

2015

UNIVERZA NA PRIMORSKEM
FAKULTETA ZA MANAGEMENT

ZAKLJUČNA PROJEKTNA NALOGA

ZAKLJUČNA PROJEKTNA NALOGA

MAJA RUTAR

MAJA RUTAR

KOPER, 2015

UNIVERZA NA PRIMORSKEM
FAKULTETA ZA MANAGEMENT

Zaključna projektna naloga

VLOGA VODJE V TIMU – KOMUNIKACIJA IN
MOTIVIRANOST ČLANOV V NJEM

Maja Rutar

Koper, 2015

Mentor:izr. prof. dr. Zlatka Meško Štok

POVZETEK

Dober tim predstavlja konkurenčnost organizacije. Timsko delo doprinese več znanja ter hitrejšo izvedbo nalog. Diplomaska naloga obravnava vlogo vodje v timu in komunikacijo ter motiviranost članov v njem. V praktičnem delu je izvedena anketna raziskava, ki ugotavlja vlogo vodje v izbrani organizaciji. Rezultati raziskave so vsebinsko analizirani ter grafično predstavljeni. S pomočjo strokovne literature in ankete ugotovimo, da je vodja oseba, ki zna spodbujati zaposlene za delo ter zna prisluhniti njihovim težavam. Zaposlenim mora dati občutek, da mu lahko zaupajo in da so vsi enako obravnavani. Ustvariti zna dobro delovno okolje ter ustrezno motivirati zaposlene. Poudarek mora imeti na dobri komunikaciji ter z zaposlenimi redno diskutirati.

Ključne besede: Organizacija, tim, timsko delo, vodja, motivacija, komunikacija.

SUMMARY

Organisation's competitiveness is presented through good team. Team work means more knowledge and faster execution of given assignments. This final thesis discusses the role of the team leader and the communication as well as the motivation of the team members. The practical part of the thesis includes results of a survey which examined the role of the leader in the chosen organisation. Survey results are analysed and graphically presented. Literature and survey both establish the fact that the leader is someone who can encourage the employees to get the job done and at the same time be able to listen to their problems. The employees must be given the feeling of the leader being trustworthy and treating all equally. He/ she is able to create a good work environment and correspondingly motivate employees. He/ she should put emphasis on good communication and discussions on regular basis.

Keywords: organisation, team, team work, leader, motivation, communication.

UDK: 005.2:316.77(043.2)

ZAHVALA

Iskreno se zahvaljujem svoji mentorici,izr. prof. dr. Zlatki Meško Štok, za vso pomoč in uporabne nasvete pri izdelavi diplomske naloge.

VSEBINA

1	Uvod	1
1.1	Opredelitev problema in teoretičnih izhodišč	1
1.2	Namen in cilji diplomskega dela	2
1.3	Predvidene metode za doseganje ciljev	2
1.4	Predpostavke in omejitve diplomskega dela	3
2	Tim	4
2.1	Razlika med skupino in timom	4
2.2	Vloge pri timskem delu	5
3	Vodja in vodenje	6
3.1	Temeljna sposobnost za vodenje	6
3.2	Tri ključna področja vodenja	7
3.3	Osnovne naloge vodje	8
3.4	Način delovanja vodij	8
3.5	Vedenje vodje	9
3.6	Lastnosti dobrih vodij	10
3.7	Razlogi za neuspešno vodenje	11
4	Motivacija	13
4.1	Vzroki motivacije	13
4.2	Dejavniki, ki učinkujejo na motivacijo	13
4.3	Motivacijski zapleti	14
4.4	Padec motivacije	15
4.5	Načela učinkovitega nagrajevanja	17
5	Komuniciranje	19
5.1	Komunikacijski sistem	19
5.2	Komunikacijske motnje	20
5.3	Obvladovanje motenj v komuniciranju	21
5.4	Napotki za izboljšanje komunikacije pri članih v timu	22
6	Raziskava	23
6.1	Metodologija raziskave	23
6.2	Rezultati raziskave	23
7	Sklep	36
	Literatura	37
	Priloge	38

PREGLEDNICE

Preglednica 1: Razlike med skupinskim in timskim delom	4
Preglednica 2: Glavne oblike motivacijskih obremenitev	15
Preglednica 3: Najpomembnejša naloga vodje	30
Preglednica 4: Komunikacijske sposobnosti anketirancev	33

SLIKE

Slika 1: Temeljne sposobnosti za vodenje	6
Slika 2: Psihološke razsežnosti osebnosti	10
Slika 3: Dejavniki, ki vplivajo na motivacijo	13
Slika 4: Sestavine komunikacijskega sistema	19
Slika 5: Anketiranci po starostnih skupinah	24
Slika 6: Anketiranci glede na delovno dobo v organizaciji	24
Slika 7: Najpomembnejše potrebe zaposlenih da se dobro počutijo v timu	25
Slika 8: Najpogostejši vzrok za konflikt v timu	27
Slika 9: Zna vodja prisluhniti vašim težavam	28
Slika 10: Najpomembnejše lastnosti, ki odlikujejo dobro vodjo	29
Slika 11: Razlogi da vodja ni uspešen pri svojem delu	31
Slika 12: Kaj vas pri delu najbolj motivira?	32
Slika 13: Ovire, ki se pojavijo pri komuniciranju s sodelavci	35

1 UVOD

Izvor konkurenčnosti organizacij so zaposleni, ki s svojim znanjem in ustvarjalnostjo pripomorejo k uresničitvi vizije organizacije. Posameznik v organizaciji ni več zmožen delovati sam. Potrebuje prave ljudi, ki mu pomagajo, svetujejo in ga usmerjajo. Zato se v organizacijah čedalje pogosteje pojavlja timsko delo. Vsak tim pa ni uspešen, če nima dobrega vodje. Ta mora spodbujati zaposlene in delo bolj izvajati kot nadzirati. Ustvariti mora dobro delovno okolje ter znati ustrezno motivirati zaposlene. Pri tem mora izbrati potrebno motivacijsko orodje, saj lahko v nasprotnem primeru pride do motivacijskega zapleta. Graditi je potrebno odnos, ki velikokrat temelji na dobri komunikaciji.

1.1 Opredelitev problema in teoretičnih izhodišč

Kamorkoli gremo, se srečujemo s skupino ljudi. Pa naj bo to v restavraciji, na ulici, v bolnišnicah, šolah, in ne nazadnje v organizaciji. V njej lahko posameznik deluje individualno, skupinsko ali timsko. Sprejemanje poslovnih odločitev in reševanje težav je postalo zahtevno delo, ki ga posameznik ne zmore več sam, saj se njegove načine ali ideje kaj kmalu pozabi. Zato se čedalje bolj v organizacijah pojavljajo skupine ljudi oz. timi, ki predstavljajo pomemben člen konkurenčnosti organizacije.

Možina idr. (1994, 601) tim opredeljujejo kot skupino, za katero je značilno, da njeni člani sodelujejo pri odločanju in v medsebojni pomoči pri opredeljevanju ciljev.

V nalogi bomo opredelili vlogo vodje v timu ter komunikacijo in motiviranost članov tima. Tim je uspešen takrat, ko je uspešno voden. Težave se pojavijo takrat, ko so člani tima prepuščeni sami sebi in so brez ustreznega vodstva. Posledica tega je, da izgubijo osredotočenost in ne delujejo v skladu z vizijo organizacije. Zato morajo imeti timi za doseganje zastavljenih ciljev dobrega vodjo za usmerjanje in spodbujanje skupine.

Tavčar (2006, 325) pravi, da je vodenje obvladovanje organizacije v ožjem smislu besede; pri njem se opiramo na urejenost organizacije, ki podaja delitev dela, pristojnosti in odgovornosti, pravila za delovanje sodelavcev in sredstva, na katerih temelji delovanje organizacije.

»Če delate skupaj, pomeni, da skupaj tudi zmagujete. Vendar pa nobena ekipa ne dela skupaj, če ne komunicira. Potrebna je interakcija, ki povečuje akcijo. Tako pač je.« (Maxwell 2003, 211)

Večino časa preživimo v družbi ljudi. Nekomuniciranje ni mogoče, saj se izražamo s celotnim telesom in ne le z besedami. Komuniciramo tudi takrat, ko z nekom ne govorimo. Komunikacija igra zelo pomembno vlogo v organizaciji. Od nje so odvisni managerji, ki jo

uporabljajo za doseganje svojih ciljev. Zato mora dober vodja obvladovati komunikacijski proces in ovire, ki se pri tem pojavijo. Prav od dobre komunikacije je največkrat odvisen uspeh organizacije. (Možina idr. 1994, 559)

V diplomski nalogi se bomo podrobneje osredotočili na vlogo in pomen vodje v timu. Raziskavo bomo izvedli v podjetju Si.mobil.

1.2 Namen in cilji diplomskega dela

Namen diplomske naloge je ugotoviti vlogo vodje v timu, njegove značilnosti, motiviranja ter komuniciranja članov v njem. Na podlagi analize smo predstavili delovanje tima v podjetju Si.mobil, saj smo želeli ugotoviti, kako poteka timsko delo v izbrani organizaciji. Na podlagi raziskave smo podali možne izboljšave.

Cilji naloge so:

- ugotoviti vlogo vodje v timu,
- ugotoviti, ali vodja zaposlene spodbuja k delu,
- ugotoviti, ali so člani v timu dovolj motivirani,
- ugotoviti način komuniciranja v timu in
- podati predloge izboljšav.

Hipoteze:

- timsko delo pripomore k uspešnosti organizacije,
- tim je uspešen takrat, ko je uspešno voden,
- večja učinkovitost zaposlenih se doseže s pravilno motivacijo,
- komunikacija je učinkovita tedaj, ko sporočevalec in prejemnik dobita povratno informacijo.

1.3 Predvidene metode za doseganje ciljev

Naloga je razdeljena na dva dela, in sicer na teoretični in empirični del. Teoretični del smo predstavili z opisno oz. deskriptivno metodo, saj smo vključili preučevanje literature iz domačih in elektronskih virov. Analiza naloge vsebuje opis pojmov, povezanih s timom, vlogo vodje, komunikacijo in motivacijo v timu ter povzemanje zaključkov iz literature.

V empiričnem delu smo uporabili izdelan anketni vprašalnik »Vloga vodje v timu ter komunikacija in motiviranost članov v organizaciji«. Anketa je bila anonimna, vsebovala je vprašanja odprtega in zaprtega tipa. Pri vprašanjih zaprtega tipa so bili odgovori že dani, anketiranci so izbrali tistega, ki jim je najbolj ustrezal. Pri vprašanjih odprtega tipa pa so anketiranci podali svoja mnenja in predloge. Anketa ni vsebovala nobenih popačenk ali tujk. Namenjena je bila zaposlenim prodajalcem v podjetju Si.mobil, razposlana je bila z internetno pošto v Si.mobilove poslovalnice po Sloveniji. Anketa je bila izvedena v času od 20. 9. 2014 do 20. 10. 2014, razposlanih pa je bilo 50 anket. Vprašanja v anketi so se nanašala na timsko delo, odnos vodje do zaposlenih, na način nagrajevanja oz. motiviranja ter ovire, ki se največkrat pojavijo pri komuniciranju s sodelavci.

Podatke smo analizirali v programu Microsoft Excel, predstavljeni pa so opisno, grafično ter tabelarno.

V empiričnem delu smo tako:

- iz dobljenih podatkov ugotovili odnos med zaposlenimi,
- uporabili metodo analize pri razčlenjevanju podatkov ter
- rezultate raziskave podali grafično z obrazložitvijo.

1.4 Predpostavke in omejitve diplomskega dela

Pri iskanju literature za teoretični del ni bilo težav, saj je veliko snovi dosegljive tako v domačem kot tujem jeziku. Pri izdelavi naloge so nam pomagali zaposleni v podjetju Si.mobil. Pri tem je obstajala nevarnost, da bi zaposleni zaradi strahu podali nerealne podatke ali da na anketo ne bi odgovorili.

Pri pisanju naloge smo si postavili naslednje omejitve:

- v raziskavi smo se osredotočili le na eno podjetje,
- uporabili smo podatke, ki niso poslovna skrivnost,
- anketni vprašalnik ni vseboval osebnih vprašanj,
- anketirani so samo zaposleni prodajalci.

2 TIM

Pravi tim je živa, nenehno spreminjajoča se dinamična sila, ki v skupinskem delu združuje več ljudi. Člani tima razpravljajo o svojih ciljih, ocenjujejo zamisli, se odločajo in skupno delujejo v smeri zastavljenih ciljev, ugotavljata Heller in Hindle (2001, 358).

2.1 Razlika med skupino in timom

Pogosto se pojavlja dilema, kako lahko definiramo skupino in kako tim. Maddux (1992, 272–273) jih je v preglednici 1 opisal zelo podrobno.

Preglednica 1: Razlike med skupinskim in timskim delom

SKUPINE	TIMI
Člani menijo, da so organizirani v skupine iz administrativnih razlogov. Posamezniki delajo neodvisno; le včasih, če so cilji skupni, se povežejo z drugimi.	Člani spoznavajo svojo medsebojno odvisnost in vedo, da je osebne in timske cilje najlažje doseči vzajemno. Ne izgubljajo časa s prepiri okrog tega, kam spada določeno delo, niti se ne poskušajo osebno okoristiti na račun drugih.
Ker člani niso dovolj vključeni v načrtovanje ciljev skupine, skušajo vso pozornost usmeriti sami nase. Delo jemljejo preprosto kot najemni delavci.	Člani sprejmejo delo za svoje in združijo moči, ker so zavezani istemu cilju, ki so ga sami pomagali postaviti.
Članom prej naložijo, kaj morajo delati, kot jih vprašajo, kakšen bi bil najboljši način. Predlogov ne spodbujajo.	Člani prispevajo k uspešnosti podjetja z izvirnostjo, talentom in znanjem, kar omogoči boljše doseganje ciljev tima.
Člani ne zaupajo ciljem svojih sodelavcev, ker ne razumejo njihove vloge v skupini. Izražanje lastnega mnenja ali nestrinjanje se obravnava kot nezaželeno, kar zmanjšuje enotnost skupine.	Člani delajo v ozračju zaupanja, drug drugega spodbujajo, da prosto izrazijo svoje mnenje, predloge, občutke ali nesoglasja. Vprašanja so dobrodošla.
Člani so zelo previdni pri tem, kaj povedo, tako da je resnično razumevanje v skupini nemogoče. Pojavi se namišljeno igranje vlog, postavljajo se pasti v komuniciranju, v katere se lahko ujamejo vsi, ki niso dovolj previdni.	Člani si prizadevajo za odprto in pošteno komunikacijo. Trudijo se, da bi razumeli stališča drugih.
Člani so za delo lahko dobro usposobljeni, vendar jih šef ali drugi sodelavci ovirajo, da bi znanje lahko uporabili.	Člane spodbujajo, da razvijajo svojo usposobljenost in da tisto, kar so se naučili, uporabljajo tudi pri delu.

