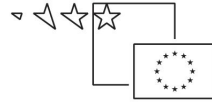




REPUBLIKA SLOVENIJA
MINISTRSTVO ZA ŠOLSTVO IN ŠPORT



Naložba v vašo prihodnost
OPERACIJO DELNO FINANCIRA EVROPSKA UNIJA
Evropski socialni sklad

POSLOVNO SPORAZUMEVANJE IN VODENJE

Seminarske vaje

Maja ČEBULJ

Višješolski strokovni program: lesarstvo

Učbenik: Poslovno sporazumevnaje in vodenje - seminarske vaje

Gradivo za 1. letnik

Avtorica:

Maja Čebulj, prof. ped. in soc.
LESARSKA ŠOLA MARIBOR
Višja strokovna šola



Strokovna recenzentka: Cvetka Semlak, prof. ped.

Lektorica: Helga Mihelač, prof. slov., hrv. jez.

Ljubljana, 2008

© Avtorske pravice ima Ministrstvo za šolstvo in šport Republike Slovenije.

Gradivo je sofinancirano iz sredstev projekta Impletum 'Uvajanje novih izobraževalnih programov na področju višjega strokovnega izobraževanja v obdobju 2008–11'.

Projekt oz. operacijo delno financira Evropska unija iz Evropskega socialnega sklada ter Ministrstvo RS za šolstvo in šport. Operacija se izvaja v okviru Operativnega programa razvoja človeških virov za obdobje 2007–2013, razvojne prioritete 'Razvoj človeških virov in vseživljenjskega učenja' in prednostne usmeritve 'Izboljšanje kakovosti in učinkovitosti sistemov izobraževanja in usposabljanja'.

Vsebina tega dokumenta v nobenem primeru ne odraža mnenja Evropske unije. Odgovornost za vsebino dokumenta nosi avtor.

KAZALO

1 UVOD.....	3
2 VAJE IZ OBLIKOVANJA SEMINARSKE NALOGE.....	4
2. 1 VAJA: PIŠEM DOBRO SEMINARSKO NALOGO	4
2. 2 SPLOŠNO O OBLIKOVANJU ANKETNIH VPRAŠANJ (delovno gradivo) ...	5
2. 3 OBLIKOVANJE ANKETNEGA VPRAŠALNIKA.....	6
2. 4 NAVODILA ZA SKUPINSKO DELO	7
2. 5 OCENJEVALNI LIST ZA SEMINARSKO NALOGO.....	10
3 PISNO POSLOVNO KOMUNICIRANJE.....	11
3. 1 VAJA: OBLIKOVANJE POSLOVNEGA DOPISA	11
3. 2 DELOVNI LISTI ZA PISNO POSLOVNO SPORAZUMEVANJE.....	14
4 E- POSLOVANJE	19
4. 1 VAJA: VAJA IZ OSNOV E-POSLOVANJA	19
4. 1. 1 Izbor domene	19
4. 1. 2 Oblikovanje spletne strani	20
4. 1. 3 Cilj spletne strani	21
4. 1. 4 Pisanje informativnih besedil.....	22
4. 1. 5 Pisanje prodajnih besedil.....	24
4. 1. 6 Oblikujte vhodno spletno stran.....	26
4. 2 NAVODILA ZA SKUPINSKO DELO	28
5 MOTIVACIJA.....	33
5. 1 VAJA: NAČINI MOTIVIRANJA.....	33
5. 2 MOTIVIRANJE NOVO SPREJETEGA DELAVCA.....	34
5. 3 IZREKANJE KONSTRUKTIVNE KRITIKE DELAVCU, KI PRI DELU DELA NAPAKE.....	35
5. 4 IZREKANJE ČESTITKE, VOŠČILA ALI UGODNE NOVICE.....	36
5. 5 SAMOMOTIVIRANJE	37
5. 6 MOTIVIRAJTE SEBE, LJUDI, KI VAM VELIKO POMENIJO IN SODELAVCE	37
5. 7 MOTIVACIJA (delovno gradivo)	38
5. 7. 1 Pomen motivacije.....	38
5. 7. 2 Motivacija je volja do delovanja.....	38
5. 7. 3 Zadovoljevanje potreb.....	38
5. 7. 4 Samomotiviranje	39
5. 7. 5 Načela motivacije drugih.....	40
5. 7. 6 Priprave vodje na osebno motiviranje sodelavca.....	41
5. 7. 7 Kako sodelavcu izreči konstruktivno kritiko.....	42
5. 7. 8 Motivacija kot duševni proces.....	42
6 LITERATURA.....	44

1 UVOD

Seminarske vaje tvorijo skupaj z laboratorijskimi vajami celoto, v kateri študentje pridobivajo praktična znanja in se usposablajo za samostojen vstop v poslovni svet.

Delo pri seminarских vajah se dopolnjuje še z oblikovanjem seminarske naloge, ki jo študentje izdelajo v času svojega praktičnega izobraževanja. Po izvedeni praksi in opravljenih konzultacijah, seminarske naloge predstavijo še v okviru seminarских vaj.

To gradivo sestavljajo posamezne vaje, ki jih študentje opravljajo, ob njih pa so priloženi učni listi, ki omogočajo aktivno in uspešno timsko delo. Osnova iz katere izhajajo vaje je učbenik predavateljice predmeta poslovno komuniciranje in vodenje, mag. Branke Hribar. Posamezno področje poslovnega komuniciranja je za konkretnjšo izvedbo vaj v uvodni razlagi k vaji ali v dodatnem gradivu, še posebej obravnavano in služi bogatenju in širjenju znanja iz določenega področja. Le dobra teoretična osnova omogoča uspešno aplikacijo znanj v praksi. Takšen pristop poskušam s svojim načinom dela uveljaviti tudi pri študentih.

Pestrost metod dela, ki obsegajo nastope in predstavitve, individualno in skupinsko delo, metodo igranja vlog, diskusijo, razgovor ...omogočajo študentom, da se usposobijo tako za uspešen študij, kakor tudi za uspešno delo na svojem bodočem profesionalnem področju.

To gradivo obravnava tri pomembna področja poslovnega komuniciranja, in sicer: obsežno področje pisnega poslovnega komuniciranja, zapleteno področje motivacije in danes nujno potrebna znanja iz e- poslovanja. Primeri so vzeti iz prakse in velikokrat aplicirani na lesarsko stroko. Vaje so bile do sedaj že uspešno preizkušene v praksi, tako med rednimi študenti, kot tistimi, ki se izobražujejo kot odrasle osebe. Sama izvedba vaj pa posega še na številna druga področja poslovnega komuniciranja in vodenja, saj je to področje eno najkompleksnejših področij človekovega udejstvovanja.

2 VAJE IZ OBLIKOVANJA SEMINARSKE NALOGE

2.1 VAJA: PIŠEM DOBRO SEMINARSKO NALOGO

Uporaba virov

Hribar, B. *Poslovno sporazumevanje in vodenje*. Maribor. 2008.
poglavje: Pisno poslovno sporazumevanje

Namen in cilj

poznati strukturo zapisa seminarske naloge, vedeti kaj vsebinsko zapisati v posamezno poglavje, poznati metode raziskovalnega dela, znati zapisati literaturo, usposabljeni se za delo v skupini, postati čim boljši retorik, pridobiti znanje in samozavest za nastopanje pred občinstvom.

Študij na višji šoli temelji tudi na izdelovanju, predstavitev in zagovorih seminarских nalog. Pri delu si pomagajte s priročnikom: «Napišimo dobro seminarsko nalogo», avtoric Zdenke Steblovnik in Maje Čebulj.

Izvedba

KORAKI DELA V SKUPINI:

- a) Izberite si temo seminarske naloge. Preberite besedilo in se pogovorite o temi. Seznanite se s strukturo zapisa seminarske naloge. Naredite osnutek.
 - b) Napišite uvod in postavite hipoteze ali delovno vprašanje.
 - c) Oblikujte teoretični del, uporabite metodo analize, sinteze, indukcije in dedukcije. Ne pozabite na citate.
 - č) Napišite zaključek seminarske naloge.
 - d) Z metodo diskusije oblikujte povzetek
 - e) Zapišite uporabljeno literaturo.
 - f) Oblikujte kazalo in naslovnico. Še prej se pogovorite o naslovu seminarske naloge.
 - g) Doma naredite čistopis. Naloga za doma: oblikujte dispozicijo seminarske naloge.
 - h) Predstavitev seminarske naloge.
-
- i) V skupini oblikujte anketni vprašalnik na temo, ki ste jo dobili na priloženih učnih listih. Predstavite oblikovan anketni vprašalnik ostalim udeležencem v skupini.

2. 2 SPLOŠNO O OBLIKOVANJU ANKETNIH VPRAŠANJ (delovno gradivo)

Zdi se, da je anketna vprašanja in posledično anketni vprašalnik lahko sestaviti. Velikokrat sami rešujemo nekvalitetne in nerazumljive anketne vprašalnike, ker sestavljalci nimajo znanja o tem, kakšnim napakam se morajo pri sestavljanju anketnih vprašanj izogibati.

V nadaljevanju je navedenih nekaj takšnih napak, ki jih ne ponovite pri sestavljanju svojih anketnih vprašanj.

a) JASNOST VPRAŠANJ

- vprašanja morajo biti postavljena jasno in ne dvoumno ali več smiselno
- anketiranec mora pravilno razumeti vprašanje

b) SUGESTIVNA VPRAŠANJA

- ne spodbujajte anketirancev k odgovoru
- ne uporabljajte mnenj in stališč uglednih ljudi
- ne uporabljajte besede in pojme z emocionalnim nabojem

c) NESMISELNA VPRAŠANJA

- ne postavljajte strokovnih vprašanj laikom

č) NEDOLOČENI IZRAZI

- izogibajte se besedam z relativnim določilnim smislom (mnogo, malo, pogosto...)

d) SOCIALIZACIJA IZRAZOV

- ne postavljajte vprašanj, kjer bo anketiranec odgovarjal v skladu z moralnimi normami in vrednotami

e) OBRAMBNI MEHANIZMI

- ne postavljajte žaljivih vprašanj, ki bi posegala v integriteto anketiranca

2.3 OBLIKOVANJE ANKETNEGA VPRAŠALNIKA

Upoštevajte fiziološke in motivacijske značilnosti anketiranca: na začetku postavite lažje, a zanimivo vprašanje, zahtevnejša in delikatnejša vprašanja stopnjujte v sredini anketnega vprašalnik.

Ob koncu, ko padeta koncentracija in motivacija anketirancev, ponovno postavljajte lažja in zanimivejša vprašanja. Pazite na vsebinsko smiselno zasnovanost zaporedja anketnih vprašanj.

Zaradi enostavnejše in hitrejšje obdelave anketnih vprašalnikov, se orientirajte bolj na oblikovanje vprašanj zaprtega tipa in manj na vprašanja odprtega tipa.

