



B&B
VIŠJA STROKOVNA ŠOLA

Diplomsko delo višješolskega strokovnega študija
Program: Komercialist
Modul: Podjetniški

KOMUNICIRANJE V TIMU

Mentorica: Ana Peklenik, prof.
Lektorica: Ana Peklenik, prof.

Kandidat: Peter Cedilnik

Kranj, november 2010

ZAHVALA

Zahvaljujem se mentorici Ani Peklenik, prof.

Hvala vsem sodelavcem iz podjetja Coma commerce d.o.o. za sodelovanje pri izdelavi diplomskega dela.

IZJAVA

»Študent Peter Cedilnik izjavljam, da sem avtor tega diplomskega dela, ki sem ga napisal pod mentorstvom Ane Peklenik, prof.«

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

Dne _____

Podpis: _____

POVZETEK

V diplomski nalogi bomo skušali prikazati, kako v praksi, v manjšem podjetju Coma commerce d.o.o., poteka komuniciranje med zaposlenimi, kakšen je informacijski tok, kako rešujemo probleme sedaj in kako bi jih lahko v bodoče. Opisali bomo tudi organizacijski potek in informacijski tok. Ni nujno, da je najboljši, ker pa je utečen, bi mogoče potreboval le nekaj popravkov oz. priporočil. Pomembno je, da bodo zaposleni v podjetju ta priporočila upoštevali in jih dosledno izvajali.

KLJUČNE BESEDE

- Tim
- Komuniciranje
- Intervjuji
- Medsebojna razmerja

ABSTRACT

In this graduation test we will try to show in practical work, in a smaller company Coma commerce d.o.o., run communication between employees and what kind of information flow they have. We will also show how we solve the problems now and in the future. We shall describe organizational structure and information flow. It is not necessarily the best, but it has been run and it will need just some corrections and recommendations. It is important, that all employees in the company considered and implemented this recommendations.

KEYWORDS

- Tim
- Communication
- Interviews
- Interrelation

KAZALO

1	UVOD.....	1
1.1	PREDSTAVITEV PROBLEMA	1
1.2	PREDSTAVITEV OKOLJA.....	1
1.3	PREDPOSTAVKE IN OMEJITVE.....	3
1.4	METODE DELA.....	3
2	KOMUNICIRANJE V TIMU.....	4
2.1	KOMUNICIRANJE	4
2.2	DELO V TIMU	6
2.3	POSEBNOST VLOG V TIMU	7
2.3.1	Vloge v timu.....	8
2.3.2	Devet vlog v timu	8
2.4	VPLIVANJE IN INTERESI UDELEŽENCEV	10
2.5	MOČ VPLIVANJA NA UDELEŽENCE	11
2.6	VODJA IN VODENJE V TIMU.....	12
2.7	IZBIRANJE SLOGA KOMUNICIRANJA	15
3	SEGMENT KUPCEV, POMEMBNIH ZA PODJETJE COMA COMMERCE, D. O. O.	17
4	MEDSEBOJNO KOMUNICIRANJE IN ORGANIZACIJSKA POSTAVITEV KOMERCIALNEGA DELA.....	19
4.1	ORGANIZACIJSKA POSTAVITEV PODJETJA	19
4.2	MEDSEBOJNO KOMUNICIRANJE	19
4.2.1	Prednosti timskega dela v podjetju Coma commerce, d.o.o.....	19
4.2.2	Slabosti timskega dela v podjetju Coma commerce, d. o. o.	20
5	INTERVJUJI	23
5.1	POVZETEK RAZISKAVE.....	29
5.2	MOŽNOSTI ZA UVEDBO SPREMEMB.....	29
6	ZAKLJUČEK.....	30
	LITERATURA IN VIRI.....	31
	PRILOGA: Vprašalnik za intervju	31

1 UVOD

1.1 PREDSTAVITEV PROBLEMA

V diplomski nalogi se bomo ukvarjali s problemom medsebojnega komuniciranja v timih, pri katerih lahko pride do trenj, nerazumevanja, neodgovornosti in medsebojnega ignoriranja sodelavcev. Ukvarjali se bomo z organizacijsko in informacijsko problematiko v podjetju in na podlagi raziskave načrtovali spremembe, ki jih bomo izpeljali v prihodnosti.

V podjetju Coma commerce, d. o. o. se je ob ustanovitvi uveljavil način poslovanja v komerciali, kar zajema tako nabavo, prodajo kot logistiko. V komercialnem oddelku smo vsi komercialisti v istem prostoru. To omogoča hitrejši pretok informacij. Sodelujejo pri pogovorih s strankami, ne glede na to, ali je to telefonsko ali pa osebno. Ker smo relativno majhen kolektiv, je za nas zelo pomembno, da se odzovemo hitro in učinkovito. Ravno te pomembne kvalitete pa dosegamo z medsebojnim komuniciranjem in pomočjo. Prodaja in nabava pri nas nista striktno ločeni dejavnosti, temveč se prepletata. Zato si morajo biti udeleženci vseskozi na voljo za pomoč in dopolnjevanje.

Ker gre za ogromno informacij, je pomembna koncentracija vsakega posameznika od sprejetja informacije preko telefona, e-pošte, klasične pošte do dostave blaga kupcu.

1.2 PREDSTAVITEV OKOLJA

Podjetje Coma commerce d.o.o. je bilo ustanovljeno leta 1989 kot podjetje s štirimi partnerji. Po približno letu dni skupnega poslovanja so se zaradi različnih pogledov o prihodnosti podjetja partnerji razšli. Od takrat sta enakovredna lastnika podjetja dva, g. Zvonimir Blatnik in g. Andrej Šušteršič.

Podjetje je v osnovi veletrgovina, ki se ukvarja s prodajo blaga za zunanji vodovod in kanalizacijo. Trenutno ima 27 zaposlenih in 2 zunanja oz. pogodbeni sodelavca.

Od skromnih začetkov, ko so bili prostori skladišča na starem skednju in je bilo poslovanje omejeno na eno majhno sobico, se je podjetje konstantno dvigovalo, širilo ter se razvijalo. V letu 1991 se je preselilo na novo lokacijo na Slovenčevu 93 v Ljubljani. Tu so bile razmere za normalen in nemoten potek poslovanja in logistične manipulacije veliko boljše. Poleg tega je podjetje nabavilo prvi tovornjak.

Hkrati z rastjo podjetja se je porajala želja po dislocirani enoti, ki bi pokrivala SV del Slovenije, kar bi dalo novo razsežnost pri poslovanju, hkrati pa bi pomenilo, da se enota v Ljubljani lažje posveča kupcem po ostalih predelih Slovenije. Ustanovljena je bila poslovna enota v Mariboru, ki se je hitro širila. Zaradi vsakoletne rasti prometa in širjenja prodajnega programa je postajala lokacija na Slovenčevi premajhna in predraga.

Pri selitvi poslovnih prostorov na drugo lokacijo je vedno potrebna previdnost:

- pri spremembi lokacije moramo biti pozorni na njeno dostopnost in prepoznavnost, saj nočemo zgubiti starih strank oz. nočemo otežiti iskanja novim strankam;
- lokacija mora biti dostopna;
- o novi lokaciji morajo biti stranke predčasno primerno obveščene (pisno, preko elektronske pošte, medijev in preko naše spletne strani).

Podjetje se je preselilo na novo, vendar znano lokacijo, in sicer na Trpinčevo ulico 39, na kateri je bil sedež največjega slovenskega proizvajalca vodovodnih in kanalizacijskih cevi, Totra plastika d. d. Lokacije je zelo ustrezna, saj leži neposredno v bližini ljubljanske obvoznice in hkrati med dvema vpadnicama v Ljubljano (Litijško in Zaloško ulico).

Lokacija na Trpinčevi ulici je bila pomembna tudi s finančno-naložbenega vidika, saj so lastniki Coma commerce d.o.o. prevzeli tako podjetje Totra plastika d.d. kot vse pripadajoče nepremičnine. S to poslovno potezo si je podjetje Coma commerce d.o.o. povečalo pozicijo, ime in ugled na trgu ter se postavilo za enega izmed glavnih akterjev na področju proizvodnje in prodaje blaga za zunanji vodovod in kanalizacijo.

V svojem prodajnem programu imamo preko 8.000 prodajnih artiklov, s katerimi oskrbujemo komunalna podjetja ter večja gradbena in vodovodna podjetja, ki delujejo na slovenskem trgu.

Smo podjetje, kjer se v komerciali 7 zaposlenih ukvarja z vsemi strankami – od posameznika, ki pride po 2 m vodovodne cevi v vrednosti 10,00 evrov, pa do ponudb oz. javnih razpisov v vrednost več deset tisoč evrov.

Za nas je pomembna vsaka stranka, saj je zadovoljna stranka najboljša reklama za podjetje in nagrada za zaposlene v podjetju.

Že v začetku poslovanja se je uveljavila kultura podjetja, da je za kupca potrebno narediti vse, kar je v naši moči. Ker je bilo na začetku 90. letih prejšnjega stoletja v Sloveniji težko priti do potrebnega blaga, se je iskalo po vseh republikah nekdanje Jugoslavije. Za stranke ni bilo težko narediti tudi po več sto kilometrov, da bi se ustreglo njihovim željam. To je našemu podjetju dalo renome in status, ki velja še danes.

Pri našem poslovanju je zelo pomembna kompletnost zaloge in hitra odzivnost, saj smo zaradi velike konkurenčnosti na trgu strankam pripravljene ustreči, čeprav imajo zelo visoke zahteve. Njihova naročila so lahko izpolnjena v istem ali najkasneje v naslednjem dnevu. To pomeni, da je treba imeti ogromne zaloge blaga v svojem skladišču. V podjetju Coma se vrednost zalog giblje med 1–1,3 milijon evrov.

Podjetje se je razvilo iz zdravih temeljev in stremi v prihodnost, na znanju, delu, trudu, pogumu in požrtvovalnosti vseh zaposlenih.

