

UNIVERZA NA PRIMORSKEM
FAKULTETA ZA MANAGEMENT

ZAKLJUČNA PROJEKTNA NALOGA

EMINA KORLAT

2013

ZAKLJUČNA PROJEKTNA NALOGA

EMINA KORLAT

KOPER, 2013

UNIVERZA NA PRIMORSKEM
FAKULTETA ZA MANAGEMENT

Zaključna projektna naloga

DELOVANJE KOMUNIKACIJE Z VODJO NA
USPEŠNOST SKUPINE

Emina Korlat

Koper, 2013

Mentor: viš. pred. mag. Suzana Sedmak

POVZETEK

V projektni nalogi je predstavljena pomembnost komunikacije med vodjo in drugimi zaposlenim v podjetju. Naloga je razdeljena na dva dela; prvi del je teoretičen, drugi pa empiričen. Dobri odnosi so bistveni, da je lahko katera koli organizacija uspešna. K doseganju teh rezultatov prispeva predvsem obvladovanje procesa komuniciranja. Teoretični del opredeljuje komunikacijo ter značilnosti oz. lastnosti vodij in skupine. Drugi del se osredotoča predvsem na opravljeno kvantitativno raziskavo v podjetju DM Drogerie Markt. Analizirani so zbrani podatki in predlagani ukrepi. Ugotovitve raziskave so pokazale, da prihaja do motenj pri prenosu informacij, ker jih nadrejeni ne posredujejo pravočasno, da bi jih zaposleni lahko pravočasno uporabili pri svojem delu. Ugotovljeno je, da se motnje v večji meri ne pojavljajo med vodjo in zaposlenimi, temveč znotraj skupine zaposlenih. Vodja ne skrbi v zadostni meri za ustrezno komunikacijo znotraj skupine.

Ključne besede: komunikacija, vodenje, skupina, management, DM – Drogerie Markt.

SUMMARY

This thesis discusses the importance of communication between the manager and other employees in the company. I divided the task into two parts. The first part is theoretical and the second empirical. Good relationships are essential for any organization to be successful. They are mainly a result of the ability to manage the communication process. In the theoretical work I therefore identified communication as well as features or characteristics of leaders and groups. The second part focuses on quantitative research done in the company DM drogerie markt. The collected data were analyzed and some proposals were put forward. Research findings have shown that there are interferences in the transfer of information, because it is not provided by the superiors in a timely manner, so that it would be possible for the employee to use it at work in time. It was found that there is less disruption appearing between the leader and employees as within the group of employees. Leaders do not take sufficient care of proper communication within the groups.

Keywords: communication, leadership, team, management, dm - drogerie markt.

UDK: 316.454.52(043.2)

VSEBINA

1	Uvod	1
1.1	Opredelitev problema in teoretična izhodišča	1
1.2	Namen	2
1.3	Cilji	2
1.4	Metoda dela	2
1.5	Predpostavke in omejitve	3
2	Komuniciranje	4
2.1	Vloga komuniciranja v organizaciji	5
2.2	Načini komuniciranja	5
2.3	Interno komuniciranje	6
2.4	Vrste internih komunikacij	7
2.4.1	Formalna in neformalna komunikacija	7
2.4.2	Komunikacije glede na smer	8
2.4.3	Komunikacija glede na število sodelujočih	8
2.4.4	Vertikalno in horizontalno komuniciranje	9
2.4.5	Komunikacija glede na razdaljo med udeleženci	9
2.4.6	Komuniciranje glede na obliko	9
3	Vodenje	10
3.1	Lastnosti kakovostnega vodje	10
3.2	Značilnost uspešnih vodij	11
3.3	Najpogostejše napake vodij	13
3.4	Slogi vodenja	13
3.5	Osnovne naloge vodje	16
3.6	Motivacija	17
4	Skupina	18
4.1	Vrste skupin	18
4.2	Značilnosti skupine	18
4.3	Delovanje skupine	19
5	Raziskovalni del	20
5.1	Zasnova raziskave	20
5.2	Izvedba raziskave	20
5.3	Analiza podatkov	20
6	Glavne ugotovitve	29
7	Sklep	30
	Literatura	31
	Priloga	32

SLIKE

Slika 1: Komunikacijski model.....	4
Slika 2: Načini komuniciranja.....	5
Slika 3: Viri, iz katerih anketiranci običajno dobivajo informacije, povezave s podjetjem .	21
Slika 4: Lastnosti informacij in navodil, ki jih anketirani dobivajo v zvezi z delom	22
Slika 5: Motnje pri komuniciranju	22
Slika 6: Komunikacija je ključ za produktivno sodelovanje članov skupine znotraj poslovalnice	23
Slika 7: Odnosi med sodelavci.....	24
Slika 8: Konflikti med anketiranimi in sodelavci	24
Slika 9: Ocena vodje	25
Slika 10: Vrsta komuniciranja za delegiranje nalog	26
Slika 11: Stopnja izobrazbe.....	27
Slika 12: Ponovna zaposlitev v podjetju.....	27

PREGLEDNICA

Preglednica 1: Starost anketiranih	26
--	----

1 UVOD

1.1 Opredelitev problema in teoretična izhodišča

Zakaj v življenju komuniciramo? Najenostavnejši odgovor je, da zato, da bi preživel. Nihče ne more živeti, ne da bi komuniciral z drugimi ljudmi. Komuniciranje ima v našem življenju ključno vlogo. V poslovnem prostoru je lahko celotno podjetje ogroženo zaradi napačnega komuniciranja oz. zaradi napačnega razumevanja. Komuniciranje v poslovnem okolju je samo del vseh komunikacijskih aktivnosti, ki jih izvajamo v življenju. Poslovno okolje ima nekatere značilnosti in pravila, ki so drugačna kot v drugih okoljih. Ljudje oz. zaposleni so različni po sposobnostih, motiviranosti za delo in po osebnosti. Zaradi teh splošnih značilnosti je delo v skupini posebna oblika dela, ki se ga moramo neprestano učiti. Menimo, da so dobri medsebojni odnosi in informiranost zaposlenih ključ za uspešno delo organizacije. Prav ta problem je obravnavan v projektni nalogi.

Wikipedija, prosta enciklopedija, navaja, da beseda »komuniciranje« izhaja iz latinske besede »*communicare*«, kar pomeni posvetovati se, razpravljati o nečem, vprašati za nasvet. Komuniciranje je torej prenos sprejetih simbolov med nami. Ko ljudje komunicirajo med seboj, prenašajo sporočila s pomočjo različnih simbolov (besed, kretenj, govornice telesa, slik itd.)

Posamezni avtorji različno razlagajo komunikacijo, vendar je za vse bistven prenos informacije.

Komuniciranje predstavlja eno bistvenih dejavnosti, ki omogoča obstoj in razvoj posamezniku in organizaciji. Skoraj vsak trenutek v budnem stanju smo vpleteni v komuniciranje. Komuniciramo doma, v službi, na poti domov in na delu, komuniciramo v prostem času itd. Komuniciranje spremlja človeka vse življenje. Komuniciramo sami s seboj, s prijatelji, z znanci, osebami, ki jih imamo radi, in z osebami, ki jih ne maramo (Kavčič 2002, 1).

Komuniciranje je proces, s pomočjo katerega ljudje skupno ustvarjamo in upravljamo socialno stvarnost (Ule 2003).

O komuniciranju govorimo, ko med nami in našimi partnerji teče kontinuiran tok sporočil. Sporočila, ki jih posredujemo drugim, moramo dekodirati, svoja lastna pa kodirati tako, da jih bo partner znal dekodirati. Komuniciranje teče po zunanji informacijski mreži med ljudmi in po notranji organizemski mreži od receptorjev do efektorjev in nazaj (Adler in Roodman v Ule 2005, 17).

Komunikacija predstavlja osnovo sodelovanja med ljudmi. Na komunikacijo ne smemo gledati le kot na izmenjavanje energije. Vsebina, ki jo sporočamo, je odvisna od vrste

energije, ki smo jo vložili, oziroma od tega, ali smo do prejemnika sporočila pozitivno ali negativno naravnani (Božič 1996, 92).

Človek je komunikacije razvijal zaradi svojih socialnih potreb, zaradi potreb po pridobivanju in razširjanju znanj, pa tudi zaradi potreb gospodarstva (Florjančič 2000, 59).

Komuniciranje lahko najbolj splošno opredelimo kot prenos sprejetih simbolov med ljudmi. Ko komuniciramo, ljudje med seboj prenašamo sporočila s pomočjo različnih simbolov, kot so besede, kretnje, govorica telesa itd (Mihaljčič 2007, 9).

1.2 Namen

Namen projektne naloge je pojasniti vlogo komuniciranja med zaposlenimi, predvsem med vodjo in skupino, ter v empiričnem delu opraviti raziskavo v podjetju DM Drogerie Markt. Ugotoviti želimo, na kakšen način komunikacija vodje deluje na uspešnost skupine. Za obstoj in uspeh vsakega podjetja je pomembna dobra komunikacija. V podjetju mora biti komuniciranju posvečene veliko pozornosti, dobra komunikacija med nadrejenimi in podrejenimi povečuje zadovoljstvo vseh zaposlenih. Z dobro komunikacijo se ohranjajo boljši odnosi med zaposlenimi, splošno počutje v podjetju je bolj pozitivno in optimistično, zmanjšujejo se nejasnosti. Vse to prispeva k temu, da je podjetje korak pred konkurenco. Z analizo opravljene raziskave bo ugotovljeno komunikacijsko stanje med zaposlenimi, podani bodo tako predlogi kot pripombe, ki bodo predstavljeni podjetju.

1.3 Cilji

Cilji projektne naloge so:

- v prvem delu projektne naloge preučiti in predstaviti koncept internega komuniciranja s pomočjo sekundarne literature,
- predstaviti pomen uspešnega komuniciranja med vodjo in člani (delovne) skupine,
- zasnovati in izpeljati raziskavo o komuniciranju med vodjo in zaposlenimi v obravnavanem podjetju,
- ugotoviti, kako zaposleni pridobijo informacije o dogajanju v podjetju,
- raziskati, kako poteka komunikacija med vodjo in podrejenimi,
- ugotoviti, kako poteka komunikacija med zaposlenimi v posamezni poslovalnici,
- podati predloge za izboljšavo komunikacije v obravnavanem podjetju.

1.4 Metoda dela

V teoretičnem delu opišemo značilnosti komuniciranja, značilnosti vodij, delovanje komunikacije na uspešnost skupine. Teoretično osnovo črpamo iz sekundarnih virov, kot so

članki in drugi strokovni viri, pri čemer uporabimo metodo kompilacije. Primarne podatke smo pridobili s pomočjo kvantitativne raziskave. Anketni vprašalnik so izpolnjevali zaposleni v poslovalnicah gorenjske regije. Na Gorenjskem je trenutno sedem poslovalnic DM. Vprašalnik smo razdelili na tri dele. V prvem delu smo pridobili splošne podatke o komunikaciji v podjetju DM, v drugem delu o komuniciranju v skupini in v tretjem delu o komuniciranju z vodjo. Podatke smo analizirali in rezultate grafično prikazali (s programom MS Excel) ter interpretirali.

1.5 Predpostavke in omejitve

Predpostavke:

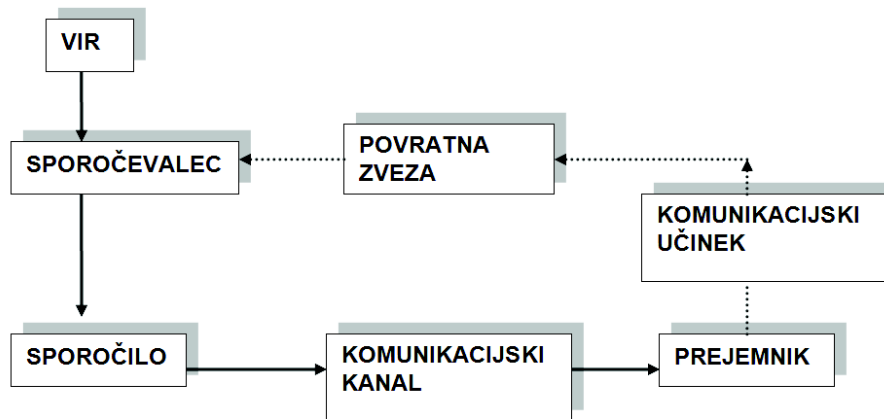
- predpostavljamo, da je delovanje komunikacije z vodjo na uspešnost skupine pomemben dejavnik poslovne uspešnosti in konkurenčne prednosti na trgu,
- predpostavljamo, da sta boljše komuniciranje in boljša informiranost zaposlenih pogoja za boljše opravljeno delo,
- predpostavljamo, da je dobra komunikacija v podjetju dobra motivacija za delo.