Vprašanja za razmišljanje:

1. Na konkretnem primeru anketnega vprašalnika analizirajte kvaliteto vsebinske sestave vprašalnika?
2. Na praksi v podjetju sestavite anketni vprašalnik na temo, ki ste si jo izbrali za seminarsko nalogo?
3. Razmislite, kakšna so pravila telefonskega bontona, če ne želimo odgovarjati na telefonsko anketo!

2. 4 NAVODILA ZA SKUPINSKO DELO

Sestavite anketo na temo:

EVALVACIJA ŠTUDIJA NA VIŠJI STROKOVNI ŠOLI

Pri sestavljanju anketnih vprašanj upoštevajte več vidikov:

- odločite se za tipe vprašanj, ki bodo najenostavnejša za obdelavo,
- pri sestavljanju vprašanj upoštevajte znanje o tem, kakšnih napak ne smete delati pri oblikovanju vprašanj,
- pri dokončni sestavi anketnega vprašalnika upoštevajte motivacijo, koncentracijo ipd. psihološke značilnosti anketiranca.

Anketni vprašalnik predstavite ostalim udeležencem. Ko bodo druge skupine predstavile svoje anketne vprašalnike, jih kritično ocenite na osnovi zgornjih kriterijev in argumentirajte svoje pripombe.

Želim vam uspešno delo!

Navodila za skupinsko delo

Sestavite anketo na temo:

EVALVACIJA DELA PREDAVATELJA PRI PREDAVANJIH (VAJAH)

Pri sestavljanju anketnih vprašanj upoštevajte več vidikov:

- odločite se za tipe vprašanj, ki bodo najenostavnejša za obdelavo,
- pri sestavljanju vprašanj upoštevajte znanje o tem, kakšnih napak ne smete delati pri oblikovanju vprašanj,
- pri dokončni sestavi anketnega vprašalnika upoštevajte motivacijo, koncentracijo ipd. psihološke značilnosti anketiranca.

Anketni vprašalnik predstavite ostalim udeležencem. Ko bodo druge skupine predstavile svoje anketne vprašalnike, jih kritično ocenite na osnovi zgornjih kriterijev in argumentirajte svoje pripombe.

Želim vam uspešno delo!

Navodila za skupinsko delo

Sestavite anketo na temo:

LASTNOSTI DOBREGA VODJE

Pri sestavljanju anketnih vprašanj upoštevajte več vidikov:

- odločite se za tipe vprašanj, ki bodo najenostavnejša za obdelavo,
- pri sestavljanju vprašanj upoštevajte znanje o tem, kakšnih napak ne smete delati pri oblikovanju vprašanj,
- pri dokončni sestavi anketnega vprašalnika upoštevajte motivacijo, koncentracijo ipd. psihološke značilnosti anketiranca.

Anketni vprašalnik predstavite ostalim udeležencem. Ko bodo druge skupine predstavile svoje anketne vprašalnike jih kritično ocenite na osnovi zgornjih kriterijev in argumentirajte svoje pripombe.

Želim vam uspešno delo!

Navodila za skupinsko delo

Sestavite anketo na temo:

PRIČAKOVANJA ŠTUDENTOV O DOBRI SPLETNI STRANI ŠOLE

Pri sestavljanju anketnih vprašanj upoštevajte več vidikov:

- odločite se za tipe vprašanj, ki bodo najenostavnejša za obdelavo,
- pri sestavljanju vprašanj upoštevajte znanje o tem, kakšnih napak ne smete delati pri oblikovanju vprašanj,
- pri dokončni sestavi anketnega vprašalnika upoštevajte motivacijo, koncentracijo ipd. psihološke značilnosti anketiranca.

Anketni vprašalnik predstavite ostalim udeležencem. Ko bodo druge skupine predstavile svoje anketne vprašalnike, jih kritično ocenite na osnovi zgornjih kriterijev in argumentirajte svoje pripombe.

Želim vam uspešno delo!

Navodila za skupinsko delo

Sestavite anketo na temo:

LASTNOSTI DOBREGA VODJE

Pri sestavljanju anketnih vprašanj upoštevajte več vidikov:

- odločite se za tipe vprašanj, ki bodo najenostavnejša za obdelavo,
- pri sestavljanju vprašanj upoštevajte znanje o tem, kakšnih napak ne smete delati pri oblikovanju vprašanj,
- pri dokončni sestavi anketnega vprašalnika upoštevajte motivacijo, koncentracijo ipd. psihološke značilnosti anketiranca.

Anketni vprašalnik predstavite ostalim udeležencem. Ko bodo druge skupine predstavile svoje anketne vprašalnike, jih kritično ocenite na osnovi zgornjih kriterijev in argumentirajte svoje pripombe.

Želim vam uspešno delo!

Navodila za skupinsko delo

Sestavite anketo na temo:

PRIČAKOVANJA ŠTUDENTOV O DOBRI SPLETNI STRANI ŠOLE

Pri sestavljanju anketnih vprašanj upoštevajte več vidikov:

- odločite se za tipe vprašanj, ki bodo najenostavnejša za obdelavo,
- pri sestavljanju vprašanj upoštevajte znanje o tem, kakšnih napak ne smete delati pri oblikovanju vprašanj,
- pri dokončni sestavi anketnega vprašalnika upoštevajte motivacijo, koncentracijo ipd. psihološke značilnosti anketiranca.

Anketni vprašalnik predstavite ostalim udeležencem. Ko bodo druge skupine predstavile svoje anketne vprašalnike, jih kritično ocenite na osnovi zgornjih kriterijev in argumentirajte svoje pripombe.

Želim vam uspešno delo!

2.5 OCENJEVALNI LIST ZA SEMINARSKO NALOGO

Ime in priimek: _____

ŠT.	KRITERIJI	%	%	PRIPOMBE
1.	Struktura zapisa seminarske naloge	3		
2.	Pravilnost vsebine	10		
	- naslovnica	1		
	- kazalo	2		
	- povzetek	1		
	- uvod	2		
	- ugotovitve in razprava	2		
	- sklep	1		
	- literatura	1		
3.	Citiranje	2		
4.	Usklajenost kazalo - vsebina	1		
5.	Tehnično oblikovanje	4		
	- številčenje strani	1		
	- številčenje poglavja - podpoglavja	1		
	- oblikovanje besedila	2		
	SKUPAJ	20		
	PRIPOMBE:			

3 PISNO POSLOVNO KOMUNICIRANJE

Uporaba virov

Hribar, B. *Poslovno sporazumevanje in vodenje*. Maribor. 2008.

poglavje: Pisno poslovno komuniciranje

Povezave:

<http://www.ess.gov.si/SLO/Dejavnost/KnjigeInZlozenke/Knjige/PrijavaNaDelMesto/PrijavaNaDelMesto.htm>

3.1 VAJA: OBLIKOVANJE POSLOVNEGA DOPISA

Namen in cilj

Poznati strukturo zapisa različnih oblik poslovnih dopisov, vedeti vsebinske zahteve posameznih dopisov, usposobiti se za oblikovanje različnih poslovnih dopisov, skrbeti za uporabo pravilne slovenščine in slovnične pravilnosti, vaditi veščine predstavljanja.

Izvedba

Oblikovali bomo takšne oblike poslovnih dopisov, ki ne bodo sledili zgolj nemškim ali anglo-ameriškim vzorom, temveč bodo upoštevali tudi slovensko tradicijo in zakonitosti slovenskega poslovnega in uradnega jezika.

Oglejte si vzorec poslovnega dopisa.

a) GLAVA

Zapišite v glavo 1 podatke poljubnega pošiljatelja dopisa, v glavo 2 pa podatke prejemnika dopisa. Pri prejemniku dodajte ime osebe, ki ji je dopis namenjen. Ne pozabite na telefonske številke, faks in elektronski naslov.

MOJ ZAPIS	PRAVILNO

b) DATUM

Napišite poljuben datum.

MOJ ZAPIS	PRAVILNO

Dodajte datum v zapisanem besedilu:

Seja bo v _____ ...

c) NASLOV DOPISA

Nagovor naslovnika (nagovorite naslovnika, ki mu je dopis namenjen).

MOJ ZAPIS	PRAVILEN ZAPIS

Zadeva/Predmet in ime dokumenta (odločite se za varianto in jo zapišite tako, da dodate tudi naslov dopisa)

MOJ ZAPIS	
PRAVILEN ZAPIS	

č) JEDRO DOPISA

Jedro boste vsebinsko oblikovali v posebni vaji. V tej vaji zapišite boljše in pravilnejše:

- vsled dogodkov - _____
- v izogib posledicam - _____
- spodaj podpisani...prosim zgornji naslov,da - _____
- z ozirom na - _____
- brez ozira na - _____
- sledeče - _____
- v posledici česar je - _____
- potom kurirja - _____
- v svrhu dobrih poslovnih odnosov - _____
- v slučaju neplačila - _____

Premislite še o zapisih zaimkov za ogovorjeno osebo (npr. vas,te ipd.).Poskusite zapisati nekaj oblik zapisa.

d) ZAKLJUČNI DEL DOPISA

Zapišite nekaj primerov, s katerimi bi zaključili dopis.

MOJ ZAPIS	PRAVILEN ZAPIS

Za konec oblikujte še besedilo podpisnika in podpis.

MOJ ZAPIS	PRAVILEN ZAPIS

e) OBLIKOVANJE RAZLIČNIH DOPISOV

Sestavite prošnjo za ponovni vpis v 1. letnik.

f) NAPIŠITE PRIJAVO ZA DELOVNO MESTO IN ŽIVLJENJEPIS

g) DELO V SKUPINAH

Oblikujte skupine in sledite zadolžitvam na delovnih listih.

3. 2 DELOVNI LISTI ZA PISNO POSLOVNO SPORAZUMEVANJE

1 . SKUPINA

TEMA: PISNO POSLOVNO KOMUNICIRANJE

CILJ: Obvladati veščine poslovne korespondence

NALOGA: Oblikujte objavo ali razpis za prosto delovno mesto inženirja lesarstva, ki ga objavlja podjetje Šolales, d.o.o., Lesarska ul.2, Maribor

NAVODILA ZA DELO:

- seznanite se z vsebino vzorca objave za prosto delovno mesto,
- razmislite o zahtevah, ki jih boste vi zapisali v objavo,
- oblikujte estetsko objavo,
- upoštevajte pravno zakonodajo s področja zaposlovanja.

NAČIN DELA: timsko, delitev vlog v timu, vodenje tima

Rezultat dela predstavite ostalim skupinam. Vaše delo bo ocenjeno.

Gradivo:

Košmrlj, T. in Popovič, M. *Oblikovanje dokumentov*. Ljubljana: Tehniška založba Slovenije. 2003.

Popovič, M. *Vstop v poslovni svet*. Ljubljana: Tehniška založba Slovenije. 2002.

