

VIŠJA STROKOVNA ŠOLA ACADEMIA,
MARIBOR

DIPLOMSKO DELO
PROJEKT USPOSABLJANJA POSLOVODIJ
V MEDNARODNEM TRGOVSKEM
PODJETJU XY

Kandidatka: Jasna Belovič

Študentka izrednega študija

Številka indeksa: 11190122208

Program: Komerčalist

Mentor: mag. Mirjana Ivanuša Bezjak

Maribor, julij 2012

IZJAVA O AVTORSTVU DIPLOMSKEGA DELA

Podpisan-a Jasna Belovič, št. indeksa 1119012208, sem avtor-ica diplomskega dela z naslovom Projekt usposabljanja poslovodij v mednarodnem trgovskem podjetju XY, ki sem ga napisal-a pod mentorstvom mag. Mirjane Ivanuša-Bezjak.

S svojim podpisom zagotavljam, da:

- je predložena diplomska naloga izključno rezultat mojega dela,
- sem poskrbel/a, da so dela in mnenja drugih avtorjev, ki jih uporabljam v predloženi nalogi, navedena oz. citirana skladno s pravili Višje strokovne šole Academia,
- se zavedam, da je plagiatorstvo – predstavljanje tujih del oz. misli, kot moje lastne – kaznivo po Zakonu o avtorskih in sorodnih pravicah; UL št. 16/2007; (v nadaljevanju ZASP), prekršek pa podleže tudi ukrepom VSS Academia skladno z njenimi pravili,
- skladno z 32. členom ZASP dovoljujem VSS Academia objavo diplomske naloge na spletnem portalu šole.

Maribor, julij 2012

Podpis študentke:

Jasna Belovič

ZAHVALA

Iskrena hvala mentorici, mag. Mirjani Ivanuša Bezjak, za vso podporo, potrpežljivost, pomoč in nasvete ob nastajanju moje diplomske naloge.

Prav tako se zahvaljujem vsem predavateljem in profesorjem ter celotnemu kolektivu Višje strokovne šole ACADEMIJA za znanje in podporo v študiju.

Za lektoriranje se zahvaljujem Bojani Samarin, prof. slov.

Zahvaljujem se tudi svojim sošolkam in sošolcem za podporo in čudoviti čas, ki smo ga preživeli skupaj.

Na koncu velja zahvala še vsem drugim, predvsem moji družini, ki mi je stala ob strani v času študija, sodelavcem in prijateljem, ki so me spodbujali na moji študijski poti.

Posebna zahvala moji mami, ki mi je vsa leta dajala podporo, mi stala ob strani in me spodbujala.

POVZETEK

Kot vemo, je danes konkurenca zelo močna in vztrajna, predvsem vlaga v zaposlene s ciljem dobiti usposobljen in izobražen kader.

Strokovno izobraženi in usposobljeni kadri so temeljni dejavnik razvoja, kakovosti in uspešnosti vsake organizacije, zato je razumljivo, da organizacije posvečajo izobraževanju in usposabljanju zaposlenih vedno večjo pozornost. Prav tako je bistven način uvajanja novih zaposlenih doseganje pričakovanih rezultatov usposabljanja in preprečevanje morebitnih ovir.

Cilj mojega diplomskega dela je predstaviti in analizirati pomen izobraževanja in usposabljanja poslovodij v konkretnem podjetju ter ugotoviti njihovo zadovoljstvo ter uspešnost samega projekta.

Tako sem skozi diplomsko delo od 3. do 6. poglavja predstavila faze, vsebine in rezultate usposabljanja poslovodje. Pripravili smo novo zaposlenega, da razmišlja podjetniško, upošteva posledične učinke svojih odločitev na celotno podjetje in spodbuja sodelovanje ter sam sodeluje z zaposlenimi.

Problem, ki se je pojavil v času celotnega uvajanja, je bil, da smo pripravili novega sodelavca na odgovorno, odločno in timsko delo v podjetju.

Ključne besede: uvajanje, usposabljanje, poslovodja, timsko delo

ABSTRACT

Project of training managers in international trading company xy

As we know it today, competition is very strong and persistent in their action, especially investing in employees in order to get trained and educated staff.

Professionally trained and qualified personnel are essential factors in development, quality and performance of each organization, so it is understandable that organizations dedicated to education and training of employees increased attention. It is also an essential way of introducing new employees to achieve the expected outcomes of training and prevention of potential barriers. The goal of my thesis is to present and analyze the importance of education and training of managers in their company and to determine their satisfaction and performance of the project. Through my study, from 3. to 6. chapters I presented phases, the contents and results of training managers. We have prepared a new employee to think business, take into account the ripple effects of their decisions on the entire company and encourages cooperation and cooperate with the staff it self.

The problem, which occurred throughout the deployment was solved and developed a new employee in a responsible, decisive and teamwork within the company.

Keywords: deployment, training, manager, team work

KAZALO VSEBINE

1	UVOD	8
1.1	Opredelitev obravnavane teme	8
1.2	Organizacija	8
1.3	Opredelitev namena in ciljev naloge	8
1.4	Predpostavke in omejitve raziskave.....	9
1.5	Predlagane metode raziskovanja.....	9
2	IZOBRAŽEVANJE, USPOSABLJANJE IN RAZVOJ POSLOVODIJ	10
2.1	Osnovne naloge in vrste menedžerjev	12
3	TERMINSKI PLAN UVAJANJA POSLOVODJE	15
3.1	Prva faza – prvi mesec usposabljanja	15
3.2	Druga faza – drugi mesec usposabljanja.....	19
3.3	Tretja faza – tretji mesec usposabljanja	23
4	PRIMER USPOSABLJANJA POSLOVODJE V PODJETJU XY	28
4.1	Spoznavanje podjetja, blaga, način prodaje	28
4.2	Vodenje sodelavcev, samostojno pisanje razporeda	30
4.3	Izbor svojih sodelavcev	31
5	Poskusno delo poslovodje	32
6	Samostojno vodenje	33
6.1	Obdobje prvih 3 mesecev	33
6.2	Obdobje naslednjih 9 mesecev	34
6.3	Obdobje naslednjih 12 mesecev.....	34
7	Zaključek.....	36
8	UPORABLJENA LITERATURA IN VIRI.....	38
8.1	Literatura.....	38
8.2	Viri	38

KAZALO SLIK

Slika 1: Osnovne naloge menedžerjev.....	12
Slika 2: Organizacijska shema prodaje podjetja XY	29

KAZALO TABEL

Tabela 1: Načini usposabljanja za delo.....	11
Tabela 2: Tradicionalni in pluralistični pogled na konflikt	30
Tabela 3: Tabela tveganja	32

1 UVOD

1.1 Opredelitev obravnavane teme

Osnovni pogoj za obstoj in delovanje vsake organizacije ter njeno učinkovitost in uspešnost so zagnani, izkušeni, sposobni ter strokovno usposobljeni zaposleni. Dandanes organizacije delujejo v vse bolj kompleksnem in dinamičnem okolju, kar povzroča potrebe po nenehnem izboljševanju in preoblikovanju sposobnosti organizacije na vseh njenih ravneh. Zaposleni se zato neprestano izobražujejo, usposablajo in izpopolnjujejo, da lahko sledijo dinamični naravi organizacije.

1.2 Organizacija

Obravnavano podjetje ima sedež v Essnu v Nemčiji in je že od leta 1913 družinsko podjetje. Danes imajo preko 3.000 poslovalnic v 22 državah in po vsem svetu zaposlujejo okoli 32.500 ljudi. So vodilni na področju prodaje čevljev doma in po svetu. Ponujajo številne znamke in različne modele, ki so cenovno dostopni širokemu sloju prebivalstva, a hkrati v skladu z modnimi trendi. Sama vizija podjetja je podrejena njihovemu sloganu »Podjetje mora služiti ljudem«. S tem mislimo tako stranke, dobavitelje kot tudi zaposlene.

