

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

ZAKLJUČNA STROKOVNA NALOGA VISOKE POSLOVNE ŠOLE
**ANALIZA KOMUNIKACIJE IN REŠEVANJA KONFLIKTOV V
ZAVAROVALNICI MARIBOR, OBMOČNI ENOTI NOVA GORICA**

MATEJA PODGORNIK

19481783

IZJAVA O AVTORSTVU

Spodaj podpisana Podgornik Mateja, študentka Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, izjavljam, da sem avtorica zaključne strokovne naloge z naslovom Analiza komunikacije in reševanja konfliktov v Zavarovalnici Maribor, območni enoti Nova Gorica, pripravljene v sodelovanju s svetovalko doc. dr. Alenko Slavec.

Izrecno izjavljam, da v skladu z določili Zakona o avtorski in sorodnih pravicah (Ur. l. RS, št. 21/1995 s spremembami) dovolim objavo zaključne strokovne naloge na fakultetnih spletnih straneh.

S svojim podpisom zagotavljam, da

- je predloženo besedilo rezultat izključno mojega lastnega raziskovalnega dela;
- je predloženo besedilo jezikovno korektno in tehnično pripravljeno v skladu z Navodili za izdelavo zaključnih nalog Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, kar pomeni, da sem
 - poskrbela, da so dela in mnenja drugih avtorjev oziroma avtoric, ki jih uporabljam v zaključni strokovni nalogi, citirana oziroma navedena v skladu z Navodili za izdelavo zaključnih nalog Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, in
 - pridobila vsa dovoljenja za uporabo avtorskih del, ki so v celoti (v pisni ali grafični obliki) uporabljena v tekstu, in sem to v besedilu tudi jasno zapisala;
- se zavedam, da je plagiatorstvo – predstavljanje tujih del (v pisni ali grafični obliki) kot mojih lastnih – kaznivo po Kazenskem zakoniku (Ur. l. RS, št. 55/2008 s spremembami);
- se zavedam posledic, ki bi jih na osnovi predložene zaključne strokovne naloge, dokazano plagiatorstvo lahko predstavljalo za moj status na Ekonomski fakulteti Univerze v Ljubljani v skladu z relevantnim pravilnikom.

V Ljubljani, dne 20.4.2016

Podpis avtorice: _____

KAZALO

UVOD	II
1 KOMUNICIRANJE V NOTRANJEM POSLOVNEM OKOLJU.....	2
1.1 Opredelitev komuniciranja	2
1.2 Komunikacijski model.....	2
1.3 Načini komuniciranja.....	3
1.4 Ravni v komuniciranju.....	3
1.5 Smeri poslovnega komuniciranja.....	3
1.6 Težave v komuniciranju.....	4
1.7 Obvladovanje težav v komuniciranju	5
2 KONFLIKTI V NOTRANJEM POSLOVNEM OKOLJU.....	5
2.1 Opredelitev konflikta	5
2.2 Vrste konflikta	5
2.3 Vzroki za nastanek konfliktov	6
2.4 Reševanje konfliktov	6
2.5 Posledice konfliktov	8
3 PODJETJE ZAVAROVALNICA MARIBOR.....	9
3.1 Vizija, poslanstvo, vrednote.....	9
3.2 Lastniška struktura	9
3.3 Organizacijska struktura	10
3.4 Zaposleni.....	10
4 RAZISKAVA	11
4.1 Predmet raziskave	11
4.2 Analiza rezultatov	11
SKLEP	24
LITERATURA IN VIRI	26
PRILOGE	

KAZALO SLIK

Slika 1: Komunikacijski model	2
Slika 2: Motnje v komuniciranju.....	4
Slika 3: Reševanje konfliktov	6
Slika 4: Načini reševanja konfliktov	8
Slika 5: Organizacijska struktura	10
Slika 6: Spol zaposlenih	13
Slika 7: Starost zaposlenih	13
Slika 8: Izobrazba zaposlenih.....	ERROR! BOOKMARK NOT DEFINED.
Slika 9: Čas v podjetju	14
Slika 10: Komunikacija med zaposlenimi.....	15
Slika 11: Izmenjava informacij med zaposlenimi	15
Slika 12: Zaupanje med zaposlenimi	16
Slika 13: Pomoč med zaposlenimi	16
Slika 14: Obveščanje med zaposlenimi.....	17
Slika 15: Odnos vodje do zaposlenih	17
Slika 16: Zaupanje med zaposlenimi	18
Slika 17: Upoštevanje zaposlenih	18
Slika 18: Konflikti med zaposlenimi.....	19
Slika 19: Reševanje konfliktov	19
Slika 20: Razlike med zaposlenimi	20
Slika 21: Zlato pravilo.....	20
Slika 22: Zavist in tekmovalnost med zaposlenimi.....	21
Slika 23: Sodelovanje in reševanje konfliktov	21
Slika 24: Pozitivne posledice konfliktov	22
Slika 25: Sporazumevanje med zaposlenimi.....	22
Slika 26: Konfliktna situacija	23

UVOD

V današnjem času, je za podjetje pomembno, da se zaveda, da so ključ do uspešnega poslovanja ter rasti podjetja prav zaposleni z njihovim znanjem ter izkušnjami. Na zaposlene ter na njihovo produktivnost pa močno vplivajo medsebojni odnosi ter odnosi z nadrejenimi. Znano je namreč, da zaposleni, ki delujejo v okolju, v katerem prevladujejo odprti odnosi, kjer se konflikti, ki nastajajo sproti rešujejo ter si zaposleni med sabo pomagajo, prihajajo z veseljem v službo ter so posledično veliko bolj učinkoviti.

Namen zaključne strokovne naloge je na študiji primera preučiti pomembnost dobrih odnosov v podjetju in izbranemu podjetju predlagati, ali in kako lahko gradi na izboljšanju le-teh. Za študijo primera v sklopu zaključne strokovne naloge sem si izbrala Zavarovalnico Maribor d.d., natančneje območno enoto Nova Gorica, v kateri želim ugotoviti, kakšni so odnosi med zaposlenimi in vodjo, kako med sabo komunicirajo ter kako rešujejo konflikte, ko le-ti nastanejo.

Cilji, ki jih postavljam v zaključni strokovni nalogi, so:

- pregledati literaturo s področja komunikacije med zaposlenimi ter s področja obravnave konfliktov v podjetju,
- izvesti raziskavo o komunikaciji med zaposlenimi in obravnavi konfliktov med zaposlenimi v Zavarovalnici Maribor, območna enota Nova Gorica ter intervju z direktorjem območne enote Stanislavom Rijavcem,
- narediti analizo komunikacije in obravnave konfliktov na podlagi podatkov pridobljenih z anketami in intervjujem,
- na podlagi rezultatov raziskave podati predloge za obravnavo odnosov, komunikacije in načinov reševanja konfliktov

Pred raziskavo sem postavila dve hipotezi, ki se nanašata na komunikacijo in konflikte med zaposlenimi, katere bom s pomočjo raziskave potrdila oziroma zavrgla ter na koncu podala predloge in rešitve. Hipotezi sta:

Hipoteza 1: Komunikacija med zaposlenimi in vodstvom v Zavarovalnici Maribor, območna enota Nova Gorica je uspešna.

Hipoteza 2: Zaposleni v Zavarovalnica Maribor, območna enota Nova Gorica konflikte rešujejo skupaj ob nastanku le- teh.

Zaključna strokovna naloga se deli na dva dela, in sicer na teoretičen del ter na raziskovalni del. V teoretičnem delu sem uporabila deskriptivno metodo s pomočjo pregleda literature, pri raziskovalnem delu pa sem za pridobitev primarnih podatkov uporabila dve raziskovalni orodji in sicer anketo ter intervju. Nalogo zaključujem s sklepom ključnih ugotovitev in priporočil za izbrano podjetje.

1 KOMUNICIRANJE V NOTRANJEM POSLOVNEM OKOLJU

1.1 Opredelitev komuniciranja

Komuniciranje je pojem, ki izhaja iz latinske besede *communicare* in pomeni posvetovati se z nekom, vprašati za nasvet ter razpravljati o nečem. Ljudje brez komuniciranja praktično ne moremo živeti, saj s komuniciranjem spoznavamo tako sebe kot tudi druge, a ga kljub temu jemljemo kot nekaj samoumevnega (Možina, Tavčar, Zupan, & Knežević, 2004, str. 20).

V Slovarju slovenskega knjižnega jezika je komunikacija definirana kot sredstvo, ki omogoča izmenjavo ter posredovanje informacij. S komuniciranjem tako izražamo svoje misli, čustva, razmišljanja in navade (Slovenska akademija znanosti in umetnosti & Inštitut za slovenski jezik Frana Ramovša, 2014, str.626).

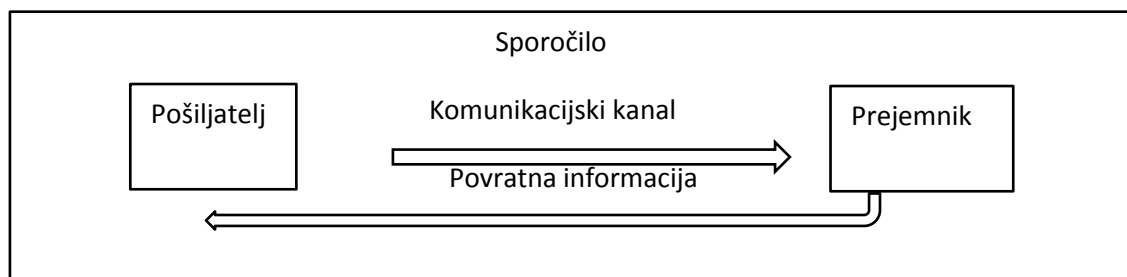
Tako kot je za družino pomembno komuniciranje vseh njenih članov, je tudi za podjetje pomembno komuniciranje med zaposlenimi in vodstvom. V poslovnem okolju pa se srečujemo z tako imenovanim poslovnim komuniciranjem, ki poteka tako v podjetju kot tudi izven njega. Komuniciranje znotraj podjetja je interno komuniciranje, katero je za podjetje eden izmed ključnih dejavnikov, ki prispeva k uspešnosti podjetja, saj vzpodbuja zaposlene k deljenju znanja, stališč ter informacij in s tem posledično vpliva na doseg ciljev podjetja.

1.2 Komunikacijski model

Komunikacijski model, kateri je prikazan na Sliki 1, vsebuje štiri ključne sestavine in sicer; pošiljatelj, sporočilo (besedno ali nebesedno), komunikacijski kanal (ustni, pisni, elektronski), prejemnik ter povratno informacijo.

Pošiljatelj je oseba ali skupina, ki oblikuje ter posreduje sporočilo, pri čemer je pomembno, da natančno ve kaj hoče prejemnik sporočiti ter da je sporočilo jasno in razumljivo. Sporočilo je lahko besedno ali nebesedno, pomembno je le, da vsebuje vse informacije, ki jih želi pošiljatelj poslati prejemniku, kateri je po definiciji oseba ali skupina, ki ji je sporočilo namenjeno in ga tudi sprejme. Za sporočilo je značilno, da se od pošiljatelja pa do prejemnika prenese po tako imenovanem komunikacijskem kanalu (Mihajlič, 2006, str. 12).

Slika 1: Komunikacijski model



1.3 Načini komuniciranja

Poznamo dve osnovni vrsti komuniciranja in sicer besedno in nebesedno komuniciranje.

Za besedno(verbalno) komuniciranje je značilno (Mihajlič, 2006, str. 20):

- besedno komuniciranje delimo na govorno in pisno komuniciranje,
- govorno komuniciranje je hitro in omogoča komuniciranje z več ljudmi; najpogosteje je uporabljeno za poslovni pogovor, poslovni sestanek, poslovno kosilo, obhod in razgovor,
- pisno komuniciranje je počasnejše ter primerno za bolj zapletene ter obsežne vsebine; pisno komuniciranje poteka preko poslovnih pisem, dopisov, poročil, prospektov, anket, vprašalnikov in časopisov za zaposlene.

Nebesedno (neverbalno) komuniciranje je komuniciranje, ki ne poteka ne besedno in tudi pisno ne. Nebesedno sporazumevanje delimo na 4 dele in sicer; govornica telesa, zunanji videz, prostor ter vonjave.

1.4 Ravni v komuniciranju

Mummel (2008, str.176) komuniciranje v poslovnem okolju deli tudi na medosebno komuniciranje, komuniciranje v manjših skupinah ter na komuniciranje med skupinami. Pri medosebnem komuniciranju gre za komunikacijo med dvema posameznikoma s pomočjo posrednika ali brez.

Medosebno komuniciranje je za podjetja velikega pomena, saj se z njim razvijajo medosebni odnosi med zaposlenimi.

