



B&B
VIŠJA STROKOVNA ŠOLA

Diplomsko delo višješolskega strokovnega študija
Program: Komerčalist
Modul: Podjetniški

USPEŠNI POSLOVODJA

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

Kandidatka: Helena Javornik

Kranj, maj 2008

ZAHVALA

Zahvaljujem se mentorici Ani Peklenik, prof., ker mi je pomagala pri uresničitvi moje diplomske naloge. Zahvaljujem se ji tudi za lektoriranje.

Hvala tudi g. Borisu Viktorovskemu iz podjetja Don Don za posredovane podatke, ki sem jih uporabila v svoji diplomski nalogi.

IZJAVA

»Študentka Helena Javornik izjavljam, da sem avtorica tega diplomskega dela, ki sem ga napisala pod mentorstvom Ane Peklenik, prof.«

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

Dne _____

Podpis: _____

POVZETEK

Narejenih je bilo že zelo veliko raziskav o tem, katere so tiste lastnosti, ki bi jih moral imeti dober poslovodja. Nekateri trdijo, da se uspešen poslovodja že rodi, drugi zopet, da se določenih znanj lahko priučimo. Na primeru regijskega vodje prodaje si bomo ogledali, katere so tiste karakteristike oz. lastnosti, ki naj bi jih imel dober poslovodja.

Pogledali si bomo, kako naj čim bolj uspešno rešuje težave, na katere naleti, in na kaj vse naj bo pri opravljanju svojega dela pozoren. V praktičnem delu naloge bomo odgovorili na vprašanja, ki smo si jih zastavili skozi nalogo. Analizirali bomo primer regijskega vodje prodaje. Cilj vprašanj in odgovorov je dokazati, da lahko ustrezno komuniciranje izboljša uspešnost poslovodje.

KLJUČNE BESEDE

- Uspešen poslovodja – oseba, ki je uspela v poslu.
- Motivator – oseba, ki uspešno navduši ljudi, jih prepriča, da mu sledijo.
- Timski vodja – oseba, ki vodi skupino ljudi.
- Kadrovalec – oseba, ki kadruje oziroma zaposluje ljudi.
- Etik – oseba, ki priznava in se drži etičnih načel.
- Komunikator – oseba, ki se uspešno pogovarja z ljudmi.

ABSTRACT

There have already been done many researches about which are the characteristics that a successful manager should possess. Some people say that one is born to be a successful manager and the others claim that certain knowledge could be taught. We will take a look at these characteristics, or rather, qualities of a successful manager and as an example sales manager.

We will look at the qualities that a successful manager should possess, which are the problems he/she may have, how he/she should tackle these problems the most efficiently and which are the things he/she should pay attention to. In the empirical part we will look at the answers of the questions, which we have asked through the paper as an example sales manager. The main aim of these questions and answers is to prove, that the appropriate communication can improve the successfulness of the successful manager.

KEYWORDS:

- successful manager – someone who is successful in his business
- Motivator – someone who successfully makes other people interested, so that they follow him
- Team leader – someone who leads a group of people;
- Employer man – someone who or employ people;
- Ethical person – someone who admits and is devoted to the ethical principles
- Communicator – someone who successfully communicates with other people

KAZALO VSEBINE

ABSTRACT	5
1 UVOD	2
1.1 OPREDELITEV PROBLEMA	3
1.2 PREDSTAVITEV PODJETJA (www.dondon.si)	4
1.2.1 PREDSTAVITEV DEL IN NALOG REGIJSKEGA VODJE PRODAJE	4
2 OPIS LASTNOSTI DOBREGA POSLOVODJE	5
2.1 VIZIONAR	5
2.1.1 Nekaj vprašanj, ki si jih zastavi poslovodja v vlogi vizionarja	6
2.2 CILJNO USMERJENI VODJA	6
2.2.1 Nekaj vprašanj, ki si jih zastavi ciljno usmerjeni poslovodja	7
2.3 KOMUNIKATOR	9
2.3.1 Nekaj vprašanj, ki si jih zastavi poslovodja v vlogi komunikatorja	9
2.4 MOTIVATOR	10
Nekaj vprašanj, ki si jih zastavi poslovodja v vlogi motivatorja	11
2.5 POGAJALEC	13
2.5.1 Nekaj vprašanj, ki si jih zastavi poslovodja v vlogi pogajalca	13
2.5.2 Kako naj sedimo na pogajanjih	15
2.6.1 Nekaj vprašanj, ki si jih zastavi poslovodja v vlogi etika	17
2.7 KARIZMATIK	19
2.7.1 Nekaj vprašanj, ki si jih zastavi poslovodja v vlogi karizmatika	19
2.8 TIMSKI VODJA	21
2.8.1 Nekaj vprašanj, ki si jih zastavi poslovodja v vlogi timskega vodje	22
2.9 ODLOČEVALEC	24
2.9.1 Nekaj vprašanj, ki si jih zastavi poslovodja v vlogi odločevalca	24
2.10 KADROVALEC	26
2.10.1 Nekaj vprašanj, ki si jih zastavi poslovodja v vlogi kadrovalca	27
3 ZAKLJUČEK	30
VIRI	31

KAZALO TABEL:

Tabela 1: Krog vodenja	3
Tabela 2: Rast prometa	7
Tabela 3: Izračun plače (osnovna plus odstotek od prodaje)	11
Tabela 4: Izračun plače (osnovna plus nagrada)	11
Tabela 5: Izračun plače (fiksna)	12
Tabela 6: Izračun cene za pogajanja 1	14
Tabela 7: Izračun cene za pogajanja 2	14

KAZALO GRAFOV:

GRAF 1: Krog vodenja	4
GRAF 2: Rast prometa	8

KAZALO SLIK:

Slika 1: Odprta trikotniška razporeditev – predstavlja domačnost in sproščenost na sestanku	15
Slika 2: Usmerjenost naravnost v sogovornika – pričakujemo odkrite odgovore	16
Slika 3: : Razvrstitev sogovornika v pravem kotu – popustitev napetosti med sogovornikoma.....	16
Slika 4: »Počutite se kot doma«	30

1 UVOD

Vodenje je danes najpomembnejši dejavnik uspeha oziroma neuspeha podjetja, družine ali poslovnega tveganja. (Tracy, 2000: 8)

Narejenih je bilo že zelo veliko raziskav o tem, katere so tiste pomembne lastnosti, ki naj bi jih imel uspešen poslovodja. Ali je to oseba, s katero je zadovoljno vodstvo ali pa njegovi podrejeni? Ali je to oseba, ki je uspešna v službi in ima uspešno kariero, ali je to družinski človek?

Nekateri trdijo, da se uspešen poslovodja že rodi, drugi zopet, da se vseh potrebnih znanj lahko naučimo ali priučimo. Ni literature, ki bi v nekaj stavkih znala razložiti, katere so tiste lastnosti, ki naj bi jih dober poslovodja imel. Niti pa ni dobrega poslovodje, ki bi imel čisto vse lastnosti, navedene v literaturi.

Poglejmo si nekaj lastnosti, ki naj bi imel dober poslovodja (Interno izobraževanje Don Don, 2002):

- vizionar,
- ciljno usmerjen,
- komunikator,
- motivator,
- pogajalec,
- kadrovalec,
- timski vodja,
- strateg,
- odločevalec,
- karizmatik,
- etik,
- delegator,
- odprtih nazorov,
- strokoven,
- sposoben vodenja ljudi,
- ustvarjalen in inovativen,
- iniciativen ...

To so samo nekatere lastnosti, ki naj bi jih imel uspešen poslovodja. Ker jih je zelo veliko, si bomo ogledali samo izbrane.

1.1 OPREDELITEV PROBLEMA

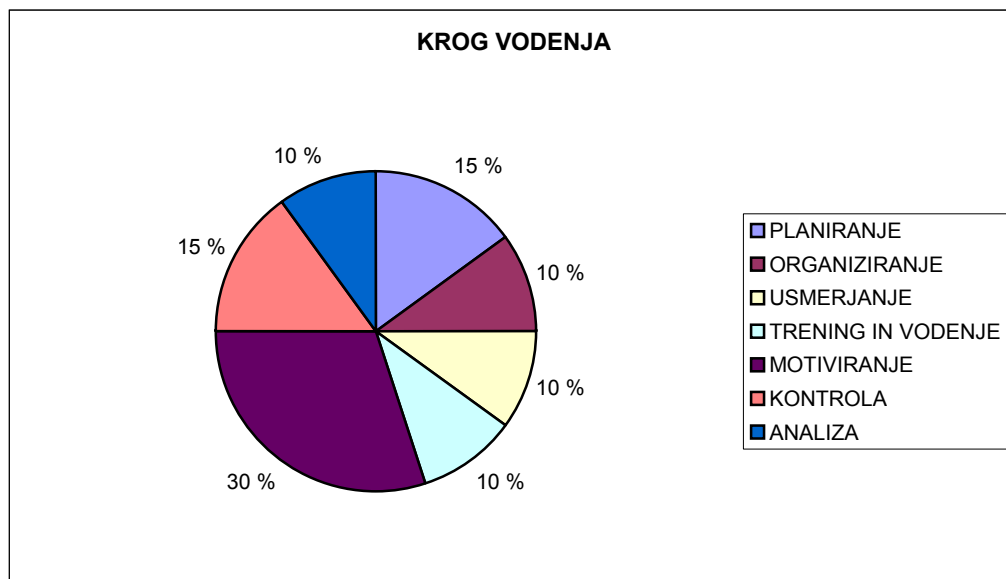
Zastavili smo si cilj – povečanje prodaje za 20 % ob obstoječem vračilu. Cilj je visok, vendar ne nedosegljiv. Rok, v katerem naj bi bil ta cilj uresničen, je štiri mesece. Na kakšne načine bomo prišli do zelenega rezultata, si pogledjmo v nadaljevanju naloge. Najprej si pogledjmo krog vodenja (interno izobraževanje Don Don, 2002), ki nam je v veliko pomoč pri uresničevanju zastavljenih ciljev:

- **planiranje** naj ne bi obsegalo več kot 15 % našega časa. Planirati si moramo pot do cilja, ki ga želimo doseči;
- **organiziranje** naj ne predstavlja več kot 10 % našega časa. Organizirati moramo predvsem sebe, šele nato ljudi in sredstva, ki so pomembna pri uresničevanju cilja;
- **usmerjanje** predstavlja 10 % našega časa, to pomeni, da sodelavce jasno vodimo do zastavljenega cilja preko treningov in napotkov;
- **trening in vodenje** predstavlja 10 % našega časa, pri tem je dobro, da najprej treniramo sebe, šele nato sodelavce;
- **motiviranje** predstavlja kar 30 % vsega našega časa, saj je dobro motivirani sodelavec ključ do uresničitve našega cilja. Predpogoj je, da imamo staro, ustaljeno ekipo, ki ne potrebuje učenja. V nasprotnem primeru bolj poudarimo vodenje in trening;
- **kontroli** namenimo 15 % našega časa, pri tem je pomembno, da dobimo povratne informacije s terena ter z rednim preverjanjem dela naših sodelavcev;
- **analizi** namenimo samo 10 % svojega časa. Pomembna je pri analizi zbranih podatkov, pri potrditvi prave poti ipd.

Tabela 1: Krog vodenja

VEŠČINA	ODSTOTEK
PLANIRANJE	15 %
ORGANIZIRANJE	10 %
USMERJANJE	10 %
TRENING IN VODENJE	10 %
MOTIVIRANJE	30 %
KONTROLA	15 %
ANALIZA	10 %

GRAF 1: Krog vodenja



Krog vodenja lahko uspešno izpeljemo, če imamo znanje, veščine in zaupanje vase in v svoje sodelavce.

1.2 PREDSTAVITEV PODJETJA (www.dondon.si)

Podjetje DON DON je zgodba o mali družinski pekarni, ki je v desetletju prešla v srednjeveliko podjetje s petimi proizvodno-distribucijskimi obrati.