1.3 Opredelitev namena in ciljev naloge

Z diplomsko nalogo želim dokazati učinkovitost in uspešnost izobraževanja in usposabljanja poslovodij ter njihov nadaljnji razvoj in obstoj v podjetju. V današnjih razmerah je na trgu prisotna močna konkurenca, znanstveni in tehnološki razvoj ter napredek, zato prihaja vse bolj v ospredje vloga in pomembnost ljudi, ki s svojimi zmožnostmi, sposobnostmi, znanjem in ustvarjalnostjo bistveno prispevajo k uspehu podjetja. Zato je treba vlagati sredstva v programe, projekte za razvoj zmožnosti zaposlenih.

Cilj mojega diplomskega dela je predstaviti in analizirati pomen izobraževanja in usposabljanja poslovođij v konkretnem podjetju ter ugotoviti njihovo zadovoljstvo ter uspešnost samega projekta.

1.4 *Predpostavke in omejitve raziskave*

V diplomski nalogi želim na konkretnem primeru prikazati celoten postopek usposabljanja, vse težave, ki so nastale v času usposabljanja, kako smo jih odpravili oziroma kaj vse smo naredili, da bi iz konkretnega primera naredili najboljše oziroma dovolj dobro za naš profil poslovođje.

Omejitve raziskave:

- določeni podatki in informacije so skrivnost podjetja,
- pomanjkanje novejšje literature,
- časovna omejitev dostopa do literature,
- omejen obseg diplomskega dela.

1.5 *Predlagane metode raziskovanja*

Za teoretični del bom povzela in citirala vsebine iz literature in drugih virov glede na tematiko diplomskega dela.

Za empirični del:

- Podatki, pridobljeni v podjetju XY
- Spletne strani podjetja XY
- Uporaba uradnih, javno dostopnih podatkov o zaposlovanju poslovođij Statističnega urada Republike Slovenije (SURS).
- Ostali internetni viri s področja izobraževanja in usposabljanja

2 IZOBRAŽEVANJE, USPOSABLJANJE IN RAZVOJ POSLOVODIJ

Novi sodelavci, ki smo jih uvedli v delo, in drugi zaposleni se morajo nenehno izobraževati in usposablјati, saj je pred letom ali dvema pridobljeno strokovno znanje že zastarelo. Samo delavci z novim znanjem so lahko tvorci novih idej, razmišljanj, postopkov in akcij. To od vseh (nas) zaposlenih terja neusmiljena konkurenca na tržišču. Izobraževanje zaposlenih pomeni načrtno in sistematično pridobivanje novega znanja z različnimi oblikami izobraževanja (dokvalifikacija, prekvalifikacija, nadaljevanje šolanja ali študija, obisk krajših ali daljših seminarjev, delavnic, samoizobraževanje s pomočjo knjig in revij, nenehno sledenje novostim v stroki). Ne nazadnje tudi 69. člen Zakona o delovnih razmerjih govori, da ima delavec pravico in dolžnost do stalnega izobraževanja, izpopolnjevanja in usposabljanja v skladu s potrebami delovnega procesa, z namenom ohranitve zaposlitve in zaradi napredovanja. Pravice in obveznosti izobraževanja so opredeljene tudi v Splošni kolektivni pogodbi in panožnih kolektivnih pogodbah ter v Pogodbi o zaposlitvi. Samo delavci, ki se nenehno izobražujejo, bodo lahko kos nenehnim novim zahtevam tržišča. Zaradi tega je vedno več menedžerjev, ki podpirajo in spodbujajo najrazličnejše oblike izobraževanja, seveda v okviru finančnih možnosti podjetja (Ivanuša-Bezjak, 2006, 75).

Dr. Marko Ferjan (1999, 10) pravi, da izobraževanje v najožjem pomenu besede pomeni zgolj pridobivanje znanj. Toda izobraževanje vsebuje tudi vzgojno komponento. Vsako usposabljanje pa vključuje tudi izobraževanje (v smislu pridobivanja znanj).

Usposabljanje za delo je posebna oblika izobraževanja. Pri usposabljanju gre za to, da s posebnimi postopki skušamo izboljšati lastnosti delavcev, da bi lahko bolje opravljali svoje delo. Gre torej za usposabljanje za konkretno delo na konkretnem delovnem mestu. Običajni postopki, ki se pri tem uporabljajo, so: rotiranje, programirane inštrukcije, video simulacije, igranje vlog in interaktivni video. Nekateri zaposleni delavci se pripravljajo in razmišljajo o prihodnjih aktivnostih in že danes poskušajo razviti možnosti, ki jih bodo potrebovali pri delu v prihodnje. Takšni delavci s tem načrtujejo svoje razvojne programe, s katerimi je tesno povezana njihova nadaljnja delovna kariera (Ivanuša-Bezjak, 2006, 75).

Usposabljanje je torej proces razvijanja spretnosti in sposobnosti, ki jih človek potrebuje za opravljanje konkretnega dela (Ferjan, 1999, 10).

Metode	Prednosti	Pomanjkljivosti
Rotiranje	Ljudje opravljajo različno delo in si s tem pridobijo mnogo izkušenj.	Ni popolnega občutka odgovornosti, ker so ljudje premalo časa zaposleni pri posameznem delu
Programirane inštrukcije	Zagotovljeno individualno učenje in takojšnje povratne informacije.	Porabljen je čas za razvoj in stroški so učinkoviti samo za velike skupine.
Videosimulacije	Ustrezne informacije se prenesejo na vse zaposlene.	Ni potrebnih individualnih povratnih informacij.
Igranje vlog	Seznanjanje z različnim delom s posebnim poudarkom na medosebnih zmožnostih.	Ni mogoče ustvariti resnične situacije.
Interaktivni video	Hitrost učenja je individualno pogojena in opremljena s takojšnjimi povratnimi informacijami, ki jih daje računalnik.	Drag postopek razvoja, ki zahteva usposabljanje ljudi in drago opremo.

Tabela 1: Načini usposabljanja za delo

Vir: Lipičnik, 1998, 113

Gre za aktivnosti, ki organizacije veliko stanejo, vendar so mnoge spoznale, da je to nepogrešljiv del njihovega življenja. V mnogih organizacijah po svetu posvečajo usposabljanju na delovnem mestu prav takšno pozornost kot rezultatom. Zato je usposabljanje na delovnem mestu redno na delovnih urnikih, v nekaterih organizacijah celo zelo pogosto – vsaj enkrat na mesec. To jih sicer nekaj stane, vendar so povsod prepričani, da se vložek v usposabljanje izplača in povrne. To je tudi način, da se delavci seznanijo z novimi tehnologijami in lahko izboljšajo svojo uspešnost ne samo v organizaciji, temveč so rezultati vidni tudi na trgu. Načini, oblike usposabljanja ljudi za delo se dokaj razlikujejo in so odvisni predvsem od potreb, ki jih zahteva nova tehnologija, od usmeritev vodstva organizacije, vrste dejavnosti, opremljenosti z učno tehnologijo itd. V praksi

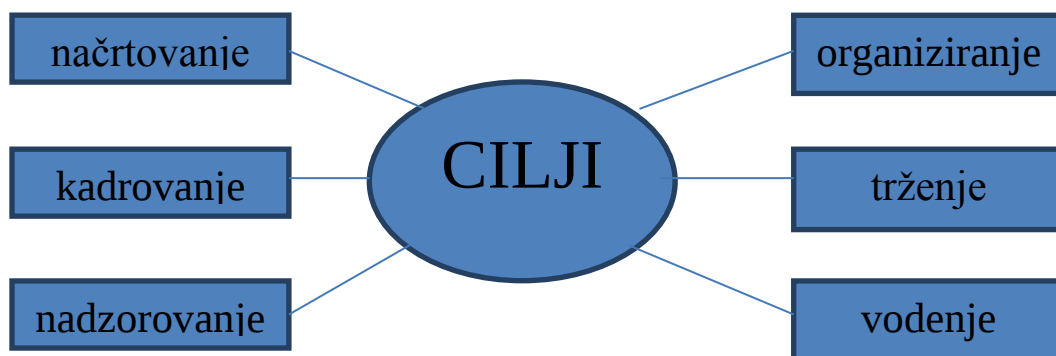
se je izkazalo, da se način usposabljanja nekako najde, če je le organizacijska klima ustrezna (Lipičnik, 1998, 113).