Za komuniciranje v skupinah je značilno, da poteka v manjših skupinah med tremi ali več osebami z namenom, da skupaj dosežejo zastavljene cilje. Gre za tako imenovane delovne skupine, znotraj katerih poteka skupno odločanje, vodenje ter reševanje konfliktov ko le-ti nastanejo.

Tretji način komuniciranja je komuniciranje med skupinami, ki je prav tako je pomemben del komuniciranja med skupinami znotraj podjetja. Gre za manjše skupine, ki so si med seboj odvisne in katere prav tako z delitvijo dela poskušajo doseči nek skupen cilj. To komuniciranje vsebuje tako osebno, medosebno kot tudi komuniciranje v manjših skupinah in je vgrajeno v delovanje velikih podjetij.

1.5 Smeri poslovnega komuniciranja

V podjetjih poteka komuniciranje v več smereh. Na splošno poznamo tri smeri komuniciranja in sicer: vertikalno komuniciranje, horizontalno komuniciranje ter komuniciranje v več smereh pri čemer sta prvi dve smeri povezani z formalnim

komuniciranjem, tretja pa z neformalnim komuniciranjem. Pri vertikalnem komuniciranju potekajo informacije tako navzdol kot tudi navzgor.

Pri komunikacijski poti navzdol poteka prenos informacij od vodstva torej od nadrejenih do podrejenih zaposlenih. Prenos pa vsebuje pet kategorij, in sicer: navodila za delo, delovna načela, politika organizacije, povratna informacija in indoktrinacija. Komunikacijska pot navzgor pa poteka ravno obratno torej od podrejenih zaposlenih do nadrejenih, torej vodstva. Komuniciranje navzgor pa vsebuje informacije, kot so: kaj je zaposleni naredil, kakšne probleme ima zaposleni, ideje in misli zaposlenih ter njihovo učinkovitost na delovnem mestu.

Za horizontalno komuniciranje je značilno, da poteka med zaposlenimi, ki so v podjetju na približno isti hierarhični ravni, samo komuniciranje pa ni omejeno na dajanje navodil temveč tudi na svetovanje, razporejanje informacij ter reševanje konfliktov.

Pri komunikaciji v različnih smereh gre za izmenjavo informacij med zaposlenimi, ki so v različnih položajih ne glede na to ali so si podrejeni ali nadrejeni pri čemer gre za neformalno komuniciranje (Mumell, 2008, str. 179-181).

1.6 Težave v komuniciranju

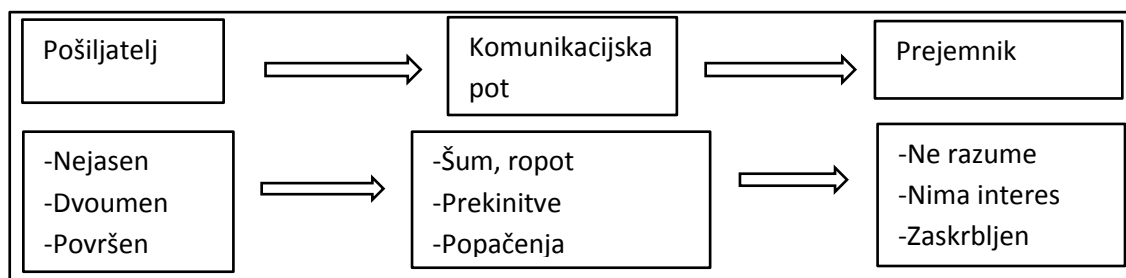
Pri komuniciranju ne poteka vse brez težav, saj se srečujemo z motnjami, katere vplivajo na naše komuniciranje.

Možina, Tavčar, Zupan & Kneževič (2004, str. 75) delijo motnje na tri dele in sicer:

- motnje, ki nastanejo zaradi medsebojnega nerazumevanja pošiljatelja in prejemnika,
- motnje zaradi nesporazumov, pri čemer prejemnik sporočilo razume drugače kot ga razume pošiljatelj,
- motnje na komunikacijski poti ali tako imenovani šum komunikacijskega kanala pri čemer se informacije izgubijo, zamenjajo.

Motnje lahko nastajajo pri pošiljatelju, prejemniku ali na komunikacijski poti, kot je prikazano na Sliki 2. Pomembno je, da ugotovimo kje nastajajo motnje ter le- te odpravimo.

Slika 2: Motnje v komuniciranju



1.7 Obvladovanje težav v komuniciranju

Pri komunikaciji je obvladovanje težav bistvenega pomena. Mumell (2008, str.48) za obvladovanje težav daje največji poudarek na razumevanje med pošiljateljem in prejemnikom, saj meni da če se med sabo dobro razumeta z lahkoto odkrijeta skrite motnje v komuniciranju. Prav tako omenja obilnost sporočanja, kar pomeni da lahko pošiljatelj ponavlja sporočilo večkrat zaporedoma ter omejevanje sporočanja. Omejevanje sporočanja pa deli na selekcijo sporočil, pri katerem pošiljatelj selekcionira sporočila, ki jih pošilja in s tem preprečuje preobremenitve pošiljatelja in prejemnika ter na šifriranje sporočil, katero prepreči dostop do sporočila tistim osebam, ki jim ni bilo namenjeno.

Za podjetje je izjemnega pomena da so zaposleni čimbolj informirani, saj se s tem poveča zadovoljstvo in zavzetost zaposlenih, kar seveda posredno vpliva na uspešnost podjetja.

2 KONFLIKTI V NOTRANJEM POSLOVNEM OKOLJU

2.1 Opredelitev konflikta

Ljudje se s konflikti srečujemo vsakodnevno, naj si bo to v zasebnem ali poslovnem življenju. Konflikt je v Slovarju slovenskega knjižnega jezika definiran kot »duševno stanje nemoči zaradi nasprotujočih si teženj; nasprotje, napetost: taka hotenja nujno povzročajo konflikt«. Konfliktnost pa je »lastnost, značilnost konfliktnega«. Konflikt lahko razumemo torej kot nesporazum ali nesoglasje med posamezniki ali med skupinami. (Slovenska akademija znanosti in umetnosti & Inštitut za slovenski jezik Frana Ramovša, 2014, str. 631).

Mumell (2008, str.326) pravi, da je skupni imenovalec vseh resnih poskusov opredelitve konflikta potreba, ki se navzven kaže kot motiv, želja, cilj, interes ter oseba in dobrina oziroma način zadovoljitve potreb.

Ferjan (1998, str.55) razlaga konflikt kot nasprotje med interesi, kateri so vedno povezani z nosilcem interesa, torej s posameznikom ali skupino.

Možina in drugi (2002, str.584) meni, da je konflikt specifična oblika interakcije med člani v skupini oziroma podjetju.

2.2 Vrste konflikta

Poznamo več vrst oziroma delitev konfliktov, saj se le ti delijo po več kriterijih kot na primer številu oseb, času trajanja in podobno.

Mumell (2008, str. 328) je konflikte razdelil glede na število in organiziranost oseb vpletenih v konflikt v 5 skupin in sicer:

- Konflikt v posamezniku (razmerje med delovnim časom in časom za družino),
- Konflikt med dvema posameznikoma (sodelavca se ne strinjata glede odločitve),
- Konflikt med posameznikom in skupino (vsaka skupina ima norme, pri čemer če posameznik norme ne upošteva pride v konflikt s skupino),
- Konflikt med dvema skupinama (razmerje dela in dolžnosti med dvema skupinama),
- Konflikt med dvema skupinama na ravni organizacije.

2.3 Vzroki za nastanek konfliktov

Vzrokov za nastanek konfliktov je več in so si med sabo različni vendar najpomembnejše je, da če se želimo boriti proti konfliktom ter jih reševati je potrebno ugotoviti kateri so vzroki za njihov nastanek.

Brajša (1994, str.261) meni, da je potrebno konflikte med zaposlenimi iskati predvsem zunaj konfliktne vsebine. Po njegovem mnenju vzroke za konflikte namreč najpogosteje najdemo v njihovih odnosih do konfliktne vsebine, njihovi komunikaciji o konfliktni vsebini in v samih zaposlenih, v njihovi osebnosti. Sam je vzroke za nastanek konfliktov razdelil na tri dele in sicer na metakonflikte, komunikacijske ter osebne vzroke konfliktov.

Za metakonfliktne vzroke je značilno, da se ne moremo sporazumeti na vsebinski ravni zaradi različnih stališč, pogledov, prepričanj in vrednot. Različna razumevanja in različna stališča do konfliktne vsebine nam onemogočajo rešitev le-te. Te vzroke preprosto zanemarimo in se o njih ne pogovarjamo.

Druga skupina vzrokov za nastanek konfliktov so komunikacijski vzroki, za katere velja, da izhaja iz medsebojnega nerazumevanja. Sodelavec oziroma sogovornik nas ne razume zaradi nejasnega in nerazumljivega govora ter nam ne zaupa in ne verjame naši iskrenosti, saj je prepričan, da govorimo eno, delamo pa nekaj povsem drugega. Tudi za to skupino konfliktov je značilno, da so vzroki za konflikte zunaj konflikta.

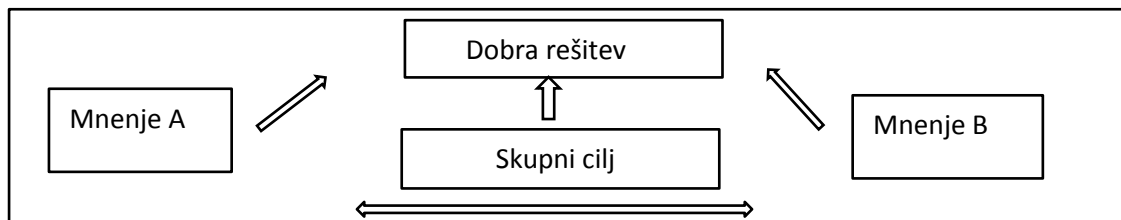
Kot tretja, zadnja skupina vzrokov za nastanek konfliktov so osebni vzroki pri čemer ima velik vpliv osebna konfliktnost pri čemer je pomembno dejstvo, da so zaposleni različne osebnosti z različnimi notranjimi osebnimi situacijami. To, kar se dogaja znotraj posameznikov močno vpliva na sodelovanje ter reševanje konfliktov. Če so napeti ter konfliktni potem tudi delajo napete in konfliktne situacije.

2.4 Reševanje konfliktov

Lipičnik (1996, str.39) razlaga, da ob nastanku konfliktov morajo udeleženci, ki so v konfliktu poiskati skupne cilje ter skupne rešitve, kar tudi prikazuje slika 3. Za reševanje konfliktov je torej pomembno upoštevanje mnenja vseh, ki so v konfliktu udeleženi, saj bi

v primeru da se vseh mnenj ne bi upoštevalo prišlo do vsiljevanja ne pa do usklajevanja. Poleg tega poudarja, da je iskanje skupnih hotenj veliko močnejše orodje s katerim rešujemo konflikte kot pa iskanje in razgaljenje razlik.

Slika 3: Reševanje konfliktov



Vir: B. Lipičnik, *Reševanje problemov namesto reševanja konfliktov*, 1996, str.39.

Mumell (2008, str.339) prikazuje, da je za reševanje konfliktov pomembnih pet korakov:

- Kot prvo je pomembno, da se z situacijo seznanimo. Ta faza se imenuje tudi faza iskanja vzrokov in posledic, pri čemer zbiramo čim več informacij o konfliktu, njegovi preteklosti ter o odnosu sodelujočih do nastale situacije. Več informacij kot bomo zbrali, lažje bomo konflikt rešili.
- Drugi korak je ustvarjanje pozitivne klime, katerega cilj je soglasje o pristopu k problemu, pri čemer je potrebno ustvariti spoštljiv odnos do vseh sodelujočih in njihovih pogledov.
- Tretji korak je ugotovitev kaj je problem ter postavitve ciljev. Cilj tega koraka je rešitev konflikta na način, da bodo zadovoljene potrebe vseh udeležencev na način s katerim se vsi udeleženci strinjajo.
- Predzadnji korak je iskanje rešitve. V tem koraku iščemo stvari, ki bi problem rešili in s tem odpravili konflikt.
- Pri zadnjem, petem koraku pa izberemo rešitev in jo tudi izvedemo. Ko je najustreznejša rešitev izbrana se moramo dogovoriti in razdeliti način dela, čas, prostor, kontrolo postopka ter kriterije, ki bodo pokazali uspešnost rešitve.

Možina in drugi (2002, str.591) so mnenja, da je ključna sposobnost uspešnega managerja prav zmožnost reševanja konfliktov, poleg tega pa navajajo pet načinov reševanja konfliktov in sicer: izogibanje, prilagajanje, prevladanje, sprijaznjenje s kompromisi ter dogovarjanje, kar tudi prikazuje Slika 4.