SKUPINE	TIMI
Člani se znajdejo v konfliktnih situacijah, za katere ne vedo, kako bi jih rešili. Njihov šef lahko odlaga posredovanje, dokler ni povzročena že resna škoda.	Člani priznajo konflikt za normalen pojav v medčloveških odnosih. V takšnih primerih vidijo priložnost za nove rešitve in kreativnost. Trudijo se, da konflikt rešijo hitro in konstruktivno.
Člani lahko sodelujejo (ali pa tudi ne) pri odločitvah, pomembnih za skupino. Skladnost z mnenjem šefa je pogosto pomembnejša kot uspešni delovni dosežek skupine.	Člani sodelujejo pri odločitvah, pomembnih za tim. Razumejo, da mora vodja sam sprejeti končno odločitev, ko se tim ne more odločiti ali ko je treba hitro ukrepati. Cilj je vedno le uspešnost tima in nikoli skladnost z mnenjem šefa.

Vir: Maddux 1992, 172–173.

2.2 Vloge pri timskem delu

Zupan in Kaše (2003, 132) pravita, da tim vsebuje različno število ljudi. Pomembno je, da zna vodja članom tima razdeliti timske vloge, saj vsaka naloga ni primerna za vsakega posameznika. Med najbolj popularne sodijo Belbinova preučevanja, s pomočjo katerih je opredelil devet timskih vlog:

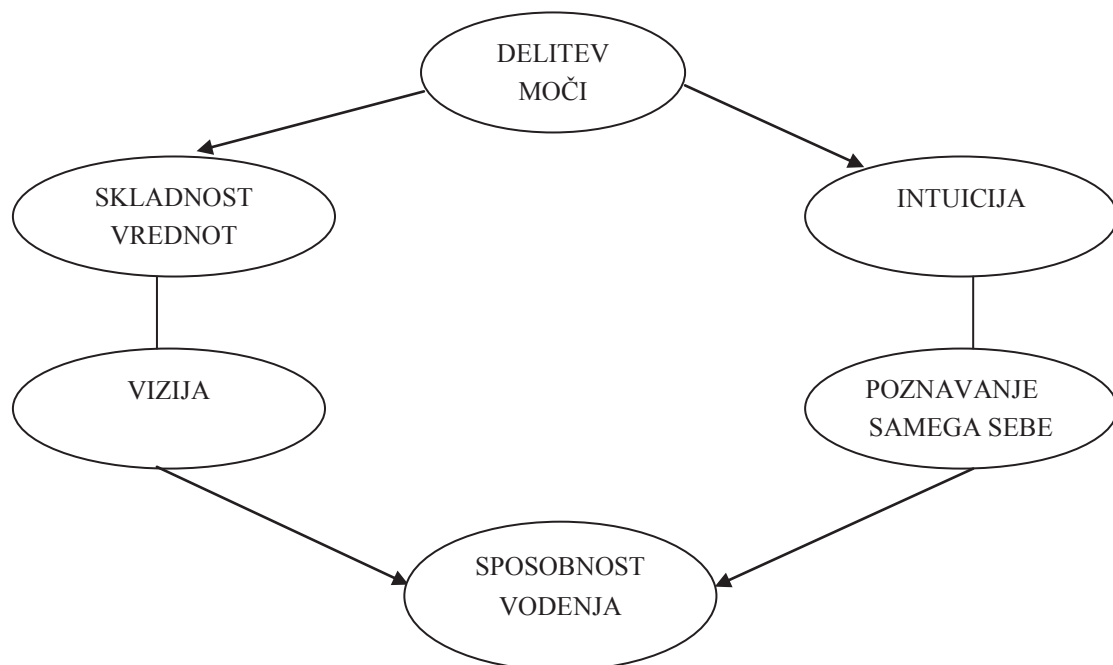
- *izvajalec*: ko so cilji določeni, poskrbi, da tim načrte uresniči v praksi;
- *usklajevalec*: nadzira in usklajuje napredovanje tima h končnemu cilju;
- *oblikovalec*: oblikuje način delovanja tima in usmerja pozornost k cilju;
- *ustvarjalec*: išče, raziskuje o že znanih rešitvah problema izven tima;
- *ocenjevalec*: analizira in ocenjuje ideje in predloge ostalih članov tima;
- *podpiralec*: podpira člane, pomaga, izboljšuje komunikacijo in na splošno vzdržuje dobro vzdušje v skupini;
- *kontrolor*: perfekcionista; z neprestano pozornostjo zagotavlja, da se tim izogne napakam, ki bi nastale zaradi površnosti;
- *specialist*: teži k izpolnjevanju svojega strokovnega znanja in je izjemno pomemben vir znanja.

3 VODJA IN VODENJE

Clemmer (2008, 21) je funkcijo vodenja definiral v naslednjih stavkih: »Vodenje pomeni biti na čelu in drugim kazati pot. Pomeni usmerjati tok dogodkov. Pomeni vplivati na vedenje ali mnenje drugih. Vsi moramo biti vodje, ne glede na naš uradni naziv ali položaj. Začeti moramo pri sebi, šele potem lahko vplivamo na druge, jih usmerjamo, jim pomagamo in vodimo. Ko se nekdo razvija v vodjo, se pravzaprav razvija v izjemno učinkovitega človeka. Razvoj na področju vodenja je v končni fazi osebni razvoj. Vodenje se razkrije v naših dejanjih, začne pa se v nas. Gre za del naše osebnosti, ki nas žene, da počnemo, kar pač počnemo.«

3.1 Temeljna sposobnost za vodenje

Temeljne sposobnosti uspešni vodje pridobijo na podlagi svojih izkušenj in jih nato izkoristijo. Organizacija neprestano išče sposobne ljudi med svojimi zaposlenimi, ki imajo morda sposobnosti za vodenje, ter jih načrtno vzgajajo. Zanje pripravijo poseben program, v katerega zajamejo vse pomembne sposobnosti in spretnosti, ki so potrebne za vodenje. Prikazuje jih slika 1. Uspešni vodje imajo sposobnost, da delijo moč, intuicijo, sposobnost za usklajevanje vrednot, dobro poznajo samega sebe in imajo sposobnost vizije (Možina idr. 1994, 526).



Slika 1: Temeljne sposobnosti za vodenje

Vir: Možina idr. 1994, 526.

Razlaga posameznih sposobnosti po Možina idr. (1994, 526):

Delitev moči: Vodja pritegne člane k odločanju in opredeljevanju delovnih ciljev na ta način, da z njimi deli moč, kontrolo in vpliv. S tem člani dobijo občutek pripadnosti organizaciji, občutek, da obvladujejo situacije ter samega sebe. Delitev moči in nadzora zadovoljuje osnovne človeške potrebe po dosežkih, večja spoštovanje samega sebe in možnosti lastnega razvoja.

Sposobnost imeti pregled nad položajem, predvidevati spremembe, prevzemati odgovornost tveganja pri ukrepih, graditi zaupanje, je stvar *intuicije*. Dobri vodje imajo intuitiven občutek za potrebne spremembe v kraju in času. Hitro se odzivajo na zahteve okolice, potrebe članov, hitro ugotovijo, kaj se spleča v določenih okoliščinah, in izrabijo priložnosti, ki se ponujajo v timu ali zunaj njega, navajajo Možina idr. (1994, 526).

Poznavanje samega sebe je sposobnost poznavanja sebe, svojih prednosti in slabosti. Organizacije dajejo velik pomen novim priložnostim za mlade managerje, saj jim te priložnosti omogočajo razvijanje svojih sposobnosti, da postanejo uspešni vodje. Pomembna je povratna informacija, ki jo dajejo nadrejeni in sodelavci o tem, koliko je bil vodja uspešen, kdaj in kje. Povratna informacija daje možnost za večji vpogled v problematiko poznavanja samega sebe.

Vizija je sposobnost predstavljati si drugačno, boljše stanje in poti, načine za njeno uresničevanje. Imeti vizijo ne pomeni vedno, da gre za povsem nov izvorni cilj. Vizija je lahko preprosta, stvarna strategija organizacije, ki uspešno koristi pomembnim skupinam, kot so potrošniki, zaposleni in delničarji.

Skladnost vrednot pomeni, da je vodja po eni strani sposoben razumeti pomembna organizacijska načela za vrednote organizacije, po drugi strani pa odkrivati vrednote zaposlenih in jih združiti v skladno celoto. Če skladnosti ni, se znajdejo zaposleni s svojimi interesi in pričakovanji na eni strani in vodja s svojimi organizacijskimi načeli in zahtevami dela na drugi strani. Takih primerov je v praksi kar precej, tako na ravni organizacije kot na ravni delovnih timov. (Možina idr. 1994, 526)

3.2 Tri ključna področja vodenja

Račnik (2010, 12) pravi, da morajo osebe, ki se odločijo, da bodo postale vodje in bodo pri delu učinkovite, obvladati tri ključna področja vodenja. To so:

- strokovna usposobljenost (poznavanje delovnih procesov in poznavanje delovnih nalog za vsakega neposrednega podrejenega),

- vodstvene spretnosti (koordiniranje, delegiranje, razvijanje kompetenc pri zaposlenih, vodenje sestankov, upravljanje s časom, določanje prioritet, timsko delo, spodbujanje inovativnosti ipd.),
- komunikacijsko-motivacijske spretnosti (razvita čustvena inteligenca, sposobnost delati z različnimi tipi ljudi, učinkovito podajanje informacij oziroma navodil, pravilno podajanje kritike in pohvale, motiviranje sodelavcev glede na njihove vrednote, učinkovita raba jezika – retorika).

Zgoraj omenjena področja si lahko predstavljamo kot stebre, ki podpirajo vodenje, še dodaja Račnik (2010, 12). Da je vodenje učinkovito, moramo razvijati vse tri stebre.

3.3 Osnovne naloge vodje

Možina idr. (1994, 20) pravijo, da ima vsak uspešen manager naslednje osnovne naloge:

- *Planiranje*: organizacija si postavi cilje in poti, kako bo cilje dosegla. Opredeli se kateri viri so potrebni pri samem dosegu cilja ter določi dejavnosti, ki so za to potrebne.
- *Organiziranje*: pomeni izvedbo plana v praksi, kjer pride do usklajevanj človeških in materialnih virov. Sam proces vodi do nastajanja oddelkov, delovnih mest in opisov dela.
- *Vodenje*: pomeni usmerjanje in vplivanje na medsebojno izmenjavanje mnenj, motiviranje zaposlenih, da le-ti dosegajo zastavljene cilje.
- *Kontroliranje*: je proces spremljanja dosežkov ter ustreznih ukrepov. Na samem začetku si manager postavi standarde za dosežke, nato dobljene dosežke primerja s postavljenimi standardi. Če prihaja do odstopanj manager ukrepa in prilagodi standarde spremenjenemu položaju. (Možina idr. 1994, 20)

3.4 Način delovanja vodij

Različni avtorji (Adizes, Ichak, Stane Možina, Zoran Milivojević, Ivan Svetlik in Milan Terpin 1996, 99) zagotavljajo, da je način delovanja vodje odvisen od stopnje zrelosti članov v timu. V razmerah, ko so člani za to dovolj zreli, je najprimernejši način pooblaščenje, v nasprotnem primeru pa so ustreznejše direktive.

- *Direktivni način*. Vodja daje jasna navodila za delo; predvsem, kadar novinec v organizaciji ne pozna pravil, ne dela.
- *Mentorstvo in poučevanje* prideta prav, ko je novinec že nekaj časa v organizaciji, ko še vedno potrebuje navodila za delo, vendar ga lahko vodja polagoma že prepušča k

samostojnemu delu. Pri tem mora vodja precej svetovati in pomagati, saj je odgovoren za celotno izvajanje nalog.

- *Sodelovanje.* Ko zaposleni čuti, da je že dovolj samostojen pri delu in da ga zna opravljati, vodji ni več treba poučevati. Namesto tega je bolje, da posluša zaposlenega, z njim sodeluje v odločanju in mu pomaga, da kar najbolje uporablja svoje sposobnosti in pridobljeno znanje.
- *Pooblaščenje.* Ko član skupine doseže samostojnost pri delu, je prav, da mu vodja dodeli delovne naloge in prenese nanj ustrezni del odgovornosti, mu torej prepusti, da sam odloča o tem, kako, kje in kdaj bo opravil svoje delo. (Adizes idr. 1996, 99)

3.5 Vedenje vodje

Vodja postane oseba, ki pred drugimi zaposlenimi najbolj izstopa na podlagi svoje izkušnosti in spretnosti. Ta oseba se mora zavedati, da se bo v delovnem okolju srečevala s situacijami, v katerih se bodo sprožala tudi manj prijetna čustva, kot so jeza, nezadovoljstvo, razočaranja itd., zato se v odnosu do zaposlenih obnaša na naslednje tri načine, ki jih v nadaljevanju opredeljuje Račnik (2010, 28).

Pasivni način: Osnovni značilnosti tega vedenja sta zanikanje in umikanje. Osebe s tem načinom vedenja so prepričane, da so drugi ljudje v redu, oni sami pa ne, zato so velikokrat izkoriščeni in negotovi. Primanjkuje jim samozavesti ter ne znajo sprejeti pohvale.

Podrejeni tako vodjo obravnavajo kot slabiča in se počutijo večvredne. Velikokrat se mu posmehujejo in ga zaničujejo. Želijo si bolj odločnega vodjo. Pasivni vodje odločitve prelagajo na druge in od njih pričakujejo, da bodo našli rešitve. (Račnik 2010, 28)

Nasilno vedenje vodij: Osnovni značilnosti tega vedenja sta napadalnost in obtoževanje. Take osebe pogosto ukazujejo, sebe povzdigujejo, druge podcenjujejo. Vodje z nasilnim vedenjem so prepričani, da so le njihove zamisli dobre. Radi kritizirajo in se naslanjajo nad tem, če druge ujamejo pri napakah. To pa počno, ker se v resnici počutijo krive in ogrožene. Bojijo se, da bi drugi opazili, da niso tako močni, kot se trudijo biti, da tudi oni delajo napake in da jim je hudo, ker se obnašajo izkoriščevalsko. Taki vodje uničujejo odnose, saj veliko energije porabijo za probleme, napake in težave. Za današnja podjetja so zelo škodljivi, še posebej zato, ker je njihovo vedenje zelo blizu mobingu. Takšno vodenje jim prinaša kratkoročne uspehe, neprestano pa se soočajo z zamerami, sovraštvom, nagajanjem in konflikti, pravi Račnik (2010, 28).