2.1 Osnovne naloge in vrste menedžerjev

Ivanuša-Bezjak (2006, 20–22) navaja, da iz treh temeljnih vlog (vloga upravljavca, menedžerja in izvajalca) izhaja tudi temeljna delitev dela v podjetju na:

- upravljanje, ki ga opravljajo upravljavci;
- poslovanje, ki ga opravljajo menedžerji, in na
- izvajanje, kar je naloga izvajalcev.

Potem navaja še osnovne naloge menedžmenta (slika 2), in sicer:



Slika 1: Osnovne naloge menedžerjev

Vir: Ivanuša-Bezjak, 2005, 21

1. Načrtovanje – pomeni opredeljevanje ciljev organizacije in poti za njihovo realizacijo. Načrtovanje pomeni razmišljanje o prihodnjih aktivnostih, zamišljanje prihodnjih ciljev in poti za njihovo doseganje, oblikovanje želene prihodnosti.

2. Organiziranje – je proces oblikovanja odnosov, razmerij med zaposlenimi, ki bodo izvajali načrte in dosegali organizacijske cilje. Organiziranje pomeni učinkovito usklajevanje človeških in materialnih virov.

3. Vodenje – je vplivanje, motiviranje in usmerjanje zaposlenih, da bi ustrezno opravljali svoje naloge. Vodenje tudi pomeni oblikovanje vedenja posameznikov in skupin pri opravljanju nalog

in doseganju primernih rezultatov. V procesu vodenja se tako vrstijo aktivnosti svetovanja, reševanja konfliktov, ocenjevanja in spodbujanja. Pri tem so pomembni: klima, kultura dela, timsko delo in odnosi v organizaciji. To je najbolj zahtevna naloga menedžerjev.

4. Kadrovanje – upravljanje s človeškimi viri. Večina vodstev podjetij je že sprejela dejstvo, da so zaposleni največje bogastvo in kreativen vir zagotavljanja konkurenčne prednosti pred drugimi. Upravljanje z razpoložljivimi človeškimi viri (*angl. Human resource management HRM*) ter pridobivanje novih virov sta postala nova naloga menedžerjev (vseh nivojev), za katero so v celoti odgovorni.

5. Trženje – kako prodati svoje izdelke ali storitve in zadovoljiti zelo zahtevne in »razvajene« kupce. Gre za sprejemanje h kupcu usmerjenega vodenja na vseh ravneh v podjetju (*angl. Customer Relationship Management – CRM*):

- kako je treba delati s stalnimi strankami in jih voditi od prodaje do prodaje,
- kako je treba vzpodbujati svoje kupce, da bodo delali brezplačno reklamo »od ust do ust«,
- kaj vse je treba danes vedeti o kupcu, da bo tudi v prihodnje še kupoval pri nas,
- kako za prodajo uporabiti spletne strani.

6. Nadzorovanje – je proces, v katerem ena ali več oseb pregleduje dosežke in ustrezno ukrepa. Največkrat so pri tem angažirani menedžerji na različnih ravneh. Namen nadzorovanja je pravočasno opaziti odstopanja od načrtane smeri in jih korigirati s popravnimi ukrepi.

Proces nadzorovanja je ciklični in se stalno ponavlja:

- najprej menedžerji postavijo standarde (merila, sodila) za dosežke,
- dobljene rezultate primerjajo s standardi,
- ob odstopanjih izpeljejo potrebne ukrepe,
- zaradi novih razmer spremenijo standarde.

Poznamo več različnih vrst vodij:

FORMALNI VODJA

To je prva stopnja v razvoju vodje. Vodjo drugi spoštujejo zaradi položaja, to pa je tudi vzrok, da mu zaposleni sledijo. Vloge zaposlenih so jasne in točno določene v opisih del in nalog. Naloga vodje je le nadziranje in preverjanje opravljanja dela in nalog svojih zaposlenih. Če vodja ne raste v svojem razvoju, se mu lahko začnejo zaposleni upirati.

SPREJETI VODJO

Zaposleni sledijo vodji, ki ga sprejmejo za svojega. Vodja uživa spoštovanje, ki pa ni posledica položaja. Zna spoštovati samega sebe, zato zna spoštovati tudi druge. Odnosi temeljijo na zaupanju, sodelovanju in obojestranskem komuniciranju.

UČINKOVITI VODJA

Pri tej stopnji se pokažejo rezultati skupinske učinkovitosti. Zaposleni vodje sledijo skupini, ker si želijo skupnega uspeha pri opravljanju del in nalog ter uresničevanju ciljev organizacije ali podjetja. Na tej stopnji vodja zna motivirati zaposlene, jih spodbujati k sodelovanju in timske delu. Vodja pozna svoje zaposlene in jim zna prisluhniti, kar mu omogoča lažje reševanje problemov, ki se pojavijo. Zaposlene poučuje in jim omogoča, da samostojno opravljajo svoje delo in naloge.

VODJA KOT UČITELJ

Odlični vodja to stopnjo doseže, ko prične ustvarjati nove vodje. Svoje znanje o vodenju prenaša na zaposlene, ki so pripravljeni postati vodje. Ti ga vidijo kot mentorja in svojega vzornika. S strokovnim znanjem komuniciranja in s svojo strokovno usposobljenostjo jim posreduje informacije, znanje in sporočila.

VODJA KOT OSEBNOST

To je najvišja stopnja v razvoju vodij. Do te stopnje vodja pride po več letih, v katerih je uspešno razvijal organizacije in bil mentor, vzornik ali učitelj drugih vzornikov. Sledi svoji lastni viziji in vrednotam. (<http://www.creatoor.com/id-5-stopenj-v-razvoju-vodje>, 5.5.2012).

3 TERMINSKI PLAN UVAJANJA POSLOVODJE

3.1 Prva faza – prvi mesec usposabljanja (1. 9. 2011–30. 9. 2011)

Blagajna:

Spoznati blagajniški sistem v podjetju XY:

1) Otvoritev blagajne

Otvoritev blagajne pomeni fizično ugotoviti oziroma prešteti denar ter določeni znesek pripraviti za začetek dela. Treba je ugotoviti prodajo prejšnjega dneva in v skladu s tem dopolniti potrebne artikle, ki so lahko obutev, torbice in ostali različni dodatki.

2) Izvedba menjav in reklamacij

Glede na zakonske omejitve in določena pravila je sistem reševanja reklamacij v podjetju XY precej bolj prijazen do svojih zvestih kupcev. Ta sistem je organiziran tako, da kupcu takoj zamenjajo artikel, brez kakršnih koli zapletov. Artikli imajo svojo identifikacijsko številko, kar pomeni, da je možna menjava tudi v primeru, da kupec nima računa.

3) Posebni primeri (spremembe cen, nakup zaposlenih ...)

Posebni primeri so lahko nepredvideni dogodki, kot je npr. napačna cena na polici ob artiklu. Do tega lahko pripelje nespremljanje sprememb cen ali napačno etiketiranje.

Za nakupe zaposlenih obstajajo posebne ugodnosti, ki so definirane s posebnimi popusti ter za katere se upošteva količinski nakup oziroma število obutev.

4) Zaključevanje blagajne

Pri zaključevanju blagajne se ugotovi dejansko stanje dnevnega prometa. Lahko je dejansko stanje različno od računalniškega, zato je treba ugotoviti nastanek oziroma vzrok primanjkljaja ali viška.