1.3 PREDPOSTAVKE IN OMEJITVE

Podjetje je relativno majhno in v določenih situacijah in razmerah deluje kot družinsko podjetje, ki večini zaposlenih pomeni več kot samo službo. Slabosti takega kolektiva je pretiran občutek varnosti, površnost, miselnost: »Saj bo pa kdo drug.« Naloge tudi niso natančno določene, saj niso enakomerno razporejene skozi delovni proces. Ker so zaradi zgoraj navedenega v konfliktnih situacijah čustva prisotna še v večji meri, problemov ni lahko reševati oz. je odnose težje zgladiti. Večina posameznikov sebe ocenjuje kot tistega, ki želi in daje podjetju največ in najbolj, ostali pa malo ali veliko manj.

V diplomski nalogi bomo preverili naslednji hipotezi:

- Slabost v podjetju je, da je podjetje majhno in procesi tečejo po stalnih smernicah.
- Zaposleni niso pripravljeni sprejemati novitet oz. novih pristopov.

1.4 METODE DELA

V teoretičnem delu diplomske naloge smo povzemali spoznanja iz strokovne literature s področja poslovnega komuniciranja.

V praktičnem delu diplomske naloge je bila uporabljena metoda intervjuvanja zaposlenih, vključene pa so tudi lastne 15-letne izkušnje.

2 KOMUNICIRANJE V TIMU

2.1 KOMUNICIRANJE

Beseda komuniciranje izhaja oz. izvira iz latinske besede *communicare*, ki pomeni posvetovati se, razpravljati oz. vprašati za nasvet. Bistveni pomen komuniciranja pa zajema posredovanje in sprejemanje informacij.

V procesu komuniciranja so trije najpomembnejši elementi:

- informacija, ki je samo bistvo komuniciranja;
- oddajnik, to je oseba, ki pripravi informacijo;
- prejemnik, to je oseba, ki sprejema informacije.

Pomembno je poznati razliko med podatkom in informacijo. Podatek je opredmeteno dejstvo (črke, številke, merske enote) o določeni stvari, s katerim predstavimo informacijo. Informacija je vsako sporočilo, ki nam pove nekaj novega. Vsak prejemnik si jo zgradi na svoj način.

Načini komuniciranja:

- enosmerno komuniciranje (informacija potuje od oddajnika k sprejemniku; prejemnik je v podrejenem položaju);
- dvosmerno komuniciranje (informacija potuje od oddajnika k prejemniku in nazaj);
- mrežno komuniciranje (to je komuniciranje množice ljudi, ki si izmenjujejo informacije; razlikuje se glede medsebojne povezanosti udeležencev).

Za komuniciranje je pomembno, da je učinkovito. Učinkovito komuniciranje poteka na takem nivoju, da ga prejemnik razume in sprejme na takšen način, kot ga je oddajnik pripravil in zasnoval.

Pomembni členi komunikacijskega poteka so:

- zbiranje podatkov,
- obdelava podatkov,
- pošiljanje in sporočanje,
- analiza in sprejem,
- skladiščenje informacij.

Po načinu delimo komuniciranje na:

- besedno (vsebuje govorno in pisno komuniciranje),
- nebesedno (vsebuje komuniciranje s simboli in znaki; v ta način spada tudi govornica telesa in mimika obraza – položaj in gibanje ljudi v prostoru).

Za uspešnost komuniciranja je pomembna naravnost oz. odnos prejemnika:

- odklonilen (pošiljatelj ni bil prepričljiv);
- nevtralen (zadeva zanj ni zanimiva in pomembna);
- nezainteresiran (premalo podatkov in dokazov, da bi se prejemnik odločil);
- zainteresiran (prejemnik je zavzet, ker ga je sporočilo prevzelo).

Pri komuniciranju se zaradi različnih razlogov pojavijo motnje, katerih posledice so nejasna, nerazpoznavna, kratka slaba komunikacija. Do motenj pride v naslednjih situacijah:

- če je pošiljatelj nejasen, dvoumen, vzvišen, površen;
- če komunikacijsko pot moti šum, ropot, popačenje ali preveč posrednikov;
- če prejemnik nima interesa ali ne razume, je zaskrbljen, ni skoncentriran in osredotočen.

Vplivi, ki so pomembni za uspešnost komuniciranja:

- odnosi med udeleženci (odnosi so lahko med posameznikoma, med posameznikom in skupino, med skupinama, med posameznikom in družbenim okoljem, pomemben je tudi odnos posameznika do samega sebe).
- zavzetost izhaja iz spodbude za delo in zadovoljstva na delovnem mestu. Pomemben je za informiranost udeležencev in znanja, ki ga potrebujejo za potrebne dejavnosti, vrednotenje in uspešnosti dela ter odnosa do napredovanja in strokovnega usposabljanja;
- za samostojnost pri delu je pomembna visoka stopnja izobrazbe in strokovne usposobljenosti udeležencev; dolžnosti pa morajo biti javno in jasno opredeljene;
- za sodelovanje pri urejanju zadev je pomembno, da je dobra skupina posameznikov z dobrim vodstvom; na takem nivoju se posamezniki izkažejo bolj učinkoviti in uspešnejši, ker prihaja do sinergije in multipliciranih učinkov delovanja, kot so pomoč nadrejenim pri reševanju nalog, posvetovanje o delovnih problemih, pokaže se delovna disciplina in organiziranost pri delu;
- zaupanje med udeleženci je osnovni pogoj za uspešno medsebojno delovanje v skupini; tudi posamezniki, ki delujejo izven skupine in so skupini vir zunanjih informacij ter posredujejo vplive organizacije navzven, so deležni skupinskega zaupanja (Možina, 2004).

Bistvena značilnost in prednost delovanja in komuniciranja v timih je pretok informacij, zaupanje, ustvarjanje svojih mnenj in vizij, ki se dotikajo določenega problema in odpirajo nove perspektive v timskem delu. Da bi se pa vse te kvalitete in prednosti zadržale, je potrebno ogromno medsebojnega dogovarjanja, usklajevanja in treznih razmislekov, ko pride do napetih in kritičnih situacij. Pri tem mora glavno vlogo odigrati vodja tima.

Pri izrekanju kritike je pomembno, da si scenarija ne pripravimo vnaprej in jo izrekamo na samem. Ko jo izrekamo, moramo biti odločni in moramo govoriti v prvi osebi. Pojasniti je treba, zakaj kritika, in jo utemeljiti. Od osebe, ki jo kritika dosega, zahtevamo predloge sprememb.

Pri sprejemanju kritike moramo kontrolirati svoj glas, gledati moramo v oči. Ne smemo vračate kritike s kritiko oz. napadati nazaj. Pravico imamo zahtevati pojasnila in kritike ne smemo vzeti kot osebni napad, če se pa s kritiko ne strinjamo, povejmo to vljudno in se dogovorimo, kako bo v prihodnje.

Potrebna je tudi pohvala, saj je potrditev tako za posameznika kot skupino, da delajo dobro. Ko se izreka pohvalo, se mora oseba obrniti proti pohvaljenemu, in ga gledati v oči. Pohvala mora biti kratka, jasna in izrečena v prvi osebi. Sprejmemo jo brez lažne skromnosti, se zahvalimo in odgovorimo kratko. Če pa mislimo, da je

pohvala neupravičena, se najprej zahvalimo in jo šele nato zavrnemo (Možina, 2004).

Ni pa vsaka oseba sposobna dobrega komuniciranja. Razlogov za to je običajno več:

- vzgoja,
- osebni tip,
- slabe komunikacijske navade (premalo, preveč ali neustrezno),
- nerazumevanje in
- nepripravljenost poslušati sočloveka.

Bistveno pri komuniciranju je, da znamo poslušati sočloveka in ne samo samega sebe. Najpogostejši vzroki gredo na račun prevzemanja miselnih vzorcev, ki smo se jih navzeli pri starših. Oni pa prav tako niso bili deležni učenja uspešnega komuniciranja. Vendar je to le začetno stanje, ki pa ga lahko vsak, z nekaj volje in truda skozi učenje tehnik uspešnega komuniciranja, spremeni in popravi (Možina, 2004).

2.2 DELO V TIMU

Tim sestavljata najmanj dva posameznika, ki se pri opravljanju del in nalog, reševanju težav ali učenju medsebojno dopolnjujeta, sta v vsakem trenutku sposobna zamenjati vlogi in v rezultatih svojega dela sodelujeta.

Čeprav so bili pomisleki, da sta dva človeka lahko tim, je poslovna praksa vendarle pokazala, da dvojice lahko delujejo po sistemu dobrega tima. V nekaterih primerih je dvojica delovala še bolje kot tim z več člani.

Timsko delo je opredeljeno kot delo skupine ljudi, pri katerem so posamezniki razmeroma samostojni pri svojem razmišljanju, ustvarjanju in reševanju zadanih problemov in nalog.

Tim se ukvarja s problemi, ki niso vezani na eno stroko, zato so v timih lahko strokovnjaki različnih poklicev z različnimi izkušnjami. Glede na to, da imamo v timu oz. ekipi lahko združene same strokovnjake, ki so običajno že sami po sebi težki individuumi, lahko pride v timu do prepletanja želja in zahtev različnih karakterjev in nazorov. Pojavljajo se:

- relativna samostojnost in individualna odgovornost posameznega člana,
- potreba po skupinski povezanosti.

Timi se lahko oblikujejo na različnih nivojih delovnih mest.

Če hoče biti tim učinkovit, posameznik imeti in jasno prepoznati svojo lastno strokovno osebnost in biti pripravljen dajati, poslušati ter sprejemati ideje in misli drugih članov. Dejstvo je, da če želimo imeti uspešen tim, moramo imeti skupino ljudi, ki se dopolnjujejo med seboj. Posameznik prispeva svoje znanje in zmožnosti. Ta prispevek pa ne bi bil nikoli tako kvaliteten, če ga ne bi podprli kolegi iz tima oz. sam tim. Računalniško podjetje Compaq je imelo svojo formulo, ki je ponazorila vrednost prispevka vsakega člana tima oz. tima samega: $1 + 1 + 1 = 111$ (Jurij Bernik, Podjetnik leta 2007).

Naloge timov:

- razvijanje novih izdelkov in storitev,
- raziskovanje novih trgov,
- vodenje in usklajevanje projektov,
- svetovanje.

Da bili timi pri svojem delovanju uspešni, pa morajo upoštevati določena pravila.

- Cilji morajo biti jasno določeni.

