

UNIVERZA NA PRIMORSKEM
FAKULTETA ZA MANAGEMENT KOPER

Diplomska naloga

VODENJE LJUDI KOT KOMUNICIRANJE Z NJIMI

Marija Mehle

Koper, 2011

Mentor: dr. Tonči Ante Kuzmanić

POVZETEK

Diplomska naloga opredeli pogled na vodenje dveh zelo različnih in obenem zelo sorodnih podjetij – Kmetijske zadruge Cerklje, z. o. o., in Centra slepih, slabovidnih in starejših Škofja Loka. V prvem delu bom predstavila obe organizaciji, za lažje razumevanje vodenja ene in druge organizacije, pogled s perspektive delavcev in pogled s strani vodstvenega kadra obeh organizacij. V nadaljevanju bom predstavila znanstveni pogled in teorije vodenja, komuniciranje v različnih vidikih in dejstva, zakaj je tako zelo pomembno, da pri vodenju pravilno uporabljamo veščine komuniciranja. V zadnjem delu diplomske naloge bom predstavila svoj pogled na komuniciranje kot način vodenja ljudi. Na podlagi ankete bom predstavila razmišljanje malih ljudi o tem, kaj bi spremenili, če bi postali veliki ljudje.

Ključne besede: vodenje, vodstveni kader, teorije vodenja, komuniciranje, veščine komuniciranja, veliki ljudje, spreminjanje.

SUMMARY

This task portrays a view on the leading of two very different and at the same time very related enterprises – Kmetijska zadruga Cerklje and Center slepih, slabovidnih in starejših Škofja Loka. In the first part both organisations are introduced for an easier understanding of the leading of the two, as well the workers' perspective and the management committee's point of view. The scientific prospect and theories of leading are highlighted in the second section, altogether with business communication methods that prove useful when negotiating with unlike parties is necessary. A chapter on the importance of correct communication skills is also included. The last part of the task acquaints the readers with my personal opinion on using communicating as a leadership technique. The "lesser people's" manner of thought is presented, including their view on becoming "great people" and the changes they would make should that be the case.

Key words: leadership, management committee, leadership theories, communication, communication skills, great people, change.

UDK: 005:316.46(043.2)

ZAHVALA

Zasluge za to diplomsko delo gre pripisati predvsem svojemu poklicu predanemu mentorju, dr. Tončiju Anteju Kuzmaniču, in vsem soudeleženiim, ki so pripomogli k zaokroženi celoti moje diplomske naloge.

Poleg mentorja naj se posebej zahvalim še sedanji direktorici CSS Škofja Loka, Silvi Košnjek, in nekdanjim sodelavcem in sodelavkam ter direktorju KZ Cerklje, z. o. o., Miru Jenku, in sedanjim sodelavcem in sodelavkam. Vsi ste mi pomagali na poti do pridobitve novih znanj in sposobnosti, ki jih bom nekoč kot vodja nekje s pridom uporabila za izboljšave pri vsakdanjem delu. Hvala vam za vso mero strpnosti in pomoči, ki ste jo in mi jo še vedno nudite.

Ne nazadnje gre velika zahvala tudi moji družini, ki je vsa leta potrpežljivo prenašala mamoz. ženo študentko. Hvala, ker ste mi nesebično stali ob strani in mi pomagali do našega skupnega uspeha. Projekt zaključiti študij ni samo zasluga študentke, temveč je to zmaga cele družine.

Iskrena hvala vsem.

VSEBINA

1	Uvod	1
2	Predstavitev organizacij	3
2.1	Center slepih, slabovidnih in starejših Škofja Loka	3
2.1.1	Nastanek in razvoj CSS Škofja Loka	3
2.1.2	Predstavitev CSS Škofja Loka	3
2.1.3	Organi podjetja (svet podjetja CSS, strokovni svet podjetja CSS), vršni menedžment in njegove funkcije, ostali sodelavci	4
2.1.4	Kadrovanje, uspešnost, urejenost in uglednost v CSS Škofja Loka	6
2.1.5	Vizija, poslanstvo, smotri, strateški cilji, strategije	7
2.1.6	SWOT analiza CSS Škofja Loka	8
2.2	Kmetijska zadruga Cerklje	9
2.2.1	Kmetijska zadruga Cerklje, z. o. o. – nekaj besed o začetniku in zgodovinskem zavezniku združništva	10
2.2.2	Nastanek in razvoj Kmetijske zadruge Cerklje	10
2.2.3	Predstavitev Kmetijske zadruge Cerklje, z. o. o.	11
2.2.4	Članstvo v zadrugi	12
2.2.5	Organi Kmetijske zadruge Cerklje	13
2.2.6	Kadrovanje, urejenost, uspešnost in uglednost KZ Cerklje, z. o. o.	14
2.2.7	Poslanstvo, vizija, cilji, okolje in poslovne strategije	15
2.2.8	SWOT analiza KZ Cerklje	16
2.3	Rezultati ankete, izvedene v obeh organizacijah	18
2.3.1	Prvi sklop: motiviranost zaposlitve – na vodstveni ravni	18
2.3.2	Prvi sklop: motiviranost zaposlitve – na ravni operative	22
2.3.3	Drugi sklop: vodenje in organiziranost organizacij	28
2.3.4	Analiza in ugotovitve obeh anket	43
3	Kaj je vodenje?	45
3.1	Podoba vodenja po Clemmerju, »od znotraj navzven«	45
3.2	Razmišljanje o modelu vodenja po Clemmerju	47
3.3	Vodenje po Clemmerju znotraj CSS Škofja Loka in KZ Cerklje	47
4	Teorija o vodenju	49
4.1	Teorija o vodenju po Clemmerju – smernice	49
4.2	Osredotočenost in način razmišljanja vključujeta tri ključna vprašanja	49
5	Vodenje ljudi	51
5.1	Stili vodenja v poslovnem svetu	51
5.2	Stil vodenja kot del humornega življenjskega stila	51
5.3	Pomembni elementi vodenja	52
6	Vodenje v podjetju	53
6.1	Običajne napake pri vodenju v podjetju in renoviranje napak	54
6.2	Primeren način vodenja podjetja	55

7 Komuniciranje na splošno	57
7.1 Komuniciranje kot veščina sporazumevanja.....	57
7.2 Študija primera: Kako s komuniciranjem do »milijona dolarjev na uro«	57
8 Komuniciranje z ljudmi	60
8.1 Način komuniciranja z množico.....	60
8.2 Komuniciranje kot dobra praksa	60
8.3 Komuniciranje z govornico telesa in med kulturnimi razlikami.....	61
9 Komuniciranje kot način vodenja ljudi.....	63
9.1 Komuniciranje za poslovno rabo.....	63
9.2 Komuniciranje s posameznikom	63
9.3 Komuniciranje s skupino.....	65
10 Sklep.....	67
Literatura	69
Viri.....	69
Priloga	71

SLIKE

Slika 1:	Center slepih, slabovidnih in starejših.....	3
Slika 2:	Struktura CSS Škofja Loka	4
Slika 3:	Kmetijska zadruga Cerklje, z. o. o.	9
Slika 4:	Struktura KZ Cerklje	13
Slika 5:	Povprečna ocena po spolu na vodstveni ravni KZC.....	19
Slika 6:	Povprečna ocena po starosti na vodstveni ravni.....	20
Slika 7:	Povprečna ocena po izobrazbi na vodstveni ravni KZC	21
Slika 8:	Povprečna ocena po spolu na operativni ravni CSS.....	23
Slika 9:	Povprečna ocena po spolu na operativni ravni KZC	24
Slika 10:	Povprečna ocena po starosti na operativni ravni CSS.....	25
Slika 11:	Povprečna ocena po starosti na operativni ravni KZC	26
Slika 12:	Povprečna ocena po izobrazbi na operativni ravni CSS.....	27
Slika 13:	Povprečna ocena po izobrazbi na operativni ravni KZC	27
Slika 14:	Zakaj ste se odločili za zaposlitev v tem podjetju – CSS?.....	28
Slika 15:	Zakaj ste se odločili za zaposlitev v tem podjetju – KZC?	29
Slika 16:	Kako prispevate k uspehu podjetja? (CSS).....	30
Slika 17:	Kako prispevate k uspehu podjetja? (KZC)	30
Slika 18:	Koliko ur bi preživel/a v službi, če bi lahko izbral/a čas zaposlitve? (CSS)	31
Slika 19:	Koliko ur bi preživel/a v službi, če bi lahko izbral/a čas zaposlitve? (KZC).....	32
Slika 20:	Na kateri način bi raje delal/a, če bi imela možnost izbire? (CSS).....	32
Slika 21:	Na kateri način bi raje delal/a, če bi imela možnost izbire? (KZC)	33
Slika 22:	Najmanj koliko časa potrebujem, da svojo posamezno delovno obveznost kvalitetno dokončam? (CSS).....	34
Slika 23:	Najmanj koliko časa potrebujem, da svojo posamezno delovno obveznost kvalitetno dokončam? (KZC).....	34
Slika 24:	Kako bi opisal/a sodelavce? (CSS)	35
Slika 25:	Kako bi opisal/a sodelavce? (KZC).....	36
Slika 26:	Kakšen/a je tvoj/a nadrejeni/a? (CSS).....	37
Slika 27:	Kakšen/a je tvoj/a nadrejeni/a? (KZC).....	37
Slika 28:	Opredelitve anketiranih v CSS glede načina vodenja	40
Slika 29:	Opredelitve anketiranih v KZC glede načina vodenja	41
Slika 30:	Kateri dejavniki bi vplivali na vašo odločitev, da zapustite podjetje, v katerem ste zaposleni? (CSS).....	42
Slika 31:	Kateri dejavniki bi vplivali na vašo odločitev, da zapustite podjetje, v katerem ste zaposleni? (KZC).....	43

Slika 32: Model vodenja in opis posamezne alineje modela vodenja	46
--	----

PREGLEDNICE

Preglednica 1: Stopnja izobrazbe v podjetju CSS leta 2004	5
Preglednica 2: SWOT analiza CSS Škofja Loka	8
Preglednica 3: Članstvo v zadrugi.....	12
Preglednica 4: Stopnja izobrazbe v podjetju KZ Cerklje v letu 2010.....	14
Preglednica 5: SWOT analiza KZ Cerklje	17
Preglednica 6: Starost anketirancev, ki so odgovarjali – zaposlenih v vodstvu CSS in KZC	18
Preglednica 7: Izobrazba anketirancev, ki so odgovarjali – zaposlenih v vodstvu CSS in KZC	19
Preglednica 8: Povprečna ocena po spolu na vodstveni ravni KZC.....	19
Preglednica 9: Povprečna ocena po starosti na vodstveni ravni KZC.....	20
Preglednica 10: Povprečna ocena po izobrazbi na vodstveni ravni KZC	21
Preglednica 11: Starostna lestvica v CSS in KZC.....	22
Preglednica 12: Izobrazbena lestvica v CSS in KZC	22
Preglednica 13: Povprečna ocena po spolu na operativni ravni CSS.....	23
Preglednica 14: Povprečna ocena po spolu na operativni ravni KZC	24
Preglednica 15: Povprečna ocena po starosti na operativni ravni CSS.....	25
Preglednica 16: Povprečna ocena po starosti na operativni ravni KZC	25
Preglednica 17: Povprečna ocena po izobrazbi na operativni ravni CSS.....	26
Preglednica 18: Povprečna ocena po izobrazbi na operativni ravni KZC.....	27
Preglednica 19: Zakaj ste se odločili za zaposlitev v tem podjetju – CSS?.....	28
Preglednica 20: Zakaj ste se odločili za zaposlitev v tem podjetju – KZC?	29
Preglednica 21: Kako prispevate k uspehu podjetja? (CSS).....	29
Preglednica 22: Kako prispevate k uspehu podjetja? (KZC)	30
Preglednica 23: Koliko ur bi preživel/a v službi, če bi lahko izbiral/a čas zaposlitve? (CSS)	31
Preglednica 24: Koliko ur bi preživel/a v službi, če bi lahko izbiral/a čas zaposlitve? (KZC)	31
Preglednica 25: Na kateri način bi raje delal/a, če bi imela možnost izbire? (CSS).....	32
Preglednica 26: Na kateri način bi raje delal/a, če bi imela možnost izbire? (KZC)	33
Preglednica 27: Najmanj koliko časa potrebujem, da svojo posamezno delovno obveznost kvalitetno dokončam? (CSS).....	33
Preglednica 28: Najmanj koliko časa potrebujem, da svojo posamezno delovno obveznost kvalitetno dokončam? (KZC).....	34

Preglednica 29: Kako bi opisal/a sodelavce? (CSS)	35
Preglednica 30: Kako bi opisal/a sodelavce? (KZC).....	36
Preglednica 31: Kakšen/a je tvoj/a nadrejeni/a? (CSS).....	36
Preglednica 32: Kakšen/a je tvoj/a nadrejeni/a? (KZC).....	37
Preglednica 33: Opredelitve anketiranih v CSS glede načina vodenja	40
Preglednica 34: Opredelitve anketiranih v KZC glede načina vodenja	41
Preglednica 35: Kateri dejavniki bi vplivali na vašo odločitev, da zapustite podjetje, v katerem ste zaposleni? (CSS).....	41
Preglednica 36: Kateri dejavniki bi vplivali na vašo odločitev, da zapustite podjetje, v katerem ste zaposleni? (KZC).....	42
Preglednica 37: Delež participacije pri sprejemanju odločitev	51

KRAJŠAVE

FM Fakulteta za management

UP Univerza na Primorskem

CSS Center slepih, slabovidnih in starejših

KZC Kmetijska zadruga Cerklje

1 UVOD

Zakaj prav tak naslov diplomske naloge, se boste vprašali? Naj vam odgovorim!

Zaradi mojih življenjskih izkušenj so se mi vedno znova postavljala vprašanja: zakaj ljudje z enakimi lastnostmi, izobrazbo in hotenji pri nekem vodji reagirajo tako, kot reagirajo, pri drugem vodji pa isti ljudje odzovejo povsem drugače? Kje je tisti vmesnik, ki bi pri tem pomagal? Zakaj tako? Kje zgrešijo, da ni rezultat tak, kot si ga želijo? Kako to spremeniti?

Med samim študijem sem dobila kar nekaj odgovorov na svoja vprašanja. Na tista, na katera še nisem dobila odgovora, pa bom dobila odgovor, ko bom sama postavljena v situacijo, ko bom vodila ljudi. Vodenje je nesporno pomembna funkcija, lahko rečemo tudi, da je to nenehno učenje s pomočjo zaposlenih.

Postavlja se mi tudi vprašanje, na katero sicer že poznam odgovor. Kaj je bolje? Da vodja uporablja enak pristop do vseh ali uporablja različen pristop za različne ljudi? Sama sem mnenja, da je vsekakor boljši slednji način, saj je vsak zaposleni oseba in osebnost, ki je unikatna, torej terja od vodje tudi unikatni odnos, ki zajema po sledih vse norme in pravila, ki so sicer določena v podjetju. Tak način terja od vodje več energije, ampak verjamem, da vodi do boljših rezultatov v podjetju.

Imela sem priložnost spoznati dve zelo različni podjetji, a obenem tako zelo podobni. Prvo podjetje je CSS Škofja loka – podjetje z neprofitno dejavnostjo, kjer sem delala 12 let v nabavni službi. Tam sem skrbela za skoraj celotno nabavo vsega, kar je podjetje potrebovalo za svoje delovanje, vodila sem sistem HACCP, sodelovala pri oblikovanju jedilnikov, prevzela sprejem raznih inšpekcijskih služb, za katere sem bila pristojna glede na naravo dela, in sodelovala še pri ostalih projektih, ki mi jih je dodelila direktorica. Sodelovala sem z direktorico in vsemi vodji služb. Skupno smo usklajevali potrebe po materialih. Tako sem pridobila veliko dragocenih izkušenj tako v odnosu med dobavitelji in konec koncev dragocene pobude in komentarje zaposlenih z vseh področij delovanja podjetja, ki so bile direktorici skrite. Večkrat sem lahko neodvisno sodelovala z direktorico in ji pomagala pri določenih odločitvah, če me je povabila k sodelovanju. Žal vodilni premalo sodelujejo z zaposlenimi pri neodvisnih pobudah in željah. Praktično »ne slišijo« ali pa nočejo slišati, kar zaposleni govorijo.

Drugo podjetje je Kmetijska zadruga Cerklje, z. o. o., prav tako podjetje z neprofitno dejavnostjo, kjer delam sedaj, vendar v drugi vlogi kot v prejšnjem podjetju, pa vendar na sorodnem delovnem mestu. Tu namreč skrbim za prodajni program petih maloprodajnih trgovin. Sodelujem s petimi poslovodji, logistiko, komercialistom za kmetijski program in terenskim komercialistom, jih usmerjam ter nudim podporo, ki jo potrebujejo pri svojem delovanju. Sodelujem z vsemi dobavitelji, ki kakor koli sodelujejo z našo zadrugo in

poskušam pridobiti, kar se da najboljše pogoje za zadrugo. Tu imam vso podporo direktorja, s katerim skupaj s sodelavci na upravnem delu oblikujemo politiko podjetja.

Razlika med podjetjema je ta, da so plače v prejšnjem podjetju neodvisne od vloženega dela, v sedanjem podjetju pa ne. Če ne ustvarimo dovolj dohodka za plače in vse ostale stroške, bomo imeli manjšo plačo, ker je treba vložiti več truda za boljšo produktivnost in posledično večji zaslužek.

V prejšnji organizaciji je plača konstantna po plačilnih razredih in je zagotovljena s strani države, delavci v zadrugi pa moramo denarna sredstva pridobiti vsi skupaj z dobrim poslovanjem ter sodelovanjem in smo odgovorni našim lastnikom kmetom, ki so populacija, ki je vajena trdega in poštenega dela. Upravni odbor nadzira delovanje trgovin in vsega ostalega poslovanja. Dobiček se ne razdeli, ampak se vrne nazaj v zadrugo. Sedaj je še posebej težka situacija v celotnem kmetijstvu, zato bo treba v delovanje zadrug vložiti ogromno energije in dela, da bodo obstale na slovenskem trgu in v pomoč kmetu. Njihova edina rešitev je v nesebičnem združevanju, kjer resnično delajo eden za vse in vsi za enega v neodvisni organizaciji, ki si ne ustvarja dobička, ampak dela samo storitve za vse udeležene, ti pa plačujejo članarino za pokrivanje stroškov zaposlenih, ki delujejo za vse ostale, predvsem na nabavnem področju, kasneje mogoče še na prodajnem.

Po predstavitvi obeh podjetij se bom posvetila nekaj alinejam, ki bodo predstavile teorije iz študija, in na koncu koncepte možnih rešitev za obe organizaciji z mojega vidika.

2 PREDSTAVITEV ORGANIZACIJ

2.1 Center slepih, slabovidnih in starejših Škofja Loka



Slika 1: Center slepih, slabovidnih in starejših

Vir: Hočevar Šejatovič 2004.

2.1.1 Nastanek in razvoj CSS Škofja Loka

Začetki delovanja ustanove segajo v leto 1937, ko je ustanova uradno začela delovati, imela je 30 do 40 slepih oskrbovancev. Leta 1950 je bila ustanovljena šola za slepo in slabovidno mladino, ki se je usposobila za ščetarska, pletarska in metlarska dela. Leta 1962 je zveza društev slepih in slabovidnih Slovenije ustanovila samostojne invalidske delavnice z namenom, da se usposabljanje slepih teoretično in praktično dopolni.

Leta 1964 se dom, šola in invalidske delavnice združijo v eno delovno organizacijo. S spojitvijo doma in invalidskih delavnic je postal Center slepih v Škofji Loki edini zavod v Sloveniji, ki je reševal probleme usposabljanja, zaposlovanja in domskega varstva oseb, prizadetih na vidu.

Leta 1979 so bili zgrajeni novi objekti za delovanje Centra. Leta 2000 se je pričela ponovna delitev doma, šole in delavnic. Leta 2005 deluje dom spet kot samostojna enota z 212 oskrbovanci, med katerimi so tudi slepe in slabovidne osebe.

2.1.2 Predstavitel CSS Škofja Loka

Lastnik CSS je država Slovenija. Lastniški delež je 100 % v državni lasti. So neprofitna ustanova, zato se tudi dividend ne izplačuje, temveč se dobiček, kolikor ga je, namenja v razširitev dejavnosti oz. v nadgradnjo doma za povečanje števila postelj.

mnenje sveta, da se s tem krši pravice delavcev, varovancev ali celo, da so v navzkrižju z zakonom.

Strokovni svet zavoda CSS ima enako vlogo kot svet zavoda, razlika je le v tem, da se sestaja pogosteje in se ukvarja s tekočimi dogajanjem, sestavljajo pa ga strokovni kadri. Svet zavoda pa se predvidoma, če ni večjih potreb, sestane le štirikrat letno. V primeru da se na strokovnem svetu zavoda strokovni delavci in direktor ne morejo poenotiti v kakšni odločitvi, ki je pomembna za zavod, se to obravnava na svetu zavoda CSS.

Vršni menedžment zajema po funkcijah: direktorja zavoda, socialno delavko, vodjo zdravstveno negovalne službe in oskrbe, vodjo finančno računovodske službe, dve fizioterapevtki, dve delavni terapevtki in dve višji medicinski sestri. Zadolžitve vršnega menedžmenta so, da direktor poroča strokovnemu svetu zavoda in svetu zavoda, določa strokovne podlage za programe dela in razvoja podjetja CSS, daje svetu in direktorju mnenja in predloge glede organizacije strokovnega dela doma in pogojev za razvoj dejavnosti, obravnava predloge letnih delovnih načrtov in programov razvoja podjetja CSS ter poročil o njihovem uresničevanju, predlaga in obravnava uvajanje novih metod dela s stanovalci, obravnava predloge letnih delovnih načrtov, izpopolnjevanja in usposabljanja delavcev, obravnava druga vprašanja s področja strokovnega dela doma.

Vseh zaposlenih v domu je 98, delavcev za nedoločen čas je 89, za določen čas pa devet, zaposleni prek javnih del so štirje. Med zaposlenimi je sedem moških in 91 žensk.

Preglednica 1: Stopnja izobrazbe v podjetju CSS leta 2004

Stopnja izobrazbe	I.	II.	III.	IV.	V.	VI.	VII.	Skupaj
Število	23	/	13	22	29	7	4	98

Vir: Hočevar Šejatovič 2004.

Struktura po vrsti zaposlitve: ena direktorica, ena socialna delavka, en vodja zdravstveno negovalne službe, dve višji medicinski sestri, 16 zdravstvenih tehnikov, 24 bolničarjev, 13 bolniških strežnic, tri bolniške strežnice čajne kuhinje, dve fizioterapevtki, dve delovni terapevtki, dve varuhinji, šest oseb splošne in servisne službe, tri osebe finančno računovodske službe, dva vzdrževalca, šest oseb v pralnici in šivalnici, 15 oseb v kuhinji, ena oseba v nabavni službi.

Dinamika zaposlenih: v letu 2004 se je v podjetju zaposlilo pet oseb, odšlo pa jih je 29. Izkoriščenost delovnega časa je maksimalna, saj se je delo v preteklih letih glede na zakonske standarde zelo strnilo in povečalo na zaposlenega v posamezni stroki. Trendi zaposlovanja so minimalni in samo v primeru odhoda kakega drugega delavca iz podjetja oz. v primeru porodniških dopustov ali daljše odsotnosti z dela.