Vodoravna os na Sliki 4 prikazuje stopnjo, do katere je oseba pripravljena sodelovati pri zadovoljevanju potreb drugih ljudi, navpična pa prikazuje stopnjo do katere posameznik zadovoljuje predvsem svoje potrebe.

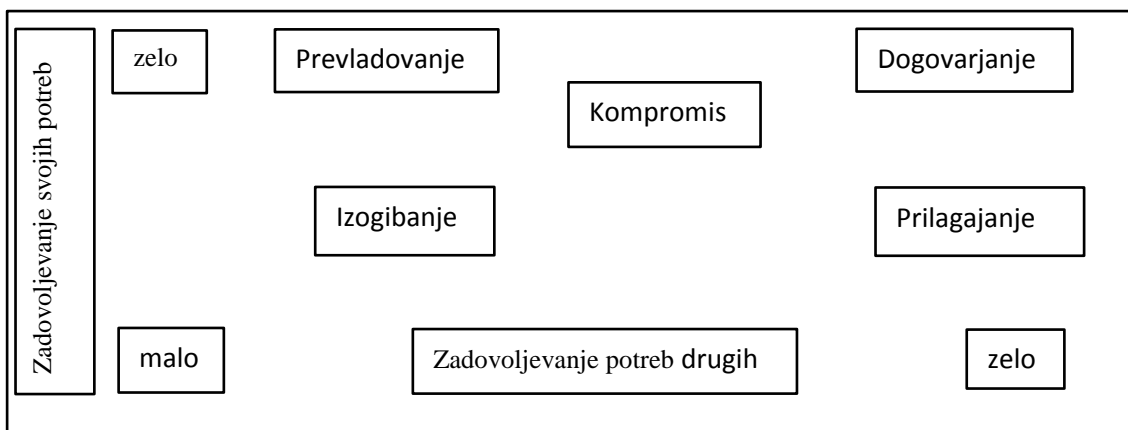
Za tiste, ki uporabljajo način izogibanja je značilno, da se umikajo iz konfliktne situacije oziroma želijo ostati nevtralni. Običajno gre za zaposlene, ki so nekakšni prenašalci sporočil nadrejenim, podrejenim ali sodelavcem, pri čemer sami svojega mnenja o

konfliktni situaciji ne podajajo z trditvijo, da problematike ne poznajo dobro in se temu s tem izognejo.

Pri načinu prilagajanja posameznik načrtno zanemari pomen zadovoljevanja osebnih potreb in ciljev, zato pa poudarja zadovoljevanje skupnih interesov in ciljev. Strinja se z drugimi in sodeluje, čeprav v škodo osebnih ciljev.

Za prevladovanje je značilno, da se posameznik bori. Je vztrajen in napadalen z mislijo, da preživijo le najmočnejši. Poskuša doseči svoje za vsako ceno ter z uporabo moči obvladovati položaj ter prisiliti druge, da bi privolili v ponujeno rešitev.

Slika 4: Načini reševanja konfliktov



Vir: S. Možina, I. Svetlik, F. Jamšek, N. Zupan & Z. Vodovnik, Management kadrovskih virov, 2002, str.592.

Za način pristajanja na kompromise je značilno, da posamezniki žrtvujejo nekaj interesov zato, da bi dosegli dogovor. Za to situacijo, katera je na sredini vzorca pomeni, da je uravnotežena med usmerjenostjo k lastnim potrebam in usmerjenostjo k potrebam drugih.

Za način dogovarjanja pa velja posredovanje informacij ter skupno iskanje ustreznih rešitev. Pomembno je medsebojno sodelovanje, pri čemer bi vsakdo čim bolj uresničil svoje cilje.

2.5 Posledice konfliktov

Konflikti lahko prinašajo tako pozitivne kot tudi negativne posledice.

Positivne posledice so razdeljene na sedem delov (Lipičnik, 1998, str.264):

- konflikt kaže na problem (konflikt kaže na to, d obstaja želja po spremembi obstoječega stanja)
- konflikt zahteva rešitve. (kadar se konflikti pojavijo moramo najprej ugotoviti kako jih bomo reševalne pa kako se jim bomo izogibali.)
- konflikt izhaja iz različnih interesov (pri tem je najbolj pomembno, da izberemo iz vseh interesov najboljši interes ter ga dosežemo)

- konflikt je izhodišče za spremembe (konflikti nas silijo v spremembe, pri čemer si pridobivamo nova spoznanja)
- konflikt utrjuje skupino (ko se pojavijo konflikti znotraj skupin se morajo člani uskladiti ter poiskati skupne cilje in rešitve, kar jih tudi utrdi)
- konflikt vodi do novih spoznanj (medtem ko iščemo skupne rešitve in cilje si pridobivamo nova spoznanja)
- konflikt odpravlja stagnacijo (konflikt prinaša razgibanost in odpravlja mrtvilo)

Kovačič (1996, str.23) razlaga, da imajo konflikti predvsem negativne posledice na posameznika in organizacijo, saj po njegovem mnenju

- povzročajo negativna, sovražna čustva med posamezniki in skupinami
- povzročajo negativna, sovražna čustva med posamezniki in skupinami
- kvarijo komuniciranja med zaposlenimi
- onemogočajo doseganje ciljev

3 PODJETJE ZAVAROVALNICA MARIBOR

3.1 Vizija, poslanstvo, vrednote

Zavarovalnica Maribor je druga največja zavarovalniška družba v Sloveniji, s sedežem v Mariboru ter z več kot 190-letno tradicijo. Velik pomen dajo negovanju korporativnih vrednot in sicer; odzivnosti, kompetentnosti ter partnerstvu, katere so glavno vodilo pri njihovem delu.

Njihova vizija je biti sodobna zavarovalnica z najboljšo uporabniško izkušnjo v državi, saj nudijo polni servis, ki zagotavlja urejeno korporativno okolje ter osebno storitev.

Njihovo poslanstvo pa je, da so odziven in razumevajoč partner, ki lahko v vsakem trenutku ponudi optimalno rešitev na področju zavarovalništva, pri čemer prebivalcem Slovenije zagotavljajo občutek varnosti v življenju in poslovanju.

Pomembno je zavedanje, da do uspeha veliko pripomore povezanost tako z družbo kot tudi z okoljem v katerem delujejo, kar dokazujejo s podporo različnim kulturnim, športnih in ostalih aktivnostih, pri tem pa poudarjajo, da so ljudje, ki delajo za ljudi (Zavarovalnica Maribor, 2014, str.21).

3.2 Lastniška struktura

Zavarovalnica Maribor je organizirana kot delniška družba, katera je leta 2013 postala lastnica. Za upravljanje družbe je značilen tako imenovan dvotirni sistem pri čemer zavarovalnico vodi uprava, njeno vodenje pa nadzoruje nadzorni svet. Organi zavarovalnice so torej; skupščina, nadzorni svet, revizijska komisija NS ter uprava.

Najvišji organ zavarovalnice je skupščina, katero zastopajo zastopniki pravnih in fizičnih oseb, ki so vpisani v delniško knjigo. Naloga skupščine je odločanje o vprašanjih povezanih s strukturo in delovanjem zavarovalnice.

V nadzornem svetu predstavnike delničarjev izvoli skupščina, člane, ki pa so predstavniki delavcev izvoli Svet delavcev (Zavarovalnica Maribor, 2014, str. 26).

3.3 Organizacijska struktura

Organizacijska struktura zavarovalnice Maribor je, kot je prikazano na Sliki 4, razdeljena na upravo družbe, službe ter sektorje.

Slika 5 : Organizacijska struktura



Vir: Zavarovalnica Maribor, Letno poročilo, 2014, str.28.

3.4 Zaposleni

Skrb za varno in zdravo delo zaposlenih

Področje zdravja zaposlenih je za zavarovalnico zelo pomembno in temu posvečajo veliko pozornosti, saj izvajajo usposabljanja za varstvo požarom ter varstvo pri delu. Prav tako organizirajo preventivne zdravniške in managerske preglede (Zavarovalnica Maribor, 2014, str.84).

Odnos do sodelavcev

Za zavarovalnico je značilen slogan, da so ljudje, ki delajo za ljudi. Pri odnosu do sodelavcev dajejo velik pomen korporativnim vrednotam, ki so; odzivnost, kompetentnost ter partnerstvo. Zavarovalnica Maribor je tudi nosilec certifikata družini prijazno podjetje, pri čemer zaposlenim omogočajo lažje usklajevanje poklicnega in zasebnega življenja, kar po njihovem mnenju povečuje motivacijo in zavzetost zaposlenih. Sami svoje zaposlene

označujejo kot zavzete, ustvarjalne, delovne, pripadne ter zaupanja vredne (Zavarovalnica Maribor, 2014, str.85).

Izobraževanje zaposlenih

V zavarovalnici Maribor dajejo velik pomen tudi izobraževanju zaposlenih, zaradi tega so razvili tudi svoj izobraževalni sistem. Ustanovili so tako imenovano ZM Akademijo, katera se deli na Strokovno akademijo ZM, Prodajno akademijo ZM ter računalniške tečaje ZM. Ker se zavedajo, da je delo na računalnikih postalo v današnjem času nujno in neizogibno, s pomočjo internih predavateljev organizirajo popolnoma praktično usmerjene računalniške tečaje (Zavarovalnica Maribor, 2014, str.85)

4 RAZISKAVA

Področje raziskovalne naloge na temo komuniciranje in reševanje konfliktov obsega zaposlene in vodstvo v zavarovalnici Maribor, natančneje območni enoti Nova Gorica. Za pridobitev primarnih podatkov sem uporabila dve raziskovalni orodji in sicer anketo in intervju. Anketo, katera je bila prostovoljna in anonimna sem razdelila med zaposlene z namenom pridobitve slike odnosov skozi oči zaposlenih v podjetju. Anketo sem izvajala v obdobju od 2.12.2015 do 16.12.2015. Inštrument za zbiranje podatkov s pomočjo ankete je bil anketni vprašalnik, katerega sestavljajo vprašanja odprtega in zaprtega tipa. Vprašanja se delijo na tri sklope in sicer na trditve, ki jih je potrebno oceniti z petstopenjsko lestvico, splošna vprašanja ter prosta vprašanja. Intervju, za katerega je značilno, da sodi med zahtevnejše metode zbiranja podatkov sem opravila dne 2.12.2015 z direktorjem območne enote Nova Gorica Stanislavom Rijavcem, z namenom, da pridobim še pogled iz vodstva na zaposlene.

4.1 Predmet raziskave

Namen raziskave je s pomočjo ankete ter intervjuja raziskati komunikacijo ter reševanje konfliktov med zaposlenimi v zavarovalnici Maribor, območni enoti Nova Gorica. Osredotočila sem se na to, kako poteka komunikacija med zaposlenimi in vodstvom ter kdaj in kako se spopadajo s konflikti. Pred samo raziskavo sem postavila dve hipotezi, kateri sem s pomočjo ankete potrdila/ zavrgla ter na koncu podala ustrezne predloge in rešitve.

Hipotezi sta sledeči:

H1: Komunikacija med zaposlenimi in vodstvom je uspešna.

H2: Zaposleni konflikte rešujejo skupaj ob nastanku le-teh.

4.2 Analiza rezultatov

ANALIZA INTERVJUJA

Intervju sem opravila dne 2.12.2015 z direktorjem poslovne enote Nova Gorica Stanislavom Rijavcem, kateri si je z veseljem vzel čas in odgovoril na moja vprašanja. Z intervjujem sem ugotovila, da je direktor Stanislav Rijavec po izobrazbi univerzitetni diplomirani inženir strojništva, star 50 let, v podjetju pa je že 7 let. Na prvo vprašanje o načinu komuniciranja med njim in zaposlenimi je odgovoril, da imajo tako formalne kot neformalne sestanke ter srečanja. Njihovi načini poročanja in obveščanja so tako sestanki, okrožnice, glasila ter intranet.

Sestanke imajo hierarhično ločene na treh nivojih in sicer: sestanki med direktorji, med vodji ter med zaposlenimi, torej delavci. Prav tako se udeležujejo različnih motivacijskih srečanj, kjer se med seboj spoznava in družijo. Prav tako je poudaril anketo 360, pri čemer gre za anonimno anketo v elektronski obliki, katero dobi v izpolnitev naključni zaposleni, ne glede na položaj enkrat mesečno.

Na drugo vprašanje ali je mnenja, da so zaposleni dobro informirani o novostih in planih podjetja je odgovoril, da je bilo včasih informiranje boljše kot je danes, ter da informacije potekajo hierarhično, torej od vodstva navzdol do zaposlenih. Pomembno se mu zdi to, da so o vseh novostih najprej informirani vsi v podjetju šele nato širša javnost.

