

**UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA**

DIPLOMSKO DELO

**ODNOSI Z ZAPOSLENIMI V PODJETJU
INGRAD, D.D.**

Ljubljana, december 2004

IRENA KOŠTOMAJ

IZJAVA

Študentka IRENA KOŠTOMAJ izjavljam, da sem avtorica tega diplomskega dela, ki sem ga napisala pod mentorstvom dr. ZUPAN NADE in dovolim objavo diplomskega dela na fakultetnih spletnih straneh.

V Ljubljani, dne 23.12.2004

Podpis: _____

KAZALO

UVOD	1
1. MEDOSEBNI ODNOSI OZ. ODNOSI MED ZAPOSLENIMI	2
1.1. NASTAJANJE MEDOSEBNIH ODNOSOV	3
1.2. DEJAVNIKI, KI VPLIVAJO NA MEDOSEBNE ODNOSI	4
1.3. TEMELJNE ZNAČILNOSTI MEDOSEBNIH ODNOSOV	5
1.4. POMEN ZAPOSLENIH IN ODNOSOV MED ZAPOSLENIMI ZA ORGANIZACIJO.....	7
1.5. VPLIV VODJE NA MEDOSEBNE ODNOSI V PODJETJU	9
1.6. ORGANIZACIJSKA KULTURA	12
2. KOMUNICIRANJE KOT ORODJE OBLIKOVANJA ODNOSOV MED ZAPOSLENIMI	13
2.1. OPREDELITEV KOMUNICIRANJA IN NJEGOV NAMEN	13
2.2. KOMUNIKACIJSKI PROCES IN NJEGOVE OBLIKE.....	14
2.3. KOMUNIKACIJSKA STRUKTURA	16
2.4. SPREMINJANJE POSLANSTVA, NAMENOV IN SMOTROV INTERNEGA KOMUNICIRANJA.....	18
3. PREDSTAVITEV PODJETJA INGRAD, D.D.	19
3.1. VIZIJA, POSLANSTVO IN VREDNOTE	19
3.2. PROGRAMSKE USMERITVE - DEJAVNOSTI PODJETJA	21
3.2.1. <i>Poslovanje v preteklem obdobju</i>	22
3.2.2. <i>Konkurenčni izzivi in ključni problemi pri delovanju podjetja</i>	22
3.3. CILJI PODJETJA	23
3.4. ORGANIZACIJSKA STRUKTURA	24
3.5. ZAPOSLENI	25
4. INTERNO KOMUNICIRANJE V PODJETJU INGRAD, D.D.	26
NAČINI KOMUNICIRANJA MED ZAPOSLENIMI V INGRAD, D.D.	26
5. RAZISKAVA O ODNOSIH MED ZAPOSLENIMI V PODJETJU INGRAD, D.D. IN ANALIZA REZULTATOV	28
5.1. OPREDELITEV PROBLEMA, NALOGE IN CILJA RAZISKAVE	28
5.2. OBLIKOVANJE VPRAŠALNIKA	29
5.3. RAZISKAVA O ODNOSIH MED ZAPOSLENIMI	29
5.4. ANALIZA REZULTATOV	30
5.4.1. <i>Interno komuniciranje in informiranje</i>	30
5.4.2. <i>Motivacija in zavzetost</i>	32
5.4.3. <i>Notranji odnosi (Sodelovanje med sodelavci ter nadrejenimi in podrejenimi)</i>	34
5.4.4. <i>Vodenje</i>	35
5.4.5. <i>Organiziranost</i>	37
5.5. POVZETEK RAZISKAVE	41
SKLEP	43
LITERATURA	44
VIRI	45
PRILOGE	

UVOD

Organizacija je kot nekakšen živ organizem, le da ga sestavljajo zaposleni, ki se med seboj razlikujejo po osebnostnih lastnostih, sposobnostih in motiviranosti za delo. Prav zaradi teh različnosti se morajo zaposleni čim bolj prilagajati drug drugemu, če želijo vzpostaviti in ohraniti dobre medsebojne odnose. Menim, da so humani medsebojni odnosi in zadovoljstvo zaposlenih na delovnem mestu temeljnega pomena za uspešno delo ter za celotno poslovanje organizacije. Slika zadovoljstva zaposlenih, njihovega videnja pomembnih elementov vzdušja, se namreč kaže v celotni organizaciji in njenem nastopu navzven.

Po mojem mnenju je pomembno, da zaposleni z veseljem prihajajo na delo in se s sodelavci dobro razumejo. V nasprotnem primeru ljudje samo iščejo razloge, zakaj ne bi prišli v službo, ostajajo dalj časa na bolniški oziroma zelo slabo ali manj učinkovito delajo. Prav zaradi tega, je naloga vseh zaposlenih, tako nadrejenih kot podrejenih, da se zavzemajo za dobre in odkrite medsebojne odnose.

V podjetju Ingrad, d.d. menijo, da so zadovoljni zaposleni, njihov pogled na vzdušje v organizaciji, sprejemanje vodij, delovnih razmer in delovnega okolja v neposredni povezavi z učinkovitostjo in uspešnostjo podjetja. Zadovoljni in visoko motivirani delavci, ki se s sodelavci dobro razumejo, delajo bolj kakovostno, so bolj učinkoviti in inovativni, s čimer več pripomorejo k uspešnosti podjetja. Vsaka organizacija bi morala imeti interes, da preveri, kakšni so odnosi med zaposlenimi oziroma celotno vzdušje v organizaciji ter poskuša odpraviti nesoglasja in rešiti težave, ki se pojavljajo.

Prav zaradi tega sem si kot predmet diplomskega dela izbrala odnose med zaposlenimi in interno komuniciranje v organizaciji. Ker sem dalj časa opravljala delo v komerciali, nabavi in kalkulacijah v podjetju Ingrad, d.d. ter tudi strokovno prakso, sem si izbrala to podjetje kot primer. V tem obdobju so v podjetju nastale velike spremembe, zamenjalo se je veliko zaposlenih in večkrat tudi vodstvo. Prav zaradi tega sem se odločila, da bom poskušala ugotoviti, kakšni so medosebni odnosi v podjetju, kakšni so načini in oblike komuniciranja med sodelavci in z vodstvom.

Namen diplomskega dela je s pomočjo raziskave, ki jo bom izvedla med zaposlenimi ter z opravljanjem dela v podjetju, ugotoviti, kakšni so odnosi med zaposlenimi z njihovega vidika, kako poteka komunikacija med nadrejenimi in podrejenimi, ali si med seboj zaupajo ter nazadnje tudi, kako je reorganizacija podjetja (številne zamenjave vodstva, zamenjava in nova opredelitev delovnih nalog zaposlenih, uvedba novega računalniškega programa v celotnem sistemu) vplivala na same medosebne odnose.

Cilj diplomskega dela je ugotoviti probleme v komunikaciji med zaposlenimi, tako med nadrejenimi in podrejenimi, kot tudi med sodelavci ter poiskati vzroke in rešitve za njih.

Postopek dela sem si zastavila najprej kot teoretično opredelitev komuniciranja in medosebnih odnosov, v drugem delu pa bom na osnovi analize ankete, ki jo bom izvedla med zaposlenimi ter na podlagi pogovorov med zaposlenimi, primerjala teoretična spoznanja s konkretnim stanjem v podjetju.

Moje diplomsko delo obsega pet sklopov. V prvem, bom s teoretičnega vidika opredelila medosebne odnose, njihov nastanek, dejavnike, ki vplivajo nanje ter pomen odnosov za zaposlene. V medosebnih odnosih lahko prihaja do konfliktov, zato bom na kratko predstavila konfliktne odnose. Nekaj besed bom namenila tudi organizacijski kulturi, saj so zaposleni tisti, ki naj bi jo sooblikovali in delovali v skladu z njo.

Drugo poglavje je namenjeno teoretični opredelitvi komuniciranja, ki je za dobre medosebne odnose ključnega pomena. Predstavila bom tudi komunikacijsko strukturo in proces, načine in oblike internega komuniciranja ter najpomembnejše naloge in pomen komunikacij nasploh za zaposlene.

V nadaljevanju bom predstavila podjetje Ingrad, d.d., njegovo zgodovino, cilje, dejavnosti, ključne probleme pri delovanju organizacije ter zaposlene, v četrtem poglavju pa bom opredelila načine komuniciranja med zaposlenimi v podjetju.

Peto poglavje bo namenjeno raziskavi med zaposlenimi o odnosih s sodelavci in nadrejenimi, opisala bom sestavo in namen vprašalnika in predstavila analizo rezultatov.

Na koncu bom s sklepom povzela svoje ugotovitve in spoznanja ter navedla uporabljeno literaturo in vire.

1. Medosebni odnosi oz. odnosi med zaposlenimi

Medosebni odnosi so eden najpomembnejših dejavnikov, ki vplivajo na zadovoljstvo zaposlenih, izpolnjevanje delovnih nalog in doseganje ciljev organizacije. Izvirajo iz ljudi, iz njihovih osebnih lastnosti in so usmerjeni na druge. Pomembni so za ustvarjanje in razvoj etike in delovne morale, za humanizacijo ljudi in njihovega dela (Možina et al., 2002, str. 596).

Medosebni odnosi so zelo pomembni za razvoj človekove osebnosti, v čustvenem, socialnem in intelektualnem smislu, saj si na njihovi osnovi ljudje ustvarijo svojo identiteto. Učinkoviti in zadovoljujoči medosebni odnosi so prvi pogoj za osebno srečo in uspeh v podjetju. Celo poklici, ki ne zahtevajo izrazitega dela z ljudmi, še vedno vključujejo stike s sodelavci, nadrejenimi in podrejenimi. Za navezovanje, razvijanje in ohranjanje učinkovitih in dobrih

medosebnih odnosov je potrebno obvladati **temeljne spretnosti na področjih** (Lamovec, 1991, str. 10):

- Komuniciranja.
- Medosebnega poznavanja in zaupanja.
- Medsebojnega sprejemanja in potrjevanja.
- Konstruktivnega reševanja konfliktov v zvezi z odnosom.

Če želimo, da bodo medsebojni odnosi med zaposlenimi čim boljši, morajo zaposleni vedeti, kaj natančno je njihovo delo, katere so njihove delovne naloge, pravice, dolžnosti ter kaj natančno se od njih pričakuje. O spremembah, ki lahko vplivajo nanje, morajo biti pravočasno obveščeni. Dobro je tudi, da so na te spremembe čim boljše pripravljene, saj jih tako lažje sprejmejo. Vsak zaposleni mora prejeti zaslužen pohvalo ali priznanje, v podjetju se morajo upoštevati interesi in sposobnosti posameznikov. V podjetju se mora igrati politika odprtih kart, kar pomeni, da se pred zaposlenimi ne sme skrivati, kaj se v podjetju dogaja (Možina, Bernik, Svetic, 2004, str. 202).

Odnose z zaposlenimi je težko tipizirati, saj je vsako podjetje edinstveno. Komuniciranje znotraj podjetja je namreč odvisno od njegove organizacijske kulture, hkrati pa ima na to kulturo tudi povraten učinek (Gruban, Verčič, Zavrl, 1998, str. 139).

1.1. Nastajanje medosebnih odnosov

Medosebni odnosi lahko nastanejo na dva načina (Možina, Bernik, Svetic, 2004, str. 198):

- **Institucionalni način** je temeljni način oblikovanja odnosov med ljudmi. Ljudje vstopajo v določeno delovno okolje, v katerem so ponavadi že neki člani, ki izvajajo svoje poslovne in delovne naloge. S tem, ko neka oseba vstopi v to delovno okolje, se oblikujejo odnosi. K tem odnosom pa se štejejo dolžnosti, ki morajo biti opravljene, pravice, ki jih imajo ter odgovornost pri delu.
- **Spontani način** je ravno nasproten od institucionalnega. Taki odnosi izvirajo iz osebnih vprašanj in težav posameznika. Na tak način se oblikujejo medosebni odnosi med posamezniki, ki se na primer med sabo pogovarjajo med malico ali odmorom. Pri tem pa je zelo pomemben način komunikacije med posamezniki, kajti komunikacija ni nikoli nevtralna. Določa jo to, kakšno predstavo imajo drug o drugem, ali sploh so in koliko so pripravljene komunicirati z določeno osebo.

Odnosi med zaposlenimi se ne glede na to, na kakšen način nastajajo, kažejo kot (Možina, Bernik, Svetic, 2004, str. 198):

1. Odnosi sodelovanja

Odnosi sodelovanja nastanejo, ko so sodelavci usklajeni, delovne naloge se opravljajo uspešno, tudi uspešnost dela se povečuje, sodelavci se med sabo spoštujejo in si zaupajo, si pomagajo, skupaj rešujejo probleme, ki nastajajo. Organizacije bi morale težiti predvsem k tej vrsti medosebnih odnosov.

2. Konfliktni odnosi

Konfliktni odnosi so odnosi, kjer se pojavljajo težave v interakciji in komunikaciji med sodelavci. Te težave so lahko pri samem delu, medsebojnem delovanju ali na kakšnem drugem področju delovanja.

Konflikt je boj med hotenji in nastane v vsaki družbi, kjer sta vsaj dve osebi, lahko pa nastane tudi v eni sami osebi. Največkrat konflikt nastane kot nesporazum med vsaj dvema osebama ali skupinama, kjer hoče vsakdo uveljaviti svoje hotenje. Ljudje se poskušajo konfliktom izogibati, ker se izražajo kot neprijetnost, stiska, nesporazum, težave, nevarnost, vendar jih je boljše racionalno reševati. Nasprotja so pozitivna, ker kažejo na probleme, na navzočnost človekovih hotenj, ki želijo spremeniti obstoječe stanje in na drugi strani zahtevajo rešitve. Konflikte lahko zaposleni vedno potlačijo in se pač odrečejo uresničitvi ciljev, vendar se jim ne morejo izogniti, ker vedno prihajajo na dan v takšni ali drugačni obliki. Zato je boljše, da takoj razmislijo, kako se bodo lotili njihovega reševanja in ne, kako se jim bodo izognili (Lipičnik, 1998, str. 263; Možina et al., 2002, str. 582-583).

Odnosi med posamezniki in skupinami so različni. Kakšni bodo v določeni skupini, je odvisno od posameznikov, kako medosebne odnose vzpostavijo, kako uresničujejo norme, kako ravnajo drug z drugim, kako spoštujejo različne osebnosti posameznikov, koliko so se pripravljene prilagajati drug drugemu. Pri tem ima zelo pomembno vlogo vodja skupine, ki naj bi opozarjal na napake, ugotavljal vzroke konfliktov in pomagal pri reševanju teh (Možina, Bernik, Svetic, 2004, str. 199).

1.2. Dejavniki, ki vplivajo na medosebne odnose

Medosebni odnosi so odvisni od delovne in kulturne ravni zaposlenih, od stopnje strokovnega, splošnega in osebnega znanja. Večja stopnja izobraženosti in kulture kadrov pomeni večjo možnost za reševanje problemov v medosebnih odnosih. Sistem informiranja vpliva na razvoj odnosov med zaposlenimi, saj večja obveščenost pomeni tudi kakovostnejše odnose.

Kakovost organizacije v izpolnjevanju delovnih nalog je pomembna za boljše in uspešnejše izpolnjevanje delovnih in poslovnih nalog. Da bi bila dosežena čim višja raven kakovosti izpolnjevanja delovnih nalog, mora biti izpolnjevanje nalog ustrezno usklajeno. To pa se

doseže, če je ves kolektiv seznanjen s celotno organizacijo dela. Stopnja delovne morale posameznika mora biti čim višja, če želimo kakovostnejše medosebne odnose.

Drugi dejavniki, ki vplivajo na medosebne odnose, so povezani z delovnim, poslovnim in družinskim okoljem. To so: kako so delavci povezani s celotno organizacijo, v kateri delajo, standard zaposlenih, status, vloga posameznikov v družbi, kakšne so družinske razmere, v katerih zaposleni živijo (Možina, 1991, str. 286-287).

Za dobre medosebne odnose je potrebno zaupanje med zaposlenimi. Omogoča namreč uspešno sodelovanje, prilagajanje in posledično zmanjšanje možnosti nastanka konfliktov. Z medsebojnim zaupanjem se krepi vez med vodjo in podrejenim, kar pomeni tudi izboljšanje ravni zadovoljstva v kolektivu. Zadovoljni delavci so bolj predani in več prispevajo k produktivnosti in uspešnosti organizacije. Zaupanje si vodilni pridobijo s pravičnim ravnanjem in enakopravnim obravnavanjem vseh svojih podrejenih. Pomembno pa je tudi zaupanje med sodelavci, saj to omogoča hitrejše delo in boljše komunikacije (Flaherty, Pappas, 2000, str. 271-278).

Različni dejavniki različno vplivajo na medosebne odnose, v kolikšni meri vplivajo, pa je odvisno od narave delovnega okolja. Glede na to, se izbere dejavnike, ki delujejo v smeri izboljšanja medosebnih odnosov med zaposlenimi (Možina, 1991, str. 287).

1.3. Temeljne značilnosti medosebnih odnosov

Medosebni odnosi predstavljajo nekakšno psihološko ozračje, ki ga tvorijo zaposleni, zato je zelo pomembno vedeti, kakšno je to ozračje in kaj bi bilo morda potrebno popraviti. Prav zaradi tega moramo poznati temeljne značilnosti medosebnih odnosov, predvsem z vidika dosedanjih izkušenj in raziskav (Možina et al., 2002, str. 597-599; Koražija, 2003, str. 25-26):

1. Priznavanje različnosti

Zaposleni se morajo zavedati, da smo si ljudje različni ter da ima vsakdo pravico, da izrazi svoje mnenje. Vendar pa se podrejeni kljub temu še vedno bojijo nadrejenih in se iz strahu, da bodo sankcionirani, strinjajo z vsem, kar reče nadrejeni, čeprav v resnici mislijo drugače. Vsak zaposleni naj bi imel pravico, da s svojim delom, sposobnostmi in znanjem prispeva k razvoju organizacije. Uniformiranosti in enakosti v organizaciji se je bolje izogibati.

2. Vzajemnost odnosov

Kadar gre za odnose med podrejenimi in nadrejenimi, so ti predvsem odvisni od tega, kako obe strani razumeta takšne odnose. Po besedah dr. Milivojevića (Koražija, 2003, str. 25) je najpogostejša napaka, da ljudje ne ločujejo med osebo in njeno vlogo in so prepričani, da so ljudje na vrhu hierarhije več vredni od tistih, ki so v hierarhiji nižje. Veliko zaposlenih pa ne

ločuje med podrejenostjo in ponižnostjo, zato mislijo, da se ponižajo, če se podredijo. Zaposleni menijo, da jih nadrejeni ponižuje, če jih sili, da opravijo nalogo, ki se njim zdi nesmiselna.

Odnosi naj bi bili vzajemni, kar se doseže tako, da obe strani sodelujeta, se v dialogu obe zanimata za podrobnosti, se druga na drugo odzivata, poslušata, kontrolirata, sprejemata predloge. Dialog je dober za dobre medsebojne odnose, ker se vzajemno iščejo pojasnila.

3. Omogočanje osebnega izražanja

Osebno izražanje pomeni imeti pravico do ustvarjanja novih medosebnih odnosov, pravico do individualnosti, do neodvisnega in specifičnega razvoja. Zaposleni želijo misliti s svojo glavo in želijo biti kreativni v interesu organizacije.

4. Dajanje in sprejemanje povratnih informacij

Povratna informacija je pomembna za obe strani, saj omogoča pridobiti mnenje o tem, kaj drugi mislijo, čutijo, kako vedenje drugih vpliva nanje in obratno. Če ni povratne informacije, ni pravega stika med ljudmi. Tako se medosebnih odnosov ne da spremeniti, niti izboljšati, le slabšajo se.