5) Knjiženje (darilni boni, reklamacije, storno računi ...).

Trgovina se nahaja v večjem trgovskem centru in za darilne nakupe sta v ponudbi dve različni vrsti darilnih bonov:

- darilni bon trgovine, in
- darilni bon trgovskega center.

Pri storno računih moramo navesti razlog storniranja, oziroma, zakaj so točno določen račun stornirali. Vse skupaj se evidentira in arhivira v posebno mapo in je dostopno interni reviziji za vpogled.

6) Priprava denarja za nočni trezor

Vedno po zaključku blagajne je treba pripraviti določeno vsoto denarja, katerega oddamo varnostni službi. Ta denar se imenuje denar za nočni trezor.

7) Protokol blagajniške razlike

Pri zaključevanju blagajne obstaja poseben protokol za ugotovljeni primanjkljaj ali višek denarja. Vsaka trgovina dobi letno določen znesek denarja za kritje morebitnih primanjkljajev. Višek se spravlja in se ga na koncu leta razdeli med zaposlene.

8) Blagajniške smernice (nakupi zaposlenih, blagajniške razlike, storno računi)

Po točno določenih smernicah oziroma pravilih so določene ugodnosti za nakupe zaposlenih. Blagajniške razlike in storno računi imajo prav tako določene postopke in pravila, na osnovi katerih ugotavljamo ter rešujemo nastali problem.

9) Blagajniška statistika in lista do-sortiranja: branje in delo z blagajniško statistiko

Blagajna nam točno pove, kaj se je prodalo in kaj je treba dodati iz skladišča oziroma naročiti za nabavo. Pri tem je pomembno poznati delo blagajne in ga upoštevati.

10) WBM in Mail-modul

WMB – blagovni premiki blaga pomenijo, da je treba vedeti vse glede prodaje blaga, naročanja, terminov dobave itd.

Mail-modul nas obvešča o vseh spremembah oz. o vsem, kar je pomembno ali vpliva na prodajo.

Prodaja dodatnih artiklov:

11) pomen prodaje dodatnih artiklov

Več prodanih artiklov pomeni večji zaslužek.

12) Asortiman dodatnih artiklov

Dodatni artikli so lahko: šali, nogavice, rute, nega za obutev itd.

13) Ponujanje dodatnih artiklov

Ponujanje dodatnih artiklov nikakor ne pomeni nujno prodati, ampak je prodaja v obliki svetovanja, tako da je stranka zadovoljna in se bo z veseljem vrnila v isto trgovino ter ponovno opravila nakup.

Prevzem blaga:

Poznavanje celotnega poteka prevzema blaga:

14) prevzem blaga z MDE napravo

MDE naprava je aparat, ki zazna določene črtaste kode, ki so enake za točno določeno skupino obutev. Vsekakor je treba pravilno uporabljati MDE napravo ter pravočasno prevzeti blago, ker so časovne omejitve glede odvoza embalaže oziroma škatel, ki nam zasedejo prostor.

15) Razpakiranje blaga in priprava v prodajalni.

Blago je na policah razporejeno po točno določenem redu. Izpostavljena je aktualna obutev, akcijska, sezonska itd., kar pomeni, da imajo vse trgovine skupen planogram, po katerem po vrstnem redu razstavijo oziroma zložijo artikle.

16) Administracija pri prevzemu blaga (nadzor v WBM, javljanje napak)

Pri prevzemu lahko pride tudi do napak oziroma do neskladja med naročenim, knjižnim in dejanskim stanjem prispelega blaga. V tem primeru je treba ugotoviti dejansko napako in jo odpraviti.

17) Vrnitev praznih kontejnerjev, starega papirja, embalaže ...

Po prevzetem blagu se pripravi nepotrebna embalaža, katero voznik odpelje, in očistimo prostor, ki ga potrebujemo za potrebe skladiščenja.

Vstavljanje blaga:

18) Spoznavanje sistema števil artiklov

Glede na število artiklov v trgovini XY je treba imeti določen vrstni red ali plan, potreben za sortiranje oziroma postavitve obutve na police, podeste, v izložbo ...

19) Vstavljanje po sezonski postavitvi prodajalne

Vsekakor se določeni sezonski artikli izpostavijo po določenem vrstnem redu.

20) Postavitve prezentacije posebnih artiklov (npr. artiklov iz prospekta ...)

Artikli iz prospekta so prav tako posebej izpostavljeni po določenih smernicah, ki so enako vodilo po vseh trgovinah podjetja XY. V prospektu je vedno aktualna sezonska obutev, če so določeni artikli v odprodaji, potem morajo biti tudi pravilno označeni.

Delo s strankami:

Seznanitev dela s strankami v podjetju XY:

21) Pozdrav

Stranke so vedno naši najljubši »obiskovalci«, zato je pomemben tudi naš odnos do njih. Stranko vedno prijazno pozdravimo.

22) Svetovanje

Pri prodaji se obnašamo sproščeno, tako da stranki svetujemo, predlagamo, primerjamo itd. Nikakor naš način prodaje ne sme biti vsiljiv.

23) Ločiti se od kupca

Od kupca se oddaljimo vedno, ko ugotovimo, da nas res ne potrebuje več. Nikakor ga ne zapustimo z opravičilom, naj sam pogleda.

24) Večstranska postrežba

V primeru, da imamo več kupcev, moramo biti prilagodljivi oziroma dovolj fleksibilni in se istočasno posvečati dvema ali celo trem kupcem.

Tekoče sortiranje oziroma razvrščanje v Rack-Room:

25) Smernice razvrščanja

Smernice razvrščanja so točno določene in veljajo za vse trgovine podjetja XY. Tako se prodajalci lažje znajdejo oziroma v kateri koli trgovini točno vedo, kje se nahaja določen artikel.

26) Skrb za police v prodajnem prostoru

Police morajo biti predvsem čiste, artikli zloženi ter estetsko urejeni. To pomeni usklajenost kompletov, ki jih prodajalci sami osmislijo (npr. čevlji s šalom).

27) Razvrščanje po Rack-Room sistemu

Rack-Room sistem pomeni določen vrstni red ali pravila zlaganja artiklov.

3.2 Druga faza – drugi mesec usposabljanja **(1. 10. 2011 – 31. 10. 2011)**

Blagajna:

28) Vodenje knjige prometa

Novozaposleni mora poznati knjigo prometa in redno voditi evidenco dnevnega prometa z vsemi možnimi načini plačila (boni, kartice, gotovina ...).

Administracija:

Samostojno opravljanje vseh administrativnih del:

29) Modul premika blaga

Pri premiku blaga obstajajo različni razlogi, zakaj smo določen artikel/artikle premaknili iz druge poslovalnice v našo ali iz naše v drugo. Lahko so redna naročanja, naročanje za stranko ali

premiki zaradi različnega podnebja, npr. trgovine, ki se nahajajo v bolj toplih krajih, morajo imeti v ponudbi dalj časa poletno obutev kot drugi.

30) Mail-modul

Mail-modul pomeni dnevno spremljanje e-mailov, ko dobimo vsa potrebna obvestila glede akcij, prospekta, premika, sprememb itd.

31) Celotne listine

Celotne listine so vse listine, ki pridejo v poslovalnico. To so dobavnice, prevzemnice, računi, ponudbe, predračuni, reklamacije itd.

32) Obdelava listin osebja.

Za obdelavo listin osebja mora poslovodja točno vedeti, kdo dela, kdaj dela, do kdaj oziroma koliko časa ali ur dnevno dela. Čeprav so pri nas večinoma zaposleni za 4 ure ali 20 ur tedensko, ker je to praksa našega podjetja iz razloga, da je zaposleni v tem času maksimalno zbran in učinkovit, hkrati pa se ne počuti preutrujen.

33) Delo z Mail-modulom.

