

UNIVERZA NA PRIMORSKEM  
FAKULTETA ZA MANAGEMENT KOPER  
Dodiplomski visokošolski strokovni študijski program Management

Diplomska naloga

**DOBRI MEDOSEBNI ODNOSI KOT DEJAVNIK  
USPEŠNOSTI PODJETJA**

Mentor:

viš. pred. mag. Brigita Skela Savič

Obravnavana organizacija:

Casino Kobarid d.d.– IZC Aurora

KOPER, 2006

KATJA ČERNUTA

## POVZETEK

Ljudje so v organizacijah naše največje premoženje. Še tako domišljene poslovne strategije nimajo pomena, če jih zaposleni niso sposobni, zmožni ali pripravljeni uresničiti. Najboljša in najnaprednejša tehnologija je le mrtva oprema, dokler ji ne vdihnejo življenje edini, ki predstavljajo aktivno premoženje podjetij, zaposleni. Motivirani, navdihnjeni in zavzeti zaposleni so razlika med uspehom in neuspehom, med povprečnostjo in odličnostjo.

Vzdrževanje dobrih in korektnih medosebnih odnosov prinaša podjetju več kot želeno nagrado – zaupanje in spoštovanje s strani zaposlenih in zunanje javnosti.

*Ključne besede:* uspešnost podjetja, motivacija zaposlenih, medosebni odnosi

## ABSTRACT

People are the most important part of the organisation of a company. Business strategies that are thought to perfection can become useless if the employees are not capable, or ready to work them out. The most advanced and modern technology is only a dead equipment until it is brought to life by the only active part of the company, i.e. employees. Motivated and enthusiastic employees bring the difference between the success and failure, between the mediocrity and perfection.

Maintaining good and correct working relationships brings the most wanted award that is confidence and respect of the employees and outer public.

*Key words:* success of organization, motivation of employees, relationships

UDK: 658.3:65.012 (043.2)



## ZAHVALA

Najprej se zahvaljujem viš. pred. mag. Brigiti Skela Savič, ki me je sprejela pod svoje mentorstvo ter s svojim znanjem, vloženim trdom in časom pripomogla k nastanku tega diplomskega dela.

Zahvaljujem se lektorici Andrejki Močnik, ki je lektorirala mojo diplomsko nalogo.

Zahvala pa gre tudi vsem sodelavcem – zaposlenim v igralniško-zabaviščnem centru Aurora, ki so sodelovali pri izpolnjevanju vprašalnika in tako veliko pripomogli k raziskavi o medosebnih odnosih v organizaciji.



## VSEBINA

<b>Uvod</b> .....	<b>1</b>
<b>1 Psihologija v podjetju</b> .....	<b>3</b>
<b>2 Medosebni odnosi oz. odnosi med zaposlenimi</b> .....	<b>5</b>
<b>3 Temeljne značilnosti medosebnih odnosov</b> .....	<b>7</b>
<b>4 Nastajanje medosebnih odnosov</b> .....	<b>9</b>
4.1 Odnosi sodelovanja .....	9
4.2 Konfliktne odnosi.....	9
4.2.2 Vzroki za konflikte v organizaciji .....	10
4.2.3 Strategija za reševanje konfliktov.....	11
<b>5 Dejavniki, ki vplivajo na medosebne odnose</b> .....	<b>13</b>
<b>6 Uspešni medosebni odnosi</b> .....	<b>15</b>
<b>7 Komunikacijske spretnosti v medosebnih odnosih</b> .....	<b>17</b>
7.1 Učinkovito pošiljanje sporočil.....	17
7.2 Učinkovito poslušanje in odgovarjanje .....	18
<b>8 Kultura in klima podjetja</b> .....	<b>21</b>
<b>9 Vodenje</b> .....	<b>23</b>
9.1 Štirje pomembni elementi vodenja .....	24
9.2 Dve skrajni obliki vodij .....	24
<b>10 Motiviranje</b> .....	<b>27</b>
10.1 Kako naj delo postane izziv? .....	28
10.2 Nagrada naj spodbuja storilnost .....	29
<b>11 Predstavitev igralniško-zabavišnega centra Aurora</b> .....	<b>31</b>
11.1 Vizija, strateške usmeritve, poslovni cilji.....	32
11.1.1 Vizija .....	32
11.1.2 Poslanstvo.....	32
11.1.3 Temeljni strateški cilji .....	32
11.1.4 Filozofija današnjih organizacij .....	33
11.1.5 Interno izobraževanje v IZC Aurora.....	33
11.1.6 Srečanja zaposlenih .....	33
<b>12 Raziskava o odnosih med zaposlenimi v IZC Aurora in analiza rezultatov</b> .....	<b>35</b>
12.1 Opredelitev problema, naloge in cilji raziskave .....	35
12.2 Raziskava o odnosih med zaposlenimi.....	35
12.3 Analiza rezultatov po tematskih sklopih .....	37
12.3.1 Notranje informiranje in komuniciranje.....	37



12.3.2 Motivacija in zavzetost.....	38
12.3.3 Notranji odnosi .....	39
12.3.4 Vodenje.....	40
12.3.5 Organizacijska klima .....	42
12.4 Analiza intervjujev z zaposlenimi .....	43
12.5 Povzetek raziskave in razprava.....	45
12.6 Povzetek negativnih ugotovitev raziskave in predlogi izboljšav.....	49
12.6.1 Negativne ugotovitve in njihova medsebojna povezanost .....	49
12.6.2 Predlogi izboljšav .....	49
<b>13 Sklep.....</b>	<b>51</b>
<b>Literatura .....</b>	<b>53</b>





## SLIKE

Slika 12.1 Grafični prikaz strinjanja glede vzroka konfliktnih razmerij .....	38
Slika 12.2 Grafični prikaz strinjanja glede reakcij na dober delovni rezultat .....	39
Slika 12.3 Grafični prikaz strinjanja glede vplivanja odnosov med zaposlenimi na kakovost in rezultate dela .....	40
Slika 12.4 Grafični prikaz strinjanja, da so nadrejeni vedno na voljo, če se pojavijo težave pri delu.....	41
Slika 12.5 Grafični prikaz strinjanja o svobodnem izražanju svojih mnenj, dvomov in drugačnih misli .....	42

## TABELE

Tabela 12.1 Notranje informiranje in komuniciranje .....	37
Tabela 12.2 Motivacija in zavzetost.....	38
Tabela 12.3 Notranji odnosi .....	39
Tabela 12.4 Vodenje.....	41
Tabela 12.5 Organizacijska klima v podjetju .....	42
Tabela 12.6 Problemi, s katerimi se srečuje IZC Aurora in predlogi izboljšav .....	50



## UVOD

V sodobnem managementu se poudarja pomen človeka za podjetje. Uspešnost podjetja je odvisna od načina motiviranja, komuniciranja, spodbujanja in vodenja sodelavcev. Vrednost podjetja ne pomenijo le zgradbe, stroji in denarne rezerve; največja dragocenost so ljudje, ki za podjetje delajo, in ozračje, v katerem delajo. Stroje je mogoče kupiti, ozračja in načina dela pa ne; moramo jih ustvarjati, razvijati in vzdrževati (Brajša, 1996, 22).

Brajša tudi ugotavlja: »Pomen, ki ga teorija in praksa managementa namenjata dostojanstvu, vrednosti in ciljem človeškega bitja, je danes največji in najpomembnejši dejavnik za preživetje v gospodarski konkurenci« (1996, 20)

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 medosebne odnose. Menim, da so humani medosebni odnosi in zadovoljstvo zaposlenih na delovnem mestu temeljnega pomena za uspešno delo ter za celotno poslovanje organizacije. Slika zadovoljstva zaposlenih, njihova videnja pomembnih elementov vzdušja, se namreč kaže v celotni organizaciji in njenemu nastopu navzven (Brajša, 1996, 14–15).

Pomembno je, da zaposleni z veseljem prihajajo na delo in se s sodelavci dobro razumejo. Prav zato je naloga vseh zaposlenih, tako nadrejenih kot podrejenih, da se zavzemajo za dobre in odkrite medosebne odnose.

Brajša še ugotavlja: »Zadovoljni zaposleni, njihov pogled na vzdušje v organizaciji, sprejemanje vodij, delovnih razmer in delovnega okolja, so 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 pripomorejo k uspešnosti podjetja« (1996, 67).

Vsaka organizacija bi morala imeti interes preveriti, kakšni so odnosi med zaposlenimi oziroma celotno vzdušje v organizaciji, ter poskušati odpraviti nesoglasja in rešiti težave, ki se pojavljajo. Prav zaradi tega sem si kot predmet diplomskega dela izbrala medosebne odnose v organizaciji.

Namen diplomske naloge je s pomočjo raziskave, ki sem jo izvedla med zaposlenimi v IZC Aurora, 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 ipd.

Cilj diplomskega dela je ugotoviti probleme v komunikaciji med zaposlenimi, tako med nadrejenimi in podrejenimi, in med sodelavci ter probleme, ki se pojavljajo pri vodenju ter na podlagi teoretičnih izhodišč poiskati vzroke in rešitve.

## *Uvod*

Diplomsko delo je vsebinsko razdeljeno na dva dela. Prvi del je namenjen predstavitvi teoretičnih izhodišč medosebnih odnosov; psihologiji podjetja, zaupanju, konfliktom, komunikaciji, kulturi podjetja, vplivu vodje ter motiviranju. V drugem delu sem na osnovi analize vprašalnika, ki sem ga izvedla med zaposlenimi in na podlagi pogovorov z zaposlenimi, primerjala teoretična spoznanja s konkretnim stanjem v podjetju.

# 1 PSIHOLOGIJA V PODJETJU

Lipičnik in Možina ugotavljata: »Psihologija v podjetju se ukvarja z odnosi med ljudmi v organizaciji ter strukturami in procesi v organizaciji in pri delu. Skuša pojasniti vedenje zaposlenih ljudi, ugotoviti vzroke aktivnosti, pasivnosti, ambicioznosti, apatije, iniciativnosti, stagnacije ali napredka pri delu« (1993, 14).