5. Priznavanje nasprotij

Čeprav mislijo različno, želijo tako nadrejeni kot podrejeni za svojo organizacijo najboljše. Prav zaradi tega, ker se ne bojijo izražati svojega mnenja, prihaja do konfliktov. Konflikt je trk dveh želja, ki se medsebojno izključujeta. Brez konflikta ni razvoja, zato mora biti vsaka organizacija odprta za konflikte in njihovo sprotno reševanje.

6. Priznavanje podobnosti in različnosti v odnosih

Ljudje so različni, vendar so si v določenih lastnostih tudi podobni. Vsak posameznik nekaj ve, zna, vsi skupaj vedo in znajo več. To je potrebno v medosebnih odnosih izkoristiti. Ponavadi se spletejo vezi najprej med zaposlenimi, ki so si med seboj po določenih lastnostih podobni, kjer se najdejo neke skupne točke. Vendar so tudi razlike in nasprotja tista, ki lahko privlačijo in s prilagajanjem obeh strani, se lahko razvijejo dobri medosebni odnosi.

7. Preprečevanje dvopomenske situacije

Pomembno je, da se stališča ujemajo z dejanji, ker to omogoča iskren, jasen in preprost odnos s sogovorniki. Ljudje naj bi tudi govorili tisto, kar v resnici mislijo. Mnogi pa se pretvarjajo in lepo govorijo, mislijo pa popolnoma drugače. Jasno in nezapleteno ozračje med zaposlenimi je pogoj za konstruktivno sodelovanje, za skupinsko ustvarjanje in skupni razvoj.

8. Odsotnost kakršnega koli vsiljevanja

Za dobre medosebne odnose je značilno, da ne sme biti nikomur nič vsiljeno. Pomembno je da se poslovne in delovne naloge določijo sporazumno, dogovor je ključnega pomena. Zaposleni se morajo med seboj dogovoriti, saj to povečuje zaupanje in s tem tudi omogoča učinkovitejše delo.

9. Odsotnost nehotene ali nevrotične zlorabe drugega

Če želimo, da bodo medosebni odnosi dobri, je pogubno, če se za reševanje lastnih notranjih konfliktnih situacij uporablja druge. Eden od načinov nevrotične zlorabe drugih pomeni, da neka oseba naprta drugi naloge, ki jih iz različnih razlogov noče narediti sama. Tako pravzaprav sili drugega v sicer želeno, vendar neostvarljivo vlogo dela lastne osebnosti. Sem sodijo tudi »večni iskalci napak« pri drugih ter številni pridigarji, ki se preveč ukvarjajo z drugimi ter jih želijo čim bolj ponižati in oblatiti.

1.4. Pomen zaposlenih in odnosov med zaposlenimi za organizacijo

Vse več podjetij spoznava, da so zaposleni njihova najpomembnejša konkurenčna prednost. Številni strokovnjaki opozarjajo, da so sposobnosti zaposlenih in njihovo znanje, intelektualni kapital, pravo premoženje organizacij. Mnoge organizacije prisegajo na zaposlene kot aktivno premoženje, vendar jih še vedno premalo deluje v tej smeri (Gruban, 2003).

Danes je vedno več visoko izobraženih zaposlenih, ki imajo veliko znanj, zato jih je potrebno vedno bolj obravnavati kot sodelavce (partnerje) in ne kot podrejene, saj lahko s svojim znanjem veliko pripomorejo pri reševanju problemov. Partnerji so si med seboj enakovredni in zato jim ne moremo samo ukazovati, treba jih je prepričati. Vse več je »umskih« delavcev, ki vedo o svojem delu več kot kdorkoli v organizaciji. Ljudi ne moremo samo upravljati, ampak jih je treba razumeti, cilj je ustvariti čim večjo produktivnost iz posebnih prednosti in znanj vsakega posameznika v organizaciji (Možina et al., 2002, str. 33).

V organizacijah se v povezavi z zaposlenimi vedno bolj uveljavlja pojem intelektualni kapital, s katerim razumemo človeški in strukturni kapital. Človeški kapital predstavljajo znanje, sposobnosti, vrednote in zadovoljstvo zaposlenih, medtem ko strukturni kapital zajema odnose z odjemalci, banke podatkov o odjemalcih, sisteme motiviranja in informiranja. Strukturni kapital je v lasti podjetja in ga lastnik lahko trži, medtem ko je človeški kapital v ljudeh samih in ga zaposleni v primeru, da odidejo iz organizacije, odnesejo s seboj (Pučko, 2001, str. 313).

Brane Gruban pravi, da so ljudje tisti, ki zagotavljajo drugačnost in univerzalnost, vse ostalo se da posnemati. Edina prava konkurenčna prednost podjetja so sposobni kadri z znanjem (Gruban, Verčič, Zavrl, 1998, str. 17). Vodilni delavci si na delovnem mestu želijo predvsem

samoizpopolnjevanja in samouresničevanja, podrejeni si želijo prijetno socialno okolje in dobre medosebne odnose, fizični delavci pa si želijo ustrezne delovne pogoje, varnost in pravično plačilo (Gruban, Verčič, Zavrl, 1997, str. 98).

Podjetje potrebuje samostojne, aktivne in stalne sodelavce z že razvito osebnostjo, ki pa se v podjetju razvija naprej, v pozitivni ali negativni smeri. Od stopnje razvitosti interpersonalne komunikacije v podjetju je odvisno ali se bo osebnost posameznikov še bolj personalizirala ali ne. Za dobre medsebojne odnose z zaposlenimi mora skrbeti tudi manager, ki mora omogočiti vzdrževanje in razvoj osebnosti svojih sodelavcev (Brajša, 1994, str. 28).

Organizacije imajo veliko število javnosti, ki se med seboj razlikujejo, vendar pa obstaja ena javnost, ki je prisotna v vsakem podjetju, to je notranja javnost. Prav ta je velikokrat zapostavljena, čeprav je najbolj jasno prepoznavna in trajna javnost. Predstavljajo jo zaposleni z medosebnimi odnosi, z udeležbo v razvoju in poslovanju podjetja ter z materialnimi vrednotami kot so plača, strokovno izpopolnjevanje, dostop do informacij. Notranja javnost je tudi managerjem zaradi svojega položaja znotraj organizacije najbližja, najlažje jo je identificirati, odkriti njene interese in od nje pridobivati povratne informacije.

Zaposleni morajo poznati potencialne cilje in strategijo organizacije, saj to pri nadaljnjem doseganju rezultatov predstavlja (Gruban, Verčič, Zavrl, 1997, str. 169):

- Ključni vir uspeha podjetja.
- Temeljne dejavnike v procesih proizvodnje in prodaje storitev ter izdelkov.
- Vir za pridobivanje informacij oziroma poti za zbiranje notranjih in zunanjih mnenj in ocen.
- Aktivne in proaktivne dejavnike.
- Natančne tarče in poznane ter posebne tarčne javnosti.

Medosebni odnosi kot motivatorji

Motiviranje je proces spodbujanja delavcev z določenimi sredstvi, da bodo učinkovito in z lastnim pristankom opravili dane naloge ali delovali v smeri določenih ciljev. S primernim oblikovanjem dela lahko povečamo motivacijo delavcev za delo, kar po eni strani izboljšuje delovne rezultate, po drugi pa povečuje zadovoljstvo delavcev. Doseganje rezultatov in zadovoljstvo delavcev pa tudi pozitivno spodbujata drug drugega. Stopnja motiviranosti delavcev v posamezni organizaciji neposredno vpliva na njihovo delovanje in s tem na delovno učinkovitost; posredno na daljši rok pa vpliva tudi na usposobljenost delavcev za delo in tudi na opremljenost, tehnologijo in organiziranost delovnega procesa. Dobri medosebni odnosi, možnost uporabe znanja in sposobnosti, samostojnost in odgovornost pri delu, zanimivost in pestrost dela, pridobivanje novega znanja in sposobnosti so pomembni motivatorji v podjetju (Možina, 1998, str. 153).

Prednosti dela z motiviranimi ljudmi so naslednje (Keenan, 1996, str. 62-63):

- a) Delo bo opravljeno dovolj kakovostno in v načrtovanih časovnih okvirih.
- b) Ljudje bodo z veseljem opravljali svoje delo in počutili se bodo koristne.
- c) Ljudje se bodo trudili in bodo trdo delali, ker bodo hoteli sami opraviti svoje delo.
- d) Izvedbo bodo spremljali za to zadolženi posamezniki, zato ne bo potreben tolikšen nadzor.
- e) Zavest med zaposlenimi bo visoka, kar bo ustvarilo odlično delovno ozračje.

Na podlagi stopnje motiviranosti delavce razvrstimo (Uhan, 1998, str. 591):

- a) Na tiste, ki skupne interese in aktivnosti sprejemajo kot svoje, se istovetijo s skupno dogovorjenimi cilji in so nosilci učinkovitosti delovnega procesa.
- b) Na tiste, ki se v celoti podrejajo skupno dogovorjenim ciljem in so aktivni izvajalci v delovnem procesu.
- c) Na tiste, ki se podrejajo skupno dogovorjenim ciljem in aktivnostim, delo jim je vir za preživljanje, svojo pozornost in aktivnost pa posvečajo drugim področjem.
- d) Na tiste, ki so se odločili, da ob prvi primerni priložnosti zapustijo organizacijo, v kateri delajo in jih ta organizacija ne zanima več; so fluktuirajoči delavci.

1.5. Vpliv vodje na medosebne odnose v podjetju

Pri vodenju gre za urejanje odnosov z zaposlenimi, in šele preko tega tudi za tehnološko urejanje npr. proizvodnje. Številne raziskave kažejo, da podrejeni želijo, da se z njimi ravna tako, kot bi ravnali tudi sami, če bi bili v podobnem položaju. Vodja si mora pridobiti zaupanje zaposlenih, ki pa je rezultat odkrite in poštene medsebojne komunikacije. Pri tem igra bistveno vlogo osebnost vodje. Sledi opis dveh skrajnih oblik vodij (Možina, 1998, str. 156):

- Avtokratski vodja, ki večinoma ukazuje, daje podrobna naročila in izvaja sankcije. Zanj je značilna stroga hierarhija, ločenost med nadrejenostjo in podrejenostjo, ni pripravljen za pogovore, ampak gre zgolj za enosmerno komuniciranje. Takšen način vodenja je primeren predvsem za zaposlene, ki neradi sprejemajo odgovornost, ki so rajši nadzorovani, usmerjeni in vodeni ter si želijo predvsem varnosti. To vodenje pa ni primerno za tiste, ki ne želijo biti nenehno priganjani in si želijo prevzeti odgovornost za svoje delo.
- Demokratični vodja, ki se vedno bolj uveljavlja, saj vodi do kulture podjetja, za katero so značilni pripadnost, zavzetost in odgovornost. Značilno zanj je, da zaupa v zaposlene in jih dojema kot osebe, ki so zanesljive, ustvarjalne in so se pripravljene potruditi za svoje delo. Je prepričan, da so ljudje v osnovi različni in si ne želijo biti obravnavani na enak način. Verjame, da so ljudje pošteni in si želijo, da se z njimi ravna spoštljivo. Želijo si videti smisel svojega dela ter razumeti in sprejeti cilje

podjetja, za katerega delajo, zato jim dodeljuje delovne naloge, ki jim predstavljajo izziv. Vodi tudi do sprostitve človeških potencialov in do tega, da uspe podjetju pritegniti podjetne in samostojne ljudi.

Vodja večinoma dela z ljudmi, zato mora biti njegova sposobnost, da oceni ljudi, s katerimi dela, bodisi znotraj ali zunaj organizacije. Običajno se ljudje v osebnih odnosih v javnosti zapirajo pred drugimi, skrivajo za masko, kažejo svoj imidž, svoj javni jaz, medtem ko se pred domačimi ljudmi kažejo takšni, kot v resnici so. Prav zaradi tega je za vodje pomembno, da znajo razbrati tudi čustva in se nanje pravilno odzovejo. Zaposleni se odzovejo s hvaležnostjo in vrnejo spoštovanje, če jih vodja obravnava tudi kot navadna človeška bitja, ki imajo čustva ter jim da vedeti, da so za njega pomembni. Pomembno pa je vedeti, da je obvezna tudi distanca, da ne gre za bližino. Ravno to razmerje med občutljivostjo in distanco pa ustvarja potrebno avtoriteto (Koražija, 2003, str. 26).

Vodja je po mnenju Zorana Milivojevića (Koražija, 2003, str. 26) odgovoren za čustveno ozračje v organizaciji, skrbeti mora, da je vzdušje čim bolj sproščeno. Odzvati se mora tudi, če je slabo čustveno ozračje posledica odziva na kak drug dogodek. Zaposleni ponavadi na vodjo reagirajo čustveno, čeprav to radi prikrivajo. Tako kot pri posamezniku, lahko tudi pri organizaciji razlikujemo čustvene reakcije, ki so primerne in neprimerne. Če je čustvo ustrezno, mora vodja reševati problem, ki ga je povzročil, s tem pa izgine tudi razlog za takšno reakcijo. V primeru, da čustvo ni ustrezno, ker je nastalo zaradi določene govorice ali spletke, mora vodja delovati v smeri, da zaposlenim pomaga razumeti pojav pravilno in tako vzpostavi normalno okolje. S tem, ko popravi notranje mnenje, ni več razloga za čustvene reakcije. Seveda pa ni upravičeno manipulirati z mnenjem organizacije, če je odziv na dejanski problem pravilen in pričakovan.

Za dobrega vodjo je ključnega pomena, da razume zaposlene in spozna njihovo vedenje, da med njimi vlada zaupanje. Vsak zaposleni dela na svoj način, saj ima pravico delati na način, ki mu najbolj ustreza, le da je pri delu uspešen in s tem ne škodi organizaciji. Pomembna je polna izraba prednosti zaposlenih, njihovih načinov dela, vrednot. Delovni odnosi namreč temeljijo tako na odnosu do sodelavcev kot na odnosu do dela (Možina et al., 2002, str. 31).

Vodja mora skrbeti, da se vzpostavi trdna samopodoba zaposlenih in njihovih medsebojnih odnosov in s tem zagotovi skladno komuniciranje. Skladno komuniciranje bo doseženo takrat, ko ne bo zaznavnega prepada med formalno in neformalno strukturo, ko so posamezniku priznane pravice do osebne identitete in ko večina vidi v organiziranem delu možnost za svoj ustvarjalni prispevek in možnost uresničevanja v določeni komunikacijski obliki dela (Možina, Damjan, 1992, str. 97).

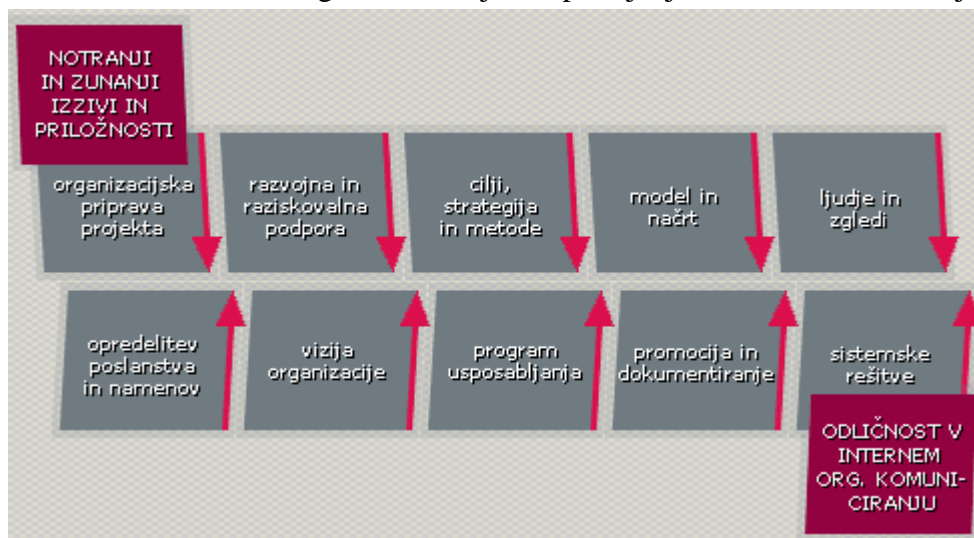
Vodje morajo zagotoviti, da zaposleni v podjetju razpolagajo s potrebnimi spretnostmi za opravljanje sedanjih in prihodnjih opravil. Pomembnejše naloge vodij, ki vplivajo na razvoj kadrov in dobre medsebojne odnose so (Treven, 1998, str. 26):

- Zaposleni morajo dobiti natančna navodila za delo in nasvete, če so potrebni.
- Vpliv na čim kvalitetnejšo izvedbo nalog, z natančno opredelitvijo delovnih nalog.
- Zaposleni morajo biti seznanjeni s sistemom napredovanja, spodbujati je potrebno individualno načrtovanje kariere zaposlenih in povečati pripadnost podjetju.
- Zagotoviti priznanje in nagrado za kvalitetno izpolnitev naloge.
- Povečati povezanost med zaposlenimi na podlagi učenja in razvijanja njihovih sposobnosti.

Učinkovito upravljanje dejavnikov v okolju podjetja ter v njem samem precej pripomore h konkurenčnosti podjetja. Zaposleni naj bi si prizadevali k oblikovanju pozitivnega okolja za podjetje, ki vključuje (Treven, 1998, str. 26):

- Ustvarjanje odnosov med zaposlenimi, ki ustrezajo podjetju in zaposlenim v podjetju, pozitivna naravnost.
- Povezovanje managementa človeških virov s poslovnimi cilji.
- Upoštevanje mednarodnih izzivov managementa človeških virov.
- Zagotavljanje usklajenosti posameznih elementov človeških virov z zakonodajo.

Slika 1: Model strateškega načrtovanja in upravljanja internih komunikacij



Vir: Gruban, 2003a.

Vodstvo se mora zavedati, da vir konkurenčne prednosti niso samo proizvodi, tehnologija, dostop do finančnih virov, ampak predvsem motivirani zaposleni, ki imajo dobre medosebne odnose. V podjetju Dialogos so razvili Model strateškega načrtovanja in upravljanja internih komunikacij (glej: Slika 1), ki številnim slovenskim organizacijam pomaga na dolgi poti do zadovoljnih, samoiniciativnih, pripadnih in odgovornih zaposlenih, ter dobrih odnosov med njimi. Posamezni koraki (priprava projekta, poslanstvo, vizija, cilji, strategija, ljudje in zgledi, načrti, dokumentacija), ki vplivajo tako na delovanje celotne organizacije, kot tudi na odnose med zaposlenimi, so vsak posamezno in tudi v celoti zelo pomembni za doseganje odličnosti v internem organizacijskem komuniciranju (Gruban, 2003a).

1.6. Organizacijska kultura

S tem, ko organizacija živi in raste, nastaja v njej organizacijska kultura. To je način skupnega mišljenja in delovanja med člani organizacije, ki skupaj uresničujejo cilje. Organizacijsko kulturo oblikuje predvsem management in jo prenaša na nižje ravni. O dobri organizacijski kulturi govorimo tedaj, kadar prevladuje visoka stopnja socializacije. Zunanja obeležja kulture so navade, običaji, načini obnašanja, komuniciranja, reševanja problemov, vodenja, izobraževanja, odnosov med zaposlenimi (Možina, Bernik, Svetic, 2004, str. 153).

Kulture ni mogoče predpisati, saj se pomembne sestavine kulture uveljavljajo z načinom dela, z osebnim zgledom in so skoraj nevidne. V organizaciji vedno poteka proces privajanja in odvajanja na organizacijsko kulturo. Skupinska kultura v organizaciji bistveno vpliva na življenje in delo zaposlenih, kar predstavlja način skupnega mišljenja, čustvovanja in delovanja. Pomembne so osrednje vrednote, socializacija in ritualni dogodki. Management kar največ prispeva k ustvarjanju take ali drugačne kulture v organizaciji (Možina et al., 2002, str. 572).