Začeli smo na področju cvrtega peciva, danes proizvajamo večino pekovskih izdelkov, zadnje čase pa smo se specializirali predvsem za izdelavo sendvičev. Lastne proizvode prodajamo na celotnem območju Slovenije in Hrvaške.

1.2.1 PREDSTAVITEV DEL IN NALOG REGIJSKEGA VODJE PRODAJE

Poleg vseh standardov, ki so povezani s prodajo, in skrbi za stranke, je delo regijskega vodje močno naravnano k vodenju distributerjev – pospeševalcev prodaje.

Pogledali si bomo, katere so tiste delovne naloge, ki naj jih izvaja regijski vodja pri vodenju pospeševalcev.

Kontrola dela:

- Prvi način kontrole se izvaja, ko regijski vodja kontrolira pospeševalce preko samostojnih obiskov strank. Tam pogleda postavitev izdelkov, kakšen odnos ima pospeševalec do stranke, založenost z izdelki in način obveščanja stranke o novostih. Pri tem je pomembno, da je stranka seznanjena z novimi izdelki in akcijami, ki jih izvaja podjetje.
- Drugi način kontrole dela je preko dokumentov. Pri tem je pomembno, da regijski vodja pregleda dokumente, kot so dobavnice, povratnice, specifikacije in tedenski izpisi prometa in odpisa. Vsi ti dokumenti so pomagala, ki služijo oceni pospeševalčeve uspešnosti.

- Tretji način kontrole se izvaja preko skupnih obiskov strank. Namen skupnih obiskov je učenje in opozarjanje na napake, ki se pojavijo pri delu pospeševalca. Pri tem ne smemo pozabiti na pohvale za dobro opravljeno delo. Skupni obiski se izvajajo pri strankah, pri katerih pospeševalec ni uspešen ali pa pri strankah, pri katerih so nastale težave.
- Četrty način kontrole se izvaja z oddelki znotraj podjetja, ki so v neposrednem stiku z pospeševalcem. Ti oddelki so naročniška služba glede naročil, reklamacijska služba glede reševanja reklamacij strank s terena, ekspedit glede točnosti in natančnosti prevzema naročenih izdelkov.

Regijski vodja in pospeševalec imata enkrat tedensko skupni sestanek. Namen sestanka je:

- Pregled in analiza prodajnih rezultatov ter obravnava tekočih problemov, ki so nastali na terenu ali v podjetju. Pri tem je pomembno, da se osredotočita na trend prodaje, nove izdelke, akcije, prisotnost izdelkov pri posameznih strankah, vračila izdelkov, na težave pri vračanju embalaže, vračilo dokumentov ter na težave, ki jih ima pospeševalec z drugimi oddelki v podjetju.
- Drugi del sestanka je namenjen prodajnim aktivnostim, ki jih določita skupaj. Te aktivnosti se zabeležijo, da ne pride do napak v sporazumevanju, in časovno omejijo. Rok za izvedbo delovnih nalog je ponavadi en teden, lahko pa je plan tudi dolgoročen, odvisno od zapletenosti in pomembnosti dane naloge.

2 OPIS LASTNOSTI DOBREGA POSLOVODJE

2.1 VIZIONAR

Vsak uspešen poslovodja mora biti na prvem mestu zelo dober vizionar. Nekateri celo trdijo, da je to njegova najpomembnejša lastnost.

Vizija je sposobnost, da si lahko predstavljajo in vidijo, kaj želijo in kakšna naj bi bila prihodnost podjetja. Vizija mora biti privlačna in hkrati realistična. Temelji na tem, da smo sposobni dobro presojati. Dobra vizija je oblikovana dovolj jasno, da bo razumljiva vsem zaposlenim. Poslovodja pri predstavitvi svoje vizije uporablja čustvene besede, slogane in simbole in s tem navduši svoje sodelavce. Strokovno znanje za dobrega vizionarja ne zadostuje. Za ustvarjanje dobre vizije so potrebni bistveno širši pogled, stik z večjim številom ljudi ter aktivno spodbujanje in preučevanje drugačnih mnenj. Kot problem se pri pojavljanju vizije pokaže nepripravljenost tvegati. Tveganje pomeni, da naredimo korak naprej, se soočimo z nevarnostjo in sprejmemo težke odločitve. Res je, da neprimerno tveganje nikakor ni pravilno, vendar je pretirana previdnost lahko še bolj usodna.

Drugi problem, ki se pokaže pri viziji, je njena predstavitev sodelavcem. Zato mora biti vizija jasna in natančno opredeljena. Naloga poslovodje je prepričati sodelavce o njihovi pomembnosti in jih spodbuditi k uresničevanju zastavljene vizije.

2.1.1 Nekaj vprašanj, ki si jih zastavi poslovodja v vlogi vizionarja (vaje: interno izobraževanje Don Don, 2002)

- Kaj je dodatna vrednost našega podjetja?
- Kakšno bo naše podjetje čez 5–10 let?
- Na katerih trgih bomo takrat delovali?
- Kakšne rezultate bomo takrat dosegali?

1. Kakšna je dodana vrednost, ki jo nudi naše podjetje svojim strankam? (www.dondon.si)

Temeljne dejavnosti podjetja so usmerjene v zadovoljstvo potrošnikov z našimi proizvodi in storitvami, naše vrednote pa so poslovna kultura podjetja, usmerjena k motiviranim sodelavcem, ki znajo in zmorejo zadovoljiti izzive prihodnosti. Dodana vrednost podjetja je inovativnost, dinamičnost, fleksibilnost, odličnost ter nenehno izpopolnjevanje in napredek.

2. Kakšno bo naše podjetje čez 5–10 let? (www.dondon.si)

Vizija podjetja je postati in ostati vodilni evropski ponudnik cvrtega peciva. Podjetje je uspelo v Sloveniji, zdaj pa želi uspeti še v Evropi.

3. Na katerih področjih oziroma trgih bomo takrat delovali? (www.dondon.si)

Poleg obstoječega trga predvidevamo širitve v države južne Evrope in razširitev obstoječe dejavnosti pekarstva tudi v gostinstvo z odprtjem svojih lokalov z blagovno znamko Tvojih 5 minut.

4. Kakšne rezultate bomo takrat dosegali? (www.dondon.si)

Glede na to, da imamo jasno zastavljene cilje in strategije, pričakujemo, da bomo dosegali pričakovane rezultate ob vsakoletnem povečanju dobička.

2.2 CILJNO USMERJENI VODJA

Cilji predstavljajo dolgoročne rezultate ali stvari, ki jih hočemo doseči v enem, dveh, treh ali več letih. Cilji so vedno v povezavi z vizijo, saj neposredno ali posredno izhajajo iz nje. Biti morajo jasno in natančno opredeljeni.

Naloge dobrega poslovodje so:

- postaviti si mora cilje tako visoko, da jih je izziv doseči, vendar so še vedno realni;
- cilje si mora zapisovati. S tem omogoča njihovo natančno opredelitev, hkrati pa se izogiba nesporazumom pri predstavitvi in uresničevanju;
- določa prednosti ciljev. Pri tem izpostavi, katere naloge naj se naredijo takoj, katere so nujne in katere se lahko naredijo kasneje;
- imeti mora pregled nad uresničevanjem ciljev. Pri tem ima vpogled v uresničevanje zadanih nalog in ciljev.

Poglejmo si posamezne cilje glede na to, kakšni so in kdo je zanje odgovoren (interno izobraževanje Don Don, 2002):

- cilji – sprejme jih vrhovno vodstvo,
- regionalni cilji – sprejme in uresniči jih direktor prodaje,
- osebni cilji v regiji – sprejme in uresniči jih regionalni vodja prodaje,
- realizacija ciljev – sprejmejo in uresničijo jo trgovinski predstavniki na terenu.

Pravijo, da naj bi bili cilji **SMART** (interno izobraževanje Don Don, 2002):

- **S**pecific (precizni),
- **M**earasurable (merljivi),
- **A**chievable (dosegljivi),
- **R**ealistic (realni) in
- **T**ime phased (časovno določeni).

2.2.1 Nekaj vprašanj, ki si jih zastavi ciljno usmerjeni poslovodja (vaje: interno izobraževanje Don Don, 2002)

- Ali je cilj merljiv?
- Ali je cilj, ki je postavljen, realen?
- Ali ima cilj končni rok?
- Ali je cilj vreden truda, da bo sodelavec v njem videl svojo pomembnost in pomembnost za podjetje?

Zastavili smo si cilj povečati prodajo za 20 % ob obstoječem vračilu. Čas, da to dosežemo, je štiri mesece. Kako bomo to dosegli, si pogledjmo na primeru:

PRIMER 1

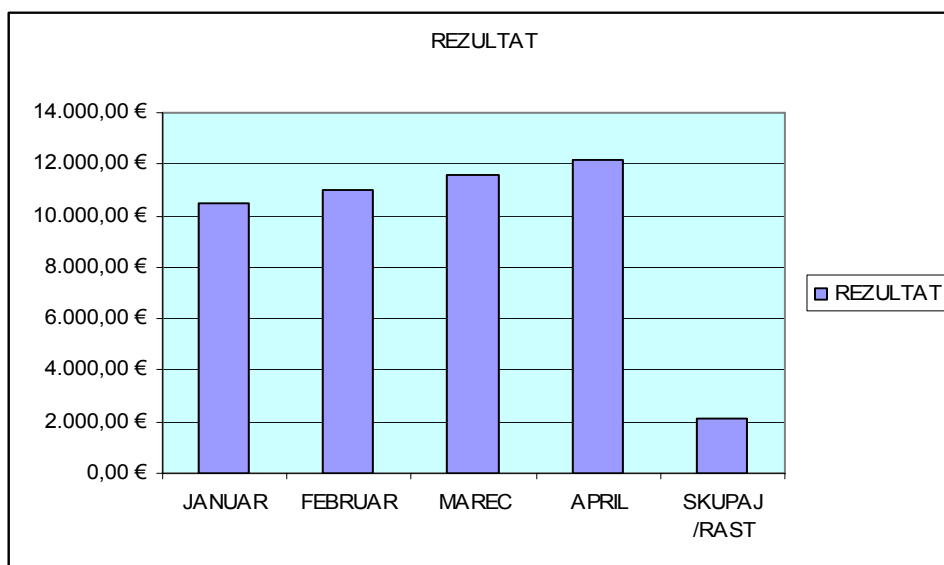
Pomembno je, da napredujemo počasi, ker se nam bodo v nasprotnem primeru povečala vračila, česar pa naš cilj ne dovoljuje.

Sodelavec ima januarja promet 10000 € in 10 % vračila. Naš cilj je, da bo imel konec aprila 12.000,00 € prometa in 10 % vračila.

Tabela 2: Rast prometa

MESEC	PROMET	ODSTOTEK	REZULTAT
JANUAR	10.000,00 €	5 %	10.500,00 €
FEBRUAR	10.500,00 €	5 %	11.025,00 €
MAREC	11.025,00 €	5 %	11.576,00 €
APRIL	11.576,00 €	5 %	12.155,00 €
SKUPAJ /RAST		20 %	2.155,00 €

GRAF 2: Rast prometa



Rezultati so pokazali, da je priporočljivo napredovati počasi, saj imamo v nasprotnem primeru res boljši rezultat v prvih mesecih, vendar je pri vsem tem pomembno, da pri uresničevanju zastavljenih ciljev gledamo dolgoročno. Počasno napredovanje nam prinese dolgoročne cilje.

1. Ali je cilj merljiv, da bodo sodelavci točno vedeli, da ga dosegamo?

Cilj, ki smo si ga zastavili, je merljiv, saj pričakujemo rast prometa za 5 % na mesec. Pomembno je, da sodelavec ve, kako napreduje, ali se drži okvirov 5 % ali je mogoče slabši. Lahko se tudi zgodi, da so sodelavci boljši, vse je odvisno od njihovih sposobnosti, znanja in motivacije. Vendar, kot smo že omenili, je bolje počasno napredovanje, kajti le-to nam prinese zeleni rezultat.