Nadalje se Lipičnik in Možina sprašujeta, kaj psihologija v podjetju sploh je:

Psihologija v podjetju se ukvarja s proučevanjem medsebojne povezanosti posameznih elementov; ljudi in njihovih zmogljivosti, strojev, orodij,... Zadnje čase se ekonomika precej povezuje s psihologijo, ki skuša odkriti, kaj se dogaja, ko ljudje kot potrošniki, podjetniki ali delavci sprejemajo poslovne odločitve in tako delujejo v odnosu do različnih dobrin. Psihologija v podjetju želi priti dalj od opisovanja, kaj delajo ljudje v določenih razmerah. Želi odkriti, zakaj ljudje tako delujejo. Je »dinamična znanost«, ker proučuje motive in sile, ki povzročajo in pojasnjujejo vedenje. Osnovni razlog, zakaj je psihologija potrebna v ekonomskih raziskavah, izhaja iz zahteve, da odkrijemo in analiziramo sile, ki so osnova raznim delovnim procesom, akcijam in odločitvam. »Ekonomika brez psihologije« ni mogla razjasniti pomembnih ekonomskih procesov, »psihologija brez ekonomike« pa ne more razjasniti osnovne obrazce vedenja ljudi. Problemi, vprašanja, ki si jih zastavlja psihologija v podjetju, so različni npr.: Kaj je vzrok, da se pretrgajo komunikacije, kako odpraviti »filtriranje« informacij? Kako vzpostaviti povratne informacije? Katere lastnosti in sposobnosti pri poslovnih ali strokovnih delavcih vodijo k uspehu pri delu? Kaj povečuje motivacijo, kaj vodi v frustracijo? Kakšno naj bi bilo odločanje v organizaciji, katere oblike kontrole so uspešne? Katera načela so veljavna pri reševanju problemov, katere stopnje upoštevamo pri uvajanju sprememb?... Podobna vprašanja so v zvezi s človekom v organizaciji, z njegovim delom in dosežki (1993, 14–16).

Gruban je zapisal: »Zaposleni imajo med seboj in z organizacijo, v kateri delajo, psihološko pogodbo, ki jo morajo vodilni v organizaciji poznati in spoštovati (ali pa spremeniti). Kršitve te psihološke pogodbe niso za zaposlene nič manj dramatične kot kršitve pisnih pogodb (npr. o zaposlitvi)« (1997, 98).

Gruban opisuje psihološko pogodbo:

Psihološka pogodba zajema tri vrste vprašanj: o enakopravnosti vseh zaposlenih (da bodo plačani glede na svoje prispevke k razvoju organizacije), o pravičnosti organizacije (da ne bo brez pravih razlogov razlikovali med skupinami zaposlenih) in o potrebah (vsak človek ima biološke, psihološke in

## *Psihologija v podjetju*

družbene potrebe, ki jih mora zadovoljevati, in organizacija ga pri tem ne sme ovirati, temveč mu mora pomagati). Različne kategorije zaposlenih imajo različne vrste psiholoških pogodb in različna pričakovanja do organizacije. Medtem ko se vodilni delavci želijo samoizpolnjevati in samouresničevati, si ljudje na sredini organizacijske lestvice želijo predvsem prijetno socialno okolje, v katerem je zabavno delati. Fizični delavci pa si želijo predvsem ustrezne delovne pogoje, varnost in znosne zasluge. Zato je kakršnokoli enostransko poseganje v organizacijsko telo vnaprej obsojeno na neuspeh. Kar spodbuja ene, je predvsem neprimerno za druge in obratno (1997, 98).

Gruban še ugotavlja: »Ljudje ločijo med zadovoljstvom pri delu, ki ga opravljajo, in z organizacijo, v kateri delajo. Enako se razlikujejo informacije, ki jih ljudje potrebujejo za razumevanje svojega dela v celoti delovanja organizacije« (1997, 99).

## **2 MEDOSEBNI ODNOSI OZ. ODNOSI MED ZAPOSLENIMI**

Možina medsebojne odnose predstavlja kot: »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« (2002, 596).

Lamovec pa ugotavlja: »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 medsebojni 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« (1993, 9).

Lamovec trdi: »Za navezovanje, razvijanje in ohranjanje učinkovitih in dobrih medsebojnih odnosov je potrebno obvladati temeljne spretnosti na področjih:

- komuniciranja,
- medsebojnega poznavanja in zaupanja,
- medsebojnega sprejemanja in potrjevanja,
- konstruktivnega reševanja konfliktov v zvezi z odnosom« (1993, 10).





### 3 TEMELJNE ZNAČILNOSTI MEDOSEBNIH ODNOSOV

Možina ugotavlja: »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« (2002, 597).

Možina je značilnosti medosebnih odnosov razčlenil na:

#### *PRIZNAVANJE RAZLIČNOSTI*

Zaposleni se morajo zavedati, da smo ljudje različni ter da ima vsakdo pravico izraziti 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.

#### *VZAJEMNOST ODNOSOV*

Kadar gre za odnose med podrejenimi in nadrejenimi, so ti predvsem odvisni od tega, kako obe strani razumeta takšne odnose. Najpogostejša napaka je, da ljudje ne ločijo med osebo in njeno vlogo ter so prepričani, da so 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 jim 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 medosebne odnose, ker se vzajemno iščejo pojasnila.

#### *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.

#### *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.

*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. Brez konflikta ni razvoja, zato mora biti vsaka organizacija odprta za konflikte in njihovo sprotno reševanje.

*PRIZNAVANJE PODOBNOSTI IN RAZLIČNOSTI V ODNOSIH*

Ljudje so različni, vendar so si v določenih lastnostih 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.

*PREPREČEVANJE DVOPOMENSKE SITUACIJE*

Pomembno je, da se stališča ujemajo z dejanji, ker to omogoča iskren, jasen in preprost odnos s sogovorniki. Ljudje naj bi 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.

*ODSOTNOST KAKRŠNEGAKOLI 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.

*ODSOTNOST NEHOTNE ALI NEVROTIČNE ZLORABE DRUGEGA*

Če želimo, da bodo medosebni odnosi dobri, je pogubno, če se za reševanje lastnih notranjih konfliktnih situacij uporablja druge. Nevrotična zloraba drugih pomeni, da neka oseba naprti drugi osebi naloge, ki jih iz različnih razlogov noče narediti sama. Tako pravzaprav sili drugega v sicer željeno, 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 (2002, 597–599).

## **4 NASTAJANJE MEDOSEBNIH ODNOSOV**

Možina, Bernik, Svetic menijo, da so medosebni odnosi odvisni tudi od osebnosti posameznikov – članov organizacije, zato sta temeljna načina oblikovanja odnosov v organizaciji:

**INSTITUCIONALNI NAČIN** je temeljni način oblikovanja odnosov med ljudmi. Ljudje vstopajo v določeno delovno okolje, v katerem so ponavadi že 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 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 pripravljeni komunicirati z določeno osebo.

Odnosi med zaposlenimi v organizaciji, ali nastajajo na institucionalni ali na spontani način ali na oba načina, se pojavljajo kot odnosi sodelovanja ali konfliktni odnosi (2004, 198).

### **4.1 Odnosi sodelovanja**

Možina, Bernik in Svetic ugotavljajo: »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« (2004, 198).

### **4.2 Konfliktni odnosi**

Novak pravi: »Prav tako kot je kriza običajna v poslovanju podjetja, je konflikt neizogiben del medsebojnih odnosov. Konflikt izhaja iz interakcije med osebami, pri katerih gre ponavadi tudi za nestrinjanje, različnost idej ali interesov« (2000, 106).

## *Nastajanj medosebnih odnosov*

Novak tudi ugotavlja: »Beseda konflikt ima pogosto negativen prizvok, saj se jo zlahka poveže z besedami, kot so bitka, spopad, trenje,... Zato mnogi menijo, da se je treba konfliktov v organizacijah za vsako ceno izogniti. Vendar brez konfliktov bi mnoge težave in problemi ostali neurejeni. Konflikti so namreč v organizaciji pogosto ventil, skozi katerega se soočajo in krešejo različna mnenja in pogledi, kar lahko pripomore k boljšemu kreativnemu delu v organizaciji« (2000, 106).

Poleg tega Novak trdi, da so konstruktivni konflikti za podjetje koristni, ker:

- omogočajo primerjanje različnih idej, predlogov, strategij, načrtov,
- z razpravo in pogovorom lahko pripomorejo k urejanju razmer, kar lahko pomaga za mirnejše ozračje in tako potem tudi za večjo produktivnost organizacije,
- pripomorejo, da se zavemo problemov v odnosu in tega, da jih je treba rešiti,
- spodbujajo spremembe v odnosu,
- spodbujajo radovednost,
- povečajo, dvigujejo motivacijo za soočanje s problemi,
- spodbujajo nove interese, so izzivi in vnašajo razgibanost v medsebojne odnose,
- pripomorejo k ustrežnejši odločitvi,
- poglobijo in obogatijo odnos ter uredijo prepričanje, da je le-ta dovolj trden, da lahko kljubuje problemom,
- povečata se medsebojno zaupanje in naklonjenost,
- omogočajo tudi, da udeleženci v konfliktu bolje spoznajo samega sebe (2000, 106–107).

Novak tudi ugotavlja: »Konflikti imajo tudi slabe strani. Njihova največja negativna posledica je izguba časa. Managerji za reševanje konfliktov med sodelavci po nekaterih raziskavah porabijo približno 20 odstotkov svojega časa, ki bi ga lahko namenili za bolj ustvarjalne zadeve. Poleg tega udeleženci v konfliktih izgubijo veliko energije in kreativnosti, lahko se poveča sovražnost, zmanjša se medsebojno zaupanje in odprtost ter sposobnost organizacije za doseganje ciljev« (2000, 107).

