



B&B
VIŠJA STROKOVNA ŠOLA

Diplomsko delo višješolskega strokovnega študija
Program: Komerčalist
Modul: Finančni

KOMUNIKACIJA IN KONFLIKTI V DELOVNEM OKOLJU

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

Kandidatka: Nataša Gomboc

Lesce, januar 2008

ZAHVALA

Iskreno se zahvaljujem vsem, ki so mi pomagali pri izdelavi diplomske naloge, vsem, ki so si vzeli čas in odgovorili na moja vprašanja. Posebej se zahvaljujem predavateljici, lektorici in mentorici Ani Peklenik, prof., za nasvete in strokovno vodenje.

Zahvaljujem se vodstvu podjetja, v katerem sem zaposlena, za financiranje študija in omogočanje študijskega dopusta, in vsem sodelavcem, ki so sodelovali v anketi.

Zahvaljujem se tudi moji družini za vso potrpežljivost in toleranco, ki sem je bila deležna v času študija.

IZJAVA

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

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

Dne 17. 01. 2008

Podpis: _____

POVZETEK

Komunikacija na delovnem mestu je zelo pomemben dejavnik za vsako podjetje. Le prava informiranost vseh zaposlenih pripelje podjetje do želenih rezultatov. Kadar v podjetju manjka pravih informacij in ni prave komunikacije, se pojavijo konflikti. Ti na večino ljudi delujejo stresno in negativno vplivajo na vzdušje in na medsebojne odnose v podjetju. Večina ljudi postavlja vzdušje v podjetju na prvo mesto, to se jim zdi v službi najpomembnejše.

V diplomski nalogi smo ugotovili, da se na delovnem mestu se srečujemo ljudje iz različnih okolij in različnih značajev. Ena od lastnosti, ki nam je skupna, je dobro poslovanje podjetja. Če vsi strmimo k istemu cilju, si moramo tudi prizadevati, da bi ta cilj čim lažje dosegli. Tu nam konfliktne situacije niso v nikakršno pomoč.

V raziskovalnem delu naloge smo izvedli anketo v podjetju Lea, d. o. o. Rezultati raziskave so pokazali, da so v podjetju pogosto prisotni konflikti in nesporazumi. Leti pa večini zaposlenih povzročajo stres in zato slabše opravljamo delo. Večina zaposlenih v konfliktu vidi le negativne lastnosti in ne možnosti za izboljšavo ali spremembo. Vodstvo je že stopilo korak naprej in poskuša z letnimi razgovori in z uvedbo projektnega vodenja zmanjšati prisotnost konfliktov v podjetju.

KLJUČNE BESEDE

- Komunikacija
- Informacija
- Poslušanje
- Konflikti
- Reševanje konfliktov

ZUSAMMENFASSUNG

SCHLÜSSELWORTE

KAZALO VSEBINE

1	UVOD.....	2
1.1	PREDSTAVITEV PROBLEMA	2
1.2	PREDSTAVITEV OKOLJA.....	3
1.3	PREDPOSTAVKE IN OMEJITVE.....	4
1.4	METODE DELA.....	4
2	KOMUNIKACIJA.....	5
2.1	OPREDELITEV KOMUNICIRANJA.....	5
2.2	ELEMENTI IN FAZE KOMUNICIRANJA.....	6
2.3	POTEK KOMUNICIRANJA	8
2.3.1	KOMUNIKACIJSKA OMREŽJA.....	10
2.4	KOMUNIKACIJA V ORGANIZACIJAH	11
2.4.1	KAKO LAHKO VPLIVAMO NA MEDOSEBNE ODNOSE	14
2.4.2	TUDI POSLUŠANJE JE DEL KOMUNIKACIJE	15
2.5	ZMOTE O KOMUNICIRANJU	16
3	KONFLIKTI.....	18
3.1	OPREDELITEV KONFLIKTA	18
3.2	NASTANEK KONFLIKTA.....	19
3.3	KONFLIKTI V ORGANIZACIJAH	19
3.4	NAČINI REŠEVANJA KONFLIKTOV.....	21
4	RAZISKOVALNI DEL.....	26
4.1	NAMEN RAZISKAVE.....	26
4.2	PREDSTAVITEV OBSTOJEČEGA STANJA	26
4.2.1	POTEK KOMUNIKACIJE V PODJETJU	29
4.3	REZULTATI RAZISKAVE	31
4.3.1	ANALIZA ANKETNEGA VPRAŠALNIKA	32
4.3.2	ANALIZA VPRAŠALNIKA ZA VODJE ODDELKOV	43
4.4	UGOTOVITVE IN PREDLOGI ZA IZBOLJŠAVO	45
5	ZAKLJUČEK.....	47
	LITERATURA IN VIRI.....	48
	PRILOGE.....	49
	KAZALO SLIK.....	49
	KAZALO GRAFOV	49

1 UVOD

1.1 PREDSTAVITEV PROBLEMA

V diplomski nalogi se bomo poglobili v problem medsebojne komunikacije v podjetju. Komuniciranje je kompleksen proces, ki se ga težko obvladuje z nekimi pravili. Je en od pojavov, ki nas spremlja od rojstva do smrti. Ljudje komuniciramo ves čas. Komunikacija ne pomeni le na glas izrečene besede, to je vsak gib, vsak pogled, vsak vzdih. Vse, kar se dogaja okoli nas, je neke vrste komunikacija. Res je, da komunicirajo tudi živali, vendar pri tem »opravilu« nimajo težav. Kadar en pes »reče« hov, drugi točno ve, da to pomeni hov in nič drugega. Ljudje smo nekaj posebnega, saj imamo različna hotenja in potrebe. Še tako razločno izrečen stavek si lahko vsak razlaga po svoje. Različno si razlagamo stvari in različno jih razumemo. Posledica vsega tega razumevanje ali bolje rečeno nerazumevanja pa so konflikti.

S konflikti se srečujemo povsod: doma, na ulici, v prometu, na delovnem mestu. Zato je pomembno, kako obvladujemo nastale konfliktne situacije, ali nas čisto onemogočijo in nam preprečijo, da bi normalno funkcionirali, ali pa se konflikta lotimo kot izziva, kot nečesa rešljivega. Pogosto nas že sama beseda konflikt spravi v stres, takoj pomislimo na nekaj slabega, na nekaj negativnega, vendar je tako razmišljanje popolnoma zgrešeno. Način odzivanja na konflikte si v veliki meri pridobimo že v družini, kar pa ne pomeni, da ga ne bi mogli izboljšati.

V podjetjih se vse premalo zavedamo, da so kadri največja in najpomembnejša prednost pred konkurenco. Stroji in naprave so naprodaj vsem, vsak človek pa je edinstven. Prav zato bi se vodstvo moralo zavedati, kako pomembno je zadovoljstvo zaposlenih za uspešnost podjetja. Gotovo je cilj vsakega podjetja uspešno poslovanje, to pa se da doseči le s pravo in učinkovito komunikacijo. Z razvojem tehnike in komunikacijskih poti se je pomen komunikacije še okrepil, hkrati pa se pojavlja vse več težav, tako komunikacija postaja vse bolj zapleten proces, ki ga vse težje obvladujemo. Ena največjih težav in verjetno tudi najtežje rešljivih so konflikti. Razlog, da danes pogosteje prihaja do nesoglasji v podjetjih, je gotovo to, da nima vseh niti v rokah le ena oseba, ampak da so podjetja vse bolj odprta za nove predloge in tudi kritike, torej dialog. Medosebni konflikti v podjetjih pa so tudi vzrok za mnoge krize. Konflikte lahko rešujemo, zanje prevzemamo odgovornost ali pa krivdo zanje prevalimo na nekoga drugega in pustimo, da škodljivo vplivajo na odnose v delovnem okolju. Pomembno je, kako je do konflikta prišlo, še pomembnejše pa je, kako, če sploh, se lotimo reševanja le-tega.

Cilj, ki ga želimo doseči z diplomsko nalogo, je prikazati pomen komunikacije in reševanja konfliktov v podjetju. Prikazati želimo, kdaj konflikti nastanejo, kako vplivajo na zaposlene, na njihovo motivacijo in s tem na učinkovitost. Želimo ugotoviti, kako poteka komunikacija v našem podjetju, kje se srečujemo s problemi in zakaj. Ali na konflikte vplivata spol in starost? Kje in zakaj nastaja največ konfliktnih situacij in na kakšen način jih rešujemo, če sploh, in ali je to pravi način? Kako konflikti vplivajo na delovne procese v podjetju?

1.2 PREDSTAVITEV OKOLJA

Organizacija, ki jo bomo obravnavali v praktičnem delu diplomske naloge, je majhno podjetje v zasebni lasti. V podjetju je trenutno redno zaposleno 36 oseb, vedno pa je na praksi tudi nekaj študentov. Podjetje je specializirano za razvoj in proizvodnjo različnih prikazovalnikov LED (Light Emitting Diode – diode, ki aktivne oddajajo svetlobo v različnih barvah), razvoj programske opreme, montažo in servisiranje lastnih izdelkov in trženje na domačem in tujih trgih. Znanje in izkušnje podjetju omogočajo načrtovanje, razvoj in izdelavo izdelkov po željah naročnikov.

Naši glavni proizvodi so:

- informacijski prikazovalniki, sistemi za obveščanje potnikov,
- elektronske tečajne liste in ceniki,
- digitalne ure,
- industrijski prikazovalniki,
- prometna signalizacija,
- prometni znaki spremenljive vsebine,
- mobilna prometna signalizacija,
- znaki za cestninske postaje in mejne prehode,
- prikazovalniki za sisteme za vodenje prometa,
- prikazovalniki za parkirišča,
- športni semaforji in
- grafični prikazovalniki LED.

Kratka zgodovina podjetja:

- L. 1991 – ustanovitev podjetja, proizvodnja tečajnih list, športnih semaforjev in ur LED.
- L. 1993 – začetek proizvodnje informacijskih prikazovalnikov.
- L. 1995 – razširitev programa podjetja z informacijskimi prikazovalniki.
- L. 1996 – preselitev na novo lokacijo na Finžgarjevo ulico 1a v Lescah.
- L. 1997 – začetek razvoja zaslonov LED.
- L. 1998 – razširitev programa podjetja na prometno signalizacijo.
- L. 1999 – začetek proizvodnje polnobarvnih zaslonov LED in razširitev spremenljivih svetlobnih znakov LED na polnografične prikazovalnike LED.
- L. 2000 in vse do danes – razvoj novih programov na področju informacijske in prometne signalizacije ter sodelovanje z različnimi firmami po vsej Evropi.
- L. 2005 – pridobitev certifikata ISO 9001 : 2000 s strani TÜV Bayern.

Prednosti podjetja LEA so inovativnost in močan lastni razvojni oddelek, povezan z zunanjimi izvedenci za elektroniko, in ostala posebna znanja, ki skupaj s partnerskimi odnosi z dobavitelji in sistemskimi integratorji zagotavljajo zadovoljevanje potreb kupcev. Izdelki podjetja LEA se odlikujejo po kvalitetni izdelavi, zanesljivosti in naprednih rešitvah ter uspešno izpolnjujejo visoko postavljene zahteve domačih in tujih kupcev. Posebna pozornost je namenjena zagotavljanju kakovosti ter zadovoljevanju evropskih standardov. Izdelki se prodajajo v Sloveniji, EU in ostalih evropskih državah. V zadnjih 6-ih letih je podjetje povečalo obseg poslovanja za štirikrat, število zaposlenih se je podvojilo, dodana vrednost na zaposlenega se je potrojila.

Vizija in cilji podjetje LEA so postati eden najnaprednejših in konkurenčnih ponudnikov rešitev, prilagojenih zahtevam kupcev in mednarodnim standardom, zasnovanih na osnovi tehnologije LED. Zaradi tega je še kako pomembno, da se vlaga v izobraževanje zaposlenih, motiviranost, inovativnost, njihovo medsebojno zaupanje in pomoč, učenje drug od drugega, timsko delo. Posebno pozornost pa je potrebno nameniti delovni klimi v samem podjetju, komuniciranju med zaposlenimi in reševanju konfliktov.

1.3 PREDPOSTAVKE IN OMEJITVE

Organizacija je okolje, v katerem se zbira mnogo različnih ljudi iz različnih okolij, družbenih slojev, različne starosti in spolov, z različnimi željami, potrebami in hotenji. V podjetju med vsemi temi različnimi ljudmi poteka komunikacija in zaradi vseh teh različnosti in še zaradi nastanka raznih stresnih situacij v samem delovnem okolju lahko predpostavljamo, da je to izredno primeren prostor za nastanek konfliktov.

Omejitve raziskave:

- pomanjkanje informacij o obvladovanju in reševanju konfliktov v praksi,
- pomanjkanje predhodnih izkušenj o obvladovanju in reševanju konfliktov v praksi,
- konflikti so za vsakega posameznika in za celotno podjetje občutljiva tema, zaposleni velikokrat zavračajo vsakršno odgovornost in valijo krivdo na druge, hkrati pa si o tej temi nihče ne upa govoriti na glas.

1.4 METODE DELA

Prvi, teoretični del diplomske naloge sloni na dosedanjih spoznanjih različnih avtorjev. Osredotočili se bomo na samo komunikacijo, vrste komunikacije, potek le-te in na nepravilnosti v komunikaciji. Iz teh nepravilnosti izhajajo konflikti, ki so naslednja tema v diplomski nalogi. Opisali bomo, kako konflikti nastanejo, kaj jih povzročajo, kako jih rešujemo in kako vplivajo na udeležence.

Drugi, praktični del bo vseboval anonimno anketo zaposlenih v podjetju in anketni vprašalnik za vodje oddelkov.

Informacije bodo predstavljene v okviru naslednjih metod:

- metoda deskripcije – opisovanje dejstev, pojavov in procesov,
- metoda kompilacije – razprava, ki temelji na tujih ugotovitvah,
- metoda klasifikacije – definiranje določenih pojmov enakih ali podobnih lastnosti.

2 KOMUNIKACIJA

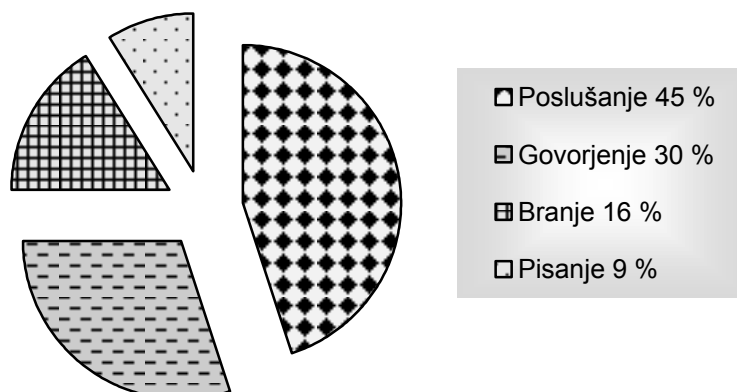
2.1 OPREDELITEV KOMUNICIRANJA

Komuniciranje je proces sporazumevanja, sistem izmenjevanja simbolov ali informacij med informacijskim virom in sprejemnikom, katerega bistvo je, da morajo biti osebe, ki komunicirajo, med seboj uglašene. Komunikacija je torej proces prenašanja informacij z medsebojnim sporazumevanjem, v katerem vsi udeleženci sprejemajo, pošiljajo in interpretirajo sporočila oz. simbole, ki so povezani z določenim pomenom. Je vedno dvosmeren proces, saj je povezana s sočasno medsebojno zaznavo in hkratno medsebojno izmenjavo sporočil. Komunikacija nam omogoča usklajevanje mnenj, doseganje različnih ciljev, pa tudi vzpostavljanje, vzdrževanje in spreminjanje medosebnih odnosov. Čeprav je veščina komuniciranja najpomembnejša izmed vseh, ki jih ljudje sploh imamo, se je le malokdaj načrtno učimo. (<http://sl.wikipedia.org/wiki/Komuniciranje>, 23. 7. 2007)

Komuniciranje med ljudmi je zanimiv proces, predvsem zato, ker se pogosto ne zavedamo, da komuniciramo, tudi če ne rečemo ničesar. Nemogoče je nekomunicirati. Komuniciranje je ena od osnovnih človeških lastnosti, ki pa ni dedna, komunikacije se je potrebno naučiti in učimo se je vse življenje. Nas zanima predvsem komunikacija kot proces sporočanja in sprejemanja informacij med ljudmi. Ustrezna komunikacija je prvi pogoj za dobro poslovanje podjetja. Komunikacija je vedno dvosmerna informacija, zato je zelo pomembno, kako sporočilo posredujemo prejemniku. Napačno posredovana informacija bo zelo verjetno tudi napačno sprejeta, kar lahko povzroči napačne odločitve in nesporazume, čemur pa se želimo pri komunikaciji izogniti. Le tisti, ki je primerno informiran, ima možnost pravega odločanja in ravnanja.

Osnovni namen ali cilj komunikacije je prenesti informacijo iz misli ene osebe v misli druge ali več oseb, oz. predstaviti sogovorniku zadevo na način, da bo on sam v njej videl lastno korist. Velikokrat je težava že v tem, da ne vemo, kaj sogovornik sploh želi, oz. kaj ga motivira.

Komunikacija pa ni le posredovanje sporočil, ampak tudi sprejemanje le-teh. Mogoče bi morali reči, da je poslušanje prva faza komuniciranja, saj človek v svojem življenju najprej posluša, šele kasneje se nauči govoriti, brati in pisati. Poslušanje ni le kronološko človekova prva komunikacijska dejavnost, temveč je od njega odvisen tudi razvoj preostalih sporazumevalnih dejavnosti. Strokovnjaki menijo, da se je v sodobnem času delež poslušanja zaradi razvoja množičnih komunikacijskih sredstev še povečal. Kljub temu dejstvu ljudje nismo dobri poslušalci.



Graf 1: Deleži sporazumevalnih dejavnosti (Vir: Marc, Papež 2006, 10)

2.2 ELEMENTI IN FAZE KOMUNICIRANJA

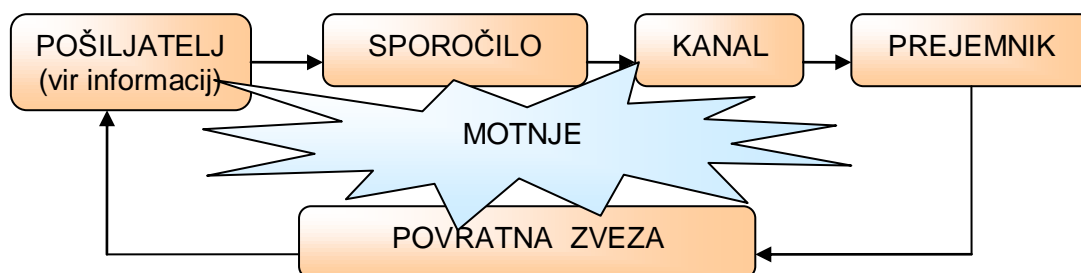
V procesu ustvarjanja sporočila razlikujemo dve stopnji:

- v prvi sporočevalec izbira ustrezna besedna ali nebesedna sredstva glede na namen sporočanja,
- v drugi pa se posredovano sporočilo predela, dekodira, torej spremeni v sprejeto sporočilo.

Komuniciranje obsega vse pojave, v katerih se razpošiljajo oz. izmenjujejo informacije. Pogoji, da proces komuniciranja poteka nemoteno, je, da so prisotni osnovni komunikacijski elementi.

Osnovni komunikacijski proces sestavljajo štirje elementi:

- pošiljatelj,
- sporočilo,
- komunikacijski kanal in
- prejemnik.



Slika 1: Osnovni komunikacijski elementi

Pošiljatelj ali oddajnik je oseba, ki oddaja sporočilo. Pošiljatelj komunikacijo začne, ker bi z govorno ali pisano besedo prejemnika želel seznaniti z novimi informacijami ali ga usmeriti v delovanje. Za učinkovito posredovanje sporočil je potrebno upoštevati nekaj pravil. Najprej moramo vedeti, kaj želimo prejemniku sporočiti, komu je sporočilo namenjeno, na kakšen način želimo sporočilo prenesti in kdaj naj bo sporočilo preneseno. Sporočilo naj bo za prejemnika razumljivo. Preveriti moramo svoja pooblastila in pristojnosti pri posredovanju nekega sporočila. Vnaprej moramo vedeti, kaj želimo s posredovano informacijo doseči. Pomembna je tudi uglasenost med pošiljateljem in prejemnikom sporočila in pravilna izbira komunikacijske poti.

Sporočilo so lahko verbalni ali neverbalni simboli, s katerimi želimo posredovati neko informacijo, dejstvo, mnenje, skratka, kar želimo prenesti prejemniku. Sporočilo mora biti razumljivo in podano v kodu, ki je prejemniku razumljiv. Sporočilo naj ne vsebuje preveč informacij, vendar tudi ne premalo, da ne zmanjšuje možnosti razumevanja celotne situacije. Sporočilo mora biti torej za sprejemnika jasno in razumljivo, da natančno ve, kaj mu želi pošiljatelj sporočiti. Osnovne lastnosti sporočil so:

- pripovedujejo nekaj novega, česar do sedaj še nismo vedeli,
- povečujejo znanje,
- zmanjšuje negotovost,
- vplivajo na obnašanje posameznikov ali skupine in
- izzovejo določene odločitve.

Komunikacijski kanali so poti, po katerih poteka sporočilo od pošiljatelja do prejemnika. Zmogljivost komunikacijskega kanala je največja količina sporočil, ki jih je po njem mogoče prenesti. Tu gre lahko za neposredni prenos informacije z glasom ali za uporabo katerega od tehničnih sredstev. Tehnična sredstva so lahko telefonske linije, internetne povezave oz. elektronska pošta, razni mediji (televizija, radio, časopisi) ali pa vse manj uporabljena pisna sporočila preko klasične pošte. Kateri komunikacijski kanal bomo uporabili, je odvisno od tega, komu želimo prenesti sporočilo in na kakšen način, kje se prejemnik nahaja, kolikšno "težo" ima sporočilo, ki ga želimo prenesti, ali je sporočilo zaupne narave, morda želimo dobiti potrditev, da je sporočilo dejanski prispelo do prejemnika. Vsi ti pogoji vplivajo na izbiro komunikacijskega kanala. V kanalu pogosto pride do izgube informacij, kar je posledica motenj. Kakovost kanala se meri s stopnjo natančnosti prenosa sporočila od sporočevalca do prejemnika.

Pri ohranjanju komunikacijskega procesa ima odločujočo vlogo prav prejemnik ali, z drugimi besedami, ni komuniciranja brez druge strani. Prejemnik je lahko ena oseba ali skupina ljudi, ki ji je namenjeno sporočilo. Prejemnik in uporabnik informacije je lahko povsem določena oseba, ali pa gre za nespecificiranega ali vsaj nepersonaliziranega prejemnika. (Kavčič 2002, 8) Kadar pokličemo nekoga po telefonu, želimo sporočilo prenesti točno določeni osebi, informacije množičnih sredstev obveščanja pa so namenjena širšemu krogu prejemnikov. Prejemnik se do prejetega sporočila lahko obnaša različno. Lahko ga sprejme ali zavrne, lahko je zanj zanimivo ali je povsem nepomembno, lahko nanj reagira ali ga preprosto prezre. Prejemnik lahko postane nov oddajnik in komunikacijski krog je sklenjen.

