Kosi oblačil					
Plastični krožniki					
Sladkor (1 kg)					
Sedež aviona					
Obrok hrane					
Kompas					
Plastific. platno					
Zavoječnik cigaret					
Zemljevid					
Vrv (50 m)					
Signalna pištola					
Steklenica whiskeya					
Volnena odeja					
Vžigalnik					
Vrata aviona					
Vsota napak					

Izračunajte:

- ❖ Vaša individualna napaka (vsota):
- ❖ Povprečna individualna napaka v skupini (vsota individ.napak:število članov v skupini):
- ❖ Največja individualna napaka v skupini:
- ❖ Najmanjša individualna napaka v skupini
- ❖ Napaka skupine (vsota skupinskih napak)

UGOTOVITVE:

- ❖ Opišite in pojasnite vse rezultate (primerjave med individualnimi in skupinskimi rezultati)
- ❖ Ugotavljajte zakaj je bila skupina bolj (ali manj) uspešna od posameznikov!
- ❖ Kako kvalitetna je bila komunikacija (poslušanje, argumentiranje, upoštevanje drugih...)?

Vaja – SESTAVA TIMA: Ugotoviti vlogo posameznika v timu

Postopek: pazljivo preberite vsa vprašanja in trditve in ravnajte, kot določa navodilo.

Navodilo: za vsak sklop trditev (od 1 do 7) imate na voljo 10 točk. Razporedite jih med trditve, za katere menite, d najboljše opisujejo vaše vedenje. Točke lahko porazedlite med večje število trditev. V skrajnih primerih jih razdelite med vse trditve ali pa vse točke namenite eni sami trditvi. Posamezne točke zapišite k trditvi.

1. kaj mislim, da lahko prispevam v timu:

- a. hitro opazim in izkoristim nove priložnosti
- b. dobro lahko delam z zelo različnimi ljudmi
- c. ena mojih naravnih prednosti je posredovanje idej
- d. znam pritegniti ljudi, kadar odkrijem, da lahko kaj prispevajo k ciljem skupine
- e. moja sposobnost, da nekaj izpeljem do konca, je močno povezana z mojo učinkovitostjo
- f. pripravljen sem se soočiti tudi z začasno nepriljubljenostjo, če na koncu vodi do vrednih rezultatov
- g. navadno čutim, kaj je realno in bo verjetno tudi delovalo
- h. lahko ponudim utemeljen primer in tako obrnem potek dela, ne da bi vnašal pristranskost ali predsodke

2. morebitne težave pri timskem delu lahko pripišem naslednjemu:

- a. nisem zadovoljen, če sestanki niso dobro pripravljene, ne potekajo nadzorovano ali so slabo vodeni
- b. nagnjen sem k preveliki velikodušnosti do tistih, ki imajo veljavna stališča, vendar jim ni bilo dano, da se lahko izkažejo
- c. rad preveč govorim, kadar skupina preide na nove ideje
- d. manj stvarni pogled na zadeve mi otežuje, da bi se z lahkoto in navdušenjem pridružil sodelavcem
- e. včasih me imajo za nasilnega in avtoritativnega, kadar je treba nekaj izpeljati
- f. težko je biti na čelu skupine; morda zato, ker se preveč odzivam na vzdušje v skupini
- g. zgodi se mi, da se tako zapletem v ideje, ki se mi prajajo, da ne sledim več, kaj se dogaja
- h. kolegom se zdi, da me po nepotrebnem skrbijo podrobnosti in možnosti, da bi šlo kaj narobe.

3. Kadar sem vključen v projekt z drugimi ljudmi:

- a. Znam vplivati na ljudi, ne da bi pritiskal nanje
- b. Sem tako pozoren, da ne pride do napak in izpuščanja zaradi nepazljivosti
- c. Na sestanku priganjam, da ne bi zapravljali časa in se oddaljili od glavnega cilja
- d. Name lahko računajo, da bom prispeval nekaj izvirnega
- e. Vedno sem pripravljen podpreti dober predlog, ki je v skupnem interesu
- f. Rad iščem najnovejše med novimi idejami in dosežki
- g. Menim, da moja sposobnost presojanja lahko pomaga do pravih odločitev
- h. Name se lahko zanesejo, da bom organiziral vse bistveno delo

4. moj značilni pristop k timske delu je:

- a. na tihem si želim bolje spoznati kolega.
- b. Rad oporekam mnenju drugih ali imam manjšinsko mnenje