2. SKUPINA

TEMA: PISNO POSLOVNO KOMUNICIRANJE

CILJ: Obvladati veščine poslovne korespondence

NALOGA: Oblikujte pisno vabilo na razgovor kandidatom, ki so se prijavili na razpis in bili izbrani v ožji izbor.

NAVODILA ZA DELO:

- seznanite se z vsebino vzorca vabila,
- razmislite o vsebini, ki jo boste vi zapisali v vabilo,
- oblikujte vabilo v skladu s pravili poslovne korespondence,
- preberite in ostalim predstavite, kako se pripraviti na zaposlitveni razgovor,
- upoštevajte pravno zakonodajo s področja zaposlovanja.

NAČIN DELA: timsko, delitev vlog v timu, vodenje tima

Rezultat dela predstavite ostalim skupinam. Vaše delo bo ocenjeno.

Gradivo:

Košmrlj, T. in Popovič, M. *Oblikovanje dokumentov*. Ljubljana: Tehniška založba Slovenije. 2003.

Popovič, M. *Vstop v poslovni svet*. Ljubljana: Tehniška založba Slovenije. 2002.

Manning, M. *Vodenje pisarne*. Maribor: Doba. 1990.

3 . SKUPINA

TEMA: PISNO POSLOVNO KOMUNICIRANJE

CILJ: Obvladati veščine poslovne korespondence

NALOGA: Oblikujte pritožbo neizbranega delavca na sklep o izbiri na delovno mesto.

NAVODILA ZA DELO:

- seznanite se z vsebino vzorca pritožbe,
- razmislite o vsebini, ki jo boste vi zapisali v pritožbo,
- oblikujte pritožbo v skladu s pravili poslovne korespondence,
- preberite in ostalim predstavite, v katerem primeru se lahko pritožimo in kaj mora pritožba vsebovati,
- upoštevajte pravno zakonodajo s področja zaposlovanja.

NAČIN DELA: timsko, delitev vlog v timu, vodenje tima

Rezultat dela predstavite ostalim skupinam. Delo bo ocenjeno.

Gradivo:

Popovič, M. *Vstop v poslovni svet*. Ljubljana: Tehniška založba Slovenije. 2002.

4 . SKUPINA

TEMA: PISNO POSLOVNO KOMUNICIRANJE

CILJ: Obvladati veščine poslovne korespondence

NALOGA: Oblikujte pisni sklep o izbiri prijavljenim kandidatom, ki so se prijavili na razpis.

NAVODILA ZA DELO:

- seznanite se z vsebino vzorca sklepa,
- razmislite o vsebini, ki jo boste vi zapisali v sklep,
- oblikujte sklep v skladu s pravili poslovne korespondence,
- upoštevajte pravno zakonodajo s področja zaposlovanja.

NAČIN DELA: timsko, delitev vlog v timu, vodenje tima

Rezultat dela predstavite ostalim skupinam. Delo bo ocenjeno.

Gradivo:

Košmrlj, T. in Popovič, M. *Oblikovanje dokumentov*. Ljubljana: Tehniška založba Slovenije. 2003.

5. SKUPINA

TEMA: PISNO POSLOVNO KOMUNICIRANJE

CILJ: Obvladati veščine poslovne korespondence

NALOGA: Pripravite in izvedite poslovni razgovor dveh predstavnikov podjetja s kandidatom.

NAVODILA ZA DELO:

- preberite in ostalim predstavite, kako se delodajalec pripravi na razgovor in kako ga izvede,
- preberite in predstavite, kako se kandidat pripravi na razgovor,
- upoštevajte pravno zakonodajo s področja zaposlovanja.

NAČIN DELA: : timsko, delitev vlog v timu, vodenje tima

Rezultat dela predstavite ostalim skupinam. Vaše delo bo ocenjeno.

Gradivo:

Košmrlj, T. in Popovič, M. *Oblikovanje dokumentov*. Ljubljana: Tehniška založba Slovenije. 2003.

Popovič, M. *Vstop v poslovni svet*. Ljubljana: Tehniška založba Slovenije. 2002.

Manning, M. *Vodenje pisarne*. Maribor: Doba.1990.

4 E- POSLOVANJE

Uporaba virov

Hribar, B. *Poslovno sporazumevanje in vodenje*. Maribor. 2008.

poglavje: Pisno poslovno sporazumevanje (elektronsko komuniciranje)

Povezave:

<http://www.uspeh.com/>

4.1 VAJA: VAJA IZ OSNOV E-POSLOVANJA

Namen in cilj

Ker velja, kogar ni na spletu tudi ni v poslovnem svetu, se študentje naučijo oblikovati kvalitetno domeno, poznajo razliko med iskalniki in imeniki, znajo se vpisati v imenike. Naučijo se vsebinskega oblikovanja informativne in prodajne spletne strani, poznajo pomen dobre uvodne spletne strani, pridobivajo veščine timskega dela, retorike in nastopanja.

Izvedba

4.1.1 Izbor domene

DOMENA

Domena spletne strani je zelo pomembna, ker je obiskovalčev kažipot do naše spletne strani. Domena nam omogoča profesionalno identiteto na spletu. Mora biti kratka, lahko zapomljiva in povezana z našo dejavnostjo. Enostavno jo moramo tudi vpisati v naslovno vrstico brskalnika. Domeno registriramo na določenem spletnem naslovu.

Primeri domen:

- _____ .com
- _____ .net
- _____ .tk (najbolj razširjena brezplačna domena)
- _____ .org
- _____ .biz (redka, za tista podjetja, ki se ukvarjajo le z e-poslovanjem)
- _____ .aero (rezervirana za letalske družbe)
- _____ .name (za osebne spletne strani)
- _____ .pro (za strokovnjake različnih strok)

Izbira in oblikovanje domene

Domeno izberite tako, da poskusite najprej ime podjetja.com, če je še prosta. Lahko uporabite naziv vašega poslovanja ali dejavnost. Obiskovalcem omogočite, da pridejo na vašo spletno stran tudi z ugibanjem.

Če je domena predolga, jo krajšajte in besede med seboj ločite s črtico. Podvajanje črk ni priporočljivo.

Registracija domene

Registracija domene stane, vendar ne veliko. V tujini so še cenejše. Če jo nameravate uporabljati dlje časa, jo registrirajte za več let, ker boste dobili popust. V kolikor nameravate pričeti z dejavnostjo, si je koristno domeno registrirati vnaprej, ker so najbolj prepoznavne in zapomnljive domene hitro zasedene. Domeno se da tudi prodati, včasih za zelo konkretne vsote.

Primer po Rolihu (2004): spletna stran ART-U-FRAME.com je odkupila domeno art.com za 450.000 dolarjev.

Primer po PC Formatu, februar 2004: domena sex.com, ki jo je leta 1994 Gary KREMEN registriral zastoj, je danes vredna kakšnih 10 milijonov dolarjev.

Na spletu si po registraciji domene naročite tudi strežnik. Tega plačate posebej.

Vse informacije najdete na spletnem naslovu wikipedia.org

Prijava v iskalnike

Naslednje, kar morate narediti je prijava vaše spletne strani v ISKALNIKE IN IMENIKE: npr. Najdi.si ali Google.com. Vpišite se v čim več iskalnikov.

Obstajajo načini, kako v iskalnikih doseči čim višje mesto, torej da bo vaša spletna stran čim boljše uvrščena v seznam zadetkov. Ključne besede vaše dejavnosti morajo biti vključene v vse tri kategorije v izvorni kodi (več o tem pri predavanjih iz računalništva).

Domena nam omogoča profesionalno identiteto na spletu in je kažipot do naše spletne strani.

VAJA: Oblikujte domeno vaše spletne strani

V kolikor nameravate v prihodnosti pričeti z lastno poslovno dejavnostjo, si že sedaj zakupite dobro domeno. Dobra domena se lahko proda tudi za nekajkratno vsoto.

4. 1. 2 Oblikovanje spletne strani

Če želimo oblikovati kvalitetno in učinkovito spletno stran, ne smemo razmišljati z našega vidika, marveč vedno z vidika obiskovalca naše spletne strani oz. z vidika kupca.

Predpogoj za to pa je, da vemo kdo so naši obiskovalci (kupci) in kaj so njihove potrebe. Vedeti moramo kdo so naše ciljne skupine.

Za nas je pomembno, da vemo, kakšno je znanje uporabnikov, kakšna je njihova izobrazba, starostna struktura, spol ipd. To je osnova za dobro pisanje spletnih besedil.

Nadalje se vprašajmo, kaj obiskovalci pričakujejo in potrebujejo ob obisku naše spletne strani. Ko oblikujemo besedilo, vedno pišimo tako, kot da bi se pogovarjali s svojim prijateljem ali kot da bi odgovarjali na kupčeva vprašanja. Pišimo vedno malo pod nivojem – enostavno.

Če je v podjetju več urednikov spletnih strani, potem velja, da ima vsak svoj pristop. To lahko obiskovalce zmede, zato je dobra rešitev, da naj bo samo en človek odgovoren za marketinški pristop pri oblikovanju spletnih strani.

VAJA: Zapišite, komu je vaša spletna stran namenjena. Kdo so uporabniki vaše spletne strani?

4. 1. 3 Cilj spletne strani

Vedeti moramo, kaj želimo z našo spletno stranjo doseči, lahko je:

- predstavitvena,
- informativna,
- prodajna,
- reklamna ipd.

Že na vhodni strani moramo dati dovolj informacij tistim obiskovalcem, ki jih iščejo. Zato je zelo pomembno, kako razmišljamo.

Vhodna stran mora imeti tri funkcije:

- da pritegne obiskovalce,
- da napoti obiskovalce na relevantne zadeve,
- da izpostavi novosti, ki jih želimo izpostaviti.

Vodilo naj bodo vedno koristi, ki jih bo imel uporabnik oz. kupec.

Preden pristopite k oblikovanju vaše spletne strani, morate poznati cilj, ki ga želite z njo doseči. Cilj je lahko samo informiranje uporabnikov, lahko pa je prodaja vaših uslug.

VAJA: Določite cilj, ki ga želite doseči z vsebino spletne strani!

4. 1. 4 Pisanje informativnih besedil

Obiskovalci spletne strani imajo samo dvoje pred očmi: prihraniti ČAS in priti do relevantnih informacij. Zavedati se moramo, da ekran stoodstotno pritegne pozornost ljudi. Spletnih strani ne beremo takoj v celoti, marveč najprej z očmi preletimo celotno spletno stran in se ustavljamo pri naslovih, podnaslovih in poudarjenih besedah ali delih. Šele na osnovi zaznanih besed se odločimo za nadaljnje branje.

Oblikovanje besedil

Ker obiskovalci nimajo časa, jih moramo na učinkovit način voditi do informacij, ki jih želijo. *Rolih (2004) svetuje, da lahko to lahko dosežemo s tem, da besedilo razdelimo v:*

- povzetek, ki je na vrhu,
- naslove in
- podnaslove.