Organizacijska kultura je v ljudeh že vcepljena, je standardizirana, ljudje se je vedno ne zavedajo, a ravnajo v skladu z njo. Organizacijska kultura je celovit sistem norm, vrednot, predstav in prepričanj, ki določajo način obnašanja in odzivanja na probleme vseh zaposlenih in s tem oblikuje pojavno obliko nekega podjetja. Za organizacijsko kulturo je značilen časovni horizont, kar pomeni, da se oblikuje skozi daljše časovno obdobje in je tudi ne moremo spremeniti čez noč (Rozman, 2000, str. 25).

Organizacijsko kulturo lahko zajemajo različna vprašanja, ki si jih postavljajo zaposleni v organizaciji (Gruban, 2003c):

- Kakšni so odnosi med sodelavci, ter med nadrejenimi in podrejenimi?
- Kakšni so načini in oblike komuniciranja med zaposlenimi?
- Kakšni so simboli in zaščitni znak kulture in zaposlenih v organizaciji?
- Za kaj si v organizaciji prizadevajo? V kaj verjamejo?
- Kaj jim je pomembno?
- Kaj jih vodi in usmerja?
- Kaj označuje uspešnega zaposlenega?
- V čem je organizacija posebna za zaposlene?

V organizaciji so pomembni zaposleni, še bolj pa odnosi med njimi, kar se imenuje socialni kapital. Organizacijska kultura pomeni doživljanje organizacije, v kateri delajo; preučujejo jo, ker želijo z njo upravljati, da bi tako uresničili poslovne strategije podjetij in organizacij (Gruban, 2003b).

2. Komuniciranje kot orodje oblikovanja odnosov med zaposlenimi

Komuniciranje je v sodobni družbi pogosto rabljena beseda, saj jo ljudje uporabljajo v zvezi s številnimi aktivnostmi in razmerji. Celotno znanstveniki, ki so specializirani za študij človekovega komuniciranja, ta koncept definirajo na različne načine. Komuniciranje pa je nujno za oblikovanje medosebnih odnosov med zaposlenimi.

2.1. Opredelitev komuniciranja in njegov namen

Pojem komunicirati izhaja iz latinske besede »communicare« in pomeni sporočati, posvetovati se, razpravljati, vprašati za nasvet. S komuniciranjem se izmenjujejo informacije, znanje in izkušnje med sodelujočimi osebami. Opredelitve pojma komuniciranje v literaturi so različne, vendar med seboj zelo podobne. Vse poudarjajo, da gre pri komuniciranju za proces sporazumevanja, katerega bistvo je, da morajo biti osebe, ki med seboj komunicirajo naravnane podobno, da bi dosegle namen ali cilj komuniciranja (Možina et al., 1995, str. 23; Možina, Damjan, 1997, str. 3).

Običajno menimo, da komuniciramo takrat, kadar govorimo ali pišemo. Četudi z neko osebo ne govorimo, z njo vedno komuniciramo. V trenutku, ko se družimo z ljudmi, nekomuniciranje ni mogoče, ker vedno oddajamo določene komunikacijske signale v svojo okolico, ki bodo opazovalcem dajali določena sporočila (Možina, Bernik, Svetic, 2004, str. 115).

Odrpte komunikacije omogočajo učinkovito sodelovanje in zaupanje med zaposlenimi. Komuniciranje je najpomembnejši instrument motivacije, omogoča medsebojno zaupanje in sodelovanje. Dialog, preprosta organizacija in humani delovni odnosi delajo zadovoljne, samoiniciativne, lojalne in odgovorne zaposlene. S tem se spodbudi njihova naravna potreba po uspešnosti in sodelovanje pri odločitvah za večjo uspešnost (Šarman, 2001, str. 1402).

Komunikacija ni nujno prirojena, ampak se jo je možno naučiti. Cilj učenja komunikacije pa ni naučiti se neke določene komunikacije, ampak nenehno izpopolnjevati lastno komunikacijo, jo prilagajati konkretnemu položaju in neposrednim ciljem komunikacije, v povezavi s temeljnimi etičnimi načeli (Brajša, 1994, str. 39). Osredečki (1994, str. 96) pravi, da je učinkovita in namenska uporaba informiranja bistvo dobrega poslovnega upravljanja, kar posledično pomeni, da je komuniciranje primarni vir informacij.

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 in

ki se kaže v tem, da je človekovo obnašanje skoraj vedno rezultat ali funkcija določene oblike komuniciranja (Možina, Damjan, 1997, str. 3). Komuniciranje je temeljna organizacijska dejavnost in je bistvo družbenega sistema ali organizacije (Berlogar, 1999, str. 71).

Pavao Brajša (1994, str. 13) pravi, da so ljudje sestavni del podjetja, ki med seboj komunicirajo, rešujejo skupne probleme in razrešujejo skupne konflikte. Podjetje brez medsebojnega komuniciranja sodelavcev in brez skupnega reševanja kompleksnih problemov, si je težko predstavljati. Podjetje brez komunikacije ne more poslovati. Poglavitne naloge komuniciranja v podjetju so podpora ciljev organizacije, politike in programov za zadovoljitev potreb zaposlenih, usmerjenost kadrovske politike v stalno izboljševanje izobrazbene strukture in spremenjeno zaznavanje zaposlenih pod vplivom medijev in tehnološkega napredka (Gruban, Verčič, Zavrl, 1998, str. 180).

Do komuniciranja prihaja zaradi različnih vzrokov, običajno pa zato, ker hočemo z njim vplivati na druge ljudi, njihove odnose in poglede. Hočemo torej vplivati na to, kaj mislijo in čutijo o določeni stvari in kako nekaj počnejo. Managerji komunicirajo z drugimi navadno iz treh razlogov: dajejo jim navodila, vplivajo nanje, ali pa z njimi samo izmenjujejo informacije (Baguley, 1994, str. 9).

Pomembna naloga internega komuniciranja je skrb za zdrave in dobre odnose med vodstvom in zaposlenimi ter na splošno med zaposlenimi. Urejene interne komunikacije povečajo občutek pripadnosti organizaciji, prav tako se poveča sposobnost prilagajanja negotovemu zunanjemu okolju, saj so zaposleni bolj samozavestni in samostojni. Na osnovi dobrih internih komunikacij se gradi močna lastna organizacijska kultura, poveča se konkurenčnost organizacije, vse bolj se uveljavlja timsko delo (Gruban, Verčič, Zavrl, 1998, str. 180).

Učinkovit sistem komunikacij prinaša neprekinjeno možnost iskanja in dobivanja informacij o poteku delovnega procesa od drugih članov organizacije, nosilcev dejavnosti ali vodij. Vsak zaposleni bi moral prejemati bistvene informacije. Možnost dejanskega odločanja o izvajanju nalog, je odločilnega pomena za ustvarjanje dobrih medosebnih odnosov (Florjančič, Kavran, 1992, str. 233).

2.2. Komunikacijski proces in njegove oblike

Vsak manager mora razumeti proces komuniciranja. Komunikacijski model pokaže, kdo komu kaj sporoča, po kateri poti in s kakšnim učinkom. Poglavitna udeleženca v komunikaciji sta oddajnik in sprejemnik, komunikacijski orodji pa sta sporočilo in kanal. Če hočemo izboljšati kakovost svoje komunikacije, moramo poskrbeti za oboje, kaj in kako pošiljamo ter kako dobro sprejemamo, kar nam dajejo drugi (Evans, Russel, 1992, str. 149).

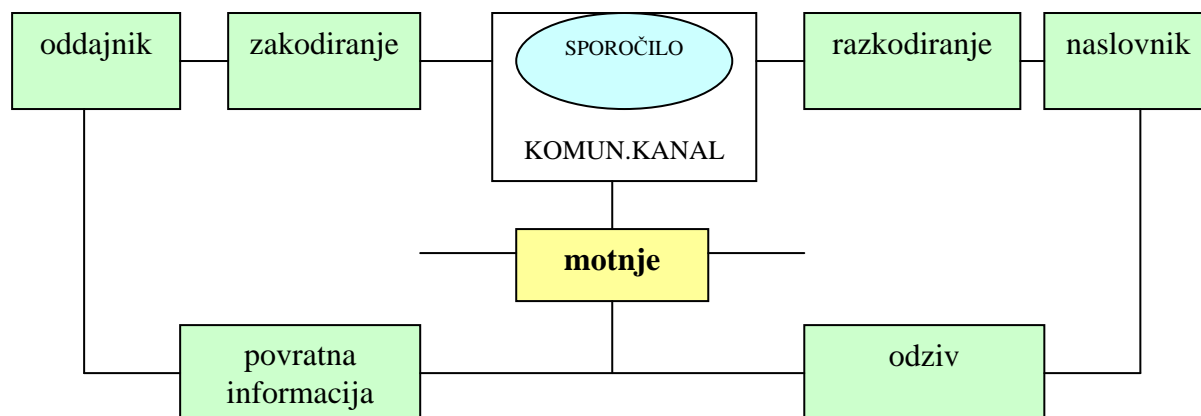
Sestavine enostavnega komunikacijskega procesa so (Kotler, 1996, str. 597):

- **ODDAJNIK** je oseba, ki z uporabo razpoložljivih virov informacij zbere podatke in informacije ter pripravi sporočilo in ga pošlje sprejemniku.
- **SPREJEMNIK** je oseba, ki je naslovljenec sporočila. Sprejema in dekodira oddajnikovo sporočilo, kar pomeni, da prevaja kodirana sporočila v obliko, ki je razumljiva uporabniku informacije.
- **SPOROČILO** so verbalna ali neverbalna gesla, simboli, ki jih komunikator posreduje prejemniku informacij.
- **KOMUNIKACIJSKI KANAL** je pot, po kateri potuje sporočilo od oddajnika do sprejemnika. Kot komunikacijski kanal se lahko uporabijo različni mediji, na primer besedilo se napiše na papir, glasbo se posname na zgoščenko, za pogovor se uporabi telefon.

Sledijo štiri komunikacijske funkcije (Kotler, 1996, str. 598):

- **KODIRANJE** pomeni pomensko vnašanje misli ali čustev v pisno ali besedno obliko.
- **DEKODIRANJE** je prevajanje kodiranih sporočil v obliko, razumljivo sprejemniku.
- **ODZIV** so reakcije prejemnika na sprejete informacije.
- **POVRATNA INFORMACIJA** je sporočilo, ki ga uporabnik pošlje prvotnemu oddajniku.

Slika 2: Prvine v procesu komunikacije



Vir: Kotler, 1996, str. 597.

V komunikacijskem procesu pogosto prihaja do prekinitev. Dejavnike, ki so za to odgovorni, imenujemo motnje. To so lahko hrup, govorjenje drugih ljudi ali tehnološki problemi. Vzroki za motnje so lahko družbene razlike med pošiljateljem in sprejemnikom, ki lahko povzročijo težave pri razumevanju. Vsakršne motnje pri komunikaciji pomenijo izgubo časa, poslabšanje odnosov in izničenje dosežkov (Treven, 2001, str. 196).

V procesu komunikacije nastopajo različni udeleženci, ki uporabljajo različne kanale. Glede na to ločimo več **OBLIK KOMUNICIRANJA** (Kavčič, 1999, str. 2; Berlogar, 1999, str. 61):

- **OSEBNE** (intrapersonalne) **KOMUNIKACIJE**, ko oseba komunicira sama s seboj.
- **MEDOSEBNE** (interpersonalne) **KOMUNIKACIJE**, ki potekajo med dvema posameznikoma. Ena najpomembnejših posledic medosebnega komuniciranja so medosebni odnosi, ki so temeljnega pomena za organizacijo.
- **ORGANIZACIJSKE KOMUNIKACIJE**, ki so predvidene s pravili organizacije, statusom in vlogami udeležencev. Med temi je najpomembnejši managerski informacijski sistem, ki ga je mogoče opredeliti kot dejavnost, ki management preskrbuje s točnimi in pravočasnimi informacijami, da lahko uresničuje procese odločanja, planiranja, kontrole in operativnega dela. Ločimo komuniciranje v manjših skupinah in komuniciranje med skupinami.
- **GOVORICE**, s tem označujemo medosebne neformalne komunikacije z nepreverjeno vsebino.
- **MEDIJSKE KOMUNIKACIJE** z uporabo sredstev obveščanja kot telefon, telefax, radio.
- **MASOVNO KOMUNICIRANJE**, ki se nanaša na komuniciranje preko sredstev množičnega obveščanja.
- **NEVERBALNO KOMUNICIRANJE**, kamor sodi sporočanje s pomočjo gibov rok, oči, drže telesa, izraza obraza.

2.3. Komunikacijska struktura

Komunikacijska struktura pomeni kanale komuniciranja oziroma vzorce interakcije med pripadniki organizacije. Ločimo formalne in neformalne komunikacije, vertikalno in horizontalno sporočanje ter komunikacijske mreže (Gruban, Verčič, Zavrl, 1997, str. 99).

Neformalno komuniciranje poteka po svoje, zato ni mogoče nadzorovati vsebine in resničnosti sporočil. Ta pogosto potekajo po govoricah, ki opravljajo dvojno nalogo. Po eni strani razlagajo tisto, kar je bilo izpuščeno iz formalnega komuniciranja, po drugi strani pa sproščajo čustveno napetost ljudi. Neformalno komuniciranje se med zaposlenimi pojavlja nenačrtovano in ni predpisano s formalno organizacijsko strukturo ter hierarhijo. Obstajata dva temeljna vzroka za neformalno komuniciranje v organizaciji. Prvi vzrok je, da večina organizacij ne more shajati brez neformalnega komuniciranja, saj je življenje preprosto preveč zapleteno, da bi ga lahko v vsem regulirali. Drugi razlog je socialnega značaja, saj se morajo ljudje medsebojno povezovati kot ljudje in ne le kot zaposleni, kar pomeni, da razpravljajo o vsakdanjih stvareh, problemih, dogajanju v organizaciji (Berlogar, 1999, str. 112-115; Gruban, Verčič, Zavrl, 1997, str. 99).

Formalno komuniciranje pomeni komunikacije med različnimi ravni v organizaciji glede na organizacijsko strukturo ter tudi specifične odgovornosti, delovna mesta in navodila za delo zaposlenih. Formalno komuniciranje delimo na komuniciranje navzdol, navzgor in horizontalno komuniciranje (Rozman, 2000, str. 25):

1. Komuniciranje navzdol pomeni prenos sporočil od zgornjih (višjih) k spodnjim (nižjim) ravnam organizacijske hierarhije, od managerjev do zaposlenih. S širšega vidika gre za:

- Pošiljanje ukazov vzdolž hierarhije.
- Zaposleni pridobijo informacije, povezane z delom.
- Zaposleni imajo pregled nad uspešnostjo njihovega dela.
- Usmerjanje zaposlenih k prepoznavanju in sprejemanju organizacijskih ciljev.

Ločimo pet tipov sporočil pri komuniciranju navzdol (Rozman, 2000, str. 26):

1. Delovna navodila, ki kažejo vrsto dela in natančna navodila za njegovo izvršitev.
2. Obrazložitev delovne naloge, namena in povezav z ostalimi dejavnostmi in cilji.
3. Informacije o postopkih in navadah, povezanih z organizacijsko politiko, pravili in ugodnostmi.
4. Povratne informacije zaposlenim o oceni njihove uspešnosti.
5. Organizacijska kultura, ki kaže privrženost zaposlenih organizacijskim vrednotam in ciljem.

2. Komuniciranje navzgor pomeni komuniciranje podrejenih (začeto iz njihove strani) z nadrejenimi. Komuniciranje navzgor omogoča pridobivanje informacij glede (Rozman, 2000, str. 26):

- Uspešnosti dela in problemov sodelavcev.
- Sprejemanja politike organizacije pri podrejenih.
- Opravil in procedur za izpolnjevanje.

Nekateri avtorji poudarjajo zagotavljanje pritoka koristnih idej podrejenih, preverjanje sprejetja sporočil navzdol (feedback) in splošno pomoč pri odločanju.

3. Horizontalno komuniciranje poteka med zaposlenimi na isti hierarhični ravni in ima pomembne organizacijske funkcije (Rozman, 2000, str. 26):

- Zagotavljanje koordinacije dela.
- Način pridobivanja relevantnih in za sodelavce skupnih informacij.
- Formalni komunikacijski kanal za reševanje problemov med sodelavci.
- Omogoča medsebojno podporo sodelavcem.

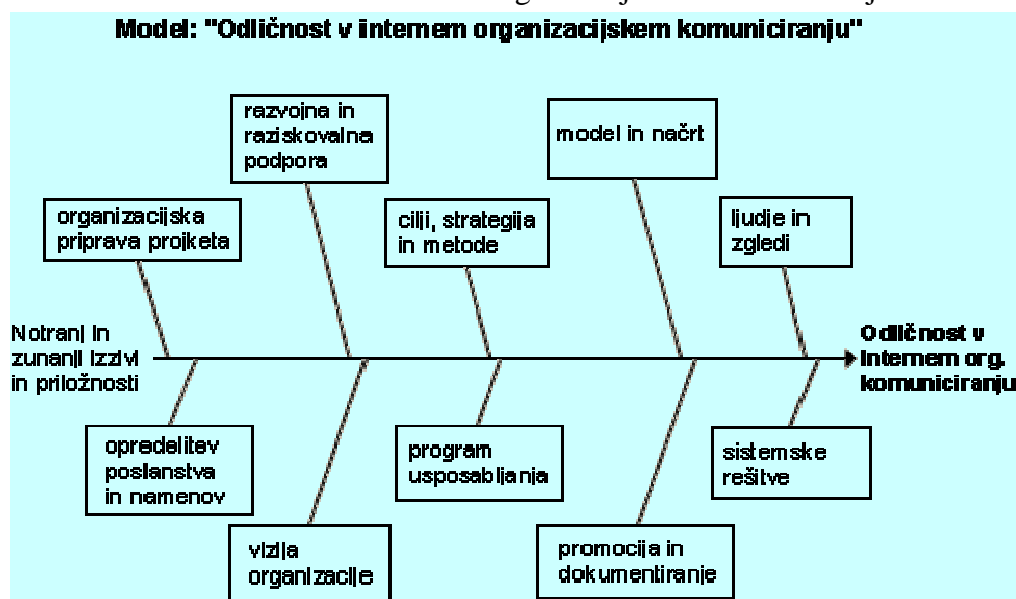
2.4. Spreminjanje poslanstva, namenov in smotrov internega komuniciranja

Poslanstvo in nameni internega organizacijskega komuniciranja so se skozi zgodovino spreminjali. V petdesetih letih tega stoletja je bil poudarek predvsem na sprostivni in zabavi zaposlenih (sindikalne veselice) ter enosmerno ukazovanje nadrejenih in slepa ubogljivost podrejenih. Kasneje, v sedemdesetih, se je pojavilo samoupravno informiranje in obveščanje ter navidezno sodelovanje delavcev pri upravljanju. Danes se vse bolj uveljavljajo proaktivni modeli internega komuniciranja, saj so zaposleni vedno bolj izpostavljeni novih zahtevam, zaradi tega pa so postali nezaupljivi, tako do vodstva kot tudi do sodelavcev. Zaradi tega se morajo spremeniti tudi načini komuniciranja z njimi, informiranje samo po sebi ne zadošča več.

Nameni internega komuniciranja se danes vse bolj osredotočajo na vprašanja, kot so (Gruban, 2003c):

- Kako prispevati k humanim medosebnim odnosom, zadovoljstvu zaposlenih, odgovornosti in pripadnosti, motiviranosti, sporazumevanju, reševanju konfliktov s pomočjo pogovorov, usposabljanju udeležencev komunikacijskega procesa, participaciji in soupravljanju zaposlenih, ipd.?
- Kako omogočiti zaposlenim, da uspešno opravijo svoje delo in s tem prispevajo k uresničitvi organizacijskih ciljev?
- Kako omogočiti vodstvu, da izpolni svojo vizijo, politiko in izvajanje sprememb?