### **4.2.2 Vzroki za konflikte v organizaciji**

Novak predstavlja vzroke za konflikte v organizaciji:

Konflikt lahko nastane že zaradi različnih osebnosti (posameznika se ne prenašata), vir konflikta pa je lahko tudi razdelitev virov (denarja) in delovnih sredstev med posameznimi oddelki, relativni položaj posameznika ali celotnega

oddelka v organizaciji, sprememba v procesu dela,... lahko pa konflikti izhajajo tudi iz prevelikega števila pravil in predpisov, ki naj bi jih zaposleni upoštevali pri delu. V organizaciji pa se dostikrat zgodi, da prihaja do konfliktov predvsem zaradi slabih komunikacijskih poti med posameznimi oddelki, ravnmi na hierarhični lestvici, kar pelje v nesporazume. Naloga vodstva podjetja je, da spretno rešuje konflikte ali da jih spelje v pozitivno smer, in to tako, da iz konflikta pride organizacija bogatejša za izkušnjo in še bolj močna ter bolje organizirana (2000, 108–109).

#### **4.2.3 Strategija za reševanje konfliktov**

Novak je ugotovil, da je izbira kategorije za reševanje konfliktov odvisna od tega, kakšen pomen se pripisuje dobrim medsebojnim odnosom na eni strani in doseganju ciljev na drugi strani:

→ **Kadar ni pomemben niti cilj niti odnos, se je konfliktu najbolje izogniti.** To je priporočljivo narediti tudi, kadar je konflikt bodisi »premajhen«, da bi bilo smotrno zanj žrtvovati dober odnos z nasprotno stranjo, ali pa »prevelik« in bi za njegovo reševanje porabili preveč časa.

→ **Kadar je cilj zelo pomemben, odnos pa ne, je dobro poskusiti nad nasprotnikom v konfliktu prevladati.** Ta strategija je še posebej priporočljiva, kadar smo prepričani, da je naša rešitev najbolj etična ali strokovno ustrezna. V takih primerih lahko uporabimo vsa ustrezna sredstva, da dokažemo »svoj prav«. Pri reševanju konfliktov s prevlado pa se je treba zavedati, da lahko to povzroči nove zamere, ki lahko peljejo v nove konflikte.

→ **Kadar je zelo pomemben odnos, cilj pa ne, je dobro poskusiti konflikt zgladiti.** To pogosto naredimo tako, da se odpovemo svojim ciljem in zahtevam ali damo prav nasprotni strani. Ta način reševanja ponavadi ni priporočljiv, saj s tem problem ne odstranimo in se bo prej ali slej spet pokazal, ponavadi v še hujši obliki.

→ **Kadar sta cilj in odnos zmeroma pomembna, kaže, da nihče ne bo mogel doseči tistega, kar želi, je priporočljivo sprejeti kompromis.** Ta strategija je primerna tudi, kadar nobena stran nima ustrezne rešitve ali kadar je za reševanje konflikta na voljo več možnosti. Nikakor pa ta strategija ni smotrna, ko so vzroki konflikta neetični.

→ **Kadar sta osebni cilj in odnos med obema stranema enako pomembna, je najprimernejše soočenje.** Ta strategija je tudi najbolj konstruktivna, saj temelji na odkrivanju pravih vzrokov konflikta, reševanju vprašanja z diskusijo in dejavnim sodelovanjem obeh strani v konfliktu.

→ **Ignoriranje ljudi, kadar nam to ustreza in kadar si od odnosa ne obetamo nobene koristi, ni priporočljivo.** Dolgoročno ta strategija ni uspešna, saj oseba, ki jo uporablja, prej ali slej v očeh javnosti postane neverodostojna (Novak, 2000, 111–112).

Možina, Bernik, Svetic ugotavljajo: »Odnosi med posamezniki in skupinami so različni. Kakšni bodo v določeni skupini, je odvisno od posameznikov, kako medosebne odnose vzpostavljajo, 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 le-teh« (2004, 199).

## 5 DEJAVNIKI, KI VPLIVAJO NA MEDOSEBNE ODNOSE

Možina predstavlja dejavnike, ki vplivajo na medsebojne 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 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, 286–287).

### *Zaupanje*

Novak ugotavlja, da je za dobre medosebne odnose potrebno zaupanje med zaposlenimi:

Zaupanje je prvi pogoj za konstruktivno reševanje konflikta in nujen pogoj za razvijanje kakršnegakoli odnosa. Če med udeleženci konflikta obstaja nezaupanje, je to stvar, ki jo je treba najprej rešiti. Prva kriza v večini odnosov nastane ravno zaradi nezmožnosti posameznikov, da bi zaupali sebi in drugemu. O zaupanju se govori takrat, kadar ena oseba popolnoma verjame v integriteto in osebnost druge osebe. Zaupanje med sodelavci je eden izmed najpomembnejših pogojev za uspešno in učinkovito poslovanje podjetja. Ko je stopnja zaupanja med sodelavci v podjetju velika, so ti do podjetja dosti bolj lojalni, bolje opravljajo delo in zadovoljujejo potrebe uporabnikov, stroški dela pa so precej nižji (2000, 116–117).

Da nekomu začnemo zaupati, je včasih potrebno veliko let. Po drugi strani pa lahko zaupanje kaj hitro uničimo: s posmehovanjem, z zavračanjem, z izrazi nespoštovanja, z neodzivnostjo na izraze naklonjenosti,... Zaupanje pa ni vedno



### ***Dejavniki, ki vplivajo na medosebne odnose***

priporočljivo. Še posebno kadar se pričakuje, da druga stran ne bo pripravljena sprejeti naših čustev in misli, ali kadar se nam zdi, da bi lahko druga stran zaupanje zlorabila (Novak, 2000, 118).

## 6 USPEŠNI MEDOSEBNI ODNOSI

Smith preko starega pregovora ugotavlja: »*Obnašaj se do ljudi tako, kot želiš, da bi se oni obnašali do tebe.* Ta modrost še vedno ni izgubila veljave. Če se želi ljudi spremeniti, se mora do njih obnašati tako, kot bi že bili osebnosti, katere želijo postati. V kolikor se želi ustvariti okolje, v katerem prevladuje prenos delovnih nalog, je najverjetneje potrebno spremeniti odnose do ljudi v timu « (2001, 28).

Če pa se želimo ustvariti dobre in delujoče delovne odnose, Smith trdi, da je potrebno:

*Ljudi spoštovati.* To pomeni, da jih je potrebno spoštovati zato, ker so takšni, kot so. Vsak od njih ima originalne lastnosti, ki so sestavni del njihove osebnosti. Spoštovati koga še ne pomeni samo prijateljstvo in ljubezen. Oseba lahko spoštuje nekoga, ki ga nima rada in obratno lahko je prijatelj komu, ki ga ne spoštuje.

*Biti sočuten.* Zavest, da se lahko gleda zadeve skozi oči podrejenih, lahko ljudem odpre nov pogled na svet. Takšni ljudje kasneje svoje težave in neprijetnosti vidijo bolj objektivno in realno.

*Biti iskren.* Vedno je potrebno biti to, kar si, in jasno in nedvoumno je potrebno govoriti o svojih občutkih in stališčih. To pomeni, da je človek odprt za nove ideje in ljudem z veseljem pomaga.

Če se poveže te tri faktorje skupaj, se ustvari odkrite in zaupne odnose. S tem se doseže, da podrejeni bolj zaupajo in postopoma prevzemajo več nalog in odgovornosti zanje (2001, 28–29).

Smith predstavlja, kako kakovost medsebojnih odnosov neposredno vpliva na voljo in gonilno silo, s katero se je potrebno lotiti dela. To je za to, ker dobri odnosi:

- podpirajo redno in odprto komunikacijo,
- naučijo ljudi poslušati druge in premišljevati o stališčih drugega,
- omogočajo, da ljudje priznajo svoje pomanjkljivosti (npr. neznanje) drugim, saj jim dobri odnosi omogočajo, da jim po potrebi drugi priskočijo na pomoč, če so neodločni. S tem se podpirajo prenosi delovnih nalog. Nasprotno pa slabi medsebojni odnosi, ki zavirajo prenos delovnih nalog, večinoma pripeljejo do:
  - dejstva, da ljudje niso pripravljeni obveščati druge o nastanku in poteku reševanja problemov,
  - sovraštva in nezaupanja, ki preprečuje sodelovanje, ki je pot do rešitev,

## *Uspešni medosebni odnosi*

- težav pri odločanju, ki nastajajo zaradi nerešenih konfliktov,
- frustracij in izgube delovne morale (2001, 29–30).

Smith predstavlja, kako doseči zadovoljive rezultate dela:

Managerji, ki se prenosa delovnih nalog ne bojijo, poskušajo zgraditi takšne odnose in ustvariti takšno vzdušje (okolje), ko se pozitivno vrednoti doprinos vsakega člana delovnega tima, v katerem se delavci ne bojijo tveganja in kjer postopoma raste zaupanje vase. Managerji dosegajo zadovoljive rezultate tako da:

- člane delovnega tima nagrajujejo za dosežene rezultate,
- znajo biti iskreni in odprti,
- pozitivno gledajo na svet,
- svoje ljudi podpirajo in jim pomagajo (2001, 30).

Smith še naprej ugotavlja: »Le takrat, ko se ustvari vzajemno zaupanje, se lahko sodelavci čutijo dovolj varno, da se podajo iz prijetnega in varnega okolja na manj znana in tuja področja. Naučili se bodo namreč tvegati za ceno napake, če bodo vodju dovolj zaupali. V kolikor se svojim sodelavcem ne zaupa in se jih za storjene napake kaznuje, nastanejo v odnosih pregrade. Kasneje bo vodja in njegovi sodelavci zelo težko iskal skupne imenovalce glede komunikacije in ne bo mogel prenašati na podrejene odgovornosti« (2001, 30).