V naslov moramo postaviti ključno stvar. Pri tem bomo učinkoviti samo, če bomo vedeli, kaj so najpomembnejše stvari, ki jih želimo sporočiti. Naslov oblikujmo kratko, tako da z nekaj besedami povzamemo bistvo stvari.

Še enkrat!

Obiskovalce na učinkovit način vodite do zanje pravih informacij:

- na vrhu spletne strani napišite kratek, jedrnat in razumljiv POVZETEK tistega, kar želite sporočiti; temu rečemo obrnjena piramida; (nikar: »Dobrodošli na naši spletni strani!«);
- besedilo ločite z naslovi in podnaslovi; obiskovalec bo spletno stran najprej preletel z očmi in se ustavljal na naslovih in podnaslovih; če bodo zanimivi bo prebral celoto; (ne uporabljajte velikih tiskanih črk, ker v medmrežju pomenijo kričanje).

Oblikovanje naslovov in podnaslovov

Pri oblikovanju naslovov in podnaslovov lahko po Rolihu (2004) uporabite dve tehniki:

1. *vprašanje – odgovor*, pri čemer podnaslov oblikujete kot vprašanje in napišete odgovor;
2. *svetovalec* – podnaslov oblikujete kot nasvet in ga v nadaljnjem besedilu razložite.

Stil pisanja in oblikovanje

Pišemo s preprostimi, kratkimi in jedrnatimi stavki tako, kot če bi se pogovarjali s svojim prijateljem. Odstavki naj bodo kratki. Omejite se na 5 do 6 vrstic, besedilo po potrebi ločite med seboj z alinejami, posebej, kadar želite nekaj naštetih.

Vsebino na spletni strani lahko oblikujemo tako, da so navadno aktualne stvari na desni strani, ključna vsebina pa je na sredini. Besedilo poravnava samo na levi strani, na desni pa ne, ker je ugotovljeno, da tako lažje beremo.

Z raziskavami so tudi ugotovili, da z boljšimi zapisi do petkrat povečamo uspešnost internetne strani.

Na koncu vedno glasno preberite, kar ste napisali, če »dobro zveni«!

V opozorilo še stvari, ki na spletno stran ne sodijo:

1. ANIMACIJE, so neprimerne, ker preusmerjajo pozornost.
2. FRAZE, npr. »Dobrodošli na naši spletni strani!«. Obiskovalcu jemljemo čas, sebi pa kredibilnost.
3. SLABE ALI NEPOPOLNE INFORMACIJE – utrujajo in odvrčajo obiskovalce, ker je njihov cilj neka akcija (telefonski klic, nakup izdelka, vpis e-naslova...).
4. DODATNE AKTIVNOSTI OBISKOVALCEV, npr. zahteva po instaliranju programov, da bodo lahko sledili našim informacijam ali sprememba resolucije monitorja ipd.
5. NEPRIMERNA KVALITETA PRIKAZANEGA, npr. neprimerna barva ozadja ali črk, nepreglednost, prevelika okrašenost itd.
6. NERAZUMLJIVI, TEHNIČNO PREZAHTEVNI OPISI IZDELKOV; primerneje je:
 - izdelek opisati,
 - razložiti njegovo koristnost in uporabnost,
 - garancijo,
 - poudariti prednosti pred konkurenco,
 - pozvati k nakupu.

VAJA: Napišite vaše informativno besedilo! Na koncu ga glasno preberite, če »dobro zveni«!

4. 1. 5 Pisanje prodajnih besedil

Pri oblikovanju prodajnih besedil moramo vedno ločiti lastnosti od koristi. Ne naštevajte lastnosti vaših produktov, temveč poudarite koristi, ki jih bodo imeli kupci od njih. Vse trditve argumentirajte.

Po Rolihu (2004) obstajata dva zanimiva načina, kako učinkovito predstaviti svoje izdelke:

1. **PROBLEM – REŠITEV**, uporabimo, kadar nas potencialni kupec še ne pozna, kjer najprej izpostavimo problem, ki ga naš ciljni kupec ima, nato pa ponudimo rešitev problema.
2. **DEJAVNOST – KORIST – PRIMERJAVA**, uporabimo, kadar potencialni kupec pozna našo panogo in bi rad izvedel naše prednosti pred konkurenco. Formula:

dejavnost podjetja	+	osnovna korist	+	razlika od konkurence
povemo, s čim se se ukvarjamo		povemo, kakšno korist bo imel kupec od nas		poudarimo našo posebnost, po kateri se razlikujemo od konkurence

Oblikovanje besedil

Pri prodajno usmerjenih besedilih je *naslov* bistvenega pomena. Z njim moramo kupca pritegniti in ga prepričati, kaj so naše prodajne prednosti pred konkurenco. Z zanimivim jezikom vplivajte na čustva potencialnih kupcev. Pomembna je uporaba slovničnih pravil, kot uporaba ločil in velike začetnice...Besedilo oblikujte tako, da si predstavljate kupca in se z njim pogovarjate. Povedi naj bodo kratke in razumljive. Odstavek naj vsebuje 5-6 povedi. Med odstavki naj bo prazna vrstica. Ključne besede poudarite.

Uporaba alinej

Za naštevaje uporabljajte alineje. Psihologi poudarjajo, da je pisanje alinej dober način pisanja, ker:

- je besedilo bolj berljivo,
- informacije se lažje sprejemajo,
- informacije se lažje zapomnijo.

Uporaba linkov – povezav

Ne pozabite na povezave (linke) na vaši spletni strani. Vedno ko omenite neko zadevo, poskrbite za povezavo.

Uporabite slike, ljudje smo tudi vizualni tipi. Obiskovalcem lahko s sliko pričramo koristi tistega, kar ponujamo. Vključimo čim več čutil, ki si jih obiskovalec lahko predstavlja: okus, vonj, sluh. Vplivajmo na čutila in čustva, s tem bo obiskovalec vključen v našo informacijo in jo bo učinkoviteje sprejemal.

Kupce moramo pozvati k aktivnostim

Ne pozabite tudi na to, da morate bodoče kupce pozvati k dejanjem. Napišite, kako pridejo do predstavljenega izdelka ali storitve. Navedite čim več možnosti preko katerih bodo uporabniki vstopili v stik z vami: telefon, e-pošta, naročilnica na internetu.

V vaši stroki je pomembno, da uporabnikom ponudite tudi strokovno pomoč po telefonu in e-pošti. Vedno poprosite uporabnika za dovoljenje, da mu lahko karkoli posredujete po e-pošti.

Uporaba e-pošte

Dobro je poznati resnico, da spletne strani same od sebe ne prodajo skoraj ničesar. E-pošta je tista, ki prodaja. Če e-pošte ne znamo uporabljati, bo konkurenca korak pred nami.

Kupce bomo vedno znova pritegnili na spletno stran, če jim bomo ponujali vedno kaj novega, koristnega, brezplačnega... Možnosti je veliko: brezplačne dodatne usluge, e-novice v smislu nasvetov, povezave do zanimivih strani, članki itd. pomembno je, da obiskovalci ne pozabijo na našo spletno stran. To lahko dosežemo le z vzpostavitvijo sistema, ki bo kupce nenehno opozarjal na nas. Zelo učinkovit in poceni način je zbiranje e-poštnih naslovov potencialnih kupcev in pošiljanje sporočil na te naslove. Pomembno!!! Kupci nam morajo to dovoliti in imeti možnost, da kadarkoli dovoljenje prekličijo. Nikoli ne pošiljajte česarkoli brez kupčevega dovoljenja. Če bo prejemnik presodil, da je dobil spam (neetična, neželena uporaba e-pošte), bo naše sporočilo romalo direktno v koš. Dovoljenje za uporabo obiskovalčeve e-pošte mora biti na spletni strani jasno napisano in označeno, ne pa nekje vmes, da obiskovalec to zlahka spregleda. Obiskovalcem spletne strani lahko ponudimo nekaj vrednega v zameno, da nam dovolijo pošiljati sporočila na njihov e-poštnih naslov.

Učinkovito je, če vsebino pošte naslovimo na ime ali priimek naslovnika. To daje vtis, da je pošta namenjena njemu osebno in da ga cenimo. Na koncu e-poštna sporočila dodajmo svoj podpis. Z uporabo računalniških orodij to dodajamo avtomatično. S tem lahko prihranimo veliko časa. Dodati moramo tudi vse pomembne kontaktne podatke, saj je vsako sporočilo tudi oglas. Pazimo tudi, da pri pošiljanju e-pošte prejemnikovega naslova ne bomo vstavili v polje »To«, ker bodo vsi prejemniki dobili naslove tistih, ki jim je sporočilo poslano, marveč v polje »Skp«, angleško »Bcc«. Gre za polje, kjer druge osebe ne vedo, komu vse je bilo sporočilo poslano.

Pri odgovarjanju na sporočila vedno uporabite funkcijo »Odgovor«, kar pomeni, da bomo originalno sporočilo pustili nedotaknjeno pod svojim odgovorom. Preko e-pošte pošiljamo veliko sporočil. Zagotovo si ne moremo zapomniti vsebine vsakega sporočila, ki smo ga poslali. Zgoraj navedena tehnika nam komuniciranje olajša.

Uporabimo tudi polje »Zadeva«, ker bo imelo takšno sporočilo večje možnosti, da ga bo prejemnik sploh prebral.

Pametni e-trgovci omogočijo svojim kupcem vpogled v svoj profil, kjer lahko popravijo svoje osebne podatke in v svojo zgodovino nakupov.

Zavedati se moramo, da le redki obiskovalci ob prvem obisku spletne strani postanejo tudi kupci. Zato moramo vzpostaviti primeren odnos s potencialnim kupcem in pridobiti njegovo naklonjenost in zaupanje. Enkratna predstavitev izdelka je premalo.

Načini odgovarjanja na e-pošto

Velja še eno pomembno pravilo. Na vsako e-pošto moramo odgovoriti v roku 24 ur. Odgovarjati moramo resno, brez čustvene note ali humorja, ker je to preko spleta potencirano razumljeno. Prejemniki lahko to razumejo kot nespoštovanje ali šaljenje na njihov račun.

Če želimo prejemniku pokazati čustvo, ki ga čutimo uporabimo emotikone, npr:

☺ = sreča; ☹ = žalost ali razočaranje; 😐 = ravnodušje...

Ko napišemo odgovor, ki ima neko čustveno noto, je dobro kakšno uro počakati, ga ponovno prebrati, po potrebi spremeniti in šele nato odposlati.

Sprotno posodabljanje spletnih strani

Spletna stran mora biti nenehno posodobljena (ažurirana). V kolikor bodo imeli kupci občutek, da samo ena stvar ni ažurna, bodo to mnenje prenesli na celotno stran, ki se jim bo zdela zastarela. V podjetju moramo imeti delavca, ki je zadolžen za ažuriranje spletnih strani.