Slika 3: Model odličnosti v internem organizacijskem komuniciranju



Vir: Gruban, 2003c.

Prav opredeljena vizija, vrednote in poslanstvo so prvi člen pri modelih, katerih namen je **doseganje odličnosti v internem komuniciranju** (glej: Slika 3, na str. 18). Na področju internega komuniciranja si večina organizacij želi izboljšati informacijske tokove (kdo, kaj, komu, kdaj, kako, s čim) in medosebne komunikacije ter uveljaviti dvosmerne oblike komuniciranja. Večji poudarek naj bi bil na timskem delu. V organizaciji je potrebno opredeliti organizacijsko kulturo in ustvariti spodbudno okolje, ki pripomore k izboljšanju motivacije, odgovornosti, samoiniciativnosti in pripadnosti zaposlenih ter oblikovanju dobrih medsebojnih odnosov. Potrebno je uveljaviti primerni slog vodenja, glede na kriterije in usposobljenost nadrejenih in podrejenih (Gruban, 2003c).

3. Predstavitev podjetja Ingrad, d.d.

Gradbeno podjetje Ingrad je bilo ustanovljeno 1. januarja 1959. Osnovni vzrok, ki je pripeljal do ustanovitve, je ugotovitev, da sta bila gradbeništvo in gradbena obrt v Celju in njegovem območju razdrobljena, slabo opremljena in neorganizirana.

Leta 1993 se je podjetje reorganiziralo v več manjših povezanih podjetij. Krovno podjetje Ingrad Koncern je postalo delniška družba leta 1996. V takratnih razmerah, ko je bila uspešno izvedena prisilna poravnava, je poslovodna struktura z manjšim obsegom proizvodnih sredstev in obsegom zaposlenih, skušala oblikovati trdnost in solidarnost podjetja.

Podjetje je do danes vseskozi preživljalo turbulentna razdobja poslovanja, saj na njegovo uspešnost vplivajo vse povezane družbe. --V letu 2002 se je vodstvo podjetja odločilo, da bo doregistriralo svoje dejavnosti poslovanja tako, da je prevzelo nase storitve visokih in nizkih gradenj od podjetja Ingrad VNG, d.d., ki zaradi slabih poslovnih rezultatov ni bilo več zmožno konkurirati na trgu. Hkrati so bile v podjetju zastavljene smernice za intenzivno prestrukturiranje in reorganizacijo, ki naj bi omogočile doseganje zastavljenih ciljev. V letu 2003 je Ingrad VNG, d.d. sprožil postopek prisilne poravnave. Ta postopek je dodatno obremenil poslovanje Ingrad Koncern, d.d., saj je kot krovno podjetje prevzelo nase amortizacijsko vlogo blažitve negativnih poslovnih sinergijskih učinkov na trgu, ravno tako pa tudi vsa pogodbeno dela, ki jih je družba Ingrad VNG, d.d. pustila nedokončana.

3.1. Vizija, poslanstvo in vrednote

Vizija podjetja Ingrad Koncern, d.d. je prevzeti vodilno vlogo v celjski regiji - na domačem trgu ter s tem tudi povečati tržni delež na obstoječem trgu.

Ingrad, d.d. je po njihovem mnenju podjetje z ogromno notranjih resursov, ki jih najdejo predvsem v človeških virih. Znanje in izkušnje, ki jih imajo ter strokovni kader, ki se na svoje

delo spozna, so še danes občudovanja vredna izhodišča, na katerih gradijo lastno vizijo. Zato menijo, da je z dobrim poslovanjem možno doseči goodwill podjetja, ki ga je uživalo v svojih najboljših časih. Zato želijo v prvi vrsti postati vodilno regionalno gradbeno podjetje. Drugačna strateška usmeritev ne bi bila poštena do sedanjih in bivših zaposlenih, niti ne bi bila smiselna glede na tržne razmere in glede na njihove komparativne prednosti, ki so si jih nabrali v gradbeni praksi (Letno poročilo Ingrad Koncern, d.d., za leto 2002, 2003, str. 8).

Poslanstvo opredeljujejo na osnovi internih in eksternih potreb, ki jih skušajo uskladiti z željami in vizijo, ki so si jo zastavili. Ugotavljajo pa, da je na osnovi dolgotrajnih težav, s katerimi se podjetje ubada, bilo poslovanje predhodnikov velikokrat v razkoraku z dejanskimi potrebami in zmožnostmi. Zavedajo se, da je potrebno prilagajati in usklajevati zastavljene cilje in sicer na osnovi dejanskega stanja. Ravno to se v preteklosti ni dogajalo, saj je organizacija dela in zaposlenih vodstvu uhajala iz rok. Vodstvo mora ves čas imeti pred očmi odgovore na temeljna vprašanja, kot so: S čim se podjetje ukvarja?, Kdo je kupec/investitor?, Kaj je tisto, kar ustvarja dodano vrednost v očeh kupca?, Kje so v prihodnosti razvojne možnosti?... Uspešna podjetja si ta vprašanja nenehno zastavljajo in iščejo nanje preudarne in temeljite odgovore (Letno poročilo Ingrad Koncern, d.d., za leto 2003, 2004, str. 9).

Poslanstvo družbe Ingrad Koncern, d.d. pa seveda temelji na temeljnih vrednotah, ki so si jih postavili. Poslovna etika, osebna integriteta in kultiviranost zaposlenih so poleg strokovnosti in poguma izhodišča, na katerih gradijo njihova **prepričanja** (Letno poročilo Ingrad Koncern, d.d., za leto 2003, 2004, str. 9):

- ◆ **Verjamejo v moč poštenega poslovanja:** čisti poslovni nameni jim edino lahko omogočijo čiste poslovne situacije. Pošteno poslovanje je tudi dobra referenca pri pridobivanju poslov.
- ◆ **Skrb za podjetje v celoti:** za tekoče poslovanje, za delitev dela, za motivacijo zaposlenih, za dobre medosebne odnose.
- ◆ **Zavedanje, da s svojim delom ustvarjajo zgodovino podjetja:** Ingrad, d.d. kot blagovna znamka ima na trgih še danes veliko težo, saj je podjetje s svojim delom in izkušnjami ustvarilo ogromno objektov, ki kažejo na bogato zgodovino podjetja.
- ◆ **Spoznavanje tržnega okolja:** njihova vpetost v aktualne tržne razmere jim bo omogočala obstoj na trgu, boljše pozicioniranje, s tem pa tudi možnosti za nadaljnji razvoj.
- ◆ **Človeški viri:** faktor človeških virov, ki je pozitivna zapuščina zgodovine Ingrada, saj ima velik potencial v znanju, izkušnjah in referencah zaposlenih pri gradnji. Je definitivno zdrav temelj, na katerem hočejo in želijo graditi prihodnost podjetja.

3.2. Programske usmeritve - dejavnosti podjetja

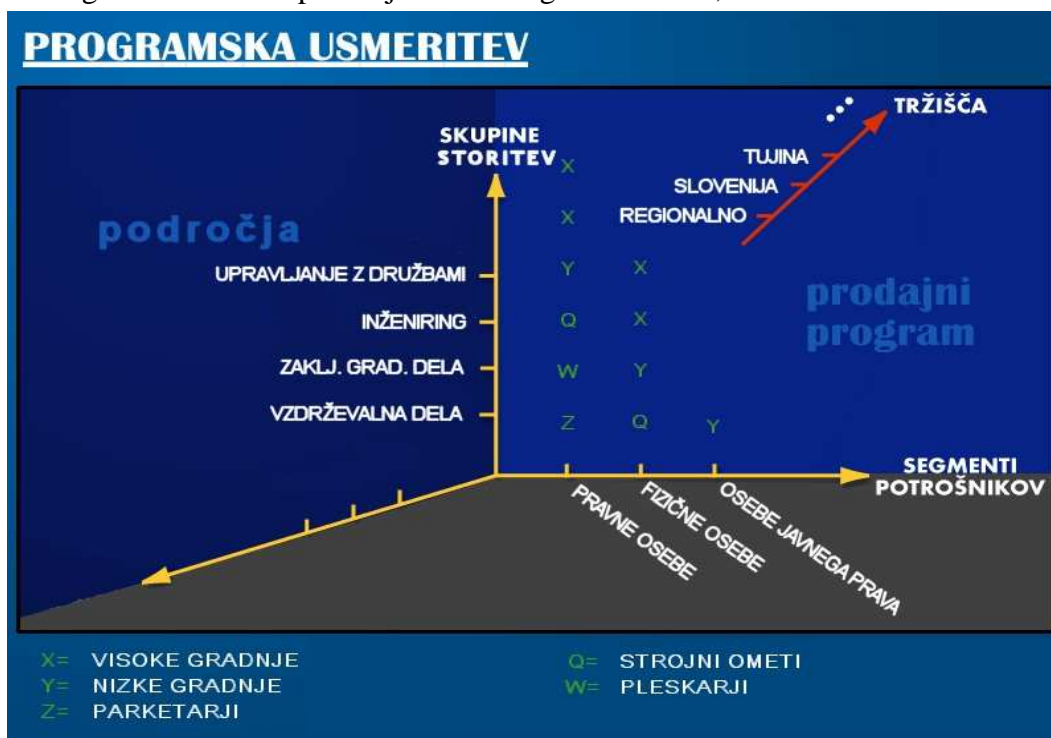
Ingrad, d.d. je po svoji naravi podjetje, ki je namenjeno upravljanju povezanih družb. To je v osnovi tudi njegova poglavitna dejavnost. Vendar se je vodstvo v zadnjem letu dni zaradi problematike tekočega poslovanja povezane družbe Ingrad VNG, d.d. odločilo, da bo v cilju ohranjanja zdravih poslovnih aktivnosti premostitveno razširilo obseg svojih dejavnosti tudi na izvajanje osnovnih in zaključnih gradbenih del ter inženiringa (glej: Slika 4).

Pomembno je poudariti usmeritev pri pridobivanju gradbenih del na trgu, kjer se je podjetje odločilo, da bo zmanjšalo obseg del, pridobljenih na javnih razpisih, povečalo pa obseg del, pridobljenih pri pravnih in fizičnih osebah širše celjske regije (Poslovni načrt Ingrad Koncern 2004, 2004, str. 13).

Dejavnosti podjetja Ingrad, d.d. so v grobem (Statut delniške družbe Ingrad, 2002, str. 1):

- Splošna gradbena dela.
- Zaključna gradbena dela (slikopleskarji, strojni ometi in parketarji).
- Podjetniško in poslovno svetovanje.
- Upravljanje holding družb.
- Projektiranje, inženiring in tehnično svetovanje.
- Poslovanje z lastnimi nepremičninami.

Slika 4: Programsko – tržno področje družbe Ingrad Koncern, d.d.



Vir: Poslovni načrt Ingrad Koncern 2004, 2004, str. 1.

3.2.1. Poslovanje v preteklem obdobju

Po besedah direktorja, Sama Štanteta, preteklo obdobje ni bilo najuspešnejše za poslovanje družbe Ingrad Koncern, d.d., predvsem zaradi negativnih vplivov globalnih in gospodarskih tržnih razmer. Neugoden vpliv pa so imela tudi dogajanja znotraj samega sistema povezanih podjetij Ingrad ter med konkurenčnimi gradbenimi podjetji. Prav zaradi tega je naloga vseh zaposlenih povrniti izgubljeni ugled Ingradu, nekoč paradnemu konju celjskega gospodarstva. To bo mogoče le s pomočjo sodelovanja vseh podjetij v sistemu Ingrad, katerega konsolidacija se je sicer že začela, vendar je pri tem tudi ostalo. Bistveni cilj konsolidacije in kasneje reorganizacije je izkoristiti sinergijski potencial povezanosti obstoječih podjetij, poudariti strokovno in razvojno vlogo vsakega zaposlenega. V podjetju se zavedajo pomembnosti zaposlenih in odnosov med njimi, kajti samo z boljše usposobljenimi kadri, z večjim znanjem, inovativnostjo in obvladovanjem informacij so lahko na globalnem trgu prilagodljivi in se hitro odzivajo na spremembe. Če bodo znotraj podjetja še učinkovitejši in boljše organizirani, lahko za več odstotkov izboljšajo poslovne rezultate.

3.2.2. Konkurenčni izzivi in ključni problemi pri delovanju podjetja

Podjetje se zaenkrat še ne širi na tuja tržišča, srečuje pa se s tujo konkurenco na domačem trgu. Z vstopom Slovenije v Evropsko Unijo se je povečalo zanimanje tujih podjetij za slovenska tržišča in prevzemanje tržnih deležev domačih podjetij. Ker gre tudi za globalna podjetja, ki se pojavljajo na več svetovnih trgih, so se slovenska podjetja prisiljena prilagoditi potrebam odjemalcev in jih zadovoljiti z ustrežno kakovostjo in konkurenčnimi cenami.

Meja za kakovost se pri odjemalcih nenehno zvišuje, kar je posledica progresivnega zadovoljevanja potreb in dobrih izkušenj iz preteklosti. Če se podjetja ne bodo mogla temu pravočasno prilagoditi, bo kmalu za njih zmanjkalo prostora na trgu in bodo prisiljena prenehati z dejavnostjo.

Tehnološki razvoj narekuje specializacijo kapacitet po posameznih segmentih dejavnosti, s katerimi se podjetje ukvarja, zato je potrebno storitve prilagoditi tem trendom. Kljub temu so še vedno med največjimi problemi tehnološka zastaranost in pomanjkljiva opremljenost, slab izkoristek kapacitet (komaj 60%) ter lokacijska neusklajenost. Zaradi potreb po tržni prilagodljivosti se pojavljajo težave pri hitrem prilagajanju programa podjetja zahtevam kupcev. Nujno je potreben nov razvojni oddelek, računalniška tehnologija za razvoj in pripravo proizvodnje (Poslovni načrt Ingrad Koncern, d.d., za leto 2003, 2004, str. 26-27).

Kakovost se odraža že pri nabavi izdelkov, od surovin, materiala, polizdelkov in nato končnih izdelkov. Je odraz pravočasnega zadovoljevanja potreb odjemalcev in ponakupnega servisiranja. Vendar pa je v podjetju potrebno izdelati politiko nabave, saj pri vhodnih virih niso izkoriščene vse možnosti optimiranja nabave – potrebna je enovita in centralna nabava,

kar bo pomenilo zadovoljstvo na strani kupcev in dobaviteljev. Notranja kakovost podjetja je odraz kakovosti zaposlenih, na kar vplivajo vrednote in izobraženost zaposlenih, posledice pa so vidne v uspešnosti podjetja. Tudi tehnološke spremembe vplivajo na delovna opravila in strukturo podjetja, zato je treba pravočasno poskrbeti za pridobitev potrebnih spretnosti zaposlenih. Znanje zagotavlja podjetju sposobnost, da dela bolje kot druga podjetja.

V podjetju Ingrad, d.d. želijo znanja in sposobnosti zaposlenih izkoristiti v boju s konkurenti in pritegniti nove odjemalce. Vendar se še vedno pojavlja pomanjkanje visoko usposobljenih razvojno – tržnih kadrov in pomanjkanje teamskega dela. Za doseganje visoko zastavljenih ciljev bi potrebovali programske vodje – middle management. Želijo si vzpostaviti korekten in pošten odnos do poslovnega in širšega družbenega okolja, saj je bilo v zadnjem času storjenih največ napak pri vodenju podjetja ravno na tem področju (Letno poročilo Ingrad Koncern, d.d., za leto 2002, 2003, str. 3).

3.3. Cilji podjetja

Poglavitni cilj:

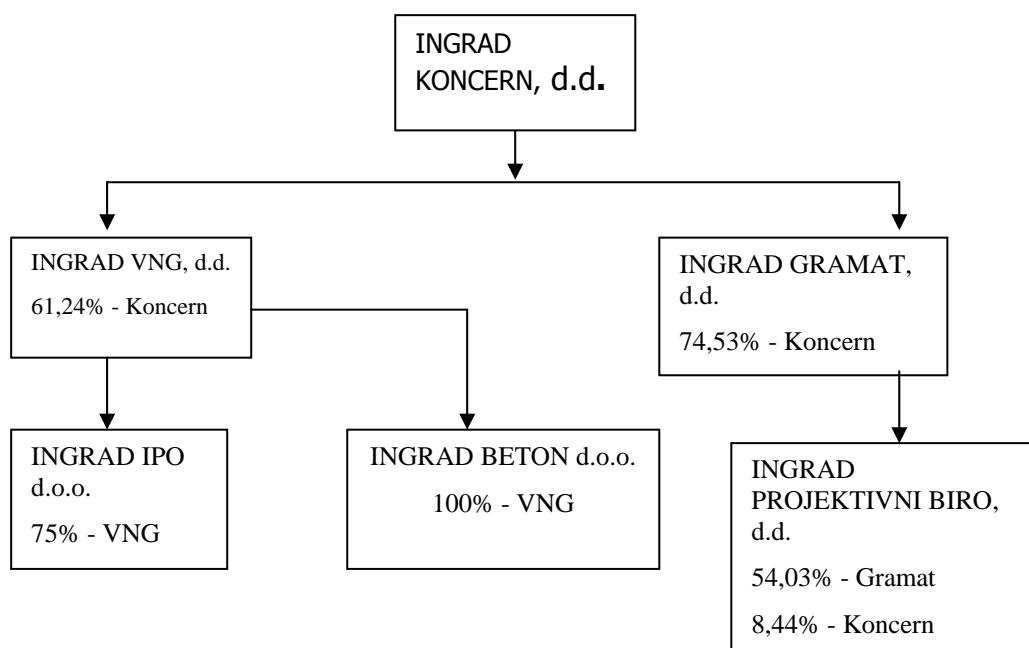
Prečistiti poslovanje podjetja v smislu definiranja, sistematizacije in racionalizacije poslovanja posameznih poslovnih dejavnosti, z namenom doseči ekonomsko uspešnost na dolgi rok. Hkrati zagotoviti podjetju - vsem internim poslovnim, organizacijskim in finančnim težavam navkljub - realne posle, ki bodo omogočali tekoče preživetje. V letu 2003 je na ta proces močno vplival postopek prisilne poravnave odvisne družbe Ingrad VNG, d.d. To je pomenilo prezaposlitev večine delavcev v letu 2003, pri čemer so skušali obdržati tržno pozicijo podjetja nespremenjeno. Ingrad Koncern, d.d. je prevzel vsa pogodbeno dela od Ingrad VNG, d.d. (tudi zaradi želje investitorjev), pri čemer so se močno povišali stroški delovne sile, nabave materiala in financiranja le-tega.

Paralelni cilj:

Kvalitetno zmanjševanje stroškov, predvsem na račun notranjih rezerv. Osredotočili se bodo na opredelitev delovnih zadolžitvev na zaposlenega, spremljanje in validacijo opravljenega dela, na zagotavljanje optimalnega obsega zaposlenosti, predvsem pa na vzpostavitev kontrolinga - analize poslovanja posameznih del in projektov po stroškovnih mestih.

Ena poglavitnih nalog, (to je vzpostaviti sistem zajemanja in spremljanja vseh potrebnih podatkov, ki omogočajo kontrolo poslovanja, kakor tudi priprave kvalitetnih podlag za analizo in razvoj), ki so si jih zadali v letu 2003, so začeli izpolnjevati preko uvedbe novega računovodskega programa za spremljanje in evidentiranje poslovnih dogodkov. Gre za posodobitev računovodskega programa. Program zajema vse dogodke, ki jih spremljamo od ponudbe do končnih kalkulacij in pokalkulacij. V podjetju se zavedajo, da jih čaka izredno težka in zahtevna naloga, vendar so trdno odločeni, da jo bodo izpeljali, saj verjamejo v uspeh zastavljenih ciljev (Letno poročilo Ingrad Koncern, d.d., za leto 2003, 2004, str. 7).