Najpogostejši razlog za nastanek konfliktov je po njegovem mnenju pomankanje informacij, pri čemer pojasni, da velikokrat ljudje, ki nimajo zadostnih informacij pridejo do napačnih zaključkov. Sam je mnenja, da konflikt predstavlja le 10 odstotkov celotne situacije vseh ostalih 90 odstotkov pa predstavlja komunikacija in uporaba le te, pri čemer poudari, da se z dobro komunikacijo da rešiti prav vsak problem tako majhen kot velik.

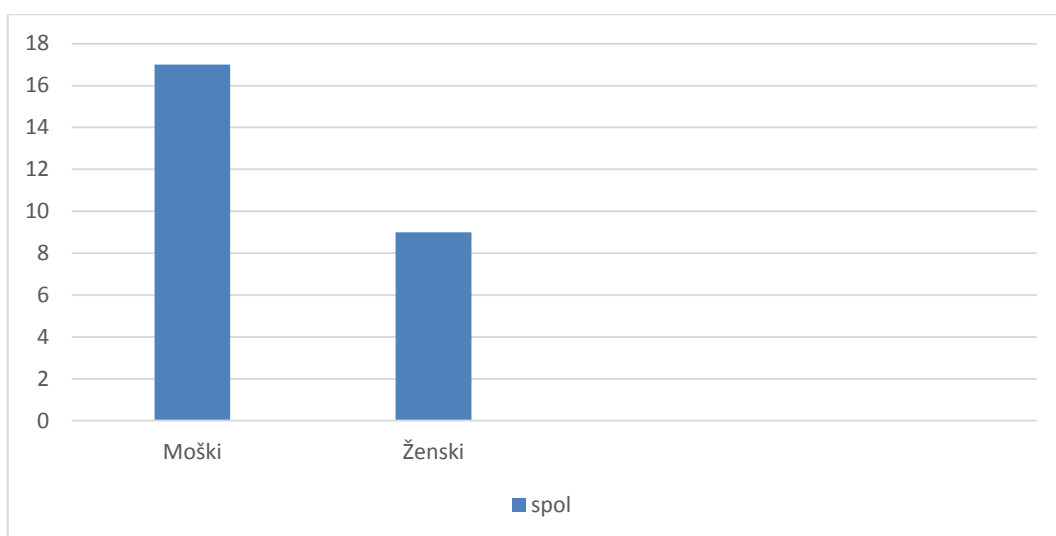
Na vprašanje kako in kdaj rešujejo medosebne konflikte je odgovoril, da jih rešujejo ob njihovem nastanku, pri čemer ločijo osebne in poklicne konflikte. Na prvi stopnji so tako imenovani osebni konflikti, katere rešujejo z razgovorom na »štiri oči«, medtem ko so na drugi stopnji poklicni konflikti, katere rešujejo z razgovorom na »šest oči«, kateremu sledi še disciplinski postopek ter ugotavljanje odgovornosti.

Na vprašanje kaj ga pri zaposlenih najbolj moti navaja medgeneracijske razlike med zaposlenimi, katere je težko uskladiti. Kot primer navaja urnik, pri čemer bi mlajše generacije raje zjutraj kasneje začele delati in raje popoldne kasneje končale, starejše generacije pa ravno obratno. Povedal je tudi, da se zastopniki mlajše generacije pogostokrat ne javljajo ter da se včasih ne popolnoma zavedajo za kaj so tam, da je to delo namreč njihov kruh. Na zadnje vprašanje o tem, katere so vrline, ki jih pri zaposlenih najbolj ceni, pa je odgovoril, da so to poštenost, zaupanje, lojalnost ter veselje do dela. Prav tako je povedal, da je s svojimi zaposlenimi zelo zadovoljen in da verjame, da se trudijo po svojih najboljših močeh.

ANALIZA ANKETE

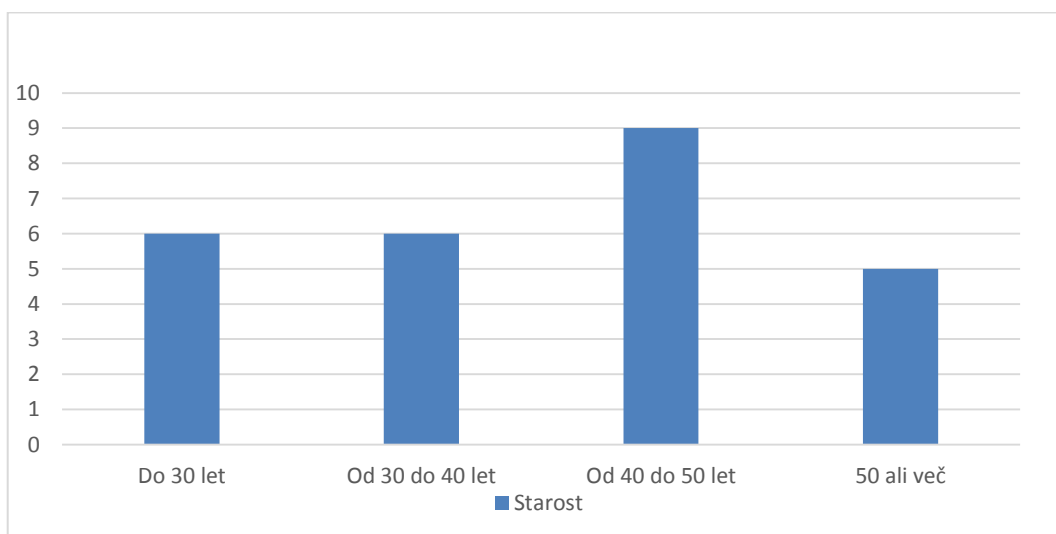
Anketirancev, ki so izpolnili anketo je skupaj 26. Kot je razvidno iz Slike 6 je od 26 anketirancev 17 moških, kar predstavlja 65% ter 9 žensk kar je 35%.

Slika 6: Spol zaposlenih



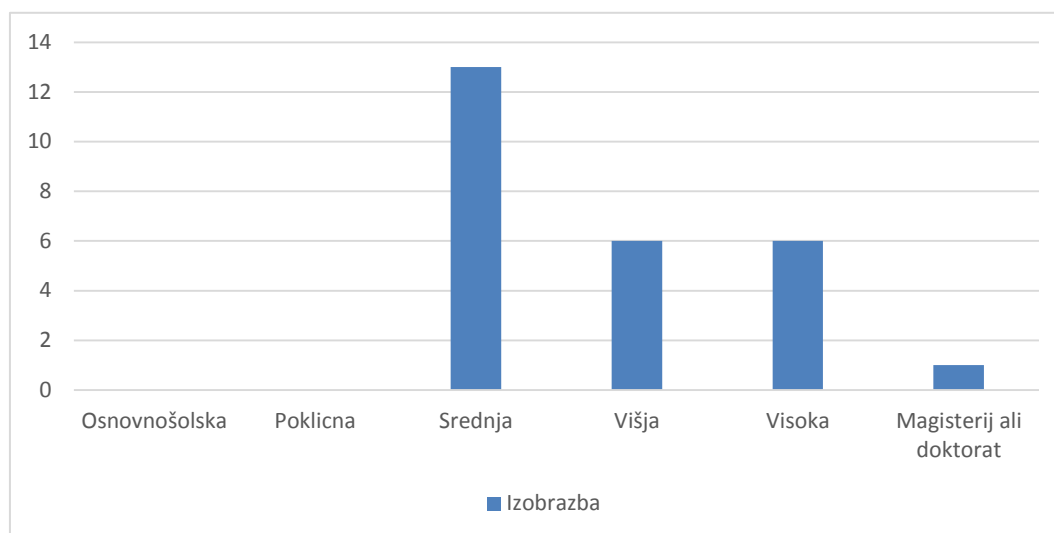
Starost anketirancev se giba od manj kot 30 pa vse do 50 ali več. Največ anketirancev je starih od 40 do 50 let in sicer 9, nato sledijo starostna skupina do 30 let, katerih je 6 in starostna skupina od 30 do 40 let katerih je prav tako 6. Najmanj pa jih je starostne skupine 50 ali več in sicer 5, kar je tudi prikazano na Sliki 7.

Slika 7: Starost zaposlenih



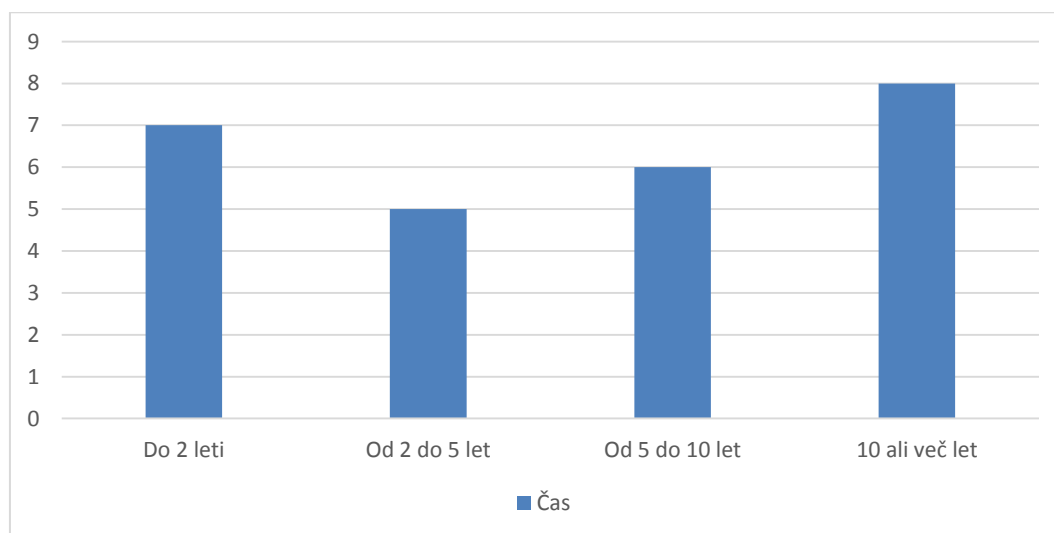
Največ zaposlenih je za izobrazbo izbralo srednjo in sicer 13, višjo in visoko izobrazbo je označilo vsako po 6 zaposlenih, magisterij ali doktorat pa eden. Osnovnošolska in poklicna izobrazba sta ostali neoznačeni, kar pomeni, da imajo vsi višjo izobrazbo od le-teh. Rezultate prikazujem v Sliki 8.

Slika 8: Izobrazba zaposlenih



Kot je razvidno iz Slike 9 je največ zaposlenih v podjetju 10 ali več let in sicer 8, najmanj pa od 2 do 5 let in sicer 5. Čas do 2 leti je izbralo 7 zaposlenih, čas od 5 do 10 let pa 6 zaposlenih.

Slika 9: Čas v podjetju

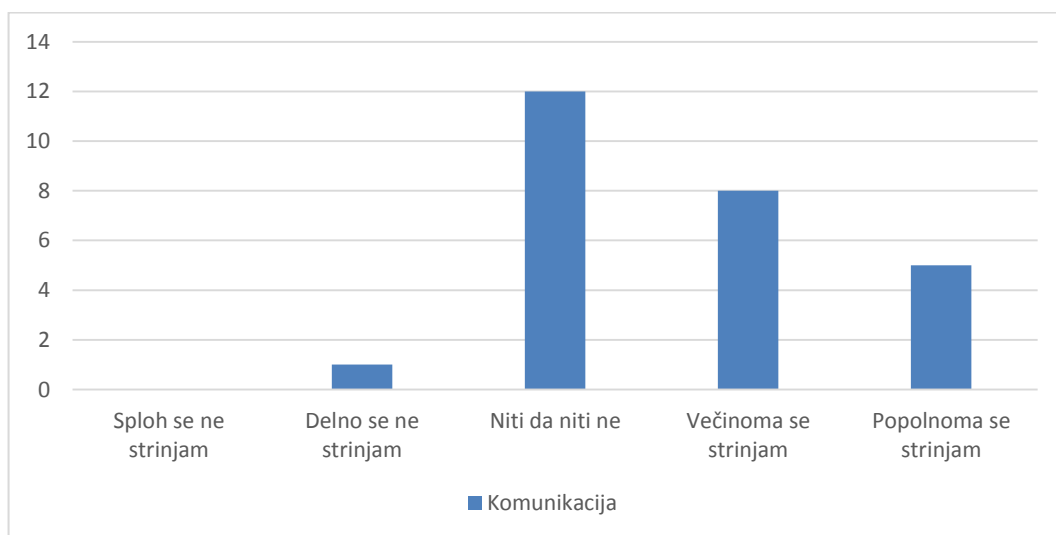


Naslednji sklop vprašanj se nanaša na trditve v zvezi z komunikacijo in konflikti. Ugotavljala sem, koliko anketirancev se s trditvami strinja, kar bo podlaga za preverbo hipotez raziskave ob upoštevanju odgovorov, ki sem jih dobila iz intervjuja z direktorjem. Anketiranci so strinjanje s trditvami označili na petstopenjski lestvici, pri čemer je ocena 1

pomenila, da se anketiranci popolnoma ne strinjajo s trditvami, ocena 5 pa je pomenila, da se anketiranci popolnoma strinjajo s trditvami.