2. Ali je postavljeni cilj realen?

Cilj, ki smo si ga zastavili, je realen, ni nedosegljiv, vendar je potrebno pri njegovem uresničevanju vanj vložiti veliko truda. Pri realnosti cilja moramo biti posebno pazljivi, da zaposleni vidijo, da ga lahko dosežemo, ne smemo postaviti cilja, ki bi ga lahko uresničili v enem mesecu, ali pa bi ga zastavili tako, da ga je nemogoče doseči.

3. Ali ima cilj končni rok?

Cilj ima končni rok, to je štiri mesece. Vendar ne smemo pozabiti, da je potrebno opravljati kontrolo vsak mesec, da vidimo, ali bomo čez štiri mesece dobili zeleni rezultat. V nasprotnem primeru, če ne kontroliramo dogajanja, se lahko zgodi, da zaposleni ne dobijo občutka, kako napredujejo ali če sploh napredujejo. Vse informacije jim moramo javljati sproti, tako o napredovanju kot o nazadovanju, do uresnitve cilja.

4. Ali je cilj vreden truda, da bo sodelavec v njem videl svojo pomembnost in pomembnost za podjetje?

Vsak cilj, ki si ga zastavimo, je vreden truda, ko spremljamo rezultate rasti prometa. Tu se zopet ustavimo pri počasnem napredovanju rasti prometa. Nekdo lahko v

prvih dveh mesecih zelo napreduje, potem se pa dvig prometa ustavi. Možno je, da trg ne more več prodati vseh izdelkov, ki smo jih s pospeševanjem prodaje dostavili strankam, kar povzroči povečanje vračila izdelkov, kar pa seveda ni bil naš cilj. Pri vsem tem ima veliko vlogo motivacija, pri kateri se bomo podrobneje ustavili v nadaljevanju naloge.

2.3 KOMUNIKATOR

To je še ena od zelo pomembnih lastnosti dobrega poslovođa. Pri tem je pomembno, da obvladujemo dialog in se izogibamo monologu. Za doseganje dialoga je pomembno, da čim več sprašujemo svojega sogovornika. Besede, ki jih izrečemo, dosežejo svoj namen, če jih sogovornik razume. Zato je pomembno, da od sogovornika pridobivamo povratne informacije, saj s tem preverjamo, če jih je leta razumel. Če opazimo, da sogovornik povedanega ni razumel, se moramo kot dober komunikator pravilno odzvati. Zavedati se moramo, da morda sami nismo predstavili naloge dovolj jasno, nikakor pa ne smemo žaliti sogovornika, da nas ni sposoben razumeti. Pri ponovnem pojasnjevanju uporabljamo miren in sproščen ton.

Pri komunikaciji je potrebno poudariti še naslednje. Vsak dober poslovođa mora biti tudi zelo dober poslušalec. To pomeni, da mora zelo pozorno poslušati in ne samo slišati, saj mora sogovornik dobiti občutek, da njegove besede ne naletijo na gluha ušesa. Sogovornika mora poslušati, ga ne prekinjati ali mu skakati v besedo. Pusti mu, da opiše svoj problem do konca in nato skupaj poiščeta rešitev za odpravo problema.

Cilj uspešnega sestanka je dobra komunikacija. Ko imamo sestanek s sodelavci, je pomembno, da jim jasno povemo, kaj želimo od njih, in nenazadnje, da tudi oni izrazijo svoje mnenje. Pri tem pa jih moramo seveda tudi dobro poslušati in ne samo slišati. Pomembno je, da izberemo pravilen ton glasu, če bomo kakšno zadevo povedali pretiho, nas ne bo nihče slišal, če jo bomo pa povedali preveč glasno, nas pa seveda ne bo nihče poslušal. Pri poslovni komunikaciji lahko uporabimo različna pomagala, nekateri morajo, da sporočilo razumejo, to zadevo videti, nekaterim pa je dovolj, da samo slišijo.

S katero nalogo jih je potrebno seznaniti, nam je jasno. To je cilj – povečanje prodaje za 20 % ob obstoječem vračilu. Kako bomo to naredili, si pogledjmo skozi vprašanja.

2.3.1 Nekaj vprašanj, ki si jih zastavi poslovođa v vlogi komunikatorja (vaje: interno izobraževanje Don Don, 2002)

- Ali sem povedal, kar sem nameraval povedati?
- Ali sem povedal, kar sem nameraval povedati, dovolj konkretno in natančno?
- Ali sem dovolj aktivno poslušal?

1. Ali sem povedal, kar sem nameraval povedati?

Preden imamo sestanek, je dobro, da si zabeležimo, kaj je pomembno povedati. Lahko se zgodi, da tema zaide z začrtane poti. Pri reševanju problema, ki ni bil tema sestanka, zelo hitro pozabimo, kaj smo nameravali povedati. Pomembno je, da povemo jasen cilj, ki smo si ga zastavili, da povemo, kako bomo do zelenega rezultata prišli, na katere ovire lahko pri tem naletimo.

2. Ali sem povedal svoje sporočilo dovolj konkretno in natančno?

Na to vprašanje dobimo odgovor, če dovolj pozorno spremljamo sogovornika. Pri tem je zelo pomembna govorica telesa. Če sogovornik pogleduje drugam, to pomeni, da ga tema ne zanima ali pa ne razume našega sporočila. Vedno moramo paziti, da se spustimo na raven sogovornika. Zadevo mu poskusimo razložiti na njemu razumljiv način, ne uporabljamo strokovnih izrazov in tujk, če vemo, da jih ne bo razumel.

Dobro je tudi, da ga med prodajo sporočila večkrat povprašamo za mnenje, ali pa mu postavimo vprašanje. Tako ugotovimo, ali je naše sporočilo razumel.

3. Ali sem dovolj aktivno poslušal?

Kot smo že omenili, je pri komunikaciji zelo pomembno poslušanje, saj le s tem damo sogovorniku vedeti, da je pomemben tudi on. Velikokrat se zgodi, da poslovodja ne posluša dovolj aktivno, ko mu sodelavci predstavljajo neko pomembno zadevo ali problem, ki je zanje zelo pomemben, pri tem pa ugotovijo, da jih nihče ne posluša, ali še slabše, jih nekdo vedno prekinja in jim »skače« v besedo. Pri tem imajo lahko občutek manjvrednosti ali celo ignorance.

Ne pozabimo, da imajo tudi naši sogovorniki zelo dobre zamisli, kako uresničiti določen cilj. Ponavadi se zgodi, da imajo lahko še boljše ideje, ker imajo neposredni stik s stranko in točno vedo, kako čim lažje in čim hitreje uspemo pri določenem cilju.

2.4 MOTIVATOR

Dober poslovodja se zaveda vseh potreb, ki jih imajo njegovi sodelavci. Pri tem ne smemo pozabiti, da vsakega posameznika motivirajo različne stvari, zato moramo za vsakega posameznika poiskati pravilen način motivacije. Za nekoga dobra plača ni nujno dobra motivacija in ga motivirajo dobri odnosi na delovnem mestu in obratno.

Poznamo različne načine motiviranja:

- plača (pri takih sodelavcih je potrebno dati večji poudarek na nagradah, variabilnem delu plače),
- pripadnost podjetju (s takim sodelavcem se je potrebno pogovarjati, ga spraševati, mu dati občutek pomembnosti),
- osebna odgovornost za rezultate dela (takim sodelavcem je potrebno naložiti čim več odgovornosti in jim s tem dati občutek moči),
- priložnost za osebno rast in napredovanje (takim sodelavcem omogočimo napredovanje).

To so nekateri od najpogostejših načinov motiviranja. Kot smo že povedali, vsak dober poslovodja ve, kakšen tip motivacije je primeren za vsakega zaposlenega, saj v nasprotnem primeru še tako dobra motivacija privede do demotivacije.

Vsi vemo, da poznamo različne načine motivacije, tako materialne kot nematerialne. Nikoli ne smemo pozabiti, na eno, to je pohvala. Nič nas ne stane, vendar jo zaposleni zelo radi slišijo, ko opravijo neko delo, kot smo se dogovorili. (Interno izobraževanje Don Don, 2002)

Nekaj vprašanj, ki si jih zastavi poslovodja v vlogi motivatorja

(vaje: interno izobraževanje Don Don, 2002)

- Ali sem izbral pravilen način motiviranja za osebo, ki sem jo motiviral?
- Ali je bila motivacija uspešna?
- Ali je bila motivacija upravičena in pravična?

1. Ali sem izbral pravilen način motiviranja za osebo, ki sem jo motiviral?

Glede na to, da smo se osredotočili na prodajno dejavnost in na jasno zastavljeni cilj, ki je povečanje prodaje za 20 % v štirih mesecih ob obstoječem vračilu, si pogledjmo, kateri način motivacije bi bil najbolj primeren.

- Primer 1

Osnovna plača in odstotek od prodaje. To pomeni, da ima sodelavec sestavljeno plačo iz osnove in določenega odstotka od prodanih izdelkov. Kako to izračunamo, si pogledjmo v spodnji tabeli.

Tabela 3: Izračun plače (osnovna plus odstotek od prodaje)

MESEC	PROMET	OSNOVA	ODSTOTEK OD PRODAJE	KONČNA PLAČA (OSNOVA + %)
JANUAR	10.500,00 €	1.000 €	10 %	2.050,00 €
FEBRUAR	11.025,00 €	1.000 €	10 %	2.102,50 €
MAREC	11.576,00 €	1.000 €	10 %	2.157,60 €
APRIL	12.155,00 €	1.000 €	10 %	2.215,50 €

Ta način materialne motivacije je zelo primeren za prodajna podjetja, saj sodelavec točno ve, da bo dobil denar v skladu z dvigom prometa. Lahko pa se zgodi, da sodelavci niso pripravljeni na počasno napredovanje svojega osebnega dohodka, ki raste s počasnim dvigom prometa. Lahko že v prvih dveh mesecih dosežejo željeni rezultat, vendar ga lahko v naslednjem že izgubijo, ker se nam povečajo vračila. Ta način je primeren za sodelavce, ki zaupajo svojemu vodji in gledajo z njim na dolgi rok, saj se je v štirih mesecih plača povečala za 165,6 €.

Pri tem izračunu se lahko zgodi problem, da sodelavec šele konec meseca ve, koliko je napredoval in za koliko je povečal promet in s tem tudi svojo plačo.

- Primer 2

Osnovna plača in nagrada. To pomeni, da ima sodelavec plačo sestavljeno iz osnovne plače in denarne nagrade. Najprej moramo določiti kriterije za upravičenost denarne nagrade in seveda njeno višino.

Tabela 4: Izračun plače (osnovna plus nagrada)

MESEC	PROMET	OSNOVA	NAGRADA	KONČNA PLAČA (OSNOVA + NAGRADA)
JANUAR	10.500,00 €	1.600 €	400 €	2.000 €
FEBRUAR	11.025,00 €	1.600 €	400 €	2.000 €
MAREC	11.576,00 €	1.600 €	400 €	2.000 €
APRIL	12.155,00 €	1.600 €	400 €	2.000 €

Odločili smo se, da nagrada obsega 400 €. Zavedati se moramo, da teh 400 € nagrade pravično podelimo. Najlažje je, da ta denar razdelimo na vsak teden posebej. To pomeni, da mu v vsakem tednu podelimo 100 €, če opravi vse naloge. Če vseh nalog ne opravi, se nagrada manjša. Pri tem načinu moramo biti zelo natančni in dosledni, moramo ga spremljati dnevno in tedensko, da lahko upravičimo nagrado in odbitke. Ta način v našem primeru ni najbolj primeren, saj plača ne raste, ima določen zgornji limit. Ta način je primeren, ko si nismo zastavili ciljev za 20-odstotni dvig prometa ob obstoječem vračilu, ampak je bolj primeren, ko nimamo tako jasno zastavljenih ciljev. Ta primer uporabimo takrat, kadar ne pospešujemo prodaje.

- Primer 3

Fiksna plača. To pomeni, da ima sodelavec plačo, ki je enaka ne glede na njegovo delo ali rezultate.