Slika 5: Povezanost družb v sistemu Ingrad



Vir: Letno poročilo Ingrad Koncern, d.d., za leto 2003, 2004, str. 6.

3.4. Organizacijska struktura

V podjetju imajo funkcijsko strukturo organiziranosti (glej: Priloga 1), za katero je značilna pretežna centraliziranost. Oblikovana je na zahtevi, da se naloge ene poslovne funkcije organizirajo na enem mestu ali pod pristojnostjo enega vodje. Funkcije v podjetju so oblikovane v sedem sektorjev: finančni sektor, komercialni sektor, gradbena operativa, tehnologija, zaključna dela, proizvodnja in logistika ter Samski dom Štore. Prednost funkcijske organizacijske strukture se kaže predvsem v racionalnosti, saj se naloge opravljajo pod enim vodjem, kar posledično povzroča nižje stroške, povečuje se specializacija in profesionalizacija zaposlenih. Po drugi strani pa funkcijska organizacijska struktura ni najbolj primerna, saj postaja okolje, v katerem delujejo, vedno bolj spremenljivo, potrebna je velika prilagodljivost na spremembe in hitre komunikacije, ki pa jih ta struktura ne omogoča.

Specifične značilnosti programov dela v podjetju zahtevajo poglobljen pristop na področju proizvodnje, razvoja, trženja in obvladovanja kakovosti, zato postaja funkcijska organizacijska struktura vse bolj ovira nadaljnjemu razvoju podjetja. Prav zaradi tega razmišljajo o spremembi organizacijske strukture v smeri matrično usmerjene organizacijske strukture. Matrična struktura organiziranosti poudarja predvsem timsko delovanje, to pomeni medsebojno sodelovanje in svetovanje, kar vpliva na izboljšanje medosebnih odnosov med zaposlenimi. Vendar je timsko delo dolgotrajen proces, ki terja usposobljene ljudi za ta način dela, potrebna pa je tudi velika angažiranost sodelavcev za organizacijske cilje (Možina et al., 2002, str. 421-422; Poslovni načrt Ingrad Koncern, 2004, str. 24).

3.5. Zaposleni

Po besedah direktorja so zaposleni največji potencial podjetja. Na dan 31.12.2003 je bilo v družbi Ingrad Koncern, d.d., zaposlenih 226 delavcev. V letu 2003 je bilo 18 odhodov in 208 prihodov. Večina prihodov gre na račun prezaposlitve delavcev iz družbe Ingrad VNG, d.d.

Izobraževanju zaposlenih in učinkovitosti delovnih postopkov bo podjetje v prihodnje posvečalo posebno pozornost. Zaradi planirane rasti podjetja, ocenjujejo, da se bodo v prihodnjih letih pojavile potrebe po novih delavcih, zlasti na gradbiščih in zaključnih delih nameravajo zaposliti več mlajših in motiviranih delavcev.

Po razrešitvi prejšnje uprave z dne, 24.06.2002, je novo vodstvo pristopilo k sistematičnemu reševanju problematike podjetja. S področja kadrovanja je morala uprava na novo sprejeti Pravilnik o sistematizaciji in organizaciji delovnih mest ter Pravilnik o plačah, ker prejšnji akti družbe za normalno delo niso bili zadovoljivi zaradi pomanjkanja določil.

Kvalifikacijska struktura zaposlenih

Struktura zaposlenih po izobrazbi se v primerjavi z letom 2002 ni bistveno spremenila. Postopoma se zmanjšuje število delavcev z nižjo izobrazbo, kar pa je glede na naravo proizvodnega dela podjetja počasnejše. Ravno na podlagi navedenega se je podjetje v letu 2003 vključilo v dualni sistem izobraževanja, preko Gospodarske zbornice Slovenije ter se verificiralo za več učnih programov (zidar, tesar, avtomehanik, strojni mehanik, konstrukcijski mehanik).

Tabela 1: Kvalifikacijska struktura zaposlenih v podjetju Ingrad, d.d., na dan 31.12.2003

Področje	Stopnja izobrazbe							Skupaj
	I.	II.	III.	IV.	V.	VI.	VII.	
Uprava	0	1	0	3	10	3	8	25
Oskrba objekta	1	0	0	1	0	0	0	2
Gradbena operativa	18	37	2	32	20	2	0	111
Gradbena zaključna dela	5	1	1	10	1	1	0	19
Proizvodnja in logistika	3	17	3	35	9	1	1	69
Skupaj	27	56	6	81	40	7	9	226
%	12%	25%	3%	36%	18%	3%	4%	100%

Vir: Interni viri Ingrad, d.d.- Kadrovska služba, 2004, str. 2.

Iz **Tabele 1** (str. 25) je razvidno, da je v nasprotju s preteklimi leti vodstvo podjetja spremenilo strategijo in na skupščini dne, 23.12.2002, predlagalo razširitev dejavnosti podjetja, kar je botrovalo k prezaposlovanju dela gradbene operative hčerinskega podjetja Ingrad VNG, d.d. na Ingrad Koncern, d.d. Zaradi situacije, ki je nastala v Ingrad VNG, d.d. (s 03.02.2003 se je začel postopek prisilne poravnave) je podjetje reševalo s prezaposlovanjem tudi problem presežnih delavcev, kar je pomenilo ohranitev delovnih mest za prezaposlene.

4. Interno komuniciranje v podjetju Ingrad, d.d.

Interno komuniciranje ima več pozitivnih učinkov, tako neposrednih, kot tudi dolgoročnih. Kajti pravilno in frekventno doziranje informacij med zaposlenimi lahko pripomore tako k večji motivaciji pri delu, večji pripadnosti podjetju, večji produktivnosti, večji osveščenosti delavcev, in nazadnje tudi k boljšim medosebnim odnosom ter korektnim dialogom med delodajalci na eni strani in delojemalci na drugi strani.

Načini komuniciranja med zaposlenimi v Ingrad, d.d.

V podjetju so na podlagi sistemov ISO 9001 in 14001 vzpostavili različne načine in oblike internega komuniciranja, s katerimi naj bi se izboljšal pretok informacij ter okrepili odnosi med zaposlenimi (Poslovnik sistemov vodenja ISO 9001, ISO 14001, 2003, str. 7):

1. TISKOVINE:

Redno obveščanje zaposlenih preko internega akta o vseh, za delavce pomembnih organizacijskih, kadrovskih in splošnih zadevah, ki je načrtovan v prihodnosti, če bodo za to dovolj velike potrebe in zanimanje, tako s strani zaposlenih kot tudi s strani vodstva. Trenutno je namreč v uporabi toliko različnih načinov internega komuniciranja, da to še ni bilo potrebno.

Letno poročilo podjetja ter **poslovni načrt podjetja**, ki se izdajata redno vsako leto. Letno poročilo predstavlja temeljni dokument o poslovnih uspešnosti, premoženjskem stanju in drugih vidikih poslovanja gospodarske družbe, zaradi česar sodi priprava kakovostnega letnega poročila med elemente poslovne odličnosti prav vsake gospodarske družbe.

Prav tako je pomemben dokument podjetja tudi poslovni načrt, na podlagi katerega vodstvo podjetja pridobi zaupanje nadzornega sveta in lastnikov podjetja in je dragocen pripomoček pri planiranju in uvajanju sprememb. Z njim se eksplicitno izrazi poslovne cilje in zagotovi, da si ključni kadri prizadevajo za uresničevanje teh ciljev. Izboljša se tudi proces sprejemanja odločitev in spremljanja uresničevanja zastavljenih ciljev. Poslovni načrt za leto 2004 vsebuje:

- strategijo in poslovno politiko,
- cilje, poslanstvo in vizijo,
- programske usmeritve,
- načrt investicij,
- načrt kadrov in izobraževanja,
- načrt potrebnih finančnih sredstev,
- načrt poslovnega izida.

2. OGLASNA TABLA

Na njej si zaposleni lahko preberejo trenutno aktualne članke, obvestila, dopise. Ureja jo poslovna sekretarka, novosti pa lahko dodajo vsi zaposleni, ki želijo o določenih stvareh obvestiti ostale sodelavce. Tabla je nameščena ob vhodu v podjetje, kjer je skoraj ni mogoče spregledati, zato predstavlja zelo ažuren vir informacij.

3. INTERNE KNJIŽNE POLICE

Interne knjižne police se nahajajo po posameznih službah in so na voljo za izposojno vsem zaposlenim (npr. v službi nabave si lahko zaposleni izposodijo fascikle z naročilnicami, potrjenimi računi, ponodbami in povpraševanjem, cenike, razne prospekte, sezname dobaviteljev).

4. INTERNO IZOBRAŽEVANJE

Interno izobraževanje je organizirano po posameznih področjih in službah, po potrebi, ponavadi večkrat na leto. Nazadnje je bilo izvedeno izobraževanje za novo uvedeni računalniški program SAOP, ki zajema vsa področja v podjetju. Poudarek programa je na področju računovodstva, kjer je olajšal spremljavo in evidentiranje poslovnih dogodkov. Program SAOP zajema vse dogodke, ki se spremljajo od ponudbe do končnih kalkulacij in pokalkulacij. Nekaj zaposlenih je letos opravilo osnovna računalniška tečaja – Windows Word in Excel.

Interno izobraževanje zajema tudi seznanjanje delavcev – predvsem novo zaposlenih, s koncepti in vsebinami poslovanja (poslanstvo, vizija, strategije, poslovni rezultati) ter splošno kulturo podjetja, kot je variabilen čas prihoda na delovno mesto (7.-7.30 ure) in čas malice.

5. INTERNA POŠTA

Interno pošto kurir večkrat dnevno dostavlja iz obratov v Medlogu: ključavničarski obrat, strojne instalacije, železokrivnica, avtopark, betonarna, na upravo, ki je na drugi lokaciji.

6. LETNO SREČANJE ZAPOSLENIH

Zaposleni se družijo predvsem na piknikih, organizirajo si zabave ob rojstnih dnevih (piknik s športnimi in razvedrilnimi igrami: avgust 2003 v Šeščah, maj 2004 v Medlogu, več rojstnodnevnih zabav).

7. SINDIKALNI IZLETI

Sindikalni izlet organizira sindikat delavcev in je tudi brezplačen za člane sindikata. Udeležijo se ga lahko tudi ostali zaposleni, vendar morajo plačati sami. V letu 2003 je bil organiziran izlet na Dolenjsko (Kartuzija Pleterje, Ogled Novega mesta in Krškega), v preteklih letih pa je bilo veliko izletov v tujino (Benetke, Grossglockner, Hrvaška obala).

8. GRADBENE IGRE

Zaposleni in člani sindikata se redno udeležujejo gradbenih iger. Letos poleti so v Zagorju dosegli odlične rezultate v kegljanju, košarki in namiznem tenisu.

9. OMREŽNA SOSEŠČINA

Omrežna soseščina poteka preko elektronske pošte, kjer s prikazom dokumenta, ki ga posameznik želi dati v javno uporabo/branje, zaposlene obvešča o posameznih novostih, vidnih dosežkih ali spremembah znotraj poslovnega sistema. Hkrati omogoča vsakemu uporabniku, da lahko da na vpogled ostalim uporabnikom določene informacije. Uvedeni naj bi bili tudi arhivi vseh pomembnih predračunov, pogodb in drugih dokumentov.

10. E-OGLASNA TABLA

Preko elektronske oglasne table je omogočeno obveščanje zaposlenih o vseh novicah in prejemanje povratnih informacij, dogodki in odmevi, nabiralnik pripomb.

5. Raziskava o odnosih med zaposlenimi v podjetju Ingrad, d.d. in analiza rezultatov

5.1. Opredelitev problema, naloge in cilja raziskave

V podjetju Ingrad, d.d. sem v srednji šoli ter kasneje v času študija, vsako leto opravljala počitniško delo, strokovno prakso in občasno pomoč pri delu v oddelku kalkulacij, v kadrovski službi, komerciali in nabavi. S tem sem dobro spoznala način dela v podjetju in tudi zaposlene. Nekaj zaposlenih opravlja delo v Ingradu že od mladih nog, zato so mi znali natančno opisati spremembe, ki so se dogajale skozi celotno obdobje. Podjetje je preživelo kar nekaj kriznih obdobj, ko so ga pestile hude finančne težave, vendar so vsakemu padcu sledili tudi vzponi.

V letu 2003 se je začela reorganizacija podjetja, zato je bil namen raziskave ugotoviti, kakšni so odnosi med sodelavci ter med nadrejenimi in podrejenimi. Podjetje je namreč doživelo mnogo sprememb, katerim so se morali zaposleni čim hitreje prilagoditi.

Cilj raziskave je poiskati morebitne težave v medsebojnih odnosih med zaposlenimi, poiskati vzroke zanje ter jih skušati čim bolj učinkovito rešiti.

5.2. Oblikovanje vprašalnika

Na podlagi prebiranja literature v zvezi z medsebojnimi odnosi med zaposlenimi ter komuniciranjem v podjetju, so se mi porajala različna vprašanja, hkrati pa me je zanimalo, kako ta teorija deluje v resničnem življenju.

Proučevanja medosebnih odnosov sem se lotila z različnih vidikov dela vsakega posameznika. Najprej sem izoblikovala smiselne trditve (skupno število 43), ki sem jih razdelila na pet tematskih sklopov¹: **notranje komuniciranje in informiranje, motivacija in zavzetost, notranji odnosi, vodenje in organiziranost**. Vsak tematski sklop je vseboval različno število trditev, s katerimi so anketiranci izrazili strinjanje tako, da so izbrali stopnjo od ena do štiri. Stopnja ena je pomenila, da se s trditvijo sploh ne strinjajo, stopnja štiri pa, da se s trditvijo popolnoma strinjajo. Ostali stopnji sta bili vmesni. Za izražanje strinjanja sem izbrala samo štiri stopnje, saj bi lahko večje število le – teh anketirance zmedlo. Prav tako sem raje izbrala sodo število stopenj, saj se v nasprotnem primeru anketiranci takrat, kadar niso popolnoma prepričani v odgovor, raje odločijo za srednjo možnost in je možen pojav napake centralne tendence.

Drugi del vprašalnika sem oblikovala tako, da so anketiranci na dve vprašanji odgovorili z obkroževanjem, zadnja štiri vprašanja pa so bila odprtega tipa in so lahko anketiranci izrazili svoje mnenje.

V vprašalnik sem želela, zaradi podrobnejše statistične obdelave podatkov, uvesti tudi vprašanja, ki se nanašajo na splošne demografske značilnosti zaposlenih, kot so spol, starost, stopnja izobrazbe ter delovna doba v tem podjetju, vendar so zaposleni temu nasprotovali. Razlog, ki so ga navedli je, da bi pri tako majhnem vzorcu in zaradi dobrega medsebojnega poznavanja, to lahko pomenilo razkritje njihove identitete. Zaradi tega teh vprašanj nisem vključila v vprašalnik.

Preden sem raziskavo izvedla v podjetju, sem dala vprašalnike v izpolnitev desetim ljudem izven podjetja, da sem preverila ali razumejo vprašanja in način odgovarjanja ter ali so trditve razumljive. Vprašalnikov ni bilo potrebno popravljati, saj so vsi razumeli, kako morajo odgovarjati, tudi navedene trditve so bile jasne in nedvoumne.

5.3. Raziskava o odnosih med zaposlenimi

V podjetju Ingrad, d.d. sem v času 14.06.-18.06.2004 izvedla anketo. V vzorec sem izbrala 30 zaposlenih (uprava in vodje gradbišč). V raziskavo nisem vključila delavcev na gradbiščih, saj se pogosto menjavajo, veliko pa je tudi kooperantov. Prav tako v raziskavo nisem vključila vseh vodij obratov (ključavničarski obrat, avtopark, strojni park, železokrivnica), ker imajo

¹ Pri oblikovanju tematskih sklopov sem si pomagala z raziskavo SiOK 2002 - primerjalno raziskovanje organizacijske klime in zadovoljstva zaposlenih v slovenskih organizacijah (Kunšek, 2003, str.17-25).

večinoma terensko delo, hkrati pa se obrati nahajajo na drugi lokaciji (Medlog) kot je uprava (upravna stavba, Lava 7), in komunikacije med njimi potekajo večinoma preko telefona ali pisno.

Anketo sem izvedla v pisni obliki in jo razdelila med zaposlene, katerim sem bila vedno na voljo za morebitna vprašanja. Izpolnjene vprašalnike so mi zaposleni vrnilo do konca tedna. Vrnjeni so bili vsi vprašalniki in bili tudi pravilno izpolnjeni, razen enega, ki ni bil izpolnjen v celoti.

5.4. Analiza rezultatov

Dobljene podatke sem obdelala s programom Microsoft Office XP (Excel), vendar moramo upoštevati, da se napakam, ki so posledica merjenja pojava, žal nisem mogla izogniti, saj lahko le predvidevam, da so anketiranci odgovarjali iskreno.

Rezultati, pridobljeni z anketo, so prikazani v tabelah in grafikonih v obliki odstotkov (zaokroženi so na celo število, zato je pri posameznih odgovorih seštevek 99 oz. 101, namesto 100). Prikazani so tudi izračuni srednjih vrednosti – aritmetična sredina (glej: Priloga 4) in ena od mer variabilnosti - standardni odklon (glej: Priloga 5). Podrobnejših statističnih obdelav nisem izvedla, saj menim, da je vzorec premajhen za obširno statistično analizo.

V **prvem delu vprašalnika** so zaposleni izrazili strinjanje z navedenimi trditvami iz posameznih tematskih sklopov.

5.4.1. Interno komuniciranje in informiranje

S prvim tematskim sklopom sem poskušala ugotoviti na kakšen način potekajo komunikacije med nadrejenimi in podrejenimi, kakšni so informacijski tokovi med zaposlenimi ter kako potekajo sestanki.

V vsaki organizaciji je od načina dela z informacijami odvisno, kakšni bodo odnosi med zaposlenimi, ali bodo temeljili na zaupanju med nadrejenimi in podrejenimi. V industrijski dobi je bil informacijski management načrtno zaviralne narave. Od zaposlenih se namreč ni pričakovalo, da bodo prispevali k odločanju ali reševanju problemov, zato so bile informacije, ki so jih dobili, zmanjšane na minimum, ki je bil potreben, da so še lahko opravljali svoje specifično delo (Gruban, 2004).

Danes so interne komunikacije predpogoj medsebojnega sodelovanja, zaposleni morajo imeti dostop do informacij glede vseh razsežnosti poslovanja, tudi glede finančnih tem, konkurence in še posebej organizacijske strategije.

Rezultati ankete glede področja notranjega informiranja in komuniciranja so pokazali, da zaposleni dobijo večinoma dovolj informacij od nadrejenih za opravljanje dela, prav tako so le-te podane na razumljiv način. Nekoliko nižje pa je strinjanje glede informacij, ki jih dobijo od sodelavcev, saj le – te velikokrat niso pravočasne ali so pomanjkljive. To poskušajo odpraviti tako, da med seboj čim bolj sodelujejo in z uveljavljanjem timskega dela, saj se sodelavci med seboj razumejo in spoštujejo (modus ima vrednost 4, kar pomeni, da je bila najpogostejša ocena 4, ki pomeni popolno strinjanje s trditvijo). Zaposleni se strinjajo, da pogovori med nadrejenimi in podrejenimi potekajo večinoma prijateljsko in sproščeno, informacijski tokovi v podjetju so korektni. Kljub temu, pa se zaposleni pogosto znajdejo v zadregi, kadar morajo posredovati pomembne informacije nadrejenim (povprečna ocena 2,60). Večja razpršenost ocen se kaže pri trditvi o komunikacijskih problemih kot vzrokih za konfliktna razmerja. Sistem informiranja v podjetju se je nekoliko izboljšal z uporabo interne elektronske pošte ter omrežne sosesčine, dober vir informacij je tudi oglasna deska in včasih jutranji klepet ob kavi.