Ni dovolj vedeti teoretično, kaj vse je treba narediti, ampak moramo poznati vse računalniške programe, ki se uporabljajo v trgovini. Spremljati moramo vsa obvestila, spremembe in novosti z Mail-modulom in jih po naročilu upoštevati in izvajati.

34) Statistike

Statistike so vse možne evidence, ki jih poslovodja spremlja in shranjuje v določene mape. To so promet, artikli, frekvenca kupcev, prisotnost zaposlenih, zaposleni itd.

Blago:

35) Znižanje (organizacija in izvedba)

Ko se začne določena akcija, je treba organizirati zaposlene glede na to, katera akcija bo potekala in koliko zaposlenih bo potrebnih za izvedbo oziroma za ureditev vseh cen. Posezonske akcije, ko je potrebnih več zaposlenih, je treba organizirati hitro in pravočasno opraviti spremembo vseh znižanih cen ter imeti dovolj zaposlenih v trgovini.

36) Prepošiljanje blaga (organizacija in izvedba)

Pri prepošiljanju blaga v druge poslovalnice moramo biti previdni, če smo poslali točno zahtevane artikle, urediti papirje in blago pravočasno poslati, da ne bi prihajalo do zamude. V primeru večjih količin je potrebnih več zaposlenih za izvedbo pošiljanja blaga.

37) Sezonsko skladiščenje

Sezonsko skladiščenje pomeni, da je sezonska obutev v skladišču in čakamo navodila, kdaj jo bomo postavili na prodajne police.

38) Pregled blaga na poti

Vedno je potrebna kontrola blaga, zato takoj po prejetju pregledamo blago ter ugotovimo, če je vse v redu, ali je kaj poškodovano oziroma manjka.

Delo s strankami

39) Poudarek na sprejemu reklamacij

Pri reklamacijah moramo biti zelo previdni in moramo stranki zamenjati artikel, ker je obutev našega podjetja opremljena s točno določenimi identifikacijskimi številkami in zato razpoznavna. Da bi se stranka vrnila in ponovno opravila nakup, mora, tudi ko nas zapusti po reklamaciji, imeti dobro mnenje o naši trgovini in načinu našega poslovanja.

Sistem številke artiklov – popolno znanje

Vsak artikel ima točno določeno 8-mestno številko, ki določa številko, barvo, model in sezono obutve. Poslovodja in prodajalci morajo nujno poznati vsebino oznake.

Predstavitev blaga

40) Smernice: prehodi, mize ... (v skladu z mapo prezentacije blaga)

Vsaka poslovalnica ima mapo, v kateri so pravila oziroma smernice, kako in kje je treba zložiti točno določeno obutev.

41) Predstavitev dodatnih artiklov

Dodatni artikli so enako pomembni in jih je treba prav tako po pravilih, ki so določena v interni mapi, zložiti na police.

42) Opremiti blagovne nosilce v skladu s predpisi

Interni predpisi določajo pravila, ki so enotna za vse poslovalnice in jih je treba upoštevati. So splošno pomembna pravila za poslovanje.

43) Izdelati oz. postaviti posebno prezentacijo blaga (npr. iz prospekta) v skladu s smernicami

Blago iz prospekta je reklamna obutev in se po določenih pravilih razstavlja na določene police ali mize.

44) Samostojne predstavitve blaga kot npr. po sezonskih kriterijih in kasnejša konzultacija z mentorjem.

Pri uvajanju poslovodje je pomembno, da novozaposleni sam po občutku in seveda pravilih razstavi določene artikle in se o tem pogovori z mentorjem ter ugotovita, kaj je v redu in kaj bi bilo treba popraviti. Uvajanje skozi prakso.

Dekoracija

45) Priprava obutve in dodatkov za dekoracijo

Vedno je treba osmisлити complete in jih izpostaviti, tako da je vse dekorativno urejeno, hkrati pa v skladu s pravili.

46) Predpriprava za dekoracijo izložbenih oken

Pri predpripravi pregledamo, kaj je trenutno v izložbenem oknu in kaj je treba spremeniti oziroma izpostaviti.

47) Pomoč pri dekoraciji izložbenih oken.

Predvsem si pomagamo z mapo s pravili, potem s prospektom in fizično pomočjo zaposlenih.

48) Dekoracija polvisokih enot

Smernice nam določajo, kaj je treba razstaviti na polvisoke enote in kaj oz. kdaj spremeniti.

49) Dekoracija pri promocijskih in dekoracijskih stenah

Katera koli dekoracija nam vzame čas za razmislek, tako da bo urejeno in skladno. Predvsem moramo biti pozorni na reklamne artikle oziroma artikle, ki so v prospektu.

50) Udeležba na usposabljanju na temo »dekoracija«

Kot že vemo in se zavedamo pomembnosti usposabljanja prodajalcev za prodajo, je prav tako treba zaposlene usposablјati na temo »dekoracija«.

51) Samostojno dekoriranje izložbenega okna

Pri samostojnem dekoriranju izložbenega okna novozaposleni uporablja mapo, izkušnje in svojo domišljijo. Zelo pomembno je, da je izložbeno okno urejeno in smiselno dekorirano, ker prav to pritegne veliko mimoidočih ter jih pripelje do tega, da postanejo naše zveste stranke.

Zaposleni:

52) Brezhibno vodenje tedenskih planov dela

V drugi fazi se uvaja poslovodja tudi na področju zaposlenih. Organizira in planira tedenski razpored in urnike. Pri tem upošteva morebitne dopuste in obveznosti zaposlenih, zato so potrebni komunikacija in dogovori med sodelavci.

3.3 Tretja faza – tretji mesec usposabljanja **(1. 11. 2011–30. 11. 2011)**

Prezentacija blaga

53) Izdelava prezentacije blaga v prodajalni s kasnejšo diskusijo

Poslovodja v uvajanju sam določi paket ali komplet artiklov, obutev z dodatki, npr. torbico. Na ta način pomaga kupcu izbrati komplet, ki je že narejen.

54) Izvedba navodil iz obvestil »Aktualno za prodajo« (prehodi, mize, prodajalna, izložbeno okno) in ostala obvestila v zvezi s prodajo oz. organizacijo.

Po določenih navodilih je treba izpostaviti aktualne artikle na primerna mesta, ki so namenjena za točno določeno odprodajo oziroma prodajo.

55) Sprememba prezentacije blaga glede na sezono (začetek sezone, med sezono in konec sezone, znižanja)

Začetek sezone pomeni tudi prihod novih modelov ter začetek prodaje sezonskih, aktualnih artiklov. Med sezono se sezonski artikli prodajajo po planu in načrtu ter so pri uspešni sezoni plani doseženi ali preseženi.

Ko je konec določenega obdobja, sezone, se artikli končane sezone prerazporedijo v določene prodajne police z znižanimi akcijskimi cenami.

56) Prodajne akcije: planiranje in organizacija (možnost donaročila artiklov, blaga iz prospektov ...)

Vedno mora poslovodja planirati akcijo, kar pomeni, če se bo akcija začela na določen datum, do takrat naročiti zadostne količine blaga ali pri hitri prodaji in v primeru primanjkljaja blaga iz prospekta blago donarčiti.

Poleg tega, da bo poslovodja ugotovil potrebo po določenih artiklih, bo moral upoštevati tudi čas dobave le-teh. Prospekti so časovno omejene akcije.

57) Popolno poznavanje in samostojno delo z načrtom trenutnega sortiranja (postavitve prodajalne)

Ko je poslovodja v tretji fazi uvajanja, se pričakuje, da bo poskušal sam ter s pomočjo zaposlenih prodajalcev sortirati in prerazporediti blago po smernicah nape. Vedno je treba sodelovati timsko, skupaj s sposobnostjo samostojnih idej in rešitev.