Članom tima so cilji, ki jih želimo doseči, razumljivi in se z njimi strinjajo. Enačijo in poistovetijo se s postavljenimi cilji. Poznajo pot do cilja in se zavedajo, da jih lahko dosežejo le, če bodo medsebojno sodelovali in si pomagali.

- Vsak naj obvladuje svoje področje.

Vsak ima znanje in izkušnje s svojega področja in je pripravljen na medsebojno sinergijo.

- Obvezno je medsebojno zaupanje.

Pri učinkovitih timih je to na zelo visokem nivoju. Vsi indici, ki bi kazali na kaljenje in krhanje medsebojnega zaupanja, morajo biti s pogovorom že v osnovi zatrti in rešeni.

- Potrebno je veliko medsebojnega sporazumevanja in dogovarjanja.

V učinkovitih timih je medsebojno sporazumevanje, ne glede na to, ali je osebno ali pisno, sproščeno, jasno, precizno in neposredno. Pogajalske sposobnosti in znanja so zelo pomembne, saj znajo v dobrih timih ceniti različnost pogledov in so odprti zanje, se jim prilagajajo in o njih razpravljajo.

- Pomembno je vodenje in vodja sam.

Vodenje tima je ena najpomembnejših in ključnih funkcij za obstoj in učinkovitost tima. Učinkoviti vodje morajo znati spodbuditi tim, da mu sledi v težkih okoliščinah. Od njega je tudi odvisna učinkovitost in kvaliteta rezultatov dela. Najboljši vodje ne uporabljajo klasičnega nadziranja in kontroliranja posameznikov, ampak razvijajo in podpirajo svoj tim.

- Pomembna je notranja in zunanja povezava.

Tim razvija in usposablja posameznike ter jasno in skrbno spremlja njihove rezultate in dosežke. Pri zunanji podpori pa je bistveno, da zna poiskati tako zunanje mnenje kot tudi pridobivanje sredstev za doseganje zastavljenih ciljev.

2.3 POSEBNOST VLOG V TIMU

Organizacije in podjetja iščejo »najboljšega možnega človeka za določen posel«, ne glede na nalogo, ki jo je potrebno izvesti.

Poiščejo najbolj usposobljenega in talentiranega človeka, z najboljšimi referencami. Vendar pa ti najboljši posamezniki ne uspevajo in ne zmagujejo, če ne delujejo in sodelujejo kot tim. Potrebno se je prilagajati razmeram in kadrom, ki so na voljo na

trgu. Homogen in uravnotežen tim sposobnih posameznikov ima velikokrat boljše rezultate kot tim zvezdnikov.

2.3.1 Vloge v timu

Načeloma mora biti v timu zastopanih devet vlog.

V timu izpopolnjujemo timsko vlogo, ki pride do veljave, ko postanemo del kolektiva. Vloga v timu je naš način obnašanja, prispevanja in sodelovanja, na katerega bolj vpliva naša osebnost in naučeno obnašanje, kot pa tehnične veščine in znanja. Če smo npr. člani razvojne skupine, prodajnega tima, družabnega odbora v športnem klubu ali celo mestnega sveta, se naša vloga kaže na specifičen način (gradivo podjetja Video Arts).

2.3.2 Devet vlog v timu

Ni nujno, da ima tim devet ljudi, vendar pa naj bi bila v idealnem primeru v timu zastopana vsaka od devetih vlog.

V manjših podjetjih so vse te vloge porazdeljene tako, da posameznik združuje več vlog. Posameznik ni vedno dober samo v svoji vlogi – tej, ki mu je pisana na kožo, lahko je dober tudi v drugih vlogah.

Izvajalec

Spreminja zamisli in načrte v praktične delovne postopke, sistematično in uspešno izvaja dogovorjene načrte. Osebnostne poteze: vesten in zadržan.

Pozitivne lastnosti: organizacijske sposobnosti, praktično razmišljanje, samodiscipliniran.

Dopustne slabosti: pomanjkanje fleksibilnosti, slabo se znajde v novih situacijah, nedovzetnost za preizkušene zamisli.

Koordinator

Nadzira, kako se tim giblje proti skupnemu cilju in pri tem kar najbolje izrablja razpoložljive vire. Odkriva prednosti, slabosti in skrbi tima, da vsak član lahko uporabi svoje najboljše potenciale. Osebnostne poteze: stanoviten, voditeljski, ekstrovertiran.

Pozitivne lastnosti: objektivni, brez predsodkov obravnava, kdo bi lahko kaj prispeval.

Dopustne slabosti: nagnjenost k izzivanju, razburjenju, nepotrpežljivosti in žaljivosti.

Tvorec

Oblikuje pot, kamor tim usmerja svoj napor. Vsa njegova pozornost je usmerjena k postavljanju ciljev in prednostnih nalog. Rad bi vsilil obliko ali vzorec skupinski razpravi ali rezultatom skupinskih dejavnosti. Osebnostne poteze: nestrpen, voditeljski, ekstrovertiran.

Pozitivne lastnosti: življenjska energija, rad se spopade z nedelovnostjo, neučinkovitostjo in samozadovoljstvom.

Dopustne slabosti: nagnjenost k izzivanju, razburjanju, nepotrpežljivosti in žaljivosti.

Snovalec

Pospešuje nove ideje in strategije s posebno pozornostjo k poglavitnim vprašanjem. Poskuša premagati vse težave pri timskem pristopu k problemom, s katerim se tim srečuje. Osebnostne poteze: dominanten, inteligenen, introvertiran.

Pozitivne lastnosti: nadarjenost, domišljija, inteligentnost, znanje.

Dopustne slabosti: pogled v oblakih, praktične podrobnosti in spregled protokola.

Iskalec virov

Raziskuje in poroča o idejah, razvoju in virih zunaj tima. Oblikuje zunanje stike, ki bi lahko koristili timu in vodi vsa pogajanja v zvezi s tem. Osebnostne poteze: trden, voditeljski, ekstrovertiran.

Pozitivne lastnosti: rad navezuje stike z ljudmi, išče vire izven skupine, privlači ga raziskovanje novosti, rad se sooča z izzivi.

Dopustne lastnosti: pomanjkanje navdiha, težave pri motiviranju drugih.

Opazovalec

Analizira probleme ter vrednoti ideje in predloge, tako da je tim bolje pripravljen na uravnotežene odločitve. Osebnostne poteze: inteligenen, stanoviten, introvertiran.

Pozitivne lastnosti: ocenjevanje, zaupnost, preudarno razsojanje.

Dopustne slabosti: pomanjkanje navdiha, težave pri motiviranju drugih.

Sodelavec

Podpira člane v njihovih močnih točkah (gradi na predlogih). Odpravlja pomanjkljivosti pri posameznih članih in izboljšuje komunikacijo med njimi. Osebnostne poteze: marljiv, ekstrovertiran, zadržan.

Pozitivne lastnosti: goji timski duh, zna se odzvati ljudem in situaciji primerno.

Dopustne slabosti: v kriznem trenutku je neodločen.

Dovrševalec

Kolikor je mogoče, ščiti tim pred napakami, pazi, da česa ne spregleda ali ne izpusti. Odkriva tiste vidike dela, ki potrebujejo več pozornosti kot običajno in vzdržuje občutek za nujno. Osebnostne poteze: nestrpen, introvertiran, natančen.

Pozitivne lastnosti: stvari izpelje do konca, je perfekcionista.

Dopustne slabosti: preobremenjenost z majhnimi stvarmi.

Strokovnjak

Osredotočen je na strokovne tehnične naloge. Specialistično se pogloblja v razne probleme. Osebnostne poteze: natančen, poglobljen, vesten.

Pozitivne lastnosti: posreduje dragoceno znanje ali tehnične sposobnosti.

Dopustne slabosti: ozko specializirano področje

Najpomembnejši vlogi sta prav gotovo koordinator in snovalec. Za dobro utečen tim se morata zelo dobro ujemati.

Strokovno izjemni posamezniki v timu niso zagotovilo za uspeh, saj so pogosto netolerantni in pretirano kritični do idej svojih kolegov. V timu pride do združitve energij, znanj in drugih zmogljivosti, kar razpoložljive človeške vire in človeški kapital tima oz. podjetja bogati.

»Noben posameznik ni popoln, le tim je lahko,« je zapisal angleški psiholog Meredith Belbin. Ugotovil in dokazal je, da je za uspeh tima odločilnega pomena primerna mešanica osebnostnih lastnosti njegovih članov, poleg tega pa člani prinašajo v tim strokovna znanja in izkušnje, hkrati pa prispevajo v tim tudi osebnostne lastnosti.

Zagovarjal je tezo, da je za uspešno delovanje tima bolj pomembno medsebojno ujemanje članov kot pa njihovo strokovno znanje.

V podjetju Coma commerce d.o.o. se vzgaja in stremi k vsestranskosti ter delni specializaciji na več področjih, ki jih pokriva s svojim prodajnim programom. V sedanosti in bližnji prihodnosti, pa se bomo tudi zaradi hude konkurence, morali bolj specializirati in si razdeliti naloge po sklopih, vendar v smislu skupnega delovanja in medsebojne pomoči v timu.

2.4 VPLIVANJE IN INTERESI UDELEŽENCEV

Komuniciranje skuša vplivati na udeležence, da bi spremenili svojo naravnost ali svoje delovanje. Uspešno je, če vpliva na udeležence v lastnem podjetju oz. timu.

Koristi za udeležence so lahko:

- materialne ali nematerialne,
- trenutne ali dolgoročne,
- sedanje ali kasnejše.

Ta podvrženost udeležencev h koristim se mogoče zdi presenetljiva, vendar je pravzaprav logična, saj se vsak posameznik zaposli ali poveže v tim, da bi uresničil svoje interese in cilje. Hkrati tudi posameznik prevzema pravila in cilje tima.

Če je privzemanje ciljev med člani tima vzajemno in močno prepleteno, pomeni to med člani dolgoročno simbiozo in varnost. Vendar se ta idealna postavitev le redko realizira v praksi.