VAJA: Napišite prodajno usmerjeno besedilo. Na koncu ga ponovno glasno preberite.

4. 1. 6 Oblikujte vhodno spletno stran

Z dobro oblikovanimi spletnimi stranmi prehitimo našo konkurenco. Na spletni strani se ne vidi, kako veliki smo, kar je tudi naša prednost. Svoje tržišče lahko preko spleta razširimo tudi na druga področja in druge države. Osnova vsega pa je, da je za nas kupec kralj in da z njim vzpostavimo dolgoročni osebni odnos preko spleta.

Pripraviti moramo dober koncept uvodne strani. Raziskave so pokazale, da več kot polovica uporabnikov ne najde informacij, ki jih iščejo, čeprav se nahajajo na spletni strani, ki te informacije vsebujejo. Upoštevajmo, da obiskovalci ne razmišljajo tako kot mi. Dobro je k sodelovanju pritegniti ljudi, ki jim je naše podjetje tuje. Dali nam bodo koristne nasvete.

Na uvodni spletni strani mora obiskovalec najti osnovno informacijo in pot do informacij, ki ga zanimajo. Informacije in povezave morajo biti usmerjene h kupcu in ne k podjetju. Uporabiti moramo hiter, enostaven dostop (enostaven scenarij) do tistega, kar obiskovalca zanima. Na uvodni strani postavimo povezave do različnih podstrani, ki jih oblikujemo tako, da izhajamo iz potreb kupcev. Za različne kupce moramo pripraviti različne podstrani.

Pazimo, da se stran ne bo dolgo nalagala, saj mnogi uporabniki uporabljajo počasne pristope do interneta. Obiskovalcem je čas osnovna vrednota. Po Rolihu (2004) se odsvetujejo »high end« medijske rešitve, npr. 3-D animacije, zvok, spletna stran narejena v Flashu.

Najboljša je enostavna kombinacija besedila in slik. Glavni razlog za to je psihološke narave. Enostavne rešitve omogočajo uporabniku popolni nadzor pri uporabi spleta, saj so najbolj zadovoljni, če lahko sami odločajo, kaj bodo iskali.

Nikakor ne oblikujte vhodne strani z nekaj lepimi slikami, animacijami in nato povabite obiskovalca s klikom na gumb »Vstopi«. To je potrata časa brez koristi za obiskovalca.

Izbira osebe za komunikacijo

V podjetju je dobro izbrati osebnost, ki bo predstavljala spletno stran. V trgovini nas sprejme prodajalec v osebem pristopu. Čim bolj osebni pristop kupcu moramo ohraniti tudi preko spletne strani. Zato uporabimo slike in podpise oseb, ki preko spleta komunicirajo z obiskovalcem. V komunikaciji moramo uporabljati razumljiv, pogovorni jezik. V kratkih stavkih naj bodo uporabljene razumljive besede.

Opredelimo svojo edinstveno prodajno prednost (EPP)

S tem opredelimo kaj delamo in kakšna je naša prednost pred konkurenco. Dolžina EPP naj se omeji na največ 4 vrstice. Poznati jo morajo vsi naši zaposleni. Jasno jo napišemo na uvodno spletno stran, da jo vidijo vsi obiskovalci.

Vizualni vidik

Poskrbeti moramo za vizualno privlačnost naše spletne strani. Ne sme biti prenatrpana, s preveč drobnega tiska, preveč tipi pisav ipd. Ne izberite sive barve za barvo besedila, boljša je črna na svetli podlagi. Ne uporabljajte svetlo modre pisave na zelenem ozadju ali rumene na oranžnem ozadju ipd. Ne pišite v majhnem fontu.

Učimo se od konkurence in drugih

Pokukajmo tudi na spletne strani naše konkurence, temveč izven svoje panoge in pogledjmo, kako so oni zastavili marketing. Z opazovanjem konkurence bomo pridobili le 10 – 20 % uspeh, pri ostalih se lahko naučimo toliko, da pridobimo 100 ali 200 %.

Ob koncu testirajmo našo spletno stran in upoštevajmo odzive ljudi kot nasvete za izboljšanje strani. K testiranju povabimo znance, pa tudi neznance.

Ni določenega modela, kako morate oblikovati spletno stran. Navada je, da so aktualne stvari na desni, ključna vsebina na sredini, povezave pa zgoraj ali na levi strani. Pazite na uporabo velikosti pisave, samo pisavo (priporoča se Arial), pazite na barve.

VAJA: Oblikujte uvodno spletno stran estetskega videza.

Vprašanja za razmišljanje:

1. Naključno izberite nekaj spletnih strani lesarskih podjetjih in na osnovi pridobljenega znanja ocenite kvaliteto spletnih strani?
2. Kakšna znanja je potrebno imeti za kvalitetno oblikovanje spletnega mesta? Katere strokovnjake bi pritegnili k izdelavi spletnega mesta in zakaj? Argumentirajte!
3. Analizirajte spletno stran podjetja, kjer opravljate prakso in predlagajte izboljšave!

4. 2 NAVODILA ZA SKUPINSKO DELO

1. SKUPINA

TEMA: E – POSLOVANJE (OBLIKOVANJE SPLETNIH STRANI)

CILJ: Obvladati veščine oblikovanja dobre domene in dobre spletne strani (svojega podjetja)

NALOGA: Oblikovanje domene in vsebine spletne strani

NAVODILA ZA DELO

Ste samostojni podjetnik, katerega osnovna dejavnost je izdelava in montaža stavbnega pohištva. Za svoje potencialne kupce oz. obiskovalce spletne strani želite oblikovati kvalitetno informativno in prodajno uspešno spletno stran. Še prej pa morate registrirati domeno svoje spletne strani. Reklamirali se boste tudi v medijih, zato razmislite o primerno poimenovani domeni.

Pri delu sledite navodilom profesorice in navodilom, zapisanih na učnih listih.

V kolikor je mogoče oblikujte doma spletno stran računalniško in jo predstavite pri naslednjih seminarских vajah ostalim študentom.

V nasprotnem primeru predstavite le način vašega dela in razmišljanja ter vsebine spletne strani, ki ste jih zapisali.

NAČIN DELA: timsko, delitev vlog v timu, vodenje tima, nastop

Vaše delo bo ocenjeno.

Literatura:

Rolih, R. *ABC odličnega pisanja za internet (posebno poročilo)*. Ljubljana: Akademija Panta Rei. 2004.

1. SKUPINA

TEMA: E – POSLOVANJE (OBLIKOVANJE SPLETNIH STRANI)

CILJ: Obvladati veščine oblikovanja dobre domene in dobre spletne strani (svojega podjetja)

NALOGA: Oblikovanje domene in vsebine spletne strani

NAVODILA ZA DELO

Ste podjetje, katerega osnovna dejavnost je izdelava in montaža stavbnega pohištva. Za svoje potencialne kupce oz. obiskovalce spletne strani želite oblikovati kvalitetno informativno in prodajno uspešno spletno stran. Še prej pa morate registrirati domeno svoje spletne strani. Reklamirali se boste tudi v medijih, zato razmislite o primerno poimenovani domeni.

Pri delu sledite navodilom profesorice in navodilom, zapisanih na učnih listih.

V kolikor je mogoče oblikujte doma spletno stran računalniško in jo predstavite pri naslednjih seminarških vajah ostalim študentom.

V nasprotnem primeru predstavite le način vašega dela in razmišljanja ter vsebine spletne strani, ki ste jih zapisali.

NAČIN DELA: timsko, delitev vlog v timu, vodenje tima, nastop

Vaše delo bo ocenjeno.

Literatura:

Rolih, R. *ABC odličnega pisanja za internet (posebno poročilo)*. Ljubljana: Akademija Panta Rei. 2004.

2. SKUPINA

TEMA: E – POSLOVANJE (OBLIKOVANJE SPLETNIH STRANI)

CILJ: Obvladati veščine oblikovanja dobre domene in dobre spletne strani (svojega podjetja)

NALOGA: Oblikovanje domene in vsebine spletne strani

NAVODILA ZA DELO

Ste podjetnik - trgovec, katerega osnovna dejavnost je prodaja visokocenovnega pohištva. Za svoje potencialne kupce oz. obiskovalce spletne strani želite oblikovati kvalitetno informativno in prodajno uspešno spletno stran. Še prej pa morate registrirati domeno svoje spletne strani. Reklamirali se boste tudi v medijih, zato razmislite o primerno poimenovani domeni.

Pri delu sledite navodilom profesorice in navodilom, zapisanih na učnih listih.

V kolikor je mogoče oblikujte doma spletno stran računalniško in jo predstavite pri naslednjih seminarских vajah ostalim študentom.

V nasprotnem primeru predstavite le način vašega dela in razmišljanja ter vsebine spletne strani, ki ste jih zapisali.

NAČIN DELA: timsko, delitev vlog v timu, vodenje tima, nastop

Vaše delo bo ocenjeno.

Literatura:

Rolih, R. *ABC odličnega pisanja za internet (posebno poročilo)*. Ljubljana: Akademija Panta Rei. 2004.

3. SKUPINA

TEMA: E – POSLOVANJE (OBLIKOVANJE SPLETNIH STRANI)

CILJ: Obvladati veščine oblikovanja dobre domene in dobre spletne strani (svojega podjetja)

NALOGA: Oblikovanje domene in vsebine spletne strani

NAVODILA ZA DELO

Ste samostojni podjetnik, katerega osnovna dejavnost je izdelava in montaža stopnic. Za svoje potencialne kupce oz. obiskovalce spletne strani želite oblikovati kvalitetno informativno in prodajno uspešno spletno stran. Še prej pa morate registrirati domeno svoje spletne strani. Reklamirali se boste tudi v medijih, zato razmislite o primerno poimenovani domeni.

Pri delu sledite navodilom profesorice in navodilom, zapisanih na učnih listih.

V kolikor je mogoče oblikujte doma spletno stran računalniško in jo predstavite pri naslednjih seminarских vajah ostalim študentom.

V nasprotnem primeru predstavite le način vašega dela in razmišljanja ter vsebine spletne strani, ki ste jih zapisali.

NAČIN DELA: timsko, delitev vlog v timu, vodenje tima, nastop

Vaše delo bo ocenjeno.

Literatura:

Rolih, R. *ABC odličnega pisanja za internet (posebno poročilo)*. Ljubljana: Akademija Panta Rei. 2004.

4. SKUPINA

TEMA: E – POSLOVANJE (OBLIKOVANJE SPLETNIH STRANI)

CILJ: Obvladati veščine oblikovanja dobre domene in dobre spletne strani (svojega podjetja)

NALOGA: Oblikovanje domene in vsebine spletne strani

NAVODILA ZA DELO

Ste samostojni podjetnik, katerega osnovna dejavnost je restavriranje starinskega pohištva. Za svoje potencialne kupce oz. obiskovalce spletne strani želite oblikovati kvalitetno informativno in prodajno uspešno spletno stran. Še prej pa morate registrirati domeno svoje spletne strani. Reklamirali se boste tudi v medijih, zato razmislite o primerno poimenovani domeni.