2.1.4 Kadrovanje, uspešnost, urejenost in uglednost v CSS Škofja Loka

Z zaposlenimi se izvajajo letni razgovori. Direktorica izvaja razgovore s strokovnimi sodelavkami, vodje posameznih služb pa s svojimi podrejenimi. Skrbijo tudi za redna izobraževanja. Direktorica zavoda se je izobraževala na temo moč medijev, bila je na strokovni ekskurziji SSZS v Estoniji, strokovni ekskurziji v Beogradu, v šoli za direktorje, na izobraževanju o uspešnem vodenju razgovora s sodelavci. Poslovna sekretarka je bila na izobraževanju za javna naročila, o zakonu o sistemu plač v javnem sektorju, o 1. pokojninski družbi, o vpisu upravljanja nepremičnin v državni lasti v zemljiški kataster. Računovodkinja se je udeležila seminarjev na temo: prevedba plač, plače in problematika davkov in prispevkov. Socialna delavka se je udeležila seminarjev na temo človekovih pravic, bila je na strokovnem srečanju socialnih delavcev, na 10. dnevih socialne zbornice, na strokovni ekskurziji na Irskem. Fizioterapevtka se je udeležila strokovnega srečanja fizioterapevtov. Delovna terapevtka se je udeležila seminarja o delu z osebami z demenco. Tajnica se je udeležila seminarja o potnih nalogih in bonitetah v javnem sektorju. Zdravstveni kader se je udeležil seminarja o obravnavi bolnikov z demenco in starostno depresijo. Vodja zdravstveno negovalne službe se je udeležila 4. srečanja vodij ZNS in seminarja sodobni pristopi obravnave dementnih oseb v socialnih zavodih. Delavke kuhinje so imele izobraževanje na temo sistema HACCP.

Vlaganja v bodoči kader oz. štipendiranja ni, se pa omogoča pripravništvo na posameznih področjih v okviru potreb. Zaželeno je, da se izobražuje kader, ki je že zaposlen in se potem prerazporedi na ustrezno delovno mesto.

Izvedli so strokovno ekskurzijo – ogled drugega doma na Koroškem za izmenjavo mnenj. Potekala je v dveh delih, da se je lahko udeležilo čim več delavcev. V okviru domov Slovenije se dvakrat letno udeležijo športnih iger. Uspešnost podjetja v okolju, kot sta tržnost in prožnost, je v neprofitnih organizacijah manj vidna in se ne meri v dobičku, temveč bolj v iznajdljivosti, kako povečati ujemanje finančnih virov in ciljev in s tem izkazovati pozitivni poslovni izid.

Urejenost podjetja je zelo dobra glede na izmenjavo mnenj v drugih domovih, saj oddelki med sabo dobro sodelujejo in se dogovarjajo o izboljšavah ali spremembah, ki se pojavljajo. Delavci dajejo pobude za spremembe in novosti. Uglednost podjetja pa je v dosedanjih letih narasla, in sicer na podlagi izvajanja oz. nudenja zelo kakovostnih storitev za relativno nizko ceno glede na ostale domove v Sloveniji. Večkrat o dogajanjih v okviru doma zasledimo članke v raznih časopisih in radiu (o raznih prireditvah, piknikih ...). Dobili so že več nagrad za urejenost okolice in najlepše urejen objekt v Škofji Loki. Veljajo za prijazen in urejen dom.

2.1.5 Vizija, poslanstvo, smotri, strateški cilji, strategije

Vizija, poslanstvo, smotri, strateški cilji in strategije Centra za slepe, slabovidne in starejše Škofja Loka povzemamo po SPIN analizi, ki je bila narejena znotraj Centra in je interni dokument. Zavaljo tega so znotraj naslednjih odstavkov le povzetki najpomembnejših točk.

Vizija je sestavljena iz notranjih ugotovitev zaposlenih in ima opredeljene sledeče cilje: uvajati nove storitve v smeri rehabilitacijskih časovno omejenih obravnav starejših; storitve, namenjene zunanjim uporabnikom v našem zavodu ter storitve zavoda, ki bi jih izvajali zunaj CSS (nega na domu). Pri tem želijo zagotavljati kvalitetno in celovito ponudbo storitev za starejše s področja nastanitve, oskrbe, zdravstvene nege in interesnih dejavnosti za stanovalce doma. Posledično želijo omogočiti zasebnost tudi starejšim (izgradnja zasebnih sob), jim omogočiti prostor, ki bo zadosti velik za izvajanje raznih prireditev. Kar bi posledično pripeljalo do uvajanja nadstandardnih storitev znotraj zavoda (kuhanje po naročilu, frizerski salon, manjša trgovina ...) (Mehle in drugi 2007, 5).

Poslanstvo CSS je v izvajanju institucionalnega varstva odraslih slepih, slabovidnih in starejših oseb po 65. letu starosti (Mehle in drugi 2007, 5).

Smotri so zadovoljstvo odjemalcev storitev, smotrna poraba sredstev, nadaljnje investiranje v vsebino in nadaljnji obseg dejavnosti, ki so nepridobitni in neposredno niso merljivi v denarju, koristi ustanoviteljev so nematerialne (Mehle in drugi 2007, 5).

Strateški cilji, ki jih je CSS opredelil znotraj SPIN analize so predvsem v tem, da bi bili lokalni nosilec vključevanja različnih asociacij civilne družbe v skupno skrb za starejše ter za slepe in slabovidne. Pri tem je namen razvijati in vpeljevati nove oblike ter načine skrbi za njihove oskrbovance, dograditi ustanovo za boljše pogoje dela in zahtev nadstandarda, načrtno izobraževanje osebja zavoda na strokovnih področjih in pri medosebnem komuniciranju ter pridobivanju nekaterih znanj in izkušenj drugih strokovnih delavcev v podobnih ustanovah. Zavaljo tega želijo motivirati zaposlene za doseganje boljših rezultatov pri zastavljenih ciljih, pridobiti čim več sredstev od ustanovitelja, raznih donatorjev za doseg ciljev brez negativnega rezultata (Mehle in drugi 2007, 6).

Strategija razvoja se osredotoča predvsem na pridobitev lastnih denarnih sredstev, kakor tudi iz državnega proračuna. Sredstva želi pa uporabiti za dograditev doma, ter za doseg dovolj motiviranega kadra, ki bo delal skupno za skupen cilj - izboljšano učinkovitost nudenja storitev (Mehle in drugi 2007, 6).

2.1.6 SWOT analiza CSS Škofja Loka

V preglednici dve bom predstavila SWOT analizo CSS Škofja Loka.

Preglednica 2: SWOT analiza CSS Škofja Loka

Prednosti	Pomanjkljivosti
<ul style="list-style-type: none">- Dolga tradicija: dom ima že dolgo tradicijo, delo je utečeno in brez posebnih odstopanj, ki bi zamajali temelj dela v domu, zato je delo lažje in možnost izvajanj novitet in pobud večje.- Edinstven pristop do dementnih oseb: izvajajo program za varstvo dementnih oseb in se zavzemajo za odprt sistem- Zagotavljanje dobrih delovnih pogojev. Lojalnost zaposlenih do podjetja.- Znanja za ravnanje z slepimi in slabovidnimi osebami. Lokacija z dovolj zelenja in parkom okoli doma.	<ul style="list-style-type: none">- Premalo skupinskega dela: ob premajhnem sodelovanju kadrov med sabo se ne da doseči dovolj dobrih rezultatov in kvalitetnih storitev ter zastavljenih ciljev.- Zagotavljanje zadostnih finančnih sredstev: v primeru da sredstev ne bi bilo dovolj, ni možna širitev doma, ki je eden izmed pomembnejših ciljev.- Izobraževanje zaposlenih na strokovnih področjih in na področju medsebojnih odnosov.- Obnavljanje in posodabljanje doma.- Zagotavljanje zadostne količine kadrov za kvalitetno izvajanje storitev.- Prostorska stiska.
Priložnosti	Pretnje
<ul style="list-style-type: none">- S pravilnim izvajanjem JNMV in JNVV lahko veliko finančnih sredstev prihranijo in si sami omogočijo več finančnih sredstev za širitev doma.- So edini v Sloveniji, ki izvajajo program za slepe in slabovidne, in bi to lahko razširili (učenje in uvajanje človeka, ki izgubi vid, za orientacijo v zunanjem okolju).- Organiziranje nege na domu.- Organiziranje dnevnega varstva za starostnike (primerljivo z varstvom otrok).- Razvojne izkušnje in dejavnosti bodo temeljni povezovalni element z drugimi izobraževalnimi in raziskovalnimi institucijami v državi ter nosilec predstavitve zavoda v tujini.- Izboljšati infrastrukturne možnosti za izvajanje medicinskih, terapevtskih in ostalih aktivnosti.	<ul style="list-style-type: none">- Nezmožnost zagotoviti finančna sredstva za zastavljene cilje (če država, ki je lastnik ustanove, ne zagotovi sredstev za dograditev, bodo nazadovali v pogojih za izvajanje raznih dejavnosti za razvedrilo varovancev in širitev možnosti za nadstandardne storitve).- Nezmožnost pridobiti ustrezno izobraženo osebje v primeru potrebe po kadrih (kadar je potreba za nek kader in le-tega ni, je pomanjkanje ustreznega osebja preveliko in je preostalo osebje preobremenjeno, s tem se zmanjša učinkovitost zaposlenih in kvaliteta storitev navzven).- Izgradnja več enakih ustanov v bližini.- V primeru da se ne omogoči izobraževanj, lahko dom nazaduje v kvaliteti storitev.- Izguba zaupanja zaposlenih v podjetje in s tem lojalnosti.- Nekonkurenčnost z ostalimi domovi.

Vir: Mehle in drugi 2007, 11.

2.2 Kmetijska zadruga Cerklje

S sliko tri želim na kratko predstaviti dejavnost kmetijske zadruge Cerklje.

KZC
KMETIJSKA ZADRUGA CERKLJE z.o.o.

KMETIJSKA ZADRUGA CERKLJE, z.o.o.
Slovenska cesta 2
4207 Cerklje
tel: 04/ 25 29 010
fax: 04/ 25 29 011
e-pošta: info@kzcerklje.si

vse za KMETIJSTVO, DOM IN VRT

**V naših trgovinah
Cerklje, Šenčur,
Voklo, Komenda in
Moravče**

vam nudimo:

PROGRAM ZA KMETIJSTVO	PROGRAM ZA DOM IN VRT
<ul style="list-style-type: none">✘ Krmila✘ Gnojila✘ Kmetijska semena✘ Program za varstvo rastlin✘ Več vrst profesionalnih čistil za mlekovode in sredstev za odpravljanje težav pri živalih iz proste prodaje	<ul style="list-style-type: none">✘ Sadikar✘ Kompost✘ Surovine✘ Programi za varstvo rastlin✘ Orodja za delo in vrt✘ Hitra in oprema za male živali✘ Izobraževalni program✘ Programi za kološko vrtlarstvo✘ Programi za domačo hrano✘ Programi za kmetij✘ Programi za vino, žlikofca

ODKUP

- ✘ Odkup in prodaja mleka
- ✘ Odkup in prodaja živine
- ✘ Odkup in prodaja poljščin

Pokličite in se bomo potrudili, da vam priskrbimo željeno blago. Veseli bomo Vašega klica.

CERKLJE, Slovenska cesta 2, 4207 Cerklje, Tel.: 04 2529 020
ŠENČUR, Kranjska cesta 2, 4208 Šenčur, Tel.: 04 2519 140
VOKLO, Voklo 98, 4208 Šenčur, Tel.: 04 2519 141
KOMENDA, Zadruga ul. 2, 1218 Komenda, Tel.: 01 8345 680
MORAVČE, Vegova ulica 7, 1251 Moravče, Tel.: 01 8345 684

trgovina CERKLJE
trgovina ŠENČUR
trgovina VOKLO
trgovina KOMENDA
trgovina MORAVČE

Slika 3: Kmetijska zadruga Cerklje, z. o. o.

Vir: Jenko 2010b.

2.2.1 Kmetijska zadruga Cerklje, z. o. o. – nekaj besed o začetniku in zgodovinskem zavezniku združenstva

Kos (1986) znotraj zbornika o združenstvu opisuje začetek in zgodovinski razvoj kmetijskih zadrug na splošno z opisom Dr. Janez Bleiweisa. Le ta je bil po Kosovih besedah: »je praktik, ne teoretik. Kmetijstvo je imel za temelj vsemu gospodarstvu; pred seboj je imel predvsem interese trdnih, varčnih in delavnih kmečkih gospodarjev in obrtnikov. Zavedal se je njihovih skromnih sredstev in je bil nezaupljiv do novotarij, vendar jih je sprejemal, če so se v praksi obnesle. Bil je za prilagajanje napredku, spodbujal je k modernizaciji, intenzivnejšemu obdelovanju, novim stranskim dejavnostim, izobraževanju.«

2.2.2 Nastanek in razvoj Kmetijske zadruge Cerklje

Zgodovinski razvoj KZ Cerklje je povezan z razvojem Krajske kmetijske družbe, ki je bila pod vodenjem dr. Janeza Bleiweisa, zavoljo tega to obdobje imenujemo Bleiweisova doba. Na zametkih Krajske kmetijske družbe pa se je v prihodnjih letih razvilo več posameznih kmetijskih zadrug, med katerimi je bila ena tudi KZ Cerklje.

Kmetijska zadruga Cerklje je organizacija oz. lahko bi rekli neke vrste podjetje, ki deluje na področju združenstva po uradnih zabeležkah že 110 let, neuradno pa sega njen razvoj že v leto 1842 (Rogelj 2000, 22).

Zgodovinski pregled delovanja kmetijske zadruge je zapisan znotraj zbornika Naših 100 let, ki opisuje kmetijsko združenstvo in hranilstvo na območju občin Cerklje in Šenčur, najpomembnejše točke povzemam po Roglju (2000, 22–67) v naslednjih alinejah:

- Leta 1867 je Kranjska kmetijska družba začela ustanavljati kmetijske podružnice po vaseh. Leta 1873 je bil sprejet avstro-ogrski združni zakon, ki je urejal zadruge kot društva. 20 let pozneje je bil zabeležen prvi organiziran odkup mleka.
- Leta 1899 je bilo ustanovljeno prvo Kmetijsko društvo v Cerkljah s sedežem v Dvorjah, leto zatem pa Gospodarska zveza, registrirana zadruga z omejeno zavezo. Ustanovljeni sta bili mlekarski zadrugi v Cerkljah in Šenčurju. Tu so nastali prvi temelji sedanje Kmetijske zadruge Cerklje. Leta 1903 se je gospodarska zveza razdelila na dva dela: en del je bila združna zveza, ki je prevzela denarno izravnavo, revizije in zastopanje združnih interesov. Drugi del je bila gospodarska zveza, ki je prevzela ves blagovni promet med zadrugami.
- Leta 1906 sta bili registrirani mlekarski zadrugi v Šenčurju in Cerkljah, naslednje leto je bila ustanovljena Zveza slovenskih zadrug in z delom je pričela Kmečka posojilnica in hranilnica v Cerkljah pri Kranju. Leta 1909 je bila ustanovljena Živinorejska zadruga v Cerkljah, likvidirana pa je bila Mlekarska zadruga v Šenčurju. Leto kasneje se ustanovi še Strojna zadruga Voklo. Leta 1911 je na novo ustanovljena Mlekarska zadruga v Šenčurju.

- Leta 1912 je bil v Cerkljah zgrajen Ljudski dom, v katerega sta preselila sedež Hranilnica in posojilnica Cerklje in Mlekarska zadruga. V istem letu je bilo ustanovljeno še Kmetijsko društvo v Trbojah. Leta 1938 je bila ustanovljena Gorenjska mlekarška zadruga. Med letoma 1941 in 1945 je bil nemški okupator naklonjen delovanju zadrug. Zadruge so bile združene v Zentral-Raiffeisen Kasser GmbH v Celovcu. Kmalu po koncu vojne so bile likvidirane predvojne zadružne zveze, njihovo premoženje pa zaplenjeno.
- Leta 1946 je bil sprejet prvi temeljni zakon o zadrugah. Na podlagi zakona so se ustanovljale nabavno-prodajne zadruge (NAPROZA), ki so povezovale potrošnike in kmetijske centre. Posledično so začeli izvajati agrarno reformo ter kolonializacijo. Dokončno so tudi odpravili dolgove. K mlekarški zadrugi v Cerkljah sta se pridružili živinorejsko selekcijski zadrugi v Velesovem in Cerkljah.
- V naslednjih letih so se razne manjše zadruge še združevale do leta 1949, ko se je zadružništvo pričelo razvijati v smeri splošno kmetijskih in kmečko delovnih zadrug, imenovanih KOZ-e. Temeljile so na skupni lastnini in obdelavi zemlje z namenom povečevanja produkcije hrane. Ta oblika med kmeti ni bila priljubljena in so morali včasih uporabiti prisilo.
- Leta 1953 so prenehale z delovanjem kmečkih delovnih zadrug. Nekatere so se preimenovali v splošne kmetijske zadruge, med drugimi tudi KZ Cerklje, KZ Šenčur, KZ Voklo. Leta 1957 sta se združili zadrugi Trboje in Voklo. Leta 1959 so se v Kmetijsko zadrugo Cerklje združile zadruge Brnik, Cerklje, Šenčur, Velesovo, Zalog in Voklo. Pet let za tem se združijo še zadruge Sloga Kranj, Naklo, Tržič in Cerklje – GKZ (Gorenjska kmetijska zadruga).
- Leta 1987 je imela zadruga že 30 zaposlenih. Leta 1992 se je Kmetijska zadruga Cerklje spet osamosvojila in si pridobila deleže z novim zakonom v Gorenjski mlekarni Kranj in Mesninah dežele kranjske Škofja Loka.
- Leta 1999 kmetijska zadruga Cerklje šteje že 557 članov in 18 zaposlenih delavcev. Pet let kasneje se ji pridruži Kmetijska zadruga Komenda, čez dve leti pa še Kmetijska zadruga Moravče.

Danes zadruga združuje pet zadrug, 736 članov in 41 zaposlenih delavcev. Zadruga se uspešno ukvarja z odkupom mleka, živine, kmetijskih pridelkov, preskrbo članov z vsem repro-materialom, fitofarmaceutskimi sredstvi in ostalim bogatim programom, ki ga nudijo v petih maloprodajnih trgovinah, ki so porazdeljene v in izven matične občine.

2.2.3 Predstavitev Kmetijske zadruge Cerklje, z. o. o.

Lastniki zadruge so člani zadruge. Temeljno določilo zadruge je gospodarska funkcija v korist članov in nikakor ni socialna ustanova. Je podjetje s specifičnimi lastnostmi in zanj veljajo

temeljna zadružna načela, ki jih Rogelj (2000, 19–21) opredeljuje in jih skrajšano povzemam kot:

- *Prostovoljnost* – član ima prosto voljo, ali sodeluje v gospodarskih poslih z zadrugo ali ne. Držati se mora le pravil in obveznosti z naslova članstva.
- *Gospodarska solidarnost* – samopomoč se uresničuje z vplačilom članskega deleža in s soodgovornostjo za poslovanje zadruge z jamstvom.
- *Solidarna demokracija* – zadrugo upravljajo člani, vsak član ima pravico do enega enakopravnega glasu, ne glede na gospodarsko moč, obseg poslovanja prek zadruge ali števila vplačanih deležev.
- *Pokritje stroškov* – je neprofitna dejavnost, zato se tudi dividend ne izplačuje, temveč se dobiček, kolikor je, se ta namenja v razširitev dejavnosti oz. obnovo obstoječih objektov in infrastrukture.
- *Istovetnost* – ustanovitelji zadruge so hkrati tudi njeni poslovni partnerji, iz česar sledi, da so to dobri poslovni partnerji, kar nadalje pomeni dobre poslovne rezultate.

Namen zadruge je predvsem omogočiti doseganje večjega gospodarskega učinka. Pomembno je, da se iz razlik v ceni pokrijejo stroški iz poslovanja zadruge. Še bolje je, če se ustvari dobiček za nadaljnji razvoj podjetja. Poslovni partnerji so tudi nečlani, ker se dejavnost širi tudi navzven in ni sama sebi namenjena.

2.2.4 Članstvo v zadrugi

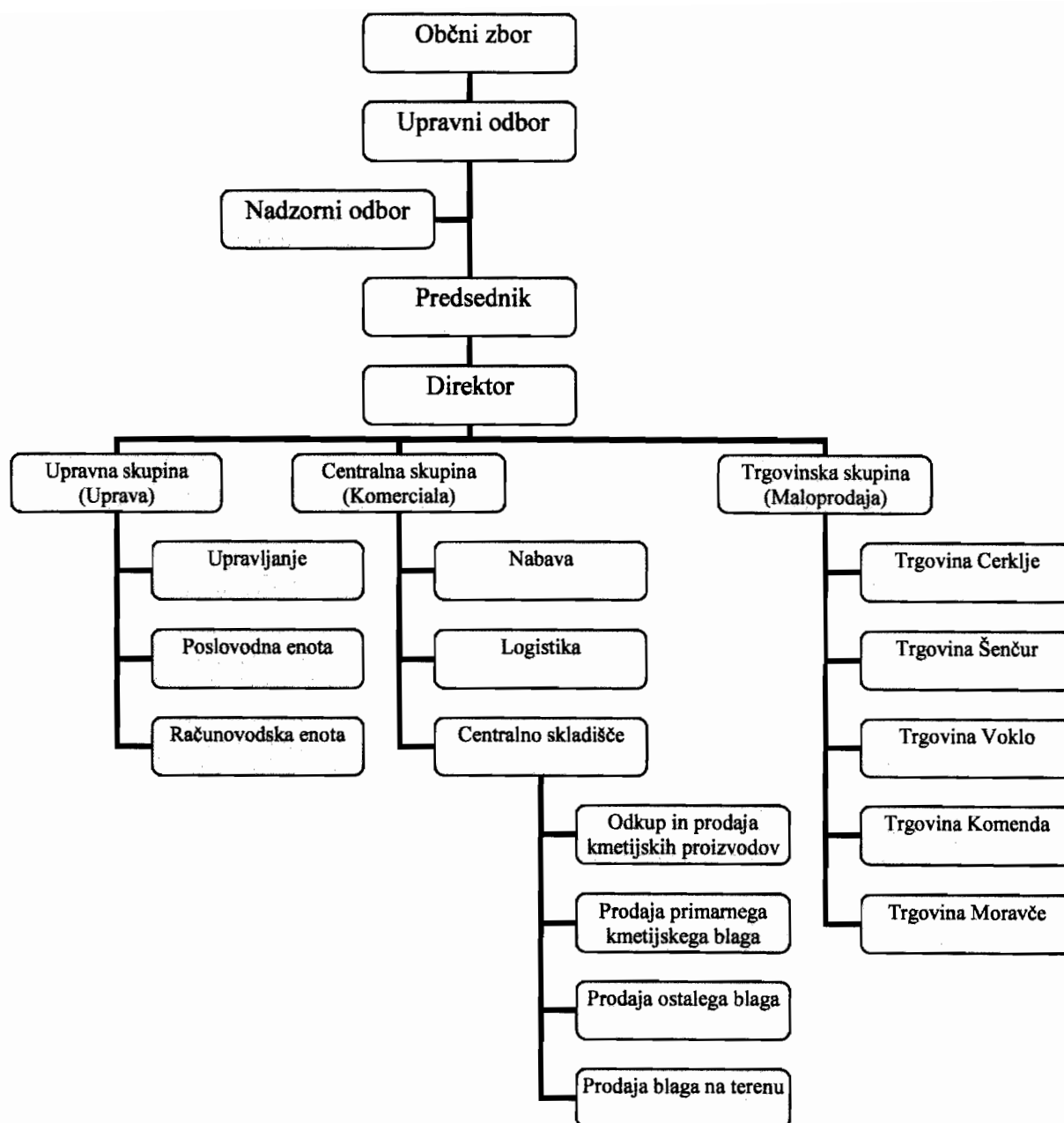
V preglednici 3 sledi prikaz strukture članov po posameznih občinah, združenih v KZ Cerklje.

Preglednica 3: Članstvo v zadrugi

Občina	Število članov KZ Cerklje				
	stanje na dan		Prišli v letu 2008	Odšli v letu 2008	Stanje 31. 12. 2008
	31. 12. 2007	1. 1. 2008			
Cerklje	359	359	1	2	358
Šenčur	198	198	1	0	199
Komenda	63	63	0	0	63
Moravče	109	109	0	0	109
Ostalo	7	7	0	0	7
Skupaj	736	736	2	2	736

Vir: Jenko 2010b.