## **7 KOMUNIKACIJSKE SPRETNOSTI V MEDOSEBNIH ODNOSIH**

Novak ugotavlja, kaj pravzaprav je medsebojna komunikacija:

Medsebojna komunikacija je večfazen in večsmeren proces, v katerem vsi udeleženci sprejemajo, pošiljajo in interpretirajo znake, ki so nosilci določenega pomena. Učinkovita medsebojna komunikacija je tista, pri kateri prejemnik interpretira sporočilo tako, kot je pošiljatelj želel, da ga razume. Da bi to bilo mogoče, morajo imeti udeleženci v komunikaciji enak ali zelo podoben kod sporočanja. To pomeni, da obvladajo enak jezik in nekaterim gestam pripisujejo enak pomen. Mnogokrat je komunikacija motena s šumom (nesporazumom), ki je lahko emocionalne ali socialne narave. Da bi do tovrstnih nesporazumov prišlo čim bolj poredko, je treba čim bolj obvladati nekatere komunikacijske spretnosti. Med temi so najpomembnejše učinkovito pošiljanje sporočil in aktivno poslušanje ter odgovarjanje (2000, 125).

### **7.1 Učinkovito pošiljanje sporočil**

Če se želi povečati učinkovitost komuniciranja, Novak navaja tri temeljne pogoje, ki morajo biti izpolnjeni:

- sporočilo mora biti razumljivo (preprosto, pregledno, jedrnato in zanimivo),
- pošiljatelju moramo zaupati,
- imeti moramo povratno informacijo o odzivu prejemnika na sporočilo,...

Poleg teh pogojev je za učinkovito komuniciranje treba upoštevati še nekatera druga pravila učinkovitega sporočanja:

- pošiljatelj mora sam prevzeti odgovornost za sporočilo,
- sporočilo mora biti popolno in specifično, saj mora imeti vse nujne informacije,
- prejemnik mora pošiljatelja sprejemati kot verodostojno osebo,
- verbalno in neverbalno sporočilo mora biti skladno,
- sporočila moramo ponoviti na več načinov ob uporabi čim večjega števila kanalov,
- iskati moramo povratne informacije,
- sporočilo prilagodimo prejemnikovemu načinu in stopnji razumevanja vsebine sporočila,
- pri opisovanju čustev naj bi uporabljali prisposode (2000, 125–126).

## **7.2 Učinkovito poslušanje in odgovarjanje**

Novak ugotavlja, kaj sploh je učinkovito komuniciranje:

K učinkovitemu komuniciranju pripomore ustrezno medsebojno poslušanje in odgovarjanje. Glede na namen Novak navaja pet načinov medsebojnega poslušanja in odgovarjanja:

**SVETOVANJE IN OCENJEVANJE:** partnerju dajemo nasvete in ocenjujemo primernost njegovega obnašanja v kakem položaju, kar pa ni vedno primerno, saj se lahko partner čuti ogroženega.

**ANALIZIRANJE IN INTERPRETIRANJE:** partnerju razlagamo, kaj njegov problem pomeni, kaj čuti v zvezi z njim. Večina ljudi se počuti nelagodno, kadar nekdo več ve o njih samih.

**PODPORA:** sogovornika spodbujamo in ga hrabrimo, vendar je potrebno paziti, s kakšnim tonom izrazimo podporo, saj lahko to sprejme kot kritiko ali pa misli, da hočemo z njim na hitro opraviti.

**POIZVEDOVANJE IN SPRAŠEVANJE:** z vprašanji dajemo sogovorniku vedeti, da potrebujemo nadaljnje informacije, da bi lahko težavo odpravili. Najbolje je, da sogovornika z odprtimi vprašanji spodbudimo, da podrobno opredeli problem in tako v bistvu sam odpravi nastalo težavo.

**PARAFRAZIRANJE IN RAZUMEVANJE:** sogovornika sprašujemo, ali smo ga prav razumeli in na kratko povzamemo njegove misli, da sam sliši, kar je rekel. Večina ljudi v določenem trenutku sama predlaga rešitev problema, vendar se tega včasih niti ne zaveda.

Da bi s poslušanjem in odgovarjanjem dosegli čim večje učinke, je treba znati presoditi, kateri od teh načinov je v kakem položaju primeren (Novak, 2000, 126).

Gruban, Verčič in Zavrl opisujejo neformalno komuniciranje:

Komuniciranje v organizaciji poteka organizirano (formalno komuniciranje) in neorganizirano (neformalno komuniciranje) in vedno sta navzoči obe sestavini. Za vodstvo je pomembna razlika v tem, da *neformalno komuniciranje* poteka po svoje in 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. Govorice lahko opredelimo kot zgodbe brez

pravih dokazov in meril resničnosti. Govorice vsebino poenostavljajo (krajšajo, gostijo, tako da jo je mogoče lažje doumeti in povedati naprej), ostrijo (izpostavljajo le najbolj zanimive dele) in prilagajajo pričakovanjem, jezikovnim zmožnostim, interesom in predsodkom govorcev (1997, 99).

Rozman pa ugotavlja, kaj pomeni formalno komuniciranje:

*Formalno komuniciranje* pomeni komunikacija med različnimi ravni v organizaciji glede na organizacijsko strukturo ter tudi specifične odgovornosti, delovna mesta in navodila za delo zaposlenih. Formalno komuniciranje se deli na komuniciranje navzdol, navzgor in horizontalno komuniciranje:

- *Komuniciranje navzdol* pomeni prenos sporočil od zgornjih (višjih) k spodnjim (nižjim) ravni organizacijske hierarhije, od managerjev do zaposlenih.
- *Komuniciranje navzgor* pomeni komuniciranje podrejenih (začeto iz njihove strani) z nadrejenimi.
- *Horizontalno komuniciranje* poteka med zaposlenimi na isti hierarhični ravni (2000, 25).



## 8 KULTURA IN KLIMA PODJETJA

Gorišek in Tratnik ugotavljata, za kaj pravzaprav gre pri organizacijski kulturi:

Pri organizacijski kulturi gre za skupne predpostavke, verovanja, vrednote in norme organizacije, ki določajo skupne vzorce vedenja in ravnanja. Vsako podjetje ima lastno kulturo, odvisno od značilnosti sodelavcev, tradicije – starosti podjetja, stila vodenja, tehnologije, ki se uporablja, in okolja, v katerem deluje. Ni dobre ali slabe kulture, dobro pa je, da se jo spozna in da se lahko predvidi, kje in kako bo potrebno ukrepati, da se doseže poslovne cilje. Vsi zaposleni nosijo v sebi vrednote in norme obnašanja, ki so jih pridobili v družini in v času šolanja, nato pa kot odrasli prišli v delovno okolje, kjer se vključujejo v novo, vendar že oblikovano socialno skupino. Vse to se odraža v njihovem ravnanju, v organizacijskem vedenju. Pogosto je kultura vidna tudi v tehnologiji, arhitekturi, opremi, simboliki, izdelkih podjetja (2003, 15).

Gorišek in Tratnik v nadaljevanju tudi trdita:

Ni nujno, da je kultura enaka v celotnem podjetju, večkrat se kažejo močne razlike med skupinami ljudi. Različne raziskave so pripeljale do štirih tipov kulture, kar ob prepoznavanju lastnega tipa služi kot dobra osnova za izbor novih sodelavcev, investiranje v razvoj, načrtovanje sprememb, doseganja zadovoljstva zaposlenih in kupcev, doseganje ciljev in izvajanje strategije razvoja. Tipi so oblikovani skladno s ključnimi vrednotami, ki v podjetju obstajajo. V praksi ni čistih tipov organizacijske kulture, so pa nekatere skupne značilnosti, ki ali ovirajo ali spodbujajo ideje, cilje, kreativnost, medsebojne odnose. V kulturi so pogosto zasidrani vzroki za uspeh ali neuspeh posameznega podjetja. Ponekod se močno ceni strokovnost (dosežki), ponekod vse delovanje temelji na odnosih (podpora), zopet v drugem primeru se zadeve premikajo na osnovi moči posameznika (vpliv) ali pa je vse odvisno od formalnih pozicij posameznikov (struktura). Vsako podjetje ima specifično kombinacijo kultur. Vsaka od njih ima različne strukture, procese, stile vodenja, prepričanja in vedenje. Naloga vodilnih je, da to kulturo spoznajo in jo izkoristijo kot osnovo za izbor takšnega načina vodenja, da bodo zelene spremembe lahko uresničili. Veliko podjetij začneja svoje posodabljanje z načrtom spreminjanja kulture, kar zahteva več napora kot nakup strojev, saj gre za spreminjanje mišljenja ljudi (2003, 15-16).



*Organizacijska klima*

Gorišek in Tratnik navajata, kaj je organizacijska klima: »Vsak zaposlen si ustvari svojo subjektivno podobo o podjetju, na kar vplivajo organizacijski procesi, strukture, viri ... kot tudi kultura. Med vplivnejše elemente sodijo: sistem nagrajevanja, razporeditev virov, stil poslovanja, avtonomnost odločanja, vzorec komuniciranja, delo in delovni pogoji, odnosi ... Organizacijska klima predstavlja torej način, kako zaposleni razumejo podjetje kot celoto. Organizacijska klima se odraža kot delovno zadovoljstvo in vpliva tudi na učinkovitost pri delu« (2003, 17).

## 9 VODENJE

Možina je vodenje opredelil kot:

Sposobnost vplivati, spodbujati in usmerjati sodelavce k želenim ciljem. V skladu s tem nekateri poudarjajo, da vodenje ni enkratno dejanje, ampak niz večjega števila dogodkov, ki se nanašajo na usmerjanje in spreminjanje. Uspešen vodja sodeluje s člani skupine v ustvarjanju ugodnega ozračja za doseganje organizacijskih ciljev. Sporazumevanje med vodjo in timom mora zadovoljiti obe strani. Raziskave kažejo, da je najprej treba zgraditi zaupanje med vodjo in člani tima; nato je treba dati članom več samostojnosti, da lahko odločajo. Vodje se morajo na to dobro pripraviti, člani namreč toliko raje sledijo vodji, če občutijo, da »vodje vedo, kaj hočejo«. Dobri vodje spodbujajo člane k prevzemanju tveganja, ker strah pred napakami ne sme biti nikdar tako velik, da sodelavec ne bi poskusil delati malo drugače (Možina, 2002, 499).