Omejitve:

- raziskava delovanje komunikacije z vodjo na uspešnost skupine je izvedena v enem podjetju in zato ugotovitev ne bo mogoče posploševati,
- ker smo zaposleni v obravnavanem podjetju obstaja možnost prikrivanja ozadja oz. resnice,
- omejitev je, da zaposleni neradi govorijo o nezadovoljstvu v podjetju zaradi bojazni poslabšanja odnosov med vodjo oz. posledično bojazni pred izgubo službe,
- podatki v določenem obdobju, na primer, ko vlada t. i. druga recesija, so lahko popolnoma drugačni, kot bi bili, če bi bila gospodarska rast taka, kot je bila pred recesijo.

2 KOMUNICIRANJE

Komuniciranje je dvosmerni proces. Predstavljamo si ga lahko najlažje, kot prikazuje slika 1. Ko pošljemo sporočilo in sprejmemo odgovor, to označimo kot en komunikacijski model oz. cikel.



Slika 1: Komunikacijski model

Vir: Kavčič 2002, 5.

Temeljne sestavine komunikacijskega modela so (Kavčič 2002, 5):

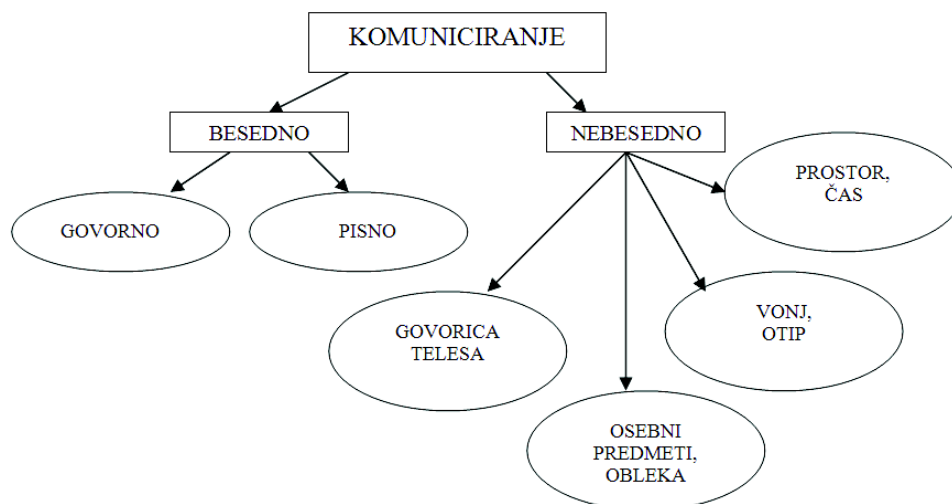
- vir: viri informacij so množični. V grobem jih lahko razdelimo na vire iz okolja in vire iz organizacije. Vir informacije v organizaciji je vsak zaposleni,
- sporočevalec je oseba, ki preoblikuje informacijo v sporočilo,
- sporočilo: oseba posreduje informacijo prejemniku. To so lahko verbalna ali neverbalna gesla oz. simboli,
- komunikacijski kanal: v tej fazi se opravi prenos informacij od oddajnika do prejemnika. Ob oddajanju informacij se opravi tudi kodiranje oz. dekodiranje informacij. To pomeni, da se kodiranje spremeni v informacijo, ki jo lahko informacijski kanal sprejme. Pomembno je, da informacija pride brez večje oz. manjše izgube informacijske vsebine, kar je lahko posledica šumov ali motenj v informacijskem kanalu,
- prejemniki: to so osebe ali skupine, na katere je bilo naslovljeno sporočilo in jih ti zaznajo (tudi če jim ni bilo namenjeno). Sprejemnik sprejme in dekodira informacijo oz. spremeni signale, ki jih razume uporabnik informacije,
- komunikacijski učinek: je odziv osebe oz. prejemnika sporočila na sprejete informacije. Informacijski učinek je odvisen tudi od morebitne izgube vsebine v komunikacijskem kanalu,
- povratna zveza: povratna informacija je lahko pozitivna ali negativna. V komunikacijskem modelu je predvideno, da prejemnik sporoči, kakšen je bil komunikacijski učinek. Na takšen način prejemnik prevzame vlogo sporočevalca.

2.1 Vloga komuniciranja v organizaciji

Komuniciranje v organizaciji nedvomno predstavlja eno bistvenih dejavnosti. Ta »dejavnost« je še toliko bolj izrazita, ko se podjetja srečujejo s kriznim razmerami. Ena izmed glavnih načel pri soočanju s krizo je prav ta, da se organizacija pri komuniciranju ne zapre pred zunanostjo in da zna preudarno komunicirati. Tako veliko vlogo ima komunikacija v organizaciji. Poleg krize se v poslovnem okolju srečujemo še z mnogimi drugimi težavami, ki pa večinoma izvirajo iz pomanjkljivega oz. celo napačnega komuniciranja. S komuniciranjem torej rešujemo težave, ki se nanašajo na cilje in naloge podjetja, na zaposlene ter na njihova razmerja s strankami (odjemalci, dobavitelji itd.). Uspeh podjetja je odvisen od prodaja, ta pa delno od načina komuniciranja oz. od poteka informacij. V tujini je osrednji vir informacij neposredno nadrejeni, v Sloveniji pa zaposleni dobivajo informacije od kolegov iz neformalnih virov od govoric (Gruban 1997, 223). Torej je pri nas še vedno vodja manjkajoči člen v komunikaciji? V prihodnje bomo merili uspešnost organizacije predvsem po njeni sposobnosti zaposlovanja, razvijanju in ohranitvi visoko zmožne delovne sile. Takšni ljudje so in bodo postali odločilni dejavnik pri razvoju uspešne organizacije (Lipičnik 1998, 41).

2.2 Načini komuniciranja

Komuniciranje je možno po različnih kriterijih razdeliti v različne skupine. Najpogostejša delitev je glede na obliko, in sicer na besedno ali verbalno oz. nebesedno ali neverbalno komuniciranje. Slika 2 predstavlja še shematični prikaz načina komuniciranja.



Slika 2: Načini komuniciranja

Vir: Možina in ostali 2004, 55.

- a) Besedno ali verbalno komuniciranje se uporablja za prenos sporočil z besedami, ki so sestavni del jezika kot sredstvo za prenašanje sporočil. Besedno komuniciranje je lahko:
- govorno komuniciranje: neposredno ali z uporabo tehničnih sredstev (telefon, radio

itd.),

- pisno komuniciranje: za prenos besed uporabljamo pisavo in temu ustrezna sredstva.

Kavčič (2000, 48) navaja še eno besedno obliko komuniciranja, in sicer elektronsko komuniciranje. Tu gre za vse oblike, kjer za prenos glasu ali pisave uporabljamo razpoložljiva elektronska sredstva (računalnik itd.).

- b) Nebesedno ali neverbalno komuniciranje obsega vsa nebesedna sporočila, namenjena kateremu koli človeškemu čutu. Najbolj znani vrsti sta govorica telesa in besedna intonacija. Mnogo težje ga je obvladovati, saj udeleženec pogovora lahko izda marsikaj, česar ne bi hotel. Z neverbalno komunikacijo je možno izražati tudi svoja stališča, namere, pričakovanja. Ko komuniciramo neverbalno, to velikokrat storimo podzavestno. Z boljšim poznavanjem verbalne in neverbalne komunikacije se zmanjša možnost nerazumevanja in napačnega interpretiranja poslanih in prejetih sporočil.

Omeniti je potrebo, da v komunikacijskem procesu pogosto prihaja do prekinitve. Dejavnike, ki so za to odgovorni imenujemo motnje (Treven 2001, 196). Do motenj lahko pride v kateri koli fazi procesov, tako na strani prejemnika kot na strani oddajnika ali celo v komunikacijskem kanalu.

Številni avtorji kot najpomembnejše vrste nebesednega oz. neverbalnega komuniciranja opredeljujejo naslednje oblike (Kavčič 2000, 282):

- prajezik,
- geste,
- izrazi obraza,
- oči in pogled,
- dotikanje,
- prostor,
- čas,
- poslovna darila.

2.3 Interno komuniciranje

Strategija internega komuniciranja je odvisna od vsakega podjetja posebej in jo je treba načrtovati za vsako organizacijo posamezno, seveda glede na njeno organizacijsko kulturo. Organizacijske kulture posameznih organizacij pa so tako unikatne, da bi težko govorili o možnosti posploševanja strategije internega komuniciranja na določene tipe organizacije.

Interno komuniciranje se izvaja znotraj podjetja. Bolj učinkovito komuniciranje od zgoraj navzdol bo stimuliralo zaposlene pri ustvarjanju idej in tako bodo zaposleni ohrabreni za podajanje idej navzgor, brez strahov ali skrbi, da bodo njihove ideje obravnavali kot nepotrebne ali »nerelevantne«. Boljše komuniciranje bo okrepilo podporo stališč organizacije

na lokalni in racionalni ravni, saj bodo zaposleni boljše pripravljene za pojasnjevanje stališč organizacije v kontaktih s prijatelji, sosedi in predstavniki vladnih ustanov (Možina in ostali 2004, 23).

Avtorji različno opredeljujejo namen internega komuniciranja s področja medsebojnih odnosov. Največji pomen pripisujejo temu, da je glavno, da zaposleni pridobi želeno, visoko motivirano podporo organizaciji in njenim ciljem. Navajajo, da lahko to dosežemo s pošteno komunikacijo, v kateri pojasnimo tudi razloge, zaradi katerih naj bi zaposleni podprli organizacijo.

Po mnenju nekaterih avtorjev so nameni internega komuniciranja naslednji (Možina in ostali 2004, 23):

- identifikacija zaposlenih z organizacijo,
- socializacija zaposlenih,
- informiranje in izobraževanje zaposlenih,
- prepričevanje in animiranje zaposlenih,
- doseganje lojalnosti in motivacije pri zaposlenih,
- razvijanje pozitivnih medsebojnih odnosov.

Ta členitev internega komuniciranja je najširša, v njej se kaže tudi neposredna povezava z organizacijsko kulturo. Interno komunikacijo delimo na formalno in neformalno.

2.4 Vrste internih komunikacij

Boljša interno komuniciranje zaposlene spodbuja k večjemu prispevku k ciljem organizacije preprosto zato, ker bodo zaposleni boljše razumeli cilje organizacije in njihov pomen za njihovo blagostanje.

2.4.1 Formalna in neformalna komunikacija

Po mnenju nekaterih interna struktura organizacije in njena hierarhija povzročata nastanek določenih odnosov med zaposlenimi, ki se lahko razvijejo na horizontalni ravni med posameznimi oddelki ter med nadrejenimi in podrejenimi.

Neformalna komunikacija ali po domače »govorice« običajno poteka na horizontalni ravni, torej med zaposlenimi, ki so približno enako visoko na hierarhični lestvici. Pomen govoric je po mnogih raziskavah pomemben vir informacij za zaposlene, zato jih nikakor ne smemo »preslišati« (Možina in ostali 2004, 25).

Medosebna komunikacija je osnova managementa in vodstvo ta način komuniciranja z zaposlenimi uporablja za učinkovitejše delo. Medosebna komunikacija je večinoma

neformalna, bolj spontana in nenačrtovana, je tudi bolj prepričljiva in bo bolj verjetno tudi zares delovale na mnenje in stališča zaposlenih.