Članstvo v zadrugi je prostovoljno in odprto. Izstop in vstop določajo zadružna pravila in zakonski predpisi. Zadruga vodi članski imenik.



Slika 4: Struktura KZ Cerklje

Vir: Jenko 2010b.

2.2.5 Organi Kmetijske zadruge Cerklje

V skladu z Zakonom o zadrugah in s pravili zadruge je njen najvišji organ občni zbor, ki voli upravni in nadzorni odbor. Upravni odbor ima predvsem nalogo upravljanja zadruge, nadzorni pa nadziranje zakonitosti sprejetih sklepov in izvajanje le-teh.

Predsednik je odgovoren za nadziranje nad delovanjem uprave in sodeluje pri odločitvah, ki mu jih predloži direktor. Direktor s pomočjo uprave vodi zadrugo v smislu zagotavljanja čim

boljših koristi za zadrugo in zadruţnike. Posledično tudi za zaposlene. Direktor opravlja naslednje naloge: vodenje zadruge, strateško načrtovanje, načrtovanje projektov, investicije, sodelovanje z notranjimi in zunanjimi interesnimi skupinami, upravljanje s premoţenjem (najemne pogodbe, prodaja in nakup premoţenja, investicijsko vzdrţevanje, register premoţenja, pravno zastopanje zadruge, modeliranje poslovnih procesov, priprava predpisov za ekonomično delovanje zadruge). Direktorju so za izvajanje poslanstva, vizije in ciljev v pomoč upravna, komercialna in maloprodajna skupina. S sloţnostjo celostne strukture podjetja je uspeh zadruge zagotovljen.

Preglednica 4: Stopnja izobrazbe v podjetju KZ Cerklje v letu 2010

Stopnja izobrazbe	I.	II.	III.	IV.	V.	VI.	VII.	Skupaj
Število	0	2	3	8	19	3	6	41

Vir: Jenko 2010a.

Struktura po vrsti zaposlitve: en direktor, šest ljudi v upravni skupini, šest ljudi v komercialni skupini, 28 ljudi v trgovinski skupini.

Dinamika zaposlenih: v letu 2010 sta se v podjetju zaposlili dve osebi, odšla ni nobena. Izkoriščenost delovnega časa je maksimalna, saj se je delo v preteklih letih glede na zakonske standarde zelo strnilo in povealo na zaposlenega v posamezni stroki. Trendi zaposlovanja so minimalni in samo v primeru odhoda kakega drugega delavca iz podjetja oz. v primeru porodniških dopustov ali daljše odsotnosti z dela in v primeru povečanega obsega dela, ki ga ni mogoče obvladovati z obstoječo strukturo.

2.2.6 Kadrovanje, urejenost, uspešnost in uglednost KZ Cerklje, z. o. o.

Za tekoče kadrovske zadeve sta odgovorna direktor in vodja maloprodaje. Pri izbiri novih kadrov pa ima večjo veljavo upravni odbor, ki tudi izbira primerne kandidate s pomočjo direktorja in vodjo maloprodaje.

Produktivnost zaposlenih bodo ohranili na sedanji vrednosti. Vse zaposlene bodo vzpodbujali k dodatnemu izobraţevanju, zlasti za znanja, ki so potrebna za uspešnejše delo. Dogovorili bodo partnerski odnos med zaposlenimi in zadrugo. Z zaposlenimi bodo opravili individualne razgovore za še bolj poglobljeno sodelovanje. Lojalnost zaposlenih je že sedaj zelo dobro čutiti v njihovi sredini, zato bodo to poskušali obdrţati na tej ravni. Spremembe, ki jih vidijo za izboljšanje na področju kadrovanja, je delo na osebnostni rasti zaposlenih in učenje retorike zaposlenih in psihologije kupca. Le s stalnim izobraţevanjem in pridobivanjem novih znanj in veščin bodo ostali in postali še konkurenčnejši v okolju, kjer poslujejo. Zadovoljstvo

zaposlenih s pozitivnimi rezultati je njihova prioriteta, prav tako vlaganje v bodoči kader. Že sedaj so nudili pomoč pri študiju kar nekaj njihovim zaposlenim.

Urejenost podjetja se močno izboljšuje v zadnjih letih. Zadruga je rasla tako hitro, da je težko sproti usklajevala način delovanja, vendar je zaposlenim s skupnimi močmi uspevalo. Sedaj direktor izvaja reorganizacijo funkcij in zadolžitev v podjetju. Razporejene so smiselno glede na praktično dogajanje pri vsakodnevnem delu. Glede na opažanja v drugih podobnih zadrugah jim urejenost podjetja kar dobro uspeva.

Uglednost podjetja KZ Cerklje, z. o. o., je zelo velika. V zunanjem okolju jo cenijo kot zanesljivega in dobrega poslovnega partnerja. Zadruga velja kot stabilen poslovni partner. V očeh zunanjega opazovalca včasih deluje celo malo preveč konzervativno, pa vendarle deloma tudi drzno pri posameznih odločitvah.

2.2.7 Poslanstvo, vizija, cilji, okolje in poslovne strategije

Poslanstvo zadruga je na prostovoljni bazi združevati zadružnike po združnem načelu in s svojim delovanjem krepiti gospodarsko moč svojih članov. Pri tem želi doseči ravnovesje med interesi članov in interesi zadruga kot podjetja. Hkrati se upoštevajo tudi interesi ostalih udeležencev, to je zaposlenih in lokalne skupnosti. Zadruga je najprej orientirana na delovanje na območju občin Cerklje, Šenčur, Komenda in Moravče ter ustvarjalnem sodelovanju pri dvigu kakovosti življenja na tem območju. Hkrati želi biti odprta za sodelovanje tudi z ostalimi zainteresiranimi v širšem slovenskem prostoru (Jenko 2010a, 5).

Vizija – zadruga želi biti ugoden poslovni partner vsem zadružnikom na območju delovanja in tudi širše. Na področju primarnih kmetijskih repro materialov in odkupu kmetijskih pridelkov je zato vizija doseči prevladujoči tržni delež na območju delovanja. Za doseg tega cilja bo odprta za komercialna in strateška povezovanja s sorodnimi organizacijami oz. zadrugami, ki so po delovanju in ciljih orientirana na podeželje in primarnega kmetijskega proizvajalca (Jenko 2010a, 5).

Cilji so ohraniti sodelovanje z vsemi zadružniki in uspešno poslovanje zadruga kot podjetja ter zlasti ohraniti ali povečati tržne deleže na področju primarnih kmetijskih artiklov. Maloprodajne enote urediti v smislu prilagojene ponudbe podeželskemu kupcu in zagotoviti njihovo ekonomično poslovanje (Jenko 2010a, 5).

Ključna ocena poslovnega okolja temelji na dejstvu, da ima zadružnik danes možnost izbirati med več ponudniki za poslovno sodelovanje in ga pri tem ne omejuje oddaljenost, možnosti komunikacije in zadržna zavest (Jenko 2010a, 11).

Članstvo Slovenije v EU je razširilo notranji trg tako v smislu nabavnega kot prodajnega trga. Kmetje precejšen del prihodkov pridobivajo v okviru subvencij. Te se bodo v obdobju do leta 2013 prilagodile skupni kmetijski politiki Evrope po regionalni ali kombinirani shemi, kar pomeni ukinitve uvoznih dajatev in pojav novih konkurentov. Bilateralni sporazumi Slovenije s posameznimi državami so preteklost. Prav tako se bodo povečale zahteve pri pripravi blaga in večala se bo koncentracija trgovcev in kupcev. Močna konkurenca ponudnikov kmetijskega repro materiala in zniževanje marž na segmentu osnovnih vrst blaga bodo izboljšale položaj kmetov pri nakupih primarnega repro materiala.

Strategije – ključne strateške usmeritve za obdobje 2008–2012 ostajajo povzete po Jenku (2010a, 9):

- Povezovalni vidik: zadrugo s sorodnimi zadrugami ali organizacijami na komercialni ravni in glede na odločitev zadružnikov tudi kapitalsko združevati.
- Finančni vidik: rast prometa dosegati s povečevanjem tržnega deleža na ravni primarnega kmetijskega repro materiala. Vztrajati na finančni trdnosti zadruga in hkrati na finančni disciplini pri plačevanju zadružnikov. Donosnost vložnih sredstev in kapitala ohraniti na pozitivni ravni.
- Maloprodajni vidik: enote bodo posodobili in povečali ter prodajni program približali potrebam prebivalcem podeželja.
- Poslovanje s strankami: sodelovanje z zadružniki bodo okrepili z bolj individualnim pristopom. Uredili bodo nabavne tokove in število dobaviteljev optimizirali. Gradili bodo obojestransko koristen odnos z dobavitelji in kupci.
- Notranji vidik poslovanja: vpeljati sistem kakovosti notranjega poslovanja in ravnanja z okoljem, uredili bodo notranje delovne akte in standarde poslovanja, produktivnost zaposlenih bodo ohranili na sedanji vrednosti, vse zaposlene bodo vzpodbujali k dodatnemu izobraževanju, zlasti za znanja, ki so potrebna za uspešnejše delo.

2.2.8 SWOT analiza KZ Cerklje

V preglednici 5 na naslednji strani predstavljam SWOT analizo KZ Cerklje.

Preglednica 5: SWOT analiza KZ Cerklje

Prednosti	Pomanjkljivosti
<ul style="list-style-type: none"> – Dolga tradicija: zadruga ima že dolgo tradicijo, delo je utečeno in brez posebnih odstopanj, ki bi zamajali temelj dela v zadrugi, zato je delo lažje in možnost izvajanj novitet in pobud večje. Edinstven pristop do kupca. Treba se bo prilagajati posameznemu kupcu, seveda po zmožnostih zadruga. Zagotavljanje dobrih delovnih pogojev. Lojalnost zaposlenih do podjetja. – Znanje zaposlenih je zelo pomembno za pravilno svetovanje strankam. Posebnost zadrug je prav v tem, da je izbor artiklov zelo velik in temu primerno mora biti tudi znanje prodajalcev. Le zadovoljna stranka je dolgoročno uspeh podjetja. 	<ul style="list-style-type: none"> – Premalo skupinskega dela: ob premajhnem sodelovanju kadrov med sabo se ne da doseči dovolj dobrih rezultatov in kvalitetnih storitev ter zastavljenih ciljev. – Zagotavljanje zadostnih finančnih sredstev v primeru da sredstev ne bi bilo dovolj, tudi ni možno izvajati širitve zadruga, ki je eden izmed pomembnejših ciljev. – Izobraževanje zaposlenih na strokovnih področjih in na področju medsebojnih odnosov. – Obnavljanje in posodabljanje zadružnih objektov. – Zagotavljanje zadostne količine kadrov za kvalitetno izvajanje prodaje in storitev. Prostorska stiska v posameznih prodajalnah.
Priložnosti	Pretnje
<ul style="list-style-type: none"> – S pravilnim izvajanjem politike naročanja – lahko pridobijo bistveno boljše pogoje in posledično boljšo konkurenčnost v okolju, kjer se nahajajo. – Organiziranje dodatnih dejavnosti, kot so vodenje računovodskih knjig za zunanje stranke, izvajanje svetovanja za fitofarmaceutska sredstva po drugih trgovinah, izvajanje aranžerskih storitev, oddajanje sejne dvorane v najem za namen raznih aktivnosti tako športno rekreativnih kot za namen izobraževanj. – Organiziranje dnevnega varstva starejših oseb v zgornjem delu zgradbe, ki še ni namensko urejen. – Organiziranje raznih delavnic z uporabo znanj zaposlenih. – Razvojne izkušnje in dejavnosti bodo temeljni povezovalni element z drugimi izobraževalnimi in raziskovalnimi institucijami v državi ter nosilec predstavitve zadruga v tujini. – Izboljšati infrastrukturne možnosti za izvajanje same dejavnosti. – Omogočiti širjenje na tuje trge, kjer potenciali še niso zasedeni in izkoristiti razhajanja med svetovi (Srbija, ki še ni napredovala v razmerje s Slovenijo – tranzit). 	<ul style="list-style-type: none"> – Nezmožnost zagotoviti finančna sredstva za vse vizije, ki si jih je podjetje zastavilo. – Nezmožnost zagotavljanja likvidnosti podjetja zaradi plačilnega nereda v državi. – Nezmožnost pridobiti ustrezno izobraženo osebje v primeru potrebe po kadrih (kadar je potreba za nek kader in le-tega ni, je pomanjkanje ustreznega osebja preveliko in je preostalo osebje preobremenjeno in s tem se zmanjšuje storilnost v podjetju). – Preveč zadrug v lokalnem okolišu, ki se ne uspejo združiti in povečati v večjo enoto. »Kapljica ni nič, veliko kapljic je morje.« – Izguba zaupanja zaposlenih v podjetje in s tem lojalnosti. – Nekonkurenčnost z ostalimi zadrugami.

2.3 Rezultati ankete, izvedene v obeh organizacijah

Anketa, ki je bila izvedena znotraj CSS Škofja Loka in KZ Cerklje, je bila opravljena marca 2010. Pri tem sem zaprosila celotno zaposlitveno strukturo znotraj podjetij, da izpolnijo anketne vprašalnike, kar je zavzemalo vzorec 140 anketirancev.

Zavoljo nepravilno izpolnjenih anketnih vprašalnikov je bil končni vzorec za analizo 54 anketirancev. Nepravilno izpolnjene ankete so bile zavržene.

Sam anketni vprašalnik je sestavljen iz dveh sklopov. Prvi sklop se nanaša na motiviranost zaposlenih in sem ga pri analizi razdelila na dva dela; vodstvena in operativna raven. Tako je znotraj analize opravljena tudi razdelitev analize. Drugi sklop, ki se nanaša na samo vodenje in organizacijo podjetja pa je opredeljen v svojem sklopu.

2.3.1 Prvi sklop: motiviranost zaposlitve – na vodstveni ravni

Pri analizi odgovorov naj opozorim na I. sklop: motiviranost zaposlitve – na vodstveni ravni, kjer zaradi nepopolnih odgovorov na anketna vprašanja ni bilo mogoče opredeliti CSS Škofja Loka enako podrobno kot KZ Cerklje.

Preglednica 6: Starost anketirancev, ki so odgovarjali – zaposlenih v vodstvu CSS in KZC

Starost	CSS		Starost	KZC	
	Ženske	Moški		Ženske	Moški
20 do 30 let	0	0	20 do 30 let	0	2
30 do 45 let	0	0	30 do 45 let	0	1
45 do 50 let	2	0	45 do 50 let	1	4
nad 50 let	0	0	nad 50 let	0	0
Skupaj	2	0	Skupaj	1	7

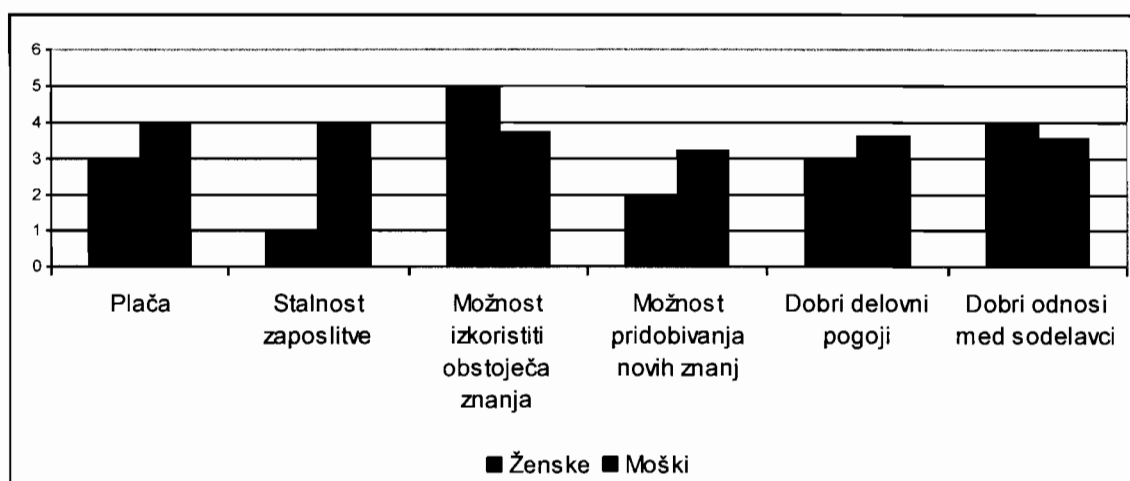
Preglednica 7: Izobrazba anketirancev, ki so odgovarjali – zaposlenih v vodstvu CSS in KZC

Starost	CSS		Starost	KZC	
	Ženske	Moški		Ženske	Moški
II. stopnja	0	0	II. stopnja	0	0
III. stopnja	0	0	III. stopnja	0	0
IV. stopnja	1	0	IV. stopnja	0	0
V. stopnja	0	0	V. stopnja	0	6
VI. stopnja	0	0	VI. stopnja	1	0
VII. stopnja	1	0	VII. stopnja	0	1
Skupaj	2	0	Skupaj	1	7

Iz preglednic 7 in 8 je razvidno, da na vodstveni ravni CSS prevladuje višja izobrazbena struktura ljudi. Pri tem lahko ugotovimo, da so strateški cilji zaposlovanja povezani z zahtevano izobrazbeno stopnjo, glede na zahtevnost dela. Na vodstveni ravni KZC pa je manj izobražena struktura ljudi, ki ima veliko praktičnih delovnih izkušenj in prihajajo predvsem iz kmetijske stroke (predvsem agroživilska izobrazbe).

Preglednica 8: Povprečna ocena po spolu na vodstveni ravni KZC

Spol	Plača	Stalnost zaposlitve	Možnost izkoristiti obstoječa znanja	Možnost pridobivanja novih znanj	Dobri delovni pogoji	Dobri odnosi med sodelavci
Ženske	3	1	5,0	2,0	3,0	4,00
Moški	4	4	3,7	3,2	3,6	3,57



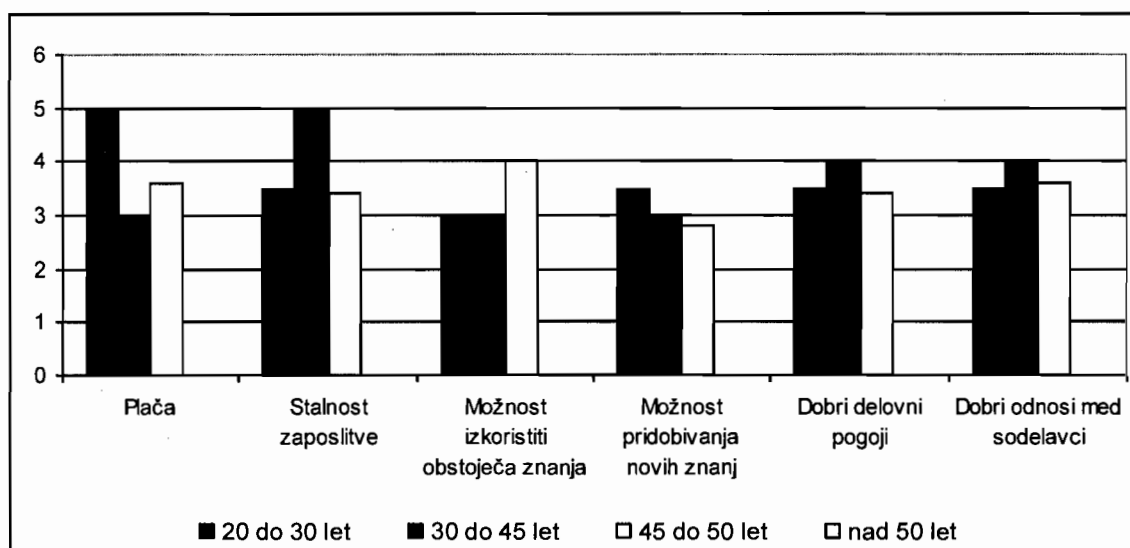
Slika 5: Povprečna ocena po spolu na vodstveni ravni KZC

Znotraj preglednice 8 je razvidno, da je moškim večja prioriteta plača in niso toliko obremenjeni z odnosi v podjetju za razliko od žensk, ki jim več pomenijo dobri odnosi v podjetju kot pa plača. Zanimivo je tudi, da ženskam pomeni stalnost zaposlitve manj kot moškim, več jim pomeni možnost izkoristiti obstoječa znanja, manj pa pridobivati nova, za razliko od moških, ki se opredelijo skoraj enako do izkoristka obstoječih znanj in pridobivanja novih. Do delovnih pogojev se oba spola opredelita podobno.

Preglednica 9: Povprečna ocena po starosti na vodstveni ravni KZC

Starost	Plača	Stalnost zaposlitve	Možnost izkoristiti obstoječa znanja	Možnost pridobivanja novih znanj	Dobri delovni pogoji	Dobri odnosi med sodelavci
20 do 30 let	5,0	3,5	3	3,5	3,5	3,5
30 do 45 let	3,0	5,0	3	3,0	4,0	4,0
45 do 50 let	3,6	3,4	4	2,8	3,4	3,6
nad 50 let	0,0	0,0	0	0,0	0,0	0,0

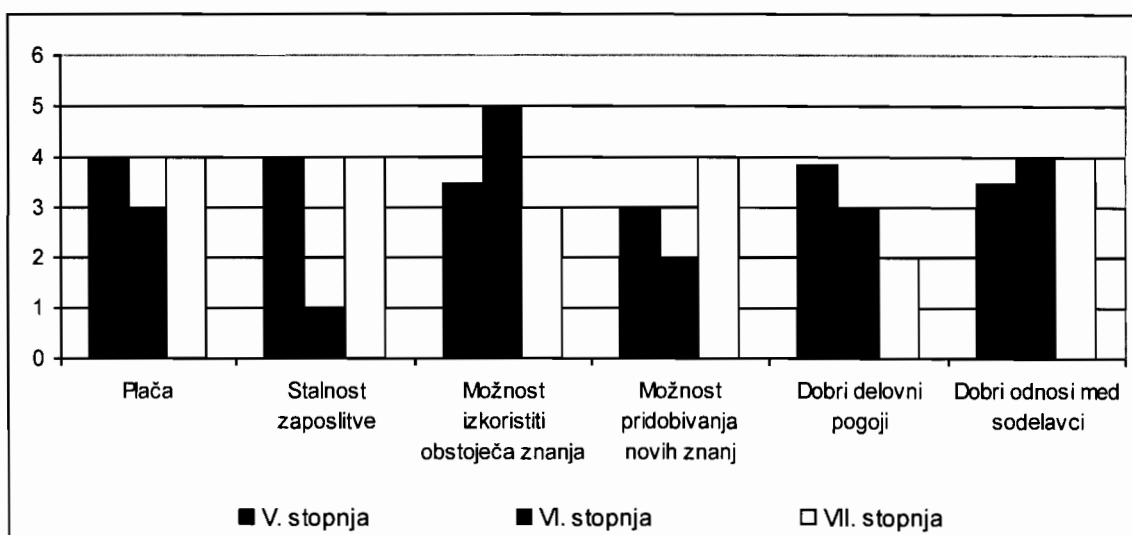
V preglednici 9 je razvidno, da plača največ pomeni zaposlenim v starosti od 20 do 30 let, najmanj pa možnost, da bi pokazali svoja znanja. Enako pa jim pomenijo vse ostale trditve. Starostni skupini 30 do 45 let največ pomeni stalnost zaposlitve (tukaj se že vidi odgovornost do družine, saj si ta skupina ne more privoščiti, da bi ostala brez službe) in najmanj plača. Starostna skupina 45 do 50 let si najbolj želi dokazati, česa je sposobna in to tudi udejanjiti, nimajo pa toliko interesa po pridobivanju novih znanj.