Uspešno je komuniciranje, pri katerem udeleženci sprejemajo posredovane vplive, glede na svoje interese, ki pa izhajajo iz nepotešenih potreb udeležencev. Te **potrebe** so razvrščene kot:

- **temeljne ali fiziološke potrebe** (lakota, žeja, počitek – delo ...);
- **potrebe po varnosti** (osebna – fizična varnost, varnost pred boleznijo, varnost zaposlitve ...);
- **potrebe po druženju** (prijateljstvo, ljubezen, razmerja z drugimi ljudmi, pripadnost skupinam in organizacijam ...);
- **potrebe po ugledu** (stopnja samospoštovanja in samozaupanja, stopnja spoštovanja in priznanja drugih ter osebnemu statusu v družbi ...);
- **potrebe po samouresničevanju** (to so potrebe po razvijanju lastnih sposobnosti in ustvarjalnosti, potrebe, da izražamo lastno osebnost).

Kot vemo, višje potrebe začnejo prevladovati, ko zadovoljimo potrebe nižjega nivoja. To pa ne pomeni, da te ugasnejo. Kljub vsemu se prepletajo in jih moramo včasih tudi nevede zadovoljevati.

Vse spodbude, ki jih v organizaciji dobimo in nam prinašajo zadovoljevanje naših potreb, so zelo bistvene za naš pristop v samem podjetju ali timu (Možina et al., 2004).

2.5 MOČ VPLIVANJA NA UDELEŽENCE

Moč je zmožnost za vplivanje na sodelavce, ki vplivu sledijo, če je v skladu z njihovimi interesi oz. smotri in drugimi cilji, ki izhajajo iz njih.

Vedenje je vselej posledica odločanja med želenimi koristmi (nagradami, užitki, priznanji in drugimi pridobitvami) in nezaželenimi izgubami (škode, bolečine, graje in razne kazni).

Katere so vrste moči?

- **fizična moč** (v poslovnem svetu skoraj ne obstaja, vselej izzove odpor in zavračanje),
- **moč nagrad in kazni** (napredovanje, plača, razne koristi, statusni simbol; je zelo učinkovita, vendar ne preveč priljubljena, saj nihče ne želi biti »kupljen« oz. »prodan«),
- **moč znanja – ekspertna moč** (je najplemenitejša oblika moči; običajno spoštovana in priljubljena; pogosto ne potrebuje podpore drugih virov; odvisna je po potrebe po znanju),
- **idejna moč, moč zgloda in osebnosti – karizma** (je krhka in minljiva; podpirata jo samo moč položaja in moč znanja; pogosto jo zlorablajo; velikokrat se prepleta in izgine z močjo položaja),
- **interesna moč** (temelji na usklajevanju in povezovanju interesov udeležencev v notranjih in zunanjih okoljih samega tima).

Pomembno je izbiranje najprikladnejše vrste moči, pri čemer je vpliv pogosto kombinacija več vrst moči. Moč, ki jo uporabimo pri komuniciranju, terja porabo določenih virov v podjetju oz. timu, zato jo skrbno odmerjamo. Količina moči mora za izbrano strategijo in cilje presežati spodnji prag učinkovitosti (kritično maso), vendar naj ne presega zgornje meje gospodarnosti.

Pri izbiranju in uporabi različnih vrst moči in količin moči se vodje srečujejo z določenimi odzivi:

- **uklonitev – prisila** (je običajno odziv na fizično moč, lahko pa tudi moč virov ali položaja; prejemnik se ukloni, ker drugače ne more; privolitev je kratkoročna in ji ne kaže zaupati);
- **istovetenje – identifikacija** (je največkrat odziv na moč znanja, moč zgloda, včasih pa tudi na moč položaja; tak odziv zahteva obnavljanje, saj ugasne z nosilcem; če so odzivi pozitivni, se naklonjenost vzorniku poveča, če pa niso, se lahko občutje spremeni v razočaranje in očitke);
- **privzetje – internalizacija** (privzetje same vsebine vpliva na lastno stališče, pri tem pa prejemnik pogosto pozabi ali celo zanika vir moči in vpliva. Za nosilca samega vpliva je to manj prijetna oblika, za tim oz. podjetje pa je tako privzetje najugodnejše. Je trajen in kakovosten odziv in če so izidi ugodni, je prejemnik še bolj zadovoljen z »lastno« odločitvijo, če so pa neugodni, jih popravlja iz lastne ponudbe).

Privzetje je kakovostnejši odziv kot istovetenje in istovetenje je mnogo boljše od uklonitve. Res pa privzemanje terja največjo uporabo virov, zlasti časa, za vplivanje. Najhitrejše in najenostavnejše je podrejanje, ki vodi do ukinitve. Čeprav je uklonitev po kakovosti slab odziv, pa je takojšen ter zlasti v kriznih situacijah, edini možen (Možina et al., 2004).

2.6 VODJA IN VODENJE V TIMU

Vodja mora biti odgovoren, zaznati in razumeti mora skupne cilje v podjetju. Vedeti mora, kaj se od njega zahteva in pričakuje ter kakšna bodo merila njegovega in timskega uspeha.

Lastnosti, ki naj bi jih vodja imel:

- preiščenost,
- dinamičnost in akcija,
- priljubljenost pri ljudeh,
- vodilnega človeka,
- discipliniranost.

Njegove naloge so:

- daje pobudo,
- vodi aktivno politiko,
- načrtuje in predvideva možne težave,
- vlaga svoj čas v ljudi,
- ima napisane prednostne naloge.

Ravni voditeljstva:

- **položaj** (voditelj se sklicuje na podeljen naziv brez voditeljevih sposobnosti; če je to edino, na kar se voditelj sklicuje, je to vsekakor premalo),
- **voditelj je dobil naziv od podrejenih** (pravi vodja pomeni za podrejene zaupanje, ti mu radi sledijo in so pripravljeni tudi na določene žrtve in preobremenjenosti skozi delovni čas in tudi izven njega),
- **privoljenje** (voditeljstvo pomeni, da pridobimo ljudi, da delajo za nas, čeprav jim to ne bi bilo potrebno – sledijo nam prostovoljno),
- **proizvodnja** (so naloge, opravljene v korist podjetja; smo na ravni, ko se začne pridobivati dobiček, povečuje se delovna vnema, uresničujejo se cilji; gre za ključno vlogo pravega voditelja, saj ima ljudi, ki bolje delajo; težave pa se rešujejo z lahkotnostjo; vse zanimajo statistični podatki o uspešnosti; nivo pripadnosti pa je zelo visok),
- **razvoj ljudi** (ljudje sledijo vodji zaradi tega, kar je storil zanje; načeloma postane vodja vsak ne glede na telesne karakteristike, vsem pa je skupno, da ima pravi vodja ljudi, ki bolje delajo in pod njegovim vodstvom osebno dozorijo),
- **osebna popolnost** (je težko dosegljiva zaradi tega, kar smo in kar predstavljamo),
- **določanje prioritete** (projekti, ki se jih najprej lotimo; projektom določimo določen datum ali pa določimo naloge nekemu sposobnemu oz. jih odložimo za nedoločen čas),
- **presoja** (odloči se, kaj boš naredil in to naredi oz. odloči se, česa ne boš naredil in tega ne naredi),

- **neoporečnost** (stojimo za svojimi dejanji in besedami in ničesar ne skrivamo),
- **vizija** (vodja mora pravilno in pravočasno ukrepati, saj naj bi s svojo daljnovidnostjo nekako predvidel težave, ki se bodo pojavljale; sposobni so druge prepričati in jim predstaviti svoje poglede; to je ključnega pomena za enotnost v timu).

Dobri voditelji nadzorujejo:

- finance (vzvod izvršne oblasti),
- osebje (izbor ljudi),
- načrtovanje (določajo prednostne naloge podjetja).

Samozavestni voditelji imajo sposobnost pooblašcanja, kar je velikokrat razlika med dobrim in slabim vodjem. Pooblaščenje pa je proces usposabljanja ljudi in prepuščanja odgovornosti. To se v praksi dogaja pogosto. V urjenju in nadziranju drugih morajo najti neko osebno zadovoljstvo. Biti morajo fleksibilni in dosledni, voditi je potrebno z zgledom. Pogoji za samozavestno vodenje je poznavanje konkurence in trga. Samozavestni in priljubljeni vodja ima karizmo, kar pomeni sposobnost očarati druge, biti zanimiv zanje ter jim biti za vzgled. Bistvo vodje ni imetje in položaj, temveč delo in odgovornost. Voditelj ni velik zaradi osebne moči, marveč zaradi moči pooblašcanja.

Skupinski način delovanja je bil v bistvu temelj za izoblikovanje in prefinjeno delovanje ljudi oz. kasneje članov kolektiva – tima. Skupinski način delovanja temelji na sistemu, da ima vsak član skupine svojo nalogo, ki jo opravlja neodvisno od ostalih članov skupine. Skupino vodi vodja, ki skrbi in kontrolira, da se vsaka naloga opravi glede na zahteve.

Način delovanja članov v timu pa je bolj sofisticiran in potrebuje veliko komuniciranja in medsebojne pomoči. Sodobni vodja mora, poleg obvladovanja strokovnega področja, biti fleksibilen in pripravljen uvajati nova znanja ter obvladovati vodenja postopkov in znati delati z ljudmi in za ljudi. Sodobni menedžer je ustvarjalen, sposoben uvajati spremembe in delovati v timu.

Voditelji razmišljajo in gledajo probleme in izzive dolgoročno. Ne zanimajo jih le trenutni rezultati, nanje gleda bolj celostno. Poudarjajo:

- vizijo,
- motivacijo,
- moralne vrednote,
- fleksibilnost,
- inovativnost.

Voditelji ne sprejemajo stanja »STATUS QUO«.

Dostop do vseh pomembnih sredstev, ki jih podjetja potrebujejo za enakopravno in uspešno delovanje na trgu, je omogočilo:

- globalizacijo poslovanja na vseh področjih,
- razcvet informacijskih tehnologij,
- razvitost finančnih trgov.

Najpomembnejši vir modernih podjetij postajajo ljudje s svojimi osebnostnimi lastnostmi, sposobnostmi in znanji. Iz tega dejstva izhaja, da sodobni poslovni svet išče v ljudeh vedno več človeškosti ter odkrivanja smeri do boljšega upravljanja s človeškimi viri.

Pri upravljanju in ravnanju organizacij so pristopi že znani oz. utečeni. Pristopi pri vodenju v timu pa so manj dorečeni in odpirajo številne nove možnosti, saj je delo z ljudmi zagotovo najtežji del nalog vsakega posameznega menedžerja oz. vodje. Pri delu z ljudmi se menedžer lahko izkaže za pravega vodjo.