- c. Navadno lahko najdem celo vrsto argumentov, s katerimi zavrnem neosnovane predloge
- d. Mislim, da znam spraviti stvari v tek, ko je potrebno začeti izvajati
- e. Ponavadi se izognem očitemu in pridem na dan z nepričakovanim
- f. V vsaki nalogi, ki se je lotim, pustim sledi popolnosti
- g. Pripravljen sem uporabiti stike, ki jih imam izven skupine
- h. Ker me zanimajo vsa stališča, ne oklevam, ko se je treba odločiti

5. pri delu sem zadovoljen, ker:

- a. uživam v analizi situacije in tehtanju različnih možnosti
- b. me zanima iskanje praktičnih rešitev problema
- c. rad čutim, da gojim dobre delovne odnose
- d. imam močan vpliv na odločitve
- e. čahko srečam ljudi, ki mi imajo ponuditi kaj novega
- f. čahko pridobim ljudi za potrebni tok dogajanja
- g. se počutim v elementu tam, kjer se lahko popolnoma posvetim svoji nalogi
- h. rad najdem področja, ki širijo mojo domišljijo

6. če bi nenadoma dobil težko nalogo, ki naj bi jo opravil v omejenem časovnem obdobju z ljudmi, ki jih ne poznam:

- a. bi se umaknil v kot in poiskal pot iz slepe ulice, preden bi izdelal smernice
- b. bi bil pripravljen delati z osebo, ki bi pikazala najbolj pozitiven pristop
- c. bi ugotovil, kje posamezniki lahko največ prispevajo in tako zmanjšal obseg nalog
- d. s svojim naravnim občutkom za nujno bi si pomagal, da nebi zamudil roka
- e. mislim, da bi ohranil mirno kri in razmišljal v pravi smeri, česar sem seveda sposoben
- f. kljub pritiskom bi ostal namen enako trden
- g. pripravljen bi bil prevzeti pozitivno vodstvo, če bi čutil, da skupina ne napreduje
- h. začel bi razpravo, s katero bi vzpodbudil nove misli, da bi se lahko kaj premaknilo.

7. Pri delu v skupinah naletim na težave, ker:

- a. Rad pokažem svojo nestrpnost do tistih, ki ovirajo napredek
- b. Me drugi lahko kritizirajo, češ da sem preveč analitičen in premalo intuitiven
- c. Lahko moja želja, da bo delo pravilno opravljeno, zadržuje potek
- d. Se začnem kmalu dolgočasiti in se zanašati na to, da me bodo drugi, bolj spodbujajoči, potegnili za seboj
- e. Težko začnem, če ne vidim jasnih ciljev
- f. Znam včasih slabo razložiti in pojasniti zapletene zadeve, ki se mi porajajo
- g. Še od drugih zavestno zahtevam stvari, ki jih sam ne morem narediti
- h. Oklevam pri uresničitvi svojih stališč, kadar naletim na resnično nasprotovanje.

POSTOPEK:

❖ Točke iz vprašalnika prenesite v spodnjo razpredelnico:

Sklop	GA	US	IZZ	IN	IV	OC	TD	ZN
1.	g	d	f	c	a	h	b	e
2.	a	b	e	g	c	d	f	h
3.	h	a	c	d	f	g	e	b
4.	d	h	b	e	g	c	a	f

5.	b	f	d	h	e	a	c	g
6.	f	c	g	a	h	e	b	d
7.	e	g	a	f	d	b	h	c

11.8 Vaje – 8. poglavje – Konflikti v skupini

Naslednje tri primere konfliktnih situacij lahko rešimo na 5 različnih načinov. Načine razvrstite od najbolj primernega (označite s št. 1) do najmanj primernega (št. 5). Možni načini reševanja so PREVLADOVANJE, IZOGIBANJE, DOGOVARJANJE, PRILAGAJANJE, KOMPROMIS. Ugotovite tudi, kateri način reševanja konfliktov odgovarja posameznim možnostim.

Naloga:

1. primer:

Miha je pravkar postal vodja skladišča. Tudi prej je bil zaposlen v tem skladišču, zato sodelavce dobro pozna. Zaradi zakasnitve z dostavljanjem naročil, hkrati pa še povečanja naročil, se je pojavila potreba po začasnem podaljšanju delovnega časa za najmanj 4 ure za vsak dan v tednu. To pa nekateri delavci niso z veseljem sprejeli. Kako bi vi rešili ta problem, če bi bili na Mihovem mestu?