Slika 6: Povprečna ocena po starosti na vodstveni ravni

Preglednica 10: Povprečna ocena po izobrazbi na vodstveni ravni KZC

Stopnja izobrazbe	Plača	Stalnost zaposlitve	Možnost izkoristiti obstoječa znanja	Možnost pridobivanja novih znanj	Dobri delovni pogoji	Dobri odnosi med sodelavci
V. stopnja	4	4	3,5	3	3,83	3,5
VI. stopnja	3	1	5	2	3	4
VII. stopnja	4	4	3	4	2	4



Slika 7: Povprečna ocena po izobrazbi na vodstveni ravni KZC

Izobrazbena struktura na V. in VII. stopnji je podobnega mišljenja in ocenjuje plačo ter stalnost zaposlitve z oceno 4, VI. stopnja pa oceni s 5 možnost izkoristiti obstoječa znanja, ne zanima pa jih toliko pridobivanje novih znanj, tudi stalnost zaposlitve jim ne pomeni veliko. Zanimivo je tudi, da so dobri delovni pogoji šele nekje na sredini.

2.3.2 Prvi sklop: motiviranost zaposlitve – na ravni operative

V prvem sklopu bom analizirala motiviranost zaposlenih na ravni operative.

Preglednica 11: Starostna lestvica v CSS in KZC

Starost	CSS		Starost	KZC	
	Ženske	Moški		Ženske	Moški
20 do 30 let	1	1	20 do 30 let	3	5
30 do 45 let	23	0	30 do 45 let	7	3
45 do 50 let	4	0	45 do 50 let	1	1
nad 50 let	5	0	nad 50 let	0	0
Skupaj	33	1	Skupaj	11	9

Preglednica 12: Izobrazbena lestvica v CSS in KZC

Starost	CSS		Starost	KZC	
	Ženske	Moški		Ženske	Moški
II. stopnja	3	0	II. stopnja	1	0
III. stopnja	4	0	III. stopnja	0	1
IV. stopnja	9	0	IV. stopnja	1	3
V. stopnja	11	1	V. stopnja	7	3
VI. stopnja	4	0	VI. stopnja	1	2
VII. stopnja	2	0	VII. stopnja	1	0
Skupaj	33	1	Skupaj	11	9

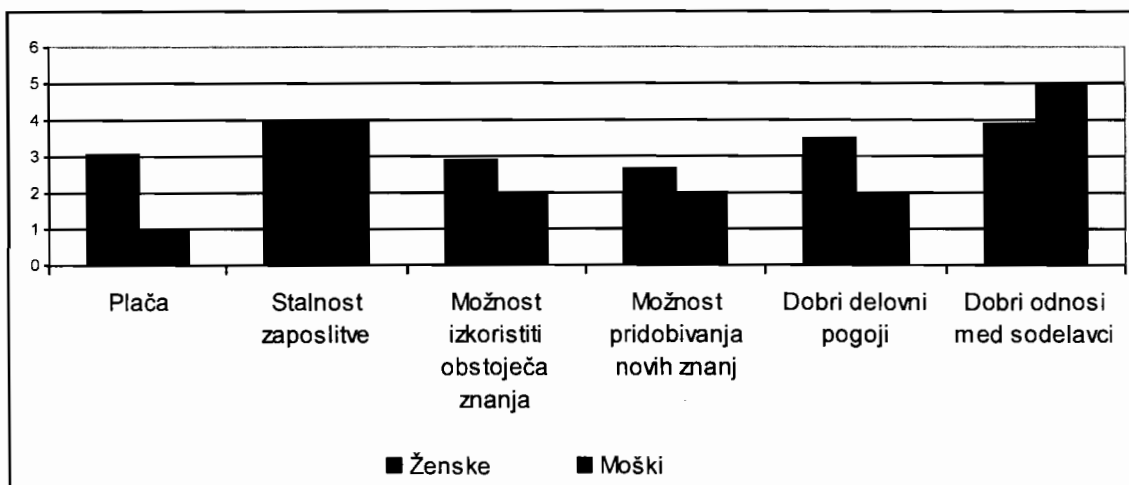
Znotraj preglednic 11 in 12 vidimo, da je v CSS največ zaposlenih starih med 30 in 45 let. Prav tako znotraj KZC prevladuje ista starostna skupina. Na podlagi poznavanja obeh organizacij lahko rečem, da je ta starostna skupina tako izrazita predvsem z avtoriteto delovne sile, ki ostaja znotraj podjetja večino svoje delovne poti. Le redki se odločajo za prehode med podjetji in posledično menjavo zaposlitve.

Glede spolne strukture je prevladujoči predvsem ženski spol, kar nakazuje na naravnost same narave dela. Delo s starostniki, slepimi in slabovidnimi, kakor tudi delo znotraj trgovinskega sektorja je bila, glede na starostno strukturo, bolj ženska dejavnost.

Pri izobrazbeni strukturi pa je največ kadra s V. stopnjo znotraj obeh analiziranih podjetij.

Preglednica 13: Povprečna ocena po spolu na operativni ravni CSS

Spol	Plača	Stalnost zaposlitve	Možnost izkoristiti obstoječa znanja	Možnost pridobivanja novih znanj	Dobri delovni pogoji	Dobri odnosi med sodelavci
Ženske	3,03	4,01	2,88	2,67	3,5	3,9
Moški	1,00	4,00	2,00	2,00	2,0	5,0



Slika 8: Povprečna ocena po spolu na operativni ravni CSS

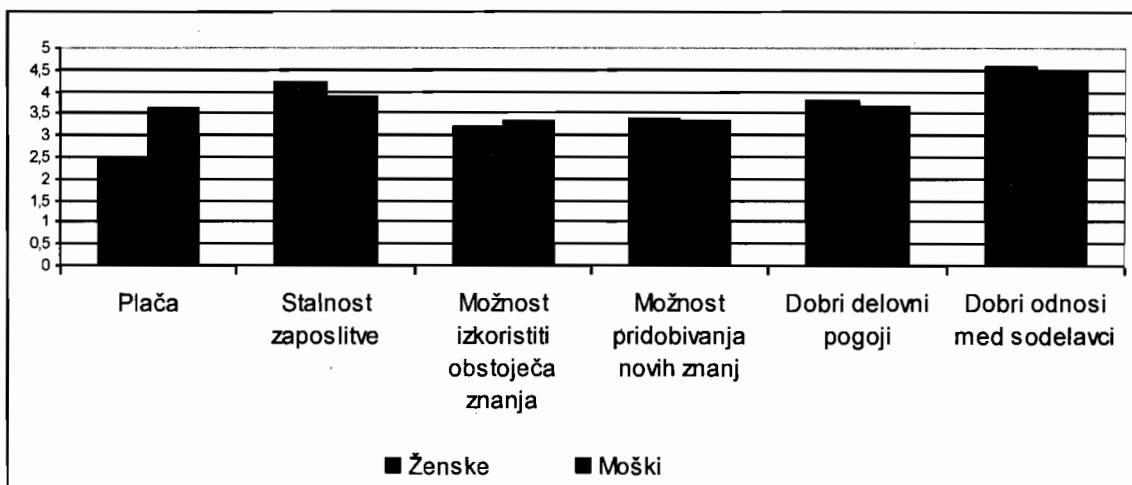
Ženskam na operativni ravni znotraj CSS Škofja Loka je skoraj ekvivalentno pomembno, da so med zaposlenimi dobri odnosi in delovni pogoji ter stalnost zaposlitve. Pri tem sta si stalnost zaposlitve, ki je najpomembnejša, in dobri odnosi skoraj enakopravni.

Pri moških na operativni ravni znotraj CSS Škofja Loka sta izrazito pomembna prav tako stalnost zaposlitve in dobri odnosi. Med tem ko preostale dejavnike opredeljujejo precej slabše kot navedena.

Plača, ki velja načeloma znotraj podjetij kot eden najpomembnejših faktorjev odločitve za zaposlitev znotraj določenega podjetja, je pa ženskah kljub temu relativno visoko opredeljena, medtem ko ima pri moških najnižjo oceno.

Preglednica 14: Povprečna ocena po spolu na operativni ravni KZC

Spol	Plača	Stalnost zaposlitve	Možnost izkoristiti obstoječa znanja	Možnost pridobivanja novih znanj	Dobri delovni pogoji	Dobri odnosi med sodelavci
Ženske	2,5	4,2	3,20	3,40	3,80	4,60
Moški	3,6	3,9	3,33	3,33	3,67	4,44



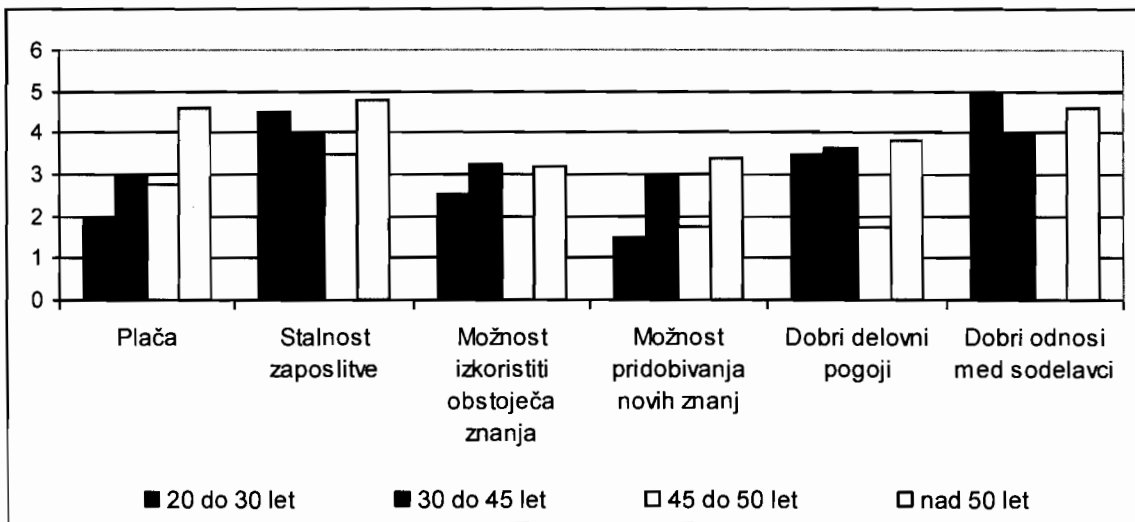
Slika 9: Povprečna ocena po spolu na operativni ravni KZC

Glede na ugotovitve znotraj CSS Škofja Loka lahko rečemo, da se rezultati ne razlikujejo bistveno od rezultatov znotraj KZ Cerklje. Pri tem se nanašam predvsem na to, da so za zaposlene tudi znotraj KZ Cerklje najpomembnejši dobri odnosi med sodelavci in stalnost zaposlitve. Trditev opredeljujem predvsem na dejstvu, kaj je pomembnejše, kot pa na ravni ocen, ki so že v osnovi višje kot znotraj CSS Škofja Loka.

Pri KZ Cerklje pa prihaja do razhoda s CSS Škofja Loka pri opredelitvah pomembnosti plače. Plače so znotraj KZ Cerklje pomembnejše moškemu spolu in ne ženskemu kot pri CSS Škofja Loka.

Preglednica 15: Povprečna ocena po starosti na operativni ravni CSS

Starost	Plača	Stalnost zaposlitve	Možnost izkoristiti obstoječa znanja	Možnost pridobivanja novih znanj	Dobri delovni pogoji	Dobri odnosi med sodelavci
20 do 30 let	2,00	4,50	2,50	1,50	3,50	5,00
30 do 45 let	3,00	3,95	3,22	2,95	3,65	3,95
45 do 50 let	2,75	3,50	2,00	1,75	1,75	2,00
nad 50 let	4,60	4,80	3,20	3,40	3,80	4,60

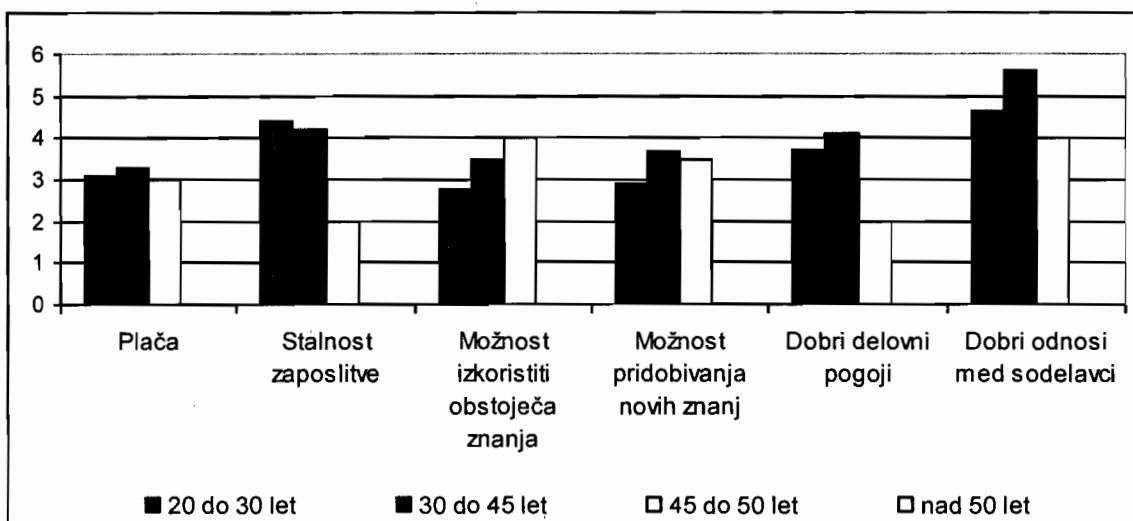


Slika 10: Povprečna ocena po starosti na operativni ravni CSS

V CSS ocenjujeta skupini 20 do 30 let in skupina nad 50 let kot najpomembnejšo trditve dobre odnose med sodelavci, šele nato jim sledijo druge trditve. Skupini 45 do 50 let so odnosi med sodelavci najmanj pomembni, največ pa stalnost zaposlitve.

Preglednica 16: Povprečna ocena po starosti na operativni ravni KZC

Starost	Plača	Stalnost zaposlitve	Možnost izkoristiti obstoječa znanja	Možnost pridobivanja novih znanj	Dobri delovni pogoji	Dobri odnosi med sodelavci
20 do 30 let	3,1	4,4	2,75	2,88	3,75	4,63
30 do 45 let	3,3	4,2	3,50	3,70	4,10	5,60
45 do 50 let	3,0	2,0	4,00	3,50	2,00	4,00
nad 50 let	0,0	0,0	0,00	0,00	0,00	0,00



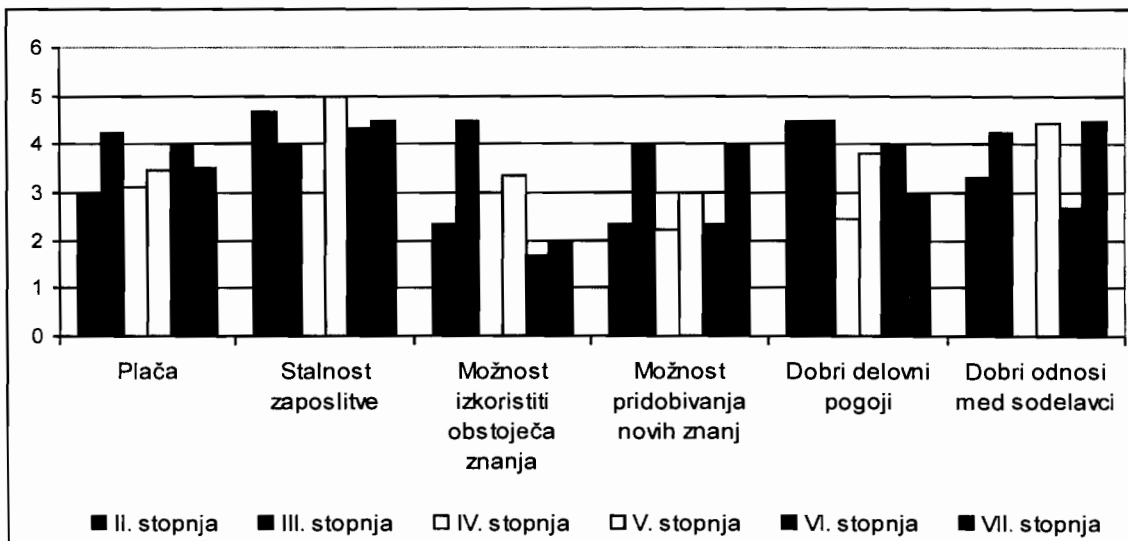
Slika 11: Povprečna ocena po starosti na operativni ravni KZC

Zaposlenim v KZC so pri vseh starostnih skupinah zelo pomembni dobri odnosi med sodelavci in stalnost zaposlitve, kar potrjuje tudi moja predhodno trditve, da je kader orientiran na trajnost dela znotraj organizacije. Ostale trditve niso tako zelo pomembne, vendar ne nepomembne.

Preglednica 17: Povprečna ocena po izobrazbi na operativni ravni CSS

Izobrazba	Plača	Stalnost zaposlitve	Možnost izkoristiti obstoječa znanja	Možnost pridobivanja novih znanj	Dobri delovni pogoji	Dobri odnosi med sodelavci
II. stopnja	3,00	4,67	2,33	2,33	4,50	3,33
III. stopnja	4,25	4,00	4,50	4,00	4,50	4,25
IV. stopnja	3,11	3,00	3,00	2,22	2,44	3,00
V. stopnja	3,45	5,00	3,36	3,00	3,82	4,45
VI. stopnja	4,00	4,33	1,67	2,33	4,00	2,67
VII. stopnja	3,50	4,50	2,00	4,00	3,00	4,50

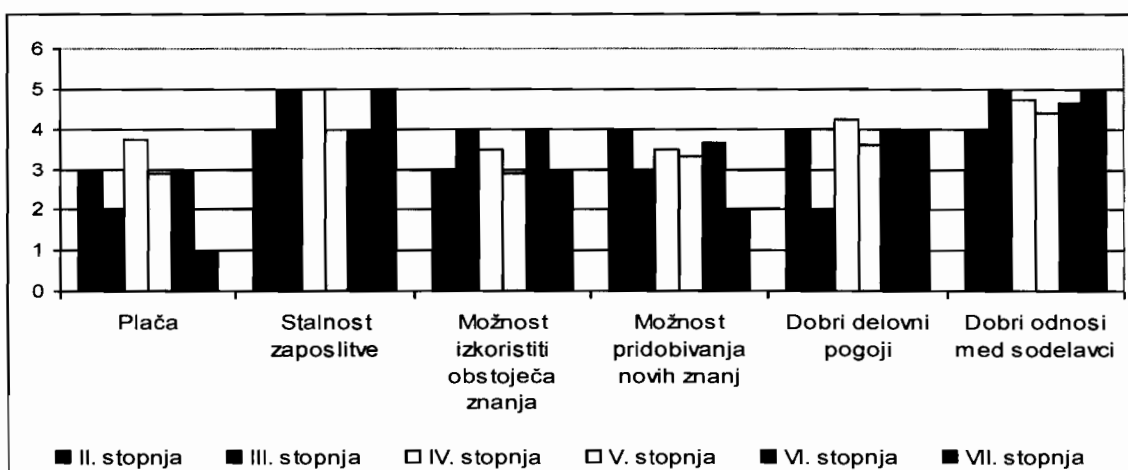
Pri tej skupini anketirancev na vseh stopnjah izobrazbe največ pomenita stalnost zaposlitve in plača, šele nato vse ostale trditve.



Slika 12: Povprečna ocena po izobrazbi na operativni ravni CSS

Preglednica 18: Povprečna ocena po izobrazbi na operativni ravni KZC

Izobrazba	Plača	Stalnost zaposlitve	Možnost izkoristiti obstoječa znanja	Možnost pridobivanja novih znanj	Dobri delovni pogoji	Dobri odnosi med sodelavci
II. stopnja	3,00	4	3,0	4,00	4,00	4,00
III. stopnja	2,00	5	4,0	3,00	2,00	5,00
IV. stopnja	3,75	5	3,5	3,50	4,25	4,75
V. stopnja	2,90	4	2,9	3,30	3,60	4,40
VI. stopnja	3,00	4	4,0	3,67	4,00	4,67
VII. stopnja	1,00	5	3,0	2,00	4,00	5,00



Slika 13: Povprečna ocena po izobrazbi na operativni ravni KZC

Pri tej skupini anketirancev pa sta najpomembnejši trditvi dobri odnosi med sodelavci in stalnost zaposlitve, šele nato vse ostalo.

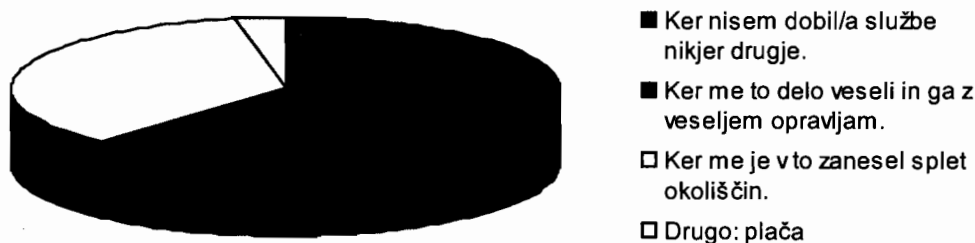
2.3.3 Drugi sklop: vodenje in organiziranost organizacij

V drugem sklopu bom analizirala, kako razmišljajo zaposleni v obeh organizacijah, kaj je za njih pomembno in kakšen način vodenja bi izbrali, če bi lahko odločali.

1. Zakaj ste se odločili za zaposlitev v tem podjetju?

Preglednica 19: Zakaj ste se odločili za zaposlitev v tem podjetju – CSS?

Dejavnik	Število odgovorov
Ker nisem dobil/a službe nikjer drugje.	1
Ker me to delo veseli in ga z veseljem opravljam.	20
Ker me je v to zanesel splet okoliščin.	12
Drugo: Ker je to pisano meni na kožo, lahko združim svoje znanje praktično ter lahko vse svoje dobre lastnosti pozitivno izkoristim.	1
Skupaj	34

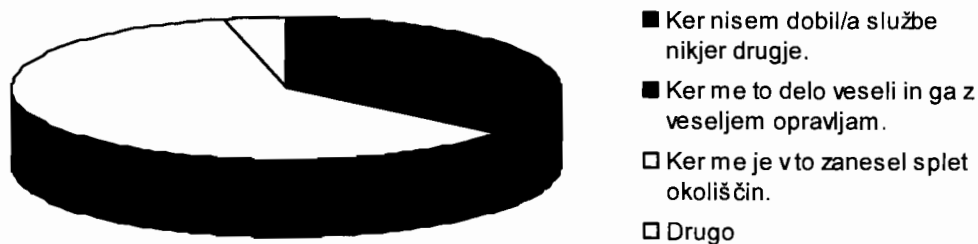


Slika 14: Zakaj ste se odločili za zaposlitev v tem podjetju – CSS?

Znotraj CSS Škofja Loka lahko vidimo, da se je za tovrstno zaposlitev odločil kader, ki ga delo s starostniki, slepimi in slabovidnimi veseli. Na podlagi tega lahko rečemo, da si želijo tovrstno zaposlitev obdržati, kar nakazujejo že rezultati iz preteklih vprašanj ankete.

Preglednica 20: Zakaj ste se odločili za zaposlitev v tem podjetju – KZC?

Dejavnik	Število odgovorov
Ker nisem dobil/a službe nikjer drugje.	1
Ker me to delo veseli in ga z veseljem opravljam.	9
Ker me je v to zanesel splet okoliščin.	17
Drugo: Ker je to pisano meni na kožo, lahko združim svoje znanje praktično ter lahko vse svoje dobre lastnosti pozitivno izkoristim.	1
Skupaj	28



Slika 15: Zakaj ste se odločili za zaposlitev v tem podjetju – KZC?