Tabela 2: Povprečne ocene zaposlenih za tematski sklop **notranje komuniciranje in informiranje**

TRDITEV	Pogostost ocen v %				Povprečna ocena	Modus	Stand. odklon
	1	2	3	4			
1. V podjetju se zaposleni pogovarjamo z vodstvom in nadrejenimi sproščeno, prijateljsko in enakopravno.	10	20	37	33	2,93	3	0,98
2. Vodstvo posreduje zaposlenim informacije na razumljiv način.	10	7	67	17	2,90	3	0,80
3. Nadrejeni dajejo zaposlenim dovolj informacij za opravljanje našega lastnega dela.	13	23	43	20	2,70	3	0,95
4. Delovni sestanki so redni in učinkoviti.	30	47	20	3	1,97	2	0,81
5. O ključnih spremembah v podjetju smo zaposleni pravočasno obveščeni.	33	43	13	10	2,00	2	0,95
31. Sodelavci se med seboj razumemo in spoštujemo.	0	30	17	53	3,23	4	0,90
32. Informacije o delu, ki jih dobimo od sodelavcev, so zadostne, natančne in pravočasne.	17	47	33	3	2,23	2	0,77
34. Pogost vzrok konfliktnih razmerij v podjetju so komunikacijski problemi.	50	23	17	10	1,87	1	1,04
35. Zaposleni smo pogosto v zadregi pri posredovanju pomembnih informacij nadrejenim.	17	50	23	10	2,27	2	0,87
37. Informacijski tokovi v podjetju so korektni.	3	40	50	7	2,60	3	0,67
43. Na sestankih vedno rešimo težave, ki jih imamo.	40	47	13	0	1,73	2	0,69

Legenda: 1 – sploh se ne strinjam; 2 – se ne strinjam; 3 – se strinjam; 4 – popolnoma se strinjam.

Vir: Vprašalnik o medsebojnih odnosih v podjetju Ingrad, d.d., junij 2004. Lastna raziskava.

Manj zadovoljni so zaposleni s sestanki, ki po njihovem mnenju niso najbolj učinkoviti, zato se pojavlja nekoliko nižja povprečna ocena (1,97). Po pogovoru z zaposlenimi in tudi s samo udeležbo na sestankih sem ugotovila, da so sestanki sicer redni, vendar dostikrat ne razrešijo

težav, ki jih pestijo (povprečna ocena 1,73). Na sestankih ni nikoli vnaprej opredeljen dnevni red, ampak vsak prisotni predstavi svoje težave, ki jih skušajo rešiti s skupnimi močmi.

Slika 6: Grafični prikaz strinjanja glede učinkovitosti delovnih sestankov



Vir: Vprašalnik o medsebojnih odnosih v podjetju Ingrad, d.d., junij 2004. Lastna raziskava.

V podjetju potekata dve vrsti sestankov:

- **Komercialni sestanki**, kjer so prisotni komercialni direktor in vodje služb (nabava, ponudbena služba: kalkulacije in obrtna dela, služba za trženje, tehnologija, zaključna dela). Sestanki potekajo vsak ponedeljek dopoldan, na njih se obdela aktualna problematika s področja posameznih služb. Ponudbena služba predstavi ponudbe in predračune za aktualne objekte, datume oddaj, zbira dodatne potrebne podatke za kompletiranje ponudb, navede probleme pri pridobivanju podatkov od nekaterih obrtnikov. Nabavna služba poda potrebe po materialih in predstavi trenutno finančno stanje. Služba za trženje predstavi novosti in probleme s svojega področja, na primer v zvezi s prodajo nepremičnin. Tehnologija in kalkulacije predstavijo projekte, ki so v obdelavi in morebitne težave v zvezi z njimi.
- **Operativni sestanki**, kjer so prisotni direktor operative in vodje gradbišč, enkrat mesečno tudi vodja nabave, potekajo vsak četrtek od 8. do 9. ure. Na teh sestankih vodje gradbišč podajo probleme, s katerimi se soočajo na gradbiščih, predstavijo tedenske plane delavcev, materialov in strojev za posamezna gradbišča. Ponavadi so največje težave pri izvedbi del v zahtevanih časovnih rokih, saj v nasprotnem primeru sledijo visoke kazni. Včasih je problem pri nabavi materiala zaradi nenadnih sprememb projektov ali ker so materiali neodobreni s strani investitorjev.

5.4.2. Motivacija in zavzetost

S trditvami iz drugega sklopa sem poskušala ugotoviti, ali so zaposleni dovolj motivirani za svoje delo, ali ga z veseljem opravljajo ter ali so za dobro opravljeno delo tudi pohvaljeni. Že dalj časa je znano, da človek ne more izvesti nobene aktivnosti, če nima vsaj treh lastnosti: znanja, sposobnosti in motivacije, ki jih skupno imenujemo zmožnosti. Lahko jih imenujemo tudi viri, s katerimi človek razpolaga sam, ker nihče drug nima do njih neposrednega dostopa.

Znanje, sposobnosti in motivacija so tiste človekove lastnosti, ki jih vsak delodajalec potrebuje in je pripravljen vanje investirati (Lipičnik, 2002a, str. 456).

Motivacija ali hotenje je naraven proces, ki poteka po naravnih zakonitostih v človeku in ima dve zelo očitni lastnosti. Motivacija ima svojo smer in intenziteto, ki se kaže v aktivnosti sami. Oseba, ki nekaj hoče ali je za nekaj motivirana, svoje aktivnosti usmeri v tisto stvar. Z nahajališčem hotenega je določena tudi smer motivacije. Intenzivnost motivacije je odvisna od tega, kako močno oseba hoče nekaj doseči. Aktivnost, ki jo izkazuje oseba, je precej živahnejša, če je hotenje intenzivnejše. V vsakem primeru pa mora biti najprej določena smer in šele nato intenziteta motiva. Splošna motivacija pa še vedno ni dovolj, da bi preprosto lahko pričakovali aktivnosti, ki si jih želimo (Lipičnik, 2002, str. 478).

Tabela 3: Povprečne ocene zaposlenih za tematski sklop **motivacija in zavzetost**

TRDITEV	Pogostost ocen v %				Povprečna ocena	Modus	Stand. odklon
	1	2	3	4			
6. Dober delovni rezultat se v naši organizaciji hitro opazi in je pohvaljen.	30	40	27	3	2,03	2	0,85
7. V našem podjetju vodje cenijo dobro opravljeno delo.	7	30	33	30	2,87	3	0,94
8. Vsi v podjetju smo pripravljeni na dodaten napor, kadar se to pri delu zahteva.	0	3	47	50	3,47	3	0,57
9. Zaposleni v naši organizaciji smo zavzeti za svoje delo.	0	7	40	53	3,47	4	0,63
40. Moje delo je večinoma zanimivo in ni mi dolgčas, ko ga opravljam.	3	13	27	57	3,37	4	0,85
41. Popolnoma sem zadovoljen s svojim delom.	3	10	27	60	3,43	4	0,82
42. Raje imam svoje delo kakor večina sodelavcev.	7	10	30	53	3,30	4	0,92

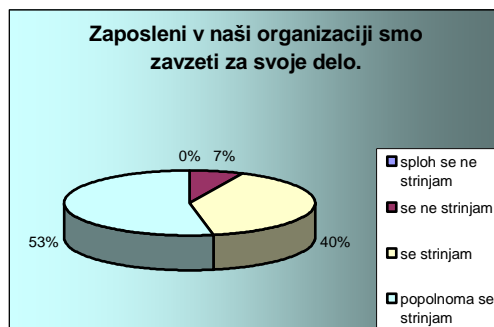
Legenda: 1 – sploh se ne strinjam; 2 – se ne strinjam; 3 – se strinjam; 4 – popolnoma se strinjam.

Vir: Vprašalnik o medsebojnih odnosih v podjetju Ingrad, d.d., junij 2004. Lastna raziskava.

Positivna motivacija za delo je zelo pomembna za zaposlene, saj jih še dodatno spodbuja pri delu. Vendar so rezultati ankete pokazali, da se dober delovni rezultat premalokrat opazi (povprečna ocena 2,03), zelo redko je pohvaljen. Prav tako nadrejeni premalo cenijo dobro opravljeno delo, ali pa tega ne pokažejo dovolj. Podrejenim že majhna pozornost, lepa beseda ali pohvala pomeni izredno veliko, saj tako vedo, da je tudi njihovo delo pomembno in z njim prispevajo k uspehu celotnega podjetja. Dobro opravljena naloga namreč ni nekaj samo po sebi umevnega, ampak je rezultat truda in prizadevanj.

Na drugi strani pa so si zaposleni kar enotni glede pripravljenosti na dodaten napor, kadar se to pri delu zahteva, saj so zelo zavzeti za svoje delo in pripadni podjetju (standardna odklona 0,57 in 0,63 pomenita majhno razpršenost ocen). Večina zaposlenih (84%) meni, da je njihovo delo zanimivo in ga tudi z veseljem opravljajo, 83% zaposlenih pa ima svoje delo raje, kakor njihovi sodelavci. Zaposleni so tudi zadovoljni s svojim delom, saj je najpogostejša ocena 4, ki pomeni popolno strinjanje.

Slika 7: Grafični prikaz strinjanja zavzetosti zaposlenih za delo



Vir: Vprašalnik o medsebojnih odnosih v podjetju Ingrad, d.d., junij 2004. Lastna raziskava.

5.4.3. Notranji odnosi (Sodelovanje med sodelavci ter nadrejenimi in podrejenimi)

Notranji odnosi so področje, ki sem ga proučila s tretjim sklopom trditev. Zanimali so me predvsem odnosi med zaposlenimi na isti ravni ter med nadrejenimi in podrejenimi.

Tabela 4: Povprečne ocene zaposlenih za tematski sklop **notranji odnosi**

TRDITEV	Pogostost ocen v %				Povprečna ocena	Modus	Stand. odklon
	1	2	3	4			
10. Odnosi med zaposlenimi zelo pomembno vplivajo na kakovost in rezultate dela.	0	0	20	80	3,80	4	0,41
11. V naši organizaciji zaposleni cenimo delo svojih sodelavcev.	3	13	37	47	3,27	4	0,83
12. Zaposleni med seboj bolj sodelujemo kot tekmujemo.	0	27	40	33	3,07	3	0,78
13. Odnosi s sodelavci so dobri.	3	40	33	23	2,77	2	0,86
14. Zaposleni rešujemo konflikte v skupno korist.	10	13	57	20	2,87	3	0,86
15. Sodelavci v organizaciji si medsebojno zaupamo.	10	27	50	13	2,67	3	0,84
16. Nadrejeni se redno pogovarjajo z zaposlenimi o delu in rezultatih dela.	10	23	37	30	2,87	3	0,97
30. Odgovornosti in pooblastila zaposlenih v organizaciji so uravnotežena.	3	10	53	33	3,17	3	0,75
33. Zaposleni zaupamo nadrejenim in vodstvu.	13	13	57	17	2,77	3	0,90

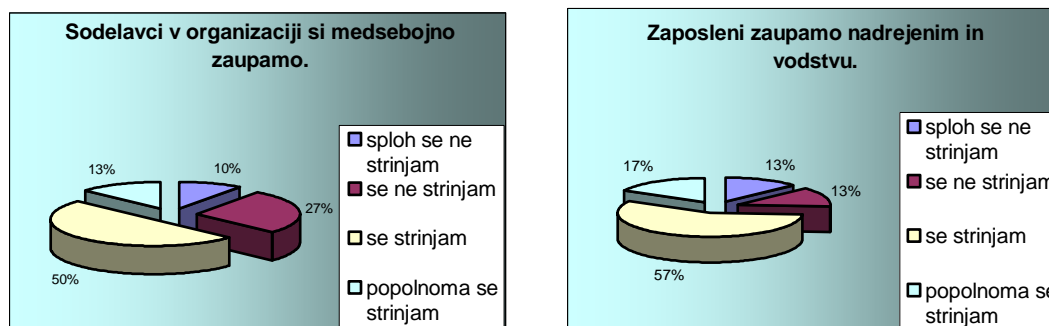
Legenda: 1 – sploh se ne strinjam; 2 – se ne strinjam; 3 – se strinjam; 4 – popolnoma se strinjam.

Vir: Vprašalnik o medsebojnih odnosih v podjetju Ingrad, d.d., junij 2004. Lastna raziskava.

V tretjem sklopu so se vprašanja nanašala na odnose med zaposlenimi in rezultati niso najbolj prepričljivi, pojavljajo se večinoma vmesne ocene. Zaposleni se popolnoma strinjajo, da medsebojni odnosi na delovnem mestu zelo pomembno vplivajo na kakovost in rezultate dela (najpogostejša vrednost je 4, standardni odklon 0,41 pomeni majhno razpršenost ocen in da so zaposleni enotnega mnenja). Odnose s sodelavci so opredelili na splošno kot dobre, čeprav ni bilo popolnega strinjanja (povprečna ocena komaj 2,77). V podjetju se pojavlja nezaupanje, in

sicer tako do sodelavcev kot tudi do nadrejenih. Ljudje si želijo in si tudi prizadevajo, da bi bilo zaupanje med zaposlenimi večje. To se predvsem uveljavlja na ta način, da določene delovne naloge rešujejo v skupini. S tem prihaja do večjega zadovoljstva med sodelavci, saj skupaj dosežejo nekaj, česar ne bi mogli doseči kot posamezniki.

Slika 8: Grafični prikaz strinjanja glede zaupanja med sodelavci in nadrejenimi



Vir: Vprašalnik o medsebojnih odnosih v podjetju Ingrad, d.d., junij 2004. Lastna raziskava.

Konflikte poskušajo zaposleni reševati v skupno korist, strinjajo pa se tudi, da so odgovornosti in pooblastila v organizaciji uravnotežena. Zaposleni se trudijo, da med seboj čim bolj sodelujejo, čeprav malo tekmovanja ne škoduje. Zaposleni se strinjajo, da so pogovori o delu in rezultatih dela z nadrejenimi redni.

5.4.4. Vodenje

Četrty sklop trditev se nanaša na način vodenja in njegov vpliv na odnose med nadrejenimi in podrejenimi. Vodja daje sodelavcem naloge, preverja njihovo izvrševanje, ocenjuje dosežene uspehe in se pri tem vedno srečuje z zaposlenimi, ki ne samo mislijo in ravna različno, ampak tudi občutijo različno. To pomeni, da se mora vodja znati tudi pravilno čustveno odzvati na dogajanje med zaposlenimi, kajti v nekaterih primerih lahko medosebni odnosi postanejo čustveno tako neprijetni, da vplivajo tudi na delovanje organizacije (Možina, 2004, str.508).

Pri trditvah na področju vodenja so ocene nekoliko nižje, z večino trditev se zaposleni namreč ne strinjajo. Zaposleni menijo, da nadrejeni večkrat ne sprejemajo pripomb na njihovo delo, čeprav so utemeljene, zato je najpogostejša ocena 1 (sploh se ne strinjam), vendar pa so ocene zelo razpršene (standardni odklon 1,16). Nadrejeni niso na voljo (povprečna ocena 2,33), če se pojavijo težave, vendar pa po drugi strani spodbujajo zaposlene k večji samostojnosti in samoiniciativnosti. Zaposleni menijo, da nadrejeni ne ravnaajo z vsemi enako, kar nekoliko povečuje stopnjo zadržanosti pri komuniciranju, povečuje pa jo še strah zaposlenih, da bi izgubili delo. Zaposleni imajo včasih občutek, da vodje navzven spodbujajo sodelovanje in prispevek posameznikov, medtem ko dejansko iščejo zgolj potrditev že sprejetih odločitev.

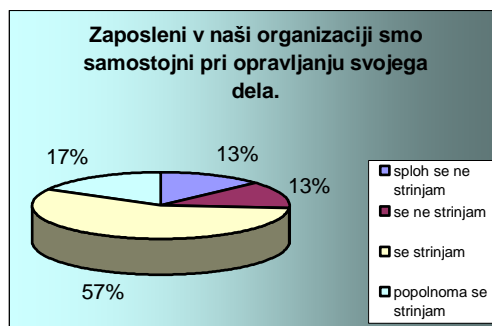
Tabela 5: Povprečne ocene zaposlenih za tematski sklop **vođenje**

TRDITEV	Pogostost ocen v %				Povprečna ocena	Modus	Stand. odklon
	1	2	3	4			
17. Nadrejeni so vedno na voljo, če se pojavijo težave pri delu.	10	53	30	7	2,33	2	0,76
18. Zaposleni v naši organizaciji smo samostojni pri opravljanju svojega dela.	17	60	17	7	2,13	2	0,78
19. Vodje zaposlene spodbujajo k sprejemanju večje odgovornosti.	10	50	20	20	2,50	2	0,94
20. Ukazovalno vodenje nadrejenih se odpravlja.	23	33	30	13	2,33	2	0,99
21. Vodje vedno sprejemajo utemeljene pripombe na njihovo delo.	33	17	30	20	2,37	1	1,16
22. Vodje enot vsako leto predstavijo zaposlenim rezultate poslovanja enote in zastavljene cilje za prihodnost.	40	30	23	7	1,97	1	0,96
26. Zadolžitve zaposlenih so jasno in natančno opredeljene.	7	17	55	21	2,90	3	0,82
27. Vodje sprejemajo svoje odločitve pravočasno.	13	50	27	10	2,33	2	0,84
38. Nadrejeni pogosto slišijo samo tisto, kar želijo.	17	50	27	7	2,23	2	0,82

Legenda: 1 – sploh se ne strinjam; 2 – se ne strinjam; 3 – se strinjam; 4 – popolnoma se strinjam.

Vir: Vprašalnik o medsebojnih odnosih v podjetju Ingrad, d.d., junij 2004. Lastna raziskava.

Slika 9: Grafični prikaz strinjanja zaposlenih glede samostojnosti pri opravljanju dela



Vir: Vprašalnik o medsebojnih odnosih v podjetju Ingrad, d.d., junij 2004. Lastna raziskava.

V podjetju se dostikrat pogreša pravočasna in jasna strokovna navodila s strani vodstva, kar med zaposlenimi in v njihovem medsebojnem odnosu povzroča zmedo in negotovost. Vendar pa tudi nadrejeni včasih pogrešajo povratne informacije, zato bi bilo potrebno nekoliko povečati motiviranost zaposlenih za sodelovanje in sproščeno komuniciranje. V podjetju pa predvsem zaposleni pogrešajo informacije o rezultatih poslovanja podjetja ter o zastavljenih ciljnih za prihodnost (povprečna ocena 1,97).

5.4.5. Organiziranost

V petem sklopu trditev sem želela ugotoviti, ali so zaposleni zadovoljni z organizacijsko strukturo, ali poznajo svoj položaj v podjetju, ali je organizacijska klima spodbudna.

Tabela 6: Povprečne ocene zaposlenih za tematski sklop **organiziranost**

TRDITEV	Pogostost ocen v %				Povprečna ocena	Modus	Stand. odklon
	1	2	3	4			
23. Najvišje poslovodstvo si prizadeva za nenehen stik z zaposlenimi.	0	10	50	40	3,30	3	0,65
24. Zaposleni v naši organizaciji vemo, kaj se od nas pri delu pričakuje.	7	13	37	43	3,17	4	0,91
25. Zaposleni v naši organizaciji razumemo naš položaj v organizacijski shemi podjetja.	3	7	33	57	3,43	4	0,77
28. Nadrejeni vedno priznajo svoje napake, če jih storijo.	20	33	23	23	2,50	2	1,07
29. V podjetju lahko svobodno izrazimo svoje mnenje, dvome, drugačne misli.	17	53	17	13	2,27	2	0,91
36. Kultura v našem podjetju spodbuja zaposlene k boljšemu delu.	13	20	60	7	2,60	3	0,81
39. Velik poudarek v naši organizaciji je na teamskem delu.	10	23	53	13	2,70	3	0,84

Legenda: 1 – sploh se ne strinjam; 2 – se ne strinjam; 3 – se strinjam; 4 – popolnoma se strinjam

Vir: Vprašalnik o medsebojnih odnosih v podjetju Ingrad, d.d., junij 2004. Lastna raziskava.