Tabela 5: Izračun plače (fiksna)

MESEC	PROMET	OSNOVA	KONČNA PLAČA
JANUAR	10.500,00 €	2.000 €	2.000 €
FEBRUAR	11.025,00 €	2.000 €	2.000 €
MAREC	11.576,00 €	2.000 €	2.000 €
APRIL	12.155,00 €	2.000 €	2.000 €

Ta način je najmanj primeren za prodajna podjetja. Od sodelavca ne moremo pričakovati, da bo imel rezultate, ker je nemotiviran. V primeru materialne motivacije ne moremo pričakovati, da bo postopno povečeval promet, ker ne vidi koristi, ki bi jih imel od tega, vidi samo koristi, ki jih ima podjetje, to je večji promet.

Če imamo nemotiviranega sodelavca ali ga ne znamo motivirati, ne moremo pričakovati, da bo podjetje doseglo ali dosegalo cilje, ki smo si jih zastavili.

Pomembno je, da poznamo vsakega svojega sodelavca posebej in točno zanj določimo pravilen način motivacije. Kot smo že omenili, ne smemo pozabiti na nematerialno motivacijo, kot je pohvala, vendar z njo tudi ne smemo pretiravati, ker lahko izgubi svoj pomen in namen.

2. Ali je bila motivacija uspešna?

Najprej moramo dobro poznati sodelavca, ki ga motiviramo, da izberemo zanj najboljši način motivacije. Če smo to naredili, je motivacija vsekakor uspešna.

To lahko preverimo na več načinov:

- podjetje ima napredek v prometu,
- podjetje ima dobiček,
- zaposleni so zadovoljni, ne iščejo druge zaposlitve,
- podjetje ima ugled ob zadovoljnih zaposlenih itd.

3. Ali je bila motivacija upravičena in pravična?

Pri nagrajevanju je potrebno biti previden, da sodelavcu ne namenimo premalo ali preveč nagrade. Če je podelimo premalo, bo razočaran in se v prihodnje ne bo več

trudil, če pa je podelimo preveč, jo razveljavimo. Kot smo že omenili, je potrebno rezultate in napredek sodelavca spremljati na dnevi, tedenski in mesečni ravni. Pri nematerialni motivaciji je tudi dobro biti previden, da sodelavca ne hvalimo prevečkrat in preveč, ker tudi to lahko izgubi svoj pomen. Zelo težko je izbrati neko srednjo mero pravičnosti in upravičenosti, vendar ko spoznamo sodelavca, ko mu pokažemo njegove napredke in rezultate, tudi to ne predstavlja večjega problema.

2.5 POGAJALEC

Dobrega poslovodja si ponavadi predstavljamo kot dobrega pogajalca pri sklepanju poslov z zunanjimi partnerji, pri katerih kupuje ali prodaja storitve. Vendar to še ne pomeni, da je dober pogajalec. Pogajanja so del našega vsakdana. Pogajamo se doma v družini, v službi z nadrejenimi in podrejenimi. Poslovodja kot pogajalec ima pomembno vlogo tudi znotraj kolektiva. Ne pogaja se samo s svojimi nadrejenimi, ampak tudi s svojimi sodelavci.

Kot dober poslovodja si najprej postavimo svoje lastne pogajalske okvire. To pomeni, da moramo vedeti, kaj lahko maksimalno dosežemo in kaj lahko glede na svoje cilje minimalno sprejmemo. Določiti moramo področja, ki se nam zdijo še posebej pomembna in na katerih ne bomo popuščali, ter na tista, ki niso tako pomembna. Če bomo popustili na tistih, ki niso pomembna, bomo lahko pridobil na pomembnih.

Pogoj za uspešen konec pogajanj je sklenitev dogovora, s katerim se strinjata obe strani, saj to pomeni, da sta obe strani nekaj pridobili.

Če imamo kot dober poslovodja zelo dobro razvite pogajalske sposobnosti, bomo iztržili več kot nasprotna stran, vendar pa se moramo pri tem zavedati, da bomo s temi ljudmi sodeloval še v prihodnje, zato se moramo pogajati na pravičen način.

Zavedati pa se moramo tudi, da brez dobre priprave še tako nepomembna pogajanja niso uspešna. (Tracy, 2000)

Naš cilj je povečanje prodaje za 20 % ob obstoječem vračilu, ki ga bomo dosegli v štirih mesecih. Če bi vprašali naše podrejene, bi rekli, naj bo naš cilj povečanje prodaje za 10 % ob obstoječem vračilu v šestih mesecih, če pa bi vprašali naše nadrejene, bi nam zastavili cilj povečanje prodaje za 30 % v treh mesecih ob obstoječem vračilu.

2.5.1 Nekaj vprašanj, ki si jih zastavi poslovodja v vlogi pogajalca

(vaje: interno izobraževanje Don Don, 2002)

- -Ali sem ciljal dovolj visoko, ko sem se pogajal?
- -Katere so tiste nepomembne zadeve, pri katerih lahko popustim?
- -Ali sem se pogajal pravično?

1. Ali sem ciljal dovolj visoko, ko sem se pogajal?

Cilj vsakih pogajanj je sklenitev posla. Velikokrat se zgodi, da so za to potrebna pogajanja, ko morata obe strani pričeti popuščati. Pogajanja se v večini primerov izvajajo ob sklenitvi novih poslov, obnovitvi starih, pri določitvi cene in rabatnih pogojev.

Pred vsakim pogajanjem je priporočljivo zapisati cilje, ki jih želimo doseči. Vedno si zastavimo višje cilje. Če si ne bomo zastavili dovolj visokih ciljev, je velika verjetnost, da ne bomo dosegli zelenega rezultata. Dobro je, da si izračunamo,

katera je tista cena, ki podjetju še prinese dobiček. Na to ceno dodamo še 20 %, da imamo rezervo v pogajanjih.

Primer.

Tabela 6: Izračun cene za pogajanja 1

CENA	PRIBITEK	KONČNA CENA
100 €	20 %	120 €

To je cena, s katero se bomo pogajali na sestanku. Zastavljena je visoko, zato je verjetno nasprotna stran ne bo odobrila, tu se pričnejo pogajanja. Imamo 20 % višjo ceno, kot je realna, zato lahko nasprotni strani ponudimo popust. Ni dobro, da takoj ponudimo za 20 % nižjo ceno, to je toliko, kot imamo pribitka. Najprej ponudimo 5-odstotni popust, če se stranka ne strinja, pa še 5 %. To skupaj zanese 10 %.

Primer:

Tabela 7: Izračun cene za pogajanja 2

CENA	POPUST	KONČNA CENA
120 €	10 %	108 €

Končna cena, ki smo jo izpogajali, je višja, kot smo zastavili na začetku, in to za 8 €. S tem smo podjetju doprinesli še večji dobiček, nasprotna stran pa je tudi zadovoljna, saj smo ji ponudili kar 10-odstotni popust, kar ni malo.

2. Katere so tiste nepomembne zadeve, pri katerih lahko popustim?

Kot smo že omenili, si pred pogajanjem sestavimo in napišemo cilje, ki jih želimo doseči. Naš cilj je, da iztržimo najboljšo ceno izdelka ob 10-odstotnem popustu. Dobro je, da si zapišemo še stvari, ki bodo bolj pomembne za nasprotno stran, kot so:

- krajši dobavni roki,
- daljši plačilni roki,
- zadovoljiva kvaliteta,
- naročanje izdelkov »z danes na jutri«,
- možno do naročilo izdelkov za tekoči dan,
- redna, hitra dostava,
- novi izdelki,
- ekskluzivni izdelki ipd.

To so nekatere zahteve, ki jih lahko pričakujemo od nasprotne strani. Označimo si, pri katerih lahko popustimo. Pri tem nasprotna stran dobi občutek, da je veliko dosegla.

Cilj vsakih pogajanj je sklenitev posla, kar pa se bo zgodilo le, če obe strani malce popustita. Za nas je bila pomembna cena, za nasprotno stran pa je lahko pomembnejši rok plačila. Za obe strani je dobro, da malo popustita, seveda v okviru začrtanega cilja, in posel bo sklenjen tako, da bosta zadovoljni obe strani. Čeprav

obe strani popustita, se zavedata, da s tem tudi veliko pridobita, to pa je cilj, ki sta si ga zastavili na začetku pogajanj.

3. Ali sem se pogajal pravično?

Ko se pogajamo, je priporočljivo, da popuščamo, zato si naše cilje zastavimo dovolj visoko. Pri pogajanjih velja poslovni bonton, ki narekuje:

- ne žalimo nasprotne strani,
- nasprotno stran poslušamo zelo aktivno, da slišimo, katere so zanjo pomembne stvari, mogoče nepomembne za nas,
- skupaj pridimo do zelenega cilja,
- ne bodimo oderuški,
- razmislimo, ali smo vsi nekaj pridobili – ne samo mi ipd.

To so samo nekateri načini, ki narekujejo pravičen način pogajanj. Če jih bomo upoštevali, smo se pogajali pravično, v nasprotnem primeru ne moremo trditi, da je tako.

2.5.2 Kako naj sedimo na pogajanjih

Slika 1: Odprta trikotniška razporeditev – predstavlja domačnost in sproščenost na sestanku (Pease, 1997)



Trikotniška razporeditev sedenja na pogajanjih ali pa na sestankih predstavlja domačnost in sproščenost. Primerna je za otvoritev srečanja med poslovnimi partnerji, saj lahko posnemamo nejezikovno govorico telesa nasprotnika.

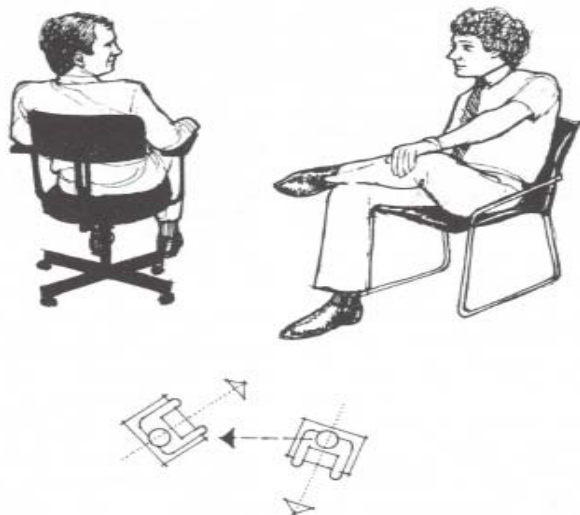
Ta razporeditev je primerna tudi za srečanje med nadrejenimi in podrejenimi, saj ne smemo pozabiti, da izraža sproščenost, kar pa je pri prvih srečanjih s sodelavci zelo dobrodošlo.

Slika 2: Usmerjenost naravnost v sogovornika – pričakujemo odkrite odgovore (Pease, 1997)



Ta slika predstavlja sedenje, kadar od nasprotnika pričakujemo odkrite odgovore. Ne pozabimo, da sogovornik od nas ravno tako želi odkrite odgovore, zato je to še ena zelo dobrodošla postavitev sedežev na pogajanjih, kjer moramo biti odkriti drug do drugega.

Slika 3: : Razvrstitev sogovornika v pravem kotu – popustitev napetosti med sogovornikoma (Pease, 1997)



Zadnja slika pa predstavlja popustitev napetosti med sogovornikoma. Tak položaj je najboljši, ko imamo drugačno mnenje od sogovornika in prihaja do razhajanj v mišljenju ali zahtevah. (Pease, 1997)

2.6 ETIK

Za etičnega poslovodjo na splošno velja, da je človek, ki spoštuje etična načela. Kaj vse zajema etika, je težko opredeliti. Etična načela se razlikujejo od okolja do okolja. Kar je v enem okolju etično, ni nujno, da je v drugem tudi, zato etičnega poslovodjo opredeljujemo kot nekoga, ki pozna in spoštuje poslovne in druge norme, ki so značilne za njegovo podjetje in okolje, v katerem deluje. Etični poslovodja s svojim ravnanjem in delovanjem ne povzroča posredne ali neposredne škode podjetju ali zaposlenim, spoštuje osebne vrednote in se zaveda, kaj je prav in kaj ne v določeni situaciji. Prav tako moramo opozoriti, da ne sme škodovati poslovnim partnerjem in konkurenčnim podjetjem.