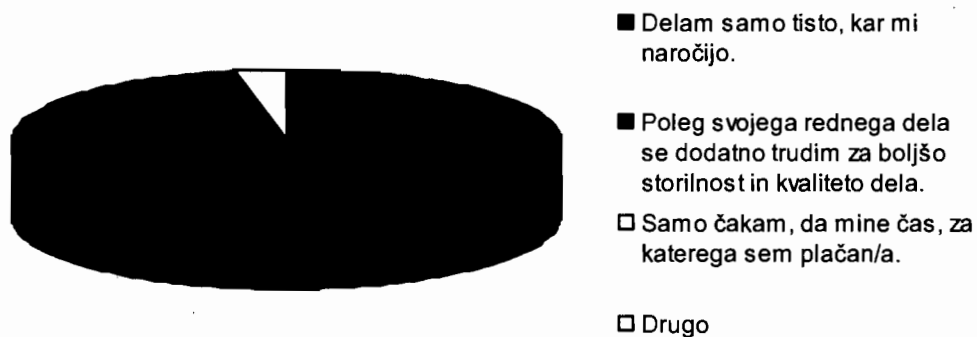
Za razliko od CSS Škofja Loka lahko pri KZ Cerklje vidimo popolnoma drugačno sliko, zakaj so se zaposleni odločili za zaposlitev v tej organizaciji. Pri tem je večino zaposlenih zanesel splet okoliščin v samo kadrovsko strukturo.

Glede na to, da poznam zaposlene delavce znotraj obeh organizacij – trenutno se opredeljujem samo na zaposlene v KZ Cerklje, lahko rečem, glede na moje izkušnje, da to še ne pomeni, da svojega dela ne opravljajo z veseljem, temveč prav nasprotno.

2. Kako prispevate k uspehu podjetja?

Preglednica 21: Kako prispevate k uspehu podjetja? (CSS)

Dejavnik	Število odgovorov
Delam samo tisto, kar mi naročijo.	0
Poleg svojega rednega dela se dodatno trudim za boljšo storilnost in kvaliteto dela.	33
Samo čakam, da mine čas, za katerega sem plačan/a.	1
Drugo	0
Skupaj	34

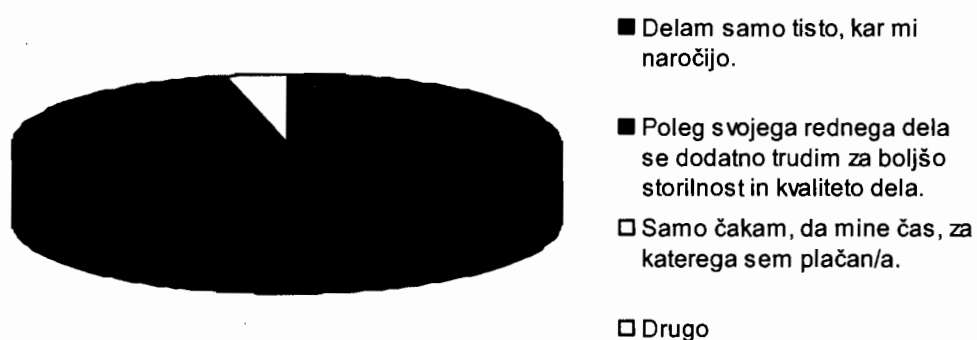


Slika 16: Kako prispevate k uspehu podjetja? (CSS)

V CSS skoraj vsi anketirani odgovarjajo, da se poleg svojega rednega dela še dodatno trudijo za boljšo storilnost in kvaliteto dela. Pri tem je treba poudariti, da se kadeer pretežno ukvarja s storitvami namenjenih koriščenju s strani oskrbovancev. Posledično verjetno izvira iz preteklega vprašanja sama želja po dobrih medsebojnih odnosih.

Preglednica 22: Kako prispevate k uspehu podjetja? (KZC)

Dejavnik	Število odgovorov
Delam samo tisto, kar mi naročijo.	3
Poleg svojega rednega dela se dodatno trudim za boljšo storilnost in kvaliteto dela.	24
Samo čakam, da mine čas, za katerega sem plačan/a.	0
Drugo: Delam, kot bi delala za lastno podjetje.	1
Skupaj	28



Slika 17: Kako prispevate k uspehu podjetja? (KZC)

V KZC prav tako skoraj vsi anketirani odgovarjajo, da se poleg svojega rednega dela še dodatno trudijo za boljšo storilnost in kvaliteto dela. Pri tem je treba poudariti, da gre predvsem za prodajo izdelkov in da je celotna dodatna storilnost popolna samoiniciativa.

3. Koliko ur bi preživel/a v službi, če bi lahko izbiral/a čas zaposlitve?

Preglednica 23: Koliko ur bi preživel/a v službi, če bi lahko izbiral/a čas zaposlitve? (CSS)

Dejavnik	Število odgovorov
Štiri ure	3
Šest ur	8
Osem ur	21
Drugo	2
Skupaj	34

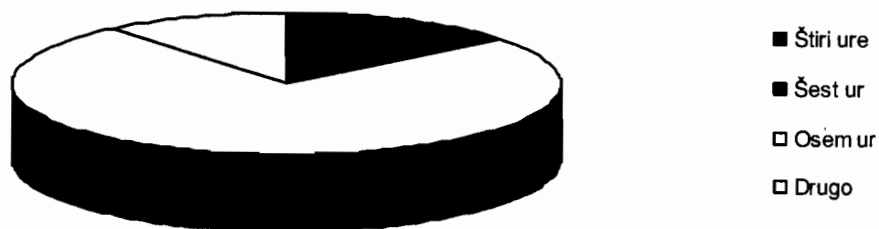


Slika 18: Koliko ur bi preživel/a v službi, če bi lahko izbiral/a čas zaposlitve? (CSS)

Glede na naravo dela, ki ga opravljajo delavci znotraj CSS Škofja Loka, je njihov delovni čas opredeljen bodisi na 6 urni bodisi 12 urni delovni čas in je center odprt vse dni v tednu. Zaradi narave dela se je delovni čas znotraj centra opredelil na ta način. Kljub teži dela in naravnosti uporabnikov njihovih storitev, bi bilo kadru ljubše delati 8 urni delovni čas. Pri tem imajo, glede na moje lastne izkušnje v času dela znotraj organizacije, verjetno željo po malo daljšem delovniku in zavoljo tega tudi krajši delovni teden (pet, namesto šest delovnih dni).

Preglednica 24: Koliko ur bi preživel/a v službi, če bi lahko izbiral/a čas zaposlitve? (KZC)

Dejavnik	Število odgovorov
Štiri ure	0
Šest ur	4
Osem ur	21
Drugo	3
Skupaj	28



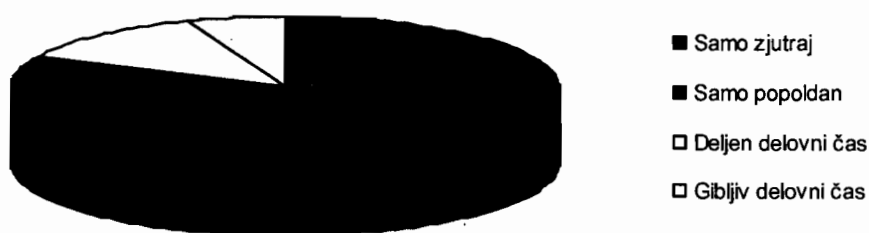
Slika 19: Koliko ur bi preživel/a v službi, če bi lahko izbiral/a čas zaposlitve? (KZC)

Znotraj KZ Cerklje je vidna tudi želja po osem urnem delovnem tednu. Za razliko od CSS Škofja Loka pa pri tem kader ne dela nočnih izmen. Ker zaradi samega delovnega časa, ki imajo trgovine ni mogoče drugače prilagoditi delovnega časa, se tudi znotraj KZ Cerklje srečujejo s to problematiko.

4. Na kateri način bi raje delal/a, če bi imela možnost izbire?

Preglednica 25: Na kateri način bi raje delal/a, če bi imela možnost izbire? (CSS)

Dejavnik	Število odgovorov
Samo zjutraj	26
Samo popoldan	2
Deljen delovni čas	4
Gibljev delovni čas	2
Skupaj	34

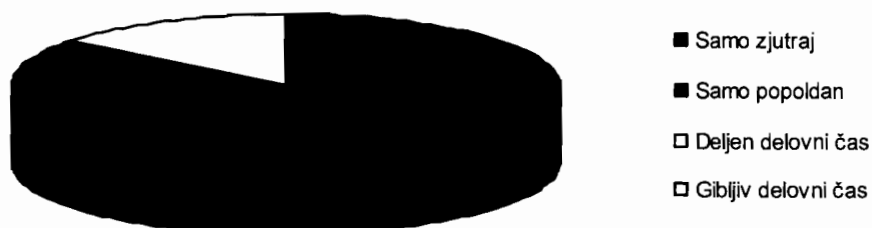


Slika 20: Na kateri način bi raje delal/a, če bi imela možnost izbire? (CSS)

V CSS bi večino anketirancev delalo samo zjutraj, kar je spet neizvedljivo, razen ob uvedbi dnevnega varstva in ne celotne celodnevne oskrbe, pa še to ne, saj bi bilo dnevno varstvo zagotovljeno dopoldan in popoldan, tako da bi zaposleni dopoldan imeli svoje starše v dnevnem varstvu dopoldan, tisti, ki bi delali popoldan, pa v popoldanskem dnevnem varstvu – tako kot otroški vrtci.

Preglednica 26: Na kateri način bi raje delal/a, če bi imela možnost izbire? (KZC)

Dejavnik	Število odgovorov
Samo zjutraj	23
Samo popoldan	1
Deljen delovni čas	4
Gibljev delovni čas	0
Skupaj	28



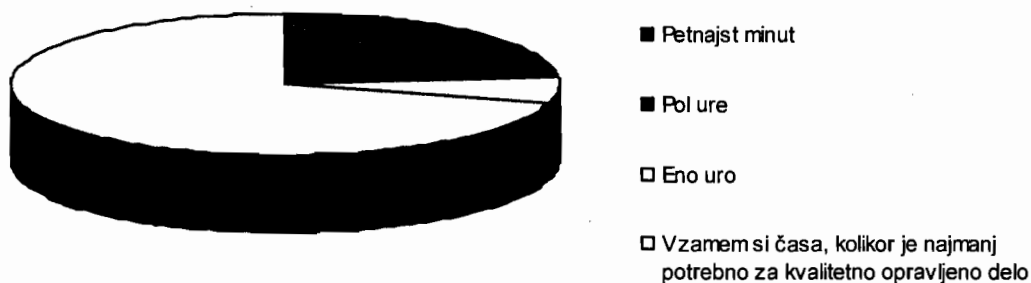
Slika 21: Na kateri način bi raje delal/a, če bi imela možnost izbire? (KZC)

Tudi v KZC bi večina zaposlenih delala najraje dopoldan, kar pa tudi ne gre, saj so trgovine odprte tudi popoldan in ob sobotah.

5. *Najmanj koliko časa potrebujem, da svojo posamezno delovno obveznost kvalitetno dokončam?*

Preglednica 27: Najmanj koliko časa potrebujem, da svojo posamezno delovno obveznost kvalitetno dokončam? (CSS)

Dejavnik	Število odgovorov
Petnajst minut	5
Pol ure	3
Eno uro	2
Vzamem si časa, kolikor je najmanj potrebno za kvalitetno opravljeno delo	24
Skupaj	34

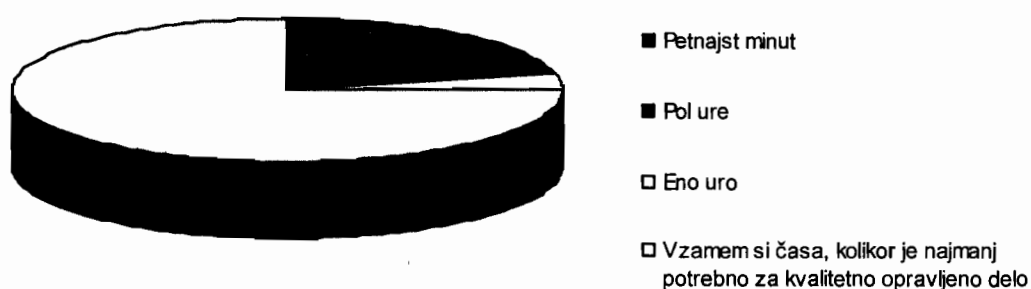


Slika 22: Najmanj koliko časa potrebujem, da svojo posamezno delovno obveznost kvalitetno dokončam? (CSS)

Glede na naravo dela si zaposleni znotraj CSS Škofja Loka za izvedbo storitev vzamejo toliko časa, kolikor je najmanj potrebno za kvalitetno opravljeno delo. Ker delajo z uporabniki njihovih storitev drugega tudi ni moč pričakovati, saj uporabniki brez zadržkov opozorijo na nekakovostno opravljeno delo, kar pripelje do ponovitve naloge po potrebi.

Preglednica 28: Najmanj koliko časa potrebujem, da svojo posamezno delovno obveznost kvalitetno dokončam? (KZC)

Dejavnik	Število odgovorov
Petnajst minut	5
Pol ure	1
Eno uro	1
Vzamem si časa, kolikor je najmanj potrebno za kvalitetno opravljeno delo	21
Skupaj	28



Slika 23: Najmanj koliko časa potrebujem, da svojo posamezno delovno obveznost kvalitetno dokončam? (KZC)

Prav tako si zaposleni znotraj KZ Cerklje za opravljanje njihovih delovnih obveznosti vzamejo toliko časa, kolikor je najmanj potrebno za kvalitetno opravljeno delo. Pri tem gre za drugačno naravo dela, vendar tudi poslovni prostori in dobri odnosi s strankami to zahtevajo.

Pri časovno manjši opredelitvi bi lahko prišlo do nepopolno urejeni trgovin ali do nezadovoljstva strank.

6. Kako bi opisal/a sodelavce?

Preglednica 29: Kako bi opisal/a sodelavce? (CSS)

Dejavnik	Število odgovorov
Sem zadovoljen/a z njihovim sodelovanjem in odnosom do mene.	17
Svojega dela ne opravljajo kvalitetno.	4
Vedo, kaj so njihova dela in naloge in jih tudi vestno opravljajo.	8
Drugo:	5
– Nekateri sodelavci imajo lep odnos, drugi ne.	
– Nekateri delajo samo za denar in se ne trudijo.	
– Delijo se na dva tabora, nestrokoven in strokoven.	
– So različni, večina prizadevni in natančni, nekateri preveč opravljivi in se vtikajo v stvari, ki se jih ne tičejo, namesto da bi opravljali svoje delo.	
– Nekateri opravljajo delo zelo kvalitetno, nekateri pa zelo slabo.	
Skupaj	34



Slika 24: Kako bi opisal/a sodelavce? (CSS)

Polovica zaposlenih v CSS je zadovoljnih z delom svojih sodelavcev, kakor tudi z njihovim odnosom do njih. Pri tem je ena četrtnina zaposlenih zadovoljna s kakovostjo dela svojih sodelavcev, vendar se na osebnostno raven odnosov ne spuščajo. Preostala četrtnina zaposlenih pa bodisi ni zadovoljna z kakovostjo dela svojih sodelavcev, bodisi imajo druga zadržke do njihove narave dela.

Preglednica 30: Kako bi opisal/a sodelavce? (KZC)

Dejavnik	Število odgovorov
Sem zadovoljen/a z njihovim sodelovanjem in odnosom do mene.	18
Svojega dela ne opravljajo kvalitetno.	0
Vedo, kaj so njihova dela in naloge in jih tudi vestno opravljajo.	7
Drugo:	3
– Karakterji ljudi so različni, zato so različni odnosi posameznega zaposlenega.	
– Ker so nekateri nedosledni in ne delajo kvalitetno, tudi drugim zmanjkuje volje.	
– So tako različni, da na to vprašanje težko odgovorim.	
Skupaj	28



Slika 25: Kako bi opisal/a sodelavce? (KZC)

V KZ Cerklje je šestinšestdeset odstotkov (66 %) anketiranih zadovoljnih s sodelovanjem in odnosom med sodelavci. Pri tem se ena četrtnina zaposlenih strinja s kakovostjo dela svojih sodelavcev, vendar se ne opredeljuje glede odnosov med njimi, kar je enak rezultat kot pri zaposlenih znotraj CSS Škofja Loka. Le desetina zaposlenih pa ima druge zadržke glede odnosa ali sodelovanja med zaposlenimi.

7. Kakšen/a je tvoj/a nadrejeni/a?

Preglednica 31: Kakšen/a je tvoj/a nadrejeni/a? (CSS)

Dejavnik	Število odgovorov
Zelo strokoven/a.	14
Zelo nestrokoven/a.	2
Povprečno strokoven/a.	16
Drugo:	2
– Slab organizator, neodločen, ne upošteva mnenja podrejenih, ne posluša.	
– Ni točen, lepši odnos, pripravljenost poslušati.	
Skupaj	34



Slika 26: Kakšen/a je tvoj/a nadrejeni/a? (CSS)

Zaposleni znotraj CSS Škofja Loka smatrajo svoje nadrejene kot povprečno ali zelo strokovno podkovanе, na to kaže tudi skoraj devetdeset odstoten delež zaposlenih. Glede na to lahko rečemo, da je izobrazbena lestvica, ki sem jo predstavila znotraj vprašalnika, primerna za izvedbo zahtevanih del.

Preglednica 32: Kakšen/a je tvoj/a nadrejeni/a? (KZC)

Dejavnik	Število odgovorov
Zelo strokoven/a.	18
Zelo nestrokoven/a.	0
Povprečno strokoven/a.	9
Drugo:	1
– Slab organizator, neodločen, ne upošteva mnenja podrejenih, ne posluša.	
– Ni točen, lepši odnos, pripravljenost poslušati.	
Skupaj	28



Slika 27: Kakšen/a je tvoj/a nadrejeni/a? (KZC)

Znotraj KZ Cerklje slika strukture zaposlenih nakazuje, da je izbor kadra namenjen predvsem strokovnosti na področju za katerega iščejo kader. To potrjuje tudi rezultat, saj zaposleni z več kot sedemdesetimi odstotki (70 %) trdijo, da so njihovi nadrejeni zelo strokovni. V kolikor so se opredelila za slabšo strokovnost kot zelo strokovni, pa so se opredelili za povprečno strokovnost in ne za nestrokovnost.

8. Kako vidite prihodnost podjetja in kaj boste pripomogli k uspehu podjetja? (CSS)

Od 33 pravilno izpolnjenih anket je na osmo vprašanje odgovorilo 15 oseb, ostalih 18 pa se ni opredelilo. Odgovori prvih petnajstih so naslednji:

- Ne dosti, ker ne poznam vizije doma. Trudila pa se bom, da bom delo opravljala kvalitetno, strokovno in pošteno.
- Glede na finančno stanje države slabo.
- Boljši medsebojni odnosi.
- Pazila na dodatne stroške. Kvaliteta storitev bo vedno slabša.
- Ne vem.
- Ne vidim prihodnosti. Vodilni nimajo posluha, da bi se kaj spremenilo.
- Menim, da se kvaliteta slabša.
- Dom in njegovo uspešnost na nivoju.
- Uporabila bom vsa svoja znanja in vse, kar je v moji moči za uspeh doma.
- Več sodelovanja.
- Z dobrim delom.
- Vidim vizijo v kakovostni skrbi za starejše, da bodo zadovoljni.
- Dobro.
- Vedno več se zahteva v čim krajšem času, s čim manj osebja, nič dobrega se ne obeta.
- Sem zadovoljna s podjetjem, kakršno je.

Kako vidite prihodnost podjetja in kaj boste pripomogli k uspehu podjetja? (KZC)

Od 28 pravilno izpolnjenih anket je na osmo vprašanje odgovorilo 21 oseb, ostalih sedem pa se ni opredelilo. Odgovori prvih 21 so naslednji:

- V konkurenčnosti do drugih in v sodelovanju.
- Če bo prihodnost taka, kot je sedanjost, bo kar v redu.
- Prihodnost podjetja vidim dokaj slabo, vendar se bom trudil po svojih najboljših močeh, da bi zadruga v času mojega službovanja uspešno premagovala vse ovire na poti do uspeha.
- Podjetje se bo še naprej širilo, pomagal bom po svojih močeh, kjer se bo dalo.
- Mislim, da ob podobnem vodenju (mogoče malo manj investicij) in s to zaupnostjo vseh naj bi šlo poslovanje normalno naprej. Seveda pa bo moral vsak delavec doprinesti svoj delež k pozitivnemu rezultatu podjetja.
- V lepem in v luči čim več ponuditi na policah za stranke.
- Podjetje naj bo dolgoročno poslovno stabilno, naj izvaja svoje osnovno poslanstvo.
- Uspešnost podjetja in širjenje.
- Tako da ga kriza ne bi preveč prizadela in bi še naprej ohranjalo oz. se povečevalo svojo konkurenčnost na trgu. Prispevam lahko toliko kot že sedaj s svojim vestnim delom.

- Prihodnost podjetja se bo usmerjala v povečevanje razpoložljivosti prostora in v razširitev asortimenta blaga.
- Svoje delo bom še naprej opravljal vestno. Upam, da bom s tem pripomogel k uspehu podjetja.
- Moj pogled v prihodnost podjetja je optimističen, k uspehu podjetja pa lahko pripomorem toliko, kot mi moje delo dopušča.
- Da bomo ena največjih KZ v Sloveniji, čim boljše prodajati in pridobiti čim več strank s svojo prijaznostjo in ustrežljivostjo.
- Širjenje prodaje, več prodajnih artiklov, širjenje oz. večanje vrta trgovine. Prodaja in svetovanje ...
- Dodala še kako izbiro artiklov.
- Večanje prostorov, artiklov.
- Prihodnost naj bi bila zagotovljena, ker bo človek vedno potreboval hrano. Sama bom poskušala čim bolje opraviti svoje dela in naloge.
- Povečanje prodaje.
- Prihodnost vidim premo sorazmerno času razvoja podjetja. Dobri notranji odnosi, izobraževanje kadrov, izboljševati stik s kupci. Moj prispevek je vzdrževati oz. še izboljšati stik s kupci, sodelavci, vzdrževati hišni red ter povečati prodajo.
- Z novimi idejami pripomoči k boljši konkurenčnosti podjetja.
- Težke gospodarske razmere lahko prinesejo marsikaj. S previdnim delom bi lahko uspeli in se širili, vendar počasi.

9. Kaj bi najraje delali v podjetju izmed del, ki so na voljo v podjetju in so primerna vaši izobrazbi? (CSS)

Na to vprašanje se je od 34 anketiranih opredelilo z odgovorom 23 oseb, ostalih 11 ni podalo odgovora. Tisti, ki so odgovorili na vprašanje, pa so odgovorili, da bi delali isto, kot že delajo, razen treh, ki so odgovorili: ena oseba ne ve, ena bi postala bolničarka in ena vodja oddelka.

Kaj bi najraje delali v podjetju izmed del, ki so na voljo v podjetju in so primerna vaši izobrazbi? (KZC)

Na to vprašanje se je od 28 anketiranih opredelilo z odgovorom 21 oseb, ostalih 7 ni oddalo odgovora. Tisti, ki so odgovorili na vprašanje, pa so odgovorili, da bi delali isto, kot že delajo, razen šestih, ki so odgovorili: to, kar že počnem ali upravljanje premoženja, poslovodja ali komercialist na terenu, najraje bi vzdrževal računalniške sisteme in servisiranje le-teh, delo na vrtu – svetovanje strankam ..., stik z rožami oz. naravo, bolj raznolika dela kot sedaj.

10. Ali bi raje in bolj zavzeto delali v podjetju, v primeru možnosti izbire solastništva oz. deleža v podjetju? (CSS)

Na odgovor DA je odgovorilo 11 oseb, na odgovor NE pa 23 oseb.