Uspešnost komunikacijskega procesa oz. informacijski učinek je v veliki meri odvisen od tega, koliko je informacija, ki jo želi oddati pošiljatelj, podobna informaciji, ki jo je sprejel prejemnik.

Informacijski učinek je odvisen tudi od tega, kako prejemnik sporočilo, ki je prišlo do njega, zazna. Sporočilo recimo pride v obliki besed. Jezik je sicer splošno in izjemno uporabno sredstvo sporazumevanja. Vendar jeziki nimajo pomena sami po sebi, ampak je njihov pomen naučen. Ker se je pomen besed posameznik naučil, nikdar niti dva posameznika isti besedi ne pripisujeta natančno istega pomena. Zato je verjetno, da bo prejemnik sporočilo vsaj do neke mere zaznal drugače, kot si ga je zamislil sporočevalec. Nadalje je od prejemnika odvisno, kako bo uporabil zaznano sporočilo. (Kavčič 2002, 9)

2.3 POTEK KOMUNICIRANJA

Poznamo enosmerne in dvosmerne komunikacijske sisteme. Če želimo, da je prejemnik v čim bolj podrejenem položaju, uporabimo enosmerno komuniciranje, če pa bi radi večjo enakopravnost, uporabimo dvosmerno. Pri dvosmernem komuniciranju imamo opravka z oddanim in sprejetim sporočilom. Komunikacija je uspešna le, če sta si poslano in prejeto sporočilo enaki. Kadar je sporočilo poslano le v eno smer, brez povratne informacije, govorimo o enosmernem komuniciranju. Sporočilo naj bi bilo enostavno, nedvoumno in povsem razumljivo.

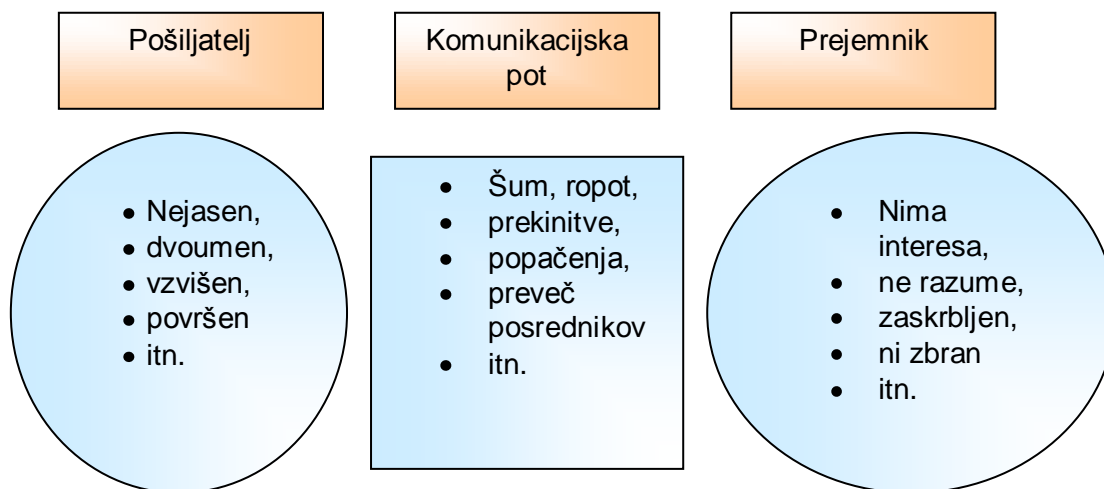
Za enosmerne komunikacijske sisteme praviloma velja:

- sprejemnik je sposoben zgolj vršiti funkcijo sprejema;
- oddajnik je sposoben vršiti zgolj funkcijo oddaje;
- komunikacijski kanal je sposoben prenašati poslano sporočilo le v eno smer;
- tu ne pride do medsebojnega reagiranja, niti do medsebojnega vplivanja;
- poteka hitreje;
- na videz je bolj urejeno.

Za dvosmerne komunikacijske sisteme, ki so bolj zahtevni, pa velja:

- na obeh straneh sistema sta sprejemnik in oddajnik;
- komunikacijski kanal je sposoben prenašati poslano sporočilo v obe smeri;
- prejemnik naj ne bi pošiljatelja le razumel, temveč se je sposoben tudi odzvati;
- tu se pojavljajo razprave, vprašanja in prekinitve (videz neurejenosti);
- zaradi motenj lahko pride do pojava, da dvosmerni komunikacijski sistem preide v enosmernega.

Marsikatera informacija je težko razumljiva, zato je nujno, da se pošiljatelj prepriča, če je prejemnik informacijo (sporočilo) pravilno sprejel. To lahko ugotovi le, če obstaja dvosmerno komuniciranje, tako da sprejme povratno informacijo. Pri osebnem sporočanju v razgovoru se ta kontrola večinoma izvaja samodejno, z mimiko, kretnjami, z enostavno vezano besedo, s pritrdilnimi stavki. Dvosmerno komuniciranje je tem bolj pomembno, če je med odpošiljateljem in prejemnikom več posrednikov (relejev). (Lipičnik 1997, 143)



Slika 2: Viri motenj v komuniciranju (Vir: Možina et al. 2004, 75)

Na celotno pot informacije imajo močan vpliv motnje. Motnjam se ne moremo povsem izogniti, lahko jih le poskušamo zmanjšati. Obvladovanje motenj je bistveno za uspešno komuniciranje. Pri obvladovanju motenj so nepogrešljive povratne informacije. Motnje je tudi možno obvladovati z omejevanjem števila in obsega informacij.

Kot navajata Marc in Papež (2006), motnje lahko razdelimo na štiri skupine:

- motnje, ki nastajajo pri oddajanju sporočila in se nanašajo na vsebino (nezadostno poznavanje teme ali neupoštevanje lastnosti poslušalcev) in na njegovo posredovanje;
- motnje, ki izvirajo iz poslušalca (te lahko povzročata šibko predznanje, nezadostno obvladovanje jezika, nepravilno razbiranje nebesednih znakov, nepozornost, nemotiviranost ali nejevoljnost sprejeti sporočilo);
- motnje, ki se pojavijo v prenosnem kanalu (zunanji šumi in hrup, neprimeren prostor, razne tehnične težave v sporočilih, posredovanih prek medijev);
- motnje zaradi narave jezikovnega koda (enake besede različni ljudje včasih razumejo različno, zato je pomembno, da sogovorca drug pri drugem preverjata, kaj jima pomenijo).

Na poti med oddajnikom in prejemnikom informacij lahko pride do popačenja ali izgube informacije, še posebej, če imamo več prenosnikov. Posledica tega je, da sporočilo ni popolno. Določeni podatki se lahko spremenijo ali izgubijo. Da bi se temu izognili, moramo poiskati vzroke, ki vplivajo na spremembe:

- slabo izbrana pot,
- napačno izbran kod – jezik sporazumevanja,
- pristojnost za posredovanje informacije.

Popačenje informacij je mogoče razlikovati tudi z vidika namernosti: obstaja namerno in nenamerno popačenje. Če je namen komuniciranja natančna izmenjava informacij, potem je popačenje nenamerno in deluje proti namenu, je torej

disfunkcionalno. Če pa ima informacija namen vplivati na ravnanje nekoga, je popačenje lahko namerno in je v tem primeru funkcionalno. (Kavčič 2002, 40)

Potek komuniciranja je za uspešno delovanje podjetja izredno pomemben. Pri vsakem organiziranem delu se morajo zaposleni na nek način sporazumevati. Komuniciranje je torej del vsake organizacije in je prepleteno z mnogimi drugimi dejavniki. Kot navaja Lipičnik (1997), razlikujemo:

- vertikalno komuniciranje (posredno z nadrejenimi ali podrejenimi, v navpični ali stranski smeri),
- horizontalno komuniciranje (s sodelavci ali delovno skupino),
- mednivojsko komunikacijo (s sodelavci iz drugih delovnih skupin ali strokovnih služb).

Na uspešnost komuniciranja vpliva mnogo dejavnikov:

- značaj skupine ali posameznika,
- vzdušje in medosebni odnosi v podjetju,
- potek, vrsta in način dela v podjetju ter
- vpliv okolja (politika, čas, kultura, navade in običaji ...).

Uspešna medosebna komunikacija poteka kot komunikacijski krog, vlogi govorca in poslušalca se izmenjujeta, čeprav delno oddajata signale tudi vzporedno. Medosebno komunikacijo delimo na:

- neposredno – govorec in poslušalec sta fizično drug ob drugem in
- posredno – če komunikacija poteka po telefonu, elektronski pošti ipd.

Govorec in poslušalec s sporočili, ki si jih izmenjujeta, ustvarjata komunikacijsko ozračje.

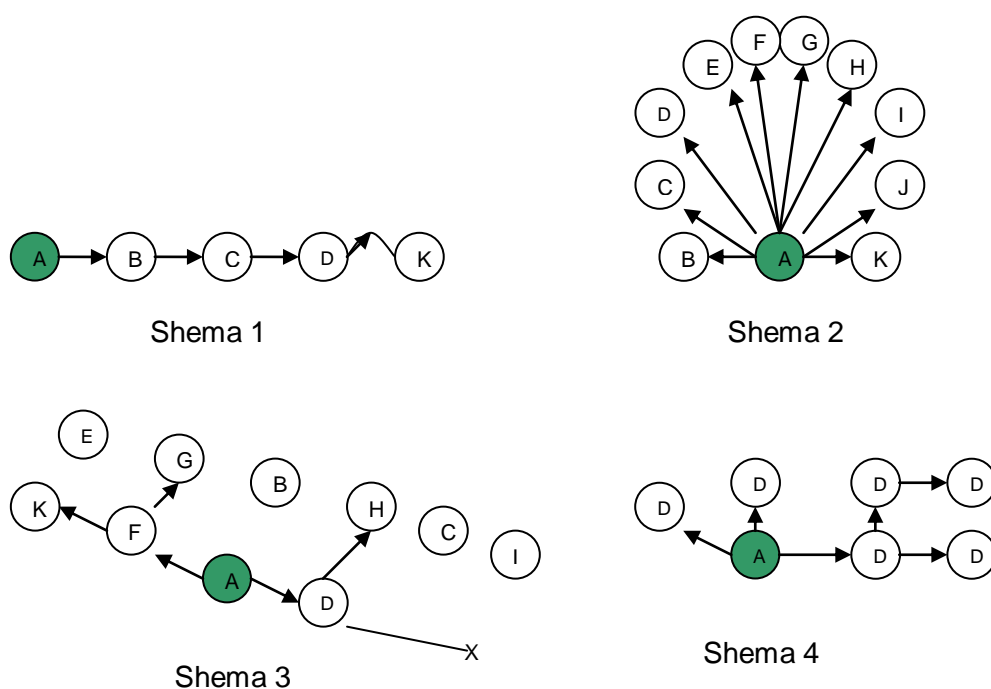
Ena od vrst komunikacije je tudi skupinska komunikacija, pri kateri sodeluje več oseb. Tu je izredno pomembno, da ne vpadajo drug drugemu v besedo in da zmorejo navezavo na besede predhodno govorečega.

2.3.1 KOMUNIKACIJSKA OMREŽJA

V organizacijah obstajajo komunikacijske mreže, to so tipični vzorci komunikacijsko povezanih oseb. Redki so komunikacijski sistemi, ki obsegajo le enega pošiljatelja in prejemnika ter komunikacijski kanal med njima. Komunikacijska omrežja se med seboj razlikujejo po tem, kako so pošiljatelj, prejemnik in posredniki povezani med seboj, in glede na uporabo enosmerne ali dvosmerne komunikacije.

Komunikacijske omrežja lahko potekajo v več oblikah:

- shema 1 – oblika verige, kjer A sporoča B-ju, B C-ju itd.,
- shema 2 – A sporoča vsem ostalim udeležencem,
- shema 3 – A sporoča le nekaterim in le nekateri sporočajo naprej,
- shema 4 – A sporoča trem, le eden od trojice sporoča dvema in še eden od njiju enemu.



Slika 3: Oblike komunikacijskih omrežji (Vir: Možina et al. 2004, 68)

Komunikacijska omrežja se med seboj razlikujejo po tem, kako so pošiljalci, prejemniki in posredniki povezani med seboj glede na uporabo enosmerne ali dvosmerne komunikacije.

Kadar nastopi preobremenjenost komunikacijskih omrežji zaradi preobilice informacij, se lahko sprožijo razni odzivi (Možina et al. 2004, 70):

- izpustitev (zaradi pozabljivosti nekaterih informacij ne prenesemo),
- napake (napačno prenesene informacije),
- zadrževanje (zadržimo informacijo za kasnejšo rabo),
- filtriranje (nekatero informacijo zadržimo ali preskočimo, da bi imele prednost druge),
- uporaba različnih kanalov za komuniciranje,
- izmikanje komuniciranju.

2.4 KOMUNIKACIJA V ORGANIZACIJAH

Smisel organizacij je v sodelovanju vseh zaposlenih, v složnem prizadevanju za doseganje ciljev. Sodelovanje pa zahteva sporazumevanje, sporočanje in odgovarjanje, z eno besedo – komunikacijo. Komuniciranje je v raznih oblikah tako razširjeno in tako zelo povezano z našim življenjem, da ga jemljemo kot nekaj samoumevnega in danega. Zato se običajno ne zavedamo izrednega pomena, ki ga ima komuniciranje v vsakodnevnem družbenem in gospodarskem življenju. Pogoj za uspešno poslovno delovanje je ustrezna informiranost. Ta pa ni možna, če v organizaciji ne vlada zadostna stopnja zaupanja. Več informacij izboljšuje informiranost le, če se udeleženci strinjajo o bistvenih vsebinah in če temelji na pozitivnih stališčih. Boljša komunikacija na delovnem mestu spodbuja zaposlene k

večjemu prispevku organizaciji, saj zaposleni bolje razumejo svoje cilje. Tako je vsa energija usmerjena k enotnemu cilju in podjetje posluje najbolj učinkovito.

Komunikacija je zelo pomembna v odnosih med zaposlenimi ter med zaposlenimi in nadrejenimi. Čim bolj učinkovito poteka komunikacija med nadrejenimi in zaposlenimi, tem manjša je verjetnost za nastanek stresa. Učinkovitost komunikacije je pogosto odvisna od različnih oblik vedenja menedžerja, na primer spodbujanja uspešnosti zaposlenih, pohvale za dobro opravljeno delo, določanja smeri njihovega delovanja in zagotavljanja podpore pri delu. (Treven 2005, 85)

V organizaciji je glavna naloga komuniciranja doseči, da bodo posamezniki delovali v smeri doseganja ciljev organizacije. Pogoji za komuniciranje v organizaciji so:

- tehnični (zagotoviti ustrezen komunikacijski kanal),
- organizacijski (metode komuniciranja zagotavlja formalizacija oz. organizacijska kultura),
- psihološki in
- drugi. (Florjančič, Ferjan 2000, 104)

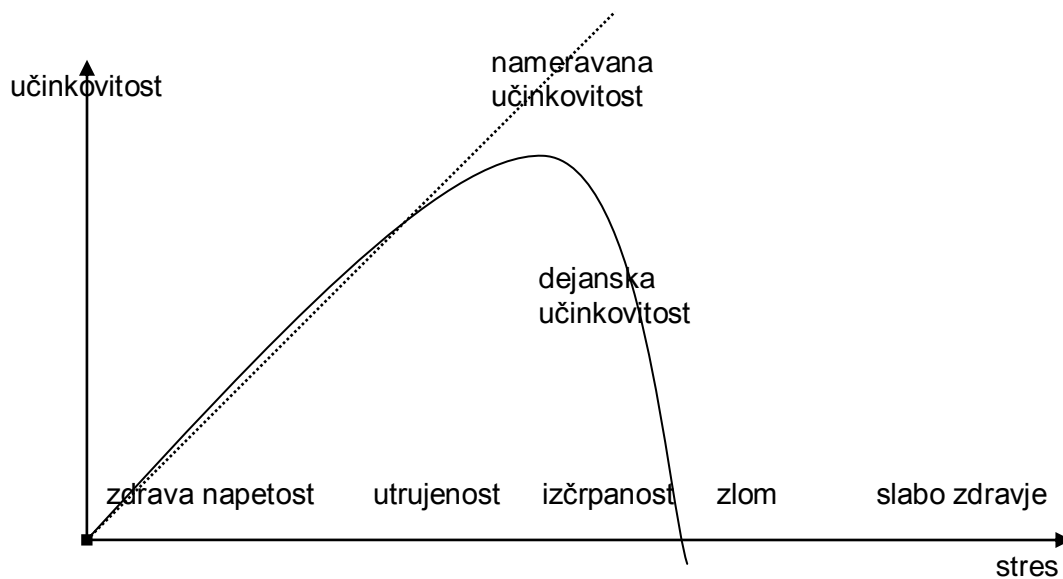
Eden od namenov komunikacije v organizaciji je vplivanje. Vplivamo na sodelavce ali skupino sodelavcev. Komuniciranje ni uspešno, če ne vpliva na sodelavce, na njihovo delovanje ali vedenje in ne povzroči sprememb. Posamezni udeleženci komunikacije se upirajo vplivom zlasti iz naslednjih vzrokov (povzeto po Možina et al. 2004, 34):

- koristi (sprememba jim lahko odvzame dosedanje prednosti in ugodnosti),
- navade (nič več rutinskega odločanja in varnih možnosti),
- varnost (vsaka sprememba prinaša tveganje in vsako tveganje nevarnost),
- strah pred neznanim (udeleženci ne morejo presoditi, ali jih bo sprememba ogrožala ali ne),
- izbiranje informacij (sodelavci dojemajo le tiste informacije, ki so v skladu z njihovimi navadami in predstavami o koristih).

Na delovno storilnost vpliva več dejavnikov in eden od teh je tudi prava komunikacija. Nepravilna ali pomanjkljiva komunikacija na delovnem mestu povečuje stres med zaposlenimi. Posledice stresa so lahko:

- fiziološke (visok pritisk, glavobol, rana na želodcu ...),
- psihične (depresije, fobije, nespečnost ...) in
- vedenjske (kajenje, alkohol, motnje v prehranjevanju ...).

Vse to privede v zmanjšano storilnost, večje število bolniških odsotnosti in s tem slabše ali sploh ne opravljeno delo, kar se kaže tudi pri uspešnosti organizacije.



Slika 4: Krivulja učinkovitega človekovega delovanja (Vir: Treven 2005, 96)

Na zadovoljstvo z delom in zadovoljstvo z organizacijo, posredno pa tudi na organizacijsko učinkovitost, ima pomemben vpliv komunikacijska klima. Komunikacijska klima je v precejšnji meri pod vplivom obstoječega stanja v organizaciji, odvisna je od načina komunikacije nadrejenih s podrejenimi in komunikacije med sodelavci. Gre za pomemben vpliv prepričanj in vrednot.

Kadar se vam zdi, da imate na delovnem mestu problem, ki je izključno vaš, se ne oddaljajte od zadeve in se jasno izražajte. Če menite, da so z vami ravnali nekorektno ali da so vas prosili, da storite nekaj, kar ni v opisu vaših del in nalog, pojasnite, zakaj tega ne morete storiti. Če imate občutek, da je šef do drugih popustljivejši – če na primer delajo manj ur, dobivajo plačane potne stroške – imate pravico vprašati, zakaj je tako. (Grant 2004, 163)

Po mnenju raznih avtorjev so nameni internega komuniciranja naslednji (Možina et al. 2004, 23):

- identifikacija zaposlenih z organizacijo,
- socializacija zaposlenih,
- informiranje in izobraževanje zaposlenih,
- prepričevanje in animiranje zaposlenih,
- doseganje lojalnosti in motivacije pri zaposlenih in
- razvijanje pozitivnih medsebojnih odnosov.

V podjetjih je pomembno, da komunikacija poudarja prilagodljivost in dovzetnost zaposlenih za spremembe, jih seznanja s pogledi in zahtevami potrošnikov ter omogoča seznanjanje vodstva z reakcijami potrošnikov, njihovimi potrebami in zahtevami. Komunikacija naj bi tudi poskrbela za inovativnost in različne oddelke seznanjala z novostmi. Posebno pozornost bi bilo potrebno nameniti tudi idejam, ki se porodijo zunaj podjetja, in pozorno slediti dejavnosti konkurentov.

V podjetjih ločimo formalno in neformalno komunikacijo:

- formalna je bolj pogosta v večjih organizacijah, kjer so tudi odnosi med zaposlenimi bolj formalni,
- neformalna je običajno v manjših podjetjih, kjer so zaposleni več časa v medsebojnih stikih, ena od oblik neformalne komunikacije so tudi govorice, ki so včasih pomemben vir informacij za zaposlene.

Naslednja razdelitev deli komunikacijo na:

- medosebno – vodstvo tak način uporablja za komunikacijo z zaposlenimi, ta oblika je v večini neformalna, spontana, lahko pa je tudi formalna (sestanki), ta vrsta komunikacije je bolj prepričljiva in bolj verjetno vpliva na spremembo stališč in obnašanje zaposlenih;
- posredno – informacijo posredujemo preko medijev, elektronske pošte, internih časopisov ipd.

Pri vseh vrstah komunikacije je predvsem pomembno, da sta oblika in vsebina prilagojeni ciljem, ki naj bi jih komunikacija dosegla, pa tudi potrebam in interesom zaposlenih. Interno komuniciranje nam pomaga pri iskanju vzrokov za težave in ravno tako pripomore k iskanju rešitev le-teh. Če se tu zavemo pomena človeškega dejavnika v organizaciji, smo naredili velik korak naprej. Komunikacije ne smemo razumeti le kot proces, temveč kot razmerje med pošiljateljem in prejemnikom.

Interesna naravnost udeležencev v komunikaciji je zelo različna. Žal je le malo "zvezdnikov", ki jim uspeva v kar največji meri povezovati lastne interese z interesi organizacije; pogostejši so "povprečneži", ki jim to povezovanje ne uspeva kaj prida, zato potrebujejo nenehno spodbujanje; nekaj je tudi "izkoriščevalcev", ki bi le jemali, nič pa dajali, organizacija se jih seveda skuša znebiti; naposled so med udeleženci komuniciranja še "nesposobneži", ki jim niso mar ne lastni interesi in ne interesi organizacije, spodbuditi jih je vse prej kot lahko. (Možina et al. 2004, 35)

Komunikacijski sistem v organizaciji je v veliki meri pod vplivom delovanja organizacijske kulture. Tako kot druge sisteme tudi komunikacijskega izgrajuje vodstvo organizacije. Zato je od nekaterih vrednot in prepričanj menedžmenta (od njegove organizacijske kulture) odvisno, kakšen bo informacijski sistem. (Kavčič 2002, 15)

2.4.1 KAKO LAHKO VPLIVAMO NA MEDOSEBNE ODNOSE

Udeleženci v komuniciranju ne uporabljamo jezika le za to, da bi dali smisel dogodkom, ampak tudi za to, da oblikujemo medosebni pomen komunikacije in da vplivamo na druge. Z uporabljenim jezikom je možno na različne načine vplivati na oblikovanje medosebnih odnosov (povzeto po Kavčič 2002, 36):

- Navajanje podatkov o sebi. Če govornik v pogovoru ne navaja nikakršnih podatkov o sebi, potem je to znak, da želi manj tesne, bolj formalne odnose. Informacije o problemih in čustvih kažejo željo po tesnejših, bolj neformalnih odnosih.
- Uporaba osebnih imen. Uporaba nazivov, imen in priimkov, osebnih imen ali vzdevkov odseva željo po različnih stopnjah povezanosti oz. bližine. V našem kulturnem okolišju lahko velja uporaba osebnega imena sogovornika

brez njegovega dovoljenja za vsiljivo, pokroviteljsko ali celo za nespoštljivo. V drugih kulturah je lahko drugače.