2.6.1 Nekaj vprašanj, ki si jih zastavi poslovodja v vlogi etika

(vaje: interno izobraževanje Don Don, 2002)

- Kakšne so norme obnašanja v našem podjetju?
- Kaj si moji sodelavci predstavljajo pod pojmom »dobro« in »slabo«?
- Ali med sodelavci veljam za pravičnega človeka?

1. Kakšne so norme obnašanja v našem podjetju?

V podjetju Don Don ter v vsakem drugem podjetju se je potrebno obnašati kot dober gospodar in etik. Dober poslovodja v vlogi etika se včasih znajde pred dilemo, kaj je prav in kaj ne. Eno so zahteve podjetja, ki od njega pričakuje dobiček, drugo pa je njegova vest, ki lahko narekuje drugače. Ker je to včasih zelo težko in zahtevno, si pogledjmo, katere so tiste zahteve in želje, ki jih zaposleni in okolje pričakujejo od nas:

- Potrebno je varovanje osebnih podatkov o zaposlenih – ne razlagamo vsem povprek, kakšne težave in probleme ima kdo od naših zaposlenih. Če nam kdo razkrije osebne težave ali skrivnost, le-to zadržimo zase.
- Ne smemo zavajati zaposlenih o poslovnih razmerah. Če je podjetje v krizi, to povemo jasno, ne prikrivamo napak.
- Ne smemo zavajati kupcev o naših izdelkih.
- Ne smemo zavajati poslovnih partnerjev – pravična pogajanja, pravične pogodbe, kvalitetni izdelki.
- Ne smemo zavajati konkurence – upoštevati moramo vse pravne predpise in poslovne navade.
- Ne smemo zavajati okolice.
- Delujmo pravično.
- Skrbimo za okolje – uporabimo razgradljivo embalažo, jo sortiramo, poskrbimo za odvoz le-te, ne onesnažujemo voda z odplakami, ne onesnažujemo zraka s težkimi kovinami, plini.
- Kupujemo kvalitetne surovine, ker edino kvalitetna surovina nudi kvaliteten izdelek.
- Če uporabljamo aditive, konzervanse, jih je nujno potrebno navesti na deklaraciji artikla.
- Z dobavitelji vzpostavimo medsebojno zaupanje, nismo oderuški, plačujemo redno, ne zahtevamo stvari, za katere vemo, da nam jih ne morejo nuditi.
- Svojim zaposlenim nudimo minimalno to, kar jim pripada po kolektivni pogodbi (dopust, regres), če podjetje deluje z dobičkom, pa še trinajsto plačo in božičnico. Ni dobro, da si dobiček razdeli samo vodstvo podjetja.

- Svojim zaposlenim zastavimo jasne cilje, za katere vemo, da jih bodo lahko dosegli. Bilo bi neetično postaviti cilj, da morajo povečati promet za 50 % v enem mesecu, če vemo, da to ni mogoče.
- Neetično je tudi to, da svojim zaposlenim obljublamo stvari, za katere vemo, da jih ne bomo mogli uresničiti, npr. napredovanje, nagrade ...

Ker je vse to včasih težko izvedljivo, si moramo zapomniti, da morala in etika izvira iz vodstva podjetja in iz organizacije ali podjetja. Vodstvo podjetja nam mora biti za zgled, ali z drugimi besedami, kakor bo delovalo vodstvo podjetja, tako bo sodelovalo vse podjetje. V primeru, da je vodstvo neetično, bodo neetični tudi vsi ostali, kar pa na dolgi rok ni dobro za podjetje. V razvitem svetu je vedno večji poudarek na etiki in na moralnih vrednotah, in če se mi kot uspešni poslovodja ne bomo ravnali po teh načelih, se lahko zgodi, da izgubimo dobrega sodelavca, poslovnega partnerja ali kvalitetnega dobavitelja.

2. Kaj si moji sodelavci predstavljajo pod pojmom »dobro« in »slabo«?

Na to vprašanje bomo težko odgovorili, saj se razlikuje od podjetja do podjetja in od kulture do kulture. Kar je nekje »dobro«, je lahko drugje »slabo«. Na to vprašanje bi najlažje odgovorili, če bi o tem povprašali kakšnega sodelavca, ki je ravnokar zamenjal podjetje ali delovno mesto, ker bi lahko tako naredili primerjavo med podjetji ali organizacijami. Ker takega primera nimamo, se bomo čim bolj potrudili odgovoriti na to vprašanje v splošnem pomenu. Zavedati se moramo, da je podjetje sestavljeno iz velikega števila zaposlenih, ki prihajajo iz različnih kultur, imajo različno versko prepričanje in nenazadnje zelo različne poglede na življenje. Zato moramo paziti, kako bomo reagirali pri kakšni stvari, da ne bomo koga užalili. Pri tem je priporočljivo upoštevati norme obnašanja, ki veljajo v podjetju, upoštevati poslovni bonton in vsekakor tudi splošni bonton. S sodelavci se ne zapletajmo v pogovore o politiki, veroizpovedi, istospolni usmerjenosti in o ostalih občutljivih temah. Če se bomo držali vsega tega, ne bomo krivični do ljudi, ki bi jih lahko nevede prizadeli, in do vseh ostali, ki so v podjetju, tako do podrejenih kot do vodstva.

3. Ali med sodelavci veljam za pravičnega človeka?

Kot dober poslovodja bi radi vedeli, kako naj se ravnamo in kako naj se odločamo, da bomo uspešni. Ponavadi se vse prične in konča pri odločanju. Nekatere odločitve so rutinske, že vnaprej znane in poznane, druge pa sprejemamo po občutku, lahko bi rekli na pamet. Poglejmo si nekaj primerov, ki jih ne smemo ali smo jih dolžni narediti kot uspešen poslovodja do sodelavcev:

- Ko zaposlujemo novega sodelavca, je prav, da ima poskusno dobo, vendar se ta poskusna doba ne sme vleči v nedogled ali v podaljšanje delovnega razmerja za določen čas več kot enkrat.
- Ne zaposlimo novega sodelavca, če vemo, da ga ne bomo potrebovali več kot eno leto oziroma mu le-to povemo na razgovoru.
- Ko kadrujemo, ne smemo biti pristranski do veroizpovedi, spola, načina govorjenja, starosti, videza ali prepričanja.
- Če je odpuščanje resnično potrebno, moramo biti pravični in iskreni do sodelavcev, ki smo jih smo odpustili (odpravnina, izplačila ...).
- Sodelavcev ne smemo zavajati s pogodbami in njihovimi obveznostmi.
- Ko ljudi motiviramo in nagrajujemo, moramo biti pravični.
- Sodelavce moramo usmerjati in voditi tako, da bodo postali samostojni pri opravljanju zadanih nalog.

- Sodelavcem moramo zaupati.
- Ko se pojavi možnost napredovanja, morajo imeti vsi sodelavci enake možnosti (naj zmaga najboljši).
- Vse ljudi v timu moramo imeti enako radi (ne smemo delati izjem in si izbirati najljubših oseb).
- Sodelavcev ne smemo spolno zavajati v službi in zunaj nje.
- Ne smemo zlorabiti moči nadrejeni – podrejeni.
- Ne smemo samo strmeti k dobičku in s tem izčrpavati sodelavcev, veliko nam morajo pomeniti tudi medsebojni odnosi.
- Pri delu moramo skrbeti za zdravje svojih sodelavcev – preprečevati moramo izčrpanost (če sodelavcu naložimo preveliko odgovornost, pri tem pa mu ne nudimo svoje pomoči).
- Bodimo resnicoljubni, pošteni in pravični.
- Ob menjavi zaposlitve ne smemo odnašati informacij iz podjetja, kjer smo bili zaposleni. Pri tem mislimo predvsem poslovne skrivnosti ter vse »grde« zadeve, ki so se zgodile v podjetju, ali pa tiste, ki se še dogajajo.

Seveda bi še lahko naštevali, kaj se vse ne sme, vendar če se držimo vsaj teh pravil, ki smo jih zapisali, nam nikoli in nikdar nihče ne bo mogel reči, da nismo pravični, pošteni in etični do vseh ljudi v podjetju. (Tracy, 2000)

2.7 KARIZMATIK

Kaj je karizmatičnost, bi težko opredelili. Za karizmatičnost mora imeti človek prirojene lastnosti in talent. Karizmatiki so praviloma ljudje, ki na vsako stvar gledajo pozitivno. Celó v negativnih situacijah poskusijo poiskati pozitivne lastnosti problema. Poslovodja kot karizmatik izžareva moč, je samozavesten in prepričljiv in s tem vzbuja zaupanje sodelavcev. Nase prevzema odgovornost za uspehe in neuspehe. Pri tem pridobiva za uresničevanje vsa potrebna pooblastila. Prepričan je sam vase, trdno verjame v svoje cilje in vizije. Kritičnih situacij se ne ustraši, ampak jih sprejme kot izziv in priložnost za potrditev svojih sposobnosti. V vsakem trenutku daje občutek odgovornosti in s tem da vedeti, da ve, kaj počne. Sodelavci mu priznavajo avtoriteto. Karizmatični poslovodja postavlja visoka pričakovanja samemu sebi in svojim sodelavcem, vendar kljub temu jasno izkazuje veliko zaupanje vanje, jih usmerja in jim vliva zaupanje, da jim bo s skupnimi močmi uspelo. S tem si pridobi veliko zaupanja in lojalnosti zaposlenih. Ker jim da vedeti, da so pomembni, jih s tem hkrati tudi motivira.

2.7.1 Nekaj vprašanj, ki si jih zastavi poslovodja v vlogi karizmatika

(vaje: interno izobraževanje Don Don, 2002)

- Ali v vsaki slabi stvari poiščem tudi kakšno dobro?
- Ali sem vedno dobre volje, ne glede na stanje oziroma počutje?
- Ali sem dovolj samozavesten in prepričljiv?

1. Ali v vsaki slabi stvari poiščem tudi kakšno dobro?

Pravijo, da nas izkušnje krepijo, nas delajo močnejše, in da se z njimi veliko naučimo. Ravno tako to drži za poraze, pa naj bo to v zasebnem ali poslovnem življenju. Vsi smo že doživeli vzpone in seveda tudi padce. Poglejmo si nekaj vzponov in padcev, ki nas lahko doletijo v poslovnem svetu:

- Odhod sodelavca v drugo podjetje – to je za nas kot uspešnega poslovodjo lahko hud udarec, saj pomeni, da mu nismo znali nuditi, kar je potreboval, morali bomo iskati novega delavca, ga učiti in vpeljati v naše podjetje ter naš način dela. Če pa pogledamo drugače, nam nov sodelavec predstavlja svežo energijo, sveže zamisli, nove izzive in cilje.
- Nezadovoljni sodelavci v timu – tukaj nastanejo težave, ki so posledica neuspešno zastavljenih ciljev, neuspešne motivacije in podobno. Za vsakega posameznika lahko izberemo pravičen način motiviranja, mu pomagamo pri uresničevanju ciljev ...
- Nesklenjen posel – pri tem naredimo analizo, zakaj nismo sklenili posla. Ali je kupec zahteval preveč? Ali je od nas pričakoval izdelke in storitve, ki jih ne moremo nuditi? Ali smo ciljali previsoko, ko smo se pogajali? Ali smo se pravično pogajali? Enaka vprašanja si zastavimo, le da preverimo nasprotno stran. Ko dobimo vse odgovore, si zabeležimo napake, ki smo jih naredili, in jih ne ponovimo več.
- Nesoglasja z vodstvom podjetja – to se zelo rado dogodi, ko ne dosegamo zastavljenih ciljev. Potrudimo se, da bomo zastavljene cilje dosegli, hkrati pa si tudi vedno zapišimo, zakaj nekega cilja nismo mogli doseči. Lahko se zgodi, da mi ne moremo vplivati na izpeljavo zastavljenega cilja. Lahko so težave v proizvodnji – ni sposobna narediti kvalitetnega izdelka, ni sposobna narediti zadostnega števila izdelkov, višje sile (naravne katastrofe), spremenjene navade potrošnikov, politike in podobno. Ko bomo vodstvu predstavili vse argumente, nas bo seveda razumelo, če je razumno, in lahko se zgodi, da nam priskrbijo pomoč, da bomo zastavljeni cilj lažje dosegli.
- Konkurenca je proizvedla nov, boljši artikel kot mi – to je za naše podjetje velik udarec, konkurenca nam prevzema stranke z novim artiklom. Pomembno je, da v svojem artiklu poiščemo prednosti, ki jih nudi uporabniku in jih predstavljamo podjetju. Novi artikel, ki ga ima konkurenca, ni nujno boljši, ne poznajo še slabih lastnosti, nimajo še utečene proizvodne in dobro poučene prodajne ekipe o novem proizvodu ali storitvi. Pri tem je pomembno, da svojo prodajno ekipo motiviramo in navdušimo nad našimi obstoječimi proizvodi, ki so preizkušeni, in poudarjamo dobre lastnosti, ki jih nudi uporabniku ali potrošniku.