Pri delu sledite navodilom profesorice in navodilom, zapisanih na učnih listih.

V kolikor je mogoče oblikujte doma spletno stran računalniško in jo predstavite pri naslednjih seminarских vajah ostalim študentom.

V nasprotnem primeru predstavite le način vašega dela in razmišljanja ter vsebine spletne strani, ki ste jih zapisali.

NAČIN DELA: timsko, delitev vlog v timu, vodenje tima, nastop

Vaše delo bo ocenjeno.

Literatura:

Rolih, R. *ABC odličnega pisanja za internet (posebno poročilo)*. Ljubljana: Akademija Panta Rei. 2004.

5 MOTIVACIJA

Uporaba virov

Hribar, B. *Poslovno sporazumevanje in vodenje*. Maribor. 2008.

poglavje: Upravljanje in vodenje podjetja (motivacija)

Povezave:

<http://www.microsoft.com/slovenija/malapodjetja/themes/build-your-business/motivate-your-employees-to-help-you-succeed.msp>

5.1 VAJA: NAČINI MOTIVIRANJA

Namen in cilj

Poznati pomen samomotivacije in motiviranja drugih, usposobiti se za pravilne načine motiviranja v različnih delovnih situacijah, znati prenesti v prakso teorije motivacije različnih teoretikov, znati pravilno postavljati vprašanja, se naučiti veščin aktivnega poslušanja, argumentiranja, pogajanja, znati se v timskem delu, vaditi veščine nastopanja.

Izvedba vaje

a) ogled in analiza filma: »Kjer je volja«

b) diskusija o praktični uporabi motivacijskih teorij vodilnih teoretikov s področja motivacije

c) izvedba skupinskega dela o pravilnih načinih motiviranja v naslednjih okoliščinah:

- motiviranje novo zaposlenega delavca
- izrekanje konstruktivne kritike
- izrekanje neugodne novice
- izrekanje voščila, čestitke in ugodne novice
- samomotiviranje

č) predstavitev skupinskega dela, evalvacija s strani ostalih udeležencev, diskusija o slišnem

5. 2 MOTIVIRANJE NOVO SPREJETEGA DELAVCA

Vajo izvedejo trije do štirje študentje, ki si razdelijo naslednje vloge:

- vodja (direktor) svojega podjetja,
- nov zaposleni delavec,
- eden ali dva sodelavca.

Po želji si glede na zgodbo in vajo lahko vloge razdelite tudi drugače.

ZGODBA

Tone je devetnajstletni fant, ki je pravkar končal triletno poklicno šolo in si pridobil poklic mizarja. V vašem podjetju je bil med 10 kandidati izbran za sprejem na prosto delovno mesto mizarja .

Danes je njegov prvi delovni dan.

Razmislite in pripravite predloge:

- kako boste sprejeli novega delavca kot vodja in kot sodelavec,
- kakšne oblike motiviranja boste uporabili prvi dan in prihodnje dni.

Pripravite predstavitev vaše naloge:

- oblikujte miselni vzorec načinov motiviranja,
- odigrajte, kako bi dober (varianta slab) vodja sprejel in motiviral novo zaposlenega delavca ,
- odigrajte, kako bi dober sodelavec (varianta slab) sodelavec sprejel novega sodelavca.

Opozorite na najpogostejše napake, ki jih vodje v zvezi z motivacijo novo zaposlenih delavcev delajo v praksi.

Sprostite se, spomnite se svojih izkušenj, če jih že imate ali pa svojih pričakovanj in želja, če vas ta situacija še čaka, in bodite dobri motivatorji.

5. 3 IZREKANJE KONSTRUKTIVNE KRITIKE DELAVCU, KI PRI DELU DELA NAPAKE

Vajo izvedeta dva ali trije študentje, ki si razdelijo naslednje vloge:

- vodje (varianta dober in slab vodja), ki mora delavcu izreči kritiko,
- delavca, ki dela napake.

Scenarij in vloge si glede na zgodbo lahko razdelite tudi drugače.

ZGODBA

----- je delavec, ki je v tem tednu že dvakrat zamudil v službo. Pri njegovem delu se pojavljajo napake. Potrebno se je pogovoriti z njim in ga opozoriti na napake, ki jih dela. Kako?

Razmislite in pripravite predloge:

- na kakšen način mora vodja izreči konstruktivno kritiko,
- na kakšen način je ne sme izreči,
- kakšne so možne reakcije s strani delavca, ki dela napake.

Pripravite predstavitev vaše vaje:

- oblikujte miselni vzorec izrekanja konstruktivne kritike,
- odigrajte slab način izrekanja graje, ki demotivira,
- odigrajte dober način izrekanje konstruktivne kritike, ki motivira.

Takšno situacijo ste v življenju že velikokrat v resnici doživeli. Spomnite se in se vživite v takratno situacijo. Sprostite se in prenesite dobre in slabe izkušnje v vašo vajo.

Naučite nas, kako izreči grajo in vendarle delavca motivirati. Obilo uspeha!

5. 4 IZREKANJE ČESTITKE, VOŠČILA ALI UGODNE NOVICE

Vajo izvedeta dva ali trije študentje, ki si razdelijo naslednje vloge:

- vodja, ki izreka čestitko, voščilo ali ugodno novico,
- delavec, ki je tega deležen.

Scenarij in vloge si lahko glede na zgodbo razdelite tudi drugače.

ZGODBA

----- je delavec, ki mu mora vodja zaradi njegovega dosežka ali osebnega praznika ali česarkoli drugega pozitivnega, kar se mu je zgodilo in je vredno čestitke ali voščila – le to izreči. To bo vodja izrekel delavcu pred ostalimi sodelavci. Kako mora to izpeljati?

Oblikujte:

- vsebino čestitke, voščila ali ugodne novice,

razmislite:

- kako takšno priložnost uporabiti za motivacijo delavca samega in ostalih sodelavcev.

Pripravite predstavitev vaše vaje:

- odigrajte izrekanje čestitke, voščila ali ugodne novice,
- oblikujte shemo, kako izreči zgoraj navedeno,
- v igro vpletite načine motivacije ostalih sodelavcev ob tej priliki.

Upam, da boste pri pripravi in izvedbi vaše vaje lahko potegnili korelacijo z izkušnjami, ki ste jih že doživeli pri prejemanju ali dajanju čestitk in voščil. Če ne, pa naj vam bo vaja v spodbudo, da boste znali na takšen način motivirati sodelavce, predvsem pa tiste, ki vam v življenju veliko pomenijo.

Veliko uspeha!

5. 5 SAMOMOTIVIRANJE

Vajo izvedeta dva ali trije študentje, ki na osnovi lastnih izkušenj in literature razmislijo o:

- metodah, ki jih uporabljajo za motiviranje samih sebe,
- problemih, s katerimi se soočajo pri samomotiviranju,
- metodah, ki izhajajo iz literature v zvezi s samomotiviranjem.

Ob odločitvi za študij ste gotovo razmišljali in se soočali z motivacijo za študij. Predstavite nam vaše občutke pred študijem, metode, s katerimi ste se motivirali, kako vzdržujete in nameravate vzdrževati raven samomotivacije.

Oblikujte miselni vzorec metod samomotiviranja in ga predstavite ostalim.

Bodite učinkoviti motivatorji in uspešno motivirajte še ostale študente v skupini.

5. 6 MOTIVIRAJTE SEBE, LJUDI, KI VAM VELIKO POMENIJO IN SODELAVCE

1. MOTIVIRAJTE SEBE

Izberite si tisto področje v svojem življenju, za katerega menite, da vam primanjkuje motivacije in imate težave s samodisciplino. Motivirajte se po korakih, kot so zapisani v gradivu pod točko samomotiviranje.

2. MOTIVIRANJE DRUGIH

V prihodnjem tednu izrekajte drugim, kadar le morete, pozitivno priznanje. Sodelavcem izrekajte priznanja za njihove uspehe. V vsem, kar ljudje delajo, poiščite nekaj dobrega in jim to tudi povejte. Javno hvalite ljudi, še posebej pred prijatelji in sorodniki.

3. MOTIVIRANJE LJUDI, KI VAM VELIKO POMENIJO

Izberite si nekoga, ki bi ga želeli čim bolj učinkovito motivirati (ženo, dekle, prijatelja, sorodnika, sodelavca...). Potrudite se zblížati z izbrano osebo, ji prisluhniti, se vživeti v njene občutke... Skupaj obiščita družabni dogodek ali jo povabite na večerjo. Pridružite se osebi pri dejavnosti, ki ji veliko pomeni. Bistvo: razvijte pozitiven odnos.

1. PREDEN MOTIVIRATE – POMISLITE

Preden se boste odločili izbrano osebo motivirati, razmislite, kaj je pomembno zanj – kakšne so njegove potrebe in želje. Motivirajte tako, da izhajate iz potreb te osebe, ne pa iz lastnih.

2. KO UČITE DRUGE – JIH UČITE PO KORAKIH

Ko učite druge, jim podajte le kratek pregled naloge, da bo učenec poznal smer svoje poti in da bo lahko pričel z delom. Pomagajte mu, da to tudi preizkusi in da doseže nekaj hitrih uspehov. Nato nadaljujte in mu dajte dovolj podatkov za naslednji korak. Tak postopek ponavljajte, dokler ne osvoji celote.

5. 7 MOTIVACIJA (delovno gradivo)

5. 7. 1 Pomen motivacije

Motivacija je umetnost, s katero pripravimo ljudi, da naredijo tisto, kar hočete vi, zato ker to tudi sami hočejo.

Dwight D. Eisenhower

5. 7. 2 Motivacija je volja do delovanja

Za dobrega vodjo je značilno, da nenehno motivira svoje sodelavce, jim vliva moč, da iz njih »dobi najboljše«, s ciljem, da ljudje opravljajo svoje delo dobro in z veseljem.

Vodja se mora naučiti, kako delavce motivirati, da bodo začutili pripadnost rezultatom ali določenim ciljem. Če tega ne zna, mu ostane kot edina motivacija – korenček in palica.

Vodja mora razumeti, kaj ljudi pripravi do tega, da delujejo, kakor delujejo. Brez motivacije ne moremo nikogar voditi.

5. 7. 3 Zadovoljevanje potreb

Ljudje delamo, da zadovoljimo nekatere svoje potrebe. Ljudje delajo najboljše, ko pri delu dosežejo največje zadovoljstvo.

Večina teoretikov s področja motivacije je usmerilo svojo pozornost na:

- raziskovanje človekovih potreb,
- preučevanje, kako se s temi potrebami spoprimemo, posebej še pri delu.