- Emocionalni jezik. Če govornik uporablja besede, ki opisujejo njegova čustva, ali če govori o čustvih in čustvene zadeve postavlja v središče pozornosti, potem to ustvarja vtis tesnejše povezanosti z drugimi udeleženci komuniciranja. Čustva so bolj osebna zadeva, manj javna. Obravnavanje osebnih zadev nakazuje željo po tesnejših, manj formalnih odnosih.
- Površnost v govorjenju. Mišljeno je namerno neprecizno izražanje, nedoslednost, nelogičnost, nedokončani stavki itd. Takšen govor nakazuje željo po tesnejših odnosih s tistimi, ki poslušajo. Govorec dela vtis, da ga poslušalec že toliko pozna, da bo iz površnega govora pravilno prepoznal vsebino. Seveda pa poslušalci lahko takšne površnosti razumejo kot slabo pripravljenost govornika. To pa poslabšuje odnose.
- Sklicevanje na skupne zadeve. Sklicevanje le na tisto, kar je javno dostopno in znano mnogim, ima za posledico večjo distanco v odnosih. Nasprotno pa govorjenje o bolj zasebnih, manj znanih zadevah, izraža nagnjenje k tesnejšim odnosom.

2.4.2 TUDI POSLUŠANJE JE DEL KOMUNIKACIJE

Prvi pogoj za poslušanje je fizične narave, to je slišanje. Če človek ne sliši posredovanega sporočila, ga ne more razumeti. Z dobrim poslušanjem pripomoremo k uspešni izmenjavi informacij. Na poslušanje imajo velik vpliv:

- zunanji dejavnik (hrup in drugi moteči dejavniki, ki izvirajo iz okolja),
- notranji dejavniki (zdrav slušni organ, volja za poslušanje, obvladanje jezika, pozornost, čustva),
- prehitertok informacij (gostota posredovanih informacij je prevelika, da bi jih prejemnik še lahko zbrano poslušal).

Če sta govorec in poslušalec v določanju namena svoje komunikacije ubrana, potem je tudi pripravljenost poslušati lažje doseči. Predavati poslušalcem, ki so prišli poslušati prostovoljno in z jasnim namenom od govornikov besed kar največ pridobiti, je povsem nekaj drugega kot z besedami prepričati že v naprej odklanjajoče občinstvo. (Marc, Papež 2006, 18)

Ljudje vse pre pogosto precenjujejo govorjenje in podcenjujejo poslušanje, saj si nekdo, ki ne zna poslušati, ne more pridobiti poslušalcev. Nekdo, ki ne zna poslušati, se ne more osredotočiti na govornika in ne spremlja njegovega nebesednega sporočanja. Težavo pri poslušanju predstavljajo tudi vnaprejšnje sodbe, ko imamo o človeku že ustvarjen vtis, ki nam preprečuje, da bi slišali vse, kar je bilo povedano. Učinkovito poslušanje osebe pomeni, da želimo biti prejemnik njenega sporočila.

Sporočila, ki poslušanje spodbujajo	Sporočila, ki poslušanje zavirajo
Dogodek opisujejo in ga ne vrednotijo.	Ocenjujejo (dajejo sodbo).
So orientirani na problem.	So presplošna, nenatančna.
Nastajajo spontano in izražajo naklonjenost, zanimanje.	Kontrolirajo (poudarjajo odgovornost).
Vsebujejo elemente empatije.	So čustveno nevtralna.
Izražajo enakopravnost sogovorcev.	Poudarjajo superiornost (sogovorec je v podrejenem položaju).
Dokazujejo njuno medsebojno spoštovanje.	So zaprta (upoštevajo le lastno prepričanje).

Slika 5: Vrste sporočil (Vir: Marc, Papež 2006, 20)

Ovire za učinkovito poslušanje:

- poslušalec med poslušanjem razmišlja o tem, kaj bo odgovoril;
- poslušalec si izbere nepomembno podrobnost in se prepira o njej;
- poslušalec sliši, kar želi slišati;
- poslušalec je preveč obremenjen z zadovoljitvijo svojih potreb;
- poslušalec ima vnaprej negativen odnos do sporočevalca ali sporočila.

Kako razvijamo večšine poslušanja (Marc, Papež 2006, 21):

- opazujte sogovornika, nikar mu ne segajte v besedo, poskusite razpoznati pomen tona glasu in drugih nebesednih znakov, ki jih oddaja;
- z govorcem se trudite vzdrževati očesni stik, z govornico telesa ves čas nakazujte svojo polno prisotnost in osredotočenost;
- ugotovite sogovornikove trenutne cilje, vzdržite se prehitrih sodb in preverite svoja čustva;
- v daljših presledkih s svojimi besedami povzemite slišano in tako preverite, ali ste slišali prav, postavljajte dodatna vprašanja;
- poslušajte z glavo, ki naj bo povezana s srcem, poslušajte z namenom, da razumete, poslušajte sporočilo, ki prihaja za glavnim sporočilom, poslušajte vsebino kot čustva, poslušajte z očmi, poslušajte ljudi zaradi njih samih in ne zaradi njihovega položaja, poslušajte s sočutjem in odprtostjo, poslušajte jih na področjih, na katerih so ranjeni, poslušajte tako, kot bi hoteli, da drugi poslušajo vas;
- poslušanju dajte prednost pred govorjenjem.

Pregovor pravi: "Človek ima dve ušesi in en jezik, zato, da bi bolj poslušal in manj govoril." Poslušati pomeni več kot le slišati. Poslušanje je nujna podlaga vsakega sporazumevanja z uporabo zvočnih signalov.

2.5 ZMOTEN O KOMUNICIRANJU

O komunikaciji imajo ljudje kar nekaj napačnih predstav, kar vodi v nepravilno posredovanje informacij ali v konflikt (povzeto po Kavčič 2002, 54):

- *Komuniciramo le takrat, kadar se zavestno odločimo, da komu kaj sporočimo.* To prepričanje temelji na napačni domnevi, da lahko svoje komunikacijsko vedenje v celoti kontroliramo. Večina ljudi dejansko lahko

kontrolira le govorjenje in pisanje. Pa še pri govoru se nam kdaj pa kdaj kaj »zareče«. Številne znake neverbalnega komuniciranja je zelo težko kontrolirati, če ne že nemogoče.

- *Besede imajo isti pomen za poslušalca in za govornika.* To ne drži. Pogosto se dogaja, da ima ista beseda za poslušalca drugačni pomen kot za govornika.
- *Komuniciramo predvsem z besedami.* Dejansko komunikacija poteka z drugimi znaki, predvsem z neverbalnimi. To velja predvsem za čustvena sporočila.
- *Komunikacija je enosmerna aktivnost.* Komunikacija je po definiciji dvosmerna aktivnost. Tudi če od prejemnika sporočila ne pričakujemo povratne informacije, prejemnik nanj reagira, opravi neko delo, lahko pa ga popolnoma ignorira, tudi to je za nas povratna informacija.
- *Sporočilo, ki ga pošlje sporočevalec, je enako sporočilu, ki ga sprejme prejemnik.* Na poti med oddajnikom in prejemnikom sporočila lahko nastajajo razne motnje, ki vplivajo na samo sporočilo. Prejemnik tako dobi nepopolno ali popačeno sporočilo.
- *Informacij ni nikoli preveč.* Tudi to ne drži. V dobi informacijske tehnologije, ko je informacij vedno več, prihaja do informacijske preobremenjenosti, ki ima za posledico, da posameznik začne odklanjati informacije.

Poznamo pa še eno zmoto, ki v bistvu ni zmota, ampak je besedica, ki je postala beseda z »veliko začetnico« in je prerasla vse ostale in velikokrat »ubije« komunikacijo. Ta beseda je JAZ. Že nekaj let je zelo pogosto uporabljena beseda pri nas – in to v vseh možnih slovničnih oblikah: jaz, mene, meni, mi, pri meni, z menoj, ob meni, za menoj, pod menoj, seveda pa nikoli v oblikah nad menoj ali pred menoj – to ne obstaja. Ta prepogosto ali stalno uporabljena besedica, ki vedno prehaja v svojilni zaimsek, je škodljiva. Za timsko delo, za sodelavce, za podrejene. Kadar poslušamo nadrejene, kako so oni edini sposobni, takrat ne razmišljamo o velikih sposobnostih svojega šefa, ampak o sebi, o svoji vlogi ob tem šefovem večnem jazu. Nikakor nam ne uspe več razmišljati o sebi kot o enakopravnem in enakovrednem členu v zaokroženi in sklenjeni verigi, v timu. Tu smo kar tako, kot številke, čisto slučajno, neopazni, nekoristni, kot da bi vse zmogli tudi brez nas. In dokler bomo mi vsi in še vsak posebej vedno v prvi osebi ednine – torej JAZ in ne MI – do takrat nam bo točno tako, kot nam je sedaj. (Povzeto po Knežević 2001, 215–219).

3 KONFLIKTI

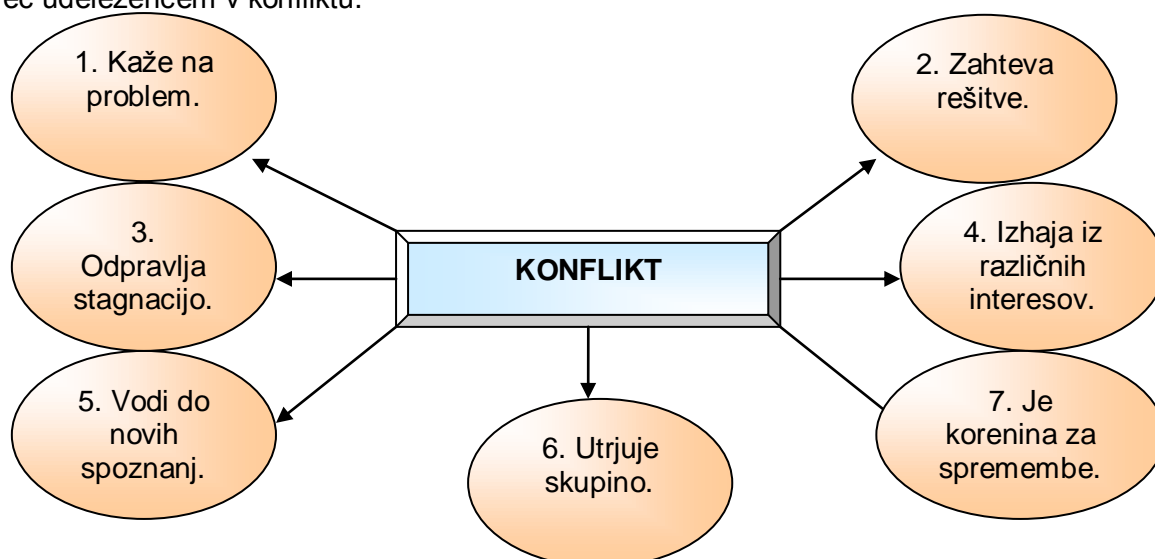
3.1 OPREDELITEV KONFLIKTA

Konflikt je trčenje dveh ali več motivov in navadno ga spremljajo občutki nezadovoljstva, jeze in besa, zaskrbljenosti, nezaupanja in sumničenja v tuje namere. (Mandić 1998, 91)

Za konflikt lahko trdimo, da je neizogiben del medsebojnih odnosov. Vsak človek ima probleme, ki ga silijo k različnim ciljem. Prepričanja, problemi in cilji se od človeka do človeka razlikujejo. To ne pomeni, da ima nekdo prav, drugi pa se moti – samo njihova mnenja se razlikujejo. In tu se pojavi vprašanje, kako ta mnenja uskladiti in rešiti morebitne konflikte. Kaj pa je konflikt? Večina ljudi razume konflikt kot prepir. Veliki splošni leksikon (2006) opredeljuje konflikt kot hkratno delovanje dveh ali več nasprotujočih si vrednosti oz. norm. Konflikti po večini izhajajo iz različnih hotenj. Konflikti sami po sebi niso nič slabega, če jih rešujemo konstruktivno. Problem torej niso konflikti, ampak njihovo reševanje. Konflikti v medsebojnih odnosih so neizogibni, zato je smiselno razvijati sposobnosti za njihovo obvladovanje in reševanje. V praksi se je pokazalo, da se je pametneje naučiti reševati konflikte, kot se jim izogibati ali celo oblikovati nekonfliktno družbo.

Človek mora neprestano ohranjati določeno biološko in socialno ravnotežje, da se ga ne bi polotile razne motnje. V ta namen zadovoljuje svoje potrebe (motive). Zadovoljevanje potreb pa je nemalokrat povezano z raznimi ovirami, ki nastajajo na poti med potrebo in ciljem oziroma v času aktivnosti. Ovire so lahko dokaj različne: naravne ali socialne, v človeku ali zunaj njega itd. Vsako oviro doživlja človek kot subjektivno stanje velike psihične napetosti. Kadar gre za ovire zunaj človeka, govorimo o frustraciji, kadar gre za ovire v njem, o konfliktu. (Lipičnik 1997, 157)

Zavedati se moramo, da ima konflikt poleg negativnih tudi pozitivne lastnosti, saj opozarja, da je potrebno nekaj spremeniti, ker nastalo stanje ne ustreza enemu ali več udeležencem v konfliktu.



Slika 6: Pozitivne lastnosti konflikta (Vir: Lipičnik 1997, 197)

3.2 NASTANEK KONFLIKTA

Konflikt je posledica boja med različnimi motivi, je zavestno upiranje ene ali več oseb drugim. Konflikt je nasprotje med interesi ljudi ali skupin ljudi, ki so sicer med seboj soodvisni (družina, organizacija ipd.). Vzroki za nastanek konfliktov so lahko racionalne ali emocionalne narave. Konflikt ne more nastati tam, kjer ljudje nimajo želja, hotenj ali motivov in ravno tako ne povzročajo težav brezbržnim ljudem. Za nastanek konflikta ni nujna prisotnost več oseb, včasih se konflikt pojavi že v eni sami osebi. Konflikt lahko imenujemo tudi nesporazum v eni osebi ali med več ljudmi, med posamezniki ali skupinami. Večje težave povzročajo konflikti med več osebami. Ti običajno nastanejo, ko vsaka stran poskuša doseči razumevanje svojega stališča pri nasprotni strani in v ta namen ovira nasprotno stran, da bi počela isto. Vzrok je lahko tudi prizadevanje za doseg različnih ciljev.

Najpogostejši vzroki za nastanek konfliktov (Novak 2000, 109):

- neučinkovito komuniciranje,
- razlike v vrednotah, stališčih in prepričanju,
- kulturne razlike,
- pravila in predpisi pri delu,
- neustrezno vodenje in uporaba avtoritete,
- »težki ljudje«,
- percepcija neenake delitve virov,
- medsebojna trenja,
- razlike v statusu, ugledu, moči in
- nasprotujoči si cilji.

Napake, ki v komuniciranju povzročajo nepotrebne nesporazume:

- preden spregovorimo, ne vemo, kaj bomo povedali,
- hočemo povedati preveč naenkrat,
- naša sporočila so pomanjkljiva, nepovezana, zapletena, nezanimiva,
- ne ugotovimo, ali je prejemnik razumel sporočilo,
- za pogovor izberemo neustrezen čas.

Šest faz reševanja konfliktov:

- prepoznanje in opredelitev konflikta – opis;
- zbiranje možnih rešitev – kaj lahko storimo;
- kritična presoja predlogov – katera rešitev je najboljša;
- odločanje za najbolj sprejemljivo rešitev;
- iskanje načina izvedbe – kako bomo uresničili rešitev;
- pregled uspešnosti izbrane rešitve.

3.3 KONFLIKTI V ORGANIZACIJAH

Ljudje skoraj polovico svojega življenja preživimo na delovnih mestih, kar pomeni, da je zelo verjetno, da se bomo z njimi srečali tudi v organizacijah, kjer smo zaposleni. Medsebojni konflikt je nemalokrat vzrok za mnoge krize v podjetju. Vendar pa bi brez konfliktov mnoge težave in problemi ostali neurejeni. Konflikti

pogosto pripomorejo k boljšemu in bolj kreativnemu delu v organizaciji. O koristnosti konfliktov govorimo, kadar so konstruktivne narave, torej konflikti o različnih idejah, odločitvah, dejanjih, imenujemo jih tudi stvarni konflikti. Konflikti prinašajo celo vrsto pozitivnih posledic, saj pripomorejo, da ozavestimo problem, najdemo ustrezne rešitve, spodbujajo spremembe, prispevajo k širjenju znanja in omogočajo bolj intenzivno sodelovanje. Naloga vodstva podjetja je, da rešuje konflikte ali jih spelje v pozitivno smer. Da bi konflikte lažje obvladovali, je pomembno, da se jih naučimo čim hitreje opaziti. Kolikor hitreje konflikt opazimo ali predvidimo, toliko lažje ga rešimo ali obvladamo. Če hočemo spremeniti izid konfliktov, moramo najprej spremeniti svoje odzivanje nanje.

Konstruktivni konflikti so za podjetje koristni, ker (Novak 2000, 106):

- omogočajo primerjanje različnih idej, predlogov, strategij, načrtov;
- z razpravo in pogovorom lahko pripomorejo k urejanju razmer, kar lahko pripomore k mirnejšemu ozračju in tako potem tudi k večji produktivnosti organizacije;
- pripomorejo, da se zavemo problemov v odnosu in tega, da jih je treba rešiti;
- spodbujajo spremembe v odnosu;
- spodbujajo radovednost;
- povečajo, dvigujejo motivacijo za soočanje s problemi;
- spodbujajo nove interese, so izzivi in vnašajo razgibanost v medsebojne odnose;
- pripomorejo k ustrežnejši odločitvi;
- poglobijo in obogatijo odnos ter utrdijo prepričanje, da je le-ta dovolj trden, da lahko kljubuje problemom;
- povečata se medsebojno zaupanje in naklonjenost;
- omogočajo tudi, da udeleženci v konfliktu bolje spoznajo samega sebe.

Konflikti imajo tudi slabe strani, to se največkrat dogaja, kadar imamo opravka z osebnimi konflikti, ki so čustveno naravnani:

- delovne naloge se izvajajo oteženo;
- uspešnost pri delu se zmanjša;
- kakovost medsebojnih odnosov se zniža;
- vedno več je izostankov z dela – bolniških odsotnosti;
- sodelavci si med sabo vedno manj pomagajo, izgublja se solidarnost;
- poveča se sovražnost;
- izgublja se energija;
- izgubi se veliko časa (po nekaterih podatkih menedžerji porabijo 20 odstotkov časa za reševanje konfliktov);
- zmanjša se sposobnost organizacije za doseganje ciljev.

Vrste konfliktov v organizacijah, glede na akterje konflikta, so (Florjančič, Ferjan 2000, 89):

- konflikti med samimi zaposlenimi;
- konflikti, v katere je neposredno vpleten menedžment;
- konflikti med zaposlenim(i) in nekom iz okolja (npr. stranko);
- konflikti organizacije kot institucije z institucijo iz okolja;
- konflikti, v katere je vpleten lastnik.

Vzroke za konflikte v organizacijah je mogoče razvrstiti v tri skupine (Florjančič, Ferjan 2000, 89):

- Metakonfliktni vzroki so tisti, pri katerih preide do drugačnih razumevanj problemov, drugačnih prepričanj in stališč. Gre za to, da sporazumevanje o vsebini sploh ni mogoče, ker strani, zapleteni v konflikt, začenjata iz povsem različnih pozicij.
- Komunikacijski vzroki so tisti, do katerih pride zaradi nerazumevanja oziroma nezaupanja.
- Obstajajo pa tudi osebni vzroki, tako imenovani »trk osebnosti«, ko nekdo nekoga ne more sprejeti, pa niti sam ne pozna vzroka za to.

3.4 NAČINI REŠEVANJA KONFLIKTOV

Za reševanje konfliktov obstajajo določena načela, ki pa jih prizadeti le težko razume. Še posebej jih težko razume, če se želi samo izogniti neprijetnostim, ne da bi definiral cilj, ki ga hkrati želi doseči. Rešitev konfliktov bi zato kazalo iskati med rešitvami, ki pomenijo spremembo za vse udeležence, saj jih bodo tako lažje sprejeli. Če rešitev konflikta pomeni potrebno spremembo samo za enega, se ji bo ta izogibal. Najtežje pa so rešljivi konflikti v kolektivu, v katerem vlada visoka stopnja nezaupanja. V tem primeru se vsak počuti, kot da ga drugi hoče opehariti. V različnih kolektivih se pojavlja različno vzdušje glede reševanja konfliktov, saj različni menedžerji zaradi različnih pogledov različno rešujejo nastale konflikte. (Lipičnik 1996, 203)

Skoraj ni organizacije, v kateri bi se posamezniki harmonično dopolnjevali. Pri reševanju konfliktov mora dati menedžment vedno prednost interesu organizacije pred interesi posameznikov. Konflikti imajo za organizacijo lahko pozitivne in negativne učinke. Kadar je človek v konfliktu, je psihično napet, želja vsakega pa je zmanjšati napetost, zato ukrepa temu primerno. Poznamo dve obliki reševanja konfliktnih situacij:

- prilagojeno (trajna rešitev problema oz. konflikta) in
- neprilagojeno (začasna odstranitev problema, kar kasneje še bolj oteži reševanje konflikta).

Strategijo reševanja je mogoče izbrati po več kriterijih:

- po interesu (menedžmenta, ciljev organizacije),
- po načelu pravičnosti ali
- po formalni in neformalni moči akterjev konflikta.

Najboljši način reševanja problemov je usklajevanje različnih interesov, še preden sploh pride do konflikta, saj takrat še ni vključen emocionalni naboj, tako da so nasprotja manjša. Kadar pa je med udeleženci konflikta že prisoten emocionalni naboj, takrat je reševanje konfliktov bistveno težje. Včasih se konflikti razrešujejo z uporabo moči. Moč pomeni sposobnost uveljaviti svoj interes. Viri moči so (Florjančič, Ferjan 2000, 90):

- možnost kaznovanja,
- možnost nagrajevanja,
- legitimna moč, ki izvira iz funkcije in temelji na pravici do uporabe sile, in

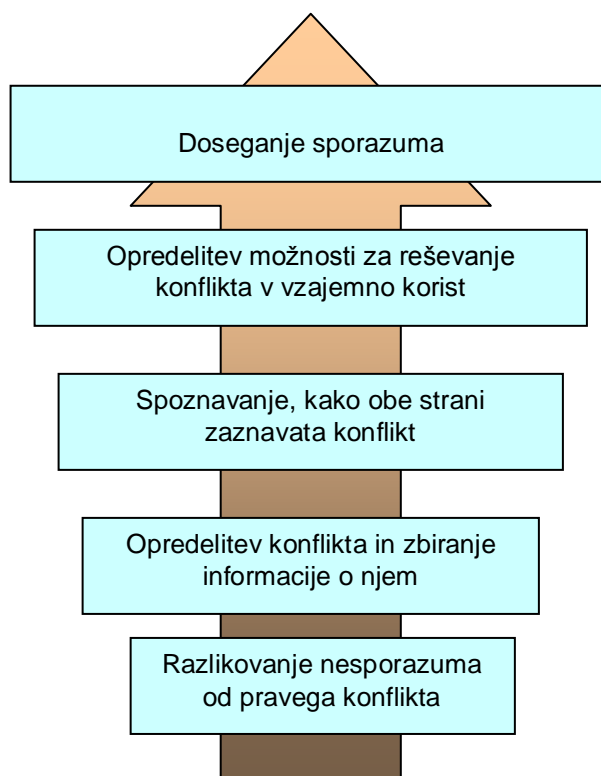
- moč zaupanja, ki temelji na prepričanju, da ima nosilec take vrste moči neka posebna znanja.