Rang: Način:

- _____ določil bi kdaj in koliko časa morajo podaljšati delovni dan
- _____ poprosil bi svojega nadrejenega, naj zaenkrat to še on uredi
- _____ z njimi se bi pogovoril o možnostih (kdaj in koliko časa,...)
- _____ pogovoril bi se samo s tistimi, za katere vem, da ne bodo delali težav
- _____ delovni čas bi podaljšal le za 2 uri, s tem delavcem ostane še nekaj od popoldneva

2. primer

Andrej je preddelavec na gradbišču. Pred časom je opazil, da njegov podrejeni pogosto klepeta z delavcem druge skupine, ki je zadolžen za urejanje okolice. Ugotavlja, da to ovira delo celotne skupine. Sodelavci so zato nezadovoljni. Kaj bi storili, če bi bili na Andrejevem mestu?

Rang: Način:

- _____ delavcu bi povedal, da med delom ne more imeti dolgih pogovorov
- _____ prosil bi nadrejenega, naj reče preddelavcu druge skupine, da ne dovoli odhajanj z dela, posebno ne med delovnim časom
- _____ soočil bi delavca, po možnosti tudi preddelavca druge skupine, in poskušal ugotoviti, čemu so potrebni pogovori, ob enem bi povedal, kaj pričakujem,
- _____ zaenkrat ne bi rekel ničesar, ker ni potrebno delati iz tega velik problem
- _____ skušal bi pomiriti druge sodelavce, ker je potrebno, da vsi skupaj dobro delamo

3. primer

Tone je vodja skupine, ki dela v lakirnici. Delo je zahtevno, saj lahko vsaka nepazljivost povzroči veliko škode, še bolj pa lahko ogrozi zdravje ljudi. Tone je postal pozoren na enega od delavcev, ki izgleda, kot da je čisto odsoten, deluje zmedene in neurejeno. Prepričan je, da jemlje drogo. Če bi bili vi na njegovem mestu, kako bi ukrepali?

Rang: Način:

_____	_____	rekel bi mu, da me ne zanima, kaj dela doma in da mora biti v službi popolnoma predan delu in odgovornostim.
_____	_____	sodelavcu ne bi ničesar omenjal, ker bi lahko s tem prizadel njega in druge
_____	_____	takoj bi se pogovoril s sodelavcem, povedal bi mu kaj opažam in da sem zanj in za druge sodelavce zaskrbljen
_____	_____	trdo bi ga prjel, povedal bi mu, kaj ga lahko doleti: ne samo zdravljenje ampak tudi odpust iz dela
_____	_____	kolikor se da bi pazil nanj, da ne bi prišlo do kakšnih težav pri delu ali v zvezi s sodelavci

VAJA: VAŠE RAVNANJE V KONFLIKTNIH SITUACIJAH

Ocenite, kako bi vi ravnali v konfliktnih situacijah na splošno oz. za vsak posamezen primer. Ocene: 4 – zelo pogosto, 3 – včasih, 2 – redko, 1 – nikoli.

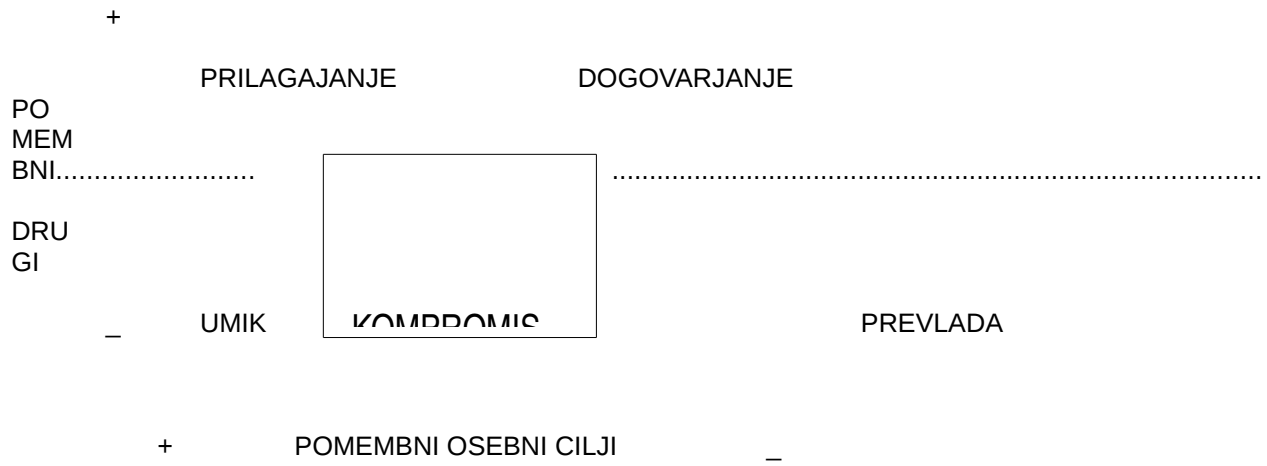
Kadar ste v konfliktu:

1. Že od vsega začetka jasno izrazite svoje zahteve in stališča.	4	3	2	1	
2. Takoj začnete spraševati drugo stran, kaj ste storili napak.	4	3	2	1	
3. Se izogibate druge strani	4	3	2	1	
4. Drugim ljudem poveste, kakšen problem imate.	4	3	2	1	
5. Iščete podporo pri drugih ljudeh	4	3	2	1	
6. Želite najti srednjo pot	4	3	2	1	
7. Se opravičite, da ste sploh izpostavili problem.	4	3	2	1	
8. Pazljivo poslušate kaj pove druga stran.	4	3	2	1	
9. Postanete agresivni.	4	3	2	1	
10. Ostanete mirni.	4	3	2	1	
11. Natančno preučite stališča drugih ljudi.	4	3	2	1	
12. Poskušate pomiriti drugo stran.	4	3	2	1	
13. Iščete najhitrejšo rešitev.	4	3	2	1	
14. Govorite več kot druga stran.	4	3	2	1	
15. Se usmerite v vrsto možnih rešitev.	4	3	2	1	
16. Iščete »fair« rešitev.	4	3	2	1	1
17. Pustite, da naredi druga stran po svoje.	4	3	2	1	
18. Omalovažujete pomen konflikta.	4	3	2	1	
19. Se delate, da problema sploh ni.	4	3	2	1	
20. Ponovno ugotovite skupne interese.	4	3	2	1	
21. Skušate narediti po svoje.	4	3	2	1	
22. Rade volje se opravičite.	4	3	2	1	
23. Prenesete odgovornost s sebe na druge.	4	3	2	1	
24. Skušate poiskati kompromis.	4	3	2	1	
25. Popustite pri nekaterih zadevah v zameno za druge	4	3	2	1	

Rezultat vsakega odgovora prenesite v ustrezno spodnjo kolono:

						Vsota točk	Rang
Izogibanje	3	4	17	19	23	_____	_____
Zglajevanje	2	7	12	18	22	_____	_____

Prevlada	1	5	9	14	21	_____	_____
Kompromis	6	13	16	24	25	_____	_____
Reševanje problemov	8	10	11	15	20	_____	_____



11.9 Vaje – 9. poglavje – Odločanje v podjetju

Naloga

Z odgovori na naslednja vprašanja boste preizkusili koliko poznate problematiko odločanja ter si povečali usposobljenost za odločanje.

TRDITEV	Se strinja m	Se ne strinjam
Za uspešno odločanje je potreben talent, ne da se ga naučiti		
Odločanje je povezano z reševanjem problemov		
Odločanje je vedno v osnovi aktivnost posameznika		
Rutinske odločitve so za vodstvo podjetja najpomembnejše		
Inovativne odločitve se od adaptivnih ločijo le kvantitativno		
Delovodja v podjetju vsak dan sprejema na desetine inovativnih odločitev		
Kadar odločamo v pogojih gotovosti, točno vemo, kakšne bodo posledice		
Kadar odločamo v pogojih tveganja, sploh ne moremo predvideti posledic		
Kot objektivne razmere pri odločanju ocenjujemo stanja, ki jin ustvari v okolju tisti, ki odloča		
Organizacijske odločitve so vse enake		
Verjetnost je stvar prepričanja		
Verjetnost je vedno le subjektivna		
Cilji so zaželena prihodnja stanja, ki si jih prizadevamo doseči		
Posameznik mora svoje cilje podrediti ciljem organizacije		
Podjetja obstajajo zato, da posamezniki v njih najdejo zaposlitev		
Okolje nima nobenega vpliva na cilje posamezne organizacije		
Pri odločanju je pomembno le, koliko je informiran tisti, ki odloča		
Proces odločanja se ne konča, ko je izbrana alternativna rešitev		
Opredelevanje alternativnih možnosti je predrago, da bi ga dejansko uporabili		
Pri odločanju nam pogosto manjkajo informacije		
Pri rutinskih odločitvah lahko uporabimo kot pripomoček standardne postopke		
Sposobnost ustvarjalnega mišljenja je med ljudmi široko porazdeljena		
Najboljši prevod za »brainstorming« je pranje možganov		
Znotraj podjetja vsi zaposleni enako vplivajo na določanje ciljev		