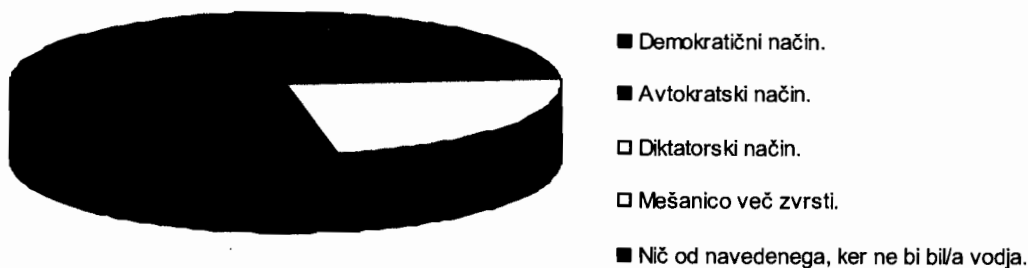
Ali bi raje in bolj zavzeto delali v podjetju, v primeru možnosti izbire solastništva oz. deleža v podjetju? (KZC)

Na odgovor DA so odgovorile štiri osebe, na odgovor NE pa 23 oseb; ena oseba se ni opredelila.

11. Če bi bil/a vodja, bi izbral/a sledeči način vodenja: (CSS)

Preglednica 33: Opredelitve anketiranih v CSS glede načina vodenja

Dejavnik	Število odgovorov
Demokratski način.	7
Avtokratski način.	1
Diktatorski način.	0
Mešanico več zvrsti.	8
Nič od navedenega, ker ne bi bil/a vodja.	18
Skupaj	33



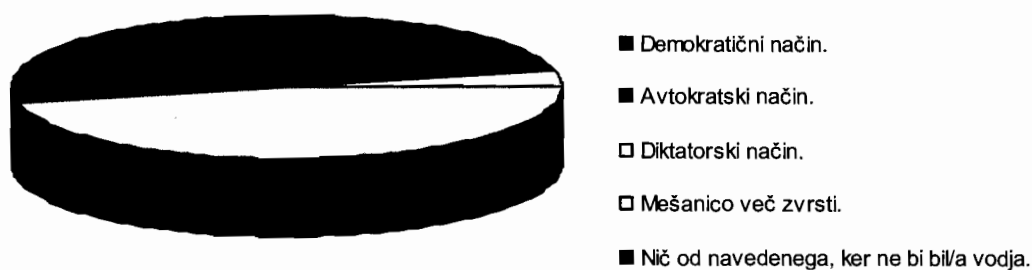
Slika 28: Opredelitve anketiranih v CSS glede načina vodenja

Glede na možnost izbire voditi in način vodenja, se je večina anketiranih odločila, da ne bi bili na vodilnih položajih. Od tistih, ki so se opredelili za način vodenja, pa se je večina odločila za mešanico načinov vodenja, ki mu pa takoj sledi demokratski način vodenja.

11. Če bi bil/a vodja bi izbral/a sledeči način vodenja (KZC)

Preglednica 34: Opredelitve anketiranih v KZC glede načina vodenja

Dejavnik	Število odgovorov
Demokratski način.	5
Avtokratski način.	1
Diktatorski način.	1
Mešanico več zvrsti.	13
Nič od navedenega, ker ne bi bil/a vodja.	8
Skupaj	28



Slika 29: Opredelitve anketiranih v KZC glede načina vodenja

Tudi v podjetju KZC bi anketirani izbrali mešanico več zvrsti in ne bi bili vodje.

12. Kateri dejavniki bi vplivali na vašo odločitev, da zapustite podjetje, v katerem ste zaposleni?

Preglednica 35: Kateri dejavniki bi vplivali na vašo odločitev, da zapustite podjetje, v katerem ste zaposleni? (CSS)

Dejavnik	Število odgovorov
Boljša ponudba iz drugega podjetja.	12
Zaposlitev, ki je bližje mojemu domu.	9
Zadetek na lotu.	3
Večje plačilo za isto vrsto dela.	22
Neupoštevanje vodje za reševanje težav, ki se mi pojavljajo ob opravljanju del in nalog.	12
Slabi odnosi v kolektivu.	11
Poslabšanje delovnih pogojev.	15
Skupaj	33



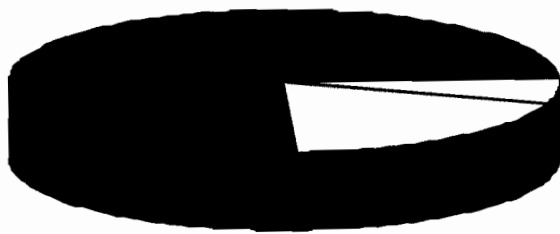
- Boljša ponudba iz drugega podjetja.
- Zaposlitev, ki je bližje mojemu domu.
- Zadetek na lotu.
- Večje plačilo za isto vrsto dela.
- Neupoštevanje vodje za reševanje težav, ki se mi pojavljajo ob opravljanju del in nalog.
- Slabi odnosi v kolektivu.
- Poslabšanje delovnih pogojev.

Slika 30: Kateri dejavniki bi vplivali na vašo odločitev, da zapustite podjetje, v katerem ste zaposleni? (CSS)

Največ anketiranim bi bil največji razlog, zaradi katerega bi zapustili podjetje, v katerem so zaposleni, večje plačilo za isto vrsto dela. Ta rezultat je pa v nasprotju z ugotovitvami iz prvega sklopa ankete, kjer se zaposleni opredeljujejo, da jim je plačilo najmanj pomembno za delo. V skladu s preteklim vprašanjem pa so odnosi v podjetju, saj bi na zaposlene vplivali slabi odnosi v kolektivu in privedli do odločitve o zapustitvi podjetja. Na odločitev za odhod bi pomembno vplivali še poslabšanje delovnih pogojev in boljša ponudba iz drugega podjetja.

Preglednica 36: Kateri dejavniki bi vplivali na vašo odločitev, da zapustite podjetje, v katerem ste zaposleni? (KZC)

Dejavnik	Število odgovorov
Boljša ponudba iz drugega podjetja.	10
Zaposlitev, ki je bližje mojemu domu.	6
Zadetek na lotu.	4
Večje plačilo za isto vrsto dela.	13
Neupoštevanje vodje za reševanje težav, ki se mi pojavljajo ob opravljanju del in nalog.	17
Slabi odnosi v kolektivu.	4
Poslabšanje delovnih pogojev.	13
Skupaj	28



- Boljša ponudba iz drugega podjetja.
- Zaposlitev, ki je bližje mojemu domu.
- Zadetek na lotu.
- Večje plačilo za isto vrsto dela.
- Neupoštevanje vodje za reševanje težav, ki se mi pojavljajo ob opravljanju del in nalog.
- Slabi odnosi v kolektivu.
- Poslabšanje delovnih pogojev.

Slika 31: Kateri dejavniki bi vplivali na vašo odločitev, da zapustite podjetje, v katerem ste zaposleni? (KZC)

Podobno kot v CSS se po vrstnem redu razdelijo tudi odgovori v KZC, razen trditve, da bi jih najbolj motilo neupoštevanje vodje za reševanje težav, ki se jim pojavljajo ob opravljanju del in nalog.

2.3.4 Analiza in ugotovitve obeh anket

Anketa CSS

Od 42 prejetih anket je bilo 36 anket izpolnjenih pravilno, 6 pa je bilo izločenih.

Analiza podjetja CSS je jasno pokazala trenutno situacijo na področju socialnega varstva, ki ni najbolj svetla. Od 36 anketiranih opravlja delo 19 zaposlenih v tej ustanovi zato, ker jih to delo veseli, 12, ker jih je tja zanesel splet okoliščin, ena oseba, ker ni našla službe, in ena zaradi plače. Večina se ob svojem rednem delu trudi za boljšo storilnost in kvaliteto dela. Prav tako bi večina raje delala osemurni delavnik in samo zjutraj. Večina si za uspešno opravljeno delo vzame časa, kolikor je najmanj treba, in je zadovoljna s sodelavci, razen nekaj izjem, kot je razvidno iz ankete. Nekaj več negativne kritike leti na vodilni kader, ki ni tako strokoven kot zaposleni pričakujejo, vendar nikakor ne nestrokoven.

Mogoče bi bilo dobro vpeljati malo več timskega dela, komunikacijskega dialoga in strpnosti.

Anketa KZC

Od 30 prejetih anket je bilo 28 anket izpolnjenih pravilno, dve pa sta bili izločeni zaradi nepopolnosti.

Zanimivo je, da je analiza pokazala večjo zavzetost za delo in napredek v tem podjetju, kar je razvidno iz pripravljenosti zaposlenih do novosti v podjetju, kljub dejstvu, da sta si podjetji sorodni po strukturi, glede lastništva pa ne. Anketa je tudi pokazala, da je večino zaposlenih,

to je 17, v podjetje zanesel splet okoliščin, 9 jih to delo veseli in so se za to delovno mesto zavestno odločili, eden je tam, ker ni dobil službe nikjer drugje in eden, ker je izjemno zadovoljen s to zaposlitvijo.

Skoraj vsi anketirani v tem podjetju se dodatno angažirajo pri svojem delu in bi delali osemurni delavnik v dopoldanskem času, razen nekaj izjem. Večina prav tako racionalno porablja čas na delovnem mestu. Večina jih je tudi mnenja, da sodelavci izpolnjujejo pričakovanja tako vodij kot sodelavcev, razen nekaj izjem, ki so neizogibni del vsake organizacije. Skoraj vsi anketirani so mnenja, da je njihov vodja zelo strokoven ali povprečno strokoven razen enega.

Vsi anketiranci brez izjeme imajo pozitiven odnos do podjetja in sodelavcev ter nenehno razmišljajo, kako še izboljšati prihodnost podjetja. Iz tega je razvidno, da se zaposleni zavedajo, da je njihov blagor močno odvisen od uspešnosti podjetja.

3 KAJ JE VODENJE?

Znotraj vsake organizacije, tudi teh dveh, ki sem jih analizirala, je potrebno vodenje in organizacija dela za nemoten potek delovnih procesov. Zavrlo tega rečem, da je vodenje veščina, ki se jo vodja z odprto širino duha uči celo življenje. Je sposobnost izvabljanja najboljših plati iz ljudi in te dobre plati uporabiti za dobro medsebojno sodelovanje in rezultate v organizacijah. Vodenje je ukrepanje in ne položaj, kot si domišljajo nekateri posamezniki, ki nimajo pravega pogleda oz. razlage za sam pojem vodenje.

Pri tem Možina (2002, 499) opredeljuje vodenje v »Management – nova znanja za uspeh«:

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

Tako lahko povzamem Clemmerja (2008, 22), ki ugotavlja, da bolj kot se svet spreminja, trdnejša ostanejo načela vodenja.

Vodenje je torej prilagajanje trenutnim situacijam, ki se pojavijo v posameznih obdobjih, ki vladajo na trgu. Veliko težje je biti vodja v času nestabilne situacije na trgu, kot pa v stabilnem ekonomskem okolju.

3.1 Podoba vodenja po Clemmerju, »od znotraj navzven«

Različni strokovnjaki imajo o vodenju zelo različne poglede, vendar se vedno znova vračajo k pogledu, ki jim narekuje, da je bistvo vsakega vodenja, ne glede na način, doseči pozitivno zastavljene cilje z ustreznim vodenjem, ki ni nikoli enak, obenem pa zajema podobne prijeme, ki se vlečejo že iz preteklosti in izvirajo iz nas samih. Človek je namreč že od nekdaj primoran delati v skupinah, če hoče preživeti in biti uspešen v zastavljenih ciljih. Zavrlo tega predstavljam podobo vodenja po Clemmerju, ki opredeljuje znotraj njegovega modela vodenja sedem osnovnih potreb za kakovostno vodenje.



Slika 32: Model vodenja in opis posamezne alineje modela vodenja

Vir: Clemmer 2008, 24–26.

- Osredotočenost in način razmišljanja.
Jedro moje osebnosti: stvari znam videti takšne, kot so v resnici. Znam se otresti rutine in razmisliti, kaj bi se lahko zgodilo. Vem, zakaj živim, in krepim povezanost in kulturo svoje družine, skupine ali organizacije.
- Odgovornost za odločitve.
Od mene je odvisno, ali se bo nekaj zgodilo ali ne: zavedam se, da moje življenje in okoliščine oblikujejo predvsem odločitve, ne naključja. Ne razmišljam kot žrtev. (»Vse je njihova krivda.« in »Ničesar ne morem storiti.«) Ostalim pomagam premagovati okostenele načine razmišljanja.
- Pristnost.
Sem pristen: če hočem spremeniti druge, moram najprej spremeniti sebe. Razmišljam o sebi in upoštevam povratne informacije o svojem vedenju, saj želim dosledno živeti po svojih vrednotah in upoštevati prioritete.
- Strast in predanost.
Živim polno: premagujem otopelost in cinizem in sem goreče predan skupnemu cilju. Izogibam se liniji najmanjšega odpora, poglobljam disciplino in krepim navade.
- Duhovnost in življenjsko poslanstvo.
Z vsem svojim srcem: ne delujem zgolj iz navade, ampak vodim z zavedanjem, iz srca. Sem odločen voditelj, ki drugim pomaga najti smisel.
- Rast in razvoj.
Rast ni le trenutno obdobje, je način življenja: iz umirjene stabilnosti in obvladovanja sprememb preidem v nenehno rast. Vedno se učim, razmišljam in svoje znanje

posodabljam. Upam si poskusiti kaj novega in sem pristaš aktivnega učenja. Ljudem pomagam izkoristiti njihov potencial.

- Motivacija in energičnost.

Ukrepam z občutkom: manipulativne motivacijske programe zamenjam za globlje in trajnejše vire energije in moči. Ustvarjam okolje, nabito z energijo, izboljšujem komunikacijske spretnosti, izkoriščam moč dosežkov in ustvarjam skupine.

Odgovornost za odločitve je nekaj najtežjega za večino ljudi. Kajti laže se je ne odločiti in posledično ne odgovarjati za dejanja, kot pa nositi trdno in pokončno glavo ter stati za svojimi dejanji in odločitvami. Lažje je kriviti druge, kakor pa sprejeti posledice, ki smo jih povzročili. Nekateri ljudje stalno krivijo za svojo nesrečo in napačne odločitve druge ljudi, namesto da bi poskušali ugotoviti, kaj morajo spremeniti pri sebi.

Pristnost je v dobesednem pomenu biti sam svoj avtor, oz. z drugimi besedami ne smemo zatajiti sami sebe, temveč si moramo dovoliti poslušati svoj notranji jaz, ki nam natančno odgovori na vprašanja, za katera si želimo zatiskati oči. Ne dovolimo, da bi nam družba vsiljevala, kako naj se obnašamo, ampak se obnašamo po svojih normah in načelih ter sprejmimo vlogo, ki nam je namenjena.

Clemmer (2008, 143) ugotavlja: »da bi obvladali spremembe in poglobili svojo duhovno rast, učenje ne sme biti zgolj faza v našem razvoju, ampak mora postati način življenja.« Spremembe v načinu življenja vsakega posameznika in v načinu vodenja vodij so nujno potrebne. Prava in trajna varnost se skrivata v rasti in razvoju.

3.2 Razmišljanje o modelu vodenja po Clemmerju

Z enim rekom oz. krajšavo iz začetnic besed »oops dremer« je v očeh nekaterih to skoraj utopična misel, da bi se našel vodja, ki bi bil zmožen zajeti vseh sedem smernic. Temu bi lahko rekli idealen vodja. Pa vendar se včasih »pojavi« tudi takšen vodja, ki zaradi toliko zmožnosti navadno odstopa od povprečja. Menim, da bi se moralo v sodobnem svetu za to zavzemati čim več vodij, v primeru da želimo izboljšati sedanji svet in ga vsaj takšnega, če ne boljšega, zapustiti našim naslednikom. Vse, kar si zares želimo, je možno in le pripravljeni moramo biti, da tudi sami kaj storimo. Veliki vodje so običajno postali uspešni z veliko dela in odpovedovanjem ter močno voljo. Imajo tudi močno vero v svoj začrtani cilj.

3.3 Vodenje po Clemmerju znotraj CSS Škofja Loka in KZ Cerklje

Videnje CSS Škofja Loka znotraj Clemmerjevega modela vodenja je pri CSS Škofja Loka opredeljeno predvsem na čutni del vodenja. To je vidno predvsem iz dejstva, da je to storitvena dejavnost namenjena izboljšanju kakovosti življenja ljudi. Glede na rezultate

anketa, ter tudi lastno videnje, pa je treba poudariti tudi to, da tržni vidik ni dovolj izpostavljen in sama dejavnost potrebuje še tržne usmeritve oz. izboljšave za vodenje predvsem dodatnih storitev na trgu.

Glede na rezultate ankete in same izkušnje pri delu znotraj KZ Cerklje je viden predvsem rezultat ankete, kjer se kader opredeljuje, da bi bil razlog za zapustitev podjetja predvsem neupoštevanje vodje za reševanje težav, ki se mi pojavljajo ob opravljanju del in nalog, da kader živi s podjetjem. Posledično lahko rečem, da je kader zelo usmerjen v rast in razvoj podjetja in dela s strastjo, predanostjo in pristnostjo za podjetje. Mogoče je v manjši meri prisotna potreba po samem socialnem čutu, vendar se le ta z odnosi med zaposlenimi ne izraža preveč.

4 TEORIJA O VODENJU

Teorij o vodenju je mnogo že napisanih in mnogo jih še bo. Katera je prava in katera ne, je odvisno od vsakega posameznega vodje. Popolnega modela ni, tako kot ni popolnega človeka. Lahko je samo unikatni model za posameznika, kot je vsak človek unikat na tem svetu. Pogoj, ki nam izdelava bodočega uspešnega vodjo, je »upati si« spreminiti toge režime in teorije in jih nadomestiti z novimi. Priporočena teorija vsakemu novemu vodji bi bila iz mojega stališča: »Začrtaj lastno pot z norimi idejami in boš nekoč veljal za uspešnega.«

Že za mnogo velikih ljudi iz preteklosti je bilo znano, da so bili posebneži v svojem času, v katerem so izražali ideje, ki jih ostali niso mogli razumeti. Ljudje so menili, da je misel nemogoča in neuresničljiva, s časom pa se je ponavadi izkazalo, da je mogoča in lahko celo zelo uspešna.

4.1 Teorija o vodenju po Clemmerju – smernice

Začrtajte lastno pot vodenja, držite se dejstev o rasti in razvoju: spremembe so dejstva, na spremembe ni moč vplivati, vodenje je glagol, ne samostalnik, je ukrepanje, ne položaj. Vodenje ni povezano z našo vlogo, ampak s stvarmi, ki jih počnemo. Načela vodenja so brezčasna. Mislim, da receptov ali bližnjic glede vodenja ni!

Mojo ugotovitev potrjuje tudi Clemmer (2008, 127–168), ki govori o tem, da sta motivacija in energičnost dve neznanki, ki vedno znova ustvarjata polemiko razgovora v poslovnem svetu. Kako v ljudeh vzbuditi motiviranost in energičnost?! Običajno je tako, da je očem skrito, pa vendarle najbolj vidno. Zgledi vlečejo, posledično motivirajo že od rane mladosti.

Posledično lahko povzemam Clemmerja (2008, 165–198), da se je treba potruditi za rast in razvoj – sami moramo narediti nekaj za to, da se stvari spremenijo, nič nam ne bo padlo z neba. Najtežje pridobljene stvari so najbolj cenjene in najbolj trajne. Vsak vodja se mora graditi in nadgrajevati, prav tako tudi vsak izmed zaposlenih, kajti samo tako bo uspeh zagotovljen.

4.2 Osredotočenost in način razmišljanja vključujeta tri ključna vprašanja

Kadar vodimo ljudi, moramo vedeti, kaj ljudi poganja, da se odločajo za vključitev v delovni proces in kaj jih bo motiviralo znotraj tega delovnega procesa tudi delovati. Obseg vključenosti in sama motivacija nastanejo po Clemmerju, takrat, ko smo si kod vodja sposobni odgovoriti na tri ključna vprašanja in ta vprašanja implementirati, ko se spopadamo z vodenjem delovnih procesov in našega kadra. Tri ključna vprašanja po Clemmerju (2008, 30) so:

- Kam grem? (Moja vizija ali slika prihodnosti, kakšno si želim.)
- V kaj verjamem? (Moja načela ali vrednote.)
- Zakaj živim? (Moj smisel oz. poslanstvo.)

Vizijo Clemmer pri človeku, ki se udeje v delovnem procesu, bodisi kot vodja, bodisi kot vodeni, opredeljuje kot vrednote, ki jih uporabljamo in snujemo svojo prihodnost. Lahko bi rekli, da je vizija več pogledov oz. verzija resničnosti. Pri tem pa poudarjam, da so to individualne želje posameznika, ki vplete glede na cilje, ki jih ima v življenju (npr. če želi iti smučati, ve, da more zaslužiti za opremo, prevoz in nastanitev).

Vrednote so po Clemmerju naša načela, ki jih pridobimo in jim sledimo skozi proces rasti in se spreminjajo. Vrednote stopiti v delovni proces je treba začutiti in se v toku delovnega procesa spreminjati, kakor se tudi spreminja gledanje na sam delovni proces. Pri nekaterih ljudeh s časom začne izstopati vrednota in posledično želja po vodenju in jo posameznik želi izpopolniti. Vrednote pa nam ne povedo, če bo nekdo dober vodja, temveč je za to potreben smisel.

Smisel, ki je potreben za izvedbo določene naloge oz. samo doživetje naloge, bodisi v delovnem procesu, bodisi zasebnem življenju, je pridobljeno z izkušnjami na podlagi, katerih se posameznik odloči ali bo želel vizijo izpolniti ali ne. Smisel, ki ga posameznik pridobi, je lahko nabor izkušenj na podlagi katerih bo iskal dodano vrednost in posledično črpal tako energijo kot motivacijo za izvedbo delovnega procesa.

5 VODENJE LJUDI

Vodenje lahko gledamo kot strogo poslovno zadevo ali kot del humornega življenjskega stila. Vsekakor je slednje boljše v nekaterih primerih, v drugih pa je boljša prva trditev. V različnih organizacijah se odločajo za različne stile vodenja, ki so velikokrat tudi zelo odvisni od karakterja in miselnosti posameznika, ki opravlja to delovno mesto. Ravnanje menedžmenta lahko vpliva na ljudi ugodno ali pa neugodno. Najpomembnejše je, da je vodja pošten in nepristranski do svojih zaposlenih.

5.1 Stili vodenja v poslovnem svetu

Obstajajo trije osnovni stili vodenja: avtokratsko, demokratično in liberalno. Katerega od stilov vodenja uporabimo, je v veliki meri odvisno od stopnje participacije nižjih hierarhičnih nivojev. Florjančič in Ferjan (2000, 139–147) znotraj preglednice navajate delež participacije, ki je značilen za vsak posamezen način vodenja, na podlagi tega lahko ugotovimo, kakšen je način vodenja in management delovanja vodje. Prikaz je viden v preglednici 37.

Preglednica 37: Delež participacije pri sprejemanju odločitev

Oznaka: način podajanja naloge/prvine participacije:	delež participacije
<i>Avtokratsko vodenje:</i>	
– Menedžment predoči odločitev	0 %
– Menedžment prepričuje izvajalce	20 %
– Menedžment predstavi problem in ideje za rešitev	40 %
<i>Demokratično vodenje:</i>	
– Menedžment predstavi problem in alternativne rešitve	50 %
– Menedžment predstavi problem in sprejema predloge za rešitve	60 %
– Menedžment določi le robne pogoje rešitve problema	80 %
<i>Liberalno vodenje:</i>	
– Menedžment dopušča avtonomnost delovanja podrejenih	100 %

Vir: Florjančič in Ferjan 2000, 139–147.

Za avtokratski stil je značilno, da menedžment nastopa kot nalogodajalec. Za demokratični stil vodenja, da management usmerja in usklajuje akcije. Za liberalni stil vodenja pa je značilno, da management daje le informacije, izvajalcem pa dovoljuje popolnoma samostojno izbiro smeri delovanja.

5.2 Stil vodenja kot del humornega življenjskega stila

Mogoče malo nenavaden, »humorni« način izražanja, vendar z razlogom. Moj pogled na vodenje kot bodočega vodjo je povsem drugačen, kot ga ima večino vodij. Mogoče zato, ker

sem nepopoljšljivi optimist in obenem realist. Neobičajna mešanica, bi rekli psihologi ali filozofi, ki bi moj karakter analizirali vsak po svoje.