Uspešni vodje znajo razdeliti moč, imajo intuicijo in sposobnost za usklajevanje vrednot, dobro poznajo samega sebe in imajo sposobnost vizije; Možina je te dejavnike predstavil kot:

*DELITEV MOČI* je sposobnost, da vodja deli moč, vpliv in kontrolo s sodelavci, člani tima. Delitev moči in nadzora zadovoljuje temeljne človeške potrebe po dosežkih, večja spoštovanje samega sebe in možnost osebnega razvoja. Če imajo zaposleni pozitivne občutke o svojem delu, postane delo zanje zanimivo in stimulatívno.

*INTUICIJA* je sposobnost imeti pogled nad položajem, predvideti spremembe, prevzemati odgovornost tveganja pri ukrepih in graditi zaupanje. Dobri vodje imajo intuitiven občutek za potrebne spremembe v kraju in času. Hitro se odzivajo na zahteve okolice in potrebe članov, pravočasno ugotovijo, kaj se spleča v danih okoliščinah, in izrabijo priložnost, ki se ponuja v timu ali zunaj njega.

*POZNAVANJE SAMEGA SEBE* je sposobnost ugotoviti in poznati svoje prednosti in pomanjkljivosti, da bi lahko presegali svoje slabosti.

*VIZIJA* je sposobnost predstavljati si drugačno, boljše stanje in poti, načine za uresničevanje le-tega. Imeti vizijo ne pomeni vedno, da gre za povsem nov izviren cilj. Vizija je lahko preprosta, stvarna strategija organizacije, ki uspešno koristi pomembnim skupinam, kot so potrošniki, zaposleni, ...

*SKLADNOST VREDNOT* pomeni, da je vodja po eni strani sposoben razumeti pomembna organizacijska načela za vrednote organizacije in po drugi

strani odkrivati vrednote zaposlenih in jih združiti v skladno celoto. (2002, 502–503).

### 9.1 Štirje pomembni elementi vodenja

Glasser je opredelil štiri pomembne elemente vodenja:

Vodje pritegnejo delavce k stalni odprti razpravi o ceni in kakovosti dela, kakršno potrebuje podjetje za svojo uspešnost. Svoje delavce ne le poslušajo, ampak jih tudi opogumljajo k vsakršnim prispevkom za izboljšanje kakovosti in znižanje stroškov.

Vodja (ali nekdo, ki ga ta določi) nazorno pokaže, kako naj bi delo potekalo, tako da delavec, ki ga mora opravljati, natanko ve, kaj vodja pričakuje. Vodja si prizadeva, da bi pri delavcih povečal občutek, da obvladajo svoje delo.

Vodja odpravi večino nadzornikov. Delavce uči, naj sami nadzirajo in ovrednotijo kakovost svojega dela; razumeti morajo, da vedo veliko, skoraj zmeraj več kot kdorkoli drug, tako o visoko kakovostnem delu kot o tem, kako delati ekonomično.

Vodja nenehno uči delavce, da so bistvo kakovosti stalne izboljšave. Da bi jim pomagal, jim jasno pove svoje prepričanje, da je njegov posel olajševanje njihovega dela. To pomeni, da dela vse, kar more, da bi jih oskrbel z najboljšim orodjem, delovnimi prostori, pa tudi s prijateljskim ozračjem na delovnem mestu, kjer ni prostora za prisilo in nestrpnost med delavci in vodji (Glasser, 1995, 27).

Glasser je tudi ugotovil: »Vodenje je večšina, kako prepričati delavce (brez grožnje ali prisile), da sprejmejo vodjev načrt ter delajo trdno in kakovostno (1995, 36).

### 9.2 Dve skrajni obliki vodij

Možina navaja: »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« (1998, 156).

Možina je opisal dve skrajni obliki vodenja:

*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 želijo predvsem varnost. To vodenje 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 poštene 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 (Možina, 1998, 156).

Možina ugotavlja: »Za dobrega vodjo je ključnega pomena, da razume zaposlene in spozna njihovo vedenje, da med njimi vlada zaupanje. Vsak zaposlen 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« (2002, 31).

Skela-Savič, Pagon in Lobnikar ugotavljajo:

Poleg tega, da kandidata za vodjo neke dejavnosti izobražujemo na področju stroke, ga moramo istočasno izobraževati na področju managementa, saj bo njegovo delo v prvi vrsti delo z ljudmi. Vedeti moramo, da dober strokovnjak še ne pomeni biti tudi dober vodja. Danes se od vodje pričakuje, da zna zaposlene (strokovnjake na različnih področjih) voditi, usmerjati in motivirati za doseganje skupnih ciljev. Le z znanjem iz managementa in vodenja bo vodja izkoristil zmogljivosti in sposobnosti zaposlenih v prid organizacije in dosegel zadovoljstvo zaposlenih in uspešnost organizacije (2004, 5–15).



## 10 MOTIVIRANJE

Medic je v članku »Motivacija v teoriji in praksi« zapisala:

Motivacija je vprašanje, s katerim se ubadajo v vsakem podjetju, najsi bo veliko ali majhno. Pomembno je, da podjetje zna odkriti, kaj delavcem najbolj ustreza in v čem so njihovi zaposleni bolj učinkoviti, imajo višjo storilnost, dosegajo višjo stopnjo prisotnosti, njihovo delo je bolj kakovostno in so tudi bolj pripravljeni sodelovati ter sprejemati spremembe. Nič manj pomembno pa ni, da znamo privabiti v podjetje najsodobnejše strokovnjake in jih s primernim motivacijskim sistemom tudi obdržati. Res je, da motivacija pri zaposlenih niha in da je vzpostavljanje motivacije nenehen proces.

Po teoriji velja, da je motivacija tista razsežnost, do katere se je posameznik pripravljen potruditi za doseganje cilja. Za motiviranje pa je treba izpolniti vsaj nekaj predpostavk: ponuditi primerne nagrade, seznaniti delavce s tem, kako naj nagrade dosežejo, zagotoviti, da posamezniki verjamejo, da so nagrade sposobni doseči, ter da so nagrade poštene. Motivacija pa ne sme temeljiti le na denarju, temveč tudi na zadovoljstvu ob doseganju ciljev in na zanimivem ali različnem delu. (Bubešek Medic, 2004, 53).

Medic s pomočjo ostalih predstavlja, kaj so ključne sestavine motivacije:

Ključne sestavine motivacije so potrebe, nagrade, komunikacija in zaznava. Maslow zagovarja tezo, da bodo posamezniki motivirani, če nagrada zadovolji neizpolnjeno potrebo. Ko potrebo zadovoljimo, ta ne bo več motivacijska, ampak bomo želeli zadovoljiti naslednjo raven potreb. Na drugi strani je Taylor, utemeljitelj znanstvenega vodenja, ki meni, da posameznike motivira predvsem denar. Tako jim je le treba pokazati najboljši način, kako naj delajo, da bi lahko povečali produktivnost, in jih nato ustrezno nagraditi. Mayo je utemeljitelj teorije medčloveških odnosov, po kateri velja, da imajo posamezniki socialne potrebe, ki se nanašajo na njihovo vključitev in delo v skupinah ter na upoštevanje njihovega mnenja. Znana je tudi Herzbergova dvofaktorska teorija, ki omenja higienike in motivatorje. Higieniki so dejavniki, ki preprečujejo nezadovoljstvo, kamor lahko uvrstimo denimo spremenljive delovne razmere, pravila ali osnovno plačo. Na drugi strani so motivatorji, to pa so dejavniki, ki dejansko zadovoljujejo, če so prisotni, na primer odgovornost, priznanje ali napredovanje. Vromova teorija pričakovanja opredeljuje obseg, do katerega so posamezniki prepričani, da lahko dosežejo obljubljene nagrade, kar deluje motivacijsko. Če je njihovo pričakovanje veliko (prepričani so, da lahko

dosežejo nagrade), bo motivacija velika. Če je njihovo pričakovanje, da lahko dosežejo nagrado majhno, pa bodo temu primerno tudi manj motivirani. Pomembna pa je tudi teorija enakosti, ki pravi, da morajo biti nagrade poštene v primerjavi s tem, kar za svoje delo dobijo drugi (2004, 53).

### 10.1 Kako naj delo postane izziv?

V praksi je motivacijsko delo tisto, ki je raznoliko, omogoča posameznikom primerno odgovornost in povratno informacijo, zagotavlja zaposlenim, da izvajajo celotno delovno nalogo in ne samo posamezne operacije, ter ima določen namen. Med možnimi nagradami so: več odgovornosti, napredovanje, službeni avto, prispevek k pokojninskemu zavarovanju, prispevek k zdravstvenemu zavarovanju, skupinsko delo, zagotovitev delovnega mesta, pokojnina, osnovna plača, prehrana med delom in podobno (Bubešek Medic, 2004, 53).

Medic je mnenja, da oblikovanje motivacijskega dela obsega:

- *obogatitev dela* – zaposlenim ponudimo bolj izzivalno delo z večjo odgovornostjo;
- *širitev dela* – zaposlenim ponudimo več delovnih nalog na enaki ravni odgovornosti;
- *menjavo dela* – zaposleni naj se sistematično gibljejo od enega k drugemu opravilu, kar zagotavlja različnost in pregled nad drugim delovnimi področji v podjetju;
- *samostojne delovne skupine* – skupinam naj bo dovoljeno, da same sprejemajo odločitve, na primer, kaj bo kdo naredil; za uspeh je odgovorna celotna skupina;
- *delegiranje* – nadrejeni naj zaupajo naloge podrejenim; to sprošča vodstveni čas in zahteva večjo odgovornost zaposlenih;
- *splošno usposabljanje* – usposabljanje zaposlenih za različne naloge;
- *prenos pooblastil* – dajanje pooblastil zaposlenim glede njihovega dela;
- *spremembo razmejitve opravil* – z razmejitvijo opravil določamo sestavo ene delovne naloge v primerjavi z drugo; razmejitev opravil je lahko ovira, ki preprečuje, da bi zaposleni izvajali druge naloge; vodstvo naj se poskuša dogovoriti za spremembo razmejitve opravil s tem povečati prilagodljivost (2004, 53).