Seveda bi lahko še naštevali neprijetne zadeve, ki se nam lahko pripetijo v podjetju. Pomembno je, da vsako težavo in problem, ki nastane, analiziramo. Lahko enostavno vzamemo list papirja in na eno stran napišemo minuse, na drugo pa pluse, ki so nastali v neprijetni situaciji. V prihodnosti se držimo plusov in izogibamo minusov. Če bomo delovali na ta način, bo z vsakim nastalim problemom veliko več plusov in zelo malo minusov. Ker vaja dela mojstra, bomo čez čas v vsaki nastali težavi videli samo pluse.

2. Ali sem vedno dobre volje, ne glede na stanje in razpoloženje?

Velikokrat se nam lahko zgodi, da zasebne težave »nosimo« v službo, vendar to ni priporočljivo oziroma dobro. Kar je težav v službi, naj ostanejo v službi, ko pa imamo težave doma, naj ostanejo doma. Zpomnimo si, da partnerja doma ne zanima, kako nam je hudo v službi, kako nas vodja mori, enako je na delovnem mestu, nobenega od sodelavcev ne zanimajo naše zasebne težave. Lahko se zgodi, da imamo naporen sestanek, na katerega smo se pripravljali dolgo časa, pa kljub našemu trudu ni uspel. Vsi vemo, da bi radi iz sebe dali vso slabo voljo, vendar tega nikakor ne počnimo na delovnem mestu. Nihče od naših sodelavcev ni kriv, če nam

zadani posel ni uspel. Počakajmo, da pridemo domov, gremo v naravo ali pa se posvetimo športu, da izločimo odvečno energijo.

Če si bomo vedno in povsod nadeli nasmešek na usta, nas bodo imeli ljudje okrog nas radi, ker bomo izžarevali veliko pozitivne energije, v nasprotnem primeru nam ne bo uspelo nič, pa če se še tako močno trudimo, saj nihče ne mara delati ali živeti z nekom, ki je neprestano slabe volje.

3. Ali sem dovolj samozavesten in prepričljiv?

Kdaj moramo biti samozavestni in prepričljivi:

- na sestanku,
- pri prodaji,
- na pogajanjih,
- pri kadrovanju,
- pri predstavitvah itd.

Videli smo, da moramo biti vedno in povsod samozavestni in prepričljivi, saj nam bodo le tako sodelavci in ljudje na splošno verjeli in zaupali našim besedam. Da smo lahko samozavestni in prepričljivi, moramo tudi mi sami biti prepričani v to, kar govorimo. Ne moremo prodajati izdelka ali storitve, če sami ne zaupamo v ta izdelek ali storitev.

Na sestanku nam bodo ljudje sledili, saj jim bomo prepričljivo, brez kančka dvoma predstavili svoje cilje in vizije. Vsak človek v prodaji mora imeti samozavest in biti prepričljiv, saj le na ta način prepriča kupca ali sodelavce ali pogajalca na nasprotni strani.

Samozavesti se težko naučimo ali pa priučimo, lahko pa smo samozavestni že, če poznamo vse prednosti, ki jih nudi naš izdelek ali storitev, na pamet, ne zmedejo nas vprašanja sogovornika, imamo pokončno držo, sogovorniku roko stisnemo dovolj močno, vendar ne premočno, naš pogled je usmerjen v sogovornika, ne tavamo z očmi po prostoru in na splošno pazimo na govorico telesa, ki naj izraža našo samozavest.

2.8 TIMSKI VODJA

Tim sestavlja različno število ljudi. Kako velik tim želimo sestaviti, je odvisno od problema, ki ga imamo. Za rešitev problema je dovolj 3–5 oseb, za sprejem odločitev se ponavadi izbere 3–7 oseb, za pridobivanje čim več idej pa izberemo 8–12 oseb. Glavna naloga tima je skupaj doseči določeni cilj. Z dopolnjevanjem drug drugega sodelavci med seboj dosejajo veliko boljše rezultate, kot pa če bi se naloge lotili sami. Uspešen tim ne nastane kar sam od sebe, sestavi ga uspešen poslovodja. Pri tem se zaveda, da mora vzpostaviti zaupanje med člani in seboj. Pri tem ne smemo pozabiti, da sodelujejo vsi prisotni. V timu odločajo vsi predstavniki, ko se sprejemajo pomembne odločitve. Sodelavcev znotraj tima ne delimo na vsakega posameznika, saj bi s tem razbili uspešen tim. Timsko delovanje ima veliko pozitivnih lastnosti, kot je večja produktivnost, višja kakovost, lažje uvajanje novih sodelavcev. Kot poslovodja v vlogi vodje tima skrbimo tudi za uspešno sodelovanje z drugimi timi v podjetju.

Uspešen poslovodja združuje različne ljudi v nove time, po potrebi tudi zunanje partnerje in kupce.

2.8.1 Nekaj vprašanj, ki si jih zastavi poslovodja v vlogi timskega vodje

(vaje: interno izobraževanje Don Don, 2002)

- Kako naj poslovodja vodi sestanek v vlogi vodje tima?
- Ali sem sestavil najboljši tim?
- Ali vsi člani tima sodelujejo pri vseh odločitvah?
- Ali je moj tim uspešen?

1. Kako naj poslovodja vodi sestanek v vlogi vodje tima?

Preden se odločimo, da bomo sklicali sestanek, se je pomembno zavedati, da je sestanek potreben. Ni dobro sklicati sestanka, če ne vemo, kaj povedati sodelavcem. Na sestanku se posvetimo težavam, napotkom in navodilom, ki so pomembni za vse udeležence tima, nikakor se ne posvečamo težavam posameznika. Posameznika lahko vedno pohvalimo pred vsemi udeleženci tima, nikakor pa ni dobro, da ga grajamo, saj ga s tem lahko prizadenemo, ga užalimo, kar pa nikakor ni naš namen. Ko se pojavi problem ali težava, ki zadeva posameznega sodelavca, skličemo sestanek samo zanj, da se z njim v miru pogovorimo.

Potek sestanka tima

- Najprej moramo sodelavce obvestiti, kdaj in kje je sestanek in koliko časa bo ta sestanek trajal. To se ponavadi dogaja na upravah, na sedežih podjetja. Sestanek naj se organizira tako, da je v službenem času, saj bodo le tako lahko vsi zbrani, ker ne bodo utrujeni od dela in se jim ne bo mudilo domov.
- Dobro je, da že vnaprej povemo, kaj je tema sklicanega sestanka. V našem primeru je pregled napredovanja do uresničitve zadanega cilja, ki je povečanje prodaje za 20 % ob obstoječem vračilu.
- Pred sestankom se temeljito pripravimo, naredimo izpise prometa, izpise vračila (tako za skupen tim kot za vsakega posameznika), prodajne aktivnosti (katere akcije bodo v katerem sistemu, kateri novi izdelki bodo pripravljene za prodajo), dobro je, da se pred tem dobimo tudi z ostalimi timi v podjetju, da tudi oni povedo, kje so nastale kakšne težave (proizvodna, naročniška služba, reklamacijski oddelek, ekspedit), da sodelavce opozorimo tudi na to, in da čim hitreje odpravimo težave.
- Ko se sodelavci zberejo, je dobro, da se jim ponudi kava, voda ali sok, če sestanek traja dolgo časa, organiziramo tudi kratko malico.
- Najprej jih pozdravimo in pogledamo rezultate za nazaj, pri tem ne smemo pozabiti na pohvale, nato jasno povemo, kakšni so rezultati. Če ima nekdo zelo dobre rezultate, ga seveda pohvalimo, grajamo ne.
- Povemo jim novosti, ki bodo sledile v naslednjem tednu ali tednih, jasno opredeljene cilje in okvirne rezultate, ki jih pričakujemo.
- Med predstavitvijo postavljamo vprašanja, da sodelavci sodelujejo in tako pridemo skupaj do zelenega zaključka. Vsak posameznik se mora zavedati pomembnosti v timu in vsaka njegova pripomba ali predlog je dobrodošla.
- Z vsem, kar povemo, se mora ves tim strinjati, vse odločitve sprejmemo skupaj.
- Pomembno je, da se vedno držimo dnevnega reda sestanka, da ne odtavamo drugam in da se določenemu problemu ne posvečamo preveč. Nikakor se ne osredotočimo na problem posameznega sodelavca, z njim se dogovorimo za naslednji termin.
- Kot vodja se moramo zavedati, da mi vodimo sestanek, zato moramo znati tudi umiriti sodelavce, ki motijo sestanek. To lahko naredimo na več načinov (lahko utihnemo, lahko prosimo sodelavca, da pove svoje ideje vsem skupaj,

nikakor pa ni dobro, da povzdignemo glas ali pa da izgubimo nadzor sami nad seboj).

- Če je sestanek predviden za dlje časa, naj se vsakih 45 minut naredi kratek odmor, da se sodelavci malce odpočijejo, če se sestanek zavleče za dlje kot 45 minut in ne naredimo nobenega odmora, je velika verjetnost, da pade koncentracija sodelavcev in hkrati tudi naša, iz tega pa sledi, da nas nihče več ne bo poslušal.
- Če je potrebno, na sestanek povabimo tudi vodje timov drugih oddelkov, v našem primeru je dobro, da povabimo vodjo proizvodne in vodjo razvoja, ki nam predstavita vse nove izdelke, sodelavci pa povedo težave in probleme s kvaliteto izdelkov, ki so jo opazili na trgu, smiselnost novega izdelka, kateremu krogu potrošnikov bo izdelek namenjen in okvirno število prodanih izdelkov.
- Na koncu sestanka še enkrat ponovimo pomembne zadeve, ki smo jih skupaj sprejeli in kako bomo skupaj dosegli svoj cilj, vse to si tudi zapišemo in naslednji dan damo v pisni obliki vsakemu sodelavcu.

2. Ali sem sestavil najboljši tim?

Ko sestavljamo tim, je dobro, da zaposlimo sodelavce, ki bodo v njem tudi sodelovali. Poglejmo si nekaj lastnosti, ki naj bi jih imel vsak posamezni sodelavec v timu:

- ne sme biti individualist;
- dobro je, da zna poslušati tudi druge sodelavce v timu in jih ne prekinja, ko govorijo;
- znati mora sprejemati skupne odločitve, čeprav je on morda povedal drugačno mnenje;
- dobro je, da ima skupen pogled na stvari, dogajanja in dejanja kot ostali člani v timu;
- razumeti mora tudi ostale člane v timu;
- sodeluje z ostalimi člani v timu, jim pomaga in svetuje itd.

To je samo nekaj lastnosti, ki naj bi jih imel vsak sodelavec, za katerega želimo, da postane član našega tima. Preden sestavimo tim, je pomembno, da vemo, kakšna je zadana naloga in cilj, ki ga želimo doseči.

Dobro je, da izberemo sodelavce, ki se med seboj dopolnjujejo, sestavljajo celoto, saj mora vsak tim delovati kot eno. Če smo dosegli vse naštetu, smo naredili vse in sestavili najboljši tim.