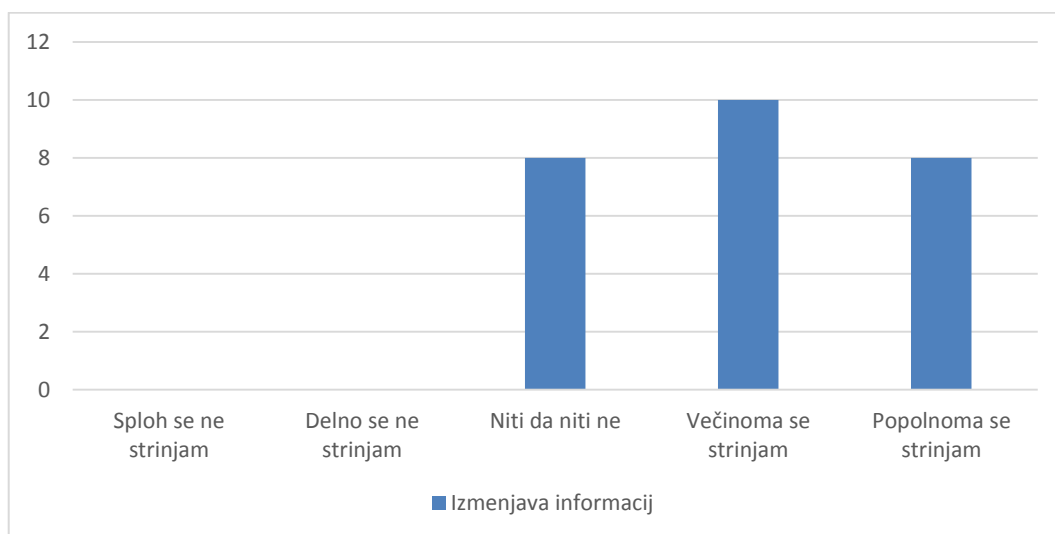
Trditev «Komunikacija med zaposlenimi je dobra/učinkovita» je polovica anketirancev odgovorila pritrdilno, medtem ko jih je 46% neodločenih. Oceno 2 je izbral eden zaposleni, kar predstavlja 4%. Ocene 1 pa ni izbral nihče. Rezultate prikazujem v Sliki 10.

Slika 10: Komunikacija med zaposlenimi



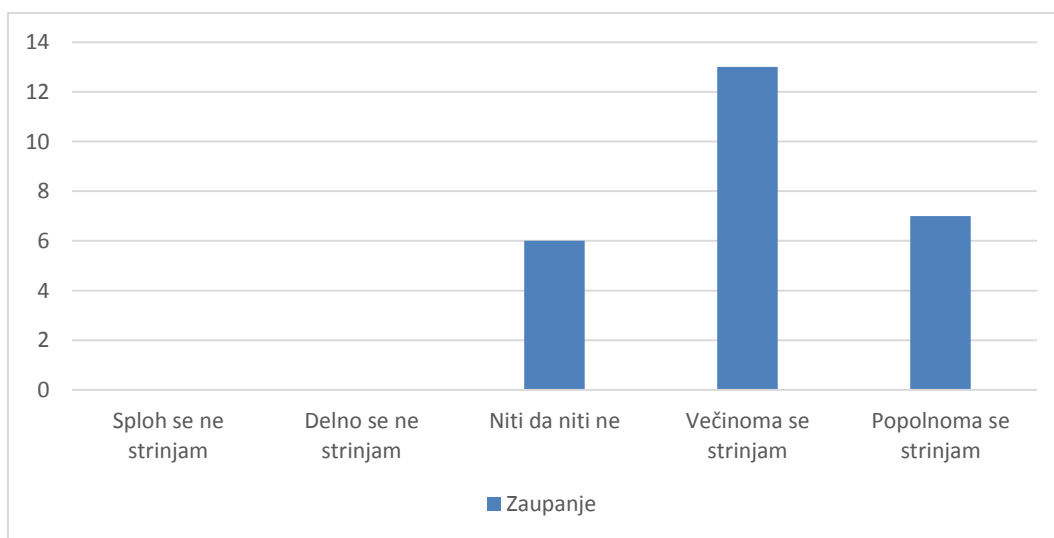
Na trditev glede izmenjevanja informacij s sodelavci je 69 % anketirancev odgovorilo s strinjanjem z oceno 4 in 5, 31% anketirancev pa je neodločenih. Za oceni 1 in 2 se ni odločil nihče. Podrobne rezultate prikazujem v Sliki 11.

Slika 11: Izmenjava informacij med zaposlenimi



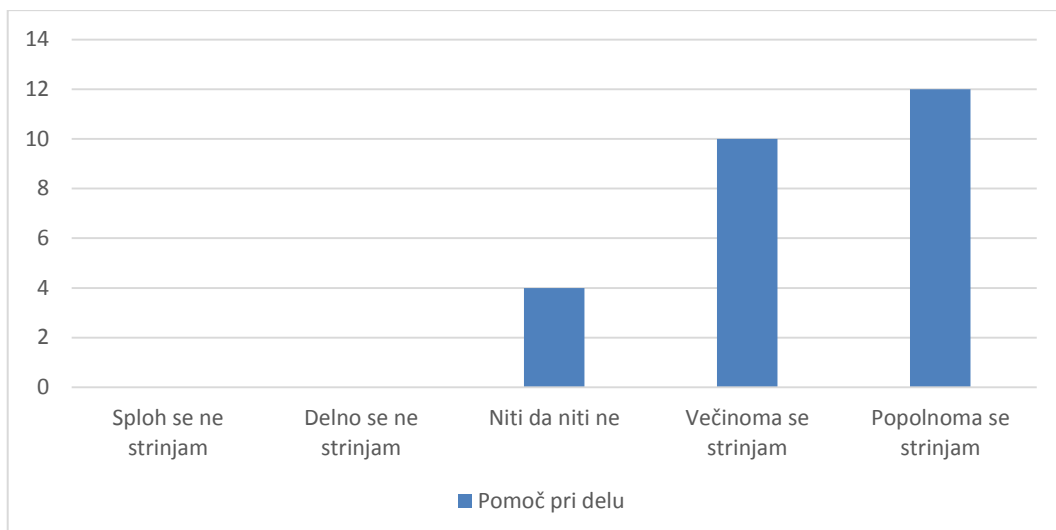
Na trditev »Sodelavec mi zaupa in verjame moji iskrenosti« je 77% anketirancev odgovorilo s strinjanjem z oceno 4 in 5, 23% pa je neodločenih, pri čemer nihče ni izbral ocene 1 in 2. Rezultate prikazujem v Sliki 12.

Slika 12: Zaupanje med zaposlenimi



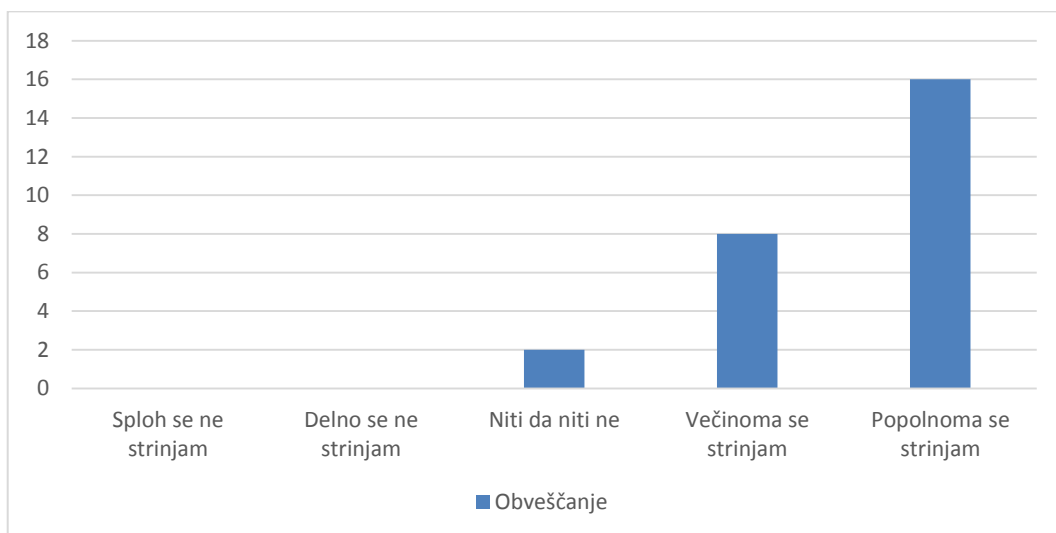
Na trditev glede pomoči pri delu med zaposlenimi je 84% anketirancev odgovorilo s strinjanjem z oceno 4 in 5, 16% je neodločenih. Nihče ni izbral oceno 1 in 2. Podrobne rezultate prikazujem v Sliki 13.

Slika 13: Pomoč med zaposlenimi



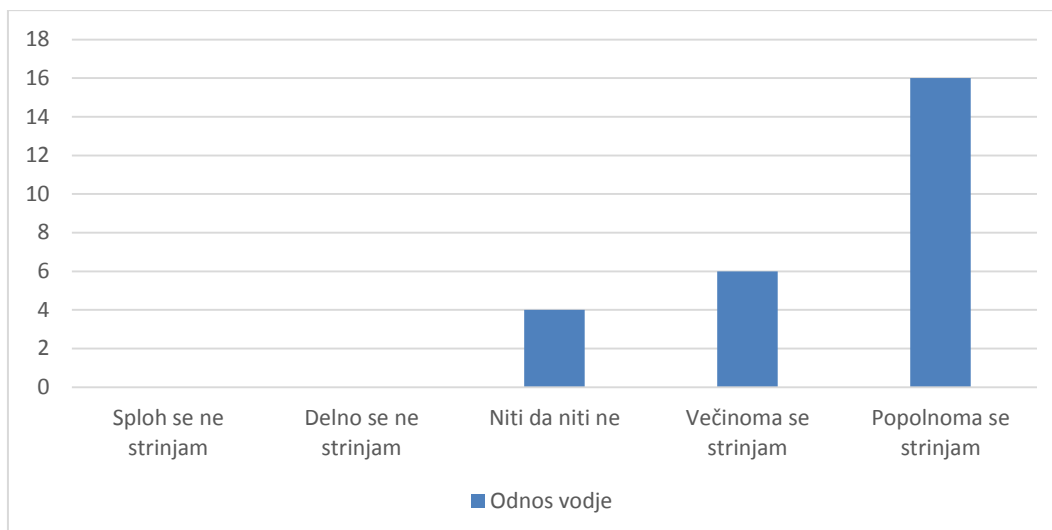
Na trditev »Vodja nas redno obvešča o novostih« je 93% anketirancev odgovorilo pritrdilno, medtem ko je 7% neodločenih. Oceni 1 in 2 ni izbral nihče, kar je tudi prikazano na Sliki 14.

Slika 14: Obveščanje med zaposlenimi



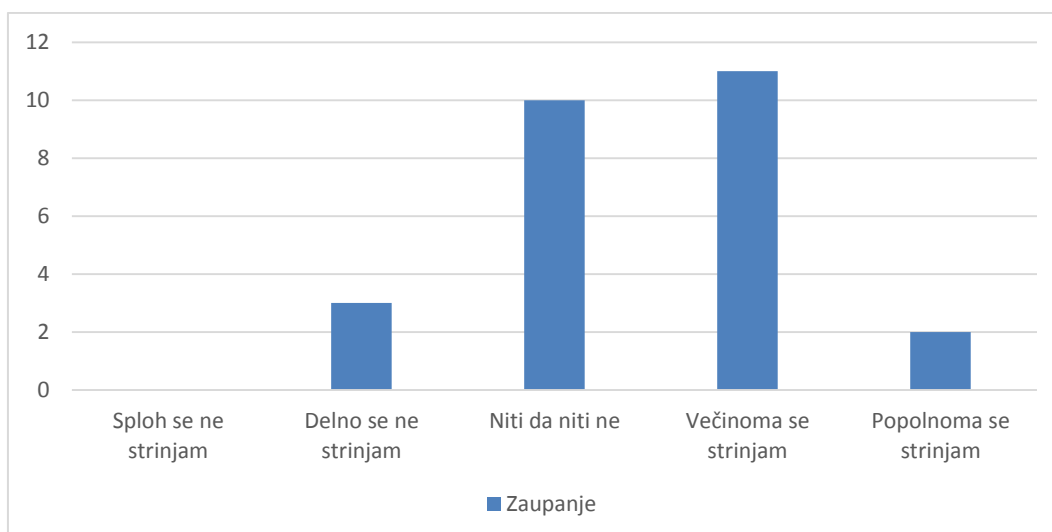
Na trditev »Vodja ima odprt odnos do zaposlenih« je 85% anketirancev odgovorilo s strinjanjem z oceno 4 ali 5, 15% anketirancev pa je neodločenih. Oceno 1 in 2 ni izbral nihče. Rezultate prikazujemo na Sliki 15.