## **10.2 Nagrada naj spodbuja storilnost**

Medic ugotavlja, kakšen je uspešen sistem nagrajevanja:

Uspešen sistem nagrajevanja mora biti takšen, s katerim bo podjetje pritegnilo in sprejelo dovolj veliko število primernih sodelavcev ter nagradilo zaposlene za napore, izkušnje, pripadnost in dosežke. Zagotoviti je potrebno stimulatívno nagrajevanje, kar pomeni, da so zaposleni udeleženi pri dobičku in da prejmejo dodatno plačilo, če prehitijo postavljene cilje. Tako jih bo podjetje lahko pravilno usmerjalo, spodbujalo in z njihovim delom kar največ pridobilo. Ugotoviti moramo torej, v čem je nekdo res dober, in oceniti njegovo znanje, sposobnosti, interesno področje in delovne zmožnosti. Potem pa ga samo usmerimo na tiste projekte, kjer bomo lahko njegove sposobnosti kar najbolje izkoristili (2004, 53).





## **11 PREDSTAVITEV IGRALNIŠKO-ZABAVIŠČNEGA CENTRA AURORA**

Delniška družba Casino Kobarid d. d. je bila ustanovljena leta 2003, da bi zgradili in pozneje upravljali igralniško-zabavišni center (IZC) V Starem selu pri Kobaridu.

Ustanovitelja podjetja sta: – Hit, d. d., Nova Gorica, s 60-odstotnim lastništvom in  
– Alpkomerc, d. d., Tolmin, s 40-odstotnim lastništvom.

Konec julija 2004 je podjetje zaključilo investicijo izgradnje igralniško-zabavišnega centra (IZC) Aurora, Casino & Cabaret v Starem selu pri Kobaridu in ga odprlo. S tem je začelo izvajati svojo osnovno dejavnost. Igralniško-zabavišni center Aurora, ki je ime dobil po boginji jutranje zarje in simbolizira jasnino, jasnost, svetel sij, vse kar lahko povežemo z upanjem, srečo, srečnim naključjem, temeljnimi atributi iger na srečo, na približno 1000m<sup>2</sup> neto površine gostom ponuja visokokakovostne igre na srečo na 185 igralnih avtomatih, dveh elektronskih ruletah domače izdelave in 10 igralnih mizah (na 6 ameriških ruletah in na 4 mizah za igre s kartami). Vsak konec tedna ter ob praznikih prirejajo tomboli podobno igro bingo, ki je pri Italijanah zelo priljubljena. Gostinska ponudba obsega bar za ponudbo pijače tako v igralniškem kot tudi zabaviščnem delu, t.i. front/show kuhinjo (s pripravo jedi pred gosti), na odru pa se odvijajo različne zvrsti zabavnih programov, od koncertov in nastopov plesnih skupin do modnih revij in podobnega. Ob objektu je urejenih 150 parkirnih mest. Aurora deluje neprekinjeno 24 ur, vse dni v tednu. Center zaposluje 70 ljudi, večinoma domačinov iz občin Tolmin, Kobarid in Bovec. Tako se družba Hit z izgradnjo Aurore aktivno vključuje v razvoj demografsko ogrožene regije.

Pozitivni učinki so vidni že po enem letu delovanja. V letu 2004 (od začetka julija do konca decembra) je Auroro obiskalo 32.000 gostov, v letu 2005 (od januarja pa do junija) pa že 43.000, večinoma (85 %) iz bližnje Furlanije - Julijske krajine (info Hit, 2005). Število redno zaposlenih se je v enem letu povečalo za 20 %, po potrebi sodelujejo tudi s študenti in zunanji sodelavci. Igralniško poslovanje je podprto s tehnološkimi igralniškimi sistemi, razvitimi v skupini Hit. Družba Casino Kobarid se predstavlja pod skupno korporacijsko znamko skupine Hit: Hit Universe of Fun. Družba upravlja z igralniško-zabaviščnim centrom Aurora, Casino & Cabaret, ki je del Hitove verige igralniško-zabaviščnih centrov in igralnic Hit stars.

## **11.1 Vizija, strateške usmeritve, poslovni cilji**

### ***11.1.1 Vizija***

Casino Kobarid bo s ponudbo visoke kakovosti do leta 2009 vodilno podjetje na področju zabave in igralništva v Posočju. Ponudba bo temeljila in se prilagajala Hitovemu konceptu ponudbe igralništva in zabave. Postal bo nepogrešljiv člen in eden izmed glavnih akterjev turistične ponudbe regije. Svoje prihodke in dodano vrednost bo povečal z izvirnostjo ponudb, profesionalnostjo storitev in prijaznostjo do domačih in tujih gostov. To bo dosegel s strokovno kompetentnimi, kreativnimi in zadovoljnimi zaposlenimi (info Hit, 2005).

### ***11.1.2 Poslanstvo***

S pomočjo znanja, profesionalnega pristopa in prijaznega odnosa do gostov nudi Casino Kobarid vrhunsko in široko dostopno ponudbo iger in spremljevalnih storitev, ki so gostom v užitek, sprostitev in zabavo (info Hit, 2005).

### ***11.1.3 Temeljni strateški cilji***

Temeljni strateški cilji družbe so:

- izgraditi produkt (igralniško-zabavišni center), ki temelji na Hitovi ponudbi iger in zabave ter nudi visoko kakovost ponudbe, ki omogoča kvalitetnejše zadovoljevanje potreb in želja kupcev na področju zabave in igralništva,
- doseči najmanj 10 % donos na vložena sredstva,
- pridobiti in usposobiti zaposlene, ki bodo lahko s svojim znanjem, profesionalnostjo in prijaznostjo do gosta ponudili vrhunsko storitev na področju igralništva in zabave,
- sprotno pridobivanje novih znanj, ki bodo v pomoč vsem zaposlenim z namenom izboljšati storitev in gostu ponuditi še večjo zadovoljstvo,
- IZC Aurora bo prepoznaven na ciljnem trgu in bo dosegal načrtovan obisk in tržni delež,
- izgraditi sistem odnosa z gosti (CRM), ki bo:
- v pomoč pri obvladovanju gostov,
- diverzificiral ponudbo v IZC,
- prispeval k večjemu obisku gostov (info Hit, 2005).

#### ***11.1.4 Filozofija današnjih organizacij***

Gruban ugotavlja, kaj je poslanstvo današnjih organizacij:

Poslanstvo današnjih organizacij je uresničevanje poslovne odličnosti. Jamstvo, da bomo ta namen (Kaj?) tudi uresničili je dosledna izvedba zastavljenih strategij (Kako?) in hotenja ter zmožnosti biti delovno uspešni (S čim?) kot posameznik, skupina ali celota. Toda ne uresničevanja strategije ne doseganja delovne uspešnosti ne moremo pričakovati, če ne mobiliziramo tistega, kar je najdragocenejše, vendar pogosto preveč zapostavljeno: človeški potencial, človeški kapital organizacij. Proces aktiviranja človeškega kapitala ni ne lahek ne enostaven: pomoč lahko pričakujemo le z obvladovanjem procesov internega in eksternega komuniciranja, sprememb organizacijskega vedenja in odnosov ter upoštevanja načel upravljanja sprememb (Gruban, dialogos, 2004).

#### ***11.1.5 Interno izobraževanje v IZC Aurora***

Interno izobraževanje je organizirano po posameznih področjih in službah, po potrebi, ponavadi večkrat letno. Nazadnje je bilo izvedeno izobraževanje oziroma tečaj italijanskega jezika, ki je potekal v več skupinah, glede na predhodno znanje. Še pred tem tečajem pa je potekalo izobraževanje na temo komuniciranja ter kasneje izobraževanje o timskem delu.

#### ***11.1.6 Srečanja zaposlenih***

Zaposleni IZC Aurora se družijo predvsem na piknikih oziroma zabavah, ki jih organizirajo ob rojstnih dnevih. Z ostalimi zaposlenimi v družbi Hit (pod katero IZC Aurora spada) pa se srečujejo na raznih športnih igrah, kjer dosegajo tudi najboljše rezultate.



## **12 RAZISKAVA O ODNOSIH MED ZAPOSLENIMI V IZC AURORA IN ANALIZA REZULTATOV**

### **12.1 Opredelitev problema, naloge in cilji raziskave**

Na podlagi prebiranja literature v zvezi z medosebnimi odnosi med zaposlenimi ter komuniciranjem v podjetju so se mi postavljala 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. Pri oblikovanju vprašalnika sem si pomagala z vprašalnikom SiOK podjetja Valkarton, s knjigo Mihalič Traudi – Samorazvoj za konkurenčnost organizacije ter s knjigo Možina in sodelavci – Management: nova znanja za uspeh. Nato sem izoblikovala smiselne trditve (skupno število 30), ki sem jih razdelila na pet tematskih sklopov: *notranje informiranje in komuniciranje, motivacija in zavzetost, notranji odnosi, vodenje ter organizacijska klima v podjetju*.

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.

### **12.2 Raziskava o odnosih med zaposlenimi**

V IZC Aurora sem v času od 20. 12.–25. 12. 2006 izvedla anketo. V vzorec sem izbrala 30 zaposlenih, to je malo manj kot polovica (42,8 %) vseh zaposlenih v IZC Aurora. V raziskavo nisem vključila študentov, saj se pogosto menjavajo in tudi nimajo ažurnega pogleda nad dogajanjem v IZC Aurora.