Uspešnost reševanja konfliktov je v veliki meri odvisna od odnosa med udeleženci:

- kadar smo zaskrbljeni le zase, bomo na vsak način poskušali vsiliti svojo rešitev, ne da bi se ozirali na druge udeležence. Če ne dosežemo, kar smo si zastavili, se bomo počutili opeharjene;
- kadar nismo zaskrbljeni zase in ne za soudeležence, se bomo konfliktu poskušali izogniti, ker se nam ne zdi vredno ukvarjati se z nečim, kar je za nas nepomembno;
- kadar je zaskrbljenost za obe strani nizka, smo pripravljene sklepati kompromise, pripravljene smo žrtvovati nekaj svojih interesov, da bi dosegli dogovor;
- kadar je zaskrbljenost visoka za obe strani, takrat pride do najboljše oblike reševanja konfliktov. Z reševanjem konflikta skušamo problem rešiti, ne pa le zmagati v boju z nasprotnikom. Tako vrsto reševanja konfliktov imenujemo soočenje.

Pri soočenju velja upoštevati naslednja pravila (Novak 2000, 113):

- soočati se začnemo šele takrat, ko imamo na voljo dovolj časa, da prideta do besede obe strani;
- svoje poglede na problem izrazimo odkrito, tako da kar najmanj ogrožamo partnerja, pri tem pa se moramo zavedati, da je odkrito izražanje čustev najtežji del soočenja;
- v zvezi s konfliktom moramo razumeti tudi poglede in čustva druge strani;
- nikoli ne zahtevajmo sprememb v obnašanju druge strani, saj lahko to sprejme kot izsiljevanje.



Slika 7: Proces konstruktivnega reševanja konfliktov (Vir: Novak 2000, 114)

Nekaj priporočenih načel, ki jih navaja Lipičnik (1997) pri reševanju konfliktov:

- definirajte problem kot cilj, ne kot potrebo za reševanje;
- ko ste odkrili problem, poiščite rešitev, ki bo pomenila spremembo za obe strani;
- svojo pozornost usmerite na problem, ne na osebne probleme ali na drugo stran;
- gradite zaupanje s spreminjanjem in dajanjem ustreznih informacij;
- med komuniciranjem izražajte svojo naklonjenost, vživite se v sogovornika, ga poslušajte ter zmanjšajte morebitno nejevoljo in grožnje.

Ko skušate razrešiti kakšen nesporazum, ne boste dosegli prav ničesar, če boste druge po krivem obtoževali. Če ne boste hoteli sodelovati z njimi, boste upočasnili zadeve, poleg tega pa je veliko manj možnosti, da bodo upoštevali vaše predloge. Bistveno je, da določite jasna pravila:

- opredelite problem,
- določite, kaj želite doseči,
- odločite se, kateri je najboljši način, da boste želeno dosegli.

Vsako reševanje problemov oz. konfliktov nujno vodi do spremenjenega stanja, tako stanje pa pomeni opuščanje že utečenih navad, zato se novosti težko uveljavijo. Reševanje konfliktov bo lažje, kadar rešitev pomeni spremembo za vse udeležene strani. Če rešitev pomeni spremembo le za eno stran, se bo ta verjetno počutila opeharjeno, še posebej v kolektivu, kjer vlada visoka stopnja nezaupanja.

Pri reševanju konfliktov je pomembno vedeti, da vsaka rešitev nujno in vedno pripelje do sprememb. Ljudje pa se spremembam, če je le mogoče, izogibajo, in se verjetno tudi zato poskušajo izogniti konfliktom. Tako je videti, da nihče ne more rešiti konflikta, če ni pripravljen sprejeti sprememb. Sprejemljivost za spremembe, ki jih predpostavlja rešitev konflikta, lahko bistveno vpliva na pripravljenost za reševanje konflikta. (Lipičnik 1997, 200)

Nekaj nasvetov, kako izboljšati odnose in delovno učinkovitost zlasti za tiste na odgovornih položajih, kot jih navaja Grant (2004):

- izogibajte se pokroviteljskemu vedenju,
- nikar ne jemljite ljudi za samoumevne,
- ne obljublajte ničesar, če tega niste pripravljeni izpolniti,
- kadar storite napako, se ne skrivajte za drugimi,
- vzemite si čas, da boste spoznali svoje uslužbenke,
- izogibajte se ljudem, ki se osredotočajo samo na težave namesto na rešitve,
- če nekaj ne deluje, to spremenite – če pa odkrijete, da je bil prejšnji način dela učinkovitejši, ne bodite preponosni, da tega ne bi priznali,
- kadar se v podjetju obetajo spremembe, ki bodo vplivale tudi na zaposlene, jih o tem obvestite,
- kadar določate skrajne roke, se jih držite – toda, če bodo videti nesmiselni, vam uslužbenci ne bodo več zaupali,
- zapomnite si, da je povsem v redu, če opozorite, kadar stvari ne potekajo v skladu z načrti ali pa kakovost dela upada, vendar pa morate uslužbenke tudi pohvaliti, ko si to zaslužijo,
- ugotovite, kje se začne vaša odgovornost in kje se konča; ni pravično, če prevzimate več obveznosti, kot jih zmorete učinkovito opraviti, potem pa jih del preložite na nekoga drugega – še zlasti, če ste zanje neposredno odgovorni,
- vedite se dostojanstveno, spoštljivo ravnajte z drugimi, pomagajte si z blagim humorjem in z malo sreče boste uspešni – nihče ni rekel, da bo lahko, ko boste enkrat na vrhu.

Tako boste v konfliktnih situacijah omilili stres in dosegli boljše komuniciranje, če boste znali prisluhniti drugim. Ljudje morajo imeti občutek, da jih jemljete resno in tudi, če ne morete storiti prav nič, da bi spremenili položaj, bodo raje sodelovali z vami, če bodo imeli vsaj občutek, da se zanimate za njihovo mnenje.

Vaja, kako ravnati v nepredvidljivi situaciji, kjer so nam čustva pogosto v napoto in nam preprečujejo, da bi se jasno izrazili, kot predlaga Grant (2004):

- za trenutek premolknite – ne glede na to, kaj se dogaja – nekajkrat globoko vdihnite in si medtem predstavljajte, da je okoli vas nastala zaščitna ograja, ta vizualizacija preusmeri vašo pozornost in vam onemogoči, da bi se še naprej doživljali kot žrtev;
- če želite nadzorovati pogovor, si predstavljajte silo, ki izhaja iz vas, na primer raketo, letalo ali vlak, tako ne boste več tisti, ki sprejema, temveč boste začeli sami določati dogajanje;
- zdaj ste pripravljeni, da izrazite svoje poglede. Pojasnite jih, če je treba, in uspešno razjasnite nesporazum.

Kadar nekdo naredi nekaj tako, kot ni bilo dogovorjeno, ga na to lahko opozorimo oz. povemo, da bi želeli, da je naslednjič narejeno drugače (ga na lep način usmerimo na pravo pot). Če se sogovornik zaveda, da je naredil napako, če pozna posledice, nam ni potrebno s prstom kazati nanj in ga oštevati. Če pa se ne zaveda posledic, ga je potrebno opomniti nanje, ker obstaja velika verjetnost, da bo napako ponovil.

Še dragocen nasvet. Kako pa vemo, da smo lekcijo z neko osebo uspešno opravili? Če po končanem viharnem obdobju (konflikti, spori, nerazumevanje itd.) spet lahko na to osebo gledamo tako, kot smo na začetku (s spoštovanjem, zaupanjem, pričakovanjem itd.). Če pa smo npr. na nekoga jezni, pomeni, da lekcije nismo zaključili in da bo prej ko slej prišla podobna situacija (z istim človekom ali drugim), ko bomo imeli »popravni izpit«. In še nekaj – če imamo še vedno nepravilne račune z ljudmi iz svoje preteklosti, del svoje energije ves čas namenjamo za to »vzdrževanje napetosti«, namesto da bi energijo raje namenili za reševanje sedanjih ciljev. Potem pa se čudimo, zakaj moramo piti kavo ali zeliščne čaje, jemati vitamine in podobno, da nas napolnijo z energijo. (Grubiša 2001, 164)

4 RAZISKOVALNI DEL

4.1 NAMEN RAZISKAVE

V teoretičnem delu diplomske naloge smo izvedeli, kako naj bi potekala pravilna komunikacija v podjetjih, kako razni načini komuniciranja vplivajo na zaposlene in na samo uspešnost podjetja, na kakšen način se rešujejo nastale konfliktne situacije in kaj povzročajo nerešeni konflikti.

V raziskovalnem delu pa prehajamo na konkretnejši opis komunikacije v podjetju, ogledali si bomo sam potek komunikacije v podjetju Lea, d. o. o., in točke, na katerih nastajajo problemi oz. konflikti. Iz zbranih rezultatov ankete bomo analizirali, kaj vse vpliva na komunikacijo v podjetju in kaj o njej menijo zaposleni.

Glavni namen ankete je potrditev hipotez:

- da v podjetju manjka ustrezne komunikacije,
- da v podjetju ni zadostne informiranosti,
- da lahko le pravilna komunikacija privede do konstruktivnega reševanja konfliktov,
- da nereševanje konfliktov vpliva na vzdušje v podjetju in na poslovanje podjetja,
- da imajo konflikti tudi pozitivne lastnosti in lahko pripomorejo k izboljšavi odnosov.

4.2 PREDSTAVITEV OBSTOJEČEGA STANJA

V vsaki organizaciji se morajo zaposleni na nek način sporazumevati. Komunikacija je torej sestavni del organizacije. S komuniciranjem se vsi procesi, ki potekajo v podjetju, združujejo v celoto, zato je sam potek komuniciranja izredno pomemben za uspešno poslovanje podjetja.

Med zaposlenimi v podjetju se da iz pogovorov razbrati, da so vzroki večine konfliktov naslednji:

- pomanjkljivo komuniciranje o tem, kaj je treba storiti;
- šefi, ki ne poslušajo;
- sodelavci, ki se ne znajo lotiti dela;
- za napake se vedno najprej išče krivec, namesto da bi poskušali napako odpraviti;
- nihče noče prevzeti odgovornosti;
- krivična kritika in obtožbe;
- dajanje prednosti posameznikom;
- uveljavljanje idej, za katere v praksi ni dokazano, da bodo delovale;
- neumna pravila in podobne sitnosti;
- sodelavci, ki niso pripravljeni sodelovati;
- ljudje, ki so prepričani, da je določeno delo pod njihovo častjo, oz. izgovor »to ni moje delo«;
- uslužbenci, ki odidejo domov, ne glede na to, koliko bi bilo še potrebno postoriti;
- miselnost, da je to, kar delam jaz, pomembnejše od tvojega dela;

- ukvarjanje z nepomembnimi malenkostmi.

Za podjetje, v katerem sem zaposlena, lahko rečem, da je dokaj uspešno. Pojavlja pa se problem v notranji komunikaciji. Tega se zaveda tudi vodstvo podjetja, ki nam je organiziralo delovni seminar Komunikacija – reševanje konfliktov. V uvodnem delu seminarja smo (vsak zase) poskušali najti odgovor na vprašanje: "Zakaj mi grede drugi na živce?" Velikokrat se dogaja, da smo do neke osebe sovražno razpoloženi, še preden imamo razlog za to. Vzrok je v nas samih. V sebi nosimo nek namišljen prepir (scenarij), in ko se ta oseba prikaže, smo pripravljeni na spopad.

Vprašajmo se, ali sploh slišimo drug drugega.

Ovire za učinkovito poslušanje:

- vnaprej "vemo", kaj bomo slišali;
- vnaprej iščemo potrditev svojega stališča, ne pa novo informacijo;
- poslušalec se ne koncentrira na partnerja;
- poslušalec si izbere nepomembno podrobnost in se prepira o njej;
- poslušalec sliši to, kar želi slišati;
- poslušalec je preveč obremenjen z zadovoljitvijo svojih potreb;
- poslušalec ima vnaprej negativen odnos do sogovornika ali do sporočila.

Dvanajst pravil učinkovitega poslušanja:

- poslušaj osnovne ideje, ne le dejstev – vprašaj se, kaj pomenijo;
- ocenjuj vsebino, ne pa načina podajanja, oz. kaj povedo, ne pa kako povedo;
- poslušaj optimistično – ne izgubi takoj interesa;
- ne sklepaj prehitro;
- bodi fleksibilen, prilagodi se govorniku;
- bodi koncentriran – ne začni sanjariti – vzdržuj očesni kontakt;
- ne ustvarjaj si vnaprejšnje predstave o govorniku – izgubil boš sled;
- poslušaj aktivno – bodi pozoren;
- imej čustva pod kontrolo, ko poslušáš;
- bodi odprt – vadi sprejemanje novih informacij;
- dihaj počasi in globoko,
- bodi fizično sproščen in se udobno namesti.

Vse te točke smo poskušali prikazati v praksi. Delali smo v skupinah po pet čim bolj karakterno in poklicno različnih sodelavcev. Pred seminarjem smo v podjetju izpolnjevali Kolbe test (merjenje posameznikove naravne moči in določanje, na kakšen način posameznik lahko najučinkoviteje prispeva k rezultatu), ki je zaposlene razdelil v 4 glavne skupne (barve – Priloga št. 4), glede na način reagiranja in odločanja. In prišli smo do zanimivih ugotovitev: vedno so se konflikti pojavili med ljudmi različnih barv. Karakterno podobni ljudje torej iščejo rešitve na podoben način in zato pri njih spori in nesporazumi niso tako pogosti kot med ljudmi z različnim značajem. Vendar to ni opravičilo za konflikte. Če se naučimo nekaj pravil o komuniciranju, se konflikti ne bi smeli več pojavljati, vsaj ne v obliki, ki pomeni stres za udeležence.

Na koncu pa je predavatelj umetnost komunikacije strnil v pet stopenj. Te stopnje imamo v vsaki pisarni na vidnem mestu, tako da bi nam v vsakem trenutku lahko priskočile na pomoč, čeprav lahko rečem, da so nekateri to razumeli kot provokacijo.

1. Vi razumete drugega.

Drugi govori vam. **Vi poslušate.**

Od časa do časa brez ocen in sodb ponovite, kar je pravkar povedal.

S tem se prepričate, ali ste prav razumeli.

Drugi potrdi, da ste razumeli pravilno ali razloži nejasnosti.

2. Ugotovite, v čem se strinjate.

Ugotovite, v čem se z njim strinjate in to tudi potrdite, četudi reče samo:

”Če pogledam na zadevo z vašega zornega kota, razumem, zakaj tako čutite.”

3. Drugi razume vas.

Razložite svoje poglede. **Drugi samo poslušaja.**

Drugi brez ocen in sodb ponovi, kar je razumel, da ste mu povedali.

Potrdite, da vas je pravilno razumel ali razložite nejasnosti.

Če vam pripoveduje svoje mnenje, se vrnite k točki 1 (vi poslušate).

→ Nato ga opozorite, da še niste končali s svojim pripovedovanjem.

4. Ugotovite, katera stališča se razlikujejo.

Ponovno naštejta točke, o katerih imata isto mnenje.

Poiščita točke, kjer se vajini mnenji razhajata. Vsak našteje točke, o katerih imata različno mnenje, in počaka na potrditev drugega.

5. Doseganje sporazuma.

Pri pogajanju izhajajta iz točk, o katerih imata isto mnenje.

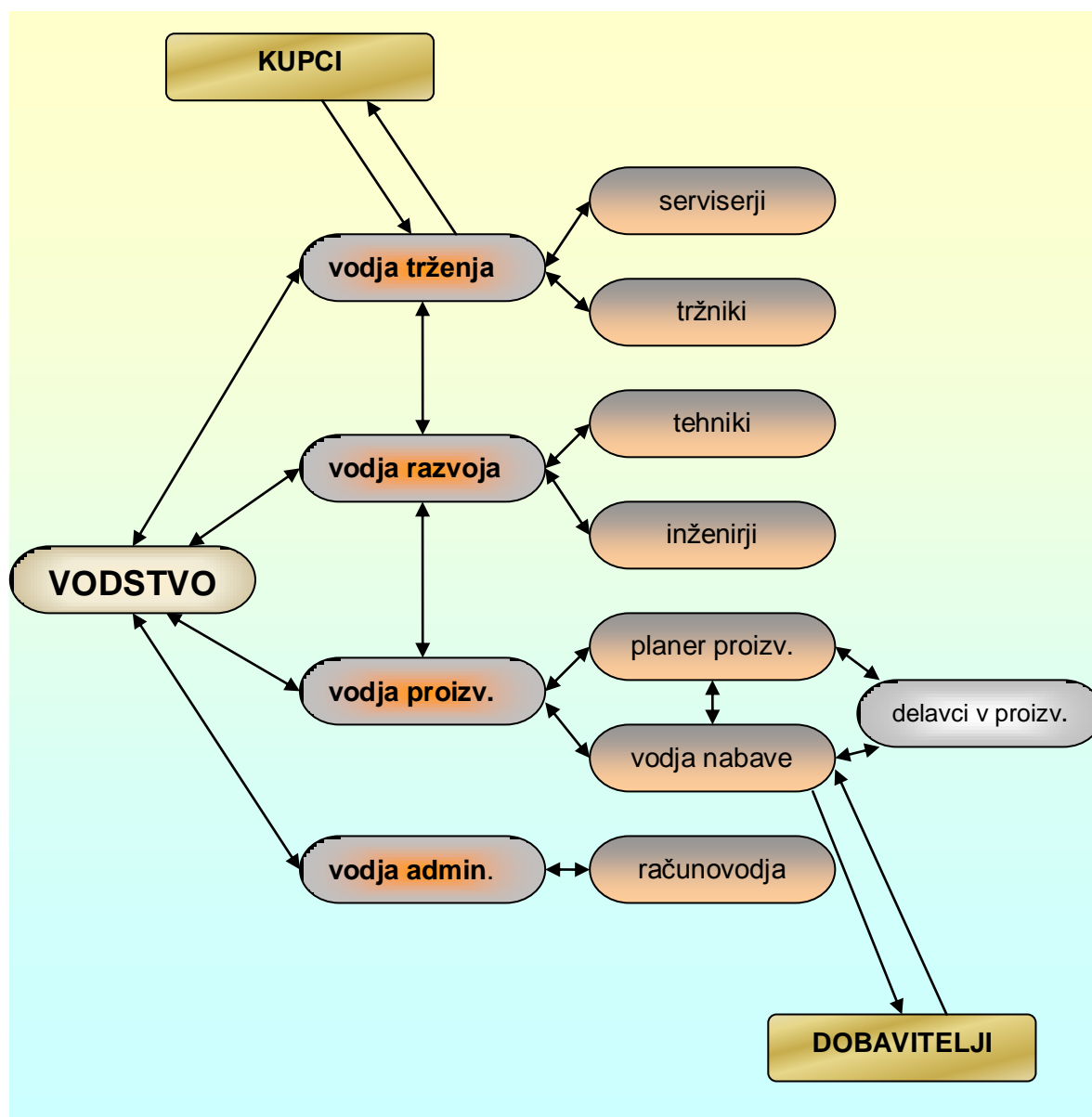
Zavzemajta se za sporazum, ki bo zadovoljil obe strani.

Pred sprejetjem odločitev pretresita vse možnosti.

Drug drugemu izkažita spoštovanje.

Slika 8: Pet stopenj uspešne komunikacije (Vir: strežnik podjetja Lea)

4.2.1 POTEK KOMUNIKACIJE V PODJETJU



Slika 9: Potek komunikacije v podjetju Lea

V podjetju Lea poteka komunikacija na več ravneh. V grobem bi jo delili na zunanjo in notranjo komunikacijo. Zunanja komunikacija je komuniciranje s kupci in dobavitelji in tu običajno ne prihaja do konfliktov, ker potekajo pogovori na drugačnem nivoju. Tu velja neko nepisano pravilo: "Stranka je kralj."

Situacija znotraj podjetja pa ni vedno rožnata, včasih prihaja do raznih trenj, nesoglasij ali celo konfliktov. Shema okvirno prikazuje potek komunikacije v podjetju. Komunikacija poteka preko različnih komunikacijskih kanalov:

- ustno (sestanke ali "iz oči v oči"),
- preko telefona,
- preko elektronske pošte,
- preko intraneta ali
- preko oglasne deske.

Komunikacija poteka dvosmerno, kaj je zelo pomembno za podjetje, saj se na tak način pride do hitrega pretoka in izmenjave informacij. Zaradi takšnega načina komuniciranja in same velikosti podjetja so se v podjetju razvili neformalni odnosi, ki temeljijo na timskem delu, povezovanju in skupnem reševanju problemov. Vodje posameznik oddelkov so odgovorni, da organizirajo, vodijo in nadzirajo delo v oddelku, hkrati pa zaposlene informirajo o vseh pomembnih zadevah. Da bi bilo informiranje v podjetju čim boljše, pogosto skličejo sestanke, ki so lahko redni ali izredni. Na sestankih obravnavajo problematiko raznih področij, pregledajo redna poročila posameznih oddelkov, se pogovarjajo o tekočih in prihodnjih projektih.

V podjetju občasno prihaja do nesoglasij, največkrat med prodajno službo in proizvodnjo. Prodaja je tržno usmerjena in stori vse, da pridobi kupca. Včasih pa so obljube zelo težko uresničljive. To še posebej velja za kratke dobavne roke izdelkov. Na sestankih prihaja do na videz težko rešljive situacije, ki bi jo najlaže opisali z (izmišljenim) dialogom, v katerem sta prisotni osebi A in B.

A: Dobili smo naročilo nove stranke za posel velike vrednosti, ki pa mora biti zaključen v dveh mesecih, torej sem moramo najprej lotiti tega posla in šele nato nadaljevati ostale.

B: Ampak proizvodnja ne more zagotoviti takega dobavnega roka, preden z nabavo ne preverimo dobavljivosti surovin in zaključimo že začetih projektov.

A: Mogoče imate prav, vendar je ta trenutek najpomembnejše, da v zelenem dobavnem roku dostavimo izdelke za novo stranko.

B: Kaže, da ne razumete dobro, takega roka vam ne morem zagotoviti. Najprej moramo zaključiti že začete projekte, za katere imamo prav tako zahtevane dobavne roke, šele nato se lahko lotimo novega posla, seveda, če bomo imeli na voljo vse surovine.

A: Ne, vi ste tisti, ki ne razume. To je posel velike vrednosti, če ga ne sprejmemo mi, bo stranka odšla h konkurenci, česar si ne smemo privoščiti.