Tehnike medosebne komunikacije so:

- sestanki ali kratki sestanki, tako imenovani »briefingi«. V velikih podjetjih pride v poštev predvsem t. i. kaskada kratkih sestankov, kjer gre za prenašanje sporočil po hierarhiji navzdol, v določenih primerih tudi navzgor. Drugi sistematični pristop k sestankom pa je serija obiskov vodstva na različnih lokacijah, kjer organizacija deluje. Ti obiski omogočajo vodstvu, da zbere informacijo o zadevah, ki pestijo zaposlene v vsej organizaciji (Možina in ostali 2004, 25),
- izobraževanje. Takšna oblika medosebne komunikacije ima dva namena: zadovoljiti cilje organizacije (npr. izboljšati storitev in neposredni odnos s potrošniki) in zadovoljiti razvojne potrebe zaposlenih (Možina in ostali 2004, 26).

Posredna komunikacija je komunikacija, s pomočjo katere svoja sporočila posredujemo preko različnih medijev vsem zaposlenim v isti obliki in v istem času.

Oblike so naslednje (Možina in ostali 2004, 26):

- avdiovizualne tehnike (to so npr. videopredstavitve itd.; prednost teh tehnik je, da omogočajo dramatično in živo predstavitev informacij o organizaciji, njihova pomanjkljivosti pa, da jih lahko v primeru, če niso opravljene na način, zaposleni vzamejo kot poceni propagando),
- telefonske informacije, elektronska pošta (elektronsko pošto uporabljamo skoraj z enakim namenom kot telefonske informacije. Isti podatek posredujemo želenim članom organizacije, ki imajo dostop do elektronske pošte. Prednosti so hitri, natančni podatki, možnost takojšnjega odgovora itd.),
- nabiralnik predlogov (tu gre za anonimno pisno komunikacijo med zaposlenimi in vodstvom, katere prednost je, da lahko v organizaciji prinese določene izboljšave, če imajo nadrejeni posluh za smiselne predloge podrejenih)

2.4.2 Komunikacije glede na smer

Omenili smo že, da je komunikacija dvosmerni proces, to je pravi način komuniciranja. O enosmerni komunikaciji pa govorimo le, ko gre za informiranje, pošiljanje napotkov itd. in ko s strani prejemnika ne pričakujemo odgovora. Zato težko govorimo, da je enosmerno komuniciranje pravo komuniciranje, saj ne pride do medsebojnega odzivanja.

2.4.3 Komunikacija glede na število sodelujočih

V komunikacijskem procesu glede na število sodelujočih ločimo (Mihaljčič 2006, 17):

- intrapersonalno (komuniciranje s samim seboj oz. notranji samogovor),

- interpersonalno (gre za stike med posamezniki ali skupinami ljudi),
- javno komuniciranje vključuje zelo širok krog ljudi; ljudje komuniciramo s pomočjo množičnih medijev oziroma sredstev javnega obveščanja (časopisi, revije, plakati, radio, televizija itd).

2.4.4 Vertikalno in horizontalno komuniciranje

Vertikalna komunikacija je izmenjava med dvema različnima družbenima skupinama in jo delimo na komuniciranja navzdol in navzgor (Mihaljčič 2006, 18).

Komuniciranje navzdol pomeni prenos sporočil od višjih (vodstvo) k nižjim (podrejenim). Namen je prenos napotkov, podatkov, navodil za delo itd. Komuniciranje navzgor pomeni prenos podatkov od podrejenih k nadrejenim. Tu gre za prenos informacij npr. o doseženi proizvodnji, težavah o delu itd.

Horizontalna komunikacija poteka znotraj ene družbene skupine oz. med zaposlenimi, ki so na isti hierarhični stopnji (Mihaljčič 2006, 18).

Naloga te komunikacije je zagotavljanje nemotenega, usklajenega dela in sodelavcem omogoča medsebojno podporo. V podjetje prinaša prilagodljivost in preprečuje konflikte.

2.4.5 Komunikacija glede na razdaljo med udeleženci

Glede na bližino udeleženca lahko komuniciranje razdelimo na neposredno in posredno. O neposredni komunikaciji govorimo, ko se s sogovornikom neposredno gledamo v oči. V praksi se to odraža na sestankih, razgovorih, seminarjih itd.

Posredno komuniciranje je komuniciranje glede na daljavo, ki ga opravimo s pomočjo tehničnih pripomočkov (telefon, faks, elektronska pošta itd.).

2.4.6 Komuniciranje glede na obliko

Poznamo dve obliki komuniciranja, to sta besedno ali verbalno in nebesedno ali neverbalno komuniciranje. Podrobneje je opisano v točki 2.2.

3 VODENJE

Vodenje je veliko več kot sedeti na stolčku. Je predvsem resna in zelo odgovorna ter ne nazadnje pomembna stvar. Vodja ne more postati vsak. V naši družbi vodja običajno postane nekdo, ki ga ocenijo, da je zrel za to vlogo in ko ima integriteto ter spoštovanje. Vse to zahteva ta položaj vodje.

3.1 Lastnosti kakovostnega vodje

Račnik (2010, 17–19) je eden od avtorjev, ki lastnosti kakovostnega vodje opredeljujejo kot 10 ključnih lastnosti, zato jih navajamo v nadaljevanju naloge :

1. *Pogum*

Dovolj resničnega poguma je zagotovo prvi pogoj oz. lastnost, ki jo potrebuje prihodnji vodja. Le če ste dovolj pogumni, ne nazadnje drzni ter v prvi vrsti zaupate sami sebi, bodo ljudje tudi vam sledili in vam dovolili, da jih vodite. Vodji, ki ne izžareva poguma in ne zna pokazati, da verjame vase, ljudje niso pripravljeni slediti.

2. *Samoobvladovanje*

Za obvladovanje takšnih in drugačnih nastalih situacij mora vodja znati pravilno krmariti. Za obvladovanje oz. pravilno krmarjenje je prvi pogoj, da vodja zna obvladovati samega sebe, v nasprotnem primeru ne bo mogel obvladovati drugih. Prav tako se disciplina in obvladovanje vedenjskih vzorcev, predvsem v ključnih stresnih in konfliktnih situacijah, pričneta najprej pri vodji.

3. *Občutek za pravičnost*

Pravičnost je tesno povezana z našimi dejanji. Če želite biti vodja, morate imeti razvit občutek za pravičnost. Vodje, ki nimajo tega občutka, pri vodenih zagotovo niso spoštovani in ne uživajo skoraj da nikakršnega zaupanja. Pravičnost v kratkem pomeni, da ima vodja izoblikovana jasna pravila igre in jih tudi sam dosledno izvaja. Če prične vodja delati izjeme, se njegova verodostojnost manjša.

4. *Suverenost pri odločitvah*

Če je vodja omahljiv in popustljiv, takoj jasno pokaže, da si ne zaupa dovolj. Za vodje je nujno potrebno, da so usposobljeni za hitro sprejemanje pravičnih odločitev. Za uspeh pri tem je zagotovo potrebno širše poznavanje dela in organizacije. Nujno je, da vodje razumejo vizijo, poslanstvo in cilje, šele nato lahko vodje glede procedur in vlog posameznikov v delovnih procesih odločajo hitro in učinkovito.

5. *Sposobnost načrtovanja*

Uspešno doseganje ciljev in rezultatov v organizaciji je nedvoumno posledica načrtovanega delovanja. Bistvena naloga vodje je, da zna načrtovati strategijo, se zna odločati o delovnih procedurah in zna razdeliti vloge posamezniku v delovni skupini. Vodji mora biti v prvi vrsti nedvoumno zelo jasno:

- kaj je cilj skupine,

- koliko časa je na voljo za uresničitev cilja,
- načini doseganja cilja,
- vloge posameznikov v skupini za doseganje zastavljenih ciljev.

6. *Narediti več*

Vodja, ki zahteva od svojega tima, da občasno v nalogo vloži več časa in energije kot običajno, bo pri tem uspešen le pod pogojem, če to dela sam. Vodja torej lahko od drugih zahteva le to, kolikor je tudi sam pripravljen narediti. Ne sme ostati pri dejstvu, da je ta korak samo pripravljen narediti.

7. *Optimizem*

Odnosi in razpoloženje v organizaciji delujejo oz. vplivajo na delovno motivacijo. Razpoloženje ne nazadnje deluje tudi na končne rezultate. Vodja, ki želi dobre rezultate in dobre odnose v skupini, mora poskrbeti, da je tudi on tisti, ki širi optimizem. Vodja, ki je črnogled, dejansko deluje tudi na druge, da so tudi oni takšni.

8. *Simpatija in razumevanje*

Vodje, ki znajo v odnosih do članov svoje skupine ustvariti simpatijo in razumevanje, so običajno na boljšem od tistih, ki tega ne razvijajo. Ljudje znamo ceniti, ali je nekomu mar za nas in naše težave. Vodji ni treba reševati težav, ki jih imajo člani skupine. Ljudem veliko pomeni, da ima vodja razumevanje za njihove probleme.

9. *Sprejemanje odgovornosti*

Dober vodja zna prevzemati polno odgovornost za rezultate svoje skupine. Vodja tudi zna prevzeti napake in morebitne pomanjkljivosti. Če se vodja prične izgovarjati in prelagati odgovornosti za napake na druge člane v skupini (podrejeni), je najboljša rešitev, da opusti vodenje. Dosežki skupine so odgovornost vodje. Vodja je zagotovo odgovoren za to, komu zaupati izvrševanje posameznih nalog. Vodja, ki naloge zaupa članom skupine, je odgovoren za to, da jim dodeli naloge, za katere so usposobljeni. Če kdo nalog ne opravi v skladu s pričakovanji, je to odgovornost vodje. On je nekoga izbral, naj to naredi. On ni dobro ocenil, kakšne so sposobnosti podrejenega.

10. *Sodelovanje*

Uspešni vodje se zavedajo koristi sodelovanja. Sposobni so delovati na to, da je to pomembna vrednota in pričakovan način vedenja v skupini. Za uspešne vodje novejših generacij je značilno, da vedno bolj uporabljajo mehke veščine vodenja. Prednosti tega pristopa so, da podrejeni vodjo sprejemajo z večjo simpatijo in iskrenejšim spoštovanjem.

3.2 **Značilnost uspešnih vodij**

Pozitivne lastnosti vodje

Za vodje, ki so priljubljeni in so zaposleni z njimi zadovoljni, so značilne naslednje lastnosti (Račnik 2010, 37):

- spoštljiv,

- pravičen,
- zanesljiv,
- spodbujajoč,
- pozitiven – optimističen,
- sodelujoč,
- odločen,
- dinamičen,
- komunikativen,
- razgledan,
- dober pogajalec,
- usmerjen v prihodnost,
- motivator,
- prilagodljiv,
- iznajdljiv,
- dostopen in človeški.

Brain Tracy pravi, da imajo najboljši vodje skupin dve lastnosti. Njihovi podrejeni vedno vedo kaj se od njih pričakuje in imajo občutek, da jih vodja ceni, kot ljudi, kot posameznike. In ko najboljši tim konča delo, imajo ljudje občutek, da so vse naredili sami. To je ključ do samostojnih, uspešnih delovnih skupin. (Tracy 2000, 115).

Negativne lastnosti vodje

Večina zaposlenih, ki niso zadovoljni s svojim vodjem in njegovo vedenje doživljajo kot stresno ter ne motivacijsko, izpostavi vodjeve naslednje negativne lastnosti (Račnik 2010, 37–38):

- žaljiv,
- prostaški,
- razdražljiv,
- nergaški,
- zamerljiv,
- obtožujoč,
- očitajoč,
- pristranski,
- egocentričen,
- neizprosen,
- vzvišen,
- negativen,
- pesimističen,

- omahljiv,
- kritičen,
- samotarski,
- diktatorski.

3.3 Najpogostejše napake vodij

Na vprašanja, kaj podrejene moti in bega pri njihovih vodjih, se najpogosteje pojavijo naslednji odgovori (Račnik 2010, 23–24):

- neenakopravna obravnava podrejenih,
- nedoslednost pri spoštovanju pravil in popuščanje,
- preveč avtoritativno (ukazovalno) vodenje,
- neustrezno komuniciranje (obtoževanje, kričanje itd.),
- neupoštevanje mnenj podrejenih,
- pasivno odzivanje na slabe medsebojne odnose v timu,
- neustrezno podajanje povratnih informacij (brez pohval in posplošene kritike),
- nekakovostno posredovanje informacij in navodil (preobremenitev z informacijami ali nejasno podane informacije),
- čustveni izbruhi in nihanja čustvenih stanj,
- prekrivanje in zanikanje lastnih napak in odgovornosti,
- arogantnost, maščevalnost in vzvišenost,
- žaljivo ter ponižujoče komuniciranje s podrejenimi.