Hierarhija potreb po Maslowu

Delavcem je potrebno omogočiti:

1. optimalni ekonomski standard
2. varno poklicno prihodnost
3. ugodno družbeno in medsebojno vzdušje pri delu, v kolektivu
4. zadovoljevanje osebnih potreb
5. možnost samouresničitve in razvoja.

McGregorjeva teorija X in Y

Stališča do drugih so že vnaprej:

- negativna ali
- pozitivna.

Neuspešen vodja svojih sodelavcev ne mara, jim ne zaupa, jih podcenjuje...

Uspešen vodja svojim sodelavcem zaupa, jih ima za odgovorne, sposobne...

Teorija Frederika Herzberga (prosojnice)

Dejavniki, ki ljudi ne zadovoljujejo, so povezani z delovnim okoljem.

Dejavniki, ki ljudi zadovoljujejo, so povezani z vsebino dela.

Tisti, ki so s službo zadovoljni, imajo visoko toleranco za dejavnike nezadovoljstva, ti pa so včasih tako močni, da zaradi njih postane služba nevzdržna.

Vodje morajo poskrbeti za to, da odstranijo dejavnike nezadovoljstva ter poskrbijo za čim več priložnosti za zadovoljstvo. Ponavadi vodje prav tega ne znajo storiti. Namesto da bi ljudi motivirali s primernim delom, uporabljajo raje nagrade in grožnje.

Higieniki so dejavniki, ki povzročajo nezadovoljstvo in jih je potrebno očistiti, da lahko ustvarimo pogoje za zadovoljstvo. To so:

- politika v organizaciji in upravljanje,
- menedžment,
- delovne pogoje,
- medosebne odnose,
- denar, položaj in varnost.

Dejavniki, ki ljudi osrečujejo pri njihovem delu, niso preprosto nasprotja tistih, ki jih onesrečujejo - in obratno. Obe skupini se med seboj popolnoma razlikujeta. Ljudi ne moremo zadovoljiti tako, da preprosto odstranimo vzroke za nezadovoljstvo.

Motivatorji so dejavniki vsebine dela, ki zagotavljajo zadovoljstvo:

- dosežki,
- odgovornost,
- priznanje,
- napredek,
- delo samo,
- osebna rast,
- soodločanje.

Velja torej,

da ni dovolj, da ljudem zagotovimo dobro plačo, ugodne delovne pogoje, prijetno delovno vzdušje, sodobno tehnologijo, zaposlitev in sprejemljiv način vodenja, delavcem je potrebno tudi priznati uspehe, prepustiti odgovornost, omogočiti razvoj, pomagati, da spoznajo smisel in rezultate svojega dela.

5. 7. 4 Samomotiviranje

Vodja lahko motivira delavce samo, če je sam visoko motiviran in jim je s svojo osebnostjo in ravnanjem vzgled.

Teoretiki motivacije soglasno posebej poudarjajo potrebe po dosežkih. McClelland je spremljal kariero ljudi in je opazil, da so tisti, ki so bili že v otroštvu motivirani z dosežki, kazali enake težnje tudi kot odrasli. Močno motiviranih je le približno 10% ljudi, v nekaterih poklicih pa je ta odstotek znatno višji (menedžerski poklici, samostojni podjetniki).

Posameznik, ki mu dosežki pomenijo močno motivacijo, bo najverjetneje prekašal enako sposobne, vendar manj motivirane posameznike.

Za samomotivirane uspešneže je značilno:

- cilje si postavljajo sami, pri izbiri ciljev so izbirčni, ne iščejo nasvetov ali pomoči, razen pri strokovnjakih; radi so popolnoma sami odgovorni za izpolnitev zastavljenega cilja,
- skrajno težko dosegljivim ciljem se raje izognejo; izbran cilj bo še ravno na meji njihove zmogljivosti; predvsem si želijo uspeli,
- radi imajo takšne naloge, pri katerih dobijo čim prej povratno informacijo, ker jim je to merilo napredka.

Učinek denarnih spodbud na samomotivirane uspešneže je težko natančno razložiti. Ponavadi velja, da imajo visoko mnenje o vrednosti svojih storitev in jih zato želijo imeti tudi ustrezno visoko ovrednotene. Zagotovo ne bodo delali v organizaciji, ki jih slabo plačuje.

Denar deluje najbolj vzpodbujevalno na ljudi, ki so relativno slabše uspešni, ker potrebujejo neke vrste zunanjo nagrado, da se bolj potrudijo.

Nekaj predlogov za ljudi, ki imajo probleme s samomotivacijo, ko morajo začeti z neko dejavnostjo:

1. Analizirajte pozitivne stvari, ki se bodo zgodile potem, ko boste začeli z dejavnostjo. Analizirajte negativne stvari, ki se bodo zgodile, če ne boste začeli z dejavnostjo.
2. Veliki projekt razdelite v manjše in bolj izvedljive dele. Cilj, ki se zdi uresničljiv, motivira.
3. Za začetek dejavnosti ne izberite zadnji možni trenutek. Vprašajte se: »Kako hitro lahko pričnem?« in to povejte drugim, da daste cilju dodatni izziv.
4. Pripravite si razpored svojih dejavnosti, skupaj z načrtovanjem svojih dejanj. Zapisane pogosto predstavljajo izziv. Upoštevajte razdelitev v manjše sklope.
5. Najpogostejša napaka pri motivaciji je, da čakamo na pravo razpoloženje, da bi začeli z dejavnostjo. Začnite zdaj!
6. Ne čakajte, da bodo izginile vse možne ovire preden boste začeli. Po hitri odločitvi se takoj lotite delovanja in ne dovolite, da bi vas paraliziral perfekcionizem.

5. 7. 5 Načela motivacije drugih

Teoretik Ziglar je mnenja, da drugih ne moremo motivirati z našimi, ampak samo z njihovimi osebnimi razlogi. Da bi dali vse od sebe, morajo sami najti motive, razloge in cilje. Npr. denar ni zadosten cilj; motivira tisto, kar lahko z denarjem naredimo.

Nekaj zamisli glede motiviranja sodelavcev:

1. **RAZUMLJIVO SPORAZUMEVANJE**
Pri uspešnem motiviranju drugih si ne moremo privoščiti nesporazumov. Ljudje ne morejo početi tega, česar ne razumejo. Vodja mora, preden nagovori druge(ga) natančno vedeti, kaj želi od njih (njega). Sodelavcem mora biti dana možnost, da postavijo vprašanja in razčistijo nerazumljivosti.
2. **IZREKANJE PRIZNANJ SODELAVCEM**
Pohvala je izredno močno motivacijsko sredstvo, posebej še, če je izrečena javno. Človek, ki je deležen pohvale, dela bolj zagnano, obenem pa si pridobi tudi pozitiven sloves. Druge to motivira, da bi mu bili podobni. Ziglar meni, da bi morali hvaliti javno, kritizirati pa samo na samem.
3. **USTVARITI VZDUŠJE PRIJATELJSKE TEKMOVALNOSTI**
Zdrava tekmovalnost lahko ustvari pozitivno motivacijo. Tekmovalnost ne sme biti osnovana na zaslužkarstvu, temveč na želji po izkazovanju, samopotrjevanju...
4. **SODELAVCE UČIMO POSTOPOMA**
Sprejem prevelikega vnosa podatkov lahko posameznika demotivira, saj kmalu nastopi stopnja »zasičenosti«. Posameznik se lahko zmede, sram ga je postaviti vprašanja. Celotna izkušnja je zanj negativna, zato se bo v prihodnosti izogibal takšnim situacijam. Bolje je, da vodja posreduje le toliko podatkov, da vzbudi zanimanje pri drugih. To ustvari željo, da sodelavec novo informacijo preizkusi, s tem pa priložnost, da jo

tudi uporabi. Po doseganju prvih majhnih uspehov so posamezniki motivirani, da se učijo še več.

5. OKREPITEV OSEBNIH STIKOV

Vodja si mora vzeti čas, da bolje spozna tiste, ki jih vodi in da oni bolje spoznajo njega. Za ljudi je potrebno pokazati zanimanje.

6. POSKRIBETI ZA POVRATNE INFORMACIJE

Če ljudje vidijo rezultate, doživijo osebno izpolnitev. To je še posebej pomembno pri ljudeh, katerih delo je le del nečesa večjega. Motivira jih, če vidijo končan izdelek. Če delavec ve, da je pomemben, ga bo to opogumilo in pripravljen bo nadaljevati z delom.

7. V LJUDI JE POTREBNO VERJETI

Vsi ljudje si želimo, da bi drugim nekaj pomenili, ker le tako vemo, da smo pomembni. Vodja motivira tako, da izrazi zaupanje v zmožnosti ljudi. Način, kako gledamo na ljudi, določa raven, na kateri delavec deluje za vodjo. Če nekoga doživljamo kot problem, bo to tudi postal, če ga vidimo uspešnega, bo takšen tudi postal.

Vnaprejšnjemu odnosu, ki ga oblikujemo do sebe in do sodelavcev, rečemo tudi »Pigmalionov učinek«, ki ga je pojasnil angleški znanstvenik Galton. Trdil je, da na spremembo vedenja drugih vpliva sprememba našega mnenja o nas in drugih, na to spremembo pa vplivajo naša čustva. Iz tega izhaja, da brez pozitivnega odnosa do sebe in drugih ne moremo drugih uspešno motivirati. »Pigmalionov učinek« namreč pomeni, da spreminjamo drugega v podobo, ki jo imamo o njem.

Velja, da vseh ljudi ni mogoče motivirati na isti način. Nekatere posameznike je nasploh težko motivirati, a dober vodja ne obupa prehitro.

5. 7. 6 Priprave vodje na osebno motiviranje sodelavca

Vodja se mora na razgovor o tem, kakšne izboljšave pričakuje od sodelavca pripraviti. Razgovor bo imel pozitivne učinke le tedaj, če bomo na sodelavca gledali s pozitivne strani. Zato si v misli priključite sliko sodelavca in pomisli na:

- njegove dobre lastnosti,
- pohvale za dobro opravljeno delo v preteklem obdobju,
- njegove značilnosti pri opravljanju dela,

pa tudi:

- slabo opravljene naloge,
- neopravljene naloge.

Paziti mora, da v razgovoru ne zamenjuje osebnostnih lastnosti sodelavca z načinom dela.

Pri motiviranju drugih lahko uporabi kritiziranje, prisilo, napadanje, kontroliranje; vendar se mora zavedati, da to deluje na sodelavce negativno, razvijejo se: uporništvu, zmanjševanje lastne odgovornosti, zamera, odpor do dela in do vodje. V njih vzbuja občutke krivde in sramu. Takšni načini motiviranja delujejo le tako dolgo, dokler je vodja neposredno prisoten. V primeru, da zna vodja uspešno motivirati, bo sodelavec po razgovoru o tem, kaj dela dobro in kaj mu je storiti, da bo svoje delo izboljšal, bolj zavzet za to, kar sta se z vodjo dogovorila, da mora narediti, izboljšati ali popraviti.