Slika 15: Odnos vodje do zaposlenih



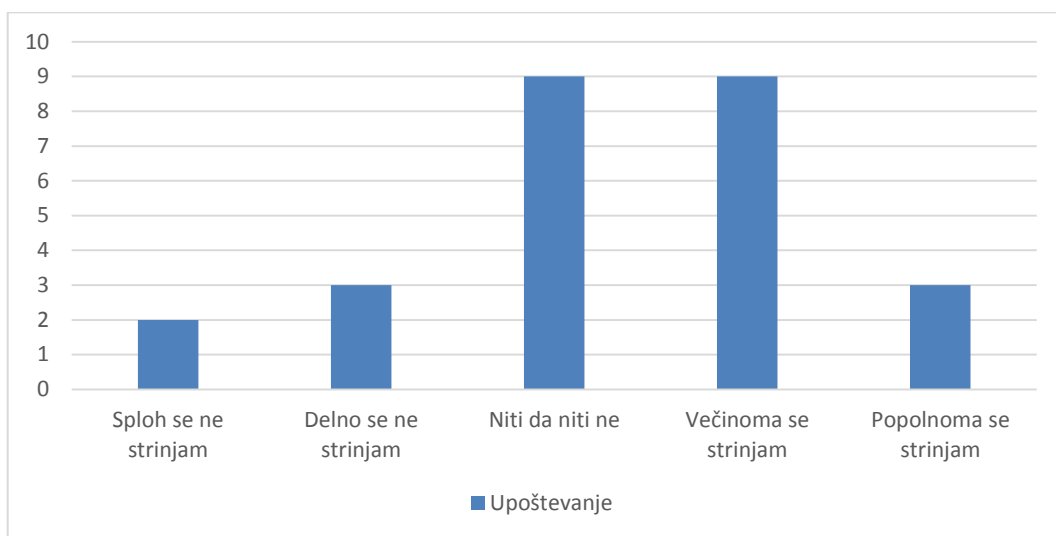
Na trditev glede zaupanja osebnih stvari sodelavcem je 50% anketirancev odgovorilo s strinjanjem z oceno 4 ali 5, 38% pa jih je neodločenih. 12% zaposlenih se z trditvijo delno ne strinja. Oceno 1 ni izbral nihče. Rezultate prikazujem v Sliki 16.

Slika 16: Zaupanje med zaposlenimi



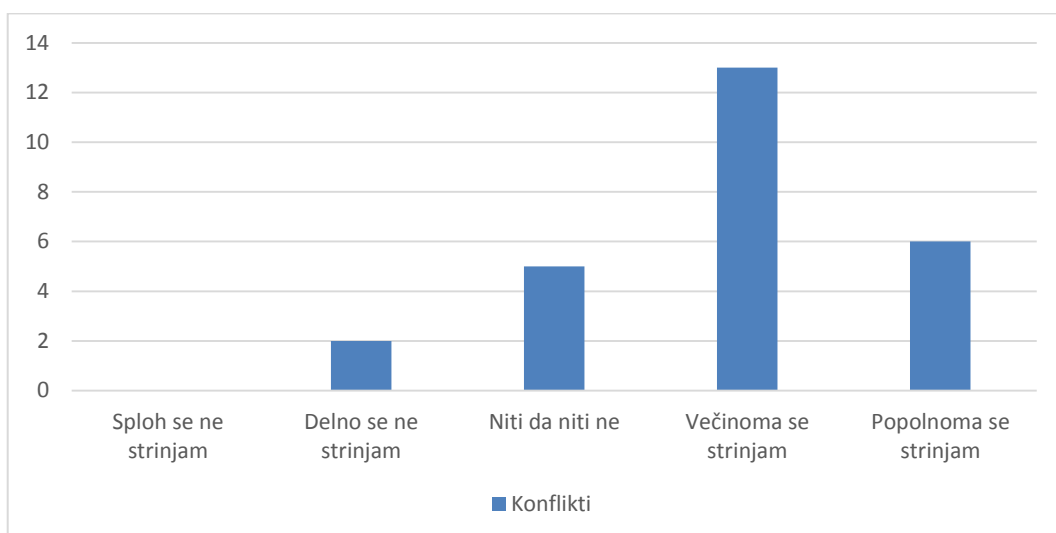
Trditev »Vodstvo upošteva ideje in mnenje zaposlenih« je največ zaposlenih ocenilo z oceno 3 (9 anketirancev) in oceno 4 (9 anketirancev), nato oceno 5 (3 anketiranci), oceno 2 (3 anketiranci) ter oceno 1 (2 anketiranca). Podrobne rezultate prikazuje Slika 17.

Slika 17: Upoštevanje zaposlenih



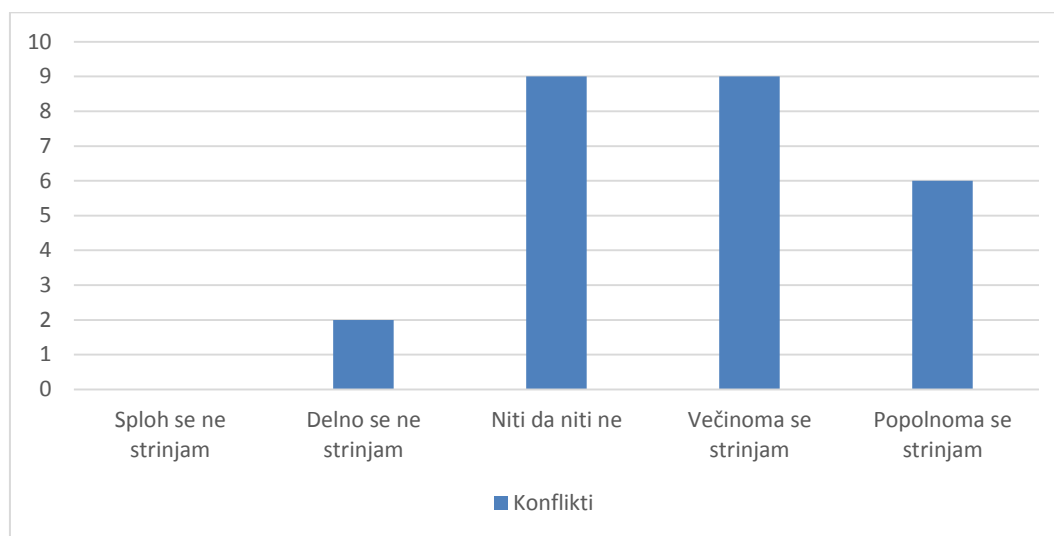
Trditev « Ko se pojavijo konflikti jih skupaj rešujemo » je največ zaposlenih ocenilo z oceno 4 (13 anketirancev), nato z oceno 5 (6 anketirancev) ter z oceno 3 (5 anketirancev) in oceno 2 (2 anketiranca). Za oceno 1 se ni odločil nihče. Rezultate prikazujem v Sliki 18.

Slika 18: Konflikti med zaposlenimi



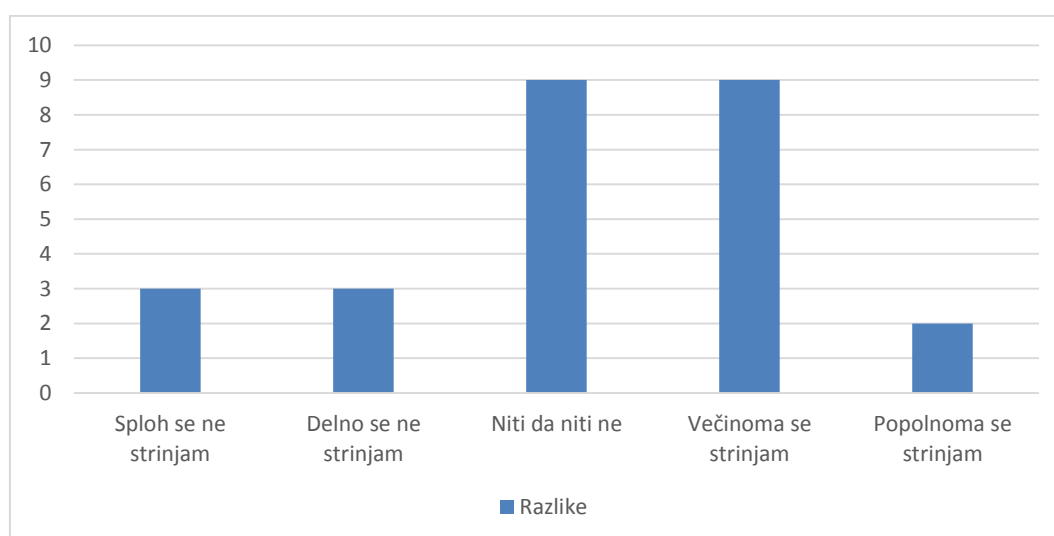
Na trditev glede prisotnosti vodje pri reševanju konfliktov je 57% anketirancev odgovorilo s strinjanjem z oceno 4 ali 5, 35% pa je neodločenih. Oceno 2 je izbralo 8% anketirancev, ocene 1 pa ni izbral nihče. Podrobne rezultate prikazujem v Sliki 19.

Slika 19: Reševanje konfliktov



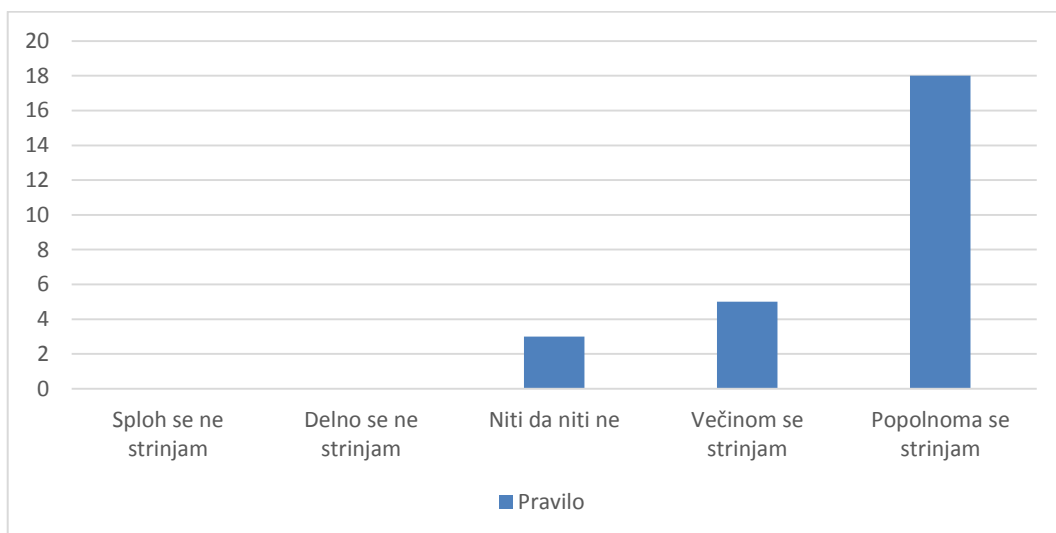
Trditev »Med zaposlenimi se ne dela razlik« se je največ zaposlenih ocenilo z oceno 3 (9 anketirancev) ter oceno 4 (9 anketirancev), nato z oceno 2 (3 anketiranci) ter oceno 1 (3 anketiranci), najmanj jih je izbralo oceno 5 (2 anketiranca). Rezultate prikazujem v Sliki 20.