Vodja preseže omenjene napake s tem, da dela na sebi, da si ustvari samopodobo, da spozna in prizna svoje fizične, umske in psihične omejitve ter da ima o sebi povsem človeško mnenje (Račnik 2010, 23–24).

3.4 Slogi vodenja

Vodenje z ukazovanjem

Če vodja pri vodenju uporablja le ukazovanje, to vodenje za podrejene postane sčasoma nasilno. Ukazovanje v stilu: »Storite tako, ker jaz tako pravim!« povzroča pri delavcih nelagodje, občasno tudi upor. Mnogo ukazovalnih vodij zahteva hitro izpolnitev ukazov, pri tem pa se jim večinoma ne zdi vredno razložiti razlogov zanje. Značilnost ukazovalnega vodje je tudi, da izredno redko pohvali svoje zaposlene, jih pa hitro in z veseljem kritizira. To spodkopava njihovo samozavest, zadovoljstvo nad opravljanjem dela pa je majhno. Če se vodja zateka h grožnjam in jih nadzira, to kvari delovno razpoloženje.

Čeprav ta vodstveni slog povzroča negativne učinke, je v realnosti precej vodij, ki uporabljajo

ukazovanje. Ukazovalni slog je lahko izjemoma učinkovit, če je podjetje v krizi in v posebnih okoliščinah, npr. med požarom, naravnimi katastrofami, prenovo podjetja ali v času, ko podjetju grozi sovražni prevzem. So trenutki, ko je takšen način tudi povsem na mestu in na delavce deluje motivacijsko –v resnično zmernih odmerkih (Račnik 2010, 39–42).

Tovariško vodenje

Račnik (2010, 39–42) navaja, da je za tovariško vodenje značilen vodja, ki ceni ljudi in spoštuje njihova čustva ter mu je tovariško vodenje blizu. Za ta način vodenja je značilno, da so bolj kot rezultati pomembni odnosi. Harmonija, zadovoljstvo in sreča zaposlenih ter ubranost celotnega tima so najvišji ideali ter cilji, ki jim sledi »tovariški« vodja. Ta slog je lahko, dolgoročno gledano v smislu učinkovitosti, precej vprašljiv. Če bi vodja vedno uporabljal ta slog, bi se lahko zgodilo, da bi sodelavci pričeli izkoriščati to njegovo tovarištvo. Občasna uporaba tega sloga pa je lahko zaradi pozitivnih učinkov na ozračje v skupini zelo dobrodošla. Vodja, ki zna svojim sodelavcem občasno, v težkih časih, ponuditi čustveno oporo, lahko neverjetno okrepi lojalnost in povezanost.

Tovariški slog izboljšuje razpoloženje zaposlenih in je primeren, kadar želimo izboljšati komuniciranje ali povrniti zaupanje v tim ali organizacijo.

Demokratično vodenje

Demokratični slog vodenja temelji na timskem delu in sodelovanju. Demokratičen vodja je odličen poslušalec, je mojster sodelovanja in se vede kot član tima, ne kot šef. Zna pomiriti spore in ustvariti ubranost v skupini. Demokratičen slog je zelo koristen, ker iz ljudi izvabi sveže zamisli. Ker ljudje sodelujejo pri odločitvah, jih to bolj motivira za delo. Da bodo zaposleni pripravljeni izražati svoje poglede, ideje in zamisli, mora vodja ustvariti varno ozračje, kjer lahko vse to odkrito izražajo. Demokratični slog vodenja je odličen način, ko želimo pridobiti soglasje ali zaposlene pripraviti k dejavnejšemu sodelovanju (Račnik 2010, 39–42).

Demokratični slog pa ima tudi svoje pomanjkljivosti. Ena od njih je, da se lahko sprejemanje odločitev vleče v nedogled zaradi želje po soglasnem sprejetju. Vodja, ki odlaga pomembne odločitve, ker bi na vsak način rad dosegel soglasje, lahko izgubi marsikatero priložnost za podjetje. Uspešnost takega sloga vodenja je v veliki meri odvisna od zrelosti članov skupine, odnosov in kompleksnosti situacije. Če pogoji niso ugodni, se lahko pri članih pojavi neugodje, nezadovoljstvo in občutek izgubljenosti (Zadel 2002, 28).

Narekovanje tempa

Diktiranje tempa prinese odlične rezultate v skupinah, ki jih tvorijo zelo sposobni in

motivirani člani, ki ne potrebujejo veliko pomoči. Gre za skupine, kjer člani jasno poznajo svojo vlogo, cilje, poslanstvo, vizijo in vrednote.

Vodje s tem slogom večinoma ne znajo usmerjati svojih zaposlenih in pričakujejo, da bodo ljudje sami vedeli, kaj je treba storiti. Od zaposlenih pričakujejo in zahtevajo visoko lojalnost, visoko motivacijo in osredotočenost na cilj. Takšni vodje so osredotočeni predvsem ali zgolj na rezultate in cilje. Ljudje in odnosi so mu manj pomembna stvar. Rezultati v skupinah, ki jih vodi vodja, ki nenehno narekuje visok tempo, lahko sčasoma postanejo nasprotni od pričakovanih. Dinamičen tempo na vrhu telesnih, umskih in psihičnih zmogljivosti na daljši rok povzroča skrb, stres, nezadovoljstvo in povzroča konflikte, tako v timu kot v družinah zaposlenih. Vodenje omogoča, da merimo svoj uspeh, zato si postavimo izzivalne, vendar dosegljive cilje, ki so jasni in merljivi.

Ljudje vodjo, ki narekuje visok tempo, ubogajo, še posebej, če ima visoko avtoriteto. Na kratek rok to tudi prinaša dosežke, dolgoročno pa ta slog vodi do zmanjšanja uspeha.

Mentorsko vodenje

Za ta slog vodenja je značilno, da vodja deluje predvsem kot svetovalec, ki pozna cilje in vrednote zaposlenih in jim pomaga razvijati njihove sposobnosti. Takšen vodja pomaga zaposlenim, da znajo prepoznati svoje prednosti in potenciale ter področja, kjer so še šibki. Vodja, ki je mentor, spodbuja zaposlene, da si postavijo dolgoročne cilje, in jim pomaga, da si oblikujejo strategijo za njihovo realizacijo. Načelo tega sloga je, da ljudje najraje opravljajo tista dela, ki so jim najbolj všeč. Vodja – mentor povezuje njihove vrednote, zanimanja in naravnost z nalogami v delovnem procesu. S tem zaposlene motivira in iz njih dobiva tisto, kar je najboljšo. Zaposlene postavlja pred izzive, ki so le za malenkost nad njihovimi trenutnimi sposobnostmi, s čimer jim omogoča stalni razvoj. Uporablja tudi povratne informacije v obliki konstruktivnih kritik ali pohval.

Mentorski slog izključuje pretirani nadzor nad zaposlenimi. Zanj je značilna tudi odprta in spoštljiva komunikacija v vseh smereh (navzgor in navzdol). Mentorsko vodenje se izredno dobro obnese pri zaposlenih, ki kažejo pobudo in so motivirani za svoj osebni in strokovni razvoj (Račnik 2010, 39).

Vizionarsko vodenje

Vizionarski vodja zna postaviti cilje, pove zaposlenim, kaj naj naredijo, zakaj je to potrebno in smiselno ter katere vrednote bodo s tem uresničene. Lastnost vizionarskega vodje je, da zna podrejenim predstaviti jasno sliko prihodnosti. Tako zaposleni dobijo jasno sliko o delu, vodstveno vizijo in vedo, katere so njihove vloge v delovnih procesih. S tem načinom vodenja se krepi predanost. Ljudje so ponosni, da pripadajo podjetju, in visoko cenijo svojega vodjo. S

tem se zmanjšuje odhajanje iz podjetja.

Vizionar je navdihujoč vodja, ki v svojo vizijo iskreno verjame – zaradi tega mu ljudje zaupajo in družno potujejo proti skupnemu cilju (sinergija). Sposoben se je tudi vživeti v svoje podrejene in razumeti njihova stališča (empatija), to pa deluje na dvig čustvenega ozračja v organizaciji. Vizionarski slog je še posebej primeren, ko se pojavi potreba po preoblikovanju podjetja ali ko podjetje potrebuje jasen občutek za smer, sicer pa je priporočljivo, da postane stalna ali vsaj pogosta oblika vodenja (Račnik 2010, 39–42).

3.5 Osnovne naloge vodje

Načrtovanje pomeni postavljanje in doseganje ciljev. Vodji morajo biti povsem jasni cilji skupine, ki jo vodi. Če vodja ne razume ciljev, ima težave z načrtovanjem. Vodja si mora predstavljati tudi, kako bo cilj uresničen. Za uspešno načrtovanje potrebuje strokovno znanje s področja, ki ga vodi, in znanje vodstvenih veščin (Račnik 2010, 13).

Nadziranje pomeni spremljanje procesa, kako skupina dosega zastavljene cilje. Vodja mora jasno vedeti, s katerimi merili lahko presoja, ali skupina dosega ustrezne rezultate. Da bi vodja lahko suvereno nadziral delovni proces, ga mora popolnoma poznati in razumeti. Za to potrebuje strokovno znanje s področja, ki ga vodi.

Organiziranje pomeni, da zna vodja opredeliti pot, po kateri bo skupina dosegla cilj. Vodja mora suvereno odločati o tem, kako se bo odvijal proces izvedbe. Za suvereno organiziranje potrebuje ključna znanja o veščinah vodenja in strokovno znanje s področja, ki ga vodi. Z organiziranjem je tesno povezano koordiniranje kot dejavnost usklajevanja v načrtovanju in organiziranju.

Koordiniranje je dejavnost, pri kateri se usklajeno združujejo aktivnosti več ljudi ali več organizacijskih enot, da bi cilj bil dosežen v okviru zastavljenih rokov in predvidenih standardov. Vodja za suvereno koordiniranje potrebuje predvsem znanje s področja vodstvenih veščin in komunikacije.

Delegiranje pomeni, ko med zaposlenimi dodeljujemo določene naloge in odgovornosti. Z delegiranjem dobi zaposleni poleg odgovornosti za izvedbo tudi ustrezne pristojnosti. Pri zaposlenem, ki mu je bila delegirana naloga, je pomembno, da je odgovornost sorazmerna s pristojnostjo. Večja kot je pristojnost, večja je odgovornost in obratno, manjša kot je pristojnost, manjša je odgovornost. Vodja za suvereno delegiranje potrebuje strokovno znanje s področja, ki ga vodi, znanje vodstvenih veščin in komunikacije (Račnik 2010, 13).

Motiviranje. Interno komuniciranje je povezano tudi z motivacijo za delo. Ta dejavnik povečuje zadovoljstvo na delovnem mestu, zmanjša želje po morebitnem odhodu iz organizacije, deluje na sodelovanje pri reševanju problemov in na medsebojno odnose.

3.6 Motivacija

Motiviranje v delovnem okolju lahko delimo na materialno (praviloma je to plača) in nematerialno (nekateri ju opredeljujejo tudi kot ekonomsko in neekonomsko). Pomen materialnega in nematerialnega motiviranja zaposlenih je odvisen od položaja zaposlenega v hierarhiji organizacije in od splošnega materialnega stanja zaposlenega. Višje kot je v hierarhiji organizacije (ima višjo plačo), manj pomembna je v povprečju materialna motivacija. Boljši kot je splošni materialni položaj zaposlenega, manj ga je moč motivirati z materialnimi nagradami.

Višji kot sta izobrazba in strokovna usposobljenost zaposlenih, boljše je razumevanje informacij, povezanih z opravljanje dela. Ob sprejemanju novih informacij se znanje in motiviranost povezujeta in delujeta na samostojnost pri delu. Samostojnost zaposlenih pa je zmanjšana, kadar vodstvene strukture (praviloma srednji management) zadržujejo informacije kot pomemben vir moči in kontrole. Takrat tudi motiviranost za delo upade (Mumel 2008, 184).