USTVARJALNOST PRI ODLOČANJU

Vaja:

- spoznati notranje (človek) in zunanje (okolje) pogoje ustvarjalnega mišljenja.
- spoznati pristope, ki omogočajo in aktivirajo ustvarjalnost v človeku

Postopek:

1. Na list papirja v eni minuti naštejete vse možnosti uporabe npr. pisarniške sponke, jogurtovega lončka, embalaže za jajca. Napišite vse ideje, ki se jih morete domisliti. Pri tem upoštevajte naslednje:

- Poglavitna je količina ne kakovost idej
- Zapišite vsako idejo. Ne presojujte in ne kritizirajte jih!
- Bodite sproščeni, igrivi, celo norčavi!
- Spremenite svoj ustaljeni način gledanja na predmete (z vidika umetnika, izgubljenca v puščavi, ekologa,...)
- Zastavljajte si vprašanja: Kaj če bi? (kaj če bi embalažo razrezali? Kaj če bi več sponk povezali,...)

Problem:

Možnosti/ideje:

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

2. Opravite novo vajo, s tem da si pomagata s spodnjimi vprašanji. Uporabite npr. predmet: dežnik, nosilna PVC vrečka, ipd. Pri tem si pomagajte s priloženimi vprašanji za porajanje idej!

Problem

.....

Za kaj vse je ta predmet (tak kakršen je) še mogoče uporabiti?

.....

.....

.....

.....

Kaj je mogoče uporabiti namesto njega? Kaj mu je podobno?

.....

.....

.....

.....

kako je mogoče ta predmet spremeniti ali prilagoditi za drugo uporabo?

.....
.....
.....
.....

Kaj če bi bil večji (debelejši, daljši, težji)?

.....
.....
.....

Kaj če bi bil manjši (tanjši, lažji, krajši)?

.....
.....
.....

Kako bi ga bilo mogoče prirediti (preurediti)?

.....
.....
.....

itd. **VAJA – UPORABITE TEHNIKE SKUPINSKEGA ODLOČANJA:**

Podedovali ste večjo vsoto denarja in tudi nepremičnine. Denar želite naložiti v novo podjetje. Našli ste partnerje, ki imajo podobne želje in so pripravljeni sovlagati. Seveda se morate odločiti za vrsto dejavnosti.

1. Na podlagi tehnike nevihte (viharjenja) možganov izberite vrsto dejavnosti
2. Na podlagi tehnike 635 izberite ime podjetja
3. Vrenotenje idej s pomočjo P-M-Z tehnike (P = pozitivno, M = možnosti, Z = zadržki). Izmed vseh idej izberite tri najboljše. Pri teh izbranih novih idejah prikažite tabelarično

VREDNOTENJE PREDLOGI REŠITVE	POZITIVNO	MOŽNOSTI	ZADRŽKI	KONČNA OCENA UPORAB. IDEJE
1.				
2.				
3.				

Viri in literatura:

1. Možina, S. et al: Management, Didakta, Radovljica, 1994
2. Vrhovec S. Šolski center Celje, Celje, 2004
3. Mihelič, A. Vodenje in ravnanje z ljudmi, Doba Epis, Maribor, 2005
4. Brajša, P. Sedem skrivnosti uspešnega managementa, Gospodarski vestnik, Ljubljana, 1996
5. Brajša, P. Managerska komunikologija, Gospodarski vestnik, Ljubljana, 1996
6. Heller, R, Hindle, T. Veliki poslovni priročnik, Založba mladinska knjiga, 2001
7. Mihaljčič, Z., Šantl-Mihajličič, L. Pslovno komuniciranje, Založništvo Jutro, 2000
8. C. Maxwell, J. 21 nepogrešljivih lastnosti vodje, Lisac , Lisac, 2006
9. Popovič M, Zajc, M, Vstop v poslovni svet, Tehniška založba Slovenije, 2005