Kaj je vodenje?

Vodenje je usmerjeno k ljudem. Uči, kako jih moramo usmerjati, motivirati in vplivati na njihovo vedenje, da bodo zadane naloge izvrševali učinkovito in uspešno. Namen vodenja je oblikovati vedenje posameznika v timu ter prilagoditi tako tim posamezniku kot posamezniku timu.

Vodenje je pogojeno z obojestranskim zaupanjem. To pomeni, da je:

- vodja zelo sposoben in je voljan narediti, kar se od njega pričakuje;
- vodja prepričan v poštenost in iskrenost dotičnega;
- v timu medsebojno zaupanje o projektu, ki je dober za podjetje oz. bo pozitivno vplival na poslovni izid.

Vodenje k ciljem mora postati osnovno pravilo celotne vodstvene strukture. Vsi načini dela in vodenja morajo biti podrejeni uspešnemu delovanju tima.

Kakšne vodje potrebujemo (Bernik, Podjetnik 2007)?

Potrebujemo vodje, ki:

- pravočasno in upravičeno uporabljajo svoj vpliv;
- prevzamejo večji delež krivde in manjši delež svojega vpliva;
- nenehno iščejo najboljši odgovor, ne pa tistega, ki je najbližji;
- večajo vrednost ljudi in podjetja, ki ga vodijo;
- obvladujejo sebe in druge;
- poznajo pot, gredo po njej in jo kažejo še drugim;
- navdihujejo in motivirajo, ne žalijo oz. manipulirajo;
- se ne postavljajo nad druge, razen pri izpolnjevanju obveznosti;
- sledijo moralnim vrlinam in znajo slediti trenutnim trendom;
- se kot voditelj stvari naučijo prvi in zagovarjajo svoje odločitve.

Razlike med vodenjem in menedžmentom

Vodenja in menedžmenta ne smemo enačiti. Večina strokovnjakov razume vodenje le kot del menedžmenta oz. samo kot eno izmed menedžerskih funkcij menedžmenta.

Menedžerski proces obsega:

- načrtovanje (planiranje),
- organiziranje,
- vodenje (usmerjanje zaposlenih),
- nadzorovanje (kontroliranje).

Razlike med vodenjem in menedžmentom:

- menedžment je kot strokovna disciplina bolj formalen in znanstven kot vodenje,
- menedžment temelji na veščinah načrtovanja, nadzorovanja in učinkovitih informacijskih tehnologij;
- menedžment uporablja natančno določena racionalna orodja in tehnike, ki so preizkušeni in uporabni v različnih situacijah, medtem ko ima vodenje malo takih orodij;
- vodenje gradi na timskem delu in sodelovanju v krogu motiviranih članov;
- vodja izžareva zanos, strast in energijo ter uporablja ustvarjalne tehnike pri reševanju težav, menedžer pa uporablja standardne in dobro znane rešitve;
- vodja mora oblikovati vizijo podjetja, dolgoročne cilje in strategijo za doseganje ciljev;
- menedžer uresničuje postavljene vizije.

Menedžerji oz. vodje še vedno delajo napako in se osredotočajo le na sposobnosti ter intelektualne zmogljivosti zaposlenih, ne da bi se zavedali, kako je pomembno, da si pridobijo tudi njihovo zaupanje in »srce«. Prav tovrstno ignoranco doživljajo zaposleni v nekaterih podjetjih, zato so jezni, besni, strah jih je in to vodi v izostanke z dela ter slabo produktivnost.

Za sedanjost in prihodnost pa velja, da so motivirani in lojalni delavci tisti dejavnik, ki loči uspešna podjetja od manj uspešnih. Ključna konkurenčna prednost in največje bogastvo podjetij so ljudje in odnosi med njimi. Skrb za zadovoljstvo zaposlenih je izjemnega in ključnega pomena za pozitivno klimo v podjetju. Pomembno je vzpostaviti korektnost med sodelavci na vseh nivojih. Temelj pa je vzpostavitev enakovrednega ali partnerskega odnosa med posameznikom, timom in okoljem.

2.7 IZBIRANJE SLOGA KOMUNICIRANJA

Glede na to, da se vedno govori o boljših in slabših načinih vplivanja, se poraja zamisel, da se udeleženci komuniciranja delijo na tiste, ki so vredni boljšega, in na tiste, ki zaslužijo slabšega. Teze in modrovanja o »dobrih« oz. »slabih« ljudeh je staro kot samo človeštvo in temelji na optimističnem in pesimističnem pogledu na ljudi:

- **pesimistična teorija** (človek je zver, je hudoben, vodijo ga biološki nagoni; osnovna spodbuda je prisila; razmerje med ljudmi je zgolj tekmovalnost; osnovna celica v družbi je posameznik; pogled na ljudi je pesimističen);
- **optimistična teorija** (človek je bitje, ki se uveljavlja, človeška narava je dobra; osnovno vodilo je humanizem; osnovna spodbuda je prostovoljnost; razmerje ljudi je v sodelovanju; osnovna celica v družbi je skupina, pogled na ljudi je optimističen);

- **realistična teorija** (človek je bitje, ki ima voljo; človeška narava je dobra in slaba; osnovno vodilo je situacija, osnovno vodilo pa razum; razmerje ljudi je soodvisnost; osnovna celica v družbi je interakcija; pogled na ljudi je realističen).

Med različnimi slogi komuniciranja se odločamo za vplivanje v komuniciranju:

- vodja odloči in sporoči svojo odločitev,
- vodja »proda« odločitev sodelavcem,
- vodja predloži zamisel in spodbuja vprašanja,
- vodja predloži možne rešitve in dopušča spremembe predlogov,
- vodja predloži zadevo, zbere predloge in odloči,
- vodja določi meje in postavi delovne skupine za urejanje zadev,
- vodja dovoljuje samostojno delovanje sodelavcev v okviru danih pooblastil.

Od pravilno izbranega sloga je odvisna uspešnost komuniciranja, to je vplivanje na druge ljudi v skladu z našimi namerami. Slog komuniciranja naj se izbira po okoliščinah. Najpomembnejša značilnost udeležencev v komuniciranju je njihova pripravljenost, zmožnost in voljnost posameznika (Možina, 2004).

3 SEGMENT KUPCEV, POMEMBNIH ZA PODJETJE COMA COMMERCE, D. O. O.

Glavni partnerji – kupci so iz segmenta javnih podjetij, kot so :

- javna komunalna in vodovodna podjetja,
- privatna komunalna in vodovodna podjetja,
- podjetja, ki pogodbeno kot podizvajalci opravljajo dela v službi zgoraj navedenih podjetij,
- podjetja, ki si pridobijo dela s pogodbo s privatnimi investitorji.

Pravila in modele izvajanja strategij in planov si krojijo in prirejajo javna podjetja sama, saj so jim podeljene koncesije za upravljanje s strani občin in drugih javnih organov. Ker so pa določeni tudi kot vzdrževalci vseh teh linij, pa lahko vsiljujejo svoja pravila načina izbiranja podizvajalcev in same kvalitete materiala.

Javna podjetja s svojimi službami in kadrom ne zmorejo pokrivati vsega območja in vseh spektrov potreb. Zato dajo javno ponudbo na katero se zainteresirana podjetja prijavijo.

Javna podjetja razpisujejo javne natečaje oz. razpise, na katerih so bolj ali manj strogi kontrolni predpisi, ki omogočajo sodelovanje visoko kvalificiranim in primernim podjetjem. Te pogodbe so lahko letne ali pa večletne.

Vsa ta vabila k oddaji ponudb morajo biti objavljena v uradnem listu, tako da gre za javno povabilo, do katerega ima možnost dostopa vsaka pravna oseba. V njem so navedena vsa navodila in merila, ki jih morajo udeleženci upoštevati oz. jih sprejeti.

Podjetja, ki se prijavljajo na razpis, morajo imeti poleg ugodnega finančnega stanja in bančnih jamstev še zelo dobre objektne reference iz prejšnjih let in pa usposobljen kader za vsa v razpisu iskana dela. Podjetja morajo v svoji materialni in montažni ponudbi dodati še razne garancije, potrdila in a-teste, da bo blago oz. zahtevana storitev primerne kvalitete.

Ko se rok za oddajo ponudb izteče, dodatnih ponudb ali sprememb na že oddanih ponudbah, ni več možno sprejemati oz. jih dopolnjevati. Naročnik se odloči, da bo po pregledu in analizi prispelih ponudb izbral enega ali več najugodnejših ponudnikov. Vsa pravila za oddajanje in merila za ocenjevanje morajo biti znana že pri samem vabilu k oddaji ponudbe.

V povabilih oz. javnih naročilih so navedeni pogoji, ki jih mora ponudnik izpolnjevati in dokazovati s potrdili:

- podjetje ponudnik mora imeti veljavno registracijo za opravljanje dejavnosti, ki je predmet določenega javnega naročila;
- ponudnik ne sme biti obsojen za kaznivih dejanj, ki so v kazenskem zakoniku opredeljena kot hudodelsko združevanje, sprejemanje ali dajanje podkupnin ali daril za nezakonito posredovanje, goljufije, poslovne goljufije, pranje denarja ...;

- da ponudnik ni v postopku likvidacije, poravnave ali stečaja;
- da ponudnik ni bil pravnomočno obsojen za postopek v zvezi z našim poklicnim ravnanjem;
- da ponudnik izpolnjuje obveznosti v zvezi s plačili prispevkov za socialno varnost in davkov v skladu z zakonskimi določbami države;
- da je ponudnik finančno in poslovno sposoben;
- da ponudnik razpolaga z zadostnimi tehničnimi zmogljivostmi in strokovnim kadrom za navedena dela.

Potem naročnik izvede postopek oddaje javnega naročila, po postopku zbiranja ponudb v skladu z določenim zakonom (ZJNVETPS, Ur. list RS, št. 128/06), se z izbrano pravno osebo sklene pogodba za dobavljanje zahtevanega blaga oz. izvajanje ponudbenih storitev.

Pogodbeni stranki se zavežeta, da bosta uredili vse, kar je potrebno za izvrševanje pogodbenih obveznosti, ter se zavežeta, da bosta ravnali kot dobra poslovna partnerja in dobra gospodarja.