Zaposleni:

58) Samostojna izvedba obvestil za prodajalno na ostale zaposlene

Ko pride do določenih obvestil, mora biti poslovodja pripravljen samostojno in samozavestno prenesti informacije tudi na ostale zaposlene v prodajalni. Navodila ali obvestila, ki jih je treba predstaviti, morajo biti realna in razumljiva za vse zaposlene.

59) Provizije v prodaji

Sama beseda »provizija« nam pove, da se določen odstotek prodaje deli zaposlenim. Ta delitev mora biti pravična in je zato treba upoštevati tudi delo in prisotnost zaposlenih v urah.

60) Načrtovanje dopustov (smisel, kriteriji, smernice)

Na načrtovanje dopustov vpliva več dejavnikov: sezonske odprodaje (marec, april, september in oktober), število dni (eden zaposleni sploh ni koristil dopusta, drugi ima samo še tri dni), potrebe zaposlenih (družinski člani imajo kolektivni dopust, zato želi istočasno dobiti določeno število dni) ... itd.

61) Opazovanje kakovosti prodaje v prodajalni

Poslovodja opazuje in spremlja ter ugotavlja kakovost prodaje v poslovalnici. V primeru določenih pomanjkljivosti v samem postopku je obvezen ukrepati in pravilno usmerjati zaposlene, s ciljem doseči čim boljšo produktivnost.

62) Branje proračunov stroškov dela

V prodajalni je treba organizirati delo glede na frekvenco kupcev, akcij, sezonskih nakupovalnih navad strank itd. Če bi ob zelo majhni frekvenci bilo prisotno veliko število prodajalcev, bi s tem bili tudi stroški dela sorazmerno veliki glede na promet.

63) Zakonske podlage delovno-pravne zakonodaje (odmori, počitki, dopust, bolniški izostanki, delovni čas ...)

Poslovodja mora poznati zakonodajo in upoštevati zakonske omejitve glede odmorov, bolniških odsotnosti, delovnega časa itd.

Primer: če je zaposleni zaradi bolniškega dopusta odsoten, je treba vedeti, da ga do določenega datuma ne bo, in upoštevati tudi možnost daljše odsotnosti. Tako je s tem povezan tudi plan dela za naslednje obdobje, prilagoditi ga je treba trenutni situaciji.

64) Popolno poznavanje administracijskih navodil

Poznavanje administracijskih navodil pomeni, da poslovodja točno ve, kako ravnati z zaposlenimi, blagom, papirji, ter mora upoštevati vsa navodila, ki so določena interno ali z zakonodajo.

Poslovodja mora urediti vse administracijske naloge in jih tudi pravočasno poslati določenim ustanovam, osebam, nadrejenemu in jih pravilno arhivirati,

Uvajanje stroškovno in prihodkovno naravnane plana dela

65) Pojasnitev tedenskega plana dela

Pojasnitev tedenskega plana pomeni, da poslovodja ve, zakaj je v določenem času potrebnih več oziroma manj prisotnih zaposlenih.

66) Samostojna izdelava planov dela

Glede na prihajajoče akcije, sezonska znižanja blaga, dopuste, ter upoštevajoč še druge morebitne izredne situacije, mora biti poslovodja sposoben samostojno izdelati plan dela.

Usposabljanje delavcev:

67) Uvajanje novih delavcev (pristop, na kaj je treba biti pozoren)

Kot se je uvajal poslovodja, je treba uvajati tudi prodajalce. Zato mora biti poslovodja pripravljen tudi na tovrstne izzive s ciljem čim več naučiti in pripraviti delavca na novo delovno mesto.

68) Šolanje delavcev (katera področja lahko šolamo, kakšne možnosti šolanja imamo, kje je gradivo dosegljivo ...)

Danes, ko sta usposabljanje in izobraževanje delavcev na prvem mestu, se podjetje XY tega zaveda in tudi vlaga v zaposlene. Zaposleni obiskujejo različne delavnice, seminarje, tečaje, vse s ciljem »postati najboljši poslovodja oziroma prodajalec«.

Motiviranje sodelavcev:

69) Delo s sodelavci

Delo z ljudmi ni niti malo enostavno oziroma zahteva določeno znanje tudi s področja psihologije. Sodelavci se morajo zavedati, kdo je vodja tima, vendar tudi sodelovati v timu ter soodločati, ko so za to pripravljeni ter usposobljeni.

70) Možnosti motiviranja sodelavcev

Sodelavce motiviramo na različne načine: denarna spodbuda – stimulacija, različni bonusi, popusti, pohvale itd. Za motivacijo so pogosto bistveni tudi pogoji nadaljnjega izobraževanja in usposabljanja.

71) Organizacija in izpeljava sestankov oziroma razgovorov s sodelavci

Kot v vsaki organizaciji se tudi pri podjetju XY določen čas porabi tudi za razgovore ali sestanke z zaposlenimi. Podjetje se zaveda, da so zaposleni največje bogastvo in v skladu s tem tudi deluje in se organizira.

72) Konflikti z/ali v timu (možnosti reševanja)

Konflikti so v medosebnih odnosih neizogibni. V vsakem odnosu se pojavljajo nasprotujoča si mnenja, stališča, želje in interesi. Treba je pravilno ukrepati in na profesionalen način reševati morebitne konfliktne situacije.

73) Poznavanje osnovnih smernic podjetja

Poslovodja mora poznati vizijo, poslanstvo, delovanje podjetja, torej osnovne smernice, ki so vodila, kako naj podjetje deluje.

74) Popolno poznavanje mape prezentacije blaga

Na koncu tretje faze usposabljanja mora poslovodja poznati do popolnosti pravila mape prezentacije blaga. V mapi so vsa potrebna navodila, ki naj bi jih potrebovali in upoštevali pri poslovanju podjetja XY.

4 PRIMER USPOSABLJANJA POSLOVODJE V PODJETJU XY

Ko sprejme novega sodelavca v podjetje, kadrovska služba določi poslovalnico oz področje, kjer se bo izvajalo usposabljanje novozaposlenega ter mentorja, ki ga bo usposabljal.

Novozaposleni se po sprejemu v službo začne uvajati na novem delovnem mestu – trgovski poslovodja. Mentor, ki ga bo vodil in uvajal, je področni vodja poslovalnic. Njegove dosedanje izkušnje glede vodenja trgovine oziroma poslovođenja so majhne, saj je novozaposleni nekaj let delal kot zavarovalniški agent.

Prvi dan se novemu delavcu razkaže njegovo delovno mesto, predstavimo mu sodelavce oziroma njegovo delovno okolje. Predstavili smo mu terminski plan in opisali delovne naloge – seznam dela po korakih oziroma fazah.