Na področju organiziranosti so bili rezultati dokaj visoki. Zaposleni (80%) v podjetju natančno vedo, kaj se od njih pri delu pričakuje (modus ima vrednost 4), prav tako razumejo položaj, ki ga imajo v podjetju. Nadrejeni si prizadevajo, da bi bili čim pogosteje v kontaktu s podrejenimi, velik poudarek je na skupinskem delu in na sodelovanju med posameznimi oddelki, saj se tako zaposleni obogatijo z idejami drugih, bolje spoznajo delo, pri delu so uspešnejši in zadovoljnejši. Prednosti skupinskega dela se kažejo predvsem v večjem znanju (znanje in informacije skupine so ponavadi večje od znanja posameznega člana skupine), različnih načinih dela (izmenjava mnenj med člani pokaže nove raznovrstne rešitve), boljšem razumevanju problemov in rešitev.

Slika 10: Grafični prikaz strinjanja glede svobodnega izražanja mnenj in dajanja predlogov



Vir: Vprašalnik o medsebojnih odnosih v podjetju Ingrad, d.d., junij 2004. Lastna raziskava.

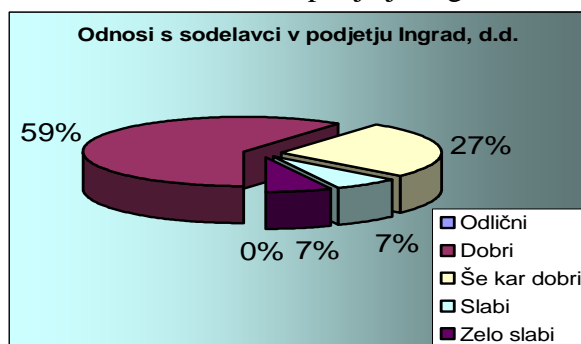
Zaposleni (70%) menijo, da ne morejo svobodno izraziti mnenja, dvomov in novih predlogov, vendar tudi na tem področju prihaja do izboljšav. Zaposlene moti predvsem, ker nadrejeni ne priznajo svojih napak, kadar jih storijo. Kultura v podjetju sicer spodbuja k boljšemu delu, vendar bodo za izboljšanje morali poskrbeti vsi v podjetju.

V **drugem delu vprašalnika** so anketiranci najprej odgovorili na dve vprašanji v zvezi z odnosi med sodelavci in odnosi z nadrejenimi tako, da so obkrožili odgovor izmed več možnosti (odgovori a-e).

1) ODNOSI S SODELAVCI

Večina zaposlenih (59%) je odnose s sodelavci označila kot dobre, nihče jih ni ocenil kot odlične, verjetno zaradi situacije v podjetju, saj so se morali zaradi sprememb vsi zaposleni drug drugemu prilagoditi, kar je povzročilo tudi nekaj hude krvi. Nekaj anketirancev je odnose med sodelavci predstavilo kot slabe ali celo kot zelo slabe, vendar sem s pogovori med zaposlenimi ugotovila, da so to bolj izjeme, ki se niso najbolje vklopile v celoten sistem organizacije in načina dela.

Slika 11: Grafični prikaz odnosov s sodelavci v podjetju Ingrad, d.d.

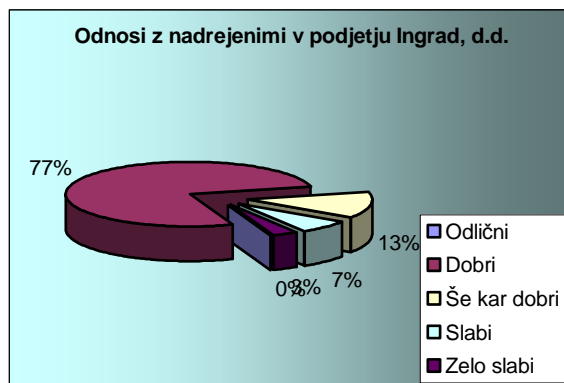


Vir: Vprašalnik o medsebojnih odnosih v podjetju Ingrad, d.d., junij 2004. Lastna raziskava.

2) ODNOSI Z NADREJENIMI

Anketiranci so odnose med nadrejenimi in podrejenimi opredelili z dokaj visokim odstotkom (77%) kot dobre, saj se zaposleni z vodstvom večinoma dobro razumejo in poskušajo čim boljše sodelovati. Občasno seveda prihaja do težav, ki jih poskušajo sprotno reševati. Nihče od zaposlenih ni opredelil odnosov z nadrejenimi kot zelo slabe.

Slika 12: Grafični prikaz odnosov med nadrejenimi in podrejenimi v podjetju Ingrad, d.d.



Vir: Vprašalnik o medsebojnih odnosih v podjetju Ingrad, d.d., junij 2004. Lastna raziskava.

V **zadnjem sklopu vprašanj** so anketiranci lahko prosto odgovorili na štiri vprašanja in izrazili svoje mnenje.

- **Kaj vas pri sodelavcih najbolj moti?**

Na vprašanje, kaj zaposlene pri sodelavcih najbolj moti, so bili odgovori zelo različni, predvsem pa so anketiranci podali zelo veliko odgovorov. Mnenja zaposlenih so se seveda razlikovala. Odvisna so namreč od osebnosti posameznikov, od tega, kako so družabni, koliko so se pripravljene prilagajati drug drugemu, ali imajo bolj samostojno delo ali je njihovo delo skupinsko, torej imajo veliko stika z drugimi sodelavci in podobno. Prav zaradi tega je nekaj oseb odgovorilo, da so s svojimi sodelavci popolnoma zadovoljni in jih nič ne moti.

Drugi so odgovarjali, da jih moti, ker so sodelavci zelo neorganizirani, zamujajo pri prihodu na delovno mesto, med njimi ni spoštovanja in korektnosti, nekateri so celo arogantni. Mnogi so se pritoževali zaradi neažurnosti opravljenega dela, nespoštovanja dogovorjenih rokov, nepodajanja informacij in občasno tudi nesodelovanja v delovnem procesu. Včasih se pojavi tudi premajhna delovna vnema, nezainteresiranost za boljše opravljeno delo, nestrokovnost in neodkritost. Nekaj anketirancev moti, da želijo imeti njihovi sodelavci nadzor nad delom, ki se jih sploh ne tiče in zanj niso pristojni. Nekateri zaposleni menijo, da je med zaposlenimi premalo komuniciranja, zaradi tega se zaposleni zapirajo vase ali dajejo prednost osebnim stvarim pred službenimi. Nekaj odgovorov je bilo zelo negativno nastrojenih, saj izražajo mnenje, da so določeni sodelavci zelo neodkriti, da v podjetju prihaja do prisluškovanj in tožarjenj pri nadrejenih ter, da niso vsi zaposleni enako obravnavani v podjetju.

- **Kaj pri sodelavcih najbolj cenite?**

Kljub številnim negativnim lastnostim, ki so jih zaposleni našli pri svojih sodelavcih, vse ni tako črnogledno, saj tudi pri pohvalah in dobrih lastnostih niso skoparili.

Največ zaposlenih je poudarilo, da pri sodelavcih najbolj cenijo, če so jim pripravljene pomagati, kadar česa ne razumejo, ne znajo ali preprosto ne morejo sami narediti ter da so iskreni in odkriti eden do drugega, saj samo to lahko vodi do dobrih medosebnih odnosov. Ostale lastnosti, ki jih cenijo pri sodelavcih so prijaznost, prizadevnost, poštenost in korektnost.

Večini anketirancev se zdi pomembno, da se med zaposlenimi spoštuje delo posameznika, da se morebitne težave sprejemajo z veliko mero razumevanja, da skupaj sodelujejo pri reševanju problemov. Pomembno je, da se zaposleni v podjetju dobro počutijo, zato je bila pri anketirancih pogosto omenjena tudi družabnost, pripravljenost sodelavcev, da ti pametno svetujejo ali sprejmejo dobronamerno kritiko. Veliko zaposlenih je poudarilo tradicionalne vrednote, kot so delavnost, vestnost, vztrajnost in nenazadnje tudi znanje, ki so ključnega pomena za uspešno in učinkovito delo ter tudi za dobre medosebne odnose.

- **Kje menite, da so največji problemi pri komuniciranju v podjetju? Kako bi jih odpravili?**

V podjetju občasno prihaja do težav v komunikaciji, kar so potrdili tudi zaposleni. Pri odgovoru na tretje vprašanje so navedli probleme, ki jim najpogosteje onemogočajo oziroma slabijo interno komuniciranje.

Najprej omenjen problem je bil vedno hitrejši tempo življenja, ki s sabo prinaša neprestano pomanjkanje časa in preobremenjenost posameznikov. To pomeni, da zaposleni komaj najdejo čas za nujne formalne komunikacije, za neformalno druženje pa ga skoraj vedno zmanjka. Vendar se to da nekoliko omiliti z boljšo organizacijo dela, z veliko dobre volje in veselja do dela. Pripravili pa so tudi nekaj rojstnodnevnih zabav in druženj v naravi s športnimi igrami, kar je nekoliko razbremenilo naporen vsakdanjik.

Za dobro komuniciranje so zelo pomembne tudi pravočasne in ažurne informacije, ki jih zaposleni potrebujejo pri svojem delu. Največkrat so se zaposleni pritoževali, da premalo splošnih informacij dobijo od nadrejenih, in sicer tako o stanju podjetja kot tudi o tekočih delovnih nalogah. Nekoliko so se izboljšali tokovi informacij med zaposlenimi z uvedbo omrežne soseščine – intraneta in interne elektronske pošte, čeprav novih načinov komuniciranja in informiranja še vedno ne uporabljajo vsi zaposleni. Večkrat se je zgodilo, da so bili posamezniki obveščeni o določenih stvareh po elektronski pošti, vendar ker je ne želijo ali ne znajo uporabljati, informacije do njih niso prišle. Zaposleni pa so tudi izrazili željo, da bi jih nadrejeni pogosteje (vsaj četrtletno) obveščali o ključnih odločitvah ter o splošnem poslovanju v podjetju. Povečati bi bilo potrebno pretok informacij med gradbišči in upravo.

Na probleme pri komunikaciji lahko vplivajo nerešene težave iz preteklosti, ki se s pojavom novih samo kopičijo in jih je vedno težje reševati. Zaposleni menijo, da je premalo formalnega komuniciranja, ki se nanaša na kvalitetno opravljeno delo, pojavlja pa se tudi

strah pred nerazumevanjem problemov. Zaposleni imajo večkrat občutek, da se v podjetju pojavlja tako imenovani učinek pretiravanja, ko je vse potrebno narediti »v tem trenutku«, drugače bo prepozno. To povzroči površno opravljeno delo, saj se zaposleni med seboj nimajo časa posvetovati.

Zaposleni morajo za svoje delo prevzeti določeno odgovornost, zato lahko zelo negativno vpliva na interno komuniciranje, če posamezniki ob pojavu nepravilnosti, enostavno prevalijo krivdo na nekoga drugega. Zaposleni so prepričani, da prihaja tudi do zavisti, včasih pa se pokaže tudi pomanjkljivo znanje o gradbeništvu.

Zaposleni so kot problem v komunikaciji podali tudi številne zamenjave vodilnih delavcev, katerim so se morali neprestano prilagajati. Pogosto namreč niso vedeli, na kakšen način vzpostaviti komunikacijo z nadrejenimi, kakšen bo nov način dela. Največji problem je bil pomanjkanje informacij glede sprememb v podjetju, delovnih nalog in samega načina dela.

- **Kako si prizadevate za čim boljše odnose v podjetju?**

Zaposleni se zavedajo, da prihaja do težav v internem komuniciranju in si želijo, da bi jih čim prej odpravili. V podjetju vseskozi poskušajo delati na način, da bi bili odnosi s sodelavci in z nadrejenimi dobri ter na splošno vzdušje v podjetju pozitivno.

Za dobre medosebne odnose v podjetju skrbijo tako, da pomagajo sodelavcem pri težavah in zahtevnejših nalogah, med njimi naj bi bil čim bolj odkrit in pošten odnos. Zaposleni poskušajo biti strpnejši drug do drugega, vsak ima pravico povedati svoje mnenje in ga argumentirati, pripravljeni pa morajo biti sprejeti dobronamerno kritiko. Pomembno je, da se ceni delo posameznikov, da se med sodelavci spodbujajo in si medsebojno zaupajo. Sodelavci morajo pravočasno posredovati informacije ostalim zaposlenim, med seboj naj bi se tudi obveščali o njihovem delu.

5.5. Povzetek raziskave

Z raziskavo sem preučila medsebojne odnose med zaposlenimi v podjetju Ingrad, d.d. z različnih vidikov dela zaposlenih.

Interno komuniciranje in informiranje v podjetju ni dovolj učinkovito. Komunikacija sicer temelji na dialogu, vendar nadrejeni v podjetju posredujejo premalo informacij podrejenim ali pa so te premalo razumljive za opravljanje dela. Prav tako ni dovolj učinkovitih in rednih delovnih sestankov, zato zaposleni ne dobijo dovolj informacij o tem, kaj se dogaja v drugih oddelkih oz. drugje po organizaciji. Konflikte, ki se pojavljajo med zaposlenimi poskušajo čim hitreje reševati, vendar jih še vedno ne rešujejo dovolj konstruktivno. Sistem informiranja

in komuniciranja se je v podjetju nekoliko izboljšal z uvedbo intraneta – omrežne sosesčine, ki omogoča hiter dostop in ažurnost informacij ter spoznavanje dela ostalih sodelavcev.

Motivacija in zavzetost zaposlenih v podjetju je naravnana pozitivno, zaposleni so zelo zavzeti in predani svojemu delu, pripravljeni so tudi na dodatni napor, kadar je to potrebno, saj imajo v podjetju postavljene zelo visoke zahteve glede delovne uspešnosti. Vendar pa se v podjetju ne ceni uspešno in učinkovito opravljeno delo in tudi dobri rezultati so redko opaženi in pohvaljeni.

Odnosi med zaposlenimi, tako med nadrejenimi in podrejenimi, kot tudi med sodelavci so na splošno dobri, vendar bo potrebno vložiti še veliko truda, da se bodo še izboljšali. Poseben izziv predstavlja nezaupanje med zaposlenimi, kar posledično pomeni veliko govorjenja o ljudeh za njihovim hrbtom. Zaposleni se trudijo in poskušajo čim bolj sodelovati med sabo, si pomagati, saj se med seboj spoštujejo in cenijo delo svojih sodelavcev, razvija se timsko delo. Zaposleni občasno organizirajo tudi neformalne zabave, kar pomeni druženje v prostem času in s tem medsebojno spoznavanje in sproščanje ob vse večjem tempu današnjega življenja. Med vodstvom in zaposlenimi je še vedno premalo odkritosti.

Zaposleni poskušajo biti pri svojem delu čim bolj samostojni, **vodje** jih spodbujajo k sprejemanju večje odgovornosti za svoje delo. Vendar se nadrejeni še vedno premalo pogovarjajo s podrejenimi o rezultatih dela in načrtovanih ciljih za prihodnost, še vedno jih premalo usmerjajo pri delu. V podjetju se še vedno ni popolnoma odpravil stil vodenja, za katerega je značilno ukazovanje in poveljevanje. Vodje ne sprejemajo utemeljenih kritik na svoje delo, zato tudi zaposleni ne povedo vedno odkrito in iskreno svojega mnenja.

V podjetju Ingrad, d.d. zaposleni natančno vedo, kakšno je njihovo mesto v **organizacijski strukturi** in imajo relativno jasno predstavo o tem, kaj se od njih pričakuje pri delu, zato tudi prevzemajo odgovornost za rezultate svojega dela. Vendar pa še vedno niso natančno opredeljene pristojnosti, odločitve vodij se večkrat ne sprejemajo pravočasno, še vedno obstaja preveč vodstvenih nivojev med vodstvom in operativo. Zaposleni v podjetju se zavedajo, da so za dobre medsebojne odnose najbolj odgovorni sami, zato se trudijo, da bodo ti čim boljši.

SKLEP

V sodobnem svetu temelji uspešnost podjetja vse pogosteje na samostojnih, visoko usposobljenih in zadovoljnih zaposlenih, ki se med seboj dobro razumejo in sodelujejo, oziroma med njimi vladajo dobri medosebni odnosi. Vendar pa se moramo zavedati, da je vsaka organizacija edinstvena, sestavljena iz različnih posameznikov, ki se morajo med seboj prilagajati, da delujejo kot celota, in sicer tako interno kot tudi eksterno. Za oblikovanje dobrih odnosov med zaposlenimi, ni univerzalne formule, ki bi vsem zagotavljala odlične odnose, ampak so le – ti odvisni od vseh zaposlenih, njihovih osebnosti, splošne in delovne kulture, znanja in drugih dejavnikov.

Dobri odnosi med zaposlenimi pozitivno vplivajo na delo zaposlenih in delovanje organizacije. Pomembno je, da v organizaciji vlada ozračje, ki omogoča razvoj odkritih in humanih medosebnih odnosov. Za dobre medosebne odnose je namreč značilno medsebojno sodelovanje, priznavanje različnosti med posamezniki, dajanje in sprejemanje povratnih informacij, omogočanje osebnega izražanja, priznavanje obstoja konfliktov in odsotnost kakršnegakoli vsiljevanja. Medosebni odnosi imajo posebno motivacijsko moč, zelo vzpodbudne so tudi pohvale in priznanja, ki posamezniku zagotavljajo dostojanstvo in občutek, da se njegovo delo ceni.

Z delom v podjetju Ingrad, d.d. in z analiziranjem vprašalnika sem ugotovila, da odnosi med zaposlenimi niso idealni, vendar se v podjetju zavzemajo in trudijo, da bi jih izboljšali. V podjetju imajo veliko načinov in oblik komuniciranja, ki lahko pripomorejo k oblikovanju boljših medosebnih odnosov, vendar jih morajo učinkovito uporabljati. Med novo uvedenimi načini so omrežna soseščina, interna elektronska pošta in e-oglasna tabla, vendar je potrebno zaposlene prepričati, da so le – ti prijazni in dostikrat hitrejši od že uveljavljenih standardnih načinov komuniciranja. Predvsem starejše zaposlene, ki niso večji dela z računalnikom in tudi nimajo veselja do njega, je potrebno računalniško izobraziti. Zaposleni od nadrejenih pogrešajo pohvale za dobro opravljeno delo in ažurne informacije glede sprememb v podjetju, zato menim, da bi se morali nadrejeni nekoliko posvetiti podrejenim in aktivno spremljati njihovo delo. Glede na to, da so zaposleni zelo zavzeti za svoje delo in pripadni podjetju, se bodo morali prilagoditi drug drugemu in povečati zaupanje do sodelavcev in nadrejenih. Z raziskavo sem ugotovila, da so sestanki, ki potekajo v podjetju zelo neučinkoviti, zato bi bilo potrebno nekoliko urediti tudi to področje. Predvsem je pomembno, da se vnaprej opredeli dnevni red, vsi udeleženci morajo priti na sestanek dobro pripravljene, natančno je potrebno opredeliti čas sestanka.

V zadnjem času je v slovenskih organizacijah možno zaslediti trend raziskovanja in ugotavljanja stanja medosebnih odnosov in zadovoljstva zaposlenih na delovnem mestu. Na splošno velja, da naj bi bili zadovoljni zaposleni pri delu tudi bolj uspešni in učinkoviti. Menim, da bi bilo zanimivo, če bi tudi v podjetju Ingrad, d.d. razmislili o vključitvi v podobne raziskave, kjer bi se lahko primerjali z drugimi organizacijami v Sloveniji.