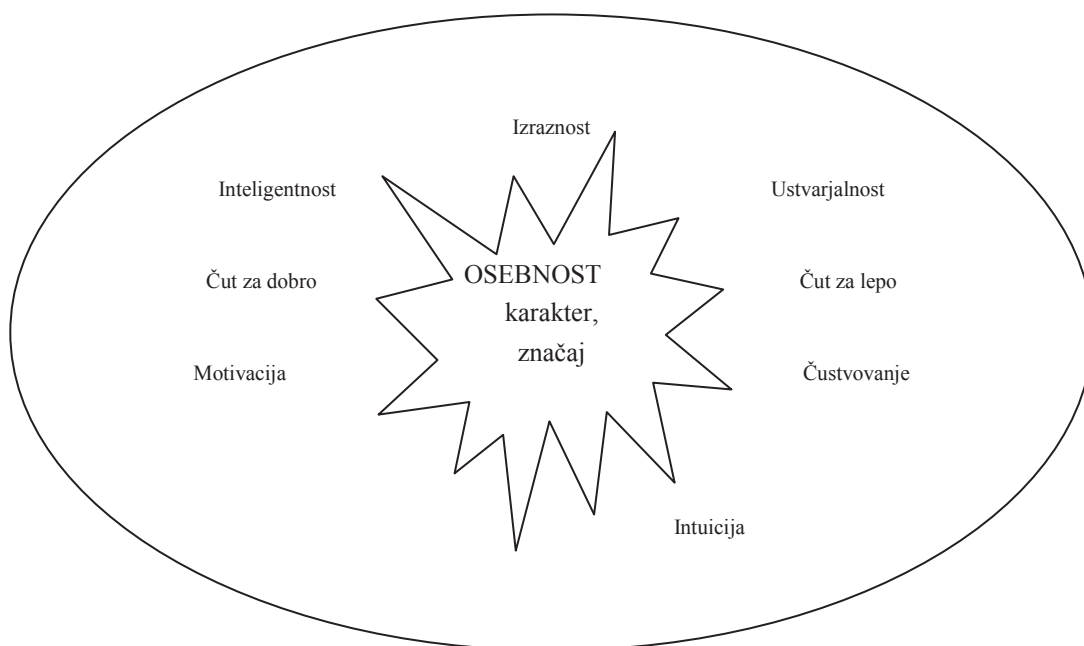
Podrejeni zaposlenim zamerijo takšen odnos, saj morajo večino časa porabiti za to, da se branijo, namesto da bi ta čas namenili čemu bolj ustvarjalnemu. Takšno vedenje podrejene utruja, jih prizadene, uničuje ter jemlje samozavest, zato so jezni, zagrenjeni, razočarani in

nemočni. V odnosu do vodje se odzivajo na dva načina, in sicer: bolj odločni se vodji neposredno upirajo ali se na kak drug način maščujejo podjetju, drugi, bolj prestrašeni, pa svoje občutke potlačijo v sebi, saj se bojijo za svojo zaposlitev.

Samozavestno in spoštljivo vedenje vodij: Osnovne značilnosti takšnega vedenja so soočanje s problemom, odločnost in proaktivnost. Vodje so umirjeni, odločni, tako sebe kot druge doživljajo pozitivno. Zavedajo se, da so prepričljivi, če znajo najprej voditi in upravljati sami sebe. Ko se pojavijo težave, nanje gledajo pozitivno ter skupaj s podrejenimi skušajo najti rešitve. Do podrejenih so odkriti, spoštljivi, pošteni in pravični. Njihova značilnost je tudi ta, da dajejo podrejenim povratne informacije ter jih znajo pohvaliti in kritizirati, kadar je to potrebno. S podporo sodelavcem dosegajo zadovoljstvo. Takšnim vodjem ljudje privoščijo uspeh. (Račnik 2010, 28)

3.6 Lastnosti dobrih vodij

Kovač, Mayer in Jesenko (2004, 53-56) pravijo, da so se v praksi kot tipične lastnosti uspešnega vodje pokazale lastnosti, predstavljene v nadaljevanju (slika 2).



Slika 2: Psihološke razsežnosti osebnosti

Vir: Kovač, Mayer in Jesenko 2004, 54.

Kot prvo lastnost so avtorji izpostavili *inteligentnost*, saj se mora vodja znati hitro in ustrezno prilagajati spremembam. Avtorji navajajo, da visoko inteligentni ljudje praviloma niso dobri vodje, saj so pogosto zazrti predvsem vase in manj odprti k drugim.

Med karakternimi lastnostmi je najpomembnejša *dominantnost*, ki se kaže v težnji po prevladovanju drugih in moči. Dober vodja mora imeti to lastnost, saj mu drugače zaposleni ne bodo sledili.

Naslednja pomembna osebna lastnost je *odprtost* (ekstravertiranost), ki se kaže v komunikativnosti, družabnosti, vzpostavljanju medosebnih odnosov, navezovanju novih poznanstev, sodelovanja in novih partnerstev, pravijo Kovač idr. (2004, 53-56).

Pozabiti ne smemo tudi na *čustveno stabilnost*, katera preprečuje dolgotrajno čustvovanje in je temeljni dejavnik čustvenega samoobvladovanja in obrambe proti posledicam delovanja stresa, povdarjajo Kovač idr. (2004, 53-56).

Pri samem oblikovanju značaja so pomembni dejavniki, ki jih vodja pridobi v procesu vzgoje. Mednje sodi *poštenost*, ki je lastnost značaja vodje, da pri zaposlenih zbuja zaupanje; *zanesljivost*, pri kateri pravočasno in kakovostno izpolnjujemo obljube ter dogovore s sodelavci.

Ustvarjalnost se pojavi takrat, ko vodja zna svojim zaposlenim vcepiti veselje do dela in druženja in jih navduševati za dosežke. Ustvarjalnosti ni mogoče načrtovati, ampak le spodbujati in pričakovati, navajajo Kovač idr. (2004, 53-56).

Pri tem ne smemo pozabiti na *izraznost* oddajanja sporočil, saj se je lahko zelo hitro učimo. Veščine izražanja so še posebno pomembne na različnih predstavitev, poslovnih pogajanjih, javnem nastopanju...

Odločnost (pogum) je v veliki meri močno odvisna od čustvene trenutne situacije. Noben človek ni odločen v vseh primerih. Če vodja pri neki odločitvi močno obremenjen, bo ravnal neodločeno.

Kot zadnje so Kovač idr. (2004, 53-56) izpostavili *etična načela* in pravijo, da je etika učljiva in da so njen ključni izvir medosebni odnosi. Povdarjajo, da je najpomembnejši cilj etičnega razvoja dober človek, ki je tudi ena izmed primarnih lastnosti dobrega vodje.

3.7 Razlogi za neuspešno vodenje

Vodje svojega dela ne opravijo vedno dobro. Razlogi za to so, da je vodja neprimerno usposobljen, spet drugim ni všeč voditi ljudi, ampak upravljati tehnologijo ali finance, nekaterim primanjkuje čustvene inteligence – čustvenega zavedanja, saj ne vedo, kako naj obvladujejo svoja čustva, in so neobčutljivi za čustva drugih. Branden (2000, 93) k razlogom za neuspešno vodenje še pripisuje:

- Pomanjkanje medosebnih spretnosti, nesposobnost motiviranja drugih za delo, slabo poslušanje, nesposobnost sprejemanja ali dajanja kritike, strah pred konflikti, ki vodi v

posledično izogibanje soočanju in izpostavljanju pomembnih vprašanj, ki bi lahko povzročila nejevoljo.

Zgoraj navedeno opisuje človeka, ki v medsebojne odnose ne vnaša spoštovanja in dobronamernosti. Njegovo delovanje motivirata strah in negotovost, primanjkuje mu samozavesti, pravi Branden (2000, 93).

- Drugi pomemben razlog za neuspeh je nesposobnost spreminjanja in opuščanja smotrnih strategij: nezmožnost primernega odzivanja na novo in nepoznano.

Takemu človeku primanjkuje zaupanja vase in ne verjame v svoje sposobnosti ravnanja z novimi in neznanimi izzivi. Deluje zaviralno, saj se boji sprememb. Pri sodelavcih povzroči strah in otopelost.

- Kot tretji razlog Branden (2000, 93) navaja povečevanje samega sebe in zaščite svojega položaja na račun potreb organizacije.

Zaposlenim več pomeni položaj kot karkoli drugega. Primanjkuje jim osebne integritete, menijo, da uspeh človeka ne temelji le na objektivnih zaslugah. To, da se ukvarjajo le s samimi sabo, da so narcisoidni in ošabni, ni izraz občutka lastne vrednosti, temveč dokaz njegovega pomanjkanja.

- Naslednji izmed najbolj pogostih vzrokov za poslovni neuspeh je strah pred sprejemanjem odločitev in pred ukrepanjem.

Oseba ne zaupa svojemu umu in ni zmožna sama presoditi, kaj je prav in kaj ne.

- In še nazadnje: pomanjkanje prožnosti in sposobnosti obvladovanja razočaranj in porazov.

Razočaranjem in porazom se preprosto ne moremo izogniti. Če managerji pri neki težavi niso poiskali rešitve, so obtoževali drug drugega ali so zapadli v depresijo, enostavno niso napredovali ali pa so bili odpuščeni. Zanje je značilno pomanjkanje zaupanja v lastno iznajdljivost. Občutek lastne vrednosti je na delovnem mestu zelo pomemben (Branden 2000, 93).

4 MOTIVACIJA

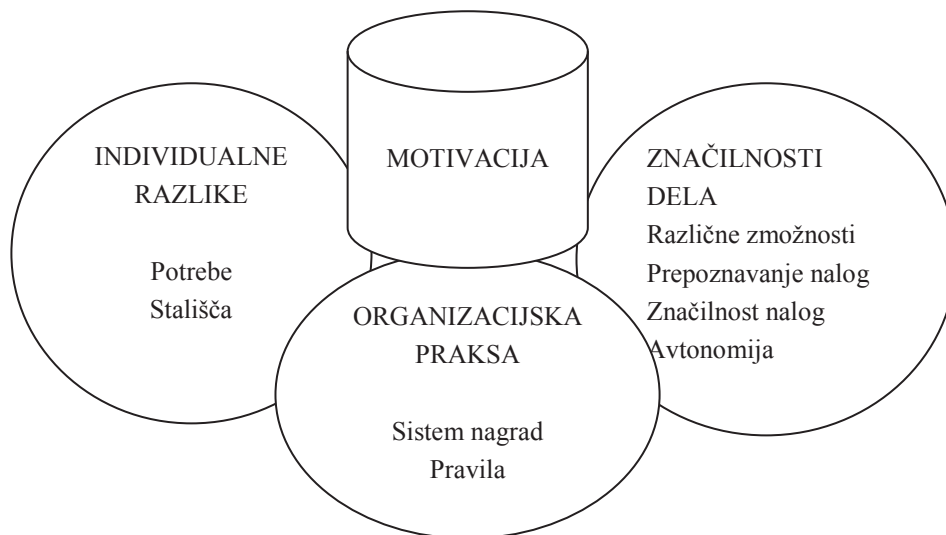
Ljudje prihajajo na delovno mesto zato, da zaslužijo. Ta zaslužek jim zagotavlja preživetje. Na začetku dobijo neko osnovno nagrado, ki pa jim sčasoma ne zadošča več. Posledično postane učinek, ki ga zaposleni zmore, manjši. Zaposlenih ne moremo motivirati na isti način. Nekaterim je pomemben denar, drugim pohvala in napredovanja itd.

4.1 Vzroki motivacije

Kobal in Musek (2009, 14) pravita, da so vzroki motivacije lahko notranji ali zunanji. Med notranje vzroke spadajo fiziološki procesi, potrebe, goni, cilji, vrednote, zamisli, med zunanje pa dražljaji, pobude, pritiski, situacije, kulturno in socialno okolje itd. Avtorji se dandanes osredotočajo predvsem na dejavnike, ki odločajo o posameznikovem vedenju.

4.2 Dejavniki, ki učinkujejo na motivacijo

Spodnja slika (slika 3) prikazuje interakcijo med dejavniki, ki vplivajo na motivacijo. Mednje sodijo individualne razlike, lastnosti dela in organizacijska praksa. Manager mora na področju motivacije misliti na vse tri dejavnike ter razumeti, da načini, s katerimi skušajo uporabiti pravila in nagrade, lahko delujejo kot motivator ali demotivator.



Slika 3: Dejavniki, ki vplivajo na motivacijo

Vir: Lipičnik 1998, 162.

Individualne razlike

Ljudje se med seboj razlikujemo na več načinov. Vsakdo ima različne osebne potrebe, vrednote, stališča in interese, zato različne ljudi motivirajo različni načini. Nekaterim je pomemben denar. Taki ljudje bodo na delu rajši zavlačevali, da bi dobili višjo plačo. Drugim je pomembna varnost. Ti bodo sprejeli manj plačano delo, samo zato da ne bi ostali nezaposleni. Nekateri pa imajo radi izzive. Ljudem bi lahko dali možnost, da se naučijo nekaj novega. Tako bi npr. delavcu ponudili učenje s priložnostmi, ki bi mu omogočile napredovanje v organizaciji. (Lipičnik 1998, 162)

Lastnosti dela

Lastnosti dela so dimenzije dela, ki ga določajo, omejujejo in izzivajo. Med te značilnosti spadajo zahteve po različnih zmožnostih, ki določajo, kateri delavec lahko nalogo izpelje od začetka pa do konca, pogojujejo pomembne lastnosti dela, avtonomijo pri delu ter določajo vrsto ter širino povratnih informacij, ki jih delavec dobi o svoji uspešnosti. (Lipičnik 1998, 162)

Organizacijska praksa

V organizacijsko prakso spadajo pravila, splošna politika, menedžerska praksa in sistem nagrajevanja v organizaciji. Če bo organizacija uspešna, bodo delavci dobili nagrado. Zato v to politiko sodijo različne ugodnosti (npr. plačane počitnice, zavarovanje, skrb za otroke in ostarele). Med nagrade pa štejemo razne bonitete in provizije. Vse to pa v organizacijo privabi nove zaposlene ter prepreči že obstoječim zaposlenim, da bi organizacijo zapustili. (Lipičnik 1998, 162)

Interakcija dejavnikov

Slika 3 prikazuje dejavnike, ki skupno vplivajo na motivacijo zaposlenih. Poglavitno interakcijo oblikujejo:

1. človekove odlike, ki ga pripeljejo na delovno mesto,
2. aktivnost zaposlenega, način, kako deluje v delovni situaciji, in
3. organizacijski sistem, ki pogojuje delavčeve učinke na delovnem mestu. (Lipičnik 1998, 162)

4.3 Motivacijski zapleti

Motivacijski zapleti se pojavijo takrat, kadar želje, potrebe, vrednote in drugi motivi med sabo niso usklajeni. Motivi si med seboj lahko nasprotujejo. Številni raziskovalci so mnenja, da so

ti zapleti vzrok našim psihičnim problemom in težavam. Odražajo se kot potlačenost psihičnih travm in postanejo vzrok za nezavedno motivacijsko delovanje, pojavi pa se tudi veliko število psihičnih motenj. Med normalne življenjske pojave sodijo frustracije in konflikti, problemi in težave, stresi in krize. Ti nas na neki način spodbujajo, življenje brez njih bi bilo nezanimivo. Ko se ti znaki pojavljajo pre pogosto, nas začnejo obremenjevati do te meje, da lahko govorimo o duševnih obremenitvah. Prikazuje jih preglednica 2. (Kobal in Musek 2009, 260)

Preglednica 2: Glavne oblike motivacijskih obremenitev

Tip obremenitve	Značilnosti
Frustracija	Oviranost motivov in ciljev: zunanje ali notranje ovire preprečujejo, da bi dosegli motivacijski cilj.
Konflikt	Hkratno pojavljanje nasprotujočih si motivov in ciljev (»boj med motivi«).
Stres	Posplošeni psiho-fizični odziv organizma na pojave, ki nas telesno in duševno prizadenejo (stresorje).
Kriza	Hujša in trajnejša psihična obremenitev, pogosto kot posledica večjih življenjskih sprememb in prepečenosti pomembnih življenjskih ciljev.