Pomen materialnega motiviranja je pogosto precenjen. To je v primeru različnih modelov »stimulativnega« plačnega sistema in drugih oblik materialnega nagrajevanja v organizacijah kot izključnim načinom za reševanje problema motiviranja zaposlenih. Možnost nematerialnega motiviranja preko zadovoljevanja socialnih in statusnih potreb zaposlenih pa je pogosto spregledana. Res pa je, da velikega pomena plače in drugih materialnih ugodnosti kot proti vrednost za opravljeno delo ni mogoče zanikati. Zaposleni morajo torej biti v končni fazi na svojih delovnih mestih zadovoljni. Veliko vlogo pri tem igrajo motivatorji. Poznamo jih veliko, pri tem pa moramo vedeti, da nekatere bolj motivira plača, druge varnost zaposlitve itd., odvisno od posameznikovega položaja v podjetju.

4 SKUPINA

Vsi ljudje spadamo v neko skupino (npr. spol, raso, nacionalno pripadnost itd.). V podjetjih pogosto zamenjujejo skupino in tim. Delovno skupino lahko opredelimo kot dva ali več posameznikov, ki so povezani za doseg cilja. Vsaka delovna skupina ima svojega vodjo in člane skupine, ki so glede na vodjo v podrejenem položaju. Glavne značilnosti skupine so opisane v točki 4.2.

Značilnost tima je, da je to po navadi manjša skupina ljudi in ima skupni cilj, sprejema delo za svojo »last«, zavezana je cilju, k uspešnosti tima prispeva z izvirnostjo in znanjem, dela v vzdušju zaupanja, drug drugega vzpodbujajo, skupina si prizadeva za odprto in pošteno komunikacijo itd. V nalogi smo povzeli skupino, saj v DM Drogerie Markt prevladuje skupinsko delo.

4.1 Vrste skupin

Skupine delimo na več skupin, načeloma pa jih delimo na formalne in neformalne. S posebnim aktom so določene formalne skupine, prav tako kot so določene vloge v skupini. Značilno je, da neformalna skupina nastane zaradi različnih interesov posameznikov.

Vodja je določen pri formalnih skupinah, pri neformalnih skupinah pa se vodja določi. Vodjo določijo njeni člani in v bistvu je on tudi njihov neformalni vodja. Imamo tudi primere, da se znotraj formalnih skupin oblikujejo neformalne skupine, to pa je lahko tudi ovira pri uresničevanju določene naloge oziroma realizacije cilja. V primeru, da vodji skupine ne sledi večina, lahko to vlogo prevzame neformalni vodja, ki mu skupina sledi. V takih primerih je za doseganje cilja najbolj pomembno, da oba vodja (formalni in neformalni) plujeta v isto smer. V nasprotnem primeru je cilj še toliko bolj oddaljen in je realizacija zastavljenih nalog težje dosegljiva (Možina 2002, 548–549).

Izkušnje kažejo, da je idealna situacija, ko so združene dobre lastnosti formalnega in neformalnega vodje v eni osebi. Glavna slabost v takem položaju je, ko vodja iz takšnih ali drugačnih razlogov zapusti delovno mesto. Tako za njim nastane precejšnja praznina in je kar nekaj časa potrebnega, da se položaj zopet uravnoteži. V takšnem primeru lahko celo govorimo o trenutni nenadomestljivosti določenih vodij oziroma ljudi.

4.2 Značilnosti skupine

Pomembne značilnosti skupine lahko povzamemo v naslednjih alinejah (Možina 2002, 544):

- da socialno enoto imenujemo skupina, mora biti prepoznavna in določljiva po članih, ki jo sestavljajo, in po zunanjih opazovalcih,

- skupina mora imeti socialno strukturo, to pomeni, da ima vsak član položaj, ki je določen v odnosu do drugih položajev,
- v skupini so individualne vloge, preko teh člani sodelujejo v skupinskem delu. Ko člani nehajo opravljati svoje vloge, skupina preneha obstajati,
- odnosi v skupini so bistveni, ti so povezani, in med člani zagotavljajo stike in komunikacijo,
- posamezne skupine imajo norme o vedenju, ki deluje na način igre, zato je nujno, da novi član, ki pride v skupino, začne svoje vedenje oblikovati po njenem vzorcu,
- člani skupine imajo prav tako skupne interese in celo vrednote, vendar ni nujno, da so te natančno definirane,
- delovanje skupine mora biti usmerjeno k delovnemu (socialnemu) cilju ali ciljem. Cilj pove, zakaj in s kakim namenom skupina obstaja,
- skupina mora imeti določeno trajnost, se pravi izmerljivo trajanje.

4.3 Delovanje skupine

Vemo že, da so sinergija, skupinsko delo in posameznikov občutek moči ključ do oblikovanja visoko uspešnih delovnih skupin. Osnovno pravilo se glasi, da so odlične organizacije tiste, kjer so ljudje zadovoljni sami s seboj.

Če želi skupina delovati in dosežati cilje, morajo dogodki podpirati njeno strukturo in procese. Hkrati pa se pojavljajo dogodki, ki nasprotujejo doseganju postavljenih ciljev in jih ovirajo. Če se spremeni cilj, se spremenijo tudi značilnosti podpornih in nasprotujočih si dogodkov, če pa ni nobenega cilja, potem noben od dogodkov nima pozitivnega niti negativnega predznaka.

Vsaka skupina je sestavljena iz posameznikov, ki so strpni do interesov drugih članov, vendar imajo pri tem različne osebne interese. V vsaki skupini je treba obravnavati posameznike s svojimi prednostmi in slabosti, to je lahko ključni vir za hitrejše reševanje problemov in doseganje ciljev ali pa velika ovira pri doseganju ciljev ali celo razpad skupine (Možina 2002, 503).

5 RAZISKOVALNI DEL

5.1 Zasnova raziskave

Namen raziskave je ugotoviti, na kakšen način zaposleni dobijo informacije o dogajanju v podjetju, kako poteka komunikacija med vodjo in podrejenimi, raziskati, kakšno je medsebojno skupinsko komuniciranje znotraj poslovalnic, podati predlog izboljšav v obravnavanem podjetju.

5.2 Izvedba raziskave

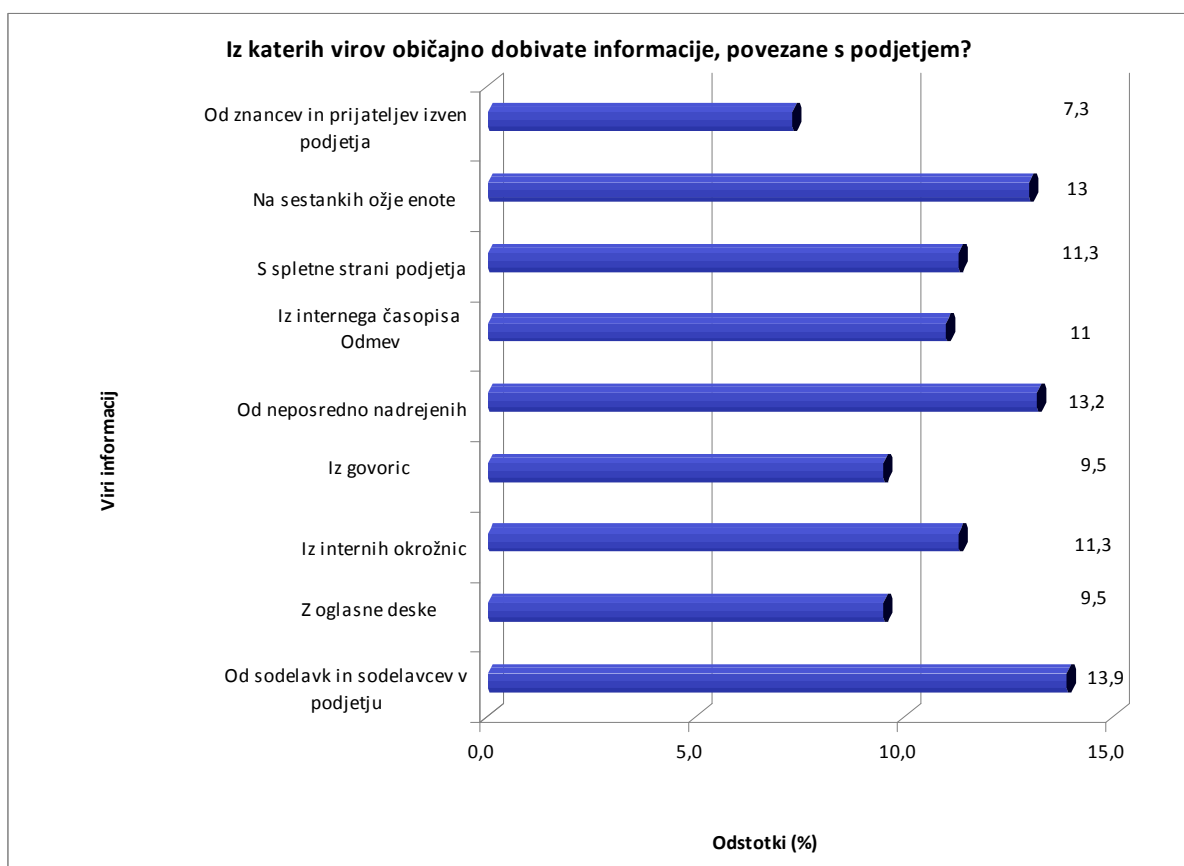
Anketni vprašalnik je sestavljen na osnovi zastavljenih ciljev raziskave. Interna komunikacija med zaposlenimi je bila glavna nit pri sestavljanju anketnega vprašalnika. Anketa je bila anonimna in se je izvajala pisno. Sestavljena je bila iz dvanajstih vprašanj zaprtega tipa, kjer so vprašani izbirali že med ponujenimi odgovori oz. so dopolnili odgovor. Anketni vprašalniki so bili posredovani v sedem poslovalnic na Gorenjskem. Anketiranci so izpolnjene vprašalnike oddali v zato namenjen zbiralnik (škatla), s tem je bila zagotovljena najvišja stopnja anonimnosti. V sedmih poslovalnicah na Gorenjskem je zaposlenih 32 delavcev, od tega 7 vodij. Vrnjenih in pravilno izpolnjenih anket je bilo 28 (7 anket od vodij in 21 od delavcev), kar predstavlja 87,5 % vseh zaposlenih.

5.3 Analiza podatkov

Prvo vprašanje iz našega anketnega vprašalnika se je glasilo »Iz katerih virov običajno dobivate informacije, povezane s podjetjem?«. Vprašani so lahko izbirali med devetimi odgovori. Na zastavljeno vprašanje je odgovorilo 28 anketiranih, med njimi ni bilo neveljavnih odgovorov.

Največ odgovorov oz. najvišji odstotek, in sicer 13,9 %, se je nanašal na trditev, da največ informacij dobijo iz virov od sodelavk in sodelavcev v podjetju, sledili so odgovori od neposredno nadrejenih (13,2 %), na sestankih ožje enote (13 %), iz internih okrožnic in s spletne strani podjetja (11,3 %), iz internega časopisa Odmev (11 %), 9,5 % pa vire dobi iz govoric in z oglasne deske, najmanj pa od znancev in prijateljev zunaj podjetja.

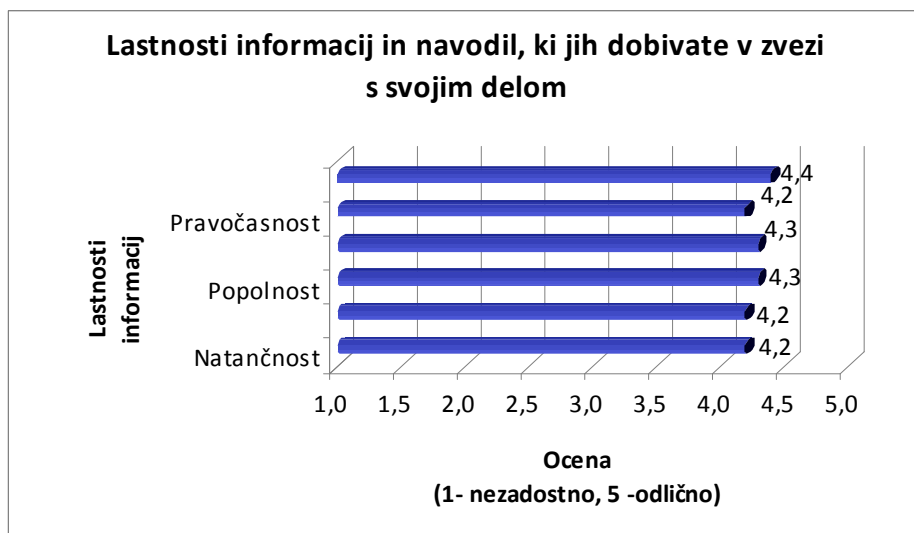
Pretek potrebnih oz. ključnih informacij bi moral potekati neposredno preko neposrednega vodje na podrejene oz. na skupino. Znano je namreč, da je lahko pretek informacij preko sodelavcev in sodelavk popačen in manj razumljiv, kar lahko deluje na kakovost dela in posledično na doseganje ciljev. Rezultat ankete vsekakor kaže, da vodje premalo neposredno komunicirajo s skupino.