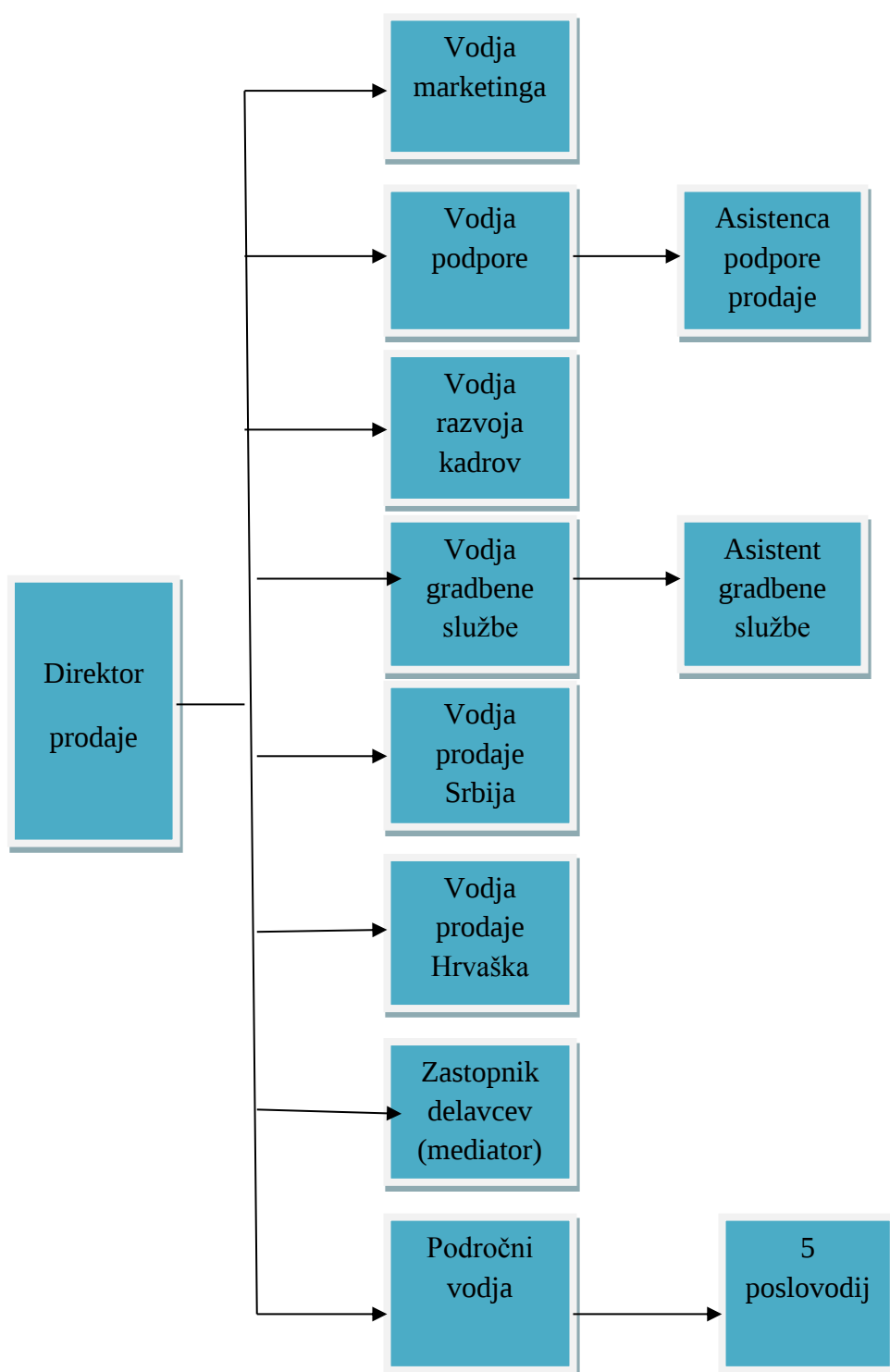
4.1 *Spoznavanje podjetja, blaga, način prodaje*

Novozaposleni poslovodja mora poznati:

- ciljni okvir, ki si ga je podjetje XY zadalo, in sicer: » **Podjetje mora služiti ljudem**«. Navedeni cilj se nanaša na stranke, sodelavce, dobavitelje in ljudi v stiski, saj se določen del dobička odvaja tudi v dobrodelne namene;
- vizijo in vrednote podjetja XY: » Podjetje XY čuti zavezo za krščansko podobo človeka in si prizadeva, da te vrednote udejanja v poslovnem vsakdanjiku – vendar z vedenjem, da v realnosti nikoli ne moremo doseči želenega idealnega stanja«;
- smernice vodenja in sodelovanja, ki dopolnjujejo in konkretizirajo osnovna načela k vrednotam in ciljem našega podjetja na področju vodenja in skupnega sodelovanja, ki so zgrajeni po vzoru podjetja. To so »pravila igre«, katerim sledi naš vodstveni kader pri vsakodnevem delu, glede na trenutno situacijo na vseh področjih in nivojih v podjetju.

Smernice so namenjene tako vodilnim delavcem, ki neposredno vodijo sodelavce, kot tudi strokovnjakom, ki so odgovorni določenemu strokovnemu področju.

Novozaposlenemu se v prvi fazi uvajanja predstavi tudi organizacijska shema podjetja, tako da se lahko orientira, s kom, kdaj in kako komunicira. Slika 3.



Slika 2: Organizacijska shema prodaje podjetja XY

Vir: Lasten

4.2 Vodenje sodelavcev, samostojno pisanje razporeda

Poleg znanja, spretnosti in navad je za uspešno opravljanje kateregakoli poklica oziroma česarkoli nasploh potrebna motivacija. Motivacija je stopnja prostovoljne pripravljenosti posameznika za napor, za doseg določenega cilja, ob hkratni zadovoljitvi potreb. Dejansko je motivacija psihološka spodbuda. Razlike med ljudmi znotraj organizacije se najbolj kažejo prav v motiviranosti za delo.

Poleg vsakdanjih obveznosti in opravil včasih pride tudi do konfliktov med zaposlenimi. Vse življenje se srečujemo z ovirami in težavami, ki jih moramo reševati in premagovati. Vendar ni vseeno, kako se spoprimemo z njimi. Pomembno je, da se naučimo konflikte reševati na konstruktiven način, takoj, ko se pojavijo, in s tistimi ljudmi, ki jih zadevajo. Ljudje se konfliktom skušajo velikokrat izogniti, jih preprečiti, zatreti, saj doživljajo reševanje konfliktov kot neprijetno in nezaželeno stanje. To niti ni tako čudno, če vemo, da je v letih 1930–1950 prevladoval t. i. tradicionalni pogled, ki je konflikt obravnaval kot nekaj nezaželenega in škodljivega, zato bi se mu morali izogniti.

Tradicionalen	Pluralistični
Konflikt je slab in bi ga morali iztrebiti.	Konflikt je »dober«, morali bi ga odobujati, seveda pa bi ga morali gulirati.
Ni nujno, da se pojavi konflikt.	Konflikt je neizogiben.
Konflikt nastane zaradi motenj v komuniciranju, pomanjkanju zaupanja, razumevanja in iskrenosti.	Konflikt nastane zaradi boja za omejene nagrade in sredstva, zaradi različnih interesov in ciljev, kar je v organizaciji popolnoma naravno.
Ljudje so v osnovi dobri; zaupanje, kooperativnost in dobrota so del človeške narave.	Ljudje v bistvu niso slabi, toda vodijo jih želja po uspehu, samopotrjevanje in lakomnost.

Tabela 2: Tradicionalni in pluralistični pogled na konflikt

Vir: Zupan v: Kaše, 2003, 129

Pri samostojnem pisanju razporeda je treba upoštevati različne dejavnike, ki posredno ali neposredno vplivajo na potrebo po določenem osebju. Poslovodja pregleda vpisane dopuste za prihodnje obdobje, upoštevajoč akcije ter različna oglaševanja, ki bodo vplivala na obseg dela.

4.3 *Izbor svojih sodelavcev*

Najpomembnejši pogoj za uspešno vodenje in sodelovanje je skrbna izbira kandidatov, ki so strokovno kompetentni, človeško naravnani. Težko je najti kandidate s takimi lastnostmi, še težje oz. nemogoče je te lastnosti pozneje pridobiti z raznimi izobraževanji, šolanji in na področju osebnostnega razvoja. Zaradi tega morajo vodilni delavci pri zaposlovanju novih kandidatov ravnati zelo pazljivo in premišljeno.

Potem ko poslovodja izbere svoje sodelavce, sledi spoznavanje le-teh v praksi, na delovnem mestu ter sprejemanje različnosti med posamezniki.

5 Poskusno delo poslovodje

Poskusno delo po usposabljanju poslovodje traja 6 mesecev. V tem času so možne ovire, na katere moramo biti pozorni in jih moramo poskušati odpraviti. V našem primeru je novozaposleni imel težavo pri sodelovanju s ostalimi sodelavci. Tukaj je potreboval malo pomoči, hkrati smo se odločili, da mu ponudimo dodatno izobraževanje na temo »timskega dela«.

Pri načrtovanju projekta smo skozi tabelo tveganja predstavili možnosti tveganja. Tabela 3.