Vir: Kobal in Musek 2009, 261.

4.4 Padec motivacije

Vodja mora ugotoviti, kateri zaposleni se najbolj odzivajo na pohvalo, kateri napredovanju, denarnim nagradam in kateri na možnost učenja novih stvari. Da zaposleni ne uživajo na delovnem mestu, obstaja veliko razlogov. Cava (2003, 166–171) je izpostavila naslednje.

Prestrog nadzor. Na delovnem mestu bodo zaposleni manj zadovoljni, če ne bodo imeli nobene svobode pri načinu opravljanja delovnih nalog. Če bodo imeli zaposleni več besede, bolj bodo sodelovali. Cava pravi, naj poskušamo ta problem rešiti s pomočjo povratnih informacij. Če kljub temu ne najdemo ustrezne rešitve, bomo morali prositi za premestitev ali izbrati drugo službo.

Nadrejeni svojim delavcem ne priznavajo zaslug. Če delavci ne dobijo nobene pohvale za svoje delo, se ne bodo več trudili in bodo delo opravljali povprečno. Vodje se prevečkrat osredotočajo na stvari, ki niso bile opravljene pravilno pravi Cava (2003, 166-171). Dober vodja zato ve, da mora za dobro opravljeno delo zaposlene pohvaliti, kadar si to zaslužijo. Le takrat bodo delali boljše. Priporočljivo je, da uporabimo povratne informacije, se pravi, da

vodji povemo, kaj nas moti. Morda se le-ta ne zaveda, da z nepohvalo zaposlenim odvzema voljo.

Enolično delo. Nekatera podjetja imajo že vpeljan sistem krožnega opravljanja del, navaja Cava (2003, 166-171). Ta sistem je dober takrat, kadar zaposleni opravljajo približno enake naloge in so v istem plačilnem razredu. Prednost, ki ga prinaša ta sistem, je ta, da so zaposleni seznanjeni z vsemi nalogami. Če je zaposlen kdaj odstoten, ga enostavno zamenja sodelavec. Pri tem delovni postopek ne trpi.

Naslednji razlog, ki ga izpostavlja Cava (2003, 166-171) je *malo priložnosti za preizkus novih zamisli*. Zaposleni so tisti, ki najbolje vedo, kako poteka določeni postopek, zato tudi vedo, kako bi delo lahko še izboljšali. Z zanemarjanem zamisli zaposlenih upade motivacija za delo. Vodja se mora postopoma navaditi novih zamisli. Paziti moramo, da svoje predloge podkrepimo z dejstvi. Pri tem moramo pojasniti, na kakšen način bi znižali stroške, če bi neko stvar naredili na drugačen način.

Brez priložnosti za pridobitev novih znanj in spretnosti. Podjetja vse manj denarja namenjajo izobraževanju svojih kadrov. Vodstvo lahko odkloni, da bo delavca poslalo na izobraževanje, če tega znanja ne bo mogel takoj uporabiti. Pomembno je, da vsak posameznik poskrbi, da bo deležen izobraževanja. S tem bo imel prednost pred ostalimi, ki tega znanja ne bodo imeli pravi Cava (2003, 166-171).

Nejasno opisane delovne naloge ter premalo pohval za dobro opravljeno delo. Delavec bo na delavnem mestu uspešen takrat, ko bo pohvaljen, ustrezno motiviran, vedeti pa mora, kaj se od njega pričakuje. Če v organizaciji uporabljajo uradni sistem razvrstitve del in nalog, potem vedo, da je lahko največ desetina naših nalog izven tega opisa. Zapisati moramo vse naloge, ki jih opravljamo, ter odstotek časa, ki ga porabimo pri posamezni nalogi, navaja Cava (2003, 166-171). Zahteva za ponovno ocenitev naloge bo tako podkrepljena z dejstvi. V primeru, da dobimo zahtevnejše in odgovornejše naloge, imamo pravico zahtevati, da je naše delo višje vrednoteno, kar spet podkrepimo z dejstvi. Velike organizacije imajo večinoma formalne sisteme razvrščanja delovnih mest. V manjših organizacijah pa razvrščanje delovnih mest temelji na zahtevnosti naloge, ki jih delavec na določenem mestu opravlja. Če naloge postanejo zahtevnejše (ali pa preprostejše), se delovno mesto po navadi ponovno ovrednoti.

Razlika med plačo in stopnjo odgovornosti. Če zaposleni za svoje delo ne dobi ustreznega plačila, je prav da pregleda trenutni opis delovnega mesta, vnese popravke, kjer je to potrebno in ga nese nadrejenemu. Pojasniti mu mora, da njegova naloga zahteva veliko več odgovornosti, kot je razvidno iz opisa. Zaposleni mora biti podkrepljen z dejstvi ter znati vse utemeljiti.

Neplačane nadure. Preučiti moramo zakon o delovnih razmerjih. Z delodajalcem smo lahko dogovorjeni, da nam nadure plača ali pa da jih izkoristimo v obliki dopusta. Pri tem moramo podpisati izjavo, da se s takim načinom obračunavanja nadur strinjamo. Cava (2003, 171)

4.5 Načela učinkovitega nagrajevanja

Zaposlene moramo nagrajevati, in to na pravi način. Vedeti moramo, da se bodo dejanja ponovila. Nagrajevati pa moramo tako, da bodo zaposleni zaradi tega še bolj delali in se bolje počutili. Da bi dosežene rezultate lahko učinkoviteje nagrajevali, je treba upoštevati naslednja načela, ki nam jih v nadaljevanju nakazuje Maxwell (2008, 294–300):

Hvaliti javno in zasebno. Preden zaposlene hvalimo javno, jih pohvalimo zasebno, saj s tem pridobimo predvsem na integriteti. Ljudje vedo, da jim ne govorimo prijetnih stvari, da bi z njimi manipulirali. Ko nekoga pohvalimo na samem, si le-ti želijo, da bi bili navzoči tudi drugi in bi to slišali. Če hvalimo najprej osebno in nato javno, se posamezniku izpolni njegovo notranje hrepenenje, da bi to slišali tudi drugi.

Ne samo hvaliti, ponuditi še kaj več. Delo se ne bo izboljšalo, če bomo samo hvalili, ponudili pa nič več. Dober vodja mora dobro skrbeti za ljudi. Znano je, da so tisti, ki so za organizacijo najbolj pomembni, tudi največ plačani. Zaposlene bo odvrnilo od dela, ko bodo ugotovili, da se plačilo, ki so ga opravljali za svoje delo ne ujema z rezultati, ki so jih dosegli z delom, pravi Maxwell (2008, 294-300).

Ne nagrajevati vseh enako. Če si vodja prizadeva, da je uspešen, ne more nagrajevati vseh enako. Za večino vodij to predstavlja velik problem, saj si vsi, tudi vodilni na vrhu prizadevajo, da bi z zaposlenimi ravnali na enak način. Prav je, da se vodja vpraša, ali je pošteno, da nekdo, ki letno doseže dvakrat več prihodkov, za to prejema enako plačilo kot vsi ostali? Ali bi moral posameznik, ki za seboj vleče vso svojo ekipo, prejemati enako plačilo kot tisti, ki ga za posameznik zmeraj krije in nosi njegovo breme? Prav je, da ne, pravi Maxwell (2008, 294–300). Zato moramo hvaliti prizadevanja, nagrajevati pa samo rezultate. Glede na to da se vse, kar nagradimo, tudi opravi, je treba to gledati tudi s tega stališča, da če neprestano hvalimo prizadevanja in to počnemo pri vseh enako, bodo ljudje tako nadaljevali in še naprej trdo delali. Če bodo delali dobro in če bodo to počeli na področjih, na katerih so strokovnjaki, bodo slej ko prej začeli dosegati tudi dobre rezultate. Takrat jih je potrebno tudi finančno nagraditi.

Ponuditi posebne ugodnosti, ne samo plačila. Med posebne ugodnosti štejemo npr. parkirno mesto, proste vstopnice za kakšno prireditev ali za uporabo službenih oblačil. Prav je, da smo pozorni tudi na odnos med samim vodjo in zaposlenimi, saj se le-ti počutijo nagrajene in hvaležne, če jih predstavimo svojim znancem, prijateljem in strokovnjakom, ki bi jim morda lahko koristili. Maxwell (2008, 294–300) tudi omenja, naj si prizadevamo ugodnosti razširiti

na družinske člane zaposlenih, saj so prav oni pogostokrat tisti, ki se žrtvujejo, da je delo opravljeno, še posebej v kriznih časih.

Spodbujati, ko je to mogoče. Ko nam je dana možnost, da nekoga povišamo, in če so vsi dejavniki enaki, povišajmo nekoga, ki je že v organizaciji in si to zasluži, kot pa da pripeljemo nekoga izven organizacije. Najboljša spodbuda je prav tista, ki je ni potrebno pojasnjevati, saj so vsi zaposleni, ki delajo z osebo, ki ji nudimo napredovanje, vsak dan priča njegovi rasti in prizadevanju.

Ne pozabiti, da zmeraj prejemo tisto, kar plačamo. Maxwell (2008, 294–300) pravi, da če želimo pritegniti svoje ljudi in jih obdržati, jim moramo plačati toliko, kolikor so vredni. Nagrade, ki jih vodilni delijo, se uravnesijo z rezultati, ki jih ljudje nudijo v povračilo. Vodilni si vsakič želijo boljše rezultate, saj se s tem izpopolnjuje vizija. Iz tega izvirajo vpliv, dobiček in uspeh organizacije. Zato ima vodja izbiro, in sicer: ali potiska zaposlene naprej, da dajo še več od sebe, ali pa jih naloži z nagradami in počaka, da zaposleni proizvedejo še več. Prav to mora početi vodja: osredotočiti se na tisto, kar lahko dobi. S tem, ko dajete več – dobite sami več in tudi vaši ljudje dobijo več.

Levine (1995, 46) ugotavlja: »Kakor koli delate, nadaljujte! Pokažite ljudem v svojem življenju, da jih spoštujete, da cenite njihovo delo, da so za vas pomembni in da želite, da bi se učili, rasli in razvili svoje sposobnosti. To se imenuje motivacija!«

5 KOMUNICIRANJE

Komunikacija je uspešna tedaj, ko je sporočilo v celoti preneseno. To pomeni, da je pošiljatelj dal jasno sporočilo, prejemnik pa ga je v celoti prejel. Velikokrat se pojavijo tudi motnje, ki zavirajo, da sporočilo ni v celoti preneseno ali pa je popačeno. V nadaljevanju so opisane motnje pri komuniciranju ter načini, kako jih odpravimo.

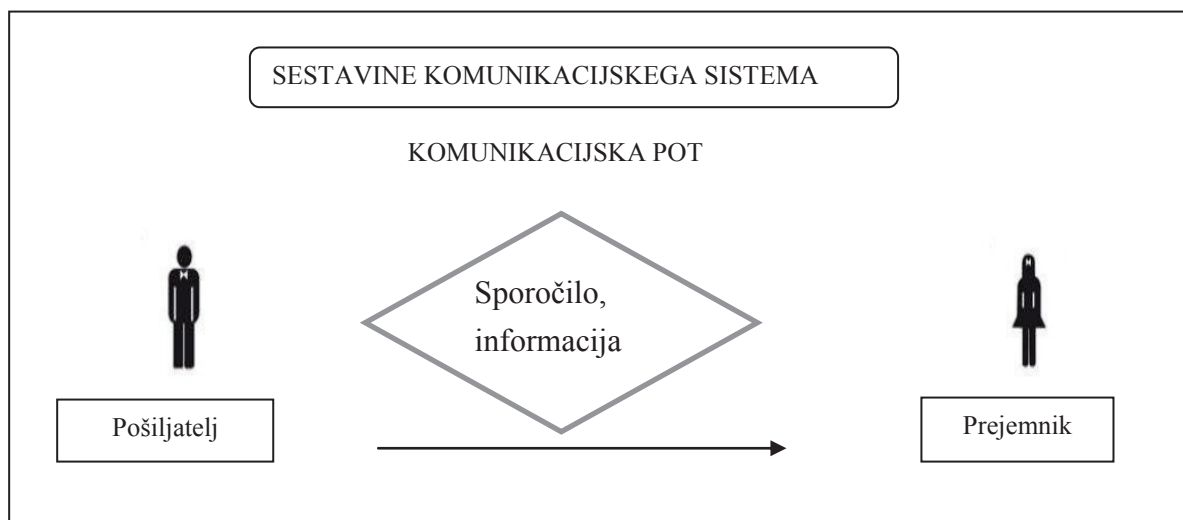
5.1 Komunikacijski sistem

Na sliki 4 je prikaz najbolj preprostega komunikacijskega sistema, ki ga sestavljajo štiri sestavine:

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

Pošiljatelj je oseba, ki sporočilo snuje in oddaja z namenom, da bi pri prejemniku dosegel določen učinek.

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



Slika 4: Sestavine komunikacijskega sistema

Vir: Možina idr. 2004, 51.