B: Zakaj nočete razumeti, da vam ne morem obljubiti nečesa, za kar ne vem, ali smo sposobni narediti?

Tak dvogovor se lahko nadaljuje v nedogled in lahko prerase v resen konflikt. Namesto da bi sogovornika poskušala najti skupno, za oba sprejemljivo rešitev, vsak poudarja le svoje interese.

Za boljše komuniciranje in boljše medsebojne odnose je v podjetju uveden sistem letnih razgovorov. Letni razgovor poteka v obliki polstandardiziranega intervjuja v ozračju zaupanja in sproščenosti. Usmerjen naj bi bil v doseg dogovora med vodstvom podjetja in sodelavcem, o njegovem nadaljnjem osebnotnem in poklicnem razvoju in tudi o poučevanju, svetovanju in pomoči pri reševanju službenih in osebnih težav.

Uspeh takih razgovorov je zelo odvisen od priprave neposrednih vodij. Ti morajo poznati nekatera bistvena psihološka izhodišča uspešnega intervjuja in znati sodelavca primerno motivirati za odprto, sproščeno sodelovanje v razgovoru.

Cilji, ki se jim mora vodja pri letnem razgovoru podrediti, je razkrivanje t. i. »psihološke pogodbe«, predvsem pa:

- odkriti pogled sodelavca na svoj delovni položaj;
- ugotoviti njegovo vrednotenje doseganja poklicne poti;
- preveriti, kako sodelavec ocenjuje svoje zmožnosti;
- izvedeti, kako sodelavec doživlja smisel svojega dela in v čem vidi vrednote življenja in dela;
- oceniti njegove poklicne ambicije;
- oceniti skladnost ali razhajanje med ambicijami in dejanskimi možnostmi;
- presoditi ukrepe za doseg skladnosti med njimi;
- ugotoviti raven motivacije sodelavca za napore, ki jih zahteva vključitev v načrtovano fazo razvoja kariere;
- ugotoviti morebitne osebne težave in poskusiti svetovati;
- če je potrebno, na kratko podučiti o zahtevah delovnega mesta, tehnologiji ...

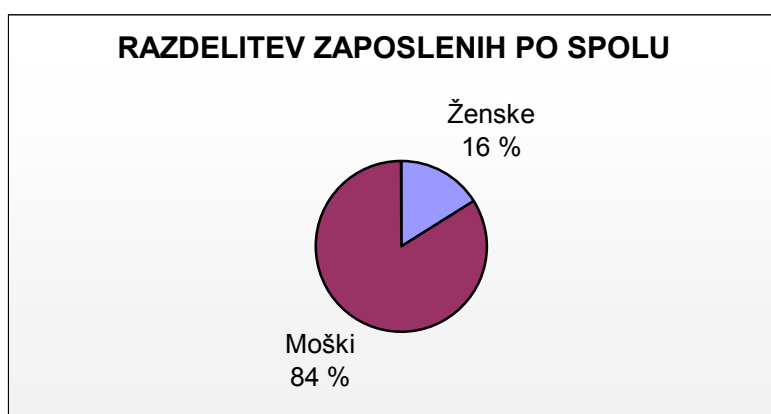
Sklepni del letnega razgovora je sporazum ali dogovor med sodelavcem in neposrednim vodjem o nadaljnji poklicni poti, pogojih in obojestranskih obveznostih sodelavca in podjetja pri tem ter predlog pristojnemu delavcu in kadrovski službi o napredovanju, izobraževanju, zamenjavi delovnega mesta, izpopolnjevanju ali drugi obliki razvoja poklicne poti oz. fazi načrtovanja kariere. Zaradi poenostavitve vodenja letnega razgovora je izdelan obrazec protokola za vodenje takega razgovora z nekaterimi ključnimi točkami (Priloga 3).

4.3 REZULTATI RAZISKAVE

Anketni vprašalniki so bili razdeljeni med 36 redno zaposlenih in tri študente, ki že dlje časa delajo v podjetju. Poleg anketnih vprašalnikov za vse zaposlene je bilo razdeljenih še 6 anketnih vprašalnikov za vodje oddelkov. Anketa je bila izvedena med 22. in 30. oktobrom 2007. Vrnjeni so bili vsi vprašalniki za vodje oddelkov in 37 anketnih vprašalnikov, kar predstavlja 94,87 % in je dovolj za prikaz realnega stanja v podjetju. Na začetku ankete je nekaj splošnih vprašanj: o spolu, starosti in izobrazbi. Vprašalnik nato vsebuje 19 vprašanj o oblikah komuniciranja, stopnji informiranosti, odnosih v podjetju, konfliktih in reševanju le-teh. Na osnovi rezultatov bomo poskušali potrditi ali ovreči postavljene hipoteze. Rezultati so v diplomskem delu prikazani opisno, v odstotkih in s pomočjo grafov.

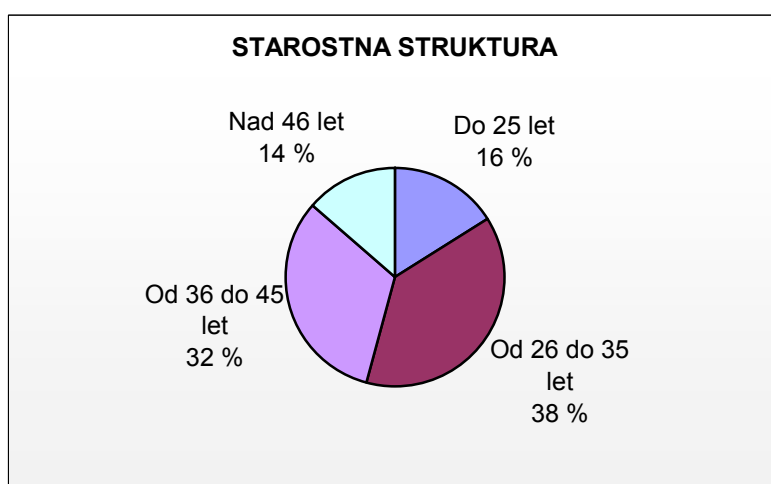
4.3.1 ANALIZA ANKETNEGA VPRAŠALNIKA

V anketi je sodelovalo 6 žensk in 31 moških. Zaradi nizkega odstotka žensk v podjetju (le 16 %) in ker jih je večina zaposlenih na enem oddelku, v nadaljevanju rezultatov ankete ne bomo primerjali po spolu. Rezultati namreč ne bi kazali dejanskih razlik med spoloma v komuniciranju in pri konfliktih.



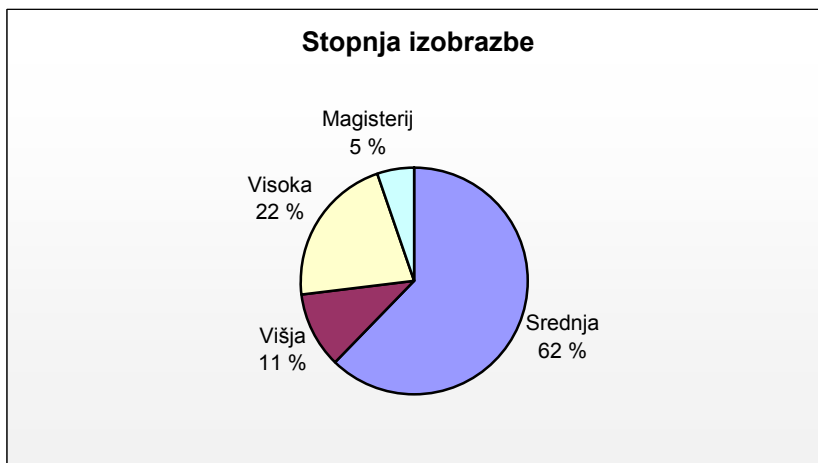
Graf 2: Delitev zaposlenih po spolu

Anketo je izpolnjevalo 6 oseb oz. 16 % starih do 25 let, 14 oseb oz. 38 % starih od 26 do 35 let, 13 oseb oz. 32 % v starostni skupini od 36 do 45 let in 5 oseb starejših od 45 let, kar predstavlja 14 %. Iz te analize je razvidno, da je kar 70 % zaposlenih v starostni skupini od 26 do 45 let in lahko trdimo, da je podjetje Lea, glede na starostno strukturo, dokaj mlado podjetje.



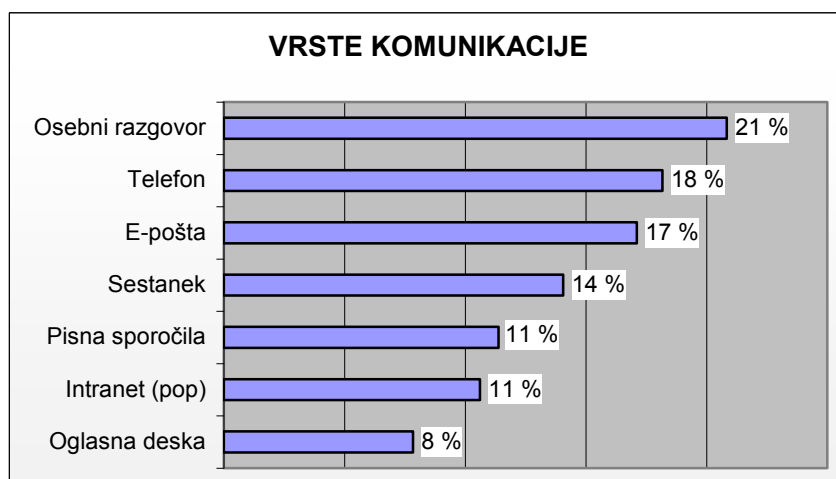
Graf 3: Starostna struktura

V podjetju ni nikogar, ki bi imel le osnovno šolo, tako je najnižja stopnja izobrazbe srednja šola, ki jo je končalo 23 oseb, kar predstavlja večino, 62 %. Višjo izobrazbo imajo 4 osebe, kar je 11 %, visoko 8 oseb ali 22 %, magisterij imata 2 osebi, kar predstavlja 5 %. V podjetju ni nikogar, ki bi imel doktorat.



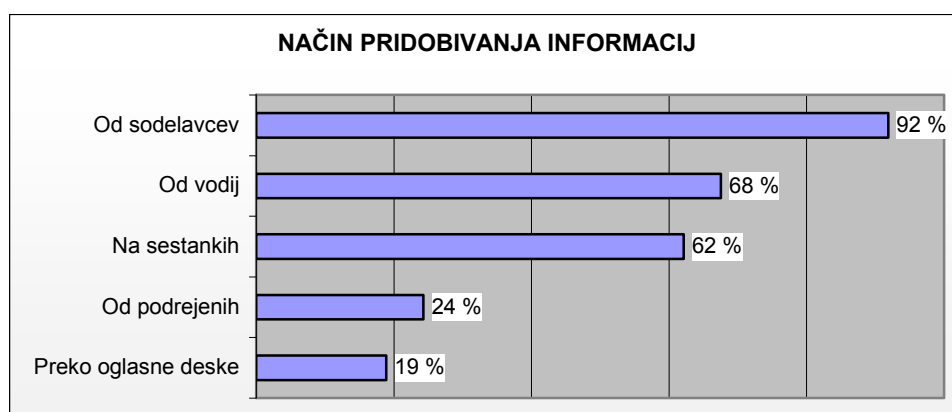
Graf 4: Stopnja izobrazbe

Na začetku ankete smo zaposlene povprašali, kakšno vrsto komunikacije največ uporabljajo na delovnem mestu. Kot kaže Graf 4, ugotavljamo, da je najpogostejše uporabljeno komunikacijsko sredstvo osebni razgovor z 21 %, kar govori v prid dvosmerni komunikaciji, kjer se morebitna nesoglasja lahko rešujejo takoj. Zelo veliko se v podjetju uporabljata tudi telefon, 18 %, in elektronska pošta, 17 %, kar je glede na razvoj tehnike tudi pričakovano. Zaposleni si kar nekaj mnenj izmenjajo na sestankih, 14 %, naslednji obliki komunikacije sta pisna sporočila in intranet, vsak z 11 %, najmanj uporabljena vrsta komunikacije pa je oglasna deska z 8 %.



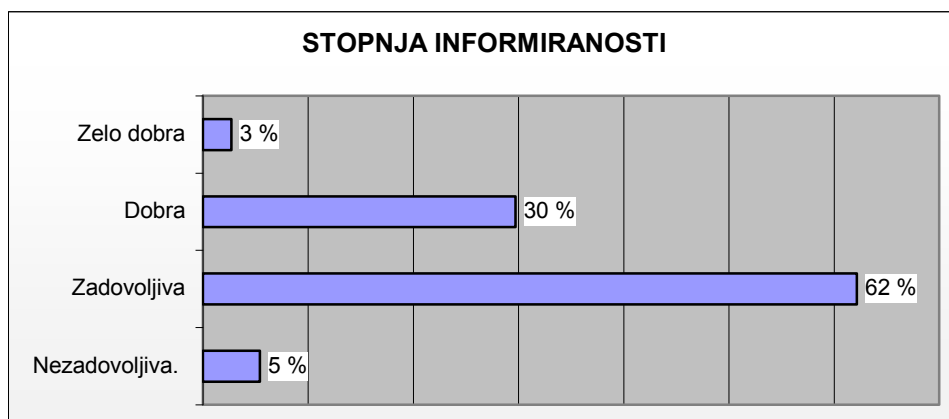
Graf 5: Najpogosteje uporabljena vrsta komunikacije

Nadalje nas je zanimalo, na kakšen način zaposleni pridobijo največ informacij. Anketiranci so lahko izbrali več odgovorov. Iz spodnjega grafa vidimo, da se največ informacij pridobi od sodelavcev, kar je logično, če vemo, da je najpogostejša oblika komuniciranja osebni pogovor, veliko informacij se pridobi tudi od vodij in na sestankih, nekaj manj pa od podrejenih ali z oglasne deske. Anketiranci so imeli možnost napisati še kakšen vir informacij in tu je bila pogosto omenjena oblika tudi elektronska pošta in nekateri interni dokumenti.



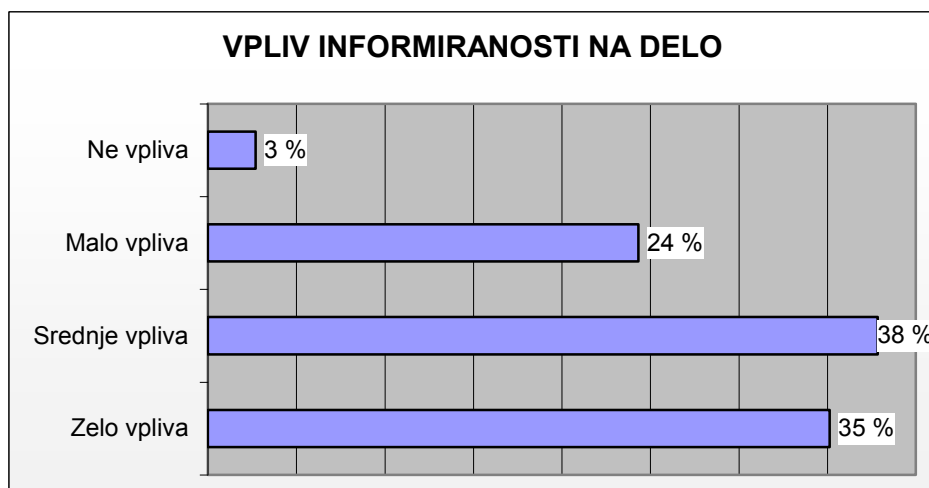
Graf 6: Načini pridobivanja informacij

Pri vprašanju, kolikšna je stopnja informiranosti v podjetju, so imeli anketiranci na voljo štiri odgovore. Za prvi odgovor, da je stopnja informiranosti zelo dobra, so se odločili le 3 %, nekoliko več se jih je odločilo za odgovor, da je informiranost dobra, in sicer 30 %, največ, kar 62 %, jih meni, da je informiranost v podjetju zadovoljiva, 5 % pa, da je nezadovoljiva. Pri četrtem možnem odgovoru, da je stopnja informiranosti nezadovoljiva, smo prosili anketirance, naj opredelijo svoje mnenje. Odgovor se je glasil, da se zaradi nezadostne informiranosti v podjetju večkrat najprej pojavijo govorice, ki zaposlene spravljajo v slabo voljo in se velikokrat izkažejo za neresnične.



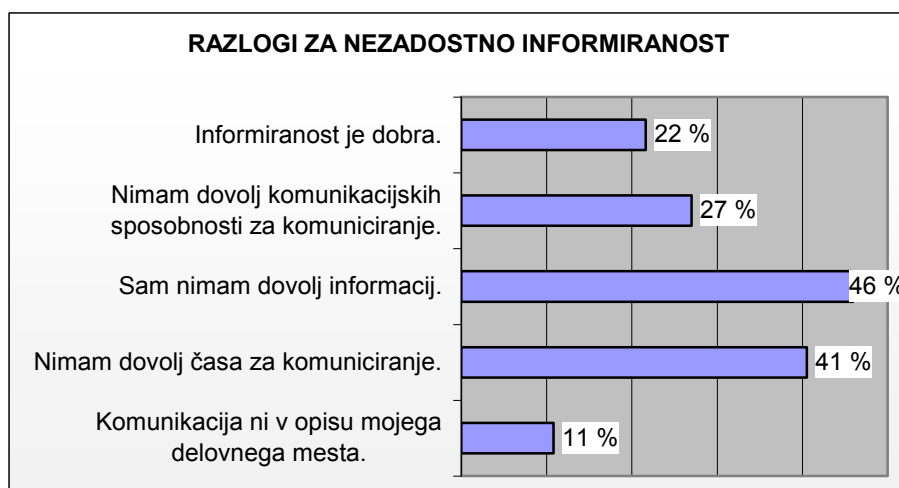
Graf 7: Stopnja informiranosti v podjetju

Po mnenju zaposlenih ima stopnja informiranosti kar precejšen vpliv na delo. Da ne vpliva na njihovo delo, meni le 3 % zaposlenih, da vpliva malo, je ocenilo 24 %, za odgovor, da vpliva srednje, se je odločilo največ vprašanih, kar 38 %, podoben odstotek, 35 % pa jih je odgovorilo, da informiranost zelo vpliva na njihovo delo.



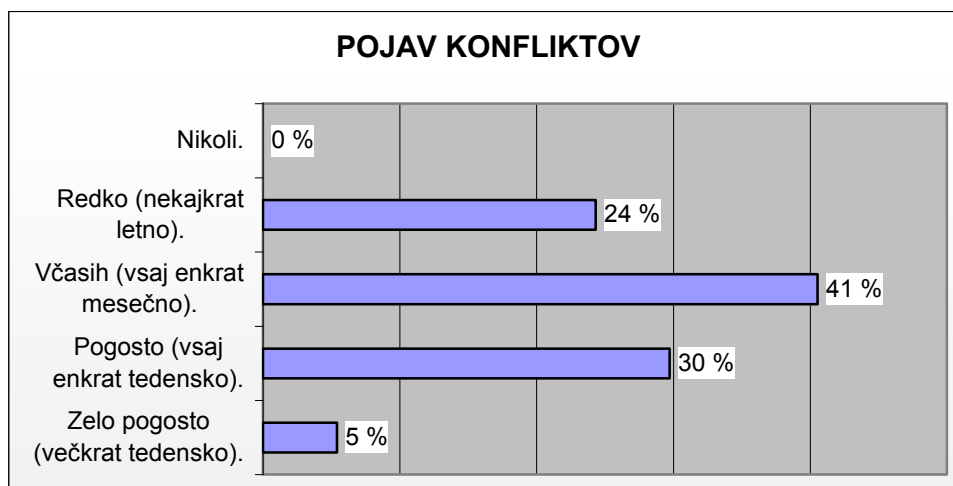
Graf 8: Vpliv stopnje informiranosti na delo

V nadaljevanju nas je zanimalo, kakšni so razlogi za nezadostno informiranost v podjetju. Anketiranci so se lahko odločili za več odgovorov. Najpogostejši med njimi je bil, da sami nimajo dovolj informacij (46 %), veliko jih tudi meni, da za komunikacijo nimajo dovolj časa (41 %), 27 % jih meni, da za komunikacijo nimajo dovolj komunikacijskih sposobnosti, za odgovor, da je informiranost dobra, se je odločilo 22 % vprašanih in 11 % jih je odgovorilo, da komunikacija ni v opisu njihovega delovnega mesta.



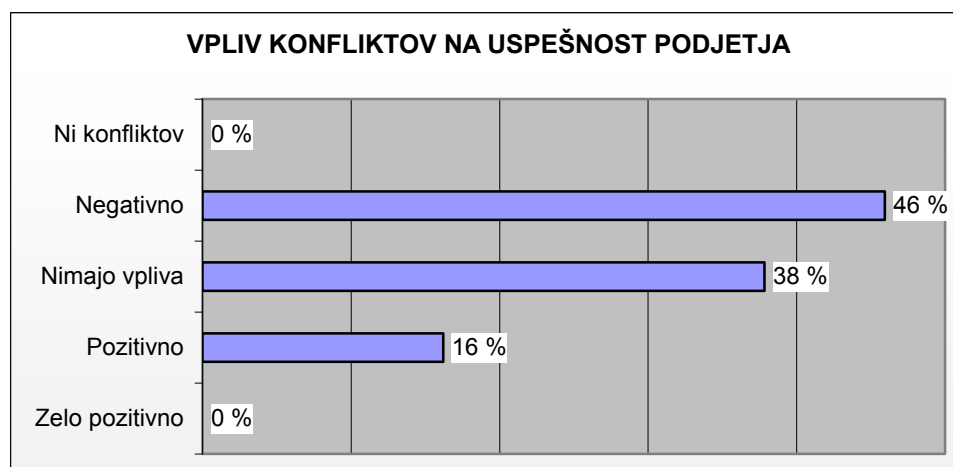
Graf 9: Razlogi za nezadostno informiranost v podjetju

V šestem vprašanju smo anketirance spraševali, če se v podjetju pojavljajo konflikti in kako pogosto. Rezultati, ki so razvidni iz spodnjega grafa, niso preveč razveseljivi, saj nihče od zaposlenih ni mnenja, da se konflikti ne pojavljajo. Da se pojavljajo nekajkrat letno, se je odločilo 24 % vprašanih, kar 41 % jih meni, da so konflikti prisotni vsaj enkrat mesečno. 30 % anketirancev je ocenilo, da konfliktne situacije nastajajo vsaj enkrat tedensko, 5 % pa jih je mnenja, da celo večkrat tedensko.