Potencialni problem	Možnost dogodka	Posledice	Stopnja tveganja
Timsko delo	Velika	Neuspešen ključek	Srednja
Obsežni program usposabljanja	Srednja	Neuspešen ključek	Majhna
Daljša odsotnost novozaposlenega	Majhna	Podaljšanje usposabljanja	Majhna

Tabela 3: Tabela tveganja

Vir: Lasten

Ugotovili smo tveganje pri timskem delu, ker je novozaposleni v preteklosti delal individualno.

Zaposleni je v obdobju poskusnega dela opravil tudi enomesečni tečaj na temo, kako timsko uspešno deluje.

Njegove rezultate smo pozorno spremljali naslednjih 6 mesecev.

6 Samostojno vodenje

Poslovodja kot novozaposleni je zelo hitro oblikoval vizijo prihodnosti poslovalnice in jo posredoval vsem, tako da so jo razumeli ter sprejeli. Pri vsem tem pa je bil zelo dober motivator, saj je prepričal zaposlene v sodelovanje in hkrati pozitivno vplival na samozavest, samozaupanje in sposobnosti zaposlenih, s tem da je priznaval prispevek vsakega posameznika ter spodbujal obeleženje dosežkov.

Iz vsega zapisanega je mogoče razbrati, da motivacijska moč vodje ni v poznavanju motivacijskih mehanizmov, ampak v ravnanju z ljudmi, načinu dela, dosežkih, ki jih dosegata posameznik in podjetje kot celota

6.1 Obdobje prvih 3 mesecev

V obdobju prvih 3 mesecev je poslovodja opravljal vse naloge prve, druge in tretje faze. Predvsem je bil osredotočen na urejenost trgovine in dekoracijsko usklajenost. Glede na to, da je imel težavo s timskim delom, je poskušal tudi sam veliko narediti ter samoiniciativno vključiti ostale zaposlene v odločitve in sodelovanje na vseh področjih.

V tem času, prve 3 mesece, naj bi dokaj samostojno izpolnjeval svoje naloge, samozavestno odločal in sporočal zaposlenimi in nadrejenimi določena obvestila ter morebitne spremembe.

Pozorno je spremljal akcije, prospekte in sezonska znižanja ter v skladu s smernicami tudi urejal tekoče naloge.

Poudarek je bil predvsem na tem, da bi uspešno obvladal naslednje:

- naročanje, donaročanje in premiki blaga,
- prevzemanje in popolno urejanje listin,
- postavitev prodajalne po internih pravilih – smernicah,
- organiziranje in urejanje urnika.

Ostale naloge: blagajna, delo s strankami in druge so bile bolj enostavne oziroma jih je novozaposleni brez težav obvladal.

6.2 Obdobje naslednjih 9 mesecev

Obdobje prvih 9 mesecev je novo zaposleni uspešno zaključil. Prevezel je vse potrebne naloge in jih pravočasno ter pravilno opravil.

Podjetje XY 2-krat letno organizira izobraževanje svojih zaposlenih na področju prodaje, katero izvaja zunanja izobraževalna organizacija. Novo zaposleni se je ponovno udeležil izobraževanja, vendar tokrat ni bil poudarek na timske delu, saj je tega že obvladal, ampak so se osredotočili na naslednje:

- koordiniranje s časom,
- upravljanje s človeškimi viri,
- reševanje konfliktov.

6.3 Obdobje naslednjih 12 mesecev

V obdobju enega leta je novozaposleni poslovodja v popolnosti obvladal svoje delo. Nadrejenemu (področni vodja) je:

- redno pripravljati poročila s potrebnimi pojasnili,
- samostojno sestavljati plan prodaje določenega obdobja,
- uspešno reševal konflikte med zaposlenimi,
- bil vzor in motivator svojim sodelavcem,
- brezhibno organiziral tedenski plan dela,

- popolnoma poznal vsa administrativna dela, in
- popolnoma poznal interno mapo, ki vsebuje smernice in navodila

Poslovodja je bil sprejet v redno službo.

7 Zaključek

Podjetja, ki znajo izbrati prave ljudi in znajo iz njih izvleči največ, kar se da, si pridobijo enkratno konkurenčno prednost. Izdelke in storitve lahko namreč konkurenca zlahka posnema. Uslužbencev in njihovega dela pa ni niti slučajno tako enostavno »posnemati«. Podjetje, ki je na področju izbire in razvoja kadrov maksimalno uspešno, je torej hkrati tudi podjetje, ki si gradi prednost, ki je konkurenčna podjetja ne bodo mogla zlahka doseči.

V skladu z reko »več glav več ve«, pripomore skupina k hitrejšemu, boljšemu in bolj učinkovitemu iskanju idej in rešitev ter tako k bolj kvalitetnemu vodenju. V današnjem času so vedno bolj pomembni timi, skupine, ki opravljajo skupno delo. Prav tako tim ne more delovati brez vodje, kateremu mora biti odgovoren, poznati mora veščine dobrega vodenja, brez katerih tim ne more dobro delovati.

V obravnavanem podjetju sem tudi sama zaposlena in lahko rečem, da imam vsakodnevno možnost spremljati, kaj se dogaja s podjetjem in zaposlenimi. V podjetju se v tem trenutku zavedamo, da z načrtovanjem, ustreznimi programi in posameznimi izobraževanji vsakega posameznika razvijejo tudi njegove sposobnosti, ki se jih ob primerni motiviranosti in znanju lahko uporabi v prid podjetju in k še izboljšanemu poslovanju.

Rezultati kažejo, da smo kot podjetje na dobri poti, saj svoje znanje sproti nadgrajujemo in utrjujemo. Zato predlagam:

- da se podjetje razvija še naprej v tej smeri, da še naprej vlaga v zaposlene, v celoten kolektiv kot tudi v posameznika;
- spremembe bi lahko uvedli na področju programov usposabljanja, in sicer tako, da bi programe prilagodili preteklim izkušnjam novozaposlenega. Imeli bi npr. tri različne programe, ki bi bili osredotočeni na določeno področje, katerega novozaposleni ni imel ali ga ni obvladal v dosedanjem delu;
- novozaposlenemu bi med usposabljanjem omogočili uvajanje v dveh različnih poslovalnicah, in sicer v eni, kjer so timsko dobro organizirani, zelo usklajeni in dobro sodelujoči zaposleni, in v drugi, kjer so pogosti konflikti oziroma kjer pogosto prihaja do konfliktnih situacij. Njegovo

delo, organiziranost ter sposobnost reševanja možnih nesoglasij ali konfliktov bi spremljali in ocenjevali;

- po končanem usposabljanju bi razposlali anonimno anketo, v kateri bi sodelovali zaposleni vseh poslovalnic, kjer se je novozaposleni usposabljal, na podlagi katere bi področni vodja ugotovil mnenja, morebitne pomankljivosti, težave na določenem področju oziroma mnenja zaposlenih, kaj bi spremenili pri novem vodji.

Voditi pomeni opaziti posameznika,

kajti tim ni celota,

celota so posamezniki,

ki povezujejo to celoto.

Jurka B. Vižintin

8 UPORABLJENA LITERATURA IN VIRI

8.1 Literatura

1. Ferjan, M.: *Organizacija izobraževanja*, Založba moderna organizacija, Kranj, 1999.
2. Ivanuša-Bezjak, M.: *Zaposleni največji kapital 21. stoletja*, Pro-Andy, Maribor, 2006.
3. Lipičnik, B.: *Ravnanje z ljudmi pri delu*, Gospodarski vestnik, Ljubljana, 1998.
4. Zupan, N., in Kaše, R.: *Organizacija podjetja*, Ekonomska fakulteta, Ljubljana, 2003.

8.2 Viri

1. <http://www.creatoor.com/id-5-stopenj-v-razvoju-vodje>, 5. 5. 2012.