Sporočilo vsebuje dejstva, mnenja, želje, kratka informacije, ki jih želi pošiljatelj prenesti prejemniku. Izrazimo ga z besedami, gibi ali drugačnimi znaki, zato ga pogosto imenujemo kar signal. Biti mora razumljivo, jedrnato, brez nepotrebnih fraz in odvečnih besed, da ga prejemnik lažje razume in da ne obremenjuje komunikacijske poti.

Komunikacijska pot je kanal, po katerem potuje sporočilo od pošiljatelja k prejemniku. Lahko gre za neposredne stike med pošiljateljem in prejemnikom, pisma ali gre za prenos s pomočjo raznih tehničnih posrednikov, zlasti telekomunikacijske zveze. Zmogljivost komunikacijskega kanala je omejena za določeno količino informacij. Pomembna je verodostojnost prenosa, saj velikokrat pride do motenj, ki zmanjšujejo učinkovitost prenosa oziroma ovirajo natančen in hiter prenos sporočila. (Možina idr. 2004, 50–52)

5.2 Komunikacijske motnje

Tavčar (2006, 398) pravi, da komunikacija ni vedno uspešna. Pogosto se zgodi, da sporočilo ni preneseno, kot bi moralo biti. V komunikacijskem kanalu se velikokrat pojavijo motnje, ki zavirajo potek sporočila. Posledica tega je, da se informacija izgubi, si jo prejemnik narobe razlaga ali pa zamuja. Lahko pa se enostavno zgodi, da med pošiljateljem in prejemnikom ni empatije – sta si tujca, njune misli in občutki niso uglašeni med seboj. Težave se pojavijo, kadar sporočilo ni jasno oblikovano, če je dvoumno, če se prepletajo bistvene in nebistvene sestavine. Sporočilo je lahko neprimerno kodirano, spremenjeno v obliko, ki slabo prenese prenos ali jo je pri prejemniku težko dekodirati; sem sodijo neurejena, dolgovezna, površna sporočila, pa pisanje namesto risbe, opis namesto vzorca in še kaj. Velikokrat pa se pošiljatelj ne vživi dovolj v prejemnika, njegov način razmišljanja, njegove vrednosti in interese. Tavčar (2006, 398) komunikacijske motnje ločuje v dve skupine, in sicer:

Motnje zaradi nesporazumov (semantične motnje) se pojavijo takrat, kadar prejemniku sporočilo ne pomeni isto kot pošiljatelju, ali prejemnik prejetega sporočila sploh ne dekodira ali pa ga dekodira narobe. Pogosti razlogi so:

- prejemnik za sporočilo sploh nima interesa,
- prejemnik razume sporočilo tako, kot to ustreza njegovim interesom,
- sporočil je preveč, zato prejemnik ne more vseh dekodirati,
- sporočilo je vsebinsko preobsežno,
- prejemnik zaznava druga sporočila v okolju, ki so zanj v tistem trenutku bolj pomembna,
- pri prejemanju sporočila so misli prejemnika drugje, zato ga dojema le delno ali pa sploh ne,

- prejemnika lahko prevzame vpliv pošiljatelja – spoštovanje, strah ali kaj drugega – da ve le zanj, in ne dojema tega kar mu sporoča,
- prejemnik sporočila ne razume enako kot pošiljatelj in mu pripisuje drugačen pomen.

Tem motnjam pogosto botrujejo razlike med jeziki in kulturami udeležencev.

V drugo skupino motenj Tavčar (2006, 398) sodi *motnje zaradi komunikacijske poti* (t. i. šumi) kazijo informacije, ki zamujajo, se izgublajo. Gre za motnje:

- v telekomunikacijah, računalniških povezavah,
- trušč v razgovoru,
- izgubljeno pismo, faks in podobno,
- komunikacijska pot je lahko niz ljudi, ki si predajajo govorno sporočilo – ga prilagajajo svojim interesom, zaznavajo le tisto, kar jim je všeč.

5.3 Obvladovanje motenj v komuniciranju

V komuniciranju se motnjam ne moremo izogniti v celoti, lahko pa jih omejimo na naslednje načine, navaja Tavčar (2002, 277):

- z *enkratnim ali večkratnim ponavljanjem sporočila*: pošiljatelj lahko sporočilo prenese z večjo količino informacij brez ponavljanja, z manjšo količino informacij in ga večkrat ponovi ali pa izbere srednjo pot med obema skrajnostma;

- z *vzporednim sporočanjem* z več mediji po več komunikacijskih kanalih – takšno sporočanje je sicer zahtevnejše in dražje, je pa zato bolj učinkovito in uspešno, saj prejemnik taka sporočila bolje dojame in si jih bolj zapomni;

- z *izogibanjem preobremenjenosti informacij*, kar ima pri udeležencih različne odzive, kot so izpustitev informacij (zaradi pozabljivosti nekaterih inf. ne prenesemo), napake (napačno prenesene informacije), zadrževanje (pri največji obremenjenosti zadržujemo inf. za kasnejšo uporabo), rešetanje (nekatero inf. zadržimo ali preskočimo ter damo prednost drugim), uporabo različnih oz. paralelnih kanalov za komuniciranje in izmikanje komuniciranju;

- s *povratno informacijo*, s katero dobimo takojšnjo potrditev o razumljivosti prejete informacije, saj sprotno odpravlja motnje ter zagotavlja obojestransko razumevanje;

- z *odbiranjem sporočila*, ko omejujemo številnost in obseg sporočila; pošiljatelj odbira sporočila, da prepreči obremenitve oddajnika in sprejemnika ter komunikacijske poti, prejemnik pa odbira sporočila tako, da prejme le tista, ki se mu zdijo pomembna;

- s šifriranjem sporočil, da preprečujemo dostop do sporočila prejemnikom, ki jim sporočilo ni namenjeno; ta način porablja čas in povečuje stroške (Tavčar 2002, 277).

5.4 Napotki za izboljšanje komunikacije pri članih v timu

Spodnje napotke je priporočilo ameriško združenje managerjev za izboljšanje komunikacije pri članih v timu (v Možina idr. 1994, 574–575):

Razjasniti si misli pred komuniciranjem. Preden pošljemo sporočilo, moramo analizirati problem. Velikokrat se zgodi, da je komunikacija neuspešna prav zaradi nenačrtovanega sporočila. Del dobrega planiranja sporočila je upoštevanje ciljev in stališč tistih, ki bodo sporočilo prejeli.

Premisliti o pravem namenu komunikacije. Preden naslovnik prejme sporočilo, moramo premisliti, kaj bi z njim dosegli: ali želimo pridobiti povratno informacijo, ali prenesti odločitev, ali koga o čem prepričati.

Upoštevati položaj, v katerem poteka komunikacija. Pomen in namen sporočila se ne sporočata samo z besedami, zato je komuniciranje z nekom nekje drugje težje, kakor iz oči v oči.

Posvetovati se z drugimi pri planiranju komunikacije, če je potrebno. Spodbujati moramo udeležbo tistih poslušalcev, na katere bo komunikacija vplivala.

Premisliti o neverbalnih sporočilih, ki jih pošiljamo. Sprejemnik bo pri sprejemanju sporočila pozoren tudi na druge neverbalne znake, med katere sodijo barva glasu, mimika, očesni kontakt, osebni videz in fizično okolje. Vse to vpliva na komunikacijski proces.

Izkoristiti priložnost, da sprejemniku sporočimo nekaj takega, kar mu lahko koristi. Če se oddajnik postavi v nasprotni položaj, bo bolj jasno oblikoval sporočilo, saj ima velikokrat priložnost, da upošteva interese in potrebe poslušalca. Le uspešni komunikatorji zares poskušajo videti svoje sporočilo s poslušalčevega vidika.

Zasledovati in preverjati komunikacijo. Da je komunikacija uspešna, moramo svojim sporočilom slediti, prejemnika pa prositi za povratno informacijo, saj ne moremo v naprej vedeti, da je prejemnik naše sporočilo dodobra razumel.

Prepričati se, da dejanja podpirajo sporočilo. Najbolj uspešna komunikacija ni to, kar rečemo, ampak to, kar storimo. Dejanja govorijo glasneje kakor besede. (Možina idr. 1994, 574–575)

6 RAZISKAVA

Raziskavo diplomske naloge smo izvedli z anketnim vprašalnikom (Priloga 1). Namen raziskave je ugotoviti delovanje vodje v timu, ki je uspešen takrat, kadar je delovanje tima nemoteno. To je pa takrat, kadar med vodjo in zaposlenimi poteka dobra komunikacija in ko so zaposleni nagrajani ali pa ustrezno motivirani za opravljeno delo. Raziskavo smo izvedli v podjetju Si.mobil.

6.1 Metodologija raziskave

Pri izdelavi empiričnega dela smo si pomagali z metodo anketiranja, ki smo jo izvedli med prodajalci, zaposlenimi v podjetju Si.mobil. Razposlana je bila s strani predstavnice podjetja na vse Si.mobilove poslovalnice. Št. zaposlenih prodajalcev v podjetju Si.mobil je 48. Ta se je zaradi nesodelovanja vseh zmanjšal na 21 zaposlenih, kar ni oviralo izvedbo raziskave in smo kljub temu dobili natančno izpolnjene ankete. Anketa je vsebovala 18 vprašanj, ki so zajemala timsko delo, delo vodje, motiviranost in komunikacijo v timu. Anketa je vsebovala vprašanja odprtega in zaprtega tipa.

6.2 Rezultati raziskave

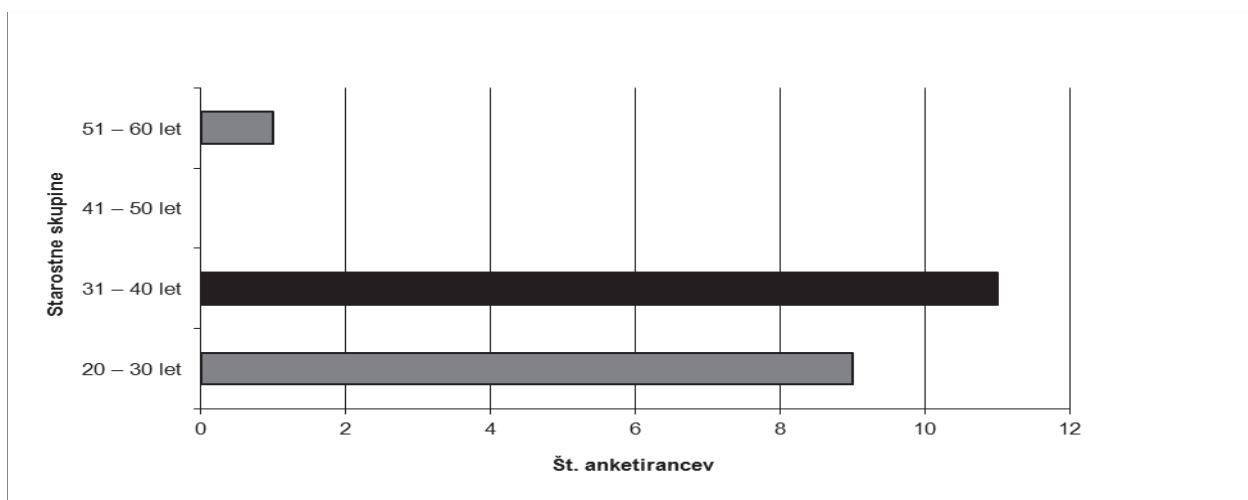
V nadaljevanju so rezultati ankete predstavljeni grafično zaradi boljšega razumevanja. Pri vprašanjih z velikim številom podatkov pa smo izračunali povprečje.

Spol anketirancev

Na anketo je odgovorilo 21 ljudi, od tega je bilo 57 % žensk (12 anketirancev) in 43 % moških (9 anketirancev).

Starostna struktura

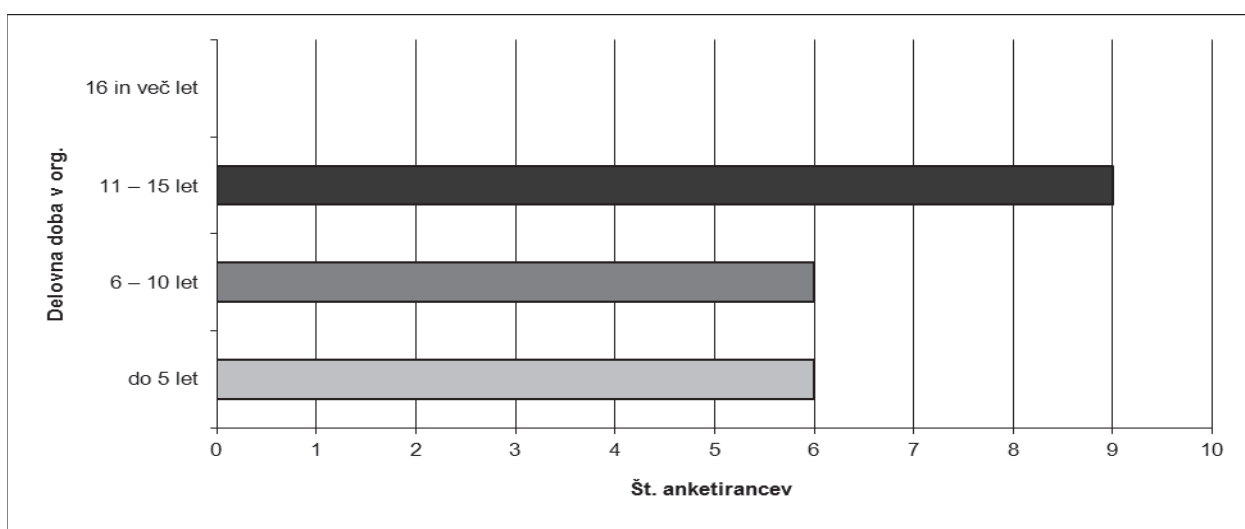
Slika 5 prikazuje vzorec anketirancev glede na starost. Največ anketirancev spada v skupino od 31 do 40 let (11 anketirancev), kar predstavlja 52 %, sledi ji skupina 20–30 let (9 anketirancev), kar predstavlja 43 %, ter nazadnje skupina od 51 do 60 let (1 anketiranec), kar predstavlja 5 %. V razredu 41–50 let ni bilo anketirancev.



Slika 5: Anketiranci po starostnih skupinah

Delovna doba v organizaciji

Slika 6 prikazuje delovno dobo v organizaciji. 29 % anketirancev dela v organizaciji do 5 let (6 anketirancev), isti odstotek dela v organizaciji 6–10 let (6 anketirancev), medtem ko 43 % anketirancev dela v organizaciji 11–15 let (9 anketirancev). V razredu 16 in več ni bilo anketirancev.