Slika 20 : Razlike med zaposlenimi



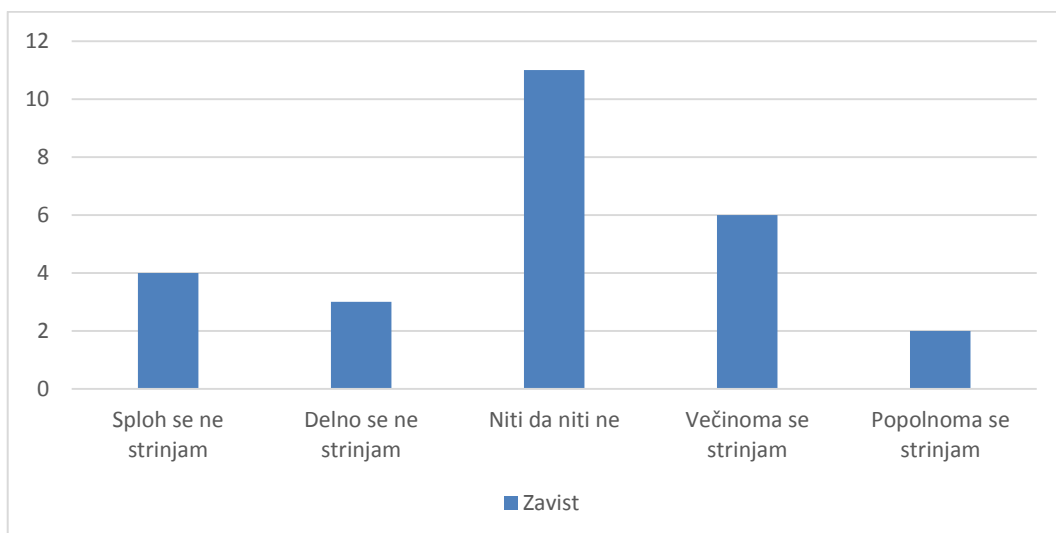
Naslednja trditev se nanaša na zlato pravilo in sicer »nikoli ne stori drugemu tistega, kar ne bi želel, da drugi storijo tebi«, katero je največ zaposlenih ocenilo z oceno 5 (18 anketirancev), nato z oceno 4 (5 anketirancev) ter oceno 3 (3 anketiranci), za oceni 1 in 2 se ni odločil nihče. Rezultate prikazujem v Sliki 21.

Slika 21: Zlato pravilo



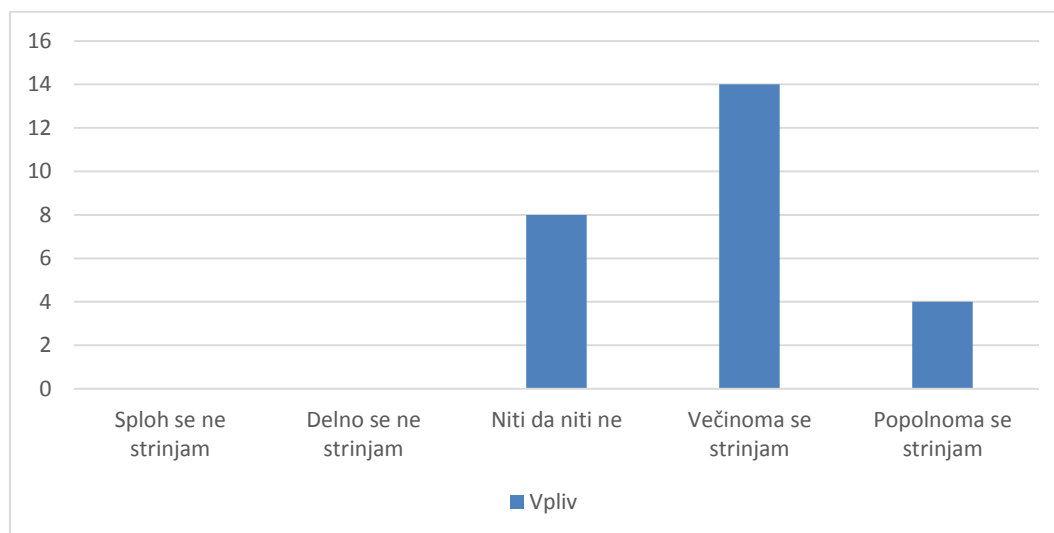
Trditev »Med zaposlenimi je občutiti zavist in tekmovalnost« je največ zaposlenih ocenilo z oceno 3 (11 anketirancev), nato z oceno 4 (6 anketirancev), sledila je ocena 1 (4 anketiranci), najmanj pa jih je ocenilo z oceno 5 (2 anketiranca). Rezultate prikazujem v Sliki 22.

Slika 22: Zavist in tekmovalnost med zaposlenimi



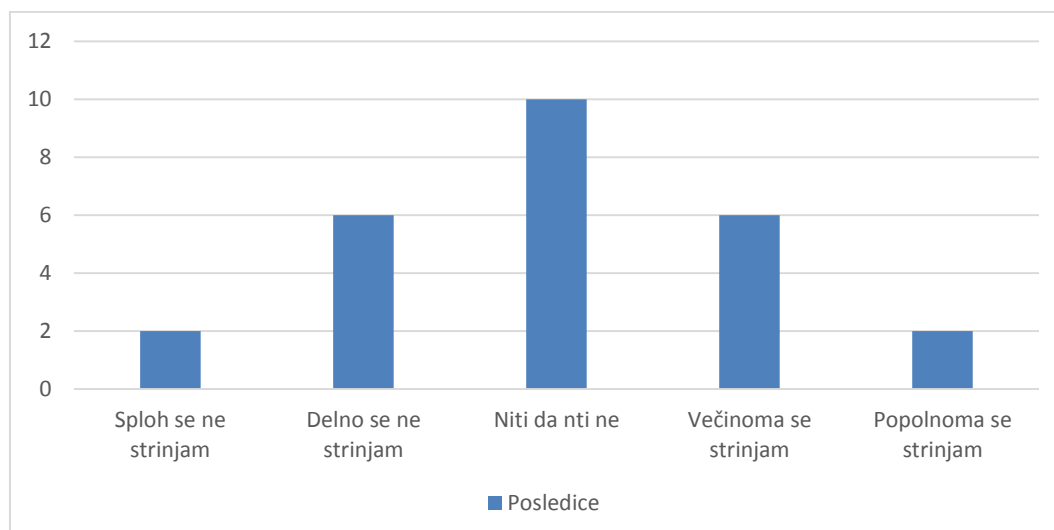
Trditev »Dogajanje znotraj posameznika močno vpliva na sodelovanje in reševanje konfliktov« je največ zaposlenih ocenilo z oceno 4 (14 anketirancev), nato oceno 3 (8 anketirancev) ter oceno 5 (4 anketiranci). Za oceni 1 in 2 se ni odločil nihče. Rezultate prikazujem v Sliki 23.

Slika 23: Sodelovanje in reševanje konfliktov



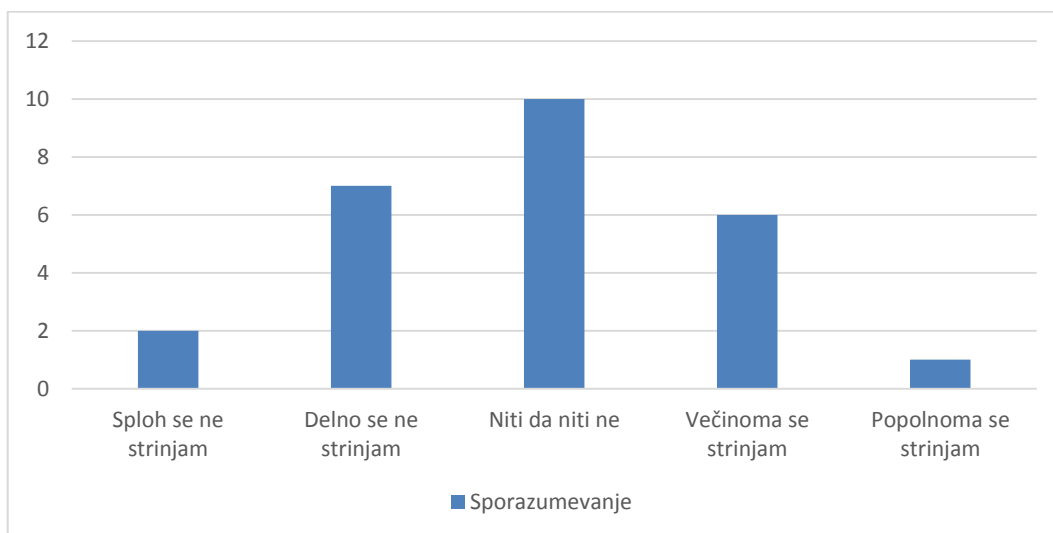
Trditev »Konflikti prinašajo pozitivne posledice« je največ zaposlenih ocenilo z oceno 3 (10 anketirancev), nato z oceno 4 (6 anketirancev) in oceno 2 (6 anketirancev), nato pa še z oceno 5 (2 anketiranca) in oceno 1 (2 anketiranca). Rezultate prikazujem v Sliki 24.

Slika 24: Pozitivne posledice konfliktov



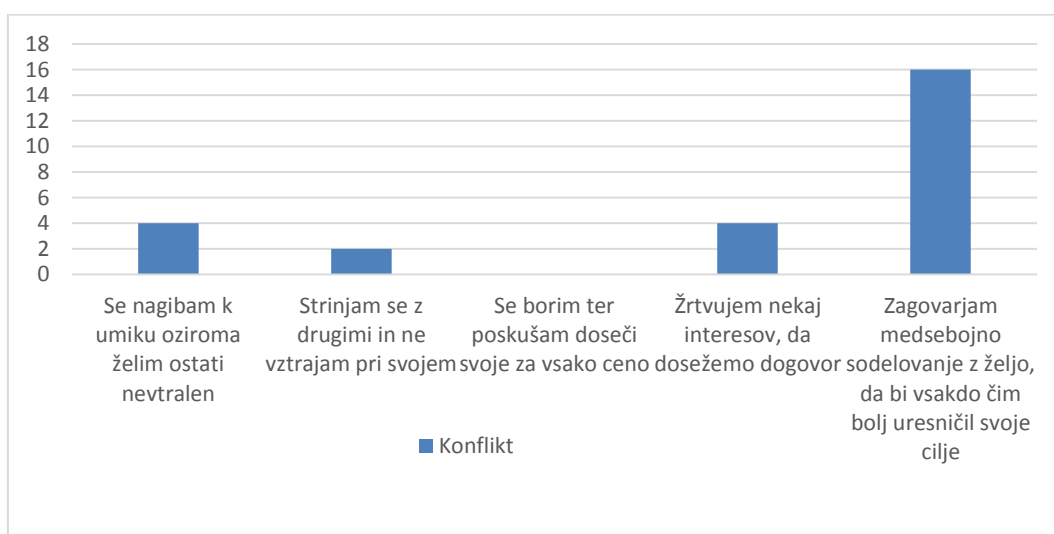
Trditev »Zaradi različnih stališč, prepričanj, vrednot se na vsebinski ravni ne moremo sporazumeti« je največ zaposlenih ocenilo z oceno 3(10 anketirancev), nato z oceno 2(7 anketirancev), z oceno 4(6 anketirancev), nato še z oceno 1(2 anketiranca) ter z oceno 5(1 anketiranec). Podrobne rezultate prikazujem v Sliki 25.

Slika 25: Sporazumevanje med zaposlenimi



Na vprašanje kako reagirajo v konfliktni situaciji so štirje zaposleni izbrali odgovor, da žrtvujejo nekaj interesov, da dosežejo dogovor, prav tako so štirje zaposleni izbrali odgovor da se nagibajo k umiku oziroma želijo ostati nevtralni. Najmanj, to sta dva zaposlena sta odgovorila, da se strinjata z drugimi in ne vztrajata pri svojem. Največ, to je 16 so izbrali odgovor zagovarjam medsebojno sodelovanje z željo, da bi vsakdo čim bolj uresničil svoje cilje, kar spada pod način dogovarjanja, kateri je eden izmed načinov reševanja konfliktov in za katerega je značilno posredovanje informacij in skupno iskanje ustreznih rešitev ter medsebojno sodelovanje, kjer vsakdo čim bolj uresniči svoje cilje.

Slika 26: Konfliktna situacija



Naslednji sklop vprašanj pa so bila vprašanja odprtega tipa, v katerih so zaposleni izrazili svoje mnenje in tudi kakšen predlog.

Na vprašanje o najpogostejših vzrokih za nastanek konfliktov je bilo podanih kar nekaj podobnih, a tudi različnih odgovorov. Kot najpogostejše vzroke so navajali : nekomuniciranje, zavist, različnost svetov v katerih živijo, odnos nerazumevanja managerjev z zastopniki, osebne težave posameznikov, nedelovanje programov, premalo informacij, slaba komunikacija, karakter zaposlenih, drugačna stališča in vrednote, pritiski šefov, nepremišljenost ter napačna interpretacija informacij.

Odgovori na vprašanje kako in kdaj rešujete konflikte so si med sabo bili zelo enotni. Največ jih je odgovorilo, da konflikte rešujejo skupaj ob nastanku le teh in sicer na sestankih. Poudarjen je bil kompromis ter timsko delo. Le eden zaposlen je na vprašanje odgovoril, da konflikte rešuje tako, da počaka da oseba pristopi do njega ter da jih rešuje na »štiri oči«.

Na vprašanje o najpogostejših vzrokih težav v komuniciranju ter rešitvah le teh so navajali različne odgovore. Kot vzroke težav v komuniciranju so navedli: različni svetovi, ne poslušanje sogovornika, premalo pogovora, preobremenjenost z avtorizacijami in novimi nepreglednimi programi(spletno sklepanje), nejasnost, oddaljevanje od bistva, različni karakterji, različne vrednote, težave se povedo po telefonu in ne v živo ter to da vodja ne pozna problema. Kot rešitve pa so predlagali; predvsem več zaupanja, enkrat tedenski individualni pogovor z vodjo, delno bi lahko težave rešili s pomočjo izobraževanj s področja komuniciranja ter več druženja in medsebojne komunikacije.