3. Ali je moj tim uspešen?

Na sestanku, ki ga imamo, sprejmemo skupne odločitve in cilje. Naš cilj je povečanje prodaje za 20 % ob obstoječem vračilu.

V našem primeru je tim celota, ki ga sestavlja vsak posameznik na terenu. Na skupnem sestanku sodelujemo vsi, ko pa je sestanka konec, vse ideje in naloge, ki smo jih sprejeli vsak posameznik izvaja na terenu. To je za nas kar pomembna naloga, saj je pomembno, da se vsi člani držijo navodil, ki smo jih sprejeli na sestanku.

Uspešnost tima preverjamo kot celoto in hkrati vsakega posameznega člana tima.

To lahko storimo na več načinov:

- z dnevnimi izpisi prometa, kjer vidimo porast ali upad prometa,
- z dnevnimi izpisi vračil,
- z uvajanjem novih artiklov obstoječim kupcem,

- s povečanjem novih strank,
- z uspešnostjo akcijskega artikla pri različnih dobaviteljih itd.

Koliko je tim uspešen, je odvisno od nas, kako ga vodimo, učimo, motiviramo, usmerjamo ... Če smo naredili vse naštetu po svojih najboljših močeh, bo tudi naš tim uspešen. Pri tem ne smemo pozabiti, da moramo timu zaupati, in da mora tim zaupati nam in našim skupnim odločitvam, saj le tako dosežemo zelene rezultate.

4. Ali vsi člani sodelujejo pri vseh odločitvah?

Kot smo že povedali, je pomembno, da vsi člani tima sodelujejo pri vseh skupnih odločitvah. Zavedati se morajo, da imajo zelo pomembno vlogo v timu. Članom tima damo vedeti, da ni uspešnega tima brez njih, da ne moremo sami sprejemati vseh odločitev, da so pomembni za podjetje, zato je dobro, da jih po uspešnih sestankih ali ob uspešno izpeljani nalogi peljemo na kosilo, pogostitev ali jim damo kakšen dan nagradnega dopusta.

2.9 ODLOČEVALEC

Uspešni poslovodja je v vlogi odločevalca na prvem mestu uspešen vodja. V vlogi odločevalca je sposoben prepoznati ali ugotoviti probleme. Pri tem gre lahko za obstoječe probleme ali pa tiste, ki se bodo še pojavili. To zna biti včasih velik problem, saj prihaja do situacij, ko je vsem jasno, da nekaj ne deluje kot bi moralo, težko pa je ugotoviti, kaj bi to lahko bilo. Naloga uspešnega poslovodje je v tem, da ugotovi, kaj bi to lahko bilo.

Poslovodja se bo po ugotovitvi problema aktivno posvetil njegovemu reševanju, ne pa njegovemu izogibanju.

Poslovodja v vlogi odločevalca bo dobre odločitve izbral hitro, vendar ne nepremišljeno.

Znano je, da se uspešni poslovodje odločajo hitreje kot neuspešni. Krizna situacija zahteva še hitrejše odločitve kot sicer, pa čeprav ta temelji na pomanjkanju vseh potrebnih informacij. V kriznih situacijah ni časa za iskanje najboljših odločitev, saj to pripelje do prepoznanih rešitev, ki pa ne vodijo v uspeh, ampak v neuspeh. Ponavadi je teh kriznih situacij malo, zato je potrebno temeljito analiziranje in zbiranje informacij, ki pripeljejo do končne odločitve.

Poslovodja za zbiranje in analiziranje vseh potrebnih informacij vključi vse svoje sodelavce, da dobi čim večje število le-teh. Pri odločanju je pomembna tudi njegova intuicija. Dober poslovodja se po sprejemu odločitve ne sprašuje več o njeni pravilnosti, ampak se posveča njeni uresničitvi. Ima svoje argumente, na podlagi katerih je svojo odločitev izbral, jih prenese na sodelavce in s tem prevzame odgovornost za posledice. Če je pri tem storil napako, jo prizna in tudi popravi.

Uspešni poslovodja se zaveda, da je večji uspeh zagotovljen, če je izvedba bolj učinkovita, kot pa v dolgotrajnem iskanju najboljše rešitve.

2.9.1 Nekaj vprašanj, ki si jih zastavi poslovodja v vlogi odločevalca

(vaje: Interno izobraževanje Don Don, 2002)

- Do kdaj moram sprejeti odločitev?
- Kdo so tisti ljudje, ki mi lahko pomagajo v procesu odločanja?
- Na koga vse bo odločitev vplivala in kako?
- Kje naj pridobim sredstva, potrebna za uresničitev odločitve?

1. Do kdaj moramo sprejeti odločitev?

Tako kot cilji pri uresničevanju zadanih nalog morajo imeti tudi cilji pri odločanju končni rok. Do kdaj moramo sprejeti odločitev, je drugače od primera do primera in od odločitve do odločitve. Poglejmo si nekaj primerov:

- povečanje prodaje za 20 % – odločitev sprejmemo takoj, časa za uresničitev imamo 4 mesece;
- uvrstitev novega artikla – odločitev sprejmemo takoj, uresničimo jo čim prej, recimo v 1 mesecu;
- zamenjava sodelavca – če sodelavec ne dosega želenih rezultatov kljub našemu učenju in opominjanju, ga zamenjamo, ko »dobimo« boljšega, kot je on. To lahko včasih traja tudi več mesecev;
- konkurenca je predstavila nov artikel – počakamo, da vidimo, če bodo uspešni, saj ni nujno, da jim bo uspelo;
- poslovni partner nas pokliče in nam pove, da ima boljšega dobavitelja – odločitev sprejmemo takoj, dogovorimo se za sestanek in kupca poskusimo obdržati.

Odločitve se med seboj močno razlikujejo. Pomembno je, da predvidimo, koliko časa bomo potrebovali za uresničitev le-teh. Nekatere odločitve sprejemamo sproti, za druge, mogoče bolj pomembne, pa potrebujemo malo več časa. Pri sprejemanju le-teh moramo biti pazljivi, ker nas prehitra odločitev lahko »stane« dobrega posla.

2. Kdo so tisti ljudje, ki mi lahko pomagajo v procesu odločanja?

Ponavadi so to naši ožji sodelavci in ostali timi v podjetju. Pri odločitvah nam lahko pomagajo tudi dobavitelji – ponudijo nam nove, boljše surovine, kupci – zahtevajo nove proizvode in konkurenca – razvija nove proizvode.

Kot smo videli, nam pri odločitvah lahko pomaga zelo veliko število vpletenih, vendar ne pozabimo, da smo končni odločevalci mi sami. Zavedati se moramo, da če se nismo prav odločili, smo krivi mi, ne pa sodelavci in vsi ostali, ki so nas mogoče hote ali nehote zavedli, zato moramo tudi krivdo za napačno odločitev nositi mi, ne pa, da se izgovarjamo na druge.

3. Na koga vse bo odločitev vplivala in kako?

Ko sprejemamo odločitve, se moramo zavedati, da sama odločitev ne bo vplivala samo na nas, ampak tudi na naše sodelavce oz. celo na organizacijo, v kateri smo zaposleni. Pri sprejemanju odločitev si zapomnimo, da moramo sodelovati kot dober etik, da ne sprejmemo odločitve, ki bi lahko nekoga zelo prizadela, moramo biti dober motivator, da nam bodo sodelavci sledili, imeti moramo jasne cilje in vizije, da bomo uresničili zadano odločitev, predvsem pa je pomembno, da svoji odločitvi zaupamo.

4. Kje naj pridobim sredstva za uresničitev odločitve?

Kje bomo pridobili želeni sredstva, je zopet odvisno od odločitve. To vprašanje ne zajema samo materialnih sredstev, ki jih dobimo v podjetju, tu so v veliki meri mišljena nematerialna sredstva, ki nam jih posredujejo sodelavci iz terena, ostali timi v podjetju, kupci, dobavitelji, lahko se obrnemo tudi na kakšno agencijo, da nam naredi anketo ali raziskavo. Kot smo že omenili, je vse odvisno od odločitve, ki jo sprejemamo.

2.10 KADROVALEC

Poslovodja v vlogi kadrovalca se mora zavedati, da je odgovoren za delo zaposlenih, saj jih prav on zaposluje. Nihče drug ne more vedeti, kakšne sodelavce išče in potrebuje. Sestaviti mora uspešen tim, s katerim bo lahko sodeloval. Njegova glavna naloga je, da načrtuje, katere sodelavce bo ali bi rabil, jih pridobiva in uvaja. Pri tem mora imeti celoten vpogled v delo svojih sodelavcev, spremlja njihovo delo in sprejema povratne informacije. Naloga poslovodje kadrovalca je tudi, da ugotavlja potrebe svojih sodelavcev, pri tem mislimo na napredovanje in hkrati na usposabljanje in razvoj vsakega posameznika posebej.

Pojavi se potreba po novem sodelavcu. (Za potrebe podjetja Don Don)

Iskanje opravimo preko obstoječih sodelavcev ali preko informacij na terenu in v dogovoru z upravo (novi oglas ali že obstoječa baza iz prejšnjih oglasov).

Po prvih formalnih razgovorih z bodočim sodelavcem naredimo izbor ter jih ponovno povabimo na kratek pogovor, da se naredi zadnji izbor. Ob tem moramo imeti vso podporo uprave. Po poteku ožjega izbora (dobro je, da imamo najmanj dva kandidata) se dogovorimo, da vsak novi kandidat preživi en dan z dobrim obstoječim sodelavcem, ki mu pokaže, kako poteka delovni dan v organizaciji.

Na podlagi pridobljenih informacij in resnosti bodočega sodelavca se odločimo za ponoven sestanek. V tretjem pogovoru, v katerem se razčlenijo še zadnje podrobnosti glede dela in same pogodbe, izberemo ustreznega kandidata ter ga predstavimo upravi, da se še ona odloči, ali je novi sodelavec res primeren za prosto delovno mesto. Ko pridobimo soglasje uprave, sklenemo pogodbeno razmerje. Po podpisu pogodbe, kjer se specificirajo vse podrobnosti, sodelavec pristopi k nabavi vozila (če ga še nima).

Ko je ustrezno vozilo nabavljeno, mora novi sodelavec poskrbeti za izolacijo vozila in klimatsko napravo (če je to potrebno), sledi pa dogovor o fiksnem datumu nastopa dela – prevzema relacije.

V času do nastopa dela mora sodelavec opraviti še sledeče zadeve:

- polepiti vozilo z naročnikovim logotipom na svoje stroške,
- opraviti izpit iz Haccapa (standard kakovosti v prehrambeni industriji),
- kupiti data loager (mehanski merilec temperature),
- priskrbeti ustrezno delovno obleko,
- izolirati drugi del vozila in
- opraviti zdravniški pregled.

Novega sodelavca smo odgovorni uvesti, kar pomeni, da ga je potrebno pred nastopom dela tudi ustrezno izobraziti:

- seznaniti ga je potrebno s proizvodi podjetja – pripravimo mu vzorce za testiranje, list s proizvodi, v pekarni obiščemo oddelek proizvodnje;
- seznanimo ga s standardi dela v podjetju;
- seznanimo ga z vodjo ekspedita, mestom nakladanja in uro prihoda na ekspedit, delom ob prihodu na ekspedit – pravilnim nalaganjem blaga, pregledom specifikacij, strank, vodenjem embalaže, javljanjem reklamacij, čistočo vozila, hladnim režimom;
- seznanimo ga z vso dokumentacijo in načinom dela z njo oz. vodenjem korespondence: specifikacijami, dobavnicami, povratnicami, odpisovanjem, vračanjem;
- seznanimo ga s prodajnimi dokumenti – izpisi: kako se kreira dnevno naročilo, z dnevno kontrolo, trendi, vračili, prodajo, delom s trgovinskimi strankami, delom z lokali;

- opravimo kratek prodajni tečaj – kako se prodaja in pospešuje prodajo v trgovinah oz. lokalih, obvestimo ga tudi o kasnejši kontroli na terenu;
- seznanimo ga z menjavami, bolniškim staležem, dopusti, okvarami vozila itd.;
- seznanimo ga z naročniško službo, uro oddaje naročil ter načinom oddaje naročil in reklamacij;
- seznanimo ga z njegovo relacijo in specifikami posameznih strank.