Slika 3: Viri, iz katerih anketiranci običajno dobivajo informacije, povezave s podjetjem

Anketirani so v drugem vprašanju izražali strinjanje oz. nestrinjanje na zastavljeno vprašanje tako, da so ocenili »lastnosti informacij in navodil, ki jih dobivajo v zvezi s svojim delom«. Izbrali so lahko odgovore z oceno od »1 – nezadostno«, do »5 – odlično«. Tudi na to zastavljeno vprašanje je odgovorilo 28 anketiranih in vsi odgovori so bili pravilno izpolnjeni.

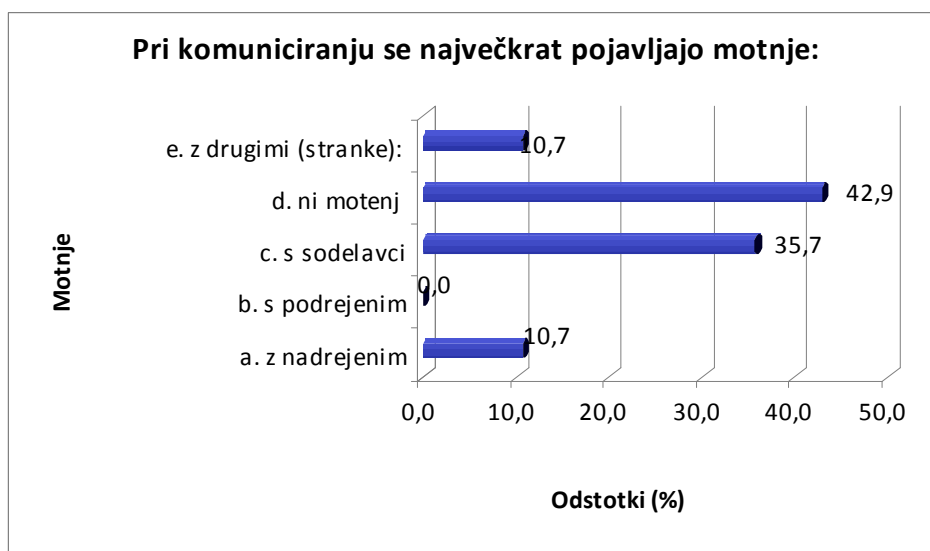
Najvišjo oceno so anketiranci namenili zanesljivosti informacij (4,4 od možne 5). Nekoliko manj so informacije popolne in jasne (ocena 4,3), najmanj oz. enako oceno (4,2) so prejele naslednje lastnosti informacij: pravočasnost, razumljivost in celo natančnost. Tu je treba predvsem vodje opozoriti, da se lastnosti njihovih informacij dajo še izboljšati, predvsem zadnji, najnižje ocenjeni sklop lastnosti informacij.



Slika 4: Lastnosti informacij in navodil, ki jih anketirani dobijo v zvezi z delom

Sledi tretje vprašanje iz anketnega vprašalnika, kjer smo želeli izvedeti, kaj anketiranci menijo o tem, kje se najpogosteje pojavljajo komunikacijske motnje.

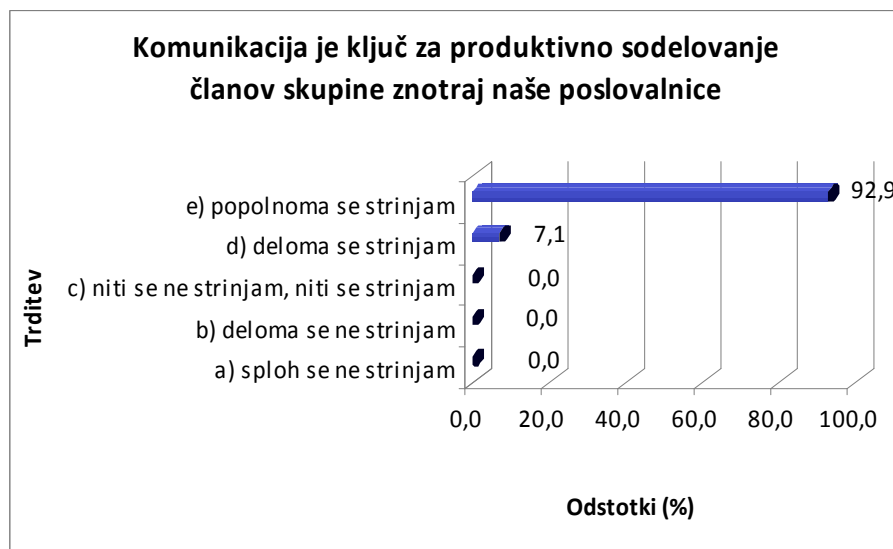
Pozitivno je to, da največji del anketiranih (42,9 %) meni, da ni komunikacijskih motenj, če pa se te pojavljajo, pa se med sodelavci (35,7 %). Najmanjši del anketiranih doživlja motnje tako z vodjo kot s strankami v prodajalni. Motnje pri komuniciranju s podrejenimi pa se ne pojavljajo.



Slika 5: Motnje pri komuniciranju

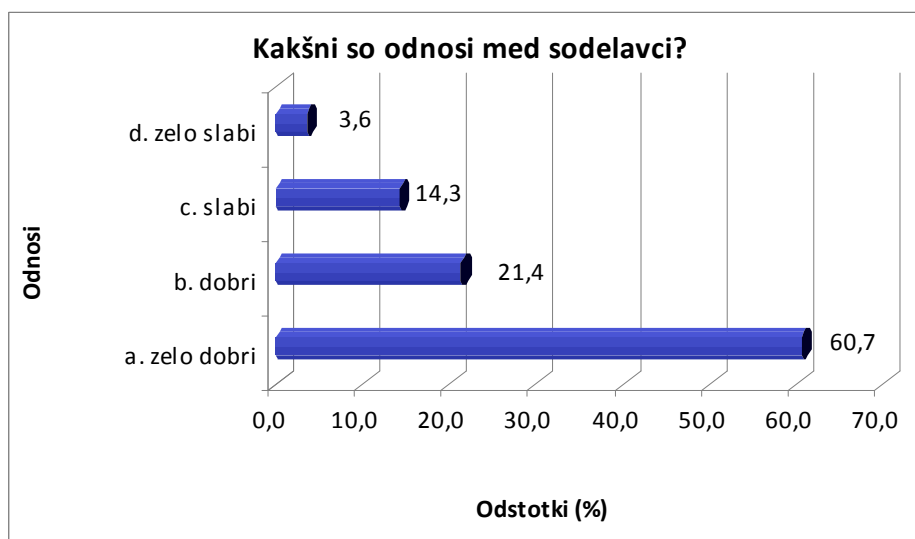
Nadaljevali smo s trditvijo, ki se glasi »Komunikacija je ključ za produktivno sodelovanje članov skupine znotraj naše poslovalnice«. Na zastavljeno trditev smo dobili 28 odgovorov, vsi so bili veljavni. 92,9 % anketiranih je ocenilo, da je najpomembnejša komunikacija, ki pripomore k produktivnemu sodelovanju članov skupine znotraj poslovalnic. Le dva

anketirana oz. 7,1 % sta odgovorila, da se deloma strinjata, da je komunikacija ključ produktivnega sodelovanja med člani skupin v poslovalnici. Ostalih odgovorov niso izbrali. Pomembno je, da se v procese komunikacije aktivno in enakovredno vključujejo vsi zaposleni.



Slika 6: Komunikacija je ključ za produktivno sodelovanje članov skupine znotraj poslovalnice

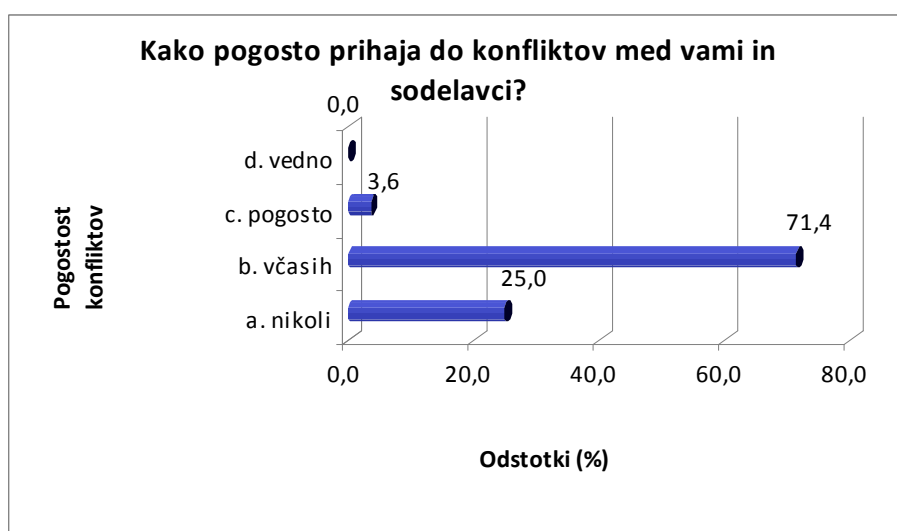
V nadaljevanju anketnega vprašalnika smo spraševali o tem, kakšni so odnosi med sodelavci. Anketirani so imeli na voljo štiri odgovore na naše vprašanje. Eden od zaposlenih je odgovoril, da so odnosi zelo slabi, 14,3 % zaposlenih je odgovorilo, da so odnosi slabi, 21,4 % jih ocenjuje, da so odnosi dobri, in 60,7 %, da so zelo dobri. Skupno gledano, lahko rečemo, da ima 82,1 % zaposlenih dobre odnose, 17,9 % jih ocenjuje, da so ti slabi, kar pa ni zanemarljiv odstotek. Če so odnosi v podjetju slabi, sodelavci zagotovo težko sodelujejo, težave se lahko pričnejo že pri dogovarjanju in skupnem izpolnjevanju nalog. To lahko pomeni, da so v podjetju posamezniki, ki lahko delujejo celo rušilno, kar bi lahko zagotovo pomenilo, da med njimi manjka pravo zaupanje.



Slika 7: Odnosi med sodelavci

V posameznem poslovnem procesu prihaja tudi do medsebojnih trenj, ki se odražajo skozi konflikt, zato smo anketiranim zastavili vprašanje, s katerim smo želeli izvedeti, kako pogosto prihaja do konfliktov med sodelavci.