5. 7. 7 Kako sodelavcu izreči konstruktivno kritiko

Vodja mora poznati način, kako sodelavcu povedati, da nečesa ni opravil dobro in kje so njegove šibke točke, pa ga kljub temu ne bo prizadel in demotiviral.

Takšnemu načinu izrekanja graje poljudno rečemo »ljubezenski sendvič«.

Kako izrekamo konstruktivno kritiko:

1. Vodja najprej sodelavca pohvali za tisto, kar je dobro opravil. Pohvala mora biti objektivna in odkritosrčna.
2. Nato pove, kaj je bilo narobe, kje je naredil napako in mu da možnost, da sam analizira preteklo dejanje in posledice ravnanja.
3. Izrazi, da mu popolnoma zaupa, da je prepričan, da bo v prihodnje dobro obvladal podobne situacije.
4. Naredi se načrt izboljšanja, tako da se da sodelavcu možnost, da sam premisli in naredi načrt izboljšanja.
5. Sledi dogovor še o datumih ukrepov in datumih kontrole ravnanja.

Sprejemanje kritike

V zgoraj omenjenem razgovoru se bo dogodilo, da bo sodelavec izrekel tudi kritiko na račun vodje.

Napaka je, če se vodja začne na dolgo in široko opravičevati, utemeljevati svoje ravnanje ali pa nastopi z avtoriteto vodje. Namen razgovora med vodjo in sodelavcem je pogovor o sodelavcu, njegovem delu in njegovi uspešnosti, počutju, razmišljanju.

Zato se vodja:

na kratko zahvali za opozorilo, opraviči se na kratko v enem stavku in pove, da bo prihodnjič upošteval njegovo pripombo. Vodja naj ne bo užaljen, ampak hvaležen, ker mu sodelavec pomaga, da postaja v odnosih z ljudmi vse bolj več in prijeten.

Pogajanja, prepričevanje

Velikokrat se dogaja, da skuša sodelavec vodjo o nečem prepričati, vodja pa ve, da se moti.

Pri prepričevanju in pogajanju gre izrazito za merjenje moči. Med nezrelimi sogovorniki prevlada tisti, ki ima večjo socialno moč.

V razgovoru vodja - sodelavec pa je pomembno, da sta v razgovoru enakopravna in se odločata po pameti, ne po moči.

Vodja sodelavca pozorno posluša in slišano primerja s svojimi dejstvi. Ko govori sodelavec, ga ne prekinja, vpada z medmeti in pripombami in z govorico telesa ne nakazuje očitno, da se ne strinja. Če je sodelavec vodjo prepričal s svojimi argumenti, mu vodja da prav in mu pove, da se je motil. Če pa ga sodelavec ni prepričal, mu vodja pove, da razume, kaj misli, vendar on vidi stvari nekoliko drugače.

Pri pogajanjih med vodjo in sodelavcem gre le redko za to, da gre za popolnoma isto stvar, ki bi jo oba hotela imeti hkrati. Zato vodja ravna po načelu: oba popustita – oba pridobita. Ostaja le še vprašanje dogovora, kaj odstopi prvi drugemu in kaj na ta račun pridobi – in obratno.

5. 7. 8 Motivacija kot duševni proces

Naše obnašanje je zmeraj motivirano, saj je na eni strani vzpodbujeno s potrebami, nagoni in motivi, po drugi strani pa nas privlačijo ciljni objekti, vrednote in ideali. Motivov pa ne moremo uresničiti, če se ne pojavi motivirano obnašanje.

Običajno na nas deluje več motivov hkrati. Če se ti motivi ujemajo med seboj, potem nimamo problemov. Kadar pa si motivi med seboj nasprotujejo ali pa se med seboj ovirajo, v psihologiji govorimo o konfliktu.

Velikokrat pa se nam zgodi, da se na poti do uresničitve cilja pojavi ovira in cilja ne moremo doseči. V psihologiji takrat govorimo o frustraciji. V začetku oviranja nam je frustracija lahko še v vzpodbudo pri doseganju cilja, če pa je ne moremo odstraniti, se v človeku pojavi čustvena napetost: jeza, razdraženost, tesnoba, strah, panika ipd.

Poznamo tri vrste konfliktov:

- približevanje- približevanje (plus-plus), kadar izbiramo med dvema pozitivnima ciljema,
- izogibanje-izogibanje (minus-minus), izbiramo med dvema negativnima ciljema in se ponavadi odločimo za manjše zlo,
- približevanje- izogibanje (plus- minus), naš cilj ima hkrati pozitivno in negativno vrednost; pri doživljanju tovrstnih konfliktov je dobro razumeti, da imamo v takšnem primeru opraviti z dvema nasprotujočima težnjama: težnjo po približevanju negativnemu cilju in s težnjo po izogibanju negativnemu cilju. Težnja po izogibanju narašča bolj kot težnja po približevanju. V življenju to doživljamo kot obnašanje v konfliktnih situacijah, v katerih se v oddaljenosti do negativnega cilja krepi pozitivna težnja, bolj kot se bližamo negativnemu cilju, pa prevladuje težnja po izogibanju. Primer?

Frustracije in konflikti so nekaj, kar nas nenehno spremlja v življenju. Kadar so zmerni, lahko delujejo vzpodbujevalno, če pa so prepogosti, pa nas obremenjujejo. Druge oblike psihičnih obremenitev, ki telesno in duševno obremenjujejo našo osebnost, imenujemo stresorji, posledice v nas pa poimenujemo s stres.

Posebna oblika duševne obremenitve pa je duševna kriza, ki je relativno huda duševna ali osebna obremenitev in je navadno trajnejša. Ponavadi povzročajo duševne krize dogodki, ki preprečujejo in ovirajo izpolnjevanje pomembnih življenjskih ciljev in nas vržejo iz tira.

Duševne krize močno obremenijo posameznika, a so navadno prehodne in jih je moč premagati.

V življenju doživljamo številne ovire, težave in probleme, ki jih moramo reševati. Posamezniki se s tem soočajo zelo različno in tudi uspešnost reševanja je zelo različna. Je znak osebne zrelosti. Naše vedenje pred ovirami in v konfliktnih situacijah pa je pogosto kompromisno: cilj dosežemo le šibko ali delno, napetosti se v celoti ne znebimo. Takrat se v nas pojavijo obrambne reakcije, ki jim pravimo obrambni mehanizmi. S temi slepilnimi manevri začasno zmanjšujemo neprijetne občutke, pa tudi konstruktivnost našega obnašanja.

Poznamo več vrst obrambnih mehanizmov:

- **POTLAČEVANJE**, neprijetne dogodke potiskamo iz področja zavesti v podzavest,
- **PROJEKCIJA**, svoje negativne lastnosti pripisujemo drugim (druge vidimo v slabši, sebe pa v boljši luči),
- **IDENTIFIKACIJA**, poistovetimo se s kakšno ugledno in pozitivno osebo(sem prav tako pameten, sposoben kot ta),
- **RACIONALIZACIJA**, je opravičevanje samega sebe(ta cilj je bil tako »brez zveze«),
- **KOMPENZACIJA**, neuspeh na enem področju kompenziramo z uspehom na drugem področju (nekdo je slab igralec nogometa, poskuša uspeti kot trener),
- **SUBSTITUCIJA**, izberemo si cilj, ki je za nas lažje dosegljiv,
- **REGRESIJA**, vračamo se k preživetim, nezrelim oblikam vedenja (trma, izsiljevanje, jok),

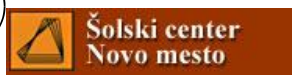
6 LITERATURA

1. Allan, J. *Osebne veščine vodenja*. Ljubljana: Tangram. 1990.
2. Brajša, P. *Managerska komunikologija*. Ljubljana: Gospodarski vestnik. 1996.
3. Brajša, P. *Sedem skrivnosti uspešne šole*. Maribor: Doba. 1995.
4. Dornan, J. *Strategije uspeha*. Ljubljana: Amalietti & Amalietti. 2000.
5. Dreo, Z. *Pot v poslovni svet*. Slovenska Bistrica: IZZA. 2003.
6. Everard, B. in Morris, G. *Uspešno vodenje*. Ljubljana: Zavod Republike Slovenije za šolstvo. 1996.
7. Ferjan, M. *Poslovno komuniciranje*. Kranj: Moderna organizacija. 1998.
8. Heller, R. in Hindle, T. *Poslovni priročnik*. Ljubljana: Mladinska knjiga. 2001.
9. Hribar, B. *Poslovno komuniciranje in vodenje podjetja*. Maribor: Markstil, d.o.o. 2001.
10. Kavčič, B. *Poslovno komuniciranje*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta. 1998.
10. Košmrlj, T. in Popovič, M. *Oblikovanje dokumentov*. Ljubljana: Tehniška založba Slovenije. 2003.
12. Novak, B. *Krizno komuniciranje*. Ljubljana: Gospodarski vestnik. 2000.
13. Majcen, M. *Redni letni razgovori med vodjo in sodelavci*. Ljubljana: GV založba. 2001.
14. Mandič, T. *Psihologija komunikacije*. Ljubljana: Glotta Nova. 1998.
15. Margulies, N. *Miselne podobe*. Ljubljana: Alpha center. 1992.
16. Mihaljčič, Z. in Mihaljčič-Šantl, L. *Poslovno komuniciranje*. Ljubljana: Jutro, d.o.o. 2000.
17. Musek, J. *Teorije osebnosti*. Ljubljana: Univerza v Ljubljani. 1988.
18. Možina, S., et. al. *Poslovno komuniciranje*. Maribor: Obzorja. 1988.
19. Pečjak, Vid. *Hitro in uspešno branje*. Ljubljana, samozaložba. 1991.
20. Pease, A. *Govorica telesa*. Ljubljana: Mladinska knjiga. 1996.
21. Popovič, M. *Vstop v poslovni svet*. Ljubljana: Tehniška založba Slovenije. 2002.
22. Rolih, R. *ABC odličnega pisanja za internet* (posebno poročilo). Ljubljana: Akademija Panta Rei. 2004.

Projekt **Impletum**

Uvajanje novih izobraževalnih programov na področju višjega strokovnega izobraževanja v obdobju 2008–11

Konzorcijski partnerji:



Operacijo delno financira Evropska unija iz Evropskega socialnega sklada ter Ministrstvo RS za šolstvo in šport. Operacija se izvaja v okviru Operativnega programa razvoja človeških virov za obdobje 2007–2013, razvojne prioritete 'Razvoj človeških virov in vseživljenjskega učenja' in prednostne usmeritve 'Izboljšanje kakovosti in učinkovitosti sistemov izobraževanja in usposabljanja'.