Anketo sem izvedla v pisni obliki in jo razdelila med zaposlene, katerim sem bila ves čas na voljo za morebitna vprašanja. Na koncu sem se tudi skoraj z vsakim, ki je izpolnjeval vprašalnik, pogovorila glede teme medosebnih odnosov v našem podjetju, izvedla kratek intervju in tako tudi pridobila nekaj mnenj in rešitev za boljše medosebne odnose in delovanje podjetja.

## *Raziskava medosebnih odnosov v IZC Aurora*

V izpolnjevanje sem dala 30 vprašalnikov; glede na to, da sem bila ob izpolnjevanju le-teh vedno na razpolago za morebitna vprašanja, sem dobila vrnjenih in pravilno izpolnjenih vseh 30 vprašalnikov.

Demografske značilnosti anketirancev:

*- Struktura anketiranih zajetih po spolu*

V raziskavi je sodelovalo 30 oseb; 13 oseb (43,3 %) moškega spola in 17 oseb (56,6 %) ženskega spola. Menim, da to predstavlja kar realno sliko zaposlenih po spolu v IZC Aurora, saj je v organizaciji zaposlenih približno polovica žensk in polovica moških.

*- Starostna struktura anketirancev*

(do 30 let, od 30 do 40 let, od 40 do 50 let, nad 50 let)

Z vidika starosti anketiranih oseb je v raziskavi sodelovalo kar 22 anketiranih oseb starih do 30 let, v drugo starostno skupino, od 30 do 40 let, spadajo 4 osebe, v skupino od 40 do 50 let je bila zajeta ena oseba, v zadnjo skupino nad 50 let pa ne sodi nobena oseba. Takšna razvrstitev je tudi pričakovana, saj so v IZC Aurora zaposleni večinoma mladi do 30 let.

*- Struktura anketiranih, zajetih po stopnji izobrazbe*

(poklicna šola ali manj, srednja šola, visoka šola ali več)

Glede na stopnjo izobrazbe sta v anketi sodelovali dve osebi, ki imata končano poklicno šolo, kar 26 anketirancev ima končano srednjo šolo (V. stopnja izobrazbe); ta podatek ni presenetljiv, saj je bila za skoraj vsa delovna mesta zahtevana le srednja šola, nekaj od teh pa jih je tudi še v fazi študija, v raziskavi pa sta sodelovali tudi dve osebi, ki imata končano visoko šolo.

## 12.3 Analiza rezultatov po tematskih sklopih

### 12.3.1 Notranje informiranje in komuniciranje

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.

**Tabela 12.1** Notranje informiranje in komuniciranje

	Pogostost ocen v %			
	1	2	3	4
1. V podjetju se zaposleni pogovarjamo z vodstvom in nadrejenimi sproščeno, prijateljsko in enakopravno.	20	<b>53,3</b>	23,3	3,3
2. Vodstvo posreduje zaposlenim informacije na razumljiv način.	6,7	<b>46,7</b>	43,3	3,3
3. Nadrejeni dajejo dovolj informacij za opravljanje našega lastnega dela.	6,7	40	<b>53,3</b>	0
4. Delovni sestanki so redni in učinkoviti.	10	<b>56,7</b>	33,3	0
5. Na sestankih se vedno pogovarjamo o težavah, ki jih imamo.	6,7	<b>50</b>	30	13,3
6. O ključnih spremembah v podjetju smo zaposleni pravočasno obveščeni.	16,7	<b>40</b>	36,7	6,7
26. Pogost vzrok konfliktnih razmerij v podjetju so komunikacijski problemi.	0	6,7	33,3	<b>60</b>
27. Zaposleni smo pogosto v zadregi pri posredovanju pomembnih informacij nadrejenim.	3,3	26,7	<b>56,7</b>	13,3

Legenda: 1 – sploh se ne strinjam; 2 – se ne strinjam; 3 – se strinjam; 4 – popolnoma se strinjam  
Vir: Vprašalnik o odnosih z/med zaposlenimi v IZC Aurora, 2005. Lastna raziskava.

Rezultati ankete so pokazali, da je področje notranjega informiranja in komuniciranja šibko. Na splošno je iz vprašalnika razvidno, da tok informacij v podjetju ne poteka dobro. Več kot 50 % anketiranih zaposlenih z vodstvom ne komunicira sproščeno ter tudi meni, da vodstvo zaposlenim informacije ne posreduje na razumljiv način. Na drugi strani rezultati kažejo, da več kot 50 % anketirancev meni, da nadrejeni zaposlenim dajejo dovolj informacij za opravljanje dela, kar velik odstotek nestrinjanja (pribl. 60 %) pa se kaže glede rednih in učinkovitih delovnih sestankov; tu so mišljeni sestanki posameznih oddelkov, na katerih pa se, glede na 60-odstotni delež nestrinjanja, ne pogovarjajo o težavah, ki jih imajo. Tudi pravočasno obveščanje o ključnih spremembah v podjetju so anketiranci s skoraj 60-odstotnim deležem negativno ocenili,



največji odstotek (pribl. 92 %) pa so anketiranci namenili dejstvu, da so pogost vzrok konfliktnih razmerij v podjetju komunikacijski problemi ter da so zaposleni (pribl. 70 %) pogosto v zadregi pri posredovanju pomembnih informacij nadrejenim.

**Slika 12.1** Grafični prikaz strinjanja glede vzroka konfliktnih razmerij



Vir: Vprašalnik o odnosih z/med zaposlenimi v IZC Aurora, 2005. Lastna raziskava.

### **12.3.2 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.

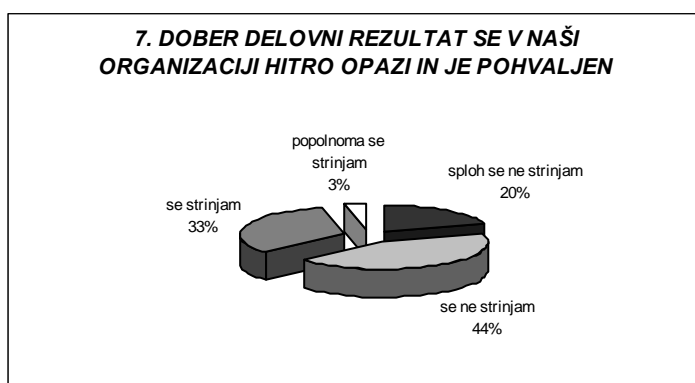
**Tabela 12.2** Motivacija in zavzetost

	Pogostost ocen v %			
	1	2	3	4
7. Dober delovni rezultat se v naši organizaciji hitro opazi in je pohvaljen.	20	<b>43,3</b>	33,3	3,3
8. V našem podjetju vodje cenijo dobro opravljeno delo.	10	<b>43,3</b>	36,7	10
9. Vsi v podjetju smo pripravljeni na dodaten napor, kadar se to pri delu zahteva.	0	13,3	<b>60</b>	26,7
10. Zaposleni v naši organizaciji smo zavzeti za svoje delo.	0	10	<b>66,7</b>	23,3
30. Moje delo je večinoma zanimivo in ni mi dolgčas, ko ga opravljam.	6,7	6,7	<b>46,7</b>	40

Legenda: 1 – sploh se ne strinjam; 2 – se ne strinjam; 3 – se strinjam; 4 – popolnoma se strinjam  
Vir: Vprašalnik o odnosih z/med zaposlenimi v IZC Aurora, 2005. Lastna raziskava.

Rezultati ankete so pokazali, da se dober delovni rezultat (pribl. 60 %) premalokrat opazi in je redko pohvaljen. Prav tako so anketiranci (pribl. 53 %) mnenja, da nadrejeni premalo cenijo dobro opravljeno delo ali pa tega ne pokažejo dovolj. Na drugi strani pa so si anketiranci (skoraj 90 %) kar enotni glede pripravljenosti zaposlenih na dodaten napor, kadar se to pri delu zahteva, ter da je 90 % anketirancev zavzetih za svoje delo in da ga tudi z veseljem opravljajo.

**Slika 12.2** Grafični prikaz strinjanja glede reakcij na dober delovni rezultat



Vir: Vprašalnik o odnosih z/med zaposlenimi v IZC Aurora, 2005. Lastna raziskava.

### 12.3.3 Notranji odnosi

V tretjem sklopu so se vprašanja nanašala na odnose med zaposlenimi.

**Tabela 12.3** Notranji odnosi

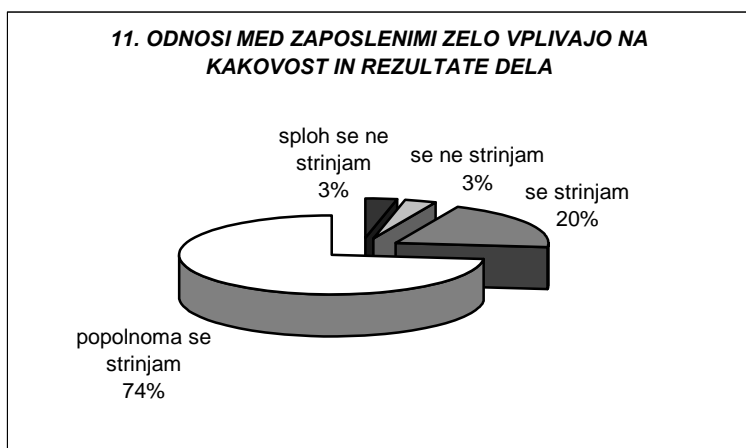
	Pogostost ocen v %			
	1	2	3	4
11. Odnosi med zaposlenimi zelo vplivajo na kakovost in rezultate dela.	3,3	3,3	20	<b>73,3</b>
12. V naši organizaciji zaposleni cenimo delo svojih sodelavcev.	0	10	<b>80</b>	10
13. Zaposleni med seboj bolj sodelujemo, kot tekmujemo.	3,3	23,3	<b>66,7</b>	6,7
14. Zaposleni rešujemo konflikte v skupno korist.	0	23,3	<b>66,7</b>	10
15. Nadrejeni se redno pogovarjajo z zaposlenimi o delu in rezultatih dela.	3,3	36,7	<b>56,7</b>	3,3
24. Odgovornost in pooblastila zaposlenih v organizaciji so uravnotežena.	3,3	<b>46,7</b>	43,3	6,7
25. Zaposleni zaupamo nadrejenim in vodstvu.	6,7	36,7	<b>50</b>	6,7

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

Vir: Vprašalnik o odnosih z/med zaposlenimi v IZC Aurora, 2005. Lastna raziskava.