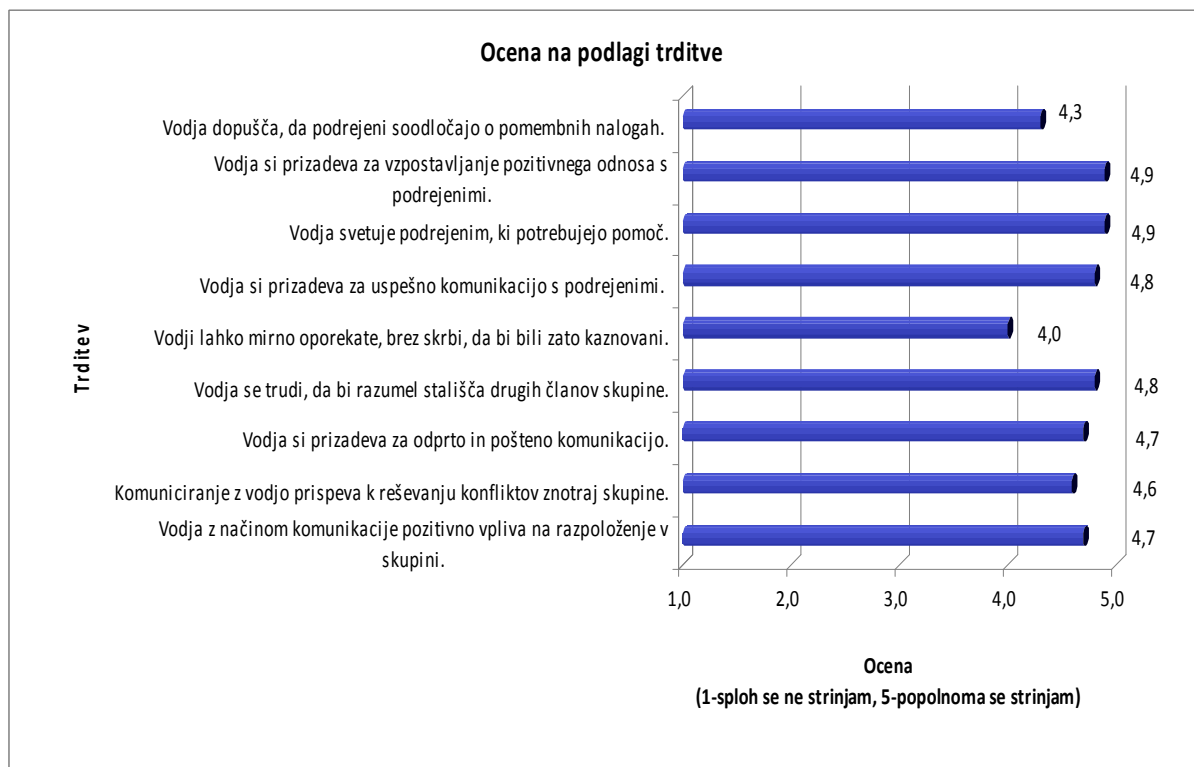
Svoje strinjanje oz. nestrinjanje so lahko izrazili z izbiro odgovora izmed štirih podanih trditev. Na to vprašanje je prav tako odgovorilo 28 anketiranih. Za trditev »vedno« se ni odločil noben anketirani, eden je menil, da se konflikti med sodelavci »pogosto« pojavljajo, večina anketiranih (71,4 %) pa je odgovorila, da se konflikti med sodelavci pojavljajo »včasih«. 25 % anketiranih je odgovorilo, da v njihovi poslovni skupini »nikoli« ne pride do konfliktov.



Slika 8: Konflikti med anketiranimi in sodelavci

V nadaljevanju raziskave nas je zanimalo vodenje, predvsem smo se osredotočili na vodje oz. njihov način vodenja. Navedli smo devet trditev, s pomočjo katerih smo želeli izvedeti njihov

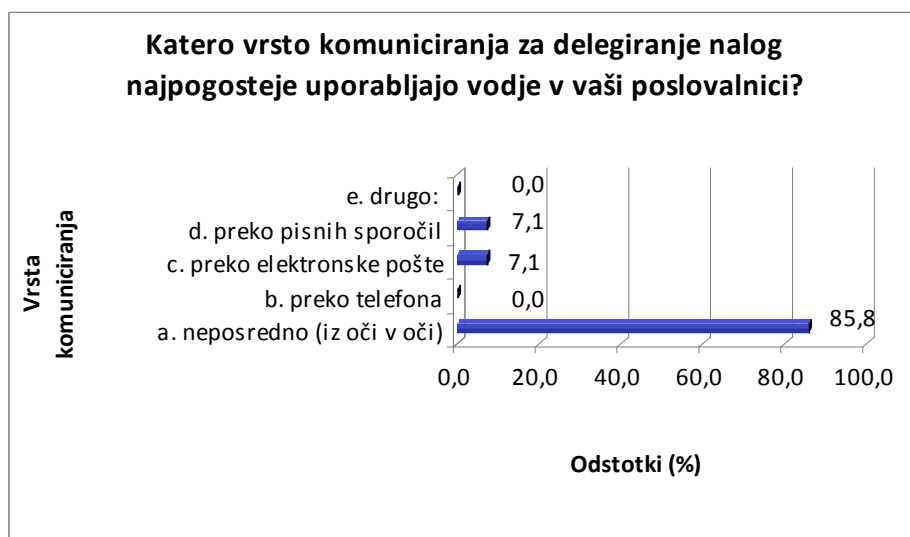
pogled na vodjo. Anketiranci so imeli na voljo lestvico od 1 do 5, kjer 1 pomeni, da se s trditvijo sploh ne strinjajo, in 5, da se s trditvijo popolnoma strinjajo. Na zastavljene trditve je izražalo strinjanje oz. nestrinjanje 28 anketiranih. S povprečno vrednostjo 4,3 je bila ocenjena trditev, da si vodja prizadeva za uspešno komunikacijo s podrejenimi, povprečno oceno 4,9 sta dobili trditvi »Vodja si prizadeva za vzpostavljanje pozitivnega odnosa s podrejenimi« in »Vodja svetuje podrejenim, ki potrebujejo pomoč«. Sledita trditvi s povprečno oceno 4,8: »Vodja se trudi, da bi razumel stališča drugih članov skupine« in »Vodja si prizadeva za uspešno komunikacijo s podrejenimi«. Anketirani so s povprečno oceno 4,7 ocenili trditvi: »Vodja si prizadeva za odprto in pošteno komunikacijo« in »Vodja z načinom komunikacije pozitivno vpliva na razpoloženje v skupini«. Z nekoliko manjšo povprečno oceno 4,6 je bila ocenjena trditev »Komuniciranje z vodjo prispeva k reševanju konfliktov znotraj skupine«. Trditev »Vodja dopušča, da podrejeni soodločajo o pomembnih nalogah« je bila ocenjena s 4,3. Najnižjo oceno 4,0 je prejela trditev »Vodji lahko mirno oporekate, brez skrbi, da bi bili zato kaznovani«, kar pomeni, da anketirani menijo, da ne oporekajo vodji.



Slika 9: Ocena vodje

Pri osmem vprašanju smo želeli izvedeti, katero vrsto komuniciranja za delegiranje nalog najpogosteje uporabljajo vodje v njihovi poslovalnici.

Najpogosteje so ocenili, da se uporablja delegiranje nalog vodje v poslovalnici »neposredno (iz oči v oči)«, tako je menilo 85,8 anketiranih, ki so odgovarjali na to vprašanje. Po dva anketirana sta ocenila, da vodja poslovalnice uporablja način delegiranja nalog do podrejenih »preko pisnih sporočil« in preko elektronske pošte«, ostalih trditev niso izbrali.



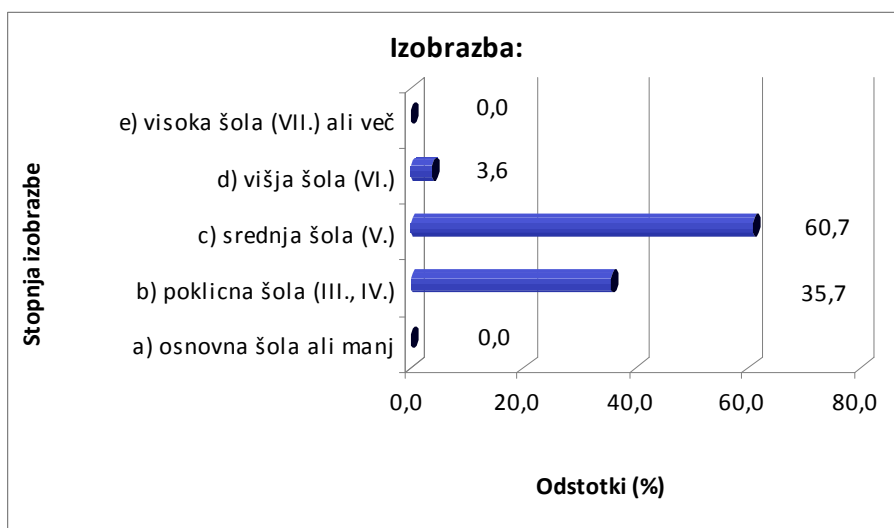
Slika 10: Vrsta komuniciranja za delegiranje nalog

Brečko (2008, 51) navaja, da nam pot do učinkovite komunikacije zapira stereotip o mladem in starem, ki prinaša konflikt, na osnovi tega, smo zastavili deveto vprašanje, ker nas je zanimala starost anketiranih, ki so sodelovali v naši anketi. V skupini 28 anketiranih so bili v starosti od 21 let do 49 let.

Preglednica 1: Starost anketiranih

Zap. št.	Starost v letih	Zap. št.	Starost v letih
1	26	15	30
2	21	16	34
3	31	17	23
4	39	18	36
5	32	19	33
6	35	20	39
7	25	21	25
8	49	22	30
9	37	23	36
10	37	24	40
11	23	25	31
12	25	26	21
13	38	27	27
14	36	28	29
Povprečje starosti v letih		31,71	

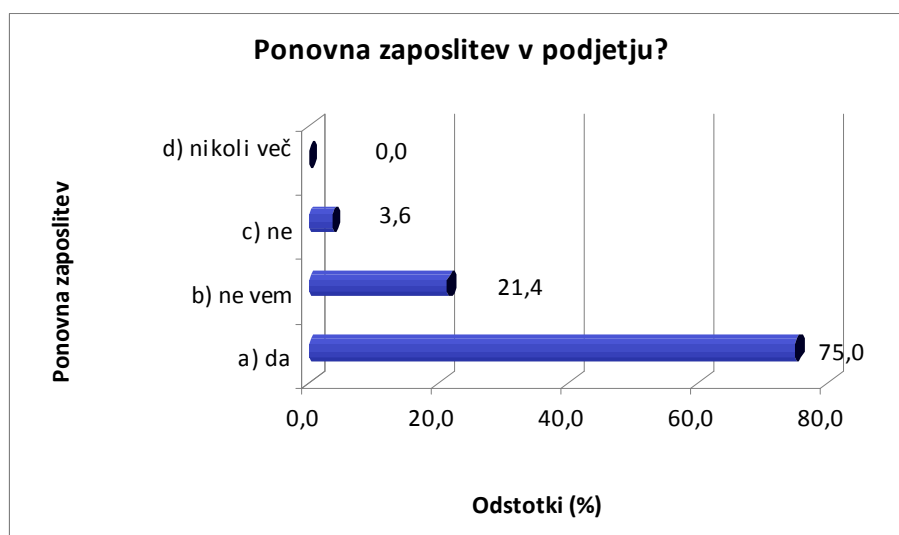
Povprečna starost anketiranih je 31,71 leta. 60,7 % anketiranih ima srednješolsko izobrazbo, 35,7 % poklicno šolo (III, IV) ter en anketiranec oz. 3,6 % višješolsko izobrazbo.



Slika 11: Stopnja izobrazbe

Glede na počutje zaposlenih v podjetju nas je zanimalo, ali bi se ponovno zaposlili v podjetju. Na enajsto vprašanje je odgovarjalo 28 anketiranih.

Iz rezultatov ankete je razvidno, da so anketiranci zadovoljni pri svojem delu in bi se v 75 % primerih ponovno zaposlili v istem podjetju. 21,4 % anketiranih je izbralo možnost »ne vem«, eden oz. 3,6 % od anketiranih se ne bi ponovno zaposlil v podjetju. Nihče ni izbral možnosti »nikoli več«.



Slika 12: Ponovna zaposlitev v podjetju

Dvanajsto vprašanje smo ga oblikovali tako, da so anketirani prosto dodali svoje misli. Odgovorili so trije zaposleni:

- »Zelo sem zadovoljna s službo, sodelavke se med sabo odlično razumemo, smo odličen tim.«
- »Raje ne, ker ne zaupam nikomur, ker te vsi izdajo! Hvala za razumevanje.«

- »Informacije dobivamo od marketinga nabave, računalničarjev, te pa niso usklajene. To se mi zdi velik problem.«

6 GLAVNE UGOTOVITVE

V empiričnem delu naloge ugotavljamo, da je medsebojna komunikacija ključ za produktivno sodelovanje članov skupine znotraj poslovalnice. Anketirani pravijo, da največ informacij pridobijo prek sodelavk in sodelavcev, šele nato od neposredno nadrejenih oz. vodij. Informacije pridobivajo tudi v sklopu poslovnih enot na organiziranih sestankih. Nekaj več informacij v povezavi s podjetjem so pridobili od svojih sodelavcev, ki ravno tako tvorijo skupino posamezne poslovne enote. Smatrali so, da so pridobljene informacije in navodila, ki jih pridobijo od nadrejenih, zanesljiva in jasna, nekoliko manj so pravočasna, da bi lahko pridobljene informacije tudi pravočasno uporabili pri svojem delu.