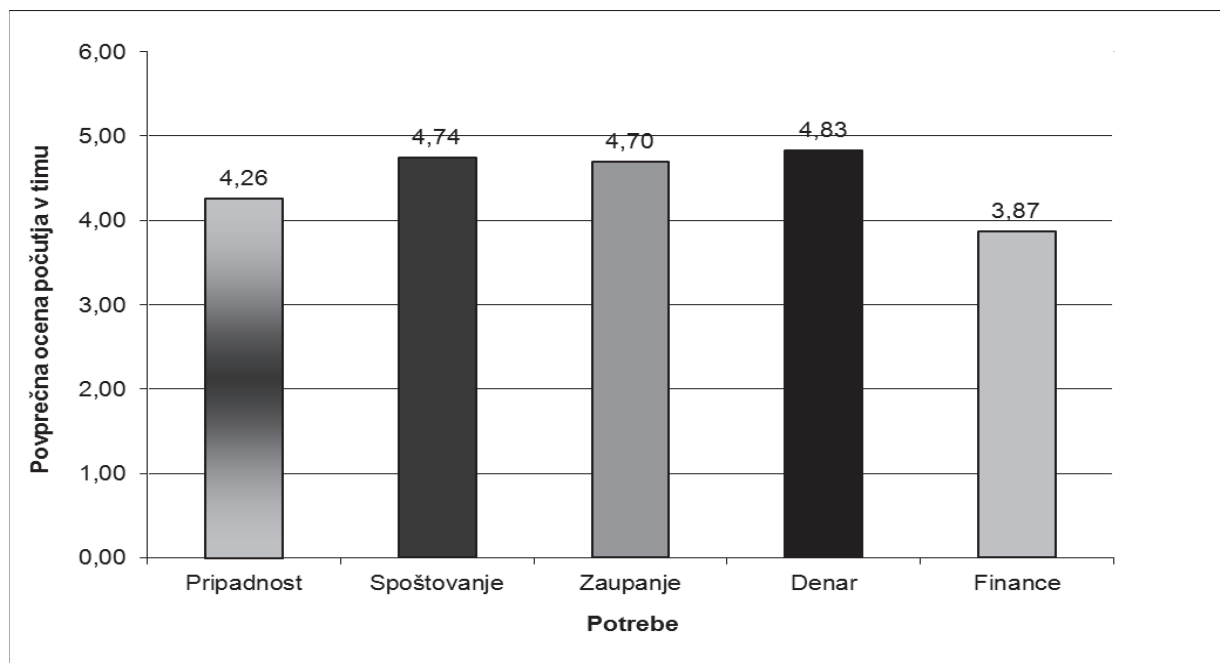


Slika 6: Anketiranci glede na delovno dobo v organizaciji

Najpomembnejše potrebe zaposlenih, da se ti dobro počutijo v timu

Pri tem raziskovalnem vprašanju nas je zanimalo, katere so najpomembnejše potrebe zaposlenih, da se le-ti dobro počutijo v timu. Anketiranci so jih morali razvrstiti od 1 –

najmanj pomembno, 2 – ni pomembno, 3 – niti pomembno niti nepomembno, 4 – je pomembno do 5 – najbolj pomembno. Izbirali so med petimi potrebami (slika 8), kjer smo izračunali povprečje za vsako potrebo posebej. 21 anketiranim je v povprečju najbolj pomembno zaupanje (4,81), pomembno spoštovanje (4,67), »niti – niti« pripadnost (4,67), ni pomembna varnost (4,24), najmanj pa so jim pomembne finance (3,86).



Slika 7: Najpomembnejše potrebe zaposlenih da se dobro počutijo v timu

Prednosti delovanja v timu

Pri tem vprašanju so anketiranci napisali lastne odgovore na vprašanje, katere so po vašem mnenju prednosti delovanja v timu. Med najpogostejšimi odgovori so bili:

- dobro medsebojno razumevanje, naklonjenost, pripravljenost pomagati,
- odprta komunikacija, več znanja, boljša energija, hitro učenje,
- delitev dela pri iskanju rešitev, več glav več ve, pomoč pri večjih izvedbah, možnost medsebojnega izobraževanja,
- drug drugega se lahko motivira, čredni nagon (skupaj do cilja), hitrejša izvedba nalog,
- delitev dela glede na kompetence posameznika, lažje razporejanje ciljev, različni ljudje prinesejo s seboj večji spekter prednosti (nekdo je močan na enem področju, drugi na drugem ipd),
- mešanje energij, druženje in podpora.

Slabosti delovanja v timu

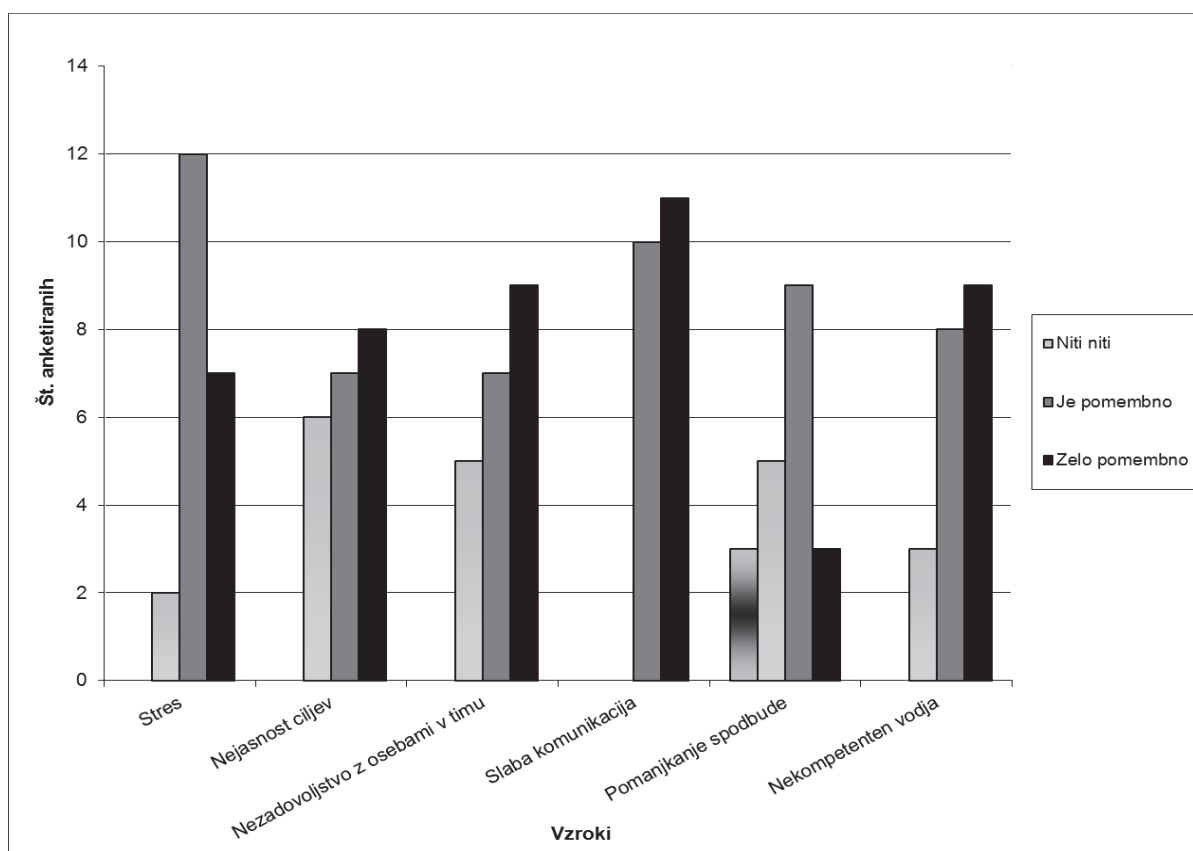
Anketiranci so napisali lastne odgovore na vprašanje, Katere so po vašem mnenju slabosti delovanja v timu. Med najpogostejšimi odgovori so bili:

- več konfliktov, potrebno nenehno medsebojno usklajevanje,
- daljši postopki zaradi usklajevanj, nevhvaležnost, opravljanje, težje dogovarjanje o ciljih,
- možnost medsebojnih nesoglasij, tekmovalnost, neenakost,
- egoizem posameznikov, nezmožnost poenotenja,
- nekolegionalnost, prelaganje del na drugega, neorganiziranost,
- vplivanje slabe volje posameznik na celotno ekipo, neenako razmišljanje, nekorektnost,
- prevlada močnih oseb, zaradi katerih šibkejši ne pridejo do izraza,
- kolektivna odgovornost, posamezniki se lažje »skrijejo« v skupini.

Najpogostejši razlogi za konflikt v timu

Slika 8 prikazuje najpogostejše razloge za konflikt v timu. Med anketiranci jih 12 (57 %) meni, da je stres pomemben, 7 anketirancev (33 %) meni, da je stres zelo pomemben, ter 2 anketiranca (10 %) da »niti – niti«. Za nejasnost ciljev 8 anketirancev (38 %) meni, da je zelo

pomembno, 7 anketirancev (33 %), da je pomembno, 6 anketirancev pa (29 %) pa nekje vmes. Pri nezadovoljstvu v timu jih 9 (43 %) meni, da je zelo pomembno, 7 (33 %), da je pomembno, in 5 (24 %), da »niti – niti«. Za slabo komunikacijo 11 anketiranih (52 %) meni, da je zelo pomembna, desetim anketiranim (48 %) pa je pomembna. Sledi pomanjkanje spodbude, kjer jih 9 (43 %) meni, da je zelo pomembna, 5 (24 %) jih meni, da je pomembna, 3 (14 %) so izbrali srednjo možnost, isto število, da ni pomembna. Za zadnji vzrok – nekompetenten vodja – pa se je 9 anketirancev (43 %) odločilo, da je zelo pomemben, 8 (38 %) je izrazilo mnenje, da je pomemben, 3 (14 %) pa menijo, da »niti – niti«. Iz dobljenih rezultatov je razvidno, da je slaba komunikacija med najpogostejšimi vzroki za konflikt v timu.



Slika 8: Najpogostejši vzrok za konflikt v timu

Kaj bi v prihodnosti želeli izboljšati na delovnem mestu?

Na to vprašanje so anketiranci podali naslednje odgovore:

- odnose s sodelavci, več druženja, komunikacijo med zaposlenimi (večkrat pokomentirati trenutno situacijo in aktivnosti, zaposlenim je potrebno večkrat razložiti zakaj je nekaj treba narediti drugače, hitreje, bolje itd.),
- več dogodkov »timbuildinga«, psiholoških delavnic,

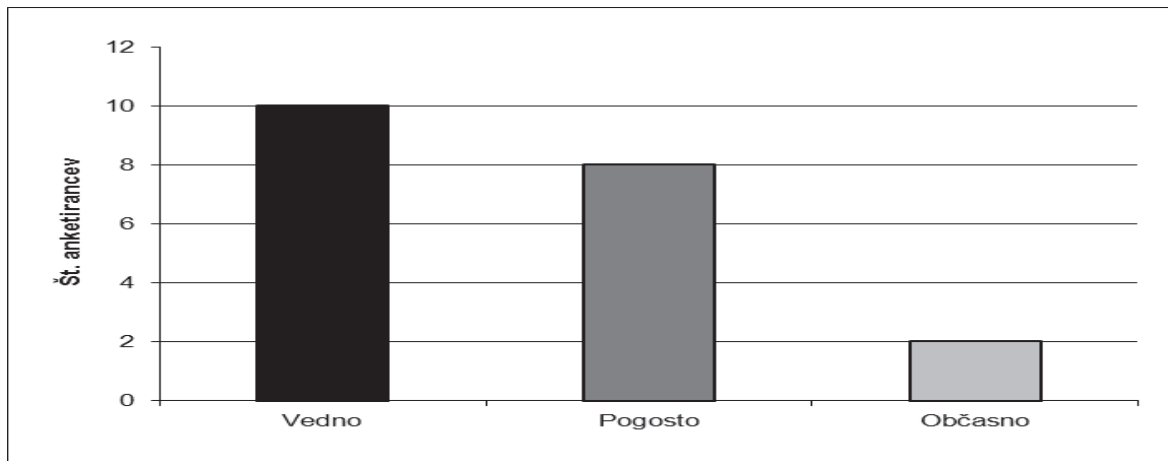
- finance, več spoštovanja do dela študentov,
- večja informiranost, specializacija delovnega mesta, pravočasen ukrep vodje, da za skupno dobro vseh prepozna in pravočasno odstrani osebo, ki ovira vse.

Ali vas vodja dovolj spodbuja za delo?

Na odgovor na vprašanje, Ali vas vodja dovolj spodbuja k delu, je 20 zaposlenih (95 %) odgovorilo z DA in 1 zaposlen (5 %) z NE.

Zna vodja prisluhniti vašim težavam

Na sliki 9 je prikaz odgovorov na vprašanje, ali na vodja prisluhniti težavam zaposlenih; nanj je 10 anketirancev odgovorilo z vedno (48 %), 8 anketirancev s pogosto (38 %) ter 2 anketiranca z občasno (10 %). Na redko ali nikoli ni bilo odgovora.



Slika 9: Zna vodja prisluhniti vašim težavam

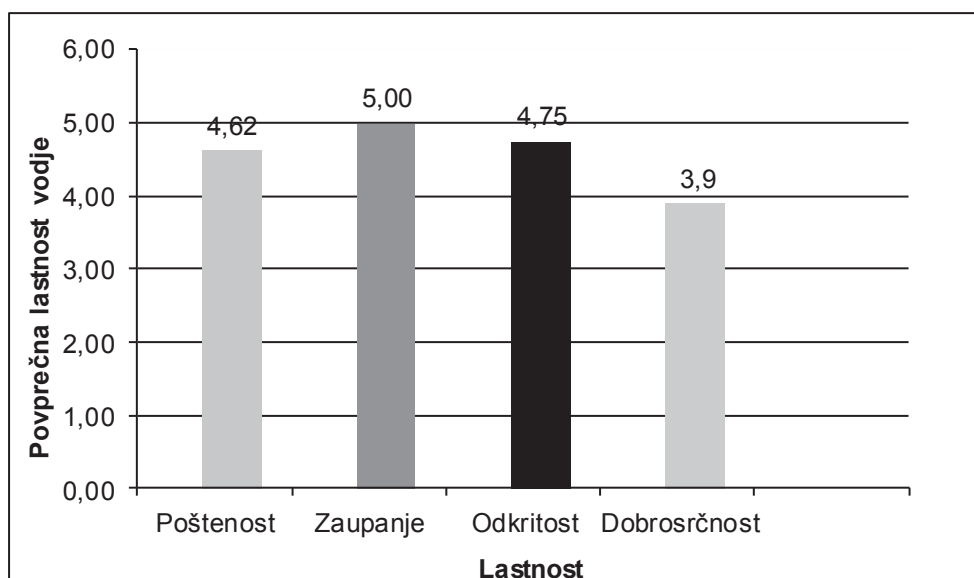
Način reševanja težav

Na vprašanje o tem, na kakšen način se lotijo reševanja težav, so anketiranci podali naslednje odgovore:

- direktni pogovor (pristop do vodje, izpostavitve težave, da bi našli skupno pot),
- reševanje z dogovorom, delitvijo dela,
- vodja spodbudi pogovor ter predstavi težavo, nato člani predlagajo rešitev,
- iskanje vzroka za nastalo nevšečnost, argumentacija ter iskanje skupne rešitev ter oblikovanje akcijskega plana.