Standardi dela podjetja Don Don so sestavni del pogodbe, ki jih novi sodelavec dosledno spoštuje in izvaja na terenu. Novi sodelavec mora biti tudi seznanjen z morebitnimi kaznimi, ki nastopijo v primeru neupoštevanja standardov dela in medsebojnih dogovorov.

Pogledali smo, kako se kadruje v podjetju Don Don, sedaj pa si pogledjmo, kako bomo podali odgovore na zastavljena vprašanja.

2.10.1 Nekaj vprašanj, ki si jih zastavi poslovodja v vlogi kadrovalca

(vaje: interno izobraževanje Don Don, 2002)

- Kakšne sodelavce potrebujem za doseganje zelenih rezultatov?
- Ali so obstoječi sodelavci dovolj izobraženi ali potrebujejo izobraževanje?
- Ali so sodelavci redno informirani in imajo dovolj spodbude?

1. Kakšne sodelavce potrebujemo za doseganje zelenih rezultatov?

Ko iščemo novega sodelavca, moramo točno vedeti, katere naloge bo opravljal, ker le tako lahko izberemo pravega človeka. Za iskanje si moramo vzeti dovolj časa, da temeljito opravimo razgovore, s pomočjo katerih lahko dobimo najboljši vpogled in oceno človeka.

Poglejmo si, katere so tiste lastnosti novega sodelavca, ki jih potrebujemo, da bomo dosegli svoj cilj:

- imeti mora pozitivno naravnost do življenja, dela in okolice,
- prepričati nas mora s svojim nastopom (biti mora samozavesten),
- biti mora vztrajen pri doseganju zastavljenih ciljev,
- biti mora potrpežljiv pri doseganju zastavljenih ciljev,
- mora biti točen in natančen pri doseganju zastavljenih ciljev,
- biti mora vljuden in spoštljiv do strank,
- biti mora pripravljen za dodatna izobraževanja, izpopolnjevanja,
- biti mora praktičen, iznajdljiv,
- ne sme obupati ob prvem problemu itd.

Preden novo osebo povabimo na nadaljnji razgovor, je dobro, da si zastavimo sledeča vprašanja (Interno izobraževanje Don Don, 2002):

- Ali je ta oseba sposobna opravljati predvideno delo?
- Ali si resnično želi opravljati predvideno delo?
- Ali je to oseba, ki se bo vključila v način dela podjetja in njegove zahteve?
- Kakšna je kandidatova/kandidatkina formalna izobrazba?
- Je v času šolanja obiskoval/-a še kakšne tečaje, seminarje itd.?
- Je v času šolanja delal/-a?
- Kakšne so kandidatove/kandidatkine delovne izkušnje?
- Zakaj želi delati za naše podjetje?
- Kako bi opisal/-a svoj način dela?
- Kakšne so kandidatove/kandidatkine prednosti in slabosti v primerjavi z drugimi kandidati?

- Kaj ve o našem podjetju?
- V katerih pogojih najlaže in najbolje dela?
- Kaj je njegov/njen največji uspeh?
- Kako reagira na kritiko nadrejenega, če je neupravičena?
- Kakšna je njegova/njena predstava o idealnem delovnem mestu?
- Kaj ga/jo pri delu motivira?
- Kako se vidi čez 5, 10 let v svoji karieri?
- Kandidata/kandidatko povabimo, naj pove nekaj o sebi, česar v prijavi ni napisal/-a.
- Kaj bi naredil/-a, če bi imel/-a dovolj denarja za lagodno življenje? Ali bi še delal/-a?
- Kandidata/kandidatko povabimo, naj nas s primerom prepriča, da se lahko prilagaja na različne situacije, ljudi in okolja.

Ko dobimo vse odgovore na zastavljena vprašanja, in smo z njimi zadovoljni, se odločimo za pravega sodelavca. Njegovo izobraževanje in usposabljanje se razlikuje od podjetja do podjetja, vendar pri tem ne smemo pozabiti, da novemu sodelavcu nudimo kar najboljše pogoje za njegovo rast in razvoj v podjetju, saj bo le tako deloval po svojih najboljših močeh. Ko opravimo intervju z vprašanji za novega sodelavca, je priporočeno, da nam tudi on zastavi nekaj vprašanj, da ugotovimo, kaj ga zanima. Poglejmo si najpogostejša vprašanja, ki jih lahko pričakujemo od njega, da nas ne bo z zastavljenimi vprašanji spravil v neprijetni položaj (interno izobraževanje Don Don, 2002):

- Kako bo potekalo moje uvajanje v delo, kdo bo zanj odgovoren in koliko časa bo potekalo?
- Kakšni so pričakovani rezultati na tem delovnem mestu?
- Komu bom za svoje delo odgovoren?
- Kakšne so možnosti napredovanja in dodatnega izobraževanja?
- Kdo je do sedaj opravljal to delovno mesto?
- Kakšni so kratkoročni in dolgoročni cilji podjetja?

Na prvem intervjuju se ni priporočljivo pogovarjati o plači in bonitetah, saj lahko marsikoga zavede v dobro ali v slabo. Nekomu lahko ponudimo več, kot je pričakoval, ali premalo in se mogoče naš najboljši kandidat ne bo odločil za nas zaradi bonus paketa.

2. Ali so obstoječi sodelavci dovolj izobraženi ali potrebujejo izobraževanje?

Vsak rad vidi, da podjetje vlaga v njegovo znanje, saj to pomeni, da je pomemben za podjetje. Dobro je, da podjetje organizira razna izobraževanja, seminarje in delavnice. Pri tem lahko najame zunanje sodelavce ali pa izobraževanje pripravi oseba, ki ima dovolj izkušenj s tega področja. Poglejmo si, kateri seminarji in izobraževanja so priporočljiva v našem primeru:

- izobraževanje o prodajnih veščinah,
- izobraževanje o govorici telesa,
- izobraževanje o pogajanjih,
- izobraževanje o motivaciji,
- izobraževanje o komunikaciji.

Lahko bi še naštevali, saj se določena izobraževanja pokažejo, ko nastanejo problemi in nimamo dovolj usposobljenega kadra, ki bi jih lahko rešil. Zavedati se moramo, da je prodaja živa stvar, da se dnevno spreminja odnos strank in kupcev do našega proizvoda in da nikoli ne smemo podcenjevati konkurence in nasprotnika,

saj smo lahko danes na vrhu, že jutri pa nas ni več. Lahko bi celo rekli, da je izobraževanje neprekinjen proces in vlaganje v vizije in končne cilje podjetja.

Priporočljivo je, da seminar ali izobraževanje pripravimo v delovnem času, ne pa po končanju le-tega ali pa celo ob sobotah, saj se moramo zavedati, da imajo naši sodelavci tudi zasebno življenje.

Poglejmo si, zakaj poteka izobraževanje naših novih in starih sodelavcev (interno izobraževanje Don Don 2002):

- Brez dobrega izobraževanja ni mogoče izboljšati delovanje prodajne ekipe.
- Nove sodelavce izobražujemo zato, da bodo dosegali standarde dela, po katerih sodelujejo ostali sodelavci.
- Vse sodelavce izobražujemo zato, da njihovo znanje napreduje.

Kako se lotimo dobrega izobraževanja:

- Držati se moramo pravil učenja.
- Izobraževanje je potrebno planirati.
- Potrebno je ustvariti pozitivno mišljenje.
- Naučeno je treba ponavljati.
- Organiziramo delavnice, na katerih sodelujejo vsi prisotni.
- Pripraviti moramo zanimivo gradivo.

Ko smo naredili vse, kar je priporočeno, moramo svoji ekipi zaupati v njeno znanje, moč in energijo. Na ta način bomo imeli zanesljive sodelavce, ki jim bomo zaupali in ki bodo zaupali nam. Zavedati se moramo, da je znanje moč, s katero smo lahko vedno korak pred ostalimi.

3. Ali so sodelavci redno informirani in imajo dovolj spodbude?

Vso informiranost naši sodelavci dobijo na tedenskih in mesečnih sestankih, tako da je za to poskrbljeno. Kar pa se tiče spodbude, smo pa že veliko povedali v poglavju o motivaciji. Zelo veliko je ljudi, ki jim denarna motivacija ne pomeni veliko, raje vidijo, da podjetje vlaga v njihovo znanje, saj je znanje nekaj, česar nam nihče ne more vzeti. Zavedati pa se moramo tudi, da moramo znati obdržati sodelavce, v katere smo vložili znanje, ker v nasprotnem primeru nismo naredili ničesar. Kako to naredimo, si pogledjmo v nekaj primerih:

- Sodelavcu zaupamo bolj pomembne naloge, projekte, stranke ...
- Sproti ga nagradujemo za dosežene rezultate.
- Omogočimo mu nadaljnje izobraževanje v okviru podjetja ali šolanje v drugih ustanovah.
- Nagradimo jih za uspešno zaključeno šolanje.

Čeprav smo sodelavcu omogočili šolanje, ga ne vežemo s pogodbo, ker bo komaj čakal, da pogodba poteče, ampak ga stimuliramo, da ne razmišlja o odhodu v drugo podjetje. To je včasih zelo težko, vendar če si to težko nalogo vzamemo kot izziv, je zelo malo verjetnosti, da nam ne bo uspelo.

3 ZAKLJUČEK

Diplomska naloga obravnava lastnosti, ki naj bi jih imel uspešen poslovodja. Opazili smo, da se vse lastnosti med seboj prepletajo. Vsi moramo biti dobri vizionarji, motivatorji, etiki in karizmatiki. Vse ostale lastnosti nam koristijo tudi v zasebnem življenju. Če smo kot poslovodja uspešni in si znamo razporediti svoj delovni čas, nam ostane čas tudi za družino, prijatelje in znance.

Če se naučimo uporabljati vse veščine, je zadovoljno z nami vodstvo podjetja in naši sodelavci, ker jih znamo voditi k skupnemu cilju. To pomeni, da zagotovimo najboljši uspeh sebi in svojim sodelavcem.

V samem začetku naloge smo si zastavili cilj povečanje prodaje za 20 % ob obstoječem vračilu. Naši sodelavci so se držali navodil, ki smo si jih pogledali skozi nalogo. Moramo omeniti, da je bil naš tim sodelavcev zelo uspešen, saj smo zastavljeni cilj tudi dosegli. Pomembno pri uresničevanju našega cilja je bilo, da smo imeli jasne cilje, smo bili prepričljivi in so nam sodelavci zaupali. Sami tega rezultata ne moremo doseči, zato se moramo zavedati, da okrog sebe potrebujemo sodelavce, ki jim zaupamo in oni zaupajo nam. Ko bomo dosegli medsebojno zaupanje, ne bo neuresničljiva nobena naloga in noben, še tako težak cilj.

Slika 4: »Počutite se kot doma« (Pease, 1997)



Ne pozabimo, da smo predstavniki podjetja, v katerem smo zaposleni. Ne dovolimo si, da si bodo naši sodelavci ustvarili slabo mnenje o nas, ker ne poznamo dobre komunikacije, jim ne prisluhnemo ali ne delamo po etičnih in moralnih načelih.

VIRI

Knjige:

Cimerman, Mitja et al. (2003) Manager, prvi med enakimi: knjiga o slovenskem managementu z mislimi 50 vodilnih direktorjev. Ljubljana: GV.

Tracy, Brian (2000) Vrhunsko vodenje: ključ za uspešno in učinkovito vodenje v 21. stoletju. Kranj: Verner Consulting.

Pease, Allan (1997) Govorica telesa. Ljubljana: Mladinska knjiga.

Poročila, interni dokumenti:

DON DON (2002) Delovno gradivo: Bodimo še boljši.

Spletne strani:

Predstavitev podjetja, vizije, cilji www.dondon.si (25. 2. 2008)