Na osnovi opravljenega intervjuja in analize anketnega vprašalnika, sem ugotovila, da lahko obe hipotezi, kateri sem postavila pred izvajanjem le-te potrdim.

Prvo hipotezo, ki je »Komunikacija med zaposlenimi in vodstvom je uspešna«, sem potrdila, ker se je skozi anketni vprašalnik izkazalo, da zaposleni med sabo dobro komunicirajo in si med sabo pomagajo. Prav tako je pomembno, da si zaupajo osebne stvari ter to, da zaposleni potrjujejo odprtost vodje do njih. Tudi skozi intervju je direktor potrdil dobro komunikacijo med zaposlenimi in prav tako kot zaposleni potrdil dobro izmenjavo informacij s pomočjo različnih orodij.

Drugo hipotezo, ki je »Zaposleni konflikte rešujejo skupaj ob nastanku le- teh«, sem prav tako potrdila, saj sem skozi tako anketo kot intervju ugotovila, da konflikte rešujejo ob nastanku le teh in skupno. Poleg tega je direktor še v intervjuju poudaril, da konflikte ločijo na zasebne in poklicne in da je v interesu obeh skupin, tako zaposlenih kot tudi vodstva, da se konflikti rešujejo sproti in s pogovorom.

SKLEP

V podjetju zavarovalnica Maribor, natančneje poslovni enoti Nova Gorica sem skozi študijo primera preučila pomembnost dobrih odnosov ter hkrati predlagala kako bi jih lahko izboljšali, kar je bil tudi namen moje raziskovalne naloge. Ugotovila sem, da je komunikacija med zaposlenimi in vodjo dobra ter, da konflikte rešujejo ko leti nastanejo in sicer s pogovorom. Cilje, ki sem si jih zadala v zaključni nalogi sem tako izpolnila, saj sem pregledala literaturo s področja komunikacije ter s področja obravnave konfliktov med zaposlenimi v podjetju. Prav tako sem izvedla anketo o komunikaciji med zaposlenimi ter vodstvom s področja obravnave konfliktov v podjetju ter intervju z direktorjem območne enote Stanislavom Rijavcem. Nato sem naredila analizo na podlagi podatkov pridobljenih z anketo in intervjujem ter na podlagi rezultatov raziskave podala predloge oziroma rešitve.

Predlogi rešitev so sledeči:

Podjetje bi moralo strmeti k temu, da je komunikacija na delovnem mestu zelo pomembna in jo nenehno izboljševati s pomočjo različnih izobraževanj ali tečajev s področja komunikacije, katerih bi se udeležili vsi, tako zaposleni kot tudi vodje.

Glede na to, da so zaposleni manj zadovoljni z upoštevanjem njihovih idej in mnenj, kar je bilo ugotovljeno z anketo, bi po mojem mnenju morali uporabiti kakšno metodo kot na primer to, da bi zaposleni na listek zapisali svoje mnenje in ideje ter to nato položili v škatlo, tako da bi bilo anonimno. To bi bilo po mojem mnenju pomembno prav za vodstvo, saj bi s tem lahko dobilo kakšno idejo oziroma bi imelo pogled na to kako zaposleni vidijo podjetje ter kako se v njem počutijo.

Za boljšo komunikacijo ter nasploh za odnose med njimi bi po mojem mnenju morali imeti enkrat na teden individualen pogovor z vodjo, kar je bila tudi predlagana rešitev v anketi, kjer bi lahko zaupali svoje težave in zadržke vodji, saj je bilo v anketi navedeno, da vodja velikokrat ne ve za problem oziroma ne pozna problema in mislim, da bi bila to dobra rešitev za obe strani, tako za zaposlene kot tudi za vodjo.

Poleg tega bi predlagala tudi, da bi se izven delovnega časa zaposleni in vodstvo udeležili neformalnih srečanj kot so na primer motivacijska srečanja, obiski prireditelj, pri čemer bi se družili in med sabo spoznavali, kar bi tudi pozitivno vplivalo na njihove odnose in komunikacijo na delovnem mestu.

Sama menim, da noben človek ni popoln in tudi nobeno podjetje ni. V vsakem podjetju se srečujejo tako z vzponi in padci, tako z dobro komunikacijo in slabo ter tako s konfliktnimi situacijami kot brez njih. A vendar se mi zdi zavedanje vsakega podjetja, da so zaposleni ključ in temelj njega bistveno. Zato se mi zdi pomembno, tako za zaposlene kot za vodstvo, da komunicirajo med sabo, saj dobra in učinkovita komunikacija pripelje do dobrih medsebojnih odnosov, le ti pa do uspešnosti tako zaposlenih kot celega podjetja.

LITERATURA IN VIRI

1. Alajoutsijarvi, K., Olkkonen, R., & Tikkanen, H. (2000). The role of communication in business relationships and networks. *Management discussion*, 38(6), 403-409.
2. Barrett, J.D. (2006). Strong communication skills a must for today's leaders. *Handbook of business strategy*, 7(1), 385-390.
3. Brajša, P. (1994). *Managerska komunikologija*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
4. Chenevert, D., Dovat, O., & Poitras, J. (2009). The impacts of leadership on workplace conflicts. *International Journal of conflict Management*, 20(4), 340-354.
5. Ferjan, M. (1998). *Poslovno komuniciranje*. Kranj: Založba Moderna organizacija v okviru FOV.
6. Gale, Zidar, T. (2005). *Medosebno komuniciranje na delovnem mestu*. Ljubljana: GV izobraževanje.
7. Green, B. T., & Knippen, J.T. (1999). Handling conflicts. *Journal of workplace learning*, 11(1), 27-32.

8. Hola, J. (2012). Internal communication in the small and medium sized enterprises. *E&M Economics and Management*, 15(3), 32-45.
9. Kamenda, N. (2005). A research paradigm for international business communication. Corporate communications. *An international Journal*, 10(2), 168-182.
10. Kavčič, B. (1996). *Spretnost pogajanja*. Kranj: Moderna organizacija.
11. Lipičnik, B. (1996). *Reševanje problemov namesto reševanja konfliktov*. Ljubljana: Zavod republike Slovenije za šolstvo.
12. Lipičnik, B., & Mežnar, D. (1998). *Ravnanje z ljudmi pri delu*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
13. Mihajlič, Z. (2006). *Poslovno komuniciranje*. Ljubljana: Jutro.
14. Mosadegh, R. A. M., & Hossein, Yarmohammadian, M. (2006). A study of relationship between managers' leadership style and employees job satisfaction. *Leadership in health services*, 19(2), 11-28.
15. Mostenska, T., & Ralko, O. (2014). Conflicts in organisation. Features of corporate conflicts management. *Transformations in business & economics*, 13(2), 220-235.
16. Možina, S., Rozman, R., Glas, M., Tavčar, M., Pučko, D., Kralj, J., Ivanko, Š., Lipičnik, B., Gričar, J., Tekavčič, M., Dimovski, V., & Kovač, B. (2002). *Management-nova znanja za uspeh*. Radovljica: Didakta.
17. Možina, S., Svetlik, I., Jamšek, F., Zupan, N., & Vodovnik, Z. (2002). *Management kadrovskih virov*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
18. Možina, S., Tavčar, M., Zupan, N., & Kneževič, A. N. (2004). *Poslovno komuniciranje evropske razsežnosti*. Maribor: Obzorja, založništvo in izobraževanje.
19. Mumel, D. (2008). *Komuniciranje v poslovnem okolju*. Maribor: Založniško podjetje de Vesta.
20. Slovenska akademija znanosti in umetnosti & inštitut za slovenski jezik Frana Ramovša. (2014). *Slovar slovenskega knjižnega jezika*. Ljubljana: Cankarjeva založba.
21. Sonnentag, S., Unger, D., & Nagel, J., I. (2013). Workplace conflict and employee well-being. *International Journal of conflict management*, 24(2), 166-183.
22. Spaho, K. (2013). Organizational communication and conflict management. *Management*, 18(1), 103-118.
23. Tjosrold, D. (2006). Defining conflict and making choices about its management. *International Journal of conflict management*, 17(2), 87-95.
24. Zavarovalnica Maribor. (2014). Letno poročilo zavarovalnice Maribor d.d. Maribor: Zavarovalnica Maribor d.d.

PRILOGE

KAZALO PRILOG

Priloga 1: Anketni vprašalnik	1
Priloga 2: Intervju	3

Priloga 1: Anketni vprašalnik

Pozdravljeni!

Sem Mateja Podgornik, diplomantka na Ekonomski fakulteti v Ljubljani in delam raziskovalno nalogo na temo komunikacije in reševanja konfliktov v Zavarovalnici Maribor, območni enoti Nova Gorica. Zelo bi vam bila hvaležna, če bi si vzeli čas in rešili anketo. Anketa je anonimna, rezultati pa bodo uporabljeni zgolj za diplomsko nalogo. Poleg ankete boste dobili tudi kuverto, v katero boste zapakirali rešeno anketo ter jo oddali vodji najkasneje do 09.12.2015.

LEGENDA

1-sploh se ne strinjam

2-delno se strinjam

3-niti da niti ne

4-večinoma se strinjam

5-popolnoma se strinjam

1. Komunikacija med zaposlenimi je dobra/ učinkovita	1	2	3	4	5
2. S sodelavci si izmenjujemo informacije	1	2	3	4	5
3. Sodelavec mi zaupa in verjame moji iskrenosti	1	2	3	4	5
4. Pri delu si med sabo pomagamo	1	2	3	4	5
5. Vodja nas redno obvešča o novostih	1	2	3	4	5
6. Vodja ima odprt odnos do zaposlenih	1	2	3	4	5
7. Sodelavcem zaupam osebne stvari	1	2	3	4	5
8. Vodstvo upošteva ideje in mnenje zaposlenih	1	2	3	4	5
9. Ko se pojavijo konflikti jih skupaj rešujemo	1	2	3	4	5
10. Pri reševanju konfliktov je potrebna prisotnost vodje	1	2	3	4	5
11. Med zaposlenimi se ne dela razlik	1	2	3	4	5
12. »Nikoli ne stori drugemu tistega, kar ne bi želel, da drugi storijo tebi«	1	2	3	4	5
13. Med zaposlenimi je občutiti zavist in tekmovalnost	1	2	3	4	5
14. Dogajanje znotraj posameznika močno vpliva na sodelovanje in reševanje konfliktov	1	2	3	4	5
15. Konflikti prinašajo pozitivne posledice	1	2	3	4	5
16. Zaradi različnih stališč, prepričanj, vrednot se na vsebinski ravni ne moremo sporazumeti	1	2	3	4	5

17. Kateri so po vašem mnenju najpogostejši vzroki za nastanek konfliktov?

18. Kako in kdaj rešujete medsebojne konflikte?

19. Kateri so po vašem mnenju najpogostejši vzroki težav v komuniciranju ter kako bi jih rešili?

20. V konfliktni situaciji: (možen 1 odgovor)

- a) Se nagibam k umiku oziroma želim ostati nevtralen
- b) Strinjam se z drugimi in ne vztrajam pri svojem
- c) Se borim ter poskušam doseči svoje za vsako ceno
- d) Žrtvujem nekaj interesov, da dosežemo dogovor
- e) Zagovarjam medsebojno sodelovanje z željo, da bi vsakdo čim bolj uresničil svoje cilje

21. Spol

- a) Moški
- b) Ženski

22. Starost

- a) Do 30 let
- b) Od 30 do 40 let
- c) Od 40 do 50 let
- d) 50 ali več

23. Izobrazba

- a) Osnovnošolska
- b) Poklicna
- c) Srednja
- d) Višja
- e) Visoka
- f) Magisterij ali doktorat

24. Čas v podjetju

- a) Do 2 leti
- b) Od 2 do 5 let
- c) Od 5 do 10 let
- d) 10 ali več let

Priloga 2: Intervju

INTERVJU

IME IN PRIIMEK:

DELOVNO MESTO:

SPOL:

STAROST:

IZOBRAZBA:

ČAS V PODJETJU:

1. Kako poteka komunikacija med vami in zaposlenimi? Ali imate kakšne formalne načine poročanja in obveščanja (npr. Redni sestanki, okrožnice, glasila, intranet..)

2. Ali ste mnenja da so zaposleni dobro informirani o novostih in planih podjetja?

3. Kateri so po vašem mnenju najpogostejši vzroki za nastanek konfliktov?

4. Kako in kdaj rešujete medsebojne konflikte?

5. Kaj vas pri zaposlenih najbolj moti?

6. Katere so tiste vrline, ki jih pri zaposlenih najbolj cenite?