Anketirani skozi anketo zagotavljajo, da pri svojem delu ne zaznajo bistvenih motenj v komunikaciji med njimi in njihovimi nadrejenimi oziroma podrejenimi. Več kot polovica anketiranih meni, da so med njimi zelo dobri odnosi, kar je lahko posledica dobre komunikacije, pravočasnih, jasnih in razumljivih navodil, ki jim jih posredujejo njihovi nadrejeni. Zato ni nenavadno, da so anketirani visoko ocenili, da si njihovi vodje prizadevajo za vzpostavitev pozitivnega odnosa, saj vodje skozi delo svetujejo podrejenim, nudijo jim pomoč.

Ugotavljamo, da so anketirani glede starosti v obdobju posameznika, ki je osvojil že nekaj delovnih izkušenj, kar ima za posledico tudi večjo strpnost in razumevanje sodelavcev, zato med njimi ne prihaja do pogostih konfliktov. Anketirani delujejo v trgovski dejavnosti, kjer je zahtevana srednješolska izobrazba, kar je razvidno tudi iz raziskave. Dobra tretjina anketiranih ima srednješolsko izobrazbo in tretjina poklicno šolo za trgovce, le eden ima višjo izobrazbo od zahtevane srednješolske. Vsekakor se predlaga razgovore z zaposlenimi, s čimer bi se obseg delegiranja nalog s strani vodje povečal in posledično bi se nemudoma izboljšali odnosi med sodelavci. Vzpostaviti je treba pozitivno klimo sodelovanja, kar pa je predvsem naloga vodje.

7 SKLEP

Vodja s pravilnim komuniciranjem in pristopom podjetje ali organizacijo vodi k uspešnosti. Nepravilno komuniciranje torej lahko povzroči materialno in moralno škodo v organizaciji ali podjetju.

Pri komuniciranju lahko pride do motenj, kjer komunikacijski kanal odpove in ne opravi svoje naloge. Motnje se največkrat pojavijo med njimi samimi, torej med sodelavci na horizontalni ravni. Anketirani se zato popolnoma strinjajo, da je komunikacija med člani skupin znotraj posameznih poslovalnic pomemben ključ za produktivno sodelovanje. Komunikacija med vodji in zaposlenimi poteka pravočasno in jasno, zato ni razloga, da bi med zaposlenimi prihajalo do pogostih konfliktov. Vodje s svojimi navodili, ki jih posredujejo podrejenim, dosežejo, da med njimi le redko pride do konflikta, ki bi oviral poslovni proces. Pripravljeni so prisluhniti stališčem podrejenih in jih razumeti v njihovih pogledih na delo.

Omenili smo, da je komunikacija ključ produktivnosti v poslovalnicah, komuniciranje z vodjo prispeva k hitrejšemu reševanju morebitnega nesporazuma v procesu poslovanja in izvajanja določene naloge za pravočasno dokončanje dodeljenih nalog. Vodje najpogosteje uporabljajo neposredno komunikacijo, zato je razumljivo, da že pri prenosu informacije, ki jo posredujejo podrejenemu, lahko ugotovijo, ali jo je ta pravilno razumel.

Možnost, ki se pojavi pri takšni komunikaciji, je lahko takojšnji popravek oziroma so to po potrebi dodatna pojasnila navodil, ki se uporabljajo pri delegiranju nalog. Rezultati raziskave kažejo, da bi se zaposleni ponovno zaposlili v podjetju, kar kaže na to, da vodstveni delavci dobro opravljajo delo, ki jim je bilo zaupano ob prevzemu funkcije. Njihov korekten odnos, ki ga gojijo do svojih podrejenih, jim omogoča, da imajo produktivne skupine, ki v posameznih poslovalnicah opravljajo svoje delo, s katerim dosegajo dobre rezultate. Zaželeno bi bilo, da vodje dajo večji poudarek večsmernem toku komuniciranja, torej večjemu spodbujanju povratnih informacij skupine. Vodje morajo opraviti več pogovorov s sodelavci in stremeti k skupnim dogovorom. Predlagamo, da vodja in zaposleni v podjetju vsaj enkrat letno opravita individualni pogovor, kjer si zaposleni in vodja lažje zaupata in se dogovorita za ukrepe. Za zaključek in kot nasvet za dobro komunikacijo navajam zanimivo izhodišče za vodje:

»Ravnaj z drugimi tako, kot si želiš, da bi oni ravnali s teboj!«

LITERATURA

- Adler, R. in G. Rodman. 2003. *Understanding human communication*. Oxford: Oxford University Press.
- Brečko, Daniela. 2008. *Medgeneracijsko komuniciranje v iskanju medgeneracijskega sožitja*. HRM 23 (6):48-56.
- Božič, Marta. 1996. *Sodelovanje in organiziranje*. Maribor: Obzorja
- Florjančič, Ferjan. 2000. *Management poslovnega komuniciranja*. Kranj: Moderna organizacija.
- Gruban, Brane. 1997. *Model strateškega upravljanja internih komunikacij*. Ljubljana: Pristop.
- Kavčič, Bogdan. 2000. *Poslovno komuniciranje*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
- Kavčič, Bogdan. 2002. *Poslovno komuniciranje: 2. dopolnjena izdaja*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
- Lipičnik, Bogdan. 1998. *Ravnanje z ljudmi pri delu*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- Mihaljčič, Zlatko. 2006. *Poslovno komuniciranje*. Ljubljana: Jutro.
- Mihaljčič, Zlatko. 2007. *Poslovno komuniciranje – 4. dopolnjena in razširjena izdaja*. Academia Maribor.
- Možina, Stane, Mitja Tavčar, Nada Zupan in Ana Nuša Kneževič. 2004. *Poslovno komuniciranje: evropske razsežnosti*. Maribor: Obzorja.
- Mumel, Damijan. 2008. *Komuniciranje v poslovnem okolju*. Maribor: De Vesta.
- Možina, Stane. 2002. *Management – nova znanja za uspeh*. Radovljica: Didakta.
- Račnik, Marjan. 2010. *Postani najboljši vodja*. Ljubljana. Štore: Vodja.si
- Tracy, Brian. 2000. *Vrhunsko vodenje – ključ za uspešno in učinkovito vodenje v 21. stoletju*. Bled: Verner consulting
- Treven, Sonja. 2001. *Mednarodno organizacijsko vodenje*. Ljubljana: GV Založba
- Ule, Mirjana. 2005. *Psihologija komuniciranja*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
- Ule, Mirjana. 2003. *Sprejeto razmerje o družbenih vidikih sodobne medicine*. Maribor: Aristej.
- Zadel, Aleksander. 2002. *Pomen pravilne izbire vedenjskih vzorcev za učinkovito vodenje*. Doktorska disertacija, Univerza v Ljubljani, Fakulteta za družbene vede.

PRILOGA

Priloga 1 Anketni vprašalnik

Spoštovane sodelavke, spoštovani sodelavci!

Sem absolventka dodiplomskega študija na Fakulteti za Management v Kopru in vas vljudno prosim za pomoč. Delam raziskavo o vplivu komunikacije z vodjo na delovanje skupine.

Ko boste izpolnjevali vprašalnik, se zavedajte, da zaposleni z vsem, kar nam je pri delu pomembno, nismo enako zadovoljni, zato odgovorite tako, kot čutite vi. Zelo vesela bom tudi vašega mnenja in morebitnih pripomb. Anketa je zaupne narave, zagotavlja anonimnost, zato se ne podpisujte. Rezultati bodo uporabljeni izključno za raziskovalne namene diplomske naloge.

Emina Korlat

Iz katerih virov običajno dobivate informacije, povezane s podjetjem?

V vsaki vrstici obkrožite številko, ki najbolj ustreza vaši oceni.

Vir	Ne dobim informacij	Dobim informacije, vendar premalo	Dobim veliko informacij
Od sodelavk in sodelavcev v podjetju.	1	2	3
Z oglasne deske.	1	2	3
Iz internih okrožnic.	1	2	3
Iz govoric.	1	2	3
Od neposredno nadrejenih.	1	2	3
Iz internega časopisa Odmev.	1	2	3
S spletne strani podjetja.	1	2	3
Na sestankih ožje enote.	1	2	3
Od znancev in prijateljev zunaj podjetja.	1	2	3

Priloga 1

Z ocenami od 1 do 5 ocenite lastnosti informacij in navodil, ki jih dobivate v zvezi s svojim delom. V vsaki vrstici označite številko, ki najbolj ustreza vaši oceni.

Lastnosti informacij in navodil	Nezadostno	Zadostno	Dobro	Prav dobro	Odlično
Natančnost	1	2	3	4	5
Razumljivost	1	2	3	4	5
Popolnost	1	2	3	4	5
Jasnost	1	2	3	4	5
Pravočasnost	1	2	3	4	5
Zanesljivost	1	2	3	4	5

Pri komuniciranju se največkrat pojavljajo motnje:

- z nadrejenim,
- s podrejenim,
- s sodelavci,
- ni motenj,
- z drugimi: _____.

Komunikacija je ključ za produktivno sodelovanje članov skupine znotraj naše poslovalnice.

- Sploh se ne strinjam.
- Deloma se ne strinjam.
- Niti se ne strinjam, niti se strinjam.
- Deloma se strinjam.
- Popolnoma se strinjam.

Kakšni so odnosi med sodelavci?

- Zelo dobri.
- Dobri.
- Slabi.
- Zelo slabi.

Kako pogosto prihaja do konfliktov med vami in sodelavci?

- Nikoli.
- Včasih.
- Pogosto.
- Vedno.

Pred trditvijo obkrožite ustrezno vrednost:

1 – sploh se ne strinjam, 2 – deloma se ne strinjam, 3 – niti se ne strinjam, niti se strinjam,
4 – deloma se strinjam, 5 – popolnoma se strinjam

Trditev	Obkrožite ustrezno številko				
Vodja z načinom komunikacije pozitivno vpliva na razpoloženje v skupini.	1	2	3	4	5
Komuniciranje z vodjo prispeva k reševanju konfliktov znotraj skupine.	1	2	3	4	5
Vodja si prizadeva za odprto in pošteno komunikacijo.	1	2	3	4	5
Vodja se trudi, da bi razumel stališča drugih članov skupine.	1	2	3	4	5
Vodji lahko mirno oporekate, brez skrbi, da bi bili zato kaznovani.	1	2	3	4	5
Vodja si prizadeva za uspešno komunikacijo s podrejenimi.	1	2	3	4	5
Vodja svetuje podrejenim, ki potrebujejo pomoč.	1	2	3	4	5
Vodja si prizadeva za vzpostavljanje pozitivnega odnosa s podrejenimi.	1	2	3	4	5
Vodja dopušča, da podrejeni soodločajo o pomembnih nalogah.	1	2	3	4	5

Katero vrsto komuniciranja za delegiranje nalog najpogosteje uporabljajo vodje v vaši poslovalnici?

- Neposredno (iz oči v oči).
- Preko telefona.
- Preko elektronske pošte.
- Preko pisnih sporočil.
- Drugo: _____.

Prosim, zapišite vašo starost v dopolnjenih letih:

_____ let

Stopnja izobrazbe:

- Osnovna šola ali manj.
- Poklicna šola (III., IV.).
- Srednja šola (V.).

Priloga 1

- Višja šola (VI.).
- Visoka šola (VII.) ali več.

Če bi se sedaj zaposlili, ali bi se spet zaposlili v tem podjetju (prosim obkrožite)?

- Da.
- Ne vem.
- Ne.
- Nikoli več.

Bi morda še kaj dodali?

Še enkrat hvala za sodelovanje!