LITERATURA

1. Baguley Phil: Effective communication for modern business. London : McGraw – Hill, 1994. 203 str.
2. Berlogar Janko: Organizacijsko komuniciranje – Od konfliktov do skupnega pomena. Ljubljana : Gospodarski vestnik, 1999. 402 str.
3. Brajša Pavao: Managerska komunikologija: Komuniciranje, problemi in konflikti v podjetju. Ljubljana : Gospodarski vestnik, 1994. 320 str.
4. Evans Roger, Russel Peter: Ustvarjalni manager. Ljubljana : Alpha Center, 1992. 181 str.
5. Flaherty Karen E., Pappas James M.: The role of trust in salesperson – sales manager relationship. The Journal of Person Selling & Sales Management, New York, 20(2000), 4, str. 271-278.
6. Florjančič Jože, Kavran Dragoljub: Kadrovska funkcija – management. Kranj : Moderna organizacija, 1992. 440 str.
7. Gruban Brane, Verčič Dejan, Zavrl Franci: Pristop k odnosom z javnostmi. Ljubljana : Pristop, 1997. 203 str.
8. Gruban Brane, Verčič Dejan, Zavrl Franci: Preskok v odnose z javnostmi. Ljubljana : Pristop, 1998. 230 str.
9. Gruban Brane: Nova managerska teorija ali teologija?.
[URL:<http://www.dialogos.si/slo/objave/clanki/nova-teorija>], 10.10.2003.
10. Gruban Brane: Interno komuniciranje.
[URL:<http://www.dialogos.si/slo/storitve/svetovanje/interno-komuniciranje>], 15.11.2003a.
11. Gruban Brane: Koliko zaposlenih je v podjetju zavzetih za svoje delo?.
[URL:http://www.prss-drustvo.si/bilten/e-piar/piar_03/piar_index_11/zaposleni.htm], 30.11.2003b.
12. Gruban Brane: Interno organizacijsko komuniciranje.
[URL:<http://www.dialogos.si/slo/objave/clanki/interno-okolje>], 15.12.2003c.
13. Gruban Brane: Zaupanje v moč ali moč zaupanja?.
[URL:<http://www.dialogos.si/slo/objave/clanki/zaupanje>], 14.04.2004.
14. Kavčič Bogdan: Poslovno komuniciranje. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 1999. 354 str.
15. Keenan Kate: Kako motiviramo. Ljubljana : Mladinska knjiga, 1996. 67 str.
16. Koržija Nataša: Na šefa se vedno odzivamo čustveno. Manager, Ljubljana, 2003, 1, str. 24–26.
17. Košmelj Blaženka, Rovan Jože: Statistični obrazci in tabele. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 1997. 76 str.
18. Kotler Philip: Marketing management – trženjsko upravljanje: Analiza, načrtovanje, izvajanje in nadzor. Ljubljana : Slovenska knjiga, 1996. 832 str.
19. Kunšek Iztok: Samo plače. Glas gospodarstva, Ljubljana, 2003, 2, str. 17-25.
20. Lamovec Tanja: Spretnosti v medosebnih odnosih. Ljubljana : Zavod RS za produktivnost dela, Center za psihodiagnostična sredstva, 1991. 80 str.

21. Lipičnik Bogdan: Krmiljenje človekovih aktivnosti. Možina Stane et al.: Management: Nova znanja za uspeh. Radovljica : Didakta, 2002, str. 472-496.
22. Lipičnik Bogdan: Ravnanje z ljudmi pri delu. Možina Stane et al.: Management: Nova znanja za uspeh. Radovljica : Didakta, 2002a, str. 444-470.
23. Lipičnik Bogdan: Ravnanje z ljudmi pri delu. Ljubljana : Gospodarski vestnik, 1998. 422 str.
24. Možina Stane: Sociopsihologija v podjetju. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 1991. 356 str.
25. Možina Stane, Damjan Janez: Poslovno komuniciranje. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 1992. 193 str.
26. Možina Stane, Tavčar Mitja, Kneževič Ana Nuša: Poslovno komuniciranje. Maribor : Založba Obzorja, 1995. 511 str.
27. Možina Stane, Damjan Janez: Poslovno komuniciranje. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 1997. 196 str.
28. Možina Stane et al.: Management kadrovskih virov. Ljubljana : Fakulteta za družbene vede, 1998. 525 str.
29. Možina Stane et al.: Management: Nova znanja za uspeh. Radovljica : Didakta, 2002. 872 str.
30. Možina Stane, Bernik Jurij, Svetic Aleša: Osnove managementa. Piran : Visoka šola za podjetništvo, 2004. 312 str.
31. Osredečki Eduard: Nova kultura poslovnega komuniciranja. Lesce : Oziris, 1994. 296 str.
32. Pučko Danijel: Analiza in načrtovanje poslovanja. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 2001. 335 str.
33. Rozman Rudi: Teorija organizacije – Prosojnice. Ljubljana : Ekonomska Fakulteta, 2000. 52 str.
34. Šarman Zvonka: Pravo in podjetništvo: Zaposleni kot delavski podjetniki v sodobnem podjetju. Podjetje in delo, Ljubljana, 2001, 6, str. 1402.
35. Treven Sonja: Mednarodno organizacijsko vedenje. Ljubljana : GV Založba, 2001. 268 str.
36. Treven Sonja: Management človeških virov. Ljubljana : Gospodarski vestnik, 1998. 263 str.
37. Uhan Stane: Raziskave o motivaciji. Organizacija, Kranj, 31(1998), 10, str. 591-601.

VIRI

1. Interni viri Ingrad, d.d. – Kadrovska služba. Celje, 2004. 10 str.
2. Letno poročilo Ingrad Koncern, d.d., za leto 2002. Celje, 2003. 37 str.
3. Letno poročilo Ingrad Koncern, d.d., za leto 2003. Celje, 2004. 35 str.
4. Poslovni načrt Ingrad Koncern 2004. Celje, 2004. 50 str.
5. Poslovnik sistemov vodenja ISO 9001, ISO 14001. Celje, 2003. 40 str.
6. Statut delniške družbe Ingrad. Celje, 2002. 14 str.

PRILOGE

Priloga 1:

Organizacijska struktura

Ingrad Koncern d.d.

NADZORNI SVET**UPRAVA - DIREKTOR**

FINANČNI SEKTOR	KOMERCIALNI SEKTOR	SEKTOR GRADBENE OPERATIVE	SEKTOR TEHNOLOGIJE	SEKTOR ZAKLJUČNIH DEL	SAMSKI DOM ŠTORE	SEKTOR PROIZVODNJE IN LOGISTIKE
vodja financ in računovodstva računovodska služba	direktor komerciale nabavna služba	služba gradbene operative režija	služba tehnologije samostojni tehnolog	služba zaključnih del - režija	hišnik čistilka	direktor proizvodnje in logistike ključavničarski obrat vodja ključavničarjev in strojnih instalacij
referent za fin.-rač.področje finančna služba	komercialist ponudbena služba	vodja gradbišča vodja del	razvojni tehnolog tehnolog	vodja zaključnih del vodja del		obrat strojnih instalacij vodja ključavničarjev in strojnih instalacij
referent za fin.-rač.področje	referent za ponudbe kalkulant referent kooperacij služba trženja	delovodja obračunski tehnik služba gradbene operative - proizvodnja skupinovodja zidar tesar žerjavist priučeni zidar priučeni tesar železokrivci gradbeni delavec	koordinator gr.operative služba varstva pri delu strokovni delavec za izvajanje varstva in zdravja pri delu	služba zaključnih del - proizvodnja delovodja skupinovodja slikopleskar zidar gradbeni delavec monter suhomontažnih sistemov		avtopark avtoelektrikar voznik strojnik mehanik strojni park osebna vozila mehanični servis žerjavi žerjavist elektroobrat delovodja elektrikar betonarna Vrbje in Slov.Konjice vodja obrata strojnik obrat železokrivnica delovodja skupinovodja železokrivec tesarski obrat vodja obrata tesar glavno skladišče vodja skladišča

Priloga 2: Vprašalnik o medsebojnih odnosih v podjetju Ingrad, d.d.

Vprašalnik o odnosih z zaposlenimi v podjetju Ingrad, d.d.

Spoštovani!

Sem absolventka Ekonomske fakultete v Ljubljani in za zaključek diplomske naloge potrebujem vaše mnenje o odnosih med zaposlenimi (med sodelavci, med podrejenimi in nadrejenimi) v podjetju Ingrad Koncern, d.d.

Namen vprašalnika je ugotavljanje načinov in oblik komuniciranja, ter proučevanje odnosov med zaposlenimi. Zato vas prosim, da mi namenite nekaj vašega dragocenega časa in odgovorite na vprašanja po vaših najboljših močeh in seveda čimbolj iskreno. Odgovori so popolnoma anonimni in bodo uporabljeni izključno pri izdelavi diplomskega dela.

Za vašo pomoč se vam že vnaprej prisrčno zahvaljujem!

NAVODILA:

Pri naslednjih trditvah označite stopnjo strinjanja tako, da obkrožite ustrezno številko, kjer pomeni: 1 – sploh se ne strinjam, 4 – popolnoma se strinjam

	Sploh se ne strinjam			Popolnoma se strinjam
1. V podjetju se zaposleni pogovarjamo z vodstvom in nadrejenimi sproščeno, prijateljsko in enakopravno.	1	2	3	4
2. Vodstvo posreduje zaposlenim informacije na razumljiv način.	1	2	3	4
3. Nadrejeni dajejo zaposlenim dovolj informacij za opravljanje našega lastnega dela.	1	2	3	4
4. Delovni sestanki so redni in učinkoviti.	1	2	3	4
5. O ključnih spremembah v podjetju smo zaposleni pravočasno obveščeni.	1	2	3	4
6. Dober delovni rezultat se v naši organizaciji hitro opazi in je pohvaljen.	1	2	3	4
7. V našem podjetju vodje cenijo dobro opravljeno delo.	1	2	3	4
8. Vsi v podjetju smo pripravljeni na dodaten napor, kadar se to pri delu zahteva.	1	2	3	4
9. Zaposleni v naši organizaciji smo zavzeti za svoje delo.	1	2	3	4
10. Odnosi med zaposlenimi zelo pomembno vplivajo na kakovost in rezultate dela.	1	2	3	4
11. V naši organizaciji zaposleni cenimo delo svojih sodelavcev.	1	2	3	4
12. Zaposleni med seboj bolj sodelujemo kot tekmujemo.	1	2	3	4

13. Odnosi s sodelavci so dobri.	1	2	3	4
14. Zaposleni rešujemo konflikte v skupno korist.	1	2	3	4
15. Sodelavci v organizaciji si medsebojno zaupamo.	1	2	3	4
16. Nadrejeni se redno pogovarjajo z zaposlenimi o delu in rezultatih dela.	1	2	3	4
17. Nadrejeni so vedno na voljo, če se pojavijo težave pri delu.	1	2	3	4
18. Zaposleni v naši organizaciji smo samostojni pri opravljanju svojega dela.	1	2	3	4
19. Vodje zaposlene spodbujajo k sprejemanju večje odgovornosti.	1	2	3	4
20. Ukazovalno vodenje nadrejenih se odpravlja.	1	2	3	4
21. Vodje vedno sprejemajo utemeljene pripombe na njihovo delo.	1	2	3	4
22. Vodje enot vsako leto predstavijo zaposlenim rezultate poslovanja enote in zastavljene cilje za prihodnost.	1	2	3	4
23. Najvišje poslovodstvo si prizadeva za nenehen stik z zaposlenimi.	1	2	3	4
24. Zaposleni v naši organizaciji vemo, kaj se od nas pri delu pričakuje.	1	2	3	4
25. Zaposleni v naši organizaciji razumemo naš položaj v organizacijski shemi podjetja.	1	2	3	4
26. Zadolžitve zaposlenih so jasno in natančno opredeljene.	1	2	3	4
27. Vodje sprejemajo svoje odločitve pravočasno.	1	2	3	4
28. Nadrejeni vedno priznajo svoje napake, če jih storijo.	1	2	3	4
29. V podjetju lahko svobodno izrazimo svoje mnenje, dvome, drugačne misli.	1	2	3	4
30. Odgovornosti in pooblastila zaposlenih v organizaciji so uravnotežena.	1	2	3	4
31. Sodelavci se med seboj razumemo in spoštujemo.	1	2	3	4
32. Informacije o delu, ki jih dobimo od sodelavcev, so zadostne, natančne in pravočasne.	1	2	3	4
33. Zaposleni zaupamo nadrejenim in vodstvu.	1	2	3	4
34. Pogost vzrok konfliktnih razmerij v podjetju so komunikacijski problemi.	1	2	3	4
35. Zaposleni smo pogosto v zadregi pri posredovanju pomembnih informacij nadrejenim.	1	2	3	4
36. Kultura v našem podjetju spodbuja zaposlene k boljšemu delu.	1	2	3	4
37. Informacijski tokovi v podjetju so korektni.	1	2	3	4

38. Nadrejeni pogosto slišijo samo tisto, kar želijo.	1	2	3	4
39. Velik poudarek v naši organizaciji je na teamskem delu.	1	2	3	4
40. Moje delo je večinoma zanimivo in ni mi dolgčas, ko ga opravljam.	1	2	3	4
41. Popolnoma sem zadovoljen s svojim delom.	1	2	3	4
42. Raje imam svoje delo kakor večina sodelavcev.	1	2	3	4
43. Na sestankih vedno rešimo težave, ki jih imamo.	1	2	3	4

Pri naslednjih vprašanjih obkrožite črko pred odgovorom, ki se vam zdi najbolj ustrezen:

1. Odnose s **sodelavci** v podjetju ocenjujem na splošno kot:

- a) Odlične
- b) Dobre
- c) Še kar dobre
- d) Slabe
- e) Zelo slabe

2. Odnose z **nadrejenimi** v podjetju ocenjujem na splošno kot:

- a) Odlične
- b) Dobre
- c) Še kar dobre
- d) Slabe
- e) Zelo slabe

Kratko odgovorite na naslednja vprašanja:

1. Kaj vas pri sodelavcih najbolj moti?

2. Kaj pri sodelavcih najbolj cenite?

3. Kje menite, da so največji problemi pri komuniciranju v podjetju? Kako bi jih odpravili?

4. Kako si prizadevate za čim boljše odnose s sodelavci?

Še enkrat najlepša hvala za odgovore!

Priloga 3: Rezultati ankete – 1. del vprašalnika

TRDITEV	Povprečna ocena
1. V podjetju se zaposleni pogovarjamo z vodstvom in nadrejenimi sproščeno, prijateljsko in enakopravno.	2,93
2. Vodstvo posreduje zaposlenim informacije na razumljiv način.	2,90
3. Nadrejeni dajejo zaposlenim dovolj informacij za opravljanje našega lastnega dela.	2,70
4. Delovni sestanki so redni in učinkoviti.	1,97
5. O ključnih spremembah v podjetju smo zaposleni pravočasno obveščeni.	2,00
6. Dober delovni rezultat se v naši organizaciji hitro opazi in je pohvaljen.	2,03
7. V našem podjetju vodje cenijo dobro opravljeno delo.	2,87
8. Vsi v podjetju smo pripravljeni na dodaten napor, kadar se to pri delu zahteva.	3,47
9. Zaposleni v naši organizaciji smo zavzeti za svoje delo.	3,47
10. Odnosi med zaposlenimi zelo pomembno vplivajo na kakovost in rezultate dela.	3,80
11. V naši organizaciji zaposleni cenimo delo svojih sodelavcev.	3,27
12. Zaposleni med seboj bolj sodelujemo kot tekmujemo.	3,07
13. Odnosi s sodelavci so dobri.	2,77
14. Zaposleni rešujemo konflikte v skupno korist.	2,87
15. Sodelavci v organizaciji si medsebojno zaupamo.	2,67
16. Nadrejeni se redno pogovarjajo z zaposlenimi o delu in rezultatih dela.	2,87
17. Nadrejeni so vedno na voljo, če se pojavijo težave pri delu.	2,33
18. Zaposleni v naši organizaciji smo samostojni pri opravljanju svojega dela.	2,13
19. Vodje zaposlene spodbujajo k sprejemaju večje odgovornosti.	2,50
20. Ukazovalno vodenje nadrejenih se odpravlja.	2,33
21. Vodje vedno sprejemajo utemeljene pripombe na njihovo delo.	2,37
22. Vodje enot vsako leto predstavijo zaposlenim rezultate poslovanja enote in zastavljene cilje za prihodnost.	1,97
23. Najvišje poslovodstvo si prizadeva za nenehen stik z zaposlenimi.	3,30
24. Zaposleni v naši organizaciji vemo, kaj se od nas pri delu pričakuje.	3,17
25. Zaposleni v naši organizaciji razumemo naš položaj v organizacijski shemi podjetja.	3,43
26. Zadolžitve zaposlenih so jasno in natančno opredeljene.	2,90
27. Vodje sprejemajo svoje odločitve pravočasno.	2,33
28. Nadrejeni vedno priznajo svoje napake, če jih storijo.	2,50
29. V podjetju lahko svobodno izrazimo svoje mnenje, dvome, drugačne misli.	2,27
30. Odgovornosti in pooblastila zaposlenih v organizaciji so uravnotežena.	3,17
31. Sodelavci se med seboj razumemo in spoštujemo.	3,23
32. Informacije o delu, ki jih dobimo od sodelavcev, so zadostne, natančne in pravočasne.	2,23
33. Zaposleni zaupamo nadrejenim in vodstvu.	2,77
34. Pogost vzrok konfliktnih razmerij v podjetju so komunikacijski problemi.	1,87
35. Zaposleni smo pogosto v zadregi pri posredovanju pomembnih informacij	2,27
36. Kultura v našem podjetju spodbuja zaposlene k boljšemu delu.	2,60
37. Informacijski tokovi v podjetju so korektni	2,60
38. Nadrejeni pogosto slišijo samo tisto, kar želijo.	2,23
39. Velik poudarek v naši organizaciji je na teamskem delu.	2,70
40. Moje delo je večinoma zanimivo in ni mi dolgčas, ko ga opravljam.	3,37
41. Popolnoma sem zadovoljen s svojim delom.	3,43
42. Raje imam svoje delo kakor večina sodelavcev.	3,30
43. Na sestankih vedno rešimo težave, ki jih imamo.	1,73

Vir: Vprašalnik o medsebojnih odnosih v podjetju Ingrad, d.d., 2004.

Rezultati ankete – 2.del vprašalnika

1. Odnose s sodelavci v podjetju ocenjujem na splošno kot:	Odstotek
a) Odlične	0,00
b) Dobre	63,33
c) Še kar dobre	20,00
d) Slabe	10,00
e) Zelo slabe	6,67
SKUPAJ:	100,00

Vir: Vprašalnik o medsebojnih odnosih v podjetju Ingrad, d.d., 2004.

2.Odnose z nadrejenimi v podjetju ocenjujem na splošno kot:	Odstotek
a) Odlične	0,00
b) Dobre	86,67
c) Še kar dobre	6,67
d) Slabe	6,67
e) Zelo slabe	0,00
SKUPAJ:	100,00

Vir: Vprašalnik o medsebojnih odnosih v podjetju Ingrad, d.d., 2004.

Priloga 4: Obrazec za izračun aritmetične sredine

$$\bar{y} = \frac{1}{n} \sum_{j=1}^J f_j y_j$$

Vir: Košmelj, Rovan, 1997, str.8.

Priloga 5: Obrazec za izračun standardnega odklona

Standardni odklon izračunamo kot koren iz variance:

$$s_y = \sqrt{s_y^2}$$

$$s_y^2 = \frac{1}{n-1} \sum_{j=1}^J f_j (y_j - \bar{y})^2 = \frac{1}{n-1} \left[\sum_{j=1}^J f_j y_j^2 - \frac{1}{n} \left(\sum_{j=1}^J f_j y_j \right)^2 \right]$$

Vir: Košmelj, Rovan, 1997, str.10.