4 MEDSEBOJNO KOMUNICIRANJE IN ORGANIZACIJSKA POSTAVITEV KOMERCIALNEGA DELA

4.1 ORGANIZACIJSKA POSTAVITEV PODJETJA

PROKURIST (2 lastnika podjetja)

Direktor komerciale	Direktor za finance
Vodja PE	Vodja finančne službe
Samostojni komercialist	Kadrovska služba in služba kompensacij
Komercialisti	
Logistika s skladiščem	

4.2 MEDSEBOJNO KOMUNICIRANJE

V samem komercialnem delu podjetja delujejo zaposleni v zadosti specifičnih pogojih, saj je komerciala en večji prostor, kjer se načeloma vsi vidimo in slišimo.

4.2.1 Prednosti timskega dela v podjetju Coma commerce, d.o.o.

Glede na sistem našega dela, je to bistvenega pomena, saj se tako lažje dopolnjujemo, komuniciramo ter si predajamo pomembne informacije. Ne nazadnje tak sistem do neke mere tudi zmanjšuje oz. preprečuje nastanek napak, saj se skozi pogovor, ki ga ima sodelavec, lahko ugotovi, ali je na pravi poti dajanja nasvetov in navodil ali pač ne. Lažje se tudi pogovorimo, morda samo z gestikuliranjem, kdo je z določeno stranko v določeni povezavi že komuniciral.

Večja je možnost iskanja pomoči in informacij, ki jih potrebujemo v danem trenutku.

Vse pomembne zadeve direktor komerciale ustno oz. preko elektronske pošte sporoči vodji PE, kasneje pa se skozi pogovor in dogovor »očiščene« informacije sporočijo še ostalim sodelavcem v komerciali. Če so to obširnejše zadeve, se skliče sestanek v okviru komerciale oz. glede na naravo informacij tudi sestanek celotnega kolektiva.

Po dogovoru s prokuristom in direktorjem se vodja PE lahko samostojno pogovori s svojim timom in jim sporoči smernice in navodila za nadaljnje delo.

Določene ideje, ki dozoriijo v timu, se najprej konstruktivno analizirajo v njem samem, potem pa se posameznik oz. vodja z njo obrne na direktorja. Od njega je odvisna odločitev, ki pa je, če je pravilno argumentirana, običajno odobrena.

Komuniciranje med komercialno in logistično službo poteka zelo neposredno, saj vsak dokument, ne glede na to, ali gre za prevzem, izdajo ali dostavo blaga, spremlja še ustno pojasnjevanje in opozarjanje na določene specifikke, popravke ali napake katerekoli strani. To je pomembno z vidika izstavljanja računov, ki temeljijo na izdajnicah, kar se tiče količin, in pogodbah, kar se tiče cen in rabatnih stopenj.

V našem podjetju je zelo pomembno, da skladiščnik in logistik, ki sodeluje v prodajni ali nabavni, fazi:

- pozna blago;
- ima predogled, kako bo blago naložil (ko gre za dostavo več strankam);
- ima znanje in izkušnje, kako blago varno pripeljati in razložiti pri kupcu, kakor je navedeno v pogodbi;
- ima pravilni pristop pri strankah;
- je pripaden podjetju in skrbi za njegovo dobro ime (ob napakah ne sme priti do javnih kritiziranj);
- za vsak nesporazum na terenu se mora, če sam nima prave rešitve, posvetovati s komercialno službo;
- sporoča informacije, ki bi bile zanimive pri določenih odločitvah.

Ko se v skladiščni službi pojavijo problemi, pa se vodja skladišča obrne na vodjo PE in se dogovorita o pereči problematiki. Če ne prideta do rešitve oz. je želja vezana na večjo investicijo, se obrneta na direktorja in na njegovo presojo.

V določenih primerih pa se direktor obrne, mimo vodje PE, na vodjo skladišča oz. posameznika, s katerim se želi pogovoriti.

Ravno tako je tudi obratno, če gre za osebno zadevo, se posameznik lahko pogovori z direktorjem in skupaj rešita problem.

4.2.2 Slabosti timskega dela v podjetju Coma commerce, d. o. o.

Po moji oceni je največja slabost oz. vzrok, zaradi katerega pride do napak oz. nastajanja poslovne škode, prevelika domačnost in posledično tudi površnost, s katero se lahko mimo sistema določene storitve naredijo prehitro, sicer v duhu ustrežljivosti do kupca ali dobavitelja.

Tako se lahko zgodi sledeče:

- storitve se obljubijo samo ustno, brez dokumentiranja,
- blago je prevzeto na zalogo brez dobavnice,
- blago je dostavljeno brez originalne izdajnice,

- blago je posojeno brez evidenčnega dokumenta in brez dogovorjenega datuma vračila,
- premalo natančno upoštevanje napotkov, ki jih servirajo nadrejeni podrejenim,
- osebni izpadi posameznikov.

Vendar so to zadeve, ki bi se s podporo vseh strani lahko hitro popravile in postavile na višjo raven.

Glede na situacijo na svetovnem, še posebno pa na slovenskem trgu, pa smo v letu 2008, 2009 in 2010 postavili v prakso večjo povezanost komercialnega in finančnega dela. To je izrednega pomena, saj se tako kot pri prodaji kot nabavi lahko, če nimaš pravih podatkov o podjetju, s katerim nameravaš poslovati, zmotiš, ga napačno oceniš in narediš podjetju in sebi škodo.

Kupili in uvedli smo program, povezan z bazo podatkov o posameznem podjetju. Ti podatki so zelo pomembni, če so sproti osveženi in dajejo dejanski vpogled v podjetje. Lahko pa je ta pogled varljiv in pride do nevarnih poslov. Tudi podjetja, s katerimi že poslujemo, kontroliramo in jih preverjamo, tako preko že prej omenjenega programa kot preko podatkov, ki nam jih posreduje finančna služba. Pri naročilih se preverja stanje med zapadlimi in plačanimi obveznostmi.

Pomembno je tudi:

- ali je podjetje v preteklost z nami solidno poslovalo;
- s kakšnimi partnerji sodeluje pri poslih (kdo je investitor in kdo nosilec posla);
- za katere objekte (delovišča) gre;
- morebitne garancije, ki jih podjetje nudi;
- preverjanje tega podjetja pri naših partnerjih;
- osebno zaupanje in dogovor.

V primeru zapletov pri neplačevanju imamo pogodbo z odvetniško pisarno, ki tudi preko sodišč rešuje naše upniške terjatve.

Sama organizacijska struktura se je širila, kakor se je širilo tudi podjetje. Glede na obseg dela so prihajali novi sodelavci in bili postavljeni kot pomembni del skupnega mozaika z določenimi nalogami na določeno delovno mesto, vendar s širokim znanjem o blagu in postopkih.

Pri svojih delovnih nalogah so vedno prisotna tiha, nepisana pravila in navodila, kako čim bolj kvalitetno opraviti določeno delovno operacijo oz. postopek.

Človeški faktorji:

- površnost,
- malomarnost,
- rutinske napake,
- nedoslednost,
- neznanje,
- arogantnost,
- pozabljivost,
- raztresenost,
- lenoba.

Navedli smo le nekaj faktorjev v poljubnem vrstnem redu. Medsebojna komunikacija in s tem medsebojna pomoč je zelo pomembna, da se ti faktorji omilijo oz. njihov vpliv zmanjšamo na minimum.

Komunikacija je zelo pomembna, ker se tako utrjujejo medsebojni odnosi in vezi, tako pridemo do končnega skupnega cilja in mišljenja: »Delamo za isto podjetje, za isti tim in ne nazadnje tudi zase, za svoje notranje zadovoljstvo in lastno potrditev.« Medsebojni odnosi in način komuniciranja v našem podjetju so se razvijali, spreminjali in prilagajali potrebam podjetja in posameznikov, ki so prihajali v podjetje.

Trenutno so sistemsko sestanki kolektiva sklicani 3–4-krat na leto ali po potrebi, če so posebne situacije oz. smo deležni določenih ekstremnih dogodkov, ki se dotikajo vseh v kolektivu. Sestanki so sestavljeni iz 3–5 točk, katerih vrstni red določi direktor. Na dnevni red se uvrstijo želje kateregakoli od zaposlenih, če je to smiselno za javno obravnavo. Pod točko razno pa se še dodatno lahko odprejo določene teme in problemi, četudi prej niso bili napovedani.

5 INTERVJUJI

V septembru leta 2009 smo v podjetju izvedli intervjuje na temo komuniciranja v timu. Glede na to, da je v podjetju zaposlenih 30 ljudi, smo izbrali 10 potencialnih kandidatov. Sodelovanje je potrdilo 7 kandidatov. Kandidatom smo postavili 15 vprašanj in jim dali 90 minut časa, da odgovorijo.

Vsem intervjuvancem so bila postavljena ista vprašanja. Izbrani so šele po intervjujih izvedeli za ostale sodelujoče, tako da so vsi odgovori temeljili na osebem prepričanju vsakega posameznega udeleženca. Izbrani sodelujoči delujejo na različnih delovnih mestih, tako da njihovi odgovori izhajajo ne samo iz različnih osebnostnih, temveč tudi strokovnih pogledov.

Za večino zaposlenih oz. intervjuvancev delovno razmerje v podjetju Coma commerce, d. o. o. ni prvo. Večina jih je že bila zaposlena v različnih podjetjih v različnih gospodarskih in negospodarskih sektorjih. Zanimivo je, da je zelo malo ljudi odpove delovno razmerje v podjetju Coma. Večina jih podjetje zapusti šele, ko zakonsko zadostijo pogojem za upokožitev. V 20 letih obstoja podjetja so nas zapustili le štirje sodelavci. Intervjuvanci so v podjetju Coma commerce, d. o. o. povprečno zaposleni že skoraj 11 let. Iz predstavljenega se vidi, da je podjetje stabilno, da skrbi za svoje zaposlene in da so razmerja in komunikacija med zaposlenimi na dokaj zavidljivem nivoju.