Nagibam se k teoriji Crosbyja (1990, 142), ki pravi:

Poslovodski stil je mogoče ocenjevati tudi po sledečih elementih:

- a. Poslušanje – poslušaj druge, da bi drugi poslušali tebe.
- b. Sodelovanje – sodelovati z drugimi na podlagi želje, da dosežemo skupni cilj.
- c. Pomoč – temelji na iskreni skrbi in zanimanju za ljudi in za rezultate njihovega dela ali dobrega počutja.
- d. Izražanje – je zelo kompleksen način posredovanja svojih misli okolici, z mimiko, stilom oblačenja. Na podlagi izražanja si ljudje ustvarijo vtis o človeku, zato je prvi vtis pri sklepanju poslov ali čustvenih pogodbah zelo pomemben.
- e. Ustvarjanje (ustvarjalna sposobnost) pomeni sposobnost razvijanja izvirnih idej, zamisli, konceptov.
- f. Uresničevanje pomeni izpeljati svoje izvirne zamisli.
- g. Učenje je pridobivanje novih informacij, sposobnosti in izkušenj.
- h. Vodenje je nikoli dokončan proces postavljanja ciljev na jasn in razumljiv način, da lahko sodelavci dosežeš cilj.
- i. Sledenje je pojav, ki ga doživlja večino ljudi, zato jih je treba usmerjati do ciljev. Le redki samostojno razmišljajo in vodijo z jasno in stabilno vizijo.
- j. Pretvarjanje je negativen pojav, ki je včasih nujno potreben za doseganje določenih ciljev, ki jih drugače ni mogoče doseči, in je včasih celo koristen.

5.3 Pomembni elementi vodenja

Peters in Waterman (1982, 6) navajata osem ključnih elementov vodenja, ki se pojavljajo v uspešnih podjetjih v Ameriki in Evropi:

- nagnjenost k delu in aktivnostim,
- približevanje strankam in učenje od strank,
- organiziranje poslovnega sistema na manjše avtonomne enote,
- upoštevanje idej posameznikov za izboljšanje produktivnosti,
- spoštovanje vseh zaposlenih,
- nikoli se ne prizadevati za posle, za katere se ne ve vnaprej, kako jih izpeljati,
- enostavna organizacija s čim manj hierarhičnimi nivoji,
- pri vseh zaposlenih gojiti ozračje podjetja, pri tem pa upoštevati medsebojno toleranco.

6 VODENJE V PODJETJU

Za uspeh podjetja je zelo pomembno, da vodja ugotovi, kateri tip vodenja najbolj ustreza zaposlenim v podjetju in pa skupno zastavljenim ciljem podjetja. Ko vodja to ugotovi, je že na poti do uspešno zaključenega cilja.

Bizjak in Petrin (1996, 162) ugotavljata, da so za vodenje kateregakoli procesa potrebne sledeče faze:

- organiziranje,
- koordiniranje,
- nadziranje,
- vrednotenje in ocenjevanje.

V primeru, da katerekoli faze v procesu ne upoštevamo, to pomeni motnjo v procesu in v najslabšem primeru se lahko proces tudi zaustavi. Na podlagi podatkov, ki smo jih ugotovili, mora vodja vedno zagotoviti izvajanje navedenega procesa. Da bi vodja lahko zagotovil vse naštetu, mora imeti določene kompetence in odgovornosti – torej mora biti pooblaščen za vodenje vseh procesov. Avtoriteta sodi k uspešnemu vodji.

Pri vodenju v podjetju je drugi niz procesov prav tako pomemben za delovanje podjetja. Faze drugega niza procesov so po navajanju Bizjaka in Petrinove (1996, 109):

- storilnost,
- donosnost,
- potencialni dobiček,
- dejanski dobiček,
- likvidnost.

Za doseganje kakovostne izvedbe vseh faz delovnega procesa je potreben vodja. Glede na potrebe organizacije so za uspeh podjetja zelo pomembne tudi lastnosti vodje podjetja. Mislim, da so lastnosti uspešnega vodje:

- Je aktiven.
- Išče izzive.
- Rad spoznava sebe.
- Energijo in čas racionalno izkorišča.
- Sodelavcem je v pomoč.
- Je sproščen.
- Je odprt in odkrit.
- Ima visoke osebne vrednote.
- Ima visoke cilje.
- Je pripaden podjetju in vleče z zgledi.

- Je vztrajen in odločen.
- Ve, kaj hoče.
- Sprejema mnenja in predloge drugih ter dobre uporabi pri poslovanju podjetja.
- Konflikte sprejema konstruktivno.
- Sprejema drugačnost.
- Je inovativen.
- Je komunikativen.
- Sprejema tudi kritiko.
- Ima smisel za humor.
- Je pripravljen sodelovati.

6.1 Običajne napake pri vodenju v podjetju in renoviranje napak

Vodopija in drugi (2005, 5–7) navajajo običajne napake oz. probleme, ki jih opažajo pri vodenju:

- »Ni problema, to lahko naredim sam!« – Ker veliko ljudi povečuje svojo vlogo in pomembnost, pogosto ne znajo spustiti iz rok tistega, kar počnejo. Vendar bi se morali vprašati: »Ali ne bi bila moja pomembnost še veliko večja, ko bi svoj čas posvetil nalogam, ki jih drugi ne morejo opraviti?«
- »Hitreje bo, če to naredim sam.« – Na prvi pogled se to zdi res, vendar ni tako. Čas, ki ga na začetku investiramo v zaposlene, zato da jih naučimo določenih nalog, ki pripomorejo k izvedbi zastavljenega cilja, nam kasneje ob ponavljajočih nalogah prihrani čas. Vodja se tako lahko posveti drugim nalogam, ki so usmerjene v cilj uspešnost organizacije. Samozavesten in uspešen vodja s predajanjem znanja samo še raste in se nadgrajuje.
- »Drugi tega ne znajo/zmorejo.« – To je izjava nezaupljivega vodje. Vodja, ki samemu sebi ne zaupa, tako ne zaupa niti svojim podrejenim in tu možnosti za uspeh ni. Včasih je nezaupanje upravičeno, vendar se moramo takrat vprašati, ali imamo v svojem timu prave ljudi! Sta dve rešitvi: ali nalogo naredimo sami ali pa tim zamenjamo s pravimi ljudmi!
- »To rad počnem.« – Tudi če določeno delo radi opravljamo, ga moramo v določenem času predati nekomu drugemu, ki ga bo tudi rad opravljal tako kot mi, da bi se lahko razvijali naprej. Sposobnost razvijanja je ključ do uspeha. Namesto da bi se posvetili dobro plačanemu in pomembnemu delu, se ukvarjate z delom, ki ni vaša prioriteta in bi ga lahko opravljal nekdo drug.
- »Dela ne želim prelagati na druge.« – Zapomnite si, da ste vi vodja in ne prijatelj zaposlenih. To je napaka novih vodilnih, ki imajo »preveliko srce«. Dejstvo je, da zaposleni morajo delati in biti ves čas pod pritiskom ciljev, da pridobijo in ohranijo delovno kondicijo. Delegiranje ni prelaganje dela, ampak je omogočanje rasti drugih. Nekaj, kar je nam lahko, predstavlja nekomu drugemu nov izziv.

- Nejasni cilji in pričakovanja – kadar vodja ne poda jasnih navodil za opravljanje določenih nalog, tudi ne more pričakovati rezultatov, kot si jih je zastavil. Pojavijo se lahko izgovori, kot so: »Nisem vedel, da moram to narediti.«, »Nikjer ne piše, da moram to narediti.«, »Sem mislil, da bo to naredil nekdo drug.« ipd.

6.2 Primeren način vodenja podjetja

Primeren način vodenja ugotovi vodja skozi izkušnje svojega vodenja ali po vzorniku, katerega je nadomestil na položaju vodje. Ni modela, za katerega bi lahko rekli, da je primeren za vsako organizacijo in sestav zaposlenih. Najprimernejši način vodenja je po mojem mnenju mešanica več načinov, vsekakor pa v sodelovanju in s timskim delom.

Vodopija in drugi (2005, 5–7) navajajo:

Ključ do uspešnega timskega dela je demonstriranje vodenja in spodbujanje timskega dela:

1. Dajati ljudem pomenljive in vzpodbudne izzive – take, ki bodo zanimivi in koristni za njihove sposobnosti in zmožnosti.
2. Ustvarjanje priložnosti, da ljudje delajo skupaj – iščite načine in možnost, da se kombinirajo sposobnosti in izkušnje znotraj tima.
3. Pripravite močnejše, da bodo pomagali šibkejšim – tudi to je eden od načinov, da se izboljšajo sposobnosti vaših zaposlenih.
4. Naj naloge in zadolžitve krožijo – dajte ljudem možnost pridobivanja novih izkušenj.
5. Ne vztrajajte in ne poudarjajte moči, ki jo prinaša pozicija. Vsi verjetno ne prihajajo iz enakih pozicij in nimajo enake moči. Kjer se to vseeno zgodi, stanje sprejmite in poskusite najti način, kako bi to uporabili v prid tima.
6. Naučite se, kdaj morate poslušati, kdaj ukrepati in kdaj se morate umakniti – skrivnost uspeha te točke je v usklajenosti z aktualnim dogajanjem.
7. Razložite svoje odločitve – zapomnite si, da morate biti dovolj jasni, samo takrat ste lahko prepričani, da so člani tima razumeli, kar ste želeli povedati. Omogočite tudi ostalim članom, da so vključeni v dogajanje.
8. Smejte se in spodbujajte humor – konec koncev bi moralo biti delo prijetno.
9. Pohvalite in zahvalite se, ko je čas za pohvalo in zahvalo – zahvalite se osebi, ko je delo dobro opravljeno in ko so se ljudje zares potrudili.
10. Dajte od sebe, razdelite delo in ne poskušajte narediti vsega sami – tako boste pokazali, da ljudem zaupate. Zaupanje je dobro, kontrola še boljša – priporočamo, da več časa posvečate pravilni delitvi vlog in dogovorjenemu spremljanju učinkovitosti kot nenehnemu kontroliranju dogajanja in uspešnosti posameznika ali celotne skupine.
11. Spodbujajte odprtost pri razmišljanju, sprejemanju drugačnosti (prepovejte »ja, ampak ...«!) – sprejmite mnenja in ocene, kako trenutno delate.
12. Zbirajte ideje in ukrepajte v skladu z njimi – tako pokažete, da ljudi res poslušate in upoštevate.

13. Predstavite dobre ideje (in povejte, čigave so) – tako boste dali priznanje drugim in si ne boste lastili zaslug za vsako dobro idejo in stvar.
14. Učite se iz napak in uspehov – vedite, neuspeh ne obstaja, je le povratna informacija.
15. Poskrbite, da imajo zaposleni vse potrebno za opravljanje svojega dela – veliko energije gre lahko v nič, če zaposleni nimajo vseh potrebnih sredstev za delo.
16. Vzpostavite tok povratnih informacij med člani tima – da bi lahko ugotovili, kaj in kje je že narejeno oz. mora biti narejeno.
17. Sklicujte različne sestanke – spreminjajte metode sestankovanja, vodjo, strukturo in čas, prostor sestankov, vendar ne delajte v nasprotju z dogovorjenimi pravili tima.
18. Ljudem dajte možnost, da prevetrijó svoje razmišljanje ter izrazijo svoje mnenje – občasno imejte »čistilna srečanja« oz. srečanja »kakšno je vzdušje?«.
19. Spodbujajte networking – navezovanje in vzdrževanje stikov zunaj tima.
20. Promovirajte identiteto, osebnost tima – tim naj ima svoje ime, svoj zaščitni znak ali kakšne druge identifikacijske metode; to bo povežalo vaš tim.
21. Nagradite svojo ekipo – to je dokaj težavno področje, zato se raje posvetujte s sodelujočimi.
22. Vodite s postavljanjem lastnih zgledov, bodite jim za vzor – ne pričakujte, da bodo drugi delali tisto, česar vi ne. Spomnite se: govorimo, kar mislimo, in delamo, kar govorimo – tako se ustvarja kredibilnost vodje, ki omogoča, da člani zaupajo vodji tudi takrat, ko stvari ne potekajo tako, kot so bile načrtovane.
23. Zaupajte svojim ljudem – ne bodo vas razočarali.
24. Nikoli ne predvidevajte – o ničemer.

7 KOMUNICIRANJE NA SPLOŠNO

Komunikacija je sredstvo, ki omogoča izmenjavo in posredovanje informacij. Komunicirati pa pomeni izmenjevati, posredovati misli, informacije, sporazumevati se. Pojem komunicirati izhaja iz latinske besede 'communicare' in pomeni posvetovati se, razpravljati, vprašati za nasvet. To pomeni, da udeleženci s komuniciranjem izmenjujejo informacije, znanja, izkušnje. Komuniciranje je proces sporazumevanja, katerega bistvo je, da morajo biti osebe, ki med seboj komunicirajo, med seboj uglasene, da bi dosegle namen ali cilj komuniciranja.

7.1 Komuniciranje kot veščina sporazumevanja

Komuniciranje je osnovna veščina vsakega menedžerja, ki pa se kot uspešna izkaže šele ob povratni informaciji soudeleženega v komuniciranju. Komuniciranje samo je pravo šele, ko tečejo sporočila v obe smeri od pošiljatelja k prejemniku in nazaj. Takšno komuniciranje imenujemo dvosmerno. Pri dvosmernem komuniciranju daje prejemnik povratna sporočila pošiljatelju, ga dopolnjuje in popravlja v tistih delih sporočila, ki mu niso dovolj jasni ali se z njimi v celoti ne strinja.

7.2 Študija primera: Kako s komuniciranjem do »milijona dolarjev na uro«

Pri povzemanju komuniciranja kot veščina sporazumevanja, je za vizualno ponazoritev eden izmed primernih načinov prikaz primera podjetja FedEx. Znotraj Primera nas Wetherbe pelje skozi celoten cikel, do primernega načina komuniciranja, ki podjetju FedEx dandanes prinese milijon dolarjev na uro.

James in Bond Wetherbe (2005, 143–154) predstavljata komunikacijski proces na naslednji način:

Okolje, v katerem poteka ta vaja sporazumevanja, je enourni sestanek s Fredom Smithom, izvršnim direktorjem in ustanoviteljem družbe Federal Express, ki se je kasneje preimenovala v FedEx. Sedež ima v Memphisu v Tennesseeju. Moj cilj je bil dobiti milijon dolarjev za ustanovitev raziskovalnega centra, ki bi ga imenoval FedEx center za raziskave produkcijskega časa pri Univerzi v Memphisu.

Naj vam najprej razložim koncept donacij med Univerzo v Memphisu in družbo FedEx. Informacijska tehnologija je bila vedno v veliki meri zaslužna za uspeh družbe Fed Ex. Sistemi za sledenje odpremi, tovoru in prejetim pošiljkam so bili precej znani med sorodnimi podjetji. Tudi bistri in inovativni oglasi so jih pogosto postavljali v ospredje. Zaradi njihovega velikega zanimanja za informacijsko tehnologijo so želeli pridobiti močnega raziskovalca s področja informacijske tehnologije na Univerzi v Memphisu. Da bi dobili takega profesorja, so družba FedEx, Univerza v Memphisu in država Tennessee ustanovile poseben sklad za tako katedro. Za to katedro sta bila donirana dva in pol milijona dolarjev, ki sta jih zbrala država in FedEx skupaj.

Vodenje te katedre pa je bilo za profesorja eden izmed najprestižnejših položajev. Denar je bil namenjen za dodatno specializacijo in usposabljanje profesorjev te katedre. Leta 1993 mi je Univerza v Memphisu ponudila mesto nosilca FedExove katedre za odličnost v informacijski tehnologiji.

Fedexov center za raziskave produkcijskega časa

Center naj bi se ukvarjal z raziskovanjem možnosti, kako skrajšati produkcijski čas za organizacijske postopke in s tem obenem znižati stroške ter izboljšati storitve za stranke. Center za raziskave produkcijskega časa, v katerem bi delovali strokovnjaki s fakultete, FedExa in študentje, naj bi se ukvarjal z:

- raziskovalnimi projekti za skrajšanje produkcijskega časa,
- razvijanjem in dokumentiranjem inovacij za skrajšanje produkcijskega časa,
- določanjem relativnega produkcijskega časa za različne poslovne postopke.

Dr. Ravlinsa sem prosil, če mi lahko uredi sestanek s Fredom Smithom. Kot kandidat Univerze za FedExovo katedro bi mu vzel največ uro časa. Gospod Smith je prijazno privolil.

Jim Wetherbe se je lotil raziskovanja in se najprej dobro pozanimal o podjetju FedEx in predvsem o g. Fredu Smithu. Ugotovil je, da Fred Smith ni ego manijak, temveč skromen človek, ki veliko bere in je z dušo in srcem zvest podjetju ter zaposlenim v njegovem podjetju. Njegova politika podjetja se je glasila: »tu ni mesta za odpuščanje«, kar je izjemen uspeh, če upoštevamo gospodarske razmere v osemdesetih in devetdesetih letih prejšnjega stoletja. Fred naj bi tudi velikokrat tvegjal in s tem podjetje napravil še močnejše.

Da bi Fred tvegjal toliko denarja za raziskave, ga je treba prepričati, da je stvar res dobra, kajti mož slovi tudi po svoji racionalnosti. Bil pa je še en problem, da so denar že enkrat donirali in bodo z vso pravico želeli vedeti, zakaj od njih ponovno pričakujejo, da bodo dobili denar. Drugi problem pa je imel Jim s tem, da bo Fred najbrž dvomil, ali bo center sploh sposoben opravljati visokokakovostne raziskave.

Kakor se je na sestanek pripravil Jim, se je nanj pripravil tudi Fred in si priskrbel in prebral vse o Jimovem življenjskem delu in njegovih dosežkih. V prepričevanju je Jim uporabil dva modela. V prvem modelu je predstavil, kako se bo v podjetju s to raziskavo zmanjšal produkcijski čas, kar so si tudi zastavili, zunanje pa bo koristila strankam, saj bodo tako tudi sami zmanjšali produkcijski čas. To bi izboljšalo medsebojni partnerski odnos s strankami, na katere so v tem podjetju tako pozorni. V drugem modelu je predstavil, kako bodo z zmanjšanjem produkcijskega časa znižali stroške in posledično povečali konkurenčnost na trgu.

Oba modela sta Freda navdušila, in ker je bil Jim pripravljen na sestanek, ga je Fred vprašal, koliko denarja potrebuje in Jim mu je odgovoril: »Milijon dolarjev v treh letih.«

Tako je dal Jim vse karte na mizo in čakal na odgovor. Fred ga je preizkušal in mu dejal, da tako velikega zneska ne more odobriti brez posveta s svojimi vodji. Prosil ga je, naj napiše predlog, da

ga bo lahko predstavil vodstvu. Obljubil mu je odgovor v enem tednu po oddaji pisnega predloga. Fred se je zahvalil Jimu za njegov čas in mu povedal, da po sestanku leti v Evropo in bo predlog poslal po enem tednu. To je bil preizkus: še pred nekaj minutami je Jim zagovarjal pomen hitrega reševanja zadev, on pa je napovedal, da lahko sprejme milijon dolarjev vredno odločitev v enem tednu za tem, ko bi dobil pisni predlog.

Jim se je hitro znašel in predlog napisal ročno med letom, nato je organiziral, da so mu kolegi poslali prenosnik, na katerega je nato predlog spisal in poslal. Moral je dokazati, da tudi ravna tako kot predava. Včasih je veljala stara stigma: tisti, ki znajo delati, delajo, tisti ki ne znajo, poučujejo. To je Jim v celoti izpodbil in tako tudi dobil milijon dolarjev za izpeljavo svojega projekta.

Citat izvršnega direktorja FedExa Freda W. Smitha (povzeto po Wetherbe in Wetherbe 2005, 153), povzema kako pomembne so investicije v raziskovanje za prihodnost podjetja:

Naložbe v raziskovanje produkcijskega časa so življenjsko pomembne za prihodnost FedExa. Če želijo ostati konkurenčni v današnji globalni ekonomiji, morajo podjetja neprestano odkrivati izboljšave, ki pospešujejo pretok informacij, kakor tudi njihovih izdelkov in storitev. Koristi, ki jih bomo deležni na podlagi raziskav, ki jih bo opravil center za raziskave produkcijskega časa, bodo veliko večje od našega vložka in bodo neprecenljive vrednosti ne le za FedEx, temveč tudi za podjetja po vsem svetu.

8 KOMUNICIRANJE Z LJUDMI

Florjančič in Ferjan (2000, 16) navajata:

Pogoj, da proces komuniciranja lahko poteka, je, da so prisotni vsi elementi komunikacijskega sistema. Pomembno je, da so pogoji prisotni v časovnem intervalu, v katerem naj bi proces komunikacije potekal; lahko so prisotni hkrati, ni pa nujno. Med procesom komuniciranja namreč obstoji možnost, da komunikacijski kanal poslano sporočilo tudi shrani za določeno časovno obdobje, tako da ga sprejemnik sprejme z določenim časovnim zamikom.

Florjančič in Ferjan (2000, 16) po Shannonu in Weaverju (1948) povzemata klasični komunikacijski modela. Model odgovarja na pet vprašanj (Florjančič in Ferjan 2000, 16):

- Kdo?
- Kaj?
- Komu?
- Na kakšen način? (Oziroma kako?)
- S kakšnim učinkom?

8.1 Način komuniciranja z množico

Komuniciranje z množico se zelo razlikuje od komuniciranja s posamezno osebo ali manjšo skupino oseb. Upoštevati moramo, kakšni populaciji je komunikacija namenjena in kakšen je njen namen. Komuniciranje z množico je predstavitev oziroma predstava. Vsaka predstavitev poleg govorne besede običajno obsega tudi nebesedno komuniciranje. Vsaka predstavitev je tudi predstava, zato se smiselno uporabljajo tudi izkušnje in orodja dramaturgije, ki so za pripravljanje predstav, filmov, TV oddaj sodobnih kampanj pri volitvah. Izkušen govorec ve, da je ključ do uspešnosti dramaturgija in prepričljivost, lahko bi tudi rekli moč misli. Pri komunikaciji z množico mora govorec paziti, da ohrani pozornost poslušalcev in stik z njimi. Na poslušalce mora vplivati z vsebino in obliko govorjenja. Da bi govorec dosegel najvišji nivo pozornosti, so ključnega pomena ustrezne priprave govorca na komuniciranje z množico (informiranje, izobraževanje, navduševanje, prepričevanje).

8.2 Komuniciranje kot dobra praksa

Komuniciranje je najvišji nivo in orožje civiliziranega človeka – odvisno od tega, kam komuniciranje usmerimo. S komuniciranjem lahko dosežemo zelo negativne, pa tudi izredno pozitivne učinke pri ljudeh.

Vodopija in drugi (2005, 1) navajajo:

Namen komuniciranja je posredovati informacije. Informacije, ki usmerjajo, vodijo izboljšujejo in spodbujajo. Tako kot vodja potrebuje informacije o dogajanju v okolju in v organizaciji, jih potrebujejo tudi zaposleni. Zaposleni od vodje pričakujejo, da jim bo jasno posredoval informacije o tem:

- kaj naj delajo,
- kako naj delajo,
- kako uspešni so pri svojem delu,
- kaj naredijo v primeru, če pride do odstopanj od načrtovanega in
- ali so se pojavile kakšne spremembe, ki vplivajo na prvotno začetni potek dela.

Vodja je tisti, ki delegira, organizira, usmerja, ocenjuje in razvija vse zaposlene v organizaciji. Njegove izkušnje in sposobnosti komuniciranja so tiste, ki spodbujajo zaposlene, da se potrudijo po svojih najboljših močeh in gredo vsak dan z veseljem na delovno mesto, namesto da iščejo izgovore za neuspešno opravljene naloge ali bolniški dopust. In najboljše orodje za pridobivanje zaupanja pri zaposlenih je, da se potrudijo in si vzamejo čas za komuniciranje in s tem vodenje svojih zaposlenih.