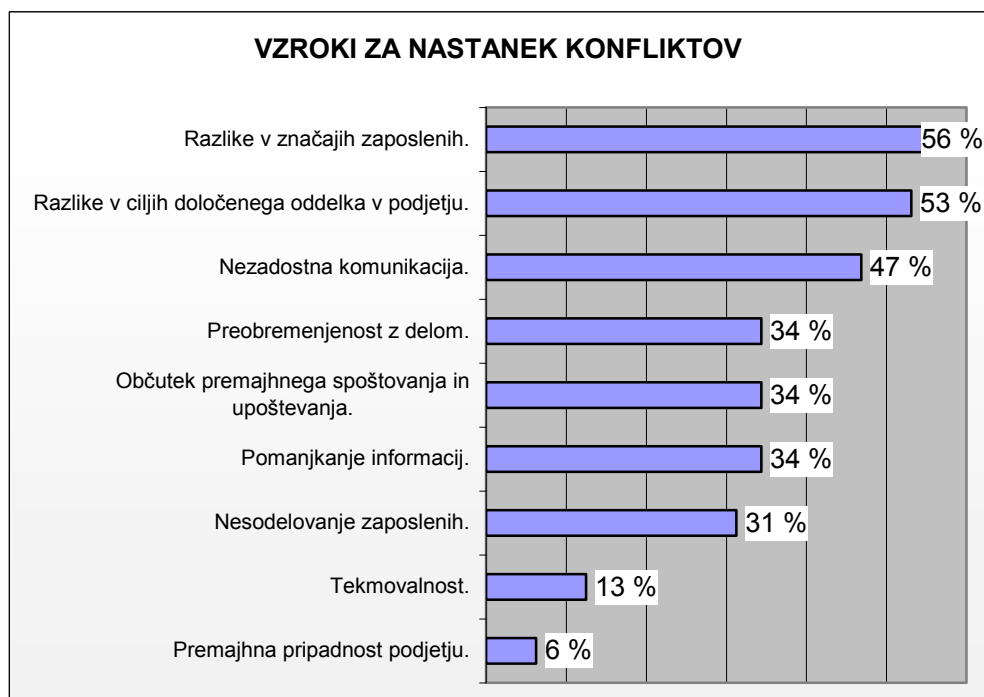
Graf 10: Pogostnost konfliktov v podjetju

V sedmem vprašanju nas je zanimalo, kakšno mnenje imajo zaposleni o vplivu konfliktov na samo uspešnost podjetja. Kot smo ugotovili že pri prejšnjem vprašanju, je enotno mnenje vseh anketirancev, da konflikti v podjetju so, torej se za prvi odgovor ni odločil nihče. Za odgovor, da je vpliv konfliktov negativen, se je odločilo kar 46 % vprašanih, visok odstotek (38 %), pa je dobil tudi odgovor, da konflikti na samo uspešnost podjetja pravzaprav sploh nimajo vpliva, da je vpliv pozitiven, pa meni 16 % vprašanih. Iz tega rezultata vidimo, da je v bistvu večina zaposlenih (54 %) mnenja, da konflikti za uspešnost podjetja ne predstavljajo ovire.



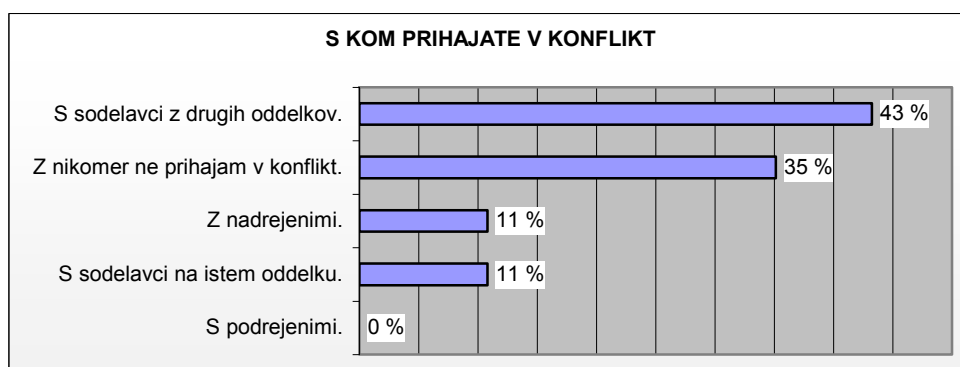
Graf 11: Vpliv konfliktov na uspešnost podjetja

V osmem vprašanju smo zaposlene spraševali, kakšni so po njihovem mnenju vzroki za nastanek konfliktov. Anketiranci so lahko izbrali več odgovorov. Največkrat je bil izbran odgovor, da konflikti nastajajo zaradi razlik v značaju, sledil je odgovor, da imajo posamezni oddelki v podjetju različne cilje. Naslednji je odgovor, da do konfliktov prihaja zaradi nezadostne komunikacije, trije odgovori: pomanjkanje informacij, občutek premajhnega spoštovanja in upoštevanja ter preobremenjenost z delom so dobili enako število glasov, še nekaj manj jih meni, da je eden od vzrokov tudi nesodelovanje zaposlenih, tekmovalnost je na osmem mestu. Premajhna pripadnost podjetju je dobila najmanj glasov.



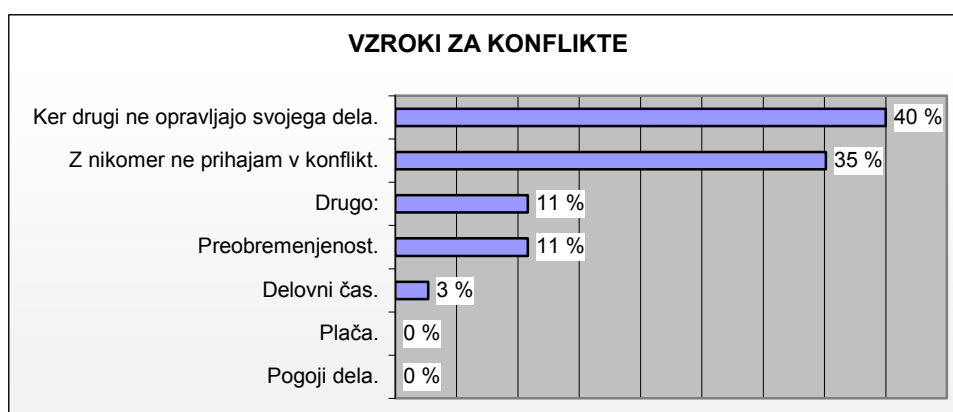
Graf 12: Vzroki za nastanek konfliktov

V podjetju nastaja največ konfliktov med sodelavci iz različnih oddelkov (43 %), 35 % zaposlenih meni, da z nikomer ne prihaja v konflikt, 11 % jih največkrat prihaja v konflikt z nadrejenimi, enak odstotek je tudi pri konfliktih s sodelavci v istem oddelku.



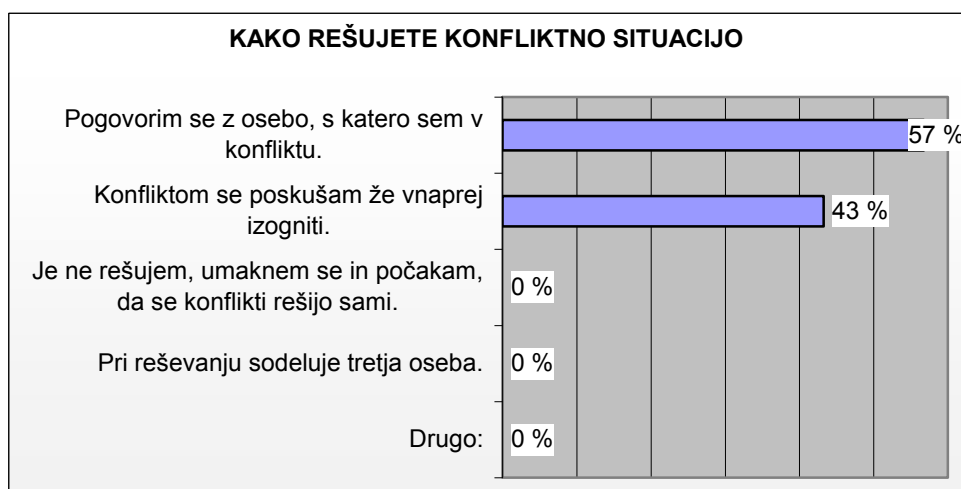
Graf 13: S kom največkrat prihajate v konflikt?

Pri desetem vprašanju smo zaposlene v podjetju vprašali, kaj so najpogostejši vzroki za nastale konflikte. 40 % jih meni, da je razlog v tem, da drugi ne opravljajo svojega dela. Enak odstotek kot pri prejšnjem vprašanju, 35 %, jih trdi, da z nikomer ne prihaja v konflikt. Za preobremenjenost se je odločilo 11 % vprašanih, 3 % niso zadovoljni z delovnim časom, zanimivo pa je, da do konfliktov ne prihaja zaradi nezadovoljstva s plačo ali s pogoji dela, torej lahko trdimo, da so pogoji dela v podjetju dobri. Anketiranci so imeli še možnost, da napišejo svoj vzrok za nastanek konfliktov, za to možnost se je odločilo 11 % vprašanih. Napisali so predvsem dva odgovora: da do konfliktov prihaja zaradi razlik v ciljnih določenega oddelka in zaradi navzkrižja interesov.



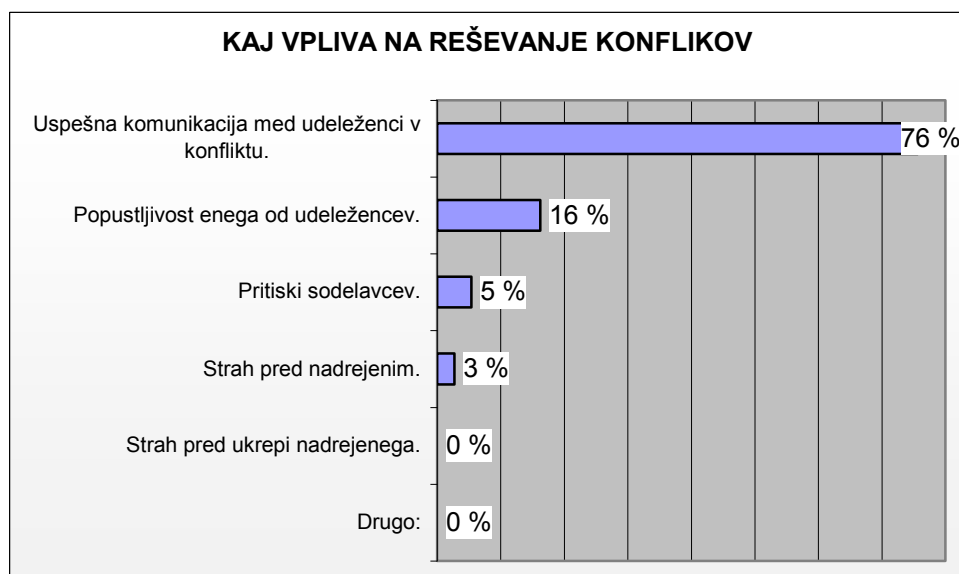
Graf 14: Službeni vzroki za nastanek konfliktov

Anketirance smo vprašali tudi, kako rešujejo nastale konflikte in 57 % vprašanih jih rešuje tako, da se z osebo, s katero je v konfliktu, pogovori, 43 % se že vnaprej skuša konfliktom izogniti in kot smo videli pri prejšnjih dveh vprašanjih, nekaterim to tudi uspe. Nihče ne čaka, da bi se konflikti rešili kar sami, ravno tako pri reševanju nihče ne prosi tretje osebe za posredovanje v sporu.



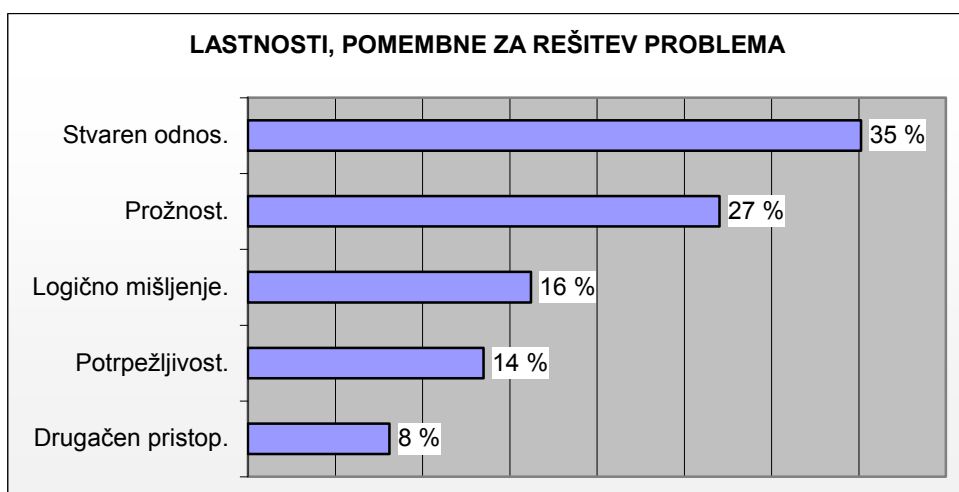
Graf 15: Načini reševanja konfliktov

Najpomembnejša za reševanje konfliktov je, po mnenju anketirancev, uspešna komunikacija med udeleženci v konfliktu (76 %), da je pomembna popustljivost enega od udeležencev, meni 16 % zaposlenih, da je to pritisk sodelavcev, 5 % in strah pred nadrejenimi vpliva na 3 % vprašanih.



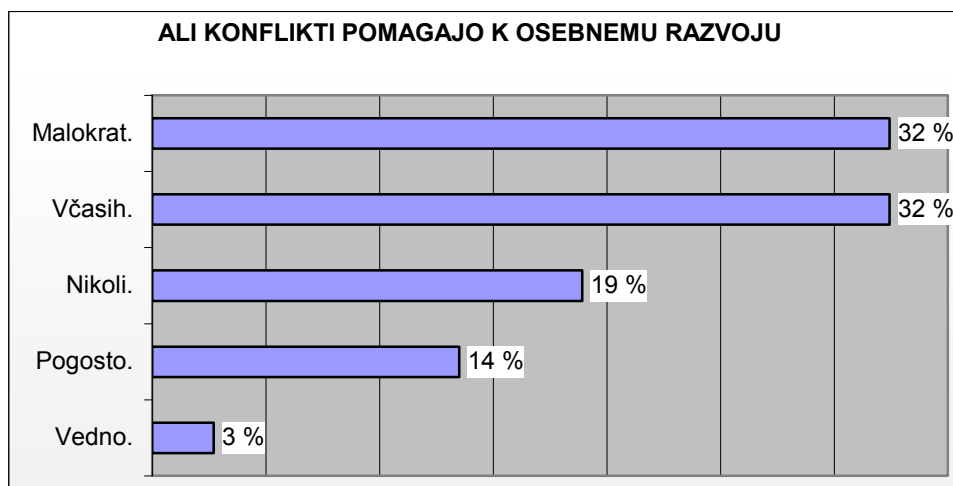
Graf 16: Kaj vpliva na reševanje konfliktov?

V trinajstem vprašanju smo spraševali, katera je najpomembnejša lastnost za reševanje problemov. 35 % jih meni, da je za rešitev potreben stvaren odnos do problema, 27 %, da je to prožnost, da ne vztrajaš pri svojem za vsako ceno, 16 % je mnenja, da je v veliko pomoč logično mišljenje, za 14 % je najpomembnejša potrpežljivost, 8 % pa jih prisega na drugačen pristop.



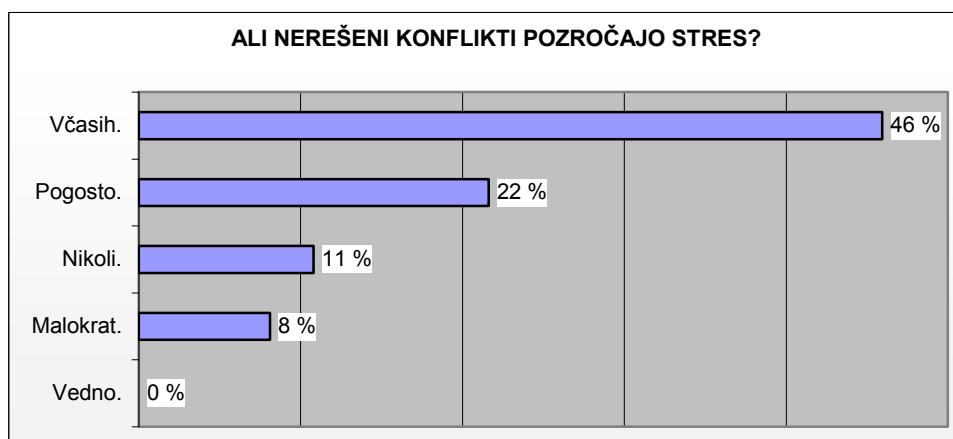
Graf 17: Najpomembnejša lastnost za rešitev problema

Naslednje vprašanje je bilo, ali konflikti lahko pomagajo pri osebnem razvoju in pri boljših odnosih z drugimi. Za odgovor malokrat in včasih se je odločil enak odstotek vprašanih, 32 %. 19 % jih meni, da konflikti nimajo vpliva na osebni razvoj, 14 %, da pripomorejo pogosto, in 3 %, da vedno vplivajo na osebni razvoj. Pri tem odgovoru vidimo, da je le majhen odstotek ljudi, ki ne gledajo na konflikte kot nekaj negativnega, ampak znajo iz njih izluščiti pozitivne lastnosti.



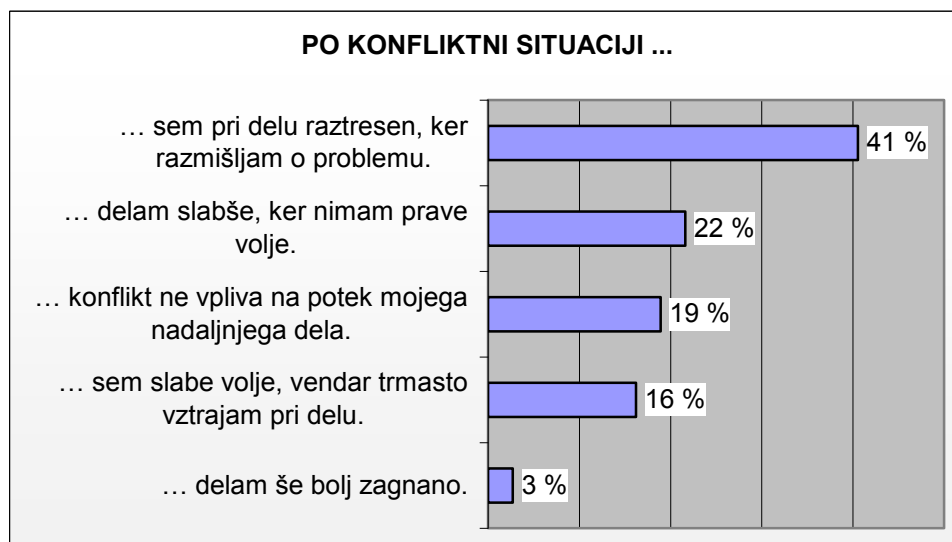
Graf 18: Ali konflikti pomagajo pri osebnem razvoju?

Pri vprašanju, ali vam nerešeni konflikti povzročajo stres, je 46 % vprašanih odgovorilo, da včasih, 22 %, da pogosto, 8 % pa, da malokrat. Le 11 % anketirancev konflikti ne povzročajo stresa. Iz teh odgovorov je razvidno, da kar visokemu odstotku zaposlenih konflikti povzročajo stres.



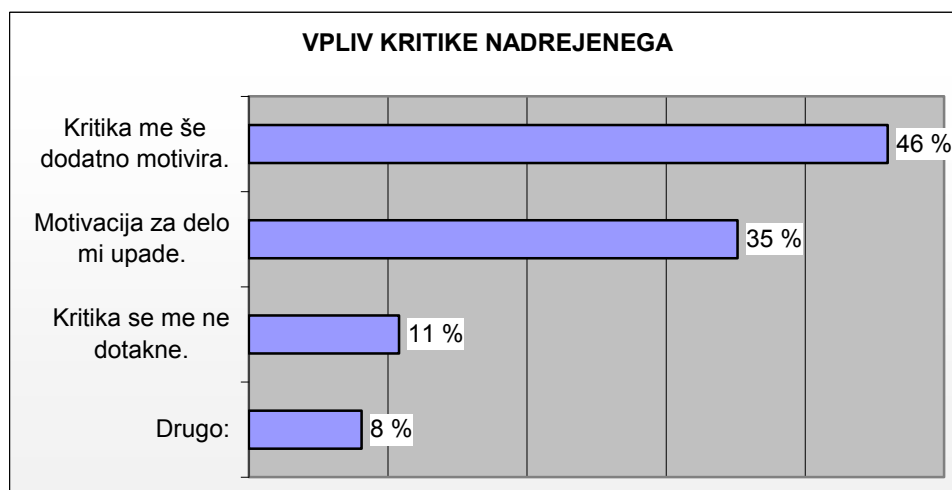
Graf 19: Ali nerešeni konflikti povzročajo stres?

Anketirance smo vprašali, kako konfliktna situacija vpliva na njihovo delo, in dobili naslednje odgovore:



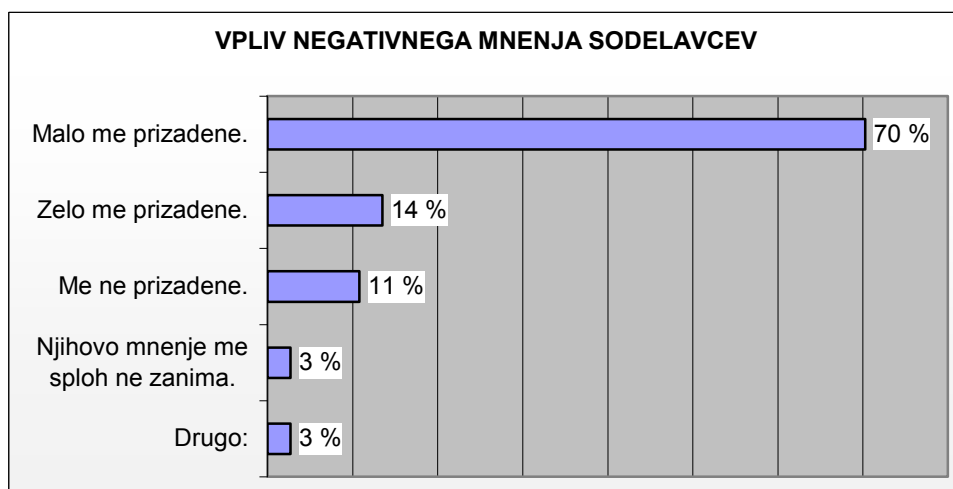
Graf 20: Vpliv konfliktov na delo

V nadaljevanju nas je zanimalo, kako na zaposlene vpliva kritika, ki so je deležni s strani nadrejenega. Skoraj polovica (46 %) jih meni, da kritika nanje vpliva kot dodatna motivacija, zanje lahko trdimo, da je kritika dosegla svoj namen. Pri 35 % pa je motivacija za delo upadla, 11 % anketirancev se kritika ne dotakne in delajo dalje brez spremembe. Pri tem odgovoru se je med zaposlenimi pojavilo še mnenje, da na motivacijo vpliva tudi, na kakšen način je kritika prikazana.