Intervjuvanci so, kot že rečeno, iz različnih delovnih sektorjev našega podjetja. Tako smo imeli med intervjuvanci:

- fakturista,
- komercialista v maloprodaji,
- komercialista v veleprodaji,
- vodjo PE Ljubljana,
- sodelavca na mestu logista,
- sodelavca na mestu skladiščnika,
- sodelavca na mestu samostojnega komercialista v nabavi.

Tako kot so različne njihove delovne naloge in pogledi ter osebnosti, tako različni oz. podobni so njihovi odgovori v intervjuju.

1. vprašanje: Ali se spomnite konflikta, ki se vas je še posebej dotaknil?

Šest od sedmih intervjuvancev je že imelo konflikt, ki so si ga zapomnili in ki se jih je dotaknil. Odgovarjali so podobno.

Šest oseb rešuje konflikte po pametni presoji, s pogovorom, v najkrajšem možnem času s soočenjem obeh strani. Če tega iz kakršnegakoli razloga katera od strani noče, mora to rešitev spodbuditi tretja stran, tj. neposredno nadrejeni. Ena oseba pa se raje umakne in pusti, da gredo stvari svojo pot. V bistvu o tem problemu oz. s to osebo ne želi komunicirati in razpravljati.

Tudi sicer, v zasebnem življenju, sodeč po odgovorih intervjuvancev temelji reševanje problemov na podobnem načinu. Problem je treba razjasniti, analizirati,

poslušati vse vpletene strani ter s pogovorom oz. diskusijo priti do zaključka spora oz. rešitve problema in posledično sprave. Tak rezultat omogoča osnovo za normalno sodelovanje oz. sobivanje za prihodnost.

Glede na svoja opažanja in poznavanje intervjuvancev se strinjam, da so sicer karakterno različni, vendar so odprti za dialog ter so pripravljeni tudi potrpeti in včasih tudi stopiti korak nazaj, da bi sistem dela in komunikacija lažje deloval.

2. vprašanje: Se imate za bolj ali manj komunikativno osebnost?

Odgovori so bili pričakovani, saj smo v sektorju, kjer je komunikacija zelo pomembna oz. celo potrebna za uspešno delovanje. Kar pet od sedmih intervjuvancev je odgovorilo, da se ima za bolj komunikativne osebnosti ter da jih sproščen in pozitiven duh v samem timu stimulira in doda še dodatne rezerve intelektualnega navdiha.

Tudi v družinskem krogu oz. v krogu svojih prijateljev se večina intervjuvancev sprosti oz. so celo sami osrčje družbe.

Pomembnost medsebojne komunikacije se je vsem intervjuvancem zdela zelo pomembna. Prav tako se tudi vsi strinjajo, da je dobra komunikacija osnova za dobro delovanje samega tima v podjetju. V svojih odgovorih so zelo poudarili sprotno dogovarjanje in reševanje tako poslovnih kot medsebojnih problemov. Delo je tako lažje, hitrejše in bolj usklajeno. Osnova za tak potek pa je kvaliteten večsmerni pretok informacij. V takem primeru smo lahko pobudniki in prejemniki dobrih informacij, ki nam omogočajo hitrejše rešitve, kot pa če bi do njih želeli priti po samostojni poti.

Prav tako so usklajeni, da je medsebojna komunikacija, v modernem svetu in podjetništvu ne le pomembna, temveč za uspešno in kvalitetno delovanje tima v podjetju celo nujna. Smo tim, ki že dolgo let deluje skupaj, tako da se med seboj tudi dobro poznamo. Pri izboru ljudi smo upoštevali komunikativnost posameznih kandidatov, tako da so dejansko vsi bolj komunikativne osebe.

3. vprašanje: Kakšna je komunikacija v podjetju?

Vprašani ocenjujejo, da komunikacija ni slaba, je pa nekaj pomanjkljivosti, katere bi se s pozitivnim pristopom lahko rešile in postavile v vsakdanjo prakso.

Skozi intervjuje je bilo zaznati, da nekatere moti enostranski pretok informacij, kar je za druge razumljivo v primeru, če gre za poslovne informacije zaupnega značaja. Za informacije splošnega značaja, ki se tikajo vsega kolektiva, pa je v dosti primerih vir informacij ustno izročilo tretjih oseb. Intervjuvancem je jasno, da je popolno komunikacijo težko doseči, vendar pa se je vredno potruditi, da bi se ji vsaj do neke mere približali. Eden od intervjuvancev meni, da je komunikacija med vodstvom in komercialo slaba.

Štirje od sedmih intervjuvancev so bili mnenja, da je v določenih primerih preveč enosmerne komunikacije. Vsi zagovarjajo še bolj komunikativen tim s še več konstruktivne komunikacije. Kot odgovor kar sami ponujajo razlago, da pride do takih trenutkov enostavno zaradi preobilice tekočega dela.

Z intervjuvanci se strinjam, da je pri določenih temah, problemih in informacijah informacijski tek neustrezen. Komunikacija bi lahko pri določenih zadevah potekala bolj v smislu iskanja povratne informacije. Dejstvo pa je, da ko je vprašanje na širšem planu, se marsikdo noče izpostavljati in svoje želje in ideje zadrži za ožji krog poslušalcev.

4. vprašanje: Se delovne naloge predajajo hierarhiji v podjetju primerno?

Kar se dotika primernosti predajanja delovnih nalog, so si bili odgovori in ugotovitve kar različne. V osnovi se vsi strinjajo, da direktor, ki je hkrati tudi lastnik, sam določa nivo predajanja nalog. Lahko je ta način:

- direktor–vodja–delavec,
- direktor–delavec.

Pri prvi opciji je hierarhični potek jasen in določen.

Pri drugi pa je vodja iz kakršnegakoli razloga izločen iz neposrednega dirigiranja. Direktor ga lahko samo obvesti od dogovoru. To lahko naredi pred dogodkom oz. ko je dogovor že končan. Pri odgovorih se je pojavil vzorec, da je načeloma predaja nalog primerna, vendar količinsko ni vedno najboljše razporejena.

Zgolj en odgovor pa je bil v zvezi s prenosom informacij brez pravega argumenta negativen. Z vidika odgovorov bi bilo zelo smotno, če bi se odvijali kratki sestanki (10–15 minut) za učinkovitejši pregled in pretok informacij, ki niso bile podane vsem pooblaščenim sodelavcem.

Ti sestanki bi bili kar terminsko določeni, tako da bi bil vsak od prisotnih pripravljen na hitro predati informacije in poudarke iz različnih tematik. Če pa je nekdo upravičeno odsoten, pa že preliminarno preda svoj material enemu od prisotnih oz. vodji.

5. vprašanje: Kakšna se vam zdi medsebojna komunikacija?

Medsebojna komunikacija ni slaba, je pa pomanjkljiva, in sicer se premalo govori in premalo posreduje bistvene informacije. Predvsem gre za informiranje o zadevah, ki so pomembne za skladno delovanje podjetja navzven. Predvsem tiste, ki so namenjene za določene službe, bi se morale izluščiti in se posredovati zaposlenim. Kasneje pa se naj bi se še predelale in udejanjale.

Trije od sedmih vprašanih so odgovorili, da so primeri, ko je prisotno premalo enakovredne komunikacije. Včasih je težje priti do dialoga. Občasno pogrešajo konstruktivno komunikacijo. Lahko bi upoštevali odgovore nekaterih intervjuvancev,

ki pojasnjujejo, da dostikrat do takih situacij pride v trenutkih preobilice tekočega dela. V krogu same komercialne med ožjimi sodelavci je komunikacija na kar visokem nivoju. Za bolj optimalen rezultat bi bilo potrebno še več povratnih informacij in dodatna vprašanja, če pride do informacijskih nejasnosti oz. negotovosti.

Sklepamo, da se zaposleni zavedajo pomanjkanja kvalitetne medsebojne komunikacije v posameznih trenutkih delovnega procesa. Ta slabost se pojavi predvsem zaradi preobilice dela ter posledično pomanjkanja vmesnega časa med delovnim procesom.

6. vprašanje: Kako vi vidite potek informacijskega toka v podjetju?

Pri tem vprašanju so bili vsi odgovori usmerjeni v ista razmišljanja. Glavne rešitve se nagibajo k boljšemu sodelovanju med zaposlenimi in da je potrebno dopustiti pretok informacij na vseh nivojih in med vsemi nivoji, pod pogojem, da se strateške informacije podajo le izbranim in s tem tudi odgovornejšim sodelavcem.

Tudi vodstveni kader potrebuje nove in povratne informacije. Le-te pa lahko: pridobi iz notranjih in zunanjih virov.

V primeru notranjih virov je zelo pomemben prenos informacij, saj so informacije, ki zastanejo v določeni službi v podjetju lahko strateškega pomena za prihodnja odločanja. Z zunanjimi viri pa spoznavamo nove, drugačne poglede, trende in miselne vzorce, ki (vsaj nekateri) bi lahko za nas pomenili nov zagon za bližnjo in daljno prihodnost.

Če je pretok informacij omejen, pomeni, da se vsak zaposlen sam spopada z reševanjem problema, kar mu vzame veliko časa in energije, pa tudi kakovost rezultata je vprašljiva. Glede na sistem dela v podjetju je potrebno izbrati pravi način povratnega pretoka informacij.

7. vprašanje: Zanima me vaš pogled na sankcioniranje v podjetju.

Vsi odgovori so dali osnovno misel, da sankcije morajo biti, mnenja o tem, kakšne naj bi bile, pa se razlikujejo. Sankcionirati mora lastnik oz. pooblaščen oseba, ki ima moč, avtoriteto ter zaupanje tako delavcev kot delodajalca. Iz podanih odgovorov smo izluščili tri načine oz. postopke sankcioniranja.

Po storjeni napaki je potrebno kar najhitreje reagirati in s pogovorom na štiri oči s povzročiteljem vzpostaviti kontakt in začeti pogovor, ki naj temelji na enakopravnem dialogu. Dialog naj bo miren, in sicer podajanje in sprejemanje argumentov. Povzročitelj oz. osumljeni naj ima možnost povedati svoja opravičila oz. naj pojasni olajševalne okoliščine. Sogovornik posluša, sprejema in svetuje oz. skozi zastavljena vprašanja raziskuje in analizira sam dogodek in vzroke, ki so pripeljali do tega.