Najpomembnejše lastnosti, ki odlikujejo dobro vodjo

Slika 10 prikazuje najpomembnejše lastnosti, ki odlikujejo dobrega vodjo. Izmed dobljenih odgovorov anketirancev, od skupno 21, smo za ponazoritev lastnosti, ki odlikujejo dobrega vodjo, izračunali povprečje za vsako lastnost posebej. Anketiranci so lastnosti razvrščali z 1 – najmanj pomembna, 2 – ni pomembna, 3 – »niti – niti«, 4 – je pomembna, 5 – najbolj pomembna. Za anketirance je bilo najpomembnejše zaupanje (5,00), pomembna jim je bila odkritost (4,75), srednjo vrednost je zavzela poštenost (4,62), kot najmanj pomembno pa se je izkazala dobrosrčnost (3,90).



Slika 10: Najpomembnejše lastnosti, ki odlikujejo dobro vodjo

Najpomembnejša naloga vodje

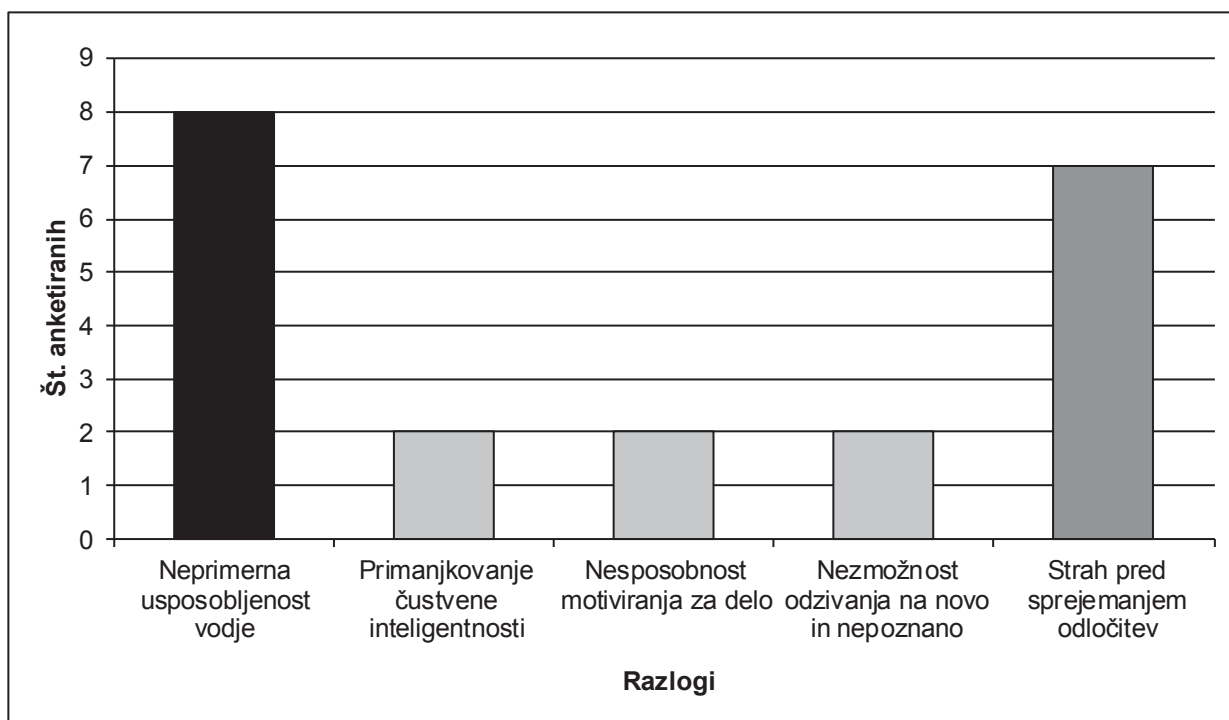
Na vprašanje, katera je najpomembnejša naloga vodje, 11 anketiranih (52 %) meni, da obravnavanje vseh sodelavcev enako, 10 anketiranih (48 %) pa, da si mora vzeti čas, da pojasni zaposlenim, kako naj delajo, ter razloži pravila in postopke, ki jih morajo upoštevati pri delu.

Preglednica 3: Najpomembnejša naloga vodje

Naloge vodje	Število zaposlenih	Število zaposlenih (%)
Vzeti si mora čas, da pojasni zaposlenim, kako naj delajo, ter razloži pravila in postopke, ki jih morajo upoštevati pri delu.	10	48 %
Obveščanje sodelavcev o opravljenih delih.	0	0 %
Pomoč pri izvajanju naloge.	0	0 %
Vzdrževanje prijateljskih odnosov v skupini.	0	0 %
Obravnavanje vseh sodelavcev enako.	11	52 %
Skrb za dobro počutje sodelavcev.	0	0 %
Skupaj	21	100 %

Razlogi, da vodja ni uspešen pri svojem delu

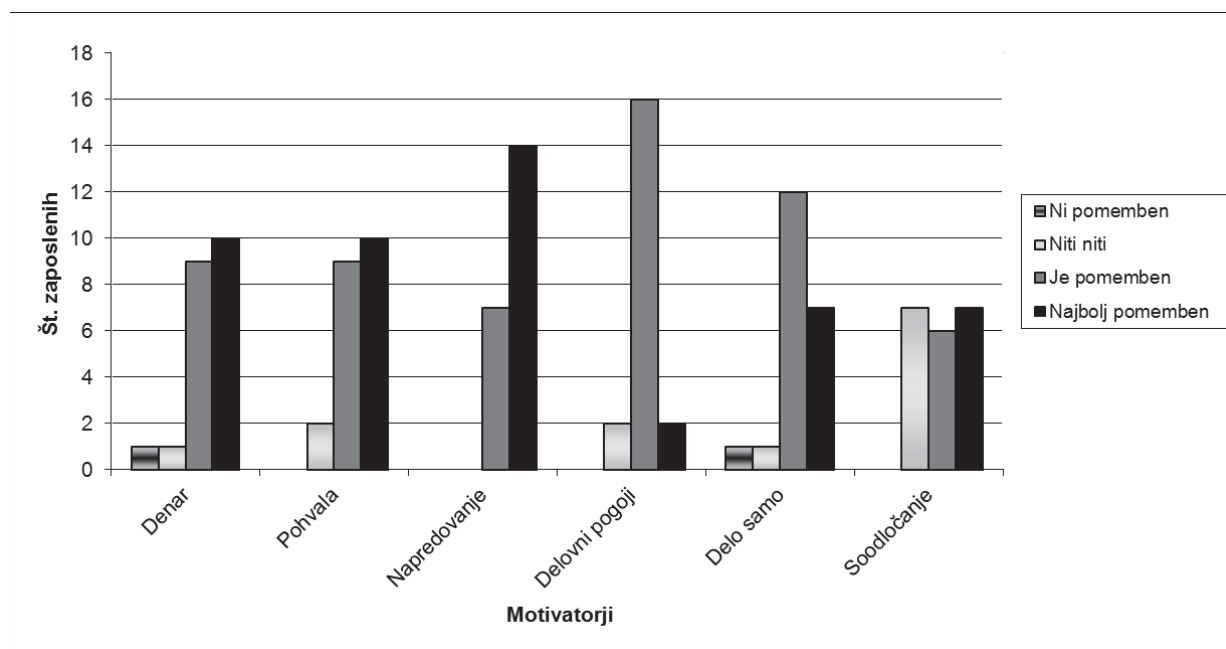
Spodnja slika (slika 11) prikazuje glavne razloge, da vodja ni uspešen pri svojem delu. Anketiranci so največji pomen dali neprimerni usposobljenosti vodje – 8 anketirancev, tj. 38 %, nato strahu pred sprejemanjem odločitev – 7 anketirancev, tj. 33 %. Za ostale tri razloge: primanjkovanje čustvene inteligence, nesposobnost motiviranja za delo ter nezmožnost odzivanja na novo in nepoznano sta odgovorila po dva anketiranca, kar za vsakega predstavlja 10 %.



Slika 11: Razlogi da vodja ni uspešen pri svojem delu

Kaj vas pri delu najbolj motivira?

Slika 12 prikazuje odgovore na vprašanje, kaj zaposlene pri delu najbolj motivira. Iz grafa je razvidno, da je denar najbolj pomemben 10 anketirancem (48 %), je pomemben 9 anketirancem (43 %), niti eno niti drugo 1 anketiranemu (5 %) ter enemu ni pomemben (5 %). Pohvala je najbolj pomembna 10 anketirancem (48 %), pomembna je 9 (43 %), dvema pa pohvala niti ni pomembna niti nepomembna (10 %). 14 anketiranim je zelo pomembno napredovanje (67 %), medtem ko je 7 napredovanje pomembno (33 %). Delovni pogoji so najbolj pomembni dvema anketiranima (10 %), pomembni so 16 anketiranim (76 %), ter »niti – niti« 2 (10 %). Delo samo je najbolj pomembno 7 anketiranim (33 %), pomembno je 12 anketiranim (57 %), srednjo možnost je izbral 1 (5 %), prav toliko, da ni pomembno (5 %). Soodločanje je najbolj pomembno 7 anketiranim (33 %), pomembno je 6 anketiranim (29 %), sedem jih je izbralo srednjo možnost(33 %). Iz grafa je tako razvidno, da so anketirancem najbolj pomembni delovni pogoji ter delo samo.



Slika 12: Kaj vas pri delu najbolj motivira?

Komunikacijske sposobnosti anketirancev

V spodnji preglednici so našteje trditve, ki se nanašajo na komunikacijske sposobnosti anketirancev (kako ste sposobni poslušati in kako ste spretni v izražanju). Iz tabele je razvidno, da se anketirani prav radi ne izpostavljajo, saj se jih kar 13 (62 %) ne strinja s tem, da se nagibajo k temu, da bi govorili več kot drugi. 4 (19 %) se sploh ne strinjajo, 3 (14 %) se strinjajo ter 1 (5 %) ne ve. 15 (71 %) anketiranih se strinja, da poskušajo govoriti počasneje in bolj razločno, če se jim zdi, da jih sogovornik ne razume, 4 (19 %) ne vedo, 1 (5 %) se ne strinja ter prav tako se 1 (5 %) sploh ne strinja. Več kot polovica se jih ne strinja s trditvijo, da včasih pozabijo, da imajo nekatere besede različne pomene 11 (52 %) anketiranih, 7 (33 %) se

s to trditvijo strinja, 2 (10 %) se ne strinjata ter 1 (5 %) ne ve. Od tega jih kar 18 (86 %) pazi, da medtem ko govorijo, ne prihaja do motenj, 2 (10 %) ne veda ter 1 (5 %) se s tem ne strinja. Skoraj vsi, 19 (90 %) anketiranih, se prepričajo, da so razumeli povedano, 2 (10 %) ne veda, ter 1 (5 %) se ne strinja. S trditvijo Preden posredujem povratne informacije, se prepričam, ali sem razumel povedano se strinja 19 (90 %) anketiranih, 1 (5 %) ne ve ter 1 (5 %) se ne strinja. Da je govorica telesa zelo pomembna, se strinja 19 anketiranih (90 %), 2 (10 %) se ne strinjata. 20 (95 %) anketiranih se strinja s tem, da prosi za obrazložitev, če česa ne razumejo, 1 (5 %) se ne strinja. Od tega se jih 9 (43 %) ne strinja s trditvijo, da tuje izraze uporablja samo takrat, kadar govori s strokovnjaki, 7 (33 %) se s tem strinja, 3 (14 %) ne vedo, 2 (10 %) pa se sploh ne strinjata.

Preglednica 4: Komunikacijske sposobnosti anketirancev

	Se strinjam	Ne vem	Se ne strinjam	Sploh se ne strinjam
Nagibam se k temu, da govorim več kot drugi.	3 (14 %)	1 (5 %)	13 (62 %)	4 (19 %)
Včasih pozabljam, da imajo nekatere besede različne pomene.	7 (33 %)	1 (5 %)	11 (52 %)	2 (10 %)
Ko govorim, pazim da ne prihaja do motenj.	18 (86 %)	2 (10 %)	1 (5 %)	0
Preden posredujem povratne informacije, se prepričam, ali sem razumel/-a povedano.	19 (90 %)	1 (5 %)	1 (5 %)	0
Govorica telesa je zelo pomembna.	19 (90 %)	0	2 (10 %)	0
Če česa ne razumem, prosim za obrazložitev.	20 (95 %)	0	1 (5 %)	0

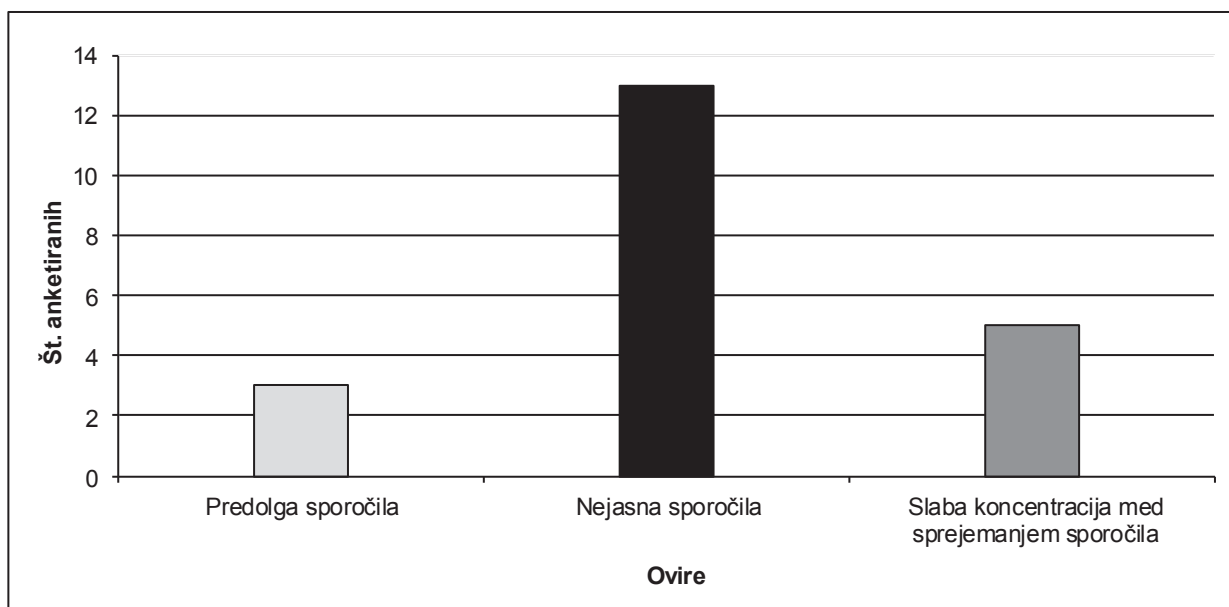
Zakaj največkrat pride do slabe komunikacije?