Dejstvo je, da petnajst minut delovnega časa, porabljenega za druženje in komuniciranje med zaposlenimi ne predstavlja tolikšnega stroška podjetju, kot lahko prinese koristi s koristnim ustvarjalnim pogovorom o manjših problemih in rešitvah tekoče dnevne problematike.

8.3 Komuniciranje z govornico telesa in med kulturnimi razlikami

Komuniciranje z govornico telesa predstavlja triindvetdeset odstotkov (93 %), in le sedem odstotkov (7 %) je besednega sporazumevanja. Govornico našega telesa predstavljajo naši gibi, pogledi, mimika obraza, način hoje, način sedenja itd., kar do neke mere izraža naša čustva in razmišljanja.

Največji pomen gre pripisati trenutku, ki ga imenujemo prvi vtis. Nikoli ne dobimo druge priložnosti, da napravimo prvi vtis. Še preden karkoli spregovorimo, naše telo odreagira in oddaja signale, ki jih nasprotnik sprejema in se odzove nanje z naklonjenostjo ali pa z odklonilnim signalom. Nerazumljivo je namreč tudi to, da nam nekdo ni nič storil ali rekel, pa ga ne moremo sprejemati kot ostalih ljudi.

Najpomembnejše značilnosti pri prvem vtisu so: stik z očmi, nasmeh, miren glas, enakomerna hitrost govora, vidno nakazano spoštovanje partnerju sogovorniku, spoštovanje do kolegov, podjetja in izražanje samozavesti, gotovosti vase in miru.

Komuniciranje med kulturnimi razlikami se tesno povezujejo z vrednotami, navadami in načinom življenja določenega naroda. Pri poslovnem komuniciranju je izredno pomembno poznavanje kulturnih razlik za lažje prilagajanje in sprejemanje sogovornika iz druge kulture.

Izrednega pomena je, da znamo odstraniti naše dosedanje vzorce in biti sposobni konstruktivne ocene drugih. Drugačno je dobro in ne negativno, tako kot običajno okolica to sprejema in subjektivno ocenjuje iz svojega vedenjskega vzorca.

Primerjava razlik med kulturami je dovoljena v poslovnem svetu v smislu pridobivanja prednosti in ne slabosti, zato tudi kritike na račun kulturnih razlik načeloma niso dovoljene. Ljudem se približamo, ko smo sposobni opustiti vse predsodke glede drugih kultur in se jim čim bolj prilagoditi. S tem nasprotnikom izrazimo spoštovanje in interes za medsebojne dobre odnose in posledično možnosti za posle. Prav predsodki so ena od večjih ovir pri medsebojnem sporazumevanju.

9 KOMUNICIRANJE KOT NAČIN VODENJA LJUDI

Komuniciranje kot način vodenja ljudi je vsekakor ena izmed najtežjih oblik vodenja, saj je za tak način potrebne veliko več energije in vložnega časa. Ne glede na to, koliko več truda je potrebnega za tak način, je rezultat običajno nad pričakovanji. Je pa tovrstno vodenje ljudi značilno za uspešne vodje, ki upravljajo z znanjem svojih zaposlenih in želijo povečati inteligenčni kvocient svojega podjetja.

9.1 Komuniciranje za poslovno rabo

Zajema nekaj osnovnih pravil: zanesljiv nastop, uglajeno obnašanje in prijetna zunanost. Poslovni pogovori s predstavniki drugih podjetij ali ustanov so za uspešnost domačega nemalokrat odločilnega pomena. Načeloma si pri poslovnem komuniciranju ne smemo dovoliti kakega grobega spodrsaljaja. Nasprotni sogovornik bi si zaradi spodrsaljaja lahko ustvaril neprimerno mnenje o naši strokovnosti in o podjetju. Priporočljivo je upoštevati določena nepisana pravila, ki jih ve vsak dobro poučen menedžer ali vodja, in sicer, povzeta po Priročniku lepega vedenja (2001, 143–145):

- uvodni pozdrav mora biti izražen jasno in razločno,
- prenosni telefon naj bo izključen ali naravnano na vibriranje,
- pogovor pričnemo s prijetno neobvezno temo, ki sprosti prisotne,
- poslovne partnerje pogostimo s kavo ali napitkom,
- nato se lotimo osrednje teme sestanka,
- udeleženci naj sedijo vsi enako visoko,
- s svojim vedenjem in telesno govorico pokažemo sogovorniku, da nas zanima,
- smo vljudni in gledamo sogovornika v oči,
- ne smemo biti vsiljivi,
- nasmešek naj bo neprisiljen,
- sogovornika ne prekinjajmo in mu pustimo, da pove svojo misel do konca,
- zbrano poslušamo in ne skačemo v besedo.

Namenov poslovnega komuniciranja je toliko, kolikor je oblik sodelovanja z drugimi ljudmi; poslovno sporazumevanje ni samo sebi namen, je vselej le sredstvo za doseganje ciljev (Tavčar 1995, 9).

9.2 Komuniciranje s posameznikom

Kadar komuniciramo s posameznikom, se prilagodimo tipu pogovora. Vsekakor je v primeru resnega ali službenega razgovora nujno izvesti pogovor na štiri oči, na kar včasih vodje

pozabijo. Skrajno neprimerno je obremenjevati ostale zaposlene s problemi, ki se jih ne tičejo, in dotičnega delavca neprimerno postaviti v neugoden položaj.

Primer, ki ga bom predstavila v nadaljevanju diplomskega dela, je sicer zelo dolg, vendar bi ne izzvenel tako, kot je treba, če bi ga kakorkoli poskušala skrajšati. Menim, da včasih neobičajno izstopa, vendar se s tem ne obremenjujem, saj je tudi Einstein izstopal, pa je postal eden največjih znanstvenikov.

Primer iz prakse: Matej in Ivan (Vodopija idr. 2005, 1–3):

Vodja prodaje Matej je opazil, da je Ivan, eden izmed njegovih dobrih prodajalcev, zadnje tedne začel zanemarjati svoje obveznosti. Večkrat zapovrstjo je zjutraj zamudil v službo, na delovnem mestu ni bil zbran, dnevna poročila o doseženih rezultatih so prihajala na njegovo mizo z zamudo in tudi rezultati so začeli odstopati od dogovorjenih ciljev. Minulo sredo je pod pretvezo, da gre na obisk k stranki, Ivan reševal neke svoje zasebne obveznosti. Matej tega sploh ne bi ugotovil, če ne bi v istem času poklicala stranka in vsa nejevoljna zahtevala prav njega, češ da še vedno nima predračuna, ki ji ga je Ivan obljubil že pred štirinajstimi dnevi. Sodelavci so se pritoževali nad Ivanom, češ da morajo delati nadure, ker Ivan vsak dan ob 15.45 odhaja domov zaradi osebnih zadev.

Matej je vedel, da nekaj ni v redu in da mora ukrepati takoj. Ni želel zadeve narobe oceniti, zato je Ivana povabil na osebni razgovor naslednji dan ob 9.00, pogovor naj bi trajal 30 minut. Ivan je ves čas, odkar ga je Matej poklical in ga povabil na razgovor, razmišljal, kaj neki naj mu pove. Prav neverjetno, da je prav njega povabil. Ni upal vprašati, ali so tudi drugi sodelavci povabljeni na razgovor. Imel je preveč skrbi s hčerko in ženo, ki je že dva tedna v bolnišnici, zato mora on vsak dan po hčerko v vrtec do 16. ure. Matej je običajno na tedenskih sestankih z njimi govoril samo o doseženih rezultatih, te pa mu je tako dajal dnevno na mizo. Zakaj sedaj še osebni razgovor? Ali mu bo zopet naložil dodatne naloge? Saj dnevnih nalog ne uspeva sproti zaključiti, zato mora doma ponoči pripravljati poročila. Vse predloge bo zavrnil in ga prosil, naj mu da mir.

V njegovo pisarno je vstopil zamišljen in bil je zadržan. Matej ga je pričakoval, na njegovem obrazu je razbral prijazen pogled. Morda pa ne bo samo robantil. Povabil ga je k mizi in mu ponudil stol na svoji desni. Poklical je svojo tajnico in postregla jima je sok in vodo. Prosil jo je, naj ga naslednje pol ure nihče ne moti, tudi telefonskih klicev mu naj ne prevezuje. Matej je v uvodu povedal, kakšen je namen današnjega pogovora, in da bi želel, da skupaj najdeta odgovore na odprta vprašanja. Pogovor je vodil Matej in na začetku je pohvalil Ivana kot dobrega prodajalca, povedal mu je, da je bil v preteklosti zelo zadovoljen z njegovim delom in rezultati, ki jih je dosegel, da pa je v zadnjih tednih opazil odstopanja od načrtanih ciljev. Ivanu je postavil nekaj odprtih vprašanj, tako da je Ivan lahko podal svoje videnje razmer, v katerih se je znašel. Priznal je, da je stranki obljubil predračun že pred 14 dnevi, da pa ga ni naredil zato, ker še nima dokončane kalkulacije cene (ker še ni poklical v oddelek za kalkulacije). Dogovorila sta se, da bo to zadevo uredil še danes in osebno poklical stranko ter se ji opravičil za zamudo. Seveda nista mogla mimo zamujanja in predčasnega odhoda iz službe in to je bil trenutek, ko Ivan ni več mogel tajiti. Povedal je, da ima doma težave zaradi ženine bolezni in da je to glavni razlog za

njegovo dekoncentracijo in odsotnost z dela. Na Matejevo vprašanje, koliko časa bo žena še v bolnišnici, ni znal odgovoriti, ker preiskave še niso zaključene. Dogovorila sta se, da bo po potrebi lahko koristil ure iz letnega dopusta za predčasen odhod iz službe oz. obisk v bolnišnici, vendar ne več kot pet dni skupaj, in da bo izključno z Matejevo vednostjo in dovoljenjem lahko prosil za nadomeščanje s strani sodelavcev. Glede postavljenih ciljev in pričakovanih rezultatov v prodaji sta skupno ugotovila, da za enkrat ni treba ničesar spreminjati, Ivan ve, kaj in kako mora narediti, potrudil se bo in bo načrtovano tudi dosegel. V primeru, da bo naletel na težavo, ki je sam ne bo znal takoj rešiti, le-te ne bo pustil ob strani, temveč bo takoj o razmerah obvestil Mateja. Dogovorila sta se, da se čez štirinajst dni ponovno sestaneta za petnajst minut, pregledata, kako Ivan napreduje. Natančen termin bosta še uskladila.

Ivan se je po razgovoru počutil zelo dobro. Tokrat je bil Matej zelo razumevajoč in mu je ponudil pomoč, česar doslej ni bil vajen. Poznal ga je kot ukazovalnega vodjo prodaje, ki je stremel zgolj za odličnimi rezultati v prodaji. Danes pa je pokazal veliko razumevanja za njegove osebne težave, čeprav Ivan ni dobil občutka, da bi bil zaradi tega prizanesljivejši pri rezultatih. V končni fazi sta skupaj zaradi dobrih rezultatov v prodaji, je pa imel Ivan dober občutek, da se vodja prodaje zanima zanj tudi kot za osebo.

Matej je vedel, da se je odločil prav, ko je povabil Ivana na razgovor. Negodovanje sodelavcev bi ga skorajda zavedlo. Številke ne povedo vsega. Danes je spoznal Ivana z druge, človeške strani, in vedel je, da ni prekoračil svojih pooblastil zaradi doseženih dogodkov z Ivanom. Na kontrolnem terminu in v dialogu bosta skupaj preverila, kako Ivan napreduje in ali je treba karkoli spreminjati v njunem dogovoru.

9.3 Komuniciranje s skupino

Prvo pravilo: vsi udeleženci pogovora morajo priti do besede, če je namen komuniciranja s skupino take narave. Očesni stik s poslušalci je zelo pomembna sestavina vsakega govora. Če nas muči tema, pomislimo, da nam bo pomagala izrabiti vse sposobnosti. V primeru ko je navzočih veliko ljudi, je včasih težko pritegniti poslušalce, zato v takih primerih pomaga kakšna zabavna anekdota, ki povzroči, da nas ljudje začnejo pozorneje poslušati, s tem dosežemo tudi sproščenost. Govor naj ne bo predolg, saj v nasprotnem primeru pozornost ljudi pade. Od naše vloge je odvisna vsebina in slog govora.

Ko nam uspe ljudem vtisniti v spomin misli, ki smo jih povedali do te mere, da si jih zapomnijo za daljši čas, smo dosegli svoj namen. Pri prilagajanju spremembam običajno skupina različnih ljudi reagira zelo različno in temelji na tem, koliko se je skupina zaposlenih pripravljena prilagoditi novim zahtevam. Na osnovi tega se pojavijo štiri različne kategorije zaposlenih (Tavčar 1995)

- *Zna/hoče*: je najbolj priljubljena skupina, ki vztrajno dosega sto odstotkov zastavljenih ciljev in jih pogosto tudi presega. Ta skupina odkriva nove možnosti za izboljšanje rezultatov, uvajanje novih postopkov.

- *Ne zna/hoče*: v to skupino običajno sodi vsak novi zaposleni, ki še ne pozna »pravil igre« v novi organizaciji. Novi zaposleni se uči, uvaja z jasnimi cilji za doseganje čim boljših rezultatov. Ta skupina je odprta za učenje, ki je ključ do uspeha.
- *Ne zna/noče*: je običajno skupina ljudi, ki se v večjem obsegu pojavlja ob spremembah in lahko vzame vodji veliko časa in energije. Rešitev je čimprejšnje iskanje primerne delovne organizacije, kjer bodo tudi ti zaposleni znali in hoteli, oz. v skrajnem primeru zunaj delovne organizacije.
- *Zna/noče*: je najzahtevnejša skupina zaposlenih, še posebej v obdobju spreminjanja organizacije in prilagajanja novim razmeram. Rešitev za take zaposlene, da bodo hoteli delati po novih pravilih, je individualni razgovor (coaching), kjer mu bomo razložili prednosti novega načina zanj in za delovno organizacijo.

Moje mnenje na podlagi povedanega je, da če želite preživeti, se boste morali spremeniti in izboljšati.

10 SKLEP

S svojimi besedami bi opisala bistvo diplomskega dela vodenje ljudi kot komuniciranje na sledeči način: v primeru ko nastopaš kot vodja, moraš dajati ljudem zgled in biti tudi sam prepričan v besede in dejanja, ki jih zahtevaš kot vodja od svojih sodelavcev. Za vedno si bom tudi zapomnila delček iz predavanja profesorja, ko me je vprašal, kje se vidim kot vodja v naslednjih petih letih. Moj odgovor je bil, da v podjetju, ki bo imelo dušo. In če sem iskrena, je to delo v združništvu še najbližje povedanemu, saj so nastale z namenom pomagati drugim in sebi.

Strnjeno rečeno po vseh gradivih, ki sem jih prebirala za diplomu, je ugotovitev naslednja: bistvo vodje kot nekaj izdelanega je njegova lastna zavest, ki zunaj prepozna stvar, kakšna je v resnici in ki mora biti narejena.

To mnenje se meni upira, zato bi opisala svoj pogled dobrih vodij z naslednjimi besedami: »Res mora imeti vizijo, ki jo predhodno nadgradi z vizijo vseh sodelujočih šele potem pa jo prične izvajati na primeren način in s komuniciranjem.«

Službo vodenja ljudi je treba videti kot način, kako pomagati ljudem, da kaj dosežejo. Ni večjega dosežka, kot pomagati ljudem, da naredijo prave stvari. To je morda edina zadovoljiva definicija, kaj pomeni biti vodja.

Ne glede na vse zapisano in že povedano so za »posel« in vodenje samo še vedno in edini ključni del »ljudje«. Zavedanje, da lahko mali ljudje postanejo veliki ljudje in da veliki ljudje lahko postanejo spet mali ljudje je ključnega pomena za zavedanje vsakega vodje. Le skupina ljudi s skupnim ciljem in dobrim vodjem lahko doseže uspeh z več vrstami znanj. Vodja pa mora ne le poslušati ampak tudi slišati kaj želijo od njega tako zaposleni kot lastniki in oboje nekako izpeljati tako, da je »volk sit in koza cela«.

En človek je navsezadnje sam in prikrajšan za mnoga znanja, ki bi jih lahko delil s skupino in tudi uspe veliko težje kot pa s skupino, ki mu stoji ob strani.

Do sedaj in v teh časih sem prišla do ugotovitve, da se v vseh obdobjih še najbolje obnese zdrava kmečka logika.

LITERATURA

- Bizjak, Franc in Tea Petrin. 1996. *Uspešno vodenje podjetja*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- Clemmer, Jim. 2008. *Učinkoviti vodja: brezčasna načela osebnega, poklicnega in družinskega uspeha*. Ljubljana: Tuma.
- Crosby, Philip. B. 1990. *Kakovost je zastonj: umetnost ugotavljanja kakovosti*. Ljubljana: ČGP Delo, TOZD Gospodarski vestnik.
- Florjančič, Jože in Marko Ferjan. 2000. *Management poslovnega komuniciranja*. Kranj: Moderna organizacija.
- Možina, Stane. 2002. Vodja in vodenje. V *Management: nova znanja za uspeh*, ur. Stane Možina, 498–539. Radovljica: Didakta.
- Peters, Thomas J. in Robert H. Waterman. 1982. *In search of excellence: Lessons from America's best run Companies*. New York: Harper Row.
- Priročnik lepega vedenja*. 2004. Ljubljana: Slovenska knjiga.
- Shanon, Claude E. in Warren Weaver. 1948. *The mathematical theory of communication*. Urbana: University of Illinois.
- Tavčar, Mitja I. 1995. *Osnove managementa*. Portorož: Visoka pomorska in prometna šola.
- Vodopija, Breda, Maja Vukosović-Žontar, Bor Rozman in Branko Žunec. 2005. *Učinkovita orodja vodenja: priročnik s primeri dobrih praks, učinkovitimi preglednicami in praktičnimi modeli*. Maribor: Forum media.
- Wetherbe, James C. in Bond Wetherbe. 2005. *Veščine sporazumevanja*. Ljubljana: Orbis.

VIRI

- Hočevar Šejatovič, Zvonka. 2004. *Letno poročilo o delu CSS Škofja Loka*. Poslovni dokument, CSS Škofja Loka.
- Jenko, Miro. 2010. *Analiza stanja in plan na področju kadrovske politike*. Cerklje: Poslovni dokument, KZ Cerklje.
- Jenko, Mirko. 2010. *Letno poročilo za leto 2009*. Interni dokument, KZ Cerklje.
- Kos, Janez. 1986. Center slepih in slabovidnih dr. Antona Kržišnika Škofja Loka – 50 let. Škofja Loka: Center slepih in slabovidnih dr. Antona Kržišnika.
- Mehle, Marija in Klementina Likar, Katja Tržan in Hana Dema. 2007. Center slepih, slabovidnih in starejših Škofja Loka. Seminarska naloga, Fakulteta za management Koper.
- Rogelj, Tine, ur. 2000. Naših 100 let – kmetijsko združništvo in hranilništvo na območju občin Cerklje in Šenčur. Cerklje: Kmetijska zadruga Cerklje.

PRILOGA

Priloga 1 Anketni list

ANKETNI LIST

I. SKLOP: Podatki o anketirancu/anketiranki (obkrožite ustrezno črko)

- Spol a ženski
 b moški
- Starost a nad 20 do 30 let
 b nad 30 do 45 let
 c nad 45 do 50 let
 d nad 50 let
- Izobrazba a II. stopnja
 b III. stopnja
 c IV. stopnja
 č V. stopnja
 d VI. stopnja
 e VII. stopnja
- Vodja a da
 b ne

Kaj je za vas največja motivacija, da hodite ravno na to delo, ki ga opravljate?

Na voljo imate šest dejavnikov z točkami 1-5. Najmanj me motivira ocenite z 1. Najbolj me motivira ocenite s 5. Vse ostale trditve ocenite med tema dvema točkama. Vsako točko lahko uporabite samo enkrat.

MOTIVACIJA	TOČKE OD 1 DO 6	1 DO 5
Višina plače		
Stalnost zaposlitve		
Možnost izkoristiti obstoječa znanja		
Možnost pridobivanja novih znanj		
Dobri delovni pogoji		
Dobri odnosi med sodelavci		

II. SKLOP. Na vprašanja odgovorite s celim stavkom, glede na mnenje, ki ga imate na zastavljena vprašanja, ali obkrožite pravilno trditev.

1. Zakaj ste se odločili za zaposlitev v tem podjetju?

- a) Ker nisem dobil/a službe nikjer drugje.
b) Ker me to delo veseli in ga z veseljem opravljam.
c) Ker me je v to zanesel splet okoliščin.
d) Drugo: _____

2. Kako prispevate k uspehu podjetja?

- a) Delam samo tisto kar mi je naročeno.
- b) Poleg svojega rednega dela, se dodatno trudim za boljšo storilnost in kvaliteto dela.
- c) Samo čakam, da mine čas za katerega sem plačan/a.
- d) Drugo: _____

3. Koliko ur bi preživel/a v službi, če bi lahko izbiral/a čas zaposlitve?

- a) Štiri ure
- b) Šest ur
- c) Osem ur
- d) Drugo

4. Na kateri način bi raje delal/a, če bi imel/a možnost izbire?

- a) Samo zjutraj.
- b) Samo popoldan.
- c) Deljen delovni čas.
- d) Premakljiv delovni čas od 7.00–9.00 in 13.00–15.00 do 13.00–15.00 in 19.00–20.00 oz. glede na delovni čas v razmaku dveh ur.

5. Najmanj koliko časa potrebujem, da svojo posamezno delovno obveznost kvalitetno dokončam? (na primer oskrbim posamezno stranko, da je zadovoljna.)

- a) Petnajst minut.
- b) Pol ure.
- c) Eno uro.
- d) Vzamem si časa, kolikor je najmanj potrebno za kvalitetno opravljeno delo.

6. Kako bi opisal/a sodelavce?

- a) Sem zadovoljen/a z njihovim sodelovanjem in odnosom do mene.
- b) Ne opravljajo svojega dela kvalitetno.
- c) Vedo kaj so njihova dela in naloge in jih tudi vestno opravljajo.
- e) Drugo: _____

7. Kakšen je tvoj - tvoja nadrejeni - nadrejena?

- a) Zelo strokoven - strokovna.
- b) Zelo nestrokoven - nestrokovna.
- c) Povprečno strokoven.
- d) Drugo: _____
(pod drugo navedite spremembe, ki bi bile dobrodošle pri vašem "šefu")

8. Kako vidite prihodnost podjetja in kaj boste pripomogli k uspehu podjetja?

9. Kaj bi najraje delali v podjetju, izmed del katera so na voljo v podjetju in so primerna vaši izobrazbi?

10. Ali bi raje in bolj zavzeto delali v podjetju, v primeru možnosti izbire solastništva oz. deleža v podjetju?

- a) Da
- b) Ne

11. Če bi bil/a vodja bi izbral/a sledeči način vodenja:

(Če ste že vodja, prosim obkrožite najprimernejši način vodenja)

- a) Demokratični način .
- b) Avtokratični način.
- c) Diktatorski način.
- d) Mešanico več zvrsti
- c) Nič od navedenega, ker ne bi bil/a vodja.

12. Kateri dejavniki bi vplivali na vašo odločitev, da zapustite podjetje v katerem ste zaposleni?

(Če je dejavnikov več, jih obkrožite več, vendar se usmerite na največ tri dejavnike.)

- a) Boljša ponudba iz drugega podjetja.
- b) Zaposlitev, ki je bližje mojemu domu.
- c) Zadetek na lotu.
- d) Višje plačilo za isto vrsto dela.
- e) Poslabšanje delovnih pogojev.
- f) Neupoštevanje vodja/je za reševanje težav, ki se mi pojavljajo ob opravljanju del in nalog.
- g) Slabi odnosi v kolektivu.

Za sodelovanje se Vam najlepše zahvaljujem!

Marija Mehle