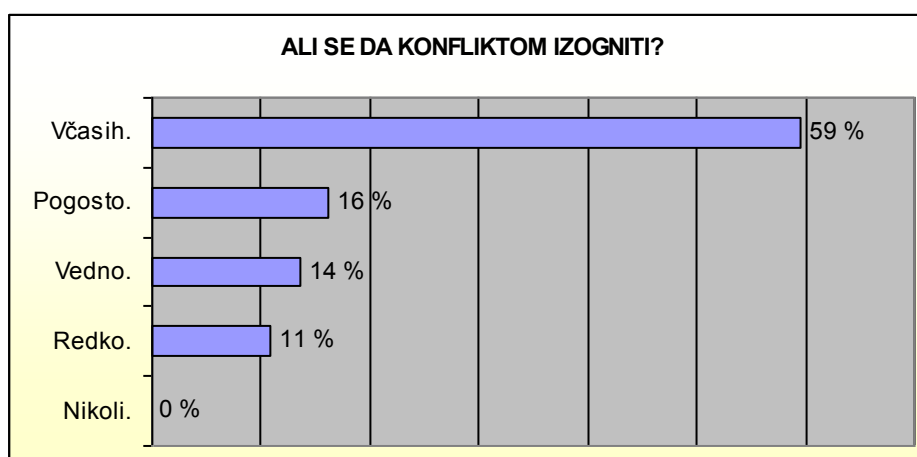
Graf 21: Vpliv kritike nadrejenega na zaposlene

V predzadnjem, 18. vprašanju, nas je zanimalo, kako na zaposlene vpliva negativno mnenje sodelavcev. Kar 84 % vprašanih tako mnenje prizadene in le 14 % jih ostane neprizadetih, stopnja prizadetosti pa je tudi odvisna od tega, kdo konkretno poda negativno mnenje.



Graf 22: Vpliv negativnega mnenja sodelavcev

Na koncu ankete smo vprašali zaposlene v podjetju Lea za njihovo mnenje, ali bi se dalo konfliktom izogniti. Večina meni, da se je konfliktom možno izogniti, vendar ne vedno (86 %), 14 % vprašanih meni, da se je konfliktom možno izogniti vedno, nihče pa ni mnenja, da so konflikti popolnoma neizogibni.



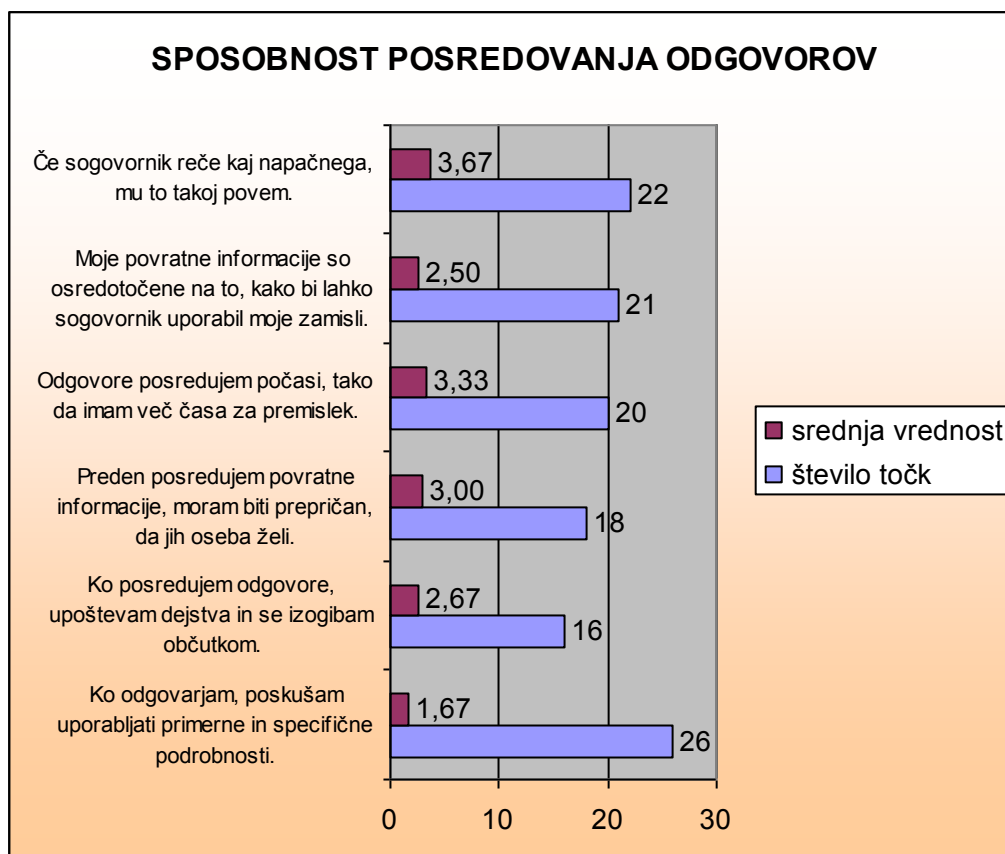
Graf 23: Kako pogosto se da izogniti konfliktom?

4.3.2 ANALIZA VPRAŠALNIKA ZA VODJE ODDELKOV

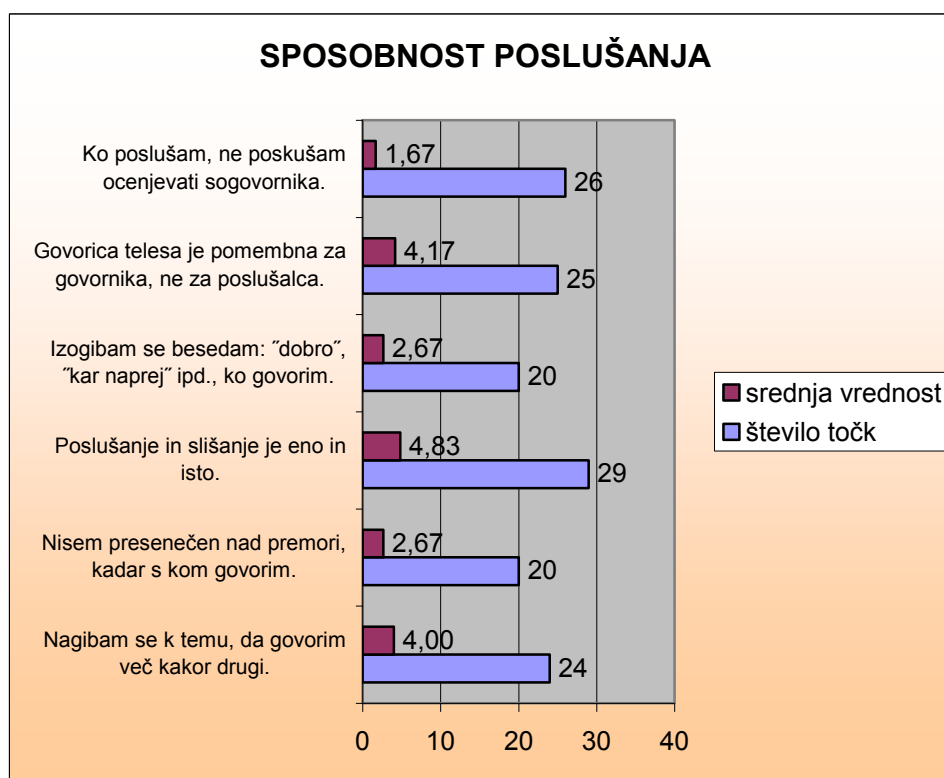
Namen anketnega vprašalnika za vodje je preveriti, kakšne so komunikacijske sposobnosti vodilnih delavcev v podjetju, koliko so sposobni pridobiti nove informacije, kakšna je njihova sposobnost posredovati te informacije naprej, koliko so sposobni poslušati in koliko so spretni v izražanju. Anketa za vodje oddelkov je vsebovala 18 trditev (Priloga 2). (Povzeto po Lipičnik, 1997, 148)

Sposobnosti smo ugotavljali v treh točkah, na podlagi katerih smo ugotavljali, kako močne so sposobnosti vodilnih delavcev v podjetju. Vsaka točka ugotavljanja vsebuje šest trditev. Pri vsaki trditvi so vodje lahko izbirali med petimi odgovori:

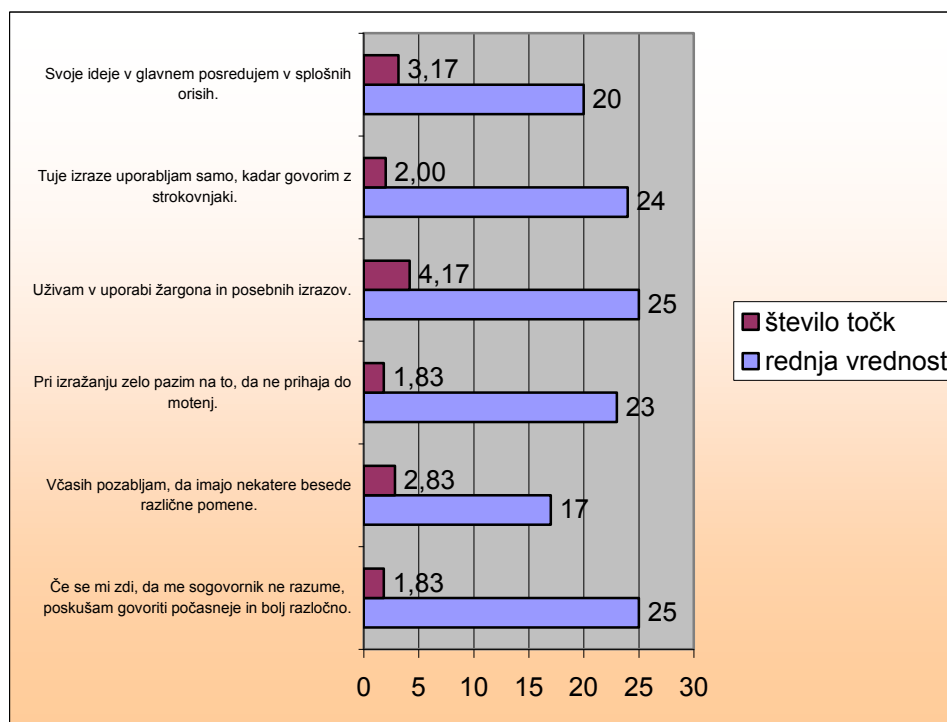
- zelo se strinjam,
- se strinjam,
- ne vem,
- se ne strinjam in
- sploh se ne strinjam.



Graf 24: Sposobnost posredovanja odgovorov

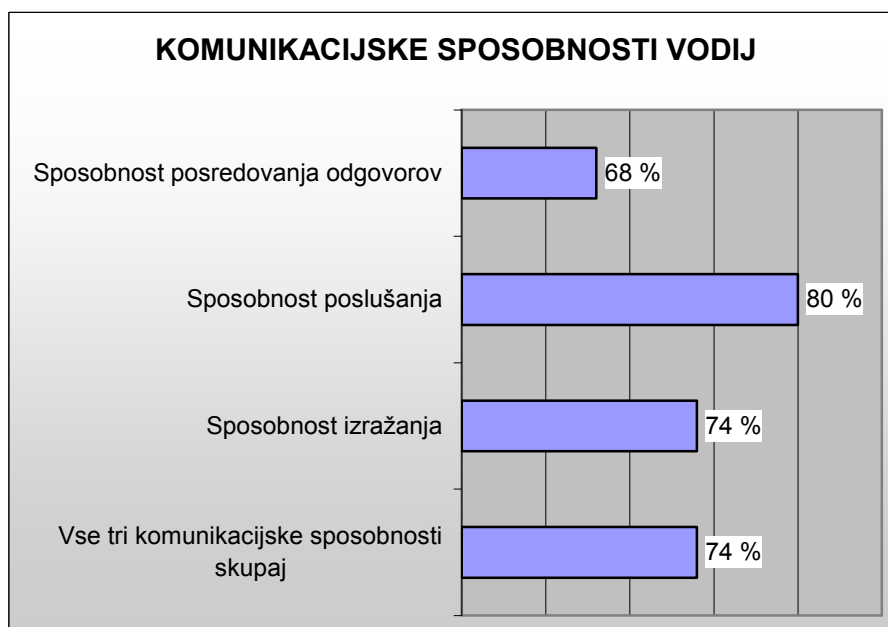


Graf 25: Sposobnost poslušanja



Graf 26: Sposobnost izražanja

Iz ankete je razvidno, da imamo v podjetju vodje z dokaj visokimi komunikacijskimi sposobnostmi. Pri vsaki sposobnosti je bilo možno doseči 30 točk oz. 100 %. Sposobnosti posredovanja odgovorov je na tej lestvici najnižje z 68 %, najvišje je sposobnost poslušanja z 80 %, sposobnost izražanja je dosegla 74 %, enak je tudi skupen odstotek komunikacijskih sposobnosti vodji v podjetju.



Graf 27: Komunikacijske sposobnosti vodij

4.4 UGOTOVITVE IN PREDLOGI ZA IZBOLJŠAVO

Nikoli ni noben sistem tako slab, da v njem ne bi našli prednosti in nikoli tako dober, da njem ne bi našli pomanjkljivosti. Tako so v našem podjetju pri komuniciranju, kot se je dalo ugotoviti iz ankete, prisotne prednosti in pomanjkljivosti.

Na začetku diplomskega dela smo si zastavili nekaj vprašanj, na katera bomo sedaj poskušali odgovoriti, in hipotez, za katere bomo poskušali ugotoviti, če držijo.

- Hipoteza 1: v podjetju manjka prave komunikacije – drži. Če bi zaposleni v podjetju komunicirali po načelu skupnega reševanja naših problemov in ne le reševanja mojih, ne bi tako pogosto prihajalo do konfliktov.
- Hipoteza 2: v podjetju ni zadostne informiranost – drži. Le 33 % zaposlenih meni, da je stopnja informiranosti dobra.
- Hipoteza 3: le pravilna komunikacija privede do konstruktivnega reševanja konfliktov – drži. Tako je tudi mnenje večine zaposlenih in tu se lahko spet vrnemo k prvi hipotezi.
- Hipoteza 4: nereševanje konfliktov vpliva na vzdušje v podjetju in na poslovanje podjetja – delno drži. Večino časa se pojavljajo konflikti na enakih področjih. Torej lahko sklepamo, da njihovo reševanje ni kdo ve kako

učinkovito, oz. se sploh ne rešujejo, le "potlačijo". To ima negativen vpliv na vzdušje in na medsebojne odnose v podjetju, na samo poslovanje in uspešnost podjetja pa ne, ker je večina konfliktov individualne narave.

- Hipoteza 5: konflikti imajo tudi pozitivne lastnosti in lahko pripomorejo k izboljšavi – drži. Zaradi nenehnih problemov na vedno istih področjih se je vodstvo odločilo, da uvede projektno vodenje. Projektno vodenje pa za podjetje pomeni zapisana pravila za področja, na katerih je prihajalo do problemov. Teh pravil se bo potrebno držati.

Ugotovitve, pridobljene iz ankete:

- V podjetju kljub vsej napredni tehnologiji v komunikaciji še vedno prevladuje osebni razgovor, zato je še bolj pomembno, na kakšen način komuniciramo, ker vsaka naša gesta nekaj pove.
- Največ informacij pridobimo od sodelavcev, zato je pomembno, kakšne so te informacije, ali so resnična dejstva ali le govorice.
- Zaskrbljujoč je podatek, da se več kot polovici zaposlenih zdi stopnja informiranosti le zadovoljiva. Iz tega lahko sklepamo, da bi si večina želela boljši pretok informacij. Visok odstotek zaposlenih ravno tako meni, da ima informiranost velik vpliv na njihovo delo. Torej, če ni dovolj informacij, se to odraža na njihovi produktivnosti.
- Mogoče bi tu še izpostavili mnenje nekaterih zaposlenih, da komunikacija ni v opisu njihovega delovnega mesta. V našem podjetju ni delovnega mesta, ki bi bilo popolnoma samostojno, zato bi morala biti dobra komunikacija v interesu vseh zaposlenih.
- Zaskrbljujoč je podatek, da prav vsi v podjetju menijo, da se konflikti v podjetju pojavljajo in da jih kar polovica misli, da ima to negativen vpliv na uspešnost podjetja. Le majhen odstotek zaposlenih vidi v konfliktih priložnost za izboljšavo, vsi ostali doživljajo konflikt kot stres.
- Ugotovili smo, da so najpogostejši vzrok za konflikte različni cilji, interesi, značajske razlike in nezadostna komunikacija. Zaradi tega najpogosteje prihaja do konfliktov med zaposlenimi na različnih oddelkih.
- Pri reševanju konfliktov se zaposlenim zdi najpomembnejša dobra komunikacija. Tako smo zopet pri ugotovitvi, da je zelo pomembno, kako komuniciramo.

Nekaj predlogov in nasvetov za izboljšanje notranje komunikacije:

- Vsi zaposleni bi morali na podjetje gledati kot na skupnost ljudi, ki imajo skupni cilj, in si prizadevati za doseg tega cilja, ne le za uresničitev lastnih želja.
- Pomembno je dajanje poštenih, pravilnih in ne zavajajočih informacij o resničnem stanju v podjetju.
- Kadar se nekdo zaveže, da bo nekaj storil, naj to tudi naredi.
- Kadar se na katerem področju pojavijo problemi in jih ne znate rešiti sami, prosite za pomoč.
- In navsezadnje, ne jemljite vsega tako osebno – to niste vi, to je le vaša služba.

5 ZAKLJUČEK

Komuniciranje in s tem informacija postajata v zadnjem času ključnega pomena za poslovno uspešnost podjetja. Podjetje mora navzven komunicirati z vsakim od svojih članom, z vsako dejavnostjo, ne le s posebnimi oddelki, ki so za to določeni.

Vsi imamo v sebi sposobnost komuniciranja z drugimi ljudmi, ne glede na spol, starost, vero, narodnost ali politično prepričanje in zato se jih lahko naučimo poslušati in razumeti.

Delo v podjetju bo veliko lažje in uspešnejše, ko bodo vsi zaposleni spoznali, da bistvo podjetja nismo »mi in oni«, ampak bo vsak sebe videl kot del celote. Vsi imamo enak cilj in da bo delo teklo nemoteno, potrebujemo drug drugega. Naši osebni cilji se ne bodo vedno ujemali s cilji sodelavcev. Ugotoviti moramo, kje so te razlike, da ne bomo razočarani ali zagrenjeni. Zapomnite si, da se nesporazumi v glavnem začenjajo kot rezultat nerazumevanj. Ko bomo razčistili nesporazume, bomo uvideli tudi možnost dogovora. In kadarkoli je nesporazum rezultat nerazumevanja, smo v bistvu že pred dogovorom. Tega žal še ne vidimo.

Ta spoznanja pa nam bodo pomagala le pod pogojem, da jih bomo upoštevali. Pazite se svojega ega. Vse prepogosto nam je pri pravičnem in logičnem mišljenju v napoto. Bodite pozorni na to, kdaj nemudoma reagirate, namesto da bi najprej premislili in se šele nato preudarno odzvali. Vsi ljudje imajo pravico zagovarjati in upravičiti svoja prepričanja.

Ljudje velikokrat slišimo tisto, kar bi si želeli slišati, in ne tisto, kar je bilo dejansko povedano, zato je pomembno, da se izražamo jasno in nedvoumno, da ne pride do nepotrebnih zapletov, težav in konfliktov.

Uspešno je le tisto komuniciranje, ki dosega zastavljene cilje, da pa bi jih lahko dosegalo, mora biti kakovostno in učinkovito. Učinkovito pa je lahko le, če sta usklajena vsebinski in odnosni vidik, na učinkovitost vplivajo tudi odnosi med udeleženci komunikacije. Komuniciranje obsega vse človeške čute. Komuniciranje je lahko govorno ali pisno, besedno ali nebesedno.

Dobri medsebojni odnosi so za uspešnost eden najpomembnejših dejavnikov. To pa ne pomeni, da se moramo izogibati konfliktov. Moramo se jih naučiti reševati. V vsakem podjetju so zaposleni različni ljudje (različne barve), kar je za podjetje dobro, saj se le tako lahko doseže napredek. Če bi vsi delovali enako in skladno, ne bi nikoli nihče nič izumil, odkril ali razvil kaj novega, ker bi bili vsi z vsem zadovoljni. Torej, najprej se moramo naučiti pravilne komunikacije; tako bodo tudi konflikti postali lahko rešljivi.

Nikoli ne napadajte človeka, napadajte problem.

Sposobni smo ustvariti mir na svetu in pri tem je pomemben tudi vaš prispevek. Če je vaš namen dober, potem vsakokrat, ko rečete LAHKO, vsakokrat, ko rečete ŽELIM, vsakokrat, ko rečete TA IZKUŠNJA JE POMEMBNA, in vsakokrat, ko rečete ODPUŠČAM, pomagate ustvariti boljši svet. (Grant 2004, 187)

LITERATURA IN VIRI

Knjige:

- Berligar, J. (1999) *Organizacijsko komuniciranje*, Gospodarski vestnik, Ljubljana.
- Chalvin, M. J. (2004) *Kako preprečiti konflikte*, Didakta, Radovljica.
- Erčulj, J., Vodopivec, I. (1999) *S komunikacijo do ciljev*, Šola za ravnatelje, Ljubljana.
- Florjančič, J., Ferjan, M. (2000) *Management poslovnega komuniciranja*, Moderna organizacija, Kranj.
- Grant, W. (2004) *Vsakdanji nesporazumi*, Mladinska knjiga Založba, Ljubljana.
- Grubiša, N. (2001) *Motivacija kako organizirati poslovanje in motivirati zaposlene*, Marbona, Ljubljana.
- Hofstede, G. J. (2006) *Komuniciranje raziskovanje kulture*, Družba Piano, Ljubljana.
- Iršič, M. (2004) *Umetnost obvladovanja konfliktov*, Rakmo, Ljubljana.
- Kavčič, B. (2002) *Poslovno komuniciranje*, Ekonomska fakulteta, Ljubljana.
- Knežević, A. N. (2001) *Oljka*, Didakta, Radovljica.
- Kristančič, A. (1995) *Svetovanje in komunikacija*, AA Inserco, Ljubljana.
- Lipičnik, B. (1996) *Reševanje problemov, namesto reševanje konfliktov*, ZRS za šolstvo, Ljubljana.
- Lipičnik, B. (1997) *Človeški viri in ravnanje z njimi*, Ekonomska fakulteta, Ljubljana.
- Malešič, M., Hrvatina, S. B., Polič, M., (2006) *Komuniciranje v krizi*, FDV, Ljubljana.
- Mandić, T. (1998) *Psihologija komunikacije*, Glotta Nova, Ljubljana.
- Marc D., Torkar Papež K. (2006) *Kultura govorjenja in zapisane besede ali retorika za današnjo rabo*, DZS, Ljubljana.
- Markič, P., (2006) *Poslovno sporazumevanje*, VŠGT, Bled.
- Možina, S., (1995) *Poslovno komuniciranje*, Obzorja, Maribor.
- Možina, S., et al., (2004) *poslovno komuniciranje Evropske razsežnosti*, Obzorja, založništvo in izobraževanje, Maribor.
- Novak, B. (2000) *Krizno komuniciranje*, GV, Ljubljana.
- Peklenik, A. (2006) *Poslovno komuniciranje*, BB, Kranj.
- Trček, J. (1998) *Medosebno komuniciranje*, Tiskarna Tone Tomšič, Ljubljana.
- Treven, S. (2005) *Premagovanje stresa*, GV Založba, Ljubljana.
- Ule, M. (2005) *Psihologija komuniciranja*, FDV, Ljubljana.
- Zidar, G. T. (2005) *Medosebno komuniciranje na delovnem mestu*, GV Izobraževanje, Ljubljana.
- Zidar, G. T. (2002) *Dialog, gibalno sprememb*, GV Založba, Ljubljana.