Problem vidim v tem, da se določene napake, nestrokovnosti ali pa v določenih primerih nestrpen in nespoštljiv odnos do sodelavcev lahko ponavlja. Za to bi

predlagal, da se pri večkratnih kršenjih reda, discipline ali povzročanja napak to sankcionira s kaznijo v obliki znižanja osebnega dohodka ali pa, da povzročitelj nosi del stroškov, ki so bili povzročeni zaradi nestrokovnosti ali malomarnosti.

Zaposleni morajo imeti občutek pomembnosti, saj se s tem krepi občutek pripadnosti podjetju. Zavedati se morajo, da je njihov prispevek k uspešnosti podjetja prav tako pomemben ne glede na to, na kakšnem delovnem mestu delujejo. So nezamenljiv člen v verigi in če tega člana ni, veriga ni močna in ne zdrži vseh ekonomskih in konkurenčnih trenj, katerih je podjetje deležno na trgu. Takšna miselnost je tudi osnova za dobro sodelovanje med samimi sodelavci v podjetju, kljub temu pa sankcije za kritične primere po mojem mišljenju in videnju morajo biti.

Sankcije bi morale biti, še posebno če pride do:

- večkratne povzročitve škode,
- večkratne kršitve pravil, dogovorov in pogodb,
- naklepni napak,
- kraja,
- odklanjanja delovnih nalog,
- izdaje pomembnih informacij.

Sankcioniranje bi lahko potekalo po naslednjem vrstnem redu:

- prvi ustni opomin (ni zabeležen),
- drugi ustni opomin (zabeležen),
- javni opomin (zabeležen),
- pisni opomin (zabeležen),
- znižanje osebnega dohodka (10–20 %),
- znižanje osebnega dohodka (do 45 %),
- opozorilo pred izključitvijo,
- izključitev in razrešitev delovnega razmerja (odpustitev).

Ta način sankcioniranja je primeren za težave, ki jih povzroča delavec v vsakodnevnem odnosu s sodelavci, vodji in strankami. V osnovi gre pri sankcioniranju za vzgojne metode, ki bi pomagale k rešitvi v dobrobit obeh strani, je postopek opozarjanja daljši in prijaznejši.

Vsi postopki se morajo evidentirati in biti podpisani iz obeh strani, tako da se potem, če pride do skrajnih dogodkov, lahko predložijo kot dokazni material.

V primeru velike gospodarske škode, ki bi jo zaposleni namenoma povzročil podjetju, pa se mora sankcionirati hitro in učinkovito:

- razgovor in ugotovitev,
- v primeru krivde se ugotovi vrednost,
- zaposleni odgovarja tako finančno (če je to pogodbeno dogovorjeno),
- situacija se javno predstavi,
- sledi dokončna razrešitev.

Zelo pomembno je, da se hkrati s sankcioniranjem izvaja tudi sistem nagrajevanja oz. stimuliranja zaposlenih za:

- kakovostno opravljeno delo,

- pripadnost,
- marljivost,
- požrtvovalnost in
- pozitiven prispevek k sami delovni klimi.

Glede na izkušnje sem si izdelal osnutek načrta, kako bi lahko potekal učinkovit sistem sankcioniranja, ki pa bi kljub vsemu dopuščal normalen način delovanja tima in celotnega podjetja.

V bistvu je pomembno, da je podjetje oz. tim pripravljen na potencialne ekstremne dogodke.

Pri vsem pa je pravično nagrajevanje pomembnejše od sankcioniranja. Pravilno nagrajevanje bi moralo po mojem mnenju upoštevati sistem progresivnosti in sistem uravnilovke, tako bi vsi bili nagrajeni, vendar po dejanskih zaslugah.

7. vprašanje: Imate kakšen predlog za spremembo načina komuniciranja oz. prenosa informacij?

1. intervjuvanec: Za informacije, ki niso zaupne narave in se jih zaradi časovne stiske ne da prenesti posamezniku oz. neposredno celotni skupini, bi mogoče pomagala interna informacijska deska. Informacije zaupne narave pa se predajajo na kratkih sestankih oz. po elektronski pošti.

Pri informiranju pa bi morala biti zelo pomembna sledljivost informacij, da bi se ognili vsem dolgim brezpredmetnim razpravam, kdo je komu in kdaj kaj povedal.

2. intervjuvanec: Za odgovore in razmišljanja na to temo so zadolženi bolj kompetentni ljudje.

3. intervjuvanec: Tim naj bi imel pogostejše sestanke celotnega tima in komercialne posebej. Po potrebi pa bi se sestanki izvajali tudi individualno.

4. intervjuvanec: Precej informacij se lahko prenese tudi po elektronski pošti, vendar je ta način informiranja lahko samo v okviru sodelavcev v timu, za celotno podjetje pa se informacije prečistijo in se jih posreduje na skupnih sestankih.

5 intervjuvanec: Njegova razmišljanja so šla v smeri kratkih sestankov na nivoju komercialne:

- 1-krat tedensko 5 minut (samo komerciala),
- 1-krat tedenski sestanek z vodstvom 15–30 minut in
- s skladiščem po potrebi.

6 intervjuvanec: Zaposleni v podjetju bi se morali zavedati pomembnosti dialoga ter prednosti, ki jih ta prinaša. Prav tako bi kot del dialoga morala biti sprejeta konstruktivna kritika.

7 intervjuvanec: V podjetju naj za prihodnost velja pravilo sprotnega reševanja konfliktov, da bi bilo več aktivnega poslušanja, sprejemanja kompromisov z veliko dialoga in povratnih informacij.

5.1 POVZETEK RAZISKAVE

V diplomski nalogi smo se srečavali s pozitivnimi mislimi in možnimi rešitvami, ki bi imele boljši učinek in rezultat.

Intervjuvanci so v svojih odgovorih pokazali prednosti – kvalitete in slabosti komuniciranja v našem podjetju. Glede na dolgoletne izkušnje in pridobljena znanja pa sem prepričan, da se z nekaj pozitivne energije in pozitivnim pristopom vseh sodelavk in sodelavcev lahko v kratkem času komunikacijska shema postavi na zeleni nivo.

5.2 MOŽNOSTI ZA UVEDBO SPREMEMB

Za boljšo izkoriščenost znanja in osebnih sposobnosti posameznikov in kolektiva v komerciali bi bilo v začetku potrebno skladiščno službo računalniško izobraziti do te mere, da bi se lahko pogodbene stranke, za katere je značilno vsakodnevno nabavljanje blaga, servisirale skozi njihovo delovanje.

V timu smo odprti za nove ideje in korake, ki bi prerazporedile določene delovne naloge med ostale sodelavce, tako da bi se nekateri do neke mere razbremenili rutinskih nalog in se lahko z vso energijo lotevali novih.

Imeli bi večjo možnost napredovanja pri:

- obnavljanju v preteklosti že osvojenih znanj,
- osvajanju novih znanj,
- raziskavah potencialnih novih prodajnih artiklov,
- obiskovanju raznih tečajev in izobraževanja z naslova razpisov,
- komuniciranju s projektanti,
- raziskavi trga,
- zamislih za aktivnejše delovanje na trgu,
- povezovanju s starimi in novimi poslovnimi partnerji.

6 ZAKLJUČEK

V diplomski nalogi smo raziskovali komunikacijski tok v podjetju Coma commerce, d. o. o. V intervjujih smo spraševali o medsebojnih odnosih med sodelavci in o odnosu med podrejenimi in nadrejenimi.

Ugotovili smo, da je komunikacijski nivo in nivo sodelovanja med udeleženci sorazmerno visok. V določenih pogledih so intervjuvanci pokazali, kje so še možna dopolnila, ki bi pripeljala komunikacijo v timu na še višjo raven. Za tim je pomembno, da sodelavci z medsebojno komunikacijo pridobivajo in podajajo nova znanja, kar neposredno omogoča rast tima in podjetja.

Poslovanje in komuniciranje se lahko spreminja in se prilagaja. Glede na pozicijo in avtoriteto podjetja bi se lahko trg prilagajal novim segmentom, ki bi jih naše podjetje propagiralo in postopoma uvajalo.

Člani učinkovitega tima so zadovoljni, ko uspešno opravijo nalogo, npr. pridobijo posel ali rešijo napako, in se pri tem zavedajo, da je vsak član bistveno pripomogel k temu.

Bistvo dobrega in uspešnega tima je, da se vsak delovni dan člani tima z veseljem vračajo na delovno mesto – v svoj tim.

LITERATURA IN VIRI

- Možina, S., Tavčar, M., Zupan, N., Kneževič, A.: Poslovno komuniciranje: Evropske razsežnosti. Maribor: Obzorja, 2004.
- Antončič, B. et al.: Podjetništvo. Ljubljana: GV, 2002.
- Templar, R.: 100 pravil za uspešno vodenje. Tržič: Učila international, 2009.
- Revija Podjetnik (članki) (2007–2008).
- <http://www.poslovni-bazar.si/?mod=articles&article=1308>, 25. 5. 2009
- http://www.cek.ef.uni-lj.si/u_diplome/sivec408.pdf, 27. 5. 2009

PRILOGA: VPRAŠALNIK ZA INTERVJU

Vprašanja za individualni intervju:

1. Kako dolgo ste že zaposleni v podjetju Coma commerce, d. o. o.?
2. Na katerem delovnem mestu delujete?
3. Kakšne so vaše delovne naloge?
4. Ste bili zaposleni že v kakšnem drugem podjetju?
5. Se spomnite konflikta, kateri se vas je še bolj dotaknil?
6. Kako ste poskušali konflikt oz. spor rešiti?
7. Kako sicer rešujete konflikte?
8. Se imate za bolj ali manj komunikativno osebo?
9. Ali je za vas medsebojna komunikacija v timu pomembna oz. potrebna?
10. Kaj mislite o medsebojni komunikaciji v podjetju Coma commerce, d. o. o.?
11. Se delovne naloge predajajo hierarhiji v podjetju primerno?
12. Kakšna se vam zdi medsebojna komunikacija? Predlagajte izboljšave.
13. Kako vi vidite potek informacijskega toka v podjetju (spremembe, novosti na trgu, stanje v firmi, storjene napake in nedelavnost ...)?
14. Zanima me vaš pogled na sankcioniranje v podjetju.
15. Imate kakšen predlog za spremembo načina komuniciranja oz. prenosa informacij?