Na vprašanje, zakaj največkrat pride do slabe komunikacije, so anketiranci podali odgovore, da zaradi:

- nerazumevanja, odkritosti in nejasnosti navodil (slaba razlaga nadrejenega, vsak si sporočilo razlaga po svoje, nezmožnost poslovne empatije),
- premalo pogovora ter pomanjkanja informacij,
- različnih karakterjev zaposlenih,
- stresnega dela,
- prehitre izmenjave informacij zaradi časovne stiske (posamezniki se v zadeve ne poglobijo dovolj, saj se od njih zahteva, da je delo čim prej narejeno),
- nerazumevanje tematike, primanjkovanja čustvene inteligence ter neusposobljenosti nadrejenih,
- nepreverjenosti informacij ter nezainteresiranosti.

Ovire, ki se pojavijo pri komuniciranju s sodelavci

Na sliki 15 so prikazane ovire, ki se največkrat pojavijo pri komuniciranju s sodelavci. 13 anketiranih (62 %) meni, da so za slabo komunikacijo odgovorna nejasna sporočila, 5 anketiranih (24 %) meni, da je kriva slaba koncentracija med sprejemanjem sporočila, 3 anketirani (14 %) pa trdijo, da so kriva predolga sporočila.



Slika 13: Ovire, ki se pojavijo pri komuniciranju s sodelavci

Predlogi za izboljšavo komunikacije in motiviranosti v timu

V zaključku anketnega vprašalnika smo zaposlene prosili, da nam zaupajo, kakšni bi bili njihovi predlogi za izboljšavo komunikacije in motiviranosti v timu:

- redni sestanki, na katerih bi zaposleni videli, kako dosegajo zastavljene cilje, in primerna pohvala ali nagrada,
- sprotne in iskrene diskusije, jasna pravila in navodila dela, sprotno konstruktivno reševanje problemov,
- jasna določitev vlog in nalog tima ter boljša razporeditev dela ter stimulacija opravljenega dela,
- enakopravna obravnava vsakega člana tima, tudi tistih, ki so manj v ospredju,
- več zaupanja in razumevanje, da niso vsi delavci enaki – individualni pristop je ključ do motivacije zaposlenega,
- več »timbuildinga«, sodelovanja med seboj ter druženja,
- odprtost vodje, da prisluhne našim predlogom (brez dodatnih sestankov),
- sprememba določenih postopkov, ki so pomembni za zadovoljstvo strank, ter da vsi sektorji delajo z istim ciljem (za stranke), ne ločeno.

7 SKLEP

Na delovnem mestu se srečujemo z novimi ljudmi, ki imajo različne interese in različne osebnosti. Da tudi sami postanemo uspešen del tega okolja, nas mora voditi nekdo, ki je že izkušen. Z njegove strani moramo začutiti zaupanje in pripadnost.

Ko se naučimo dela, novih pogojev ter sodelovanja v timu, dela, ki je iz dneva v dan bolj ali manj enak, potrebujemo neko dodatno spodbudo, ki nam poveča občutek zadovoljstva na delovnem mestu. Pri tem ne smemo pozabiti na odnos s sodelavci, ki je v veliki meri odvisen od »našega jezika«. Kaj govorimo, kako to povemo, kako se pri tem držimo, že vse to izda sogovorniku sporočilo, ki mu ga mislimo posredovati.

V teoretičnem delu diplomske naloge smo opredelili ugotovitve in stališča različnih avtorjev o tem, kdo je primeren za voditelja in kakšne lastnosti mora imeti. Na osnovi rezultatov raziskave smo ugotovili prednosti in slabosti zaposlenih pri timskem delu, ugotovili smo, da je najpogostejši vzrok za konflikt v timu predvsem slaba komunikacija. S tem se strinja 11 zaposlenih, kar predstavlja 52%. Kot največjo oviro, ki se pojavi pri komuniciranju so zaposleni izpostavili nejasna sporočila, za kar se je odločilo 13 zaposlenih (62%). Ugotovili smo, da je med vodjo ter zaposlenimi sodelovanje dobro, da ima vodja veliko vlogo pri spodbujanju zaposlenih pri delu, s čimer se strinja kar 20 zaposlenih (95%). Zaposleni čutijo, da vodji lahko zaupajo ter da je do njih odkrit. Dandanes imajo vsa uspešna podjetja prepoznavne voditelje. Temelj učinkovitega vodenja je zaupanje, kar je pokazala tudi raziskava v našem podjetju, saj je od skupno 21 zaposlenim v povprečju najbolj pomembno prav zaupanje. Veliko jim pomeni, da so obravnavani enakopravno, saj je 11 (52%) zaposlenih mnenja, da je to tudi najpomembnejša naloga vodje, ter da za dobro opravljeno delo dobijo nagrado. Zanimivo je predvsem spoznanje, da denar za zaposlene ne predstavlja največjega motivacijskega orodja. 16 zaposlenim (76%) so pomembni delovni pogoji, sledi jim napredovanje s 14 zaposlenimi (67%).

Za izboljšanje stanja v podjetju bi bilo potrebno uvesti spremembe na področju komunikacije z zaposlenimi, kjer bi pravi čas prišli do novih ugotovitev ter pravočasnega reševanja težav. Na delu samem bi lahko uvedli sistematizacijo delovnega mesta, razne psihološke delavnice, izven delovnega časa pa skupna oz. družabna srečanja, razne delavnice itd.

Diplomsko delo zaključujem z mislimi Maxwella (2003, 211), ki pravi: »Če delate skupaj, pomeni, da skupaj tudi zmagujete. Vendar pa nobena ekipa ne dela skupaj, če ne komunicira. Potrebna je interakcija, ki povečuje akcijo. Tako pač je.«

LITERATURA

- Adizes, Ichak, Stane Možina, Zoran Milivojević, Ivan Svetlik in Milan Terpin. 1996. *Človeku prijazno in uspešno vodenje*. 1. natis. – Ljubljana: Panta Rhei – Sineza.
- Branden, Nathaniel. 2000. *Samozavestno vodenje*. Ljubljana: Inštitut za razvijanje osebne kakovosti.
- Cava, Roberta. 2003. *Kako se sporazumevati s težavnimi ljudmi*. Maribor: Založba GANEŠ.
- Clemmer, Jim. 2008. *Učinkoviti vodja: brezčasna načela osebnega, poklicnega in družinskega uspeha*. Ljubljana: Tuma.
- Heller, Robert in Tim Hindle. 2001. *Veliki poslovni priročnik*. Ljubljana: Mladinska knjiga.
- Kobal, Darja G. in Janek Musek. 2009. *Perspektive motivacije*. Ljubljana: Narodna in univerzitetna knjižnica.
- Kovač, Jure, Janet Mayer in Manca Jesenko. 2004. *Stili in značilnosti uspešnega vodenja*. Kranj: Moderna organizacija.
- Levine, Stuart R. 1995. *Kako uspešno vodimo ljudi*. Ljubljana: Mladinska knjiga.
- Lipičnik, Bogdan. 1998. *Ravnanje z ljudmi pri delu (Human Resources Management)*. Ljubljana: Gospodarski vestnik, 1998.
- Maddux, Robert B. 1992. *Oblikovanje teama*. Ljubljana: Mladinska knjiga.
- Maxwell, John C. 2003. *17 nespornih zakonov o skupinskem delu*. Ljubljana: Lisac & Lisac.
- Maxwell, John C. 2008. *360⁰(Tristošestdeset) vodja – razvijanje vašega vpliva od kjerkoli znotraj posamezne organizacije*. Ljubljana: Lisac & Lisac.
- Možina, Stane, Bogdan Kavčič, Mitja Tavčar, Danijel Pučko, Štefan Ivanko, Bogdan Lipičnik, Jože Gričar, Leon Repovž, Andrej Vizjak, Aleš Vahčič, Veljko Rus in Rado Bohinc. 1994. *Management*. Radovljica: Didakta.
- Možina, Stane, Mitja I. Tavčar, Nada Zupan in Ana Nuša Knežević. 2004. *Poslovno komuniciranje: evropske razsežnosti*. Maribor: Obzorja.
- Račnik, Marjan. 2010. *Postani najboljši vodja*. Štore: Samozal. M. Račnik
- Tavčar, Mitja I. 2002. *Strateški management*. Koper: Visoka šola za management; v Mariobru: Ekonomska-poslovna fakulteta, Inštitut za razvoj managementa, (Izola : Bori)
- Tavčar, Mitja I. 2006. *Management in organizacija*. Koper: Univerza na Primorskem, Fakulteta za Management.
- Zupan, Nada in Robert Kaše. 2003. *Organizacija podjetja*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.

PRILOGE

Priloga 1 Anketni vprašalnik

ANKETNI VPRAŠALNIK O VLOGI VODJE V TIMU TER KOMUNIKACIJI IN
MOTIVIRANOSTI V ORGANIZACIJI

Spoštovani!

Sem Maja Rutar, študentka Fakultete za management v Kopru. Da uspešno zaključim še zadnjo obveznost, bi vas prosila, da si vzamete 5 minut časa in mi s tem pomagate pri obravnavi zaključne naloge z naslovom VLOGA VODJE V TIMU – KOMUNIKACIJA IN MOTIVIRANOST V ORGANIZACIJI. Vprašalnik je anonimen, odgovori so izključno samo za mojo uporabo. Za vaše odgovore se Vam že vnaprej najlepše zahvaljujem.

Maja Rutar

1. Spol

- a) moški
- b) ženska

2. Starost

- a) 20–30 let
- b) 31–40 let
- c) 41–50 let
- d) 51–60 let

3. Delovna doba v organizaciji:

- a) do 5 let
- b) 6–10 let
- c) 11–15 let
- d) 16 in več let

4. Katere so za vas najpomembnejše potrebe, da se dobro počutite v timu? (Razvrstite po pomembnosti od 1 – najmanj pomemben do 5 – najbolj pomemben.)

- ___ Varnost
- ___ Spoštovanje
- ___ Pripadnost
- ___ Zaupanje
- ___ Finance

Priloga 1

5. Katere so po vašem mnenju prednosti delovanja v timu? (Prosim, navedite vsaj 3.)

6. Katere so po vašem mnenju slabosti delovanja v timu? (Prosim, navedite vsaj 3.)

7. Kateri so po vašem mnenju najpogostejši razlogi za konflikt v timu? (Razvrstite po pomembnosti od 1 – najmanj pomemben do 5 – najbolj pomemben.)

- Stres
- Nejasnost ciljev
- Nezadovoljstvo z osebami v timu
- Slaba komunikacija
- Pomanjkanje spodbude
- Nekompetenten vodja

8. Kaj bi v prihodnosti želeli izboljšati na delovnem mestu?

9. Vas vodja dovolj spodbuja k delu?

- a) Da
- b) Ne

10. Zna vodja prisluhniti vašim težavam?

- a) Vedno
- b) Pogosto
- c) Občasno
- d) Redko
- e) Nikoli

11. Na kakšen način se lotita reševanja težave?

12. Katere so najpomembnejše lastnosti, ki odlikujejo dobro vodjo? (Razvrstite po pomembnosti od 1 – najmanj pomemben do 5 – najbolj pomemben.)

- Poštenost
- Zaupanje
- Odkritost
- Dobrosrčnost
- Iskrenost

13. Katera je po vašem mnenju najpomembnejša naloga vodje? (Razvrstite po pomembnosti od 1 – najmanj pomemben do 6 – najbolj pomemben.)

- Vzeti si mora čas, da pojasni zaposlenim, kako naj delajo, ter razloži pravila in postopke, ki jih morajo upoštevati pri delu.
- Obveščanje sodelavcev o opravljenih delih.
- Pomoč pri izvajanju naloge.

- Vzdrževanje prijateljskih odnosov v skupini.
- Obravnavanje vseh sodelavcev enako.
- Skrb za dobro počutje sodelavcev.

14. Kateri je glavni razlog, da vodja ni uspešen pri svojem delu?

- Neprimerna usposobljenost vodje.
- Primanjkanje čustvene inteligentnosti.
- Nesposobnost motiviranja za delo.
- Nezmožnost odzivanja na novo in nepoznano.
- Strah pred sprejemanjem odločitev.

15. Kaj vas pri delu najbolj motivira? (Razvrstite po pomembnosti od 1 – najmanj pomemben do 6 – najbolj pomemben)

- Denar
- Pohvala
- Napredovanja
- Delovni pogoji
- Delo samo
- Soodločanje
- Drugo: _____

16. V spodnji preglednici so našteje trditve, ki se nanašajo na vaše komunikacijske sposobnosti (kako ste sposobni poslušati in kako ste spretni v izražanju). Prosim, ustrezno označite, kaj se najbolj sklada z vašim vedenjem.

	Se strinjam	Ne vem	Se ne strinjam	Sploh se ne strinjam
Nagibam se k temu, da govorim več kot drugi.				
Če se mi zdi, da me sogovornik ne razume, poskušam govoriti počasneje in bolj razločno.				
Včasih pozabljam, da imajo nekatere besede različne pomene.				
Ko govorim, pazim, da ne prihaja do motenj.				
Preden posredujem povratne informacije, se prepričam, ali sem razumel/-a povedano.				
Govorica telesa je zelo pomembna.				
Če česa ne razumem, prosim za obrazložitev.				
Tuje izraze uporabljam samo, kadar govorim s strokovnjaki.				

17. Zakaj po vašem mnenju najpogosteje pride do slabe komunikacije?

18. Katere ovire se največkrat pojavijo pri komuniciranju s sodelavci?

- a) predolga sporočila
- b) nejasna sporočila
- c) slaba koncentracija med sprejemanjem sporočila
- d) žargon posameznikov
- e) drugo: _____

Za Vaše odgovore se Vam iskreno zahvaljujem!