Interni dokumenti:

- Podjetje Lea, d.o.o (2007) Protokol za evidentiranje letnih razgovorov (Vir: strežnik podjetja Lea).
- Podjetje Lea, d.o.o (2007) Gradivo za delavnico Komunikacijske sposobnosti (Vir: strežnik podjetja Lea).

Spletne strani:

- Vsebina spletne strani. <http://sl.wikipedia.org/wiki/Komuniciranje>, 23. 07. 2007

PRILOGE

Priloga 1: Anketni vprašalnik za zaposlene.

Priloga 2: Anketni vprašalnik za vodilne delavce.

Priloga 3: Vprašalnik za letni razgovor v podjetju (Vir: strežnik podjetja Lea).

Priloga 4: Koncept Kolbe (Vir: strežnik podjetja Lea).

KAZALO SLIK

Slika 1: Osnovni komunikacijski elementi	6
Slika 2: Viri motenj v komuniciranju (Vir: Možina et al. 2004, 75).....	9
Slika 3: Oblike komunikacijskih omrežji (Vir: Možina et al. 2004, 68).....	11
Slika 4: Krivulja učinkovitega človekovega delovanja (Vir: Treven 2005, 96)	13
Slika 5: Vrste sporočil (Vir: Marc, Papež 2006, 20).....	16
Slika 6: Pozitivne lastnosti konflikta (Vir: Lipičnik 1997, 197).....	18
Slika 7: Proces konstruktivnega reševanja konfliktov (Vir: Novak 2000, 114)	23
Slika 8: Pet stopenj uspešne komunikacije (Vir: strežnik podjetja Lea).....	28
Slika 9: Potek komunikacije v podjetju Lea.....	29

KAZALO GRAFOV

Graf 1: Deleži sporazumevalnih dejavnosti (Vir: Marc, Papež 2006, 10)	6
Graf 2: Delitev zaposlenih po spolu	32
Graf 3: Starostna struktura	32
Graf 4: Stopnja izobrazbe.....	33
Graf 5: Najpogosteje uporabljena vrsta komunikacije	33
Graf 6: Načini pridobivanja informacij	34
Graf 7: Stopnja informiranosti v podjetju.....	34
Graf 8: Vpliv stopnje informiranosti na delo	35
Graf 9: Razlogi za nezadostno informiranost v podjetju	35
Graf 10: Pogostnost konfliktov v podjetju	36
Graf 11: Vpliv konfliktov na uspešnost podjetja	36
Graf 12: Vzroki za nastanek konfliktov	37
Graf 13: S kom največkrat prihajate v konflikt?.....	37
Graf 14: Službeni vzroki za nastanek konfliktov	38
Graf 15: Načini reševanja konfliktov	38
Graf 16: Kaj vpliva na reševanje konfliktov?	39
Graf 17: Najpomembnejša lastnost za rešitev problema.....	39
Graf 18: Ali konflikti pomagajo pri osebnem razvoju?	40

Graf 19: Ali nerešeni konflikti povzročajo stres?	40
Graf 20: Vpliv konfliktov na delo	41
Graf 21: Vpliv kritike nadrejenega na zaposlene	41
Graf 22: Vpliv negativnega mnenja sodelavcev	42
Graf 23: Kako pogosto se da izogniti konfliktom?	42
Graf 24: Sposobnost posredovanja odgovorov	43
Graf 25: Sposobnost poslušanja	44
Graf 26: Sposobnost izražanja	44
Graf 27: Komunikacijske sposobnosti vodij	45

PRILOGE

ANKETNI VPRAŠALNIK

Drage sodelavke in sodelavci. Na vas se obračam s prošnjo, da mi pomagate pri izdelavi diplomske naloge. Pred vami je vprašalnik o komuniciranju in konfliktih v našem podjetju. Vljudno vas prosim, da vprašalnik, ki je anonimen, izpolnite in mi ga vrnete.

Že vnaprej se vam zahvaljujem.

- SPOL:** Ženski Moški
STAROST: Do 25 let Od 26 do 35 let Od 36 do 45 let Nad 46 let
STOPNJA IZOBRAZBE:
 Osnovna Srednja Višja Visoka Magisterij Doktorat

1. Kakšno vrsto komunikacije najpogosteje uporabljate na delovnem mestu? *(Razvrstite od 1 do 7 – ena je najmanj pogosto, 7 najbolj.)*

- Osebni razgovor
- Telefon
- Sestanek
- Pisna sporočila
- E-pošta
- Oglasna deska
- Intranet (pop)

2. Na kakšen način pridobite največ informacij? *(Možnih je več odgovorov.)*

- Od sodelavcev
- Od vodij
- Od podrejenih
- Na sestankih
- Preko oglasne deske
- Drugo: _____

3. Kakšna je po vašem mnenju stopnja informiranosti v podjetju?

- Zelo dobra
- Dobra
- Zadovoljiva
- Nezadovoljiva. Zakaj? _____

4. Ali stopnja informiranosti vpliva na vaše delo?

- Zelo vpliva
- Srednje vpliva
- Malo vpliva
- Ne vpliva

5. Kateri so po vašem mnenju najpogostejši razlogi za nezadostno informiranost v podjetju? *(Možnih je več odgovorov.)*

- Komunikacija ni v opisu mojega delovnega mesta.
- Nimam dovolj časa za komuniciranje.
- Sam nimam dovolj informacij.
- Nimam dovolj komunikacijskih sposobnosti za komuniciranje
- Informiranost je dobra

6. Ali se v podjetju pojavljajo konflikti in če se, kako pogosto?

- Zelo pogosto (večkrat tedensko).
- Pogosto (vsaj enkrat tedensko).
- Včasih (vsaj enkrat mesečno).
- Redko (nekajkrat letno).
- Nikoli.

PRILOGA 1

7. Kako ti konflikti po vašem mnenju vplivajo na uspešnost podjetja?

- Zelo pozitivno
- Pozitivno
- Nimajo vpliva
- Negativno
- Ni konfliktov

8. Kateri so po vašem mnenju vzroki za nastanek konfliktov? (Možnih je več odgovorov.)

- Pomanjkanje informacij.
- Nezadostna komunikacija.
- Občutek premajhnega spoštovanja in upoštevanja.
- Razlike v ciljih določenega oddelka v podjetju.
- Tekmovalnost.
- Nesodelovanje zaposlenih.
- Preobremenjenost z delom.
- Razlike v značajih zaposlenih.
- Premajhna pripadnost podjetju.

9. S kom največkrat prihajate v konflikt v podjetju?

- S sodelavci na istem oddelku.
- S sodelavci z drugih oddelkov.
- Z nadrejenimi.
- S podrejenimi.
- Z nikomer ne prihajam v konflikt.

10. Zaradi katerih službenih zadev najpogosteje prihajate v konflikt?

- Z nikomer ne prihajam v konflikt.
- Pogoji dela.
- Plača.
- Delovni čas.
- Preobremenjenost.
- Ker drugi ne opravljajo svojega dela.
- Drugo: _____

11. Kako rešujete konfliktno situacijo? (Izberite enega od naštetih načinov.)

- Pogovorim se z osebo, s katero sem v konfliktu.
- Pri reševanju sodeluje tretja oseba.
- Je ne rešujem, umaknem se in počakam, da se konflikti rešijo sami.
- Konfliktom se poskušam že vnaprej izogniti.
- Drugo: _____

12. Kaj po vašem mnenju vpliva na uspešnost reševanja konfliktov v podjetju? (Izberite enega od naštetih načinov.)

- Popustljivost enega od udeležencev.
- Strah pred nadrejenim.
- Strah pred ukrepi nadrejenega.
- Pritiski sodelavcev.
- Uspešna komunikacija med udeleženci v konfliktu.
- Drugo: _____

13. Za katero od naštetih lastnosti menite, da je najpomembnejša pri reševanju problemov?

- Potrpežljivost.
- Logično mišljenje.
- Prožnost.
- Stvaren odnos.
- Drugačen pristop.

14. Vam konflikti kdaj pomagajo tudi k osebnemu razvoju in boljšim odnosom z drugimi?

- Vedno.
- Pogosto.
- Včasih.
- Malokrat.
- Nikoli.

15. Vam nerešeni konflikti povzročajo stres?

- Vedno.
- Pogosto.
- Včasih.
- Malokrat.
- Nikoli.

16. Po konfliktni situaciji ...

- ... delam še bolj zagnano.
- ... sem slabe volje, vendar trmasto vztrajam pri delu.
- ... konflikt ne vpliva na potek mojega nadaljnjega dela.
- ... sem pri delu raztresen, ker razmišljam o problemu.
- ... delam slabše, ker nimam prave volje.

17. Kako kritika nadrejenega vpliva na vas?

- Motivacija za delo mi upade.
- Kritika me še dodatno motivira.
- Kritika se me ne dotakne.
- Drugo: _____

18. Kako na vas vpliva negativno mnenje sodelavcev?

- Zelo me prizadene.
- Malo me prizadene.
- Me ne prizadene.
- Njihovo mnenje me sploh ne zanima.
- Drugo: _____

19. Kako pogosto bi se dalo izogniti konfliktom?

- Vedno.
- Pogosto.
- Včasih.
- Redko.
- Nikoli.

PRILOGA 2

ANKETNI VPRAŠALNIK ZA VODJE ODDELKOV


Na vas se obračam s prošnjo, da mi pomagate pri izdelavi diplomske naloge. Pred vami je vprašalnik o komuniciranju in konfliktih v našem podjetju. Prosim, da pomislite na svoje delo in obkrožite tisti odgovor, ki se najbolj sklada z vašim vedenjem (povzeto po: Lipičnik 1997, 148).

Vljudno vas prosim, da vprašalnik, ki je anonimen, izpolnite in mi ga vrnete.

Že v naprej se vam zahvaljujem.

VPRAŠANJE		Zelo se strinjam.	Se strinjam.	Ne vem.	Se ne strinjam.	Sploh se ne strinjam.
1.	Ko odgovarjam, poskušam uporabljati primerne in specifične podrobnosti.	5	4	3	2	1
2.	Nagibam se k temu, da govorim več kakor drugi.	1	2	3	4	5
3.	Če se mi zdi, da me sogovornik ne razume, poskušam govoriti počasneje in bolj razločno.	5	4	3	2	1
4.	Včasih pozabljam, da imajo nekatere besede različne pomene.	1	2	3	4	5
5.	Ko posredujem odgovore, upoštevam dejstva in se izogibam občutkom.	1	2	3	4	5
6.	Nisem presenečen nad premori, kadar s kom govorim.	5	4	3	2	1
7.	Pri izražanju zelo pazim na to, da ne prihaja do motenj.	5	4	3	2	1
8.	Poslušanje in slišanje je eno in isto.	1	2	3	4	5
9.	Praden posredujem povratne informacije, moram biti prepričan, da jih oseba želi.	5	4	3	2	1
10.	Izogibam se besedam: "dobro", "kar naprej" ipd., ko govorim.	5	4	3	2	1
11.	Odgovore posredujem počasi, tako da imam več časa za premislek.	1	2	3	4	5
12.	Uživam v uporabi žargona in posebnih izrazov.	1	2	3	4	5
13.	Moje povratne informacije so osredotočene na to, kako bi lahko sogovornik uporabil moje zamisli.	5	4	3	2	1
14.	Govorica telesa je pomembna za govornika, ne za poslušalca.	1	2	3	4	5
15.	Tuje izraze uporabljam samo, kadar govorim z strokovnjaki.	5	4	3	2	1
16.	Če sogovornik reče kaj napačnega, mu to takoj povem.	1	2	3	4	5
17.	Svoje ideje v glavnem posredujem v splošnih orisih.	1	2	3	4	5
18.	Ko poslušam, ne poskušam ocenjevati sogovornika.	5	4	3	2	1

PRILOGA 3

	VPRAŠALNIK ZA ZAPOSLENE		Št. dok.:	
	Razvoj kadrov			
	VODSTVENI PROCES		Datum:	
Sprememba glede na prejšnjo izdajo:		Izdelal: D. Kovač		

ANKETNI VPRAŠALNIK
za zaposlene sodelavce

I.- OSEBNI PODATKI

Ime in priimek :

EMŠO :

Prebivališče :

Zdravstveno stanje :

II.- ZADOVOLJSTVO PRI DOSEDANJEM DELU IN UPORABA STROKOVNEGA ZNANJA

1.- Ali ste zadovoljni z delom, ki ga opravljate ?

- zelo zadovoljen
- zadovoljen
- delno zadovoljen
- nezadovoljen

Če ste obkrožili " nezadovoljen ", navedite, zakaj :

.....

2.- Katera vaša znanja in sposobnosti niso dovolj izkoriščena ?

.....

3.- Glede na svojo strokovno usposobljenost in delovne izkušnje :

- bi lahko opravljali zahtevnejše naloge
- opravljate prezahtevna dela
- opravljate ustrezno zahtevna dela
- opravljate popolnoma neustrezna dela
- opravljate premalo zahtevna dela


4.- Ali opravljate pri svojem delu samo dela, ki sodijo v vaša delovna opravila ?

DA NE

Če opravljate tudi druga dela, navedite katera ?

.....

PRILOGA 3

	VPRAŠALNIK ZA ZAPOSLENE		Št. dok.:	
	Razvoj kadrov			
	VODSTVENI PROCES		Datum:	
Sprememba glede na prejšnjo izdajo:		Izdelal: D. Kovač		

5.- Ali želite zamenjati :

- delovno mesto : NE DA (kratkoročno, srednjeročno, dolgoročno)

- področje dela : NE DA (kratkoročno, srednjeročno, dolgoročno).

6.- Ali imate konkreten predlog za morebitno zamenjavo delovnega mesta, ali področja dela?

.....

7.- Kateri so vaši glavni cilji, ki jih morate doseči v tem letu ?.....

.....

8.- Navedite kateri vaši službeni rezultati posebej izstopajo v zadnjem letu ?

.....

.....

.....

9.- Kaj je po vaši oceni vplivalo, da niste dosegli še več, oziroma katere spremembe bi morali izvesti za to ?.....

.....

.....

10.- V čem so vaše prednosti pri opravljanju dela ?.....

.....

.....

11.- V čem so vaše šibke točke in kaj nameravate storiti za izboljšanje le - teh ?

.....


.....

.....

13.- Kateri motivacijski faktorji so za uspešno delo za vas trenutno najbolj pomembni ? (rangirajte vsakega od njih od 1 do 10)

1. Dobri delovni pogoji.....
2. Zanimivo delo.....
3. Visoka plača.....
4. Dober nadrejeni.....
5. Možnost napredovanja.....
6. Pohvale in priznanja za opravljeno delo.....
7. Dobri odnosi s sodelavci.....
8. Pomoč pri reševanju osebnih problemov.....
9. Odgovornost za uspešno opravljeno delo.....
10. Možnost sodelovanja pri upravljanju.....

PRILOGA 3

	VPRAŠALNIK ZA ZAPOSLENE		Št. dok.:	
	Razvoj kadrov			
	VODSTVENI PROCES		Datum:	
Sprememba glede na prejšnjo izdajo:		Izdelal: D. Kovač		

III.- MNENJE O VAŠEM NADALJNJEM RAZVOJU

1. Ali se želite aktivno vključiti v svoj nadaljnji strokovni, delovni in osebnostni razvoj ?

DA NE

2. Če ste odgovorili NE, prosimo navedite razloge :.....

.....

3. Kakšne so vaše predstave o vaši poklicni poti ?

- sedanje delo vam ustreza in ne želite napredovati in/ali se izpopolnjevati,
- sedanje delo vam ustreza, ne želite napredovati, želite pa se izpopolnjevati,
- sedanje delo vam ustreza, želite napredovati in se izpopolnjevati za ponujeno področje dela,
- želite opravljati bolj zahtevno delo od sedanjega, želite se izpopolnjevati in napredovati,
- če bi imeli možnost bi sčasoma zamenjali področje sedanjega dela znotraj podjetja in ste se pripravljani v ta namen izpopolnjevati.

4. Katero področje poleg sedanjega vas še najbolj zanima oz. priteguje ?.....

.....

5. Katero področje dela poleg sedanjega še najbolj poznate (obvladujete) ?.....

.....

6. Ali mislite, da ste bolj primerni za :

- strokovno delo
- razvojno delo
- strokovno vodenje
- operativno vodenje
- operativno delo


IV.- VAŠE ŽELJE OZ. POTREBE PO NADALJNJEM IZOBRAŽEVANJU, IZPOPOLNJEVANJU IN USPOSABLJANJU ?

1. Če se želite še naprej izobraževati, izpopolnjevati ali usposabljeti, prosimo navedite vrsto in obliko izobraževanja :

A. za pridobitev višje stopnje izobrazbe kot jo imate sedaj

stopnja	smer
.....

PRILOGA 3

	VPRAŠALNIK ZA ZAPOSLENE		Št. dok.:	
	Razvoj kadrov			
	VODSTVENI PROCES		Datum:	
Sprememba glede na prejšnjo izdajo:	Izdelal: D. Kovač			

B. za pridobitev specialnega znanja

.....

C. za strokovno samoizobraževanje (tečajji, seminarji....)

2.Na kakšen način bi se želeli izobraževati, usposabljati ali izpopolnjevati ?

- ob delu
- na delu (v svojem ali drugem podjetju)
- seminarji, posveti
- obiski drugih podjetij in institucij - obiski sejmov
- v tujini (kje ?)
- drugo.....

V.- OCENA VODIJ

1.- Kako ocenjujete delo svojega nadrejenega?

SLABO USTREZNO DOBRO ZELO DOBRO

2.- Ali vašemu nadrejenemu zaupate?

NE DELNO DA

3.- Ali vas vaš nadrejeni sodelavec zna motivirati?

NE VČASIH DA

4.- Kakšno je po vašem mnenju vzdušje v vaši delovni skupini?

SLABO USTREZNO DOBRO ZELO DOBRO


5.- Ali ste seznanjeni s kratkoročnimi in dolgoročni cilji podjetja?

DA NE


Lesce, dne.....

Podpis

PRILOGA 3

	POROČILO O USPOSABLJANJU IN LETNIH RAZG.	Št. Dok:	
	Razvoj kadrov	Datum:	
	VODSTVENI PROCES	Izdela:	

Mesec	Realizacija letnega plana usposabljanja (PLAN 26 USP.)		Razmerje med planiranim in neplaniranim usposabljanjem %		Število opravljenih letnih razgovorov na število zaposlenih %	
	Št.plan.	% let.plan	Št.neplan.	% neplan.	Št.	%
JANUAR						
FEBRUAR						
MAREC						
I. KVARTAL SKUPAJ						
Mesec	Št.	%	Št.	%	Št.	%
APRIL						
MAJ						
JUNIJ						
II. KVARTAL SKUPAJ						
Mesec	Št.	%	Št.	%	Št.	%
JULIJ						
AVGUST						
SEPTEMBER						
III. KVARTAL SKUPAJ						
Mesec	Št.	%	Št.	%	Št.	%
OKTOBER						
NOVEMBER						
DECEMBER						
IV. KVARTAL SKUPAJ						
LETO SKUPAJ	Št.	%	Št.	%	Št.	%

	VPRAŠALNIK ZA IZPRAŠEVALCA		Št. dok.:	
	Razvoj kadrov			
	VODSTVENI PROCES		Datum:	
Sprememba glede na prejšnjo izdajo:	Izdelal: D. Kovač			

VPRAŠALNIK
(izpolnjuje izpraševalec)

Kandidat.....

roj.....spol.....

stanovanje.....

1.- STOPNJA IZOBRAZBE IN ŠTUDIJSKA USMERITEV

.....
.....
.....

2.-DELOVNE IZKUŠNJE

2.1.- Delovna doba.....

2.2.- Obseg del, ki jih je kandidat že opravljal.....

.....
.....

2.3.- Ali je opravljal bolj ali manj zahtevne naloge.....

.....
.....
.....

2.4.- Ali je opravljal kreativne in naloge, ki zahtevajo poklicno iznajdljivost

.....
.....

2.5.-. Psihofizične zahteve del, ki jih je opravljal :


- umski napor.....

- fizičen napor.....

- obremenitev v medsebojnih odnosih.....

.....

PRILOGA 3

	VPRAŠALNIK ZA IZPRAŠEVALCA		Št. dok.:	
	Razvoj kadrov			
	VODSTVENI PROCES		Datum:	
Sprememba glede na prejšnjo izdajo:	Izdela: D. Kovač			

3.- TUJI JEZIKI

Trdi, da zna :

.....

Dokazila :

.....

.....

Preiskus.....

.....

4.- KOMUNIKATIVNOST

- 4.1. Prepričljivost : 1 2 3 4 5
- 4.2. Navdušenost : 1 2 3 4 5
- 4.3. Dinamičnost : 1 2 3 4 5
- 4.4. Samozavest : 1 2 3 4 5
- 4.5. Govorica telesa: 1 2 3 4 5
- 4.6. Kvaliteta glasu : 1 2 3 4 5
- 4.7. Prijeten občutek pri razgovoru: 1 2 3 4 5

5.- POGAJALSKE SPOSOBNOSTI

- 5.1. Agresivnost : 1 2 3 4 5
- 5.2. Verbalna okretnost : 1 2 3 4 5
- 5.3. Prepričevalnost : 1 2 3 4 5
- 5.4. Naglo prilagajanje ravnanja položaju: 1 2 3 4 5

6.-ORGANIZACIJSKE SPOSOBNOSTI


Ali zna kandidat predstaviti konkretno :

- kaj je delal:..... 1 2 3 4 5
.....

- kako se je pripravil k delu: 1 2 3 4 5
.....

- koliko časa je porabil za to: 1 2 3 4 5
.....

PRILOGA 3

	VPRAŠALNIK ZA IZPRAŠEVALCA		Št. dok.:	
	Razvoj kadrov			
	VODSTVENI PROCES		Datum:	
Sprememba glede na prejšnjo izdajo:	Izdelal: D. Kovač			

- kako se je odločil o tehniki za doseg željenih rezultatov: 1 2 3 4 5

.....

- kako je popravljaj napake: 1 2 3 4 5

.....

7.-LOJALNOST

7.1 Leta v podjetju :

.....

.....

7.2. Kako opredeljuje morebitne napake v organiziranosti podjetja, kjer je delal do sedaj

.....

.....

..... 1 2 3 4 5

8.- SAMOINICIATIVNOST

8.1. Poglobljenost v zahteve delovnega mesta : 1 2 3 4 5

8.2. Ali je ugotavljal kako lahko izboljša delo : 1 2 3 4 5

8.3. Koliko novosti je vpeljal :

.....

..... 1 2 3 4 5

9.- PRIPRAVLJENOST NA ŠTUDIJ

.....

.....

10.- SAMOSTOJNOST


Primerjava del z deli, ki jih je kandidat opravljal do sedaj

.....

.....

..... 1 2 3 4 5

PRILOGA 3

	VPRAŠALNIK ZA IZPRAŠEVALCA		Št. dok.:	
	Razvoj kadrov			
	VODSTVENI PROCES		Datum:	
Sprememba glede na prejšnjo izdajo:	Izdelal: D. Kovač			

11.- VREDNOTE KANDIDATA

12.- HOBIJI KANDIDATA

13.- PRIČAKOVANA PLAČA

Morebitne opombe spraševalca :

.....

.....

SKLEPNA UGOTOVITEV :

.....

.....

Dne :

Vprašalnik je izpolnil :