Rezultati anketiranja so pokazali, da se zaposleni skoraj popolnoma strinjajo (pribl. 93 %), da medosebni odnosi na delovnem mestu zelo pomembno vplivajo na kakovost in rezultate dela. Odnose s sodelavci so opredelili kot dobre, čeprav ni bilo popolnega strinjanja. 90 % zaposlenih meni, da cenijo delo svojih sodelavcev, pribl. 73 % anketirancev meni, da se trudijo, da med seboj čim bolj sodelujejo, čeprav malo tekmovanja ne škoduje. 72 % anketirancev meni, da poskušajo zaposleni reševati konflikte v skupno korist. 60 % anketirancev se strinja, da se nadrejeni z zaposlenimi redno pogovarjajo o delu in rezultatih dela (tukaj so predvsem mišljeni sestanki z direktorjem, kjer so ponavadi predstavljeni rezultati dela za pretekla obdobja), približno polovica pa se jih ne strinja, da so odgovornost in pooblastila zaposlenih uravnotežena. Malo večji odstotek strinjanja (57 %) je bil pri trditvi, da zaposleni zaupajo nadrejenim in vodstvu.

**Slika 12.3** Grafični prikaz strinjanja glede vplivanja odnosov med zaposlenimi na kakovost in rezultate dela



Vir: Vprašalnik o odnosih z/med zaposlenimi v IZC Aurora, 2005. Lastna raziskava.

### **12.3.4 Vodenje**

Četrti sklop trditev se nanaša na način vodenja in vpliv na odnose med nadrejenimi in podrejenimi.

Pri trditvah na področju vodenja so ocene kar zadovoljive. Kot je iz tabele razvidno, je 60 % anketirancev menilo, da so nadrejeni največkrat na voljo, če se pojavijo težave, več kot 60 % anketirancev meni, da so zaposleni samostojni pri opravljanju svojega dela, in skoraj polovica jih meni, da vodje spodbujajo zaposlene k sprejemanju večje odgovornosti. Z veliko večino (90 %) so se anketiranci strinjali, da so

informacije o rezultatih poslovanja podjetja ter o zastavljenih ciljih za prihodnost ažurni in se predstavljajo vsako leto. Na drugi strani pa je trditev, da so zadolžitve zaposlenih

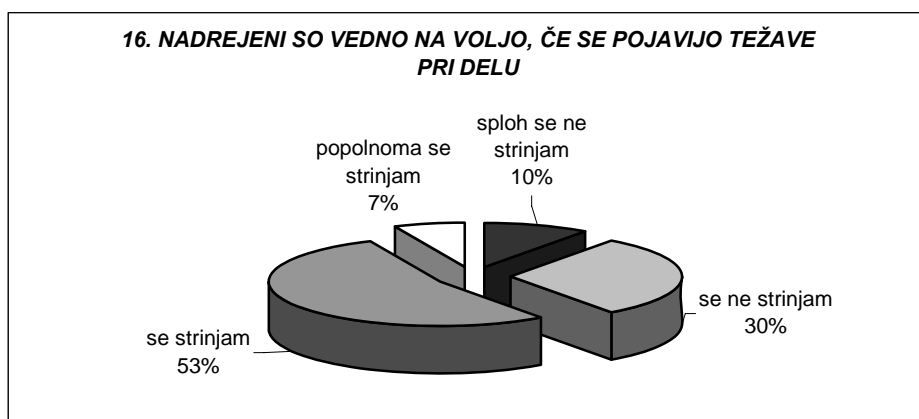
jasno in natančno opredeljene, s kar 60 % negativno ocenjena, prav tako pa se tudi anketiranci s 83 % strinjajo, da nadrejeni pogosto slišijo samo tisto, kar želijo.

**Tabela 12.4** Vodenje

	Pogostost ocen v %			
	1	2	3	4
16. Nadrejeni so vedno na voljo, če se pojavijo težave pri delu.	10	30	<b>53,3</b>	6,7
17. Zaposleni v naši organizaciji smo samostojni pri opravljanju svojega dela.	3,3	33,3	<b>43,3</b>	20
18. Vodje zaposlene spodbujajo k sprejemanju večje odgovornosti.	6,7	43,3	<b>46,7</b>	3,3
19. Vodje vsako leto predstavijo zaposlenim rezultate poslovanja in zastavljene cilje za prihodnost.	3,3	6,7	36,7	<b>53,3</b>
21. Zadolžitve zaposlenih so jasno in natančno opredeljene.	6,7	33,3	<b>50</b>	10
29. Nadrejeni pogosto slišijo samo tisto, kar želijo.	3,3	13,3	33,3	<b>50</b>

Legenda: 1 – sploh se ne strinjam; 2 – se ne strinjam; 3 – se strinjam; 4 – popolnoma se strinjam  
Vir: Vprašalnik o odnosih z/med zaposlenimi v IZC Aurora, 2005. Lastna raziskava.

**Slika 12.4** Grafični prikaz strinjanja, da so nadrejeni vedno na voljo, če se pojavijo težave pri delu



Vir: Vprašalnik o odnosih z/med zaposlenimi v IZC Aurora, 2005. Lastna raziskava.

### 12.3.5 Organizacijska klima

V petem sklopu trditev sem želela ugotoviti, ali so zaposleni zadovoljni z organizacijsko strukturo, ali je organizacijska klima spodbudna ipd.

Na področju klime v podjetju so bili rezultati ankete dokaj različni. Skoraj polovica anketirancev se je strinjala, da si nadrejeni prizadevajo, da bi bili čim pogosteje v kontaktu s podrejenimi, 60 % anketirancev se je strinjalo, da kultura v podjetju zaposlene spodbuja k boljšemu delu, kar skoraj 80 % anketirancev je bilo mnenja, da v podjetju zaposleni ne morejo svobodno izraziti svojega mnenja, dvomov, drugačnih misli, ter več kot 90 % anketirancev meni, da nadrejeni vedno ne priznajo svojih storjenih napak.

**Tabela 12.5** Organizacijska klima v podjetju

	Pogostost ocen v %			
	1	2	3	4
20. Najvišje poslovodstvo si prizadeva za nenehen stik z zaposlenimi.	20	33,3	<b>46,7</b>	0
22. Nadrejeni vedno priznajo svoje napake, če jih storijo.	33,3	<b>60</b>	6,7	0
23. V podjetju lahko svobodno izrazimo svoje mnenje, dvome, drugačne misli.	26,7	<b>50</b>	20	3,3
28. Kultura v našem podjetju spodbuja zaposlene k boljšemu delu.	6,7	30	<b>53,3</b>	10

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

Vir: Vprašalnik o odnosih z/med zaposlenimi v IZC Aurora, 2005. Lastna raziskava.

**Slika 12.5** Grafični prikaz strinjanja o svobodnem izražanju svojih mnenj, dvomov in drugačnih misli



Vir: Vprašalnik o odnosih z/med zaposlenimi v IZC Aurora, 2005. Lastna raziskava.

## **12.4 Analiza intervjujev z zaposlenimi**

V drugem delu raziskave sem povzela odgovore na intervjuje, ki sem jih izvedla s 25 zaposlenimi, ter misli, predloge, mnenja, ki sem jih pridobila od zaposlenih med pogovori, ki so potekali med reševanjem oz. po reševanju vprašalnika, in tudi od pogovorov oz. razprav, ki velikokrat potekajo med zaposlenimi v podjetju ali zunaj njega.

V intervjuju sem zaposlenim zastavila štiri vprašanja:

- Kaj jih pri sodelavcih najbolj moti in kaj pri sodelavcih najbolj cenijo?
- Kakšen se jim zdi odnos med nadrejenimi in podrejenimi?
- Kaj menijo, da so največji komunikacijski problemi v podjetju, in kako bi jih odpravili?
- Kako si prizadevajo za čim boljše odnose v podjetju?

### **□ ODNOSI S SODELAVCI**

Ob vprašanju, »kaj vas pri sodelavcih najbolj moti in kaj pri sodelavcih najbolj cenite,« je večina zaposlenih (90 %) odnose s sodelavci označila kot dobre; izjavili pa so tudi, da včasih prihaja do določenih nesoglasij oz. nasprotovanj, da pa je to najbrž posledica vedenja določenih posameznikov, ki se niso najbolje vklopili v celoten sistem organizacije, in načina dela; do trenj včasih prihaja tudi med različnimi oddelki, zaradi različne narave dela in poznavanja le-te. Da pa je vse skupaj tudi odvisno od osebnosti posameznikov, od tega, koliko so družabni, koliko so se pripravljene prilagajati drug drugemu ipd. Prav zaradi tega so nekateri (70 %) povedali, da so s svojimi sodelavci zadovoljni in jih skoraj nič ne moti, spet drugi (30 %) pa so imeli za povedati marsikaj.

Konkretno so na moje zastavljeno vprašanje, kaj jih pri sodelavci najbolj moti, odgovorili sledeče: kar 40 % jih meni, da se jim zdijo določeni sodelavci neorganizirani, med njimi ni korektnosti, so neprijazni, včasih celo arogantni. 25 % se zdi, da prihaja do nepredajanja informacij, nesodelovanja v delovnem procesu, da se včasih pojavlja premajhna delovna vnema, nezainteresiranost za boljše opravljeno delo, nestrokovnost, neodkritost ipd. Nekaj (10 %) zaposlenih je bilo kar zelo negativno nastrojenih, saj so izrazili mnenje, da so določeni sodelavci zelo neodkriti, da v podjetju prihaja do »prisluškovanj« in tožarjenj pri nadrejenih ipd.

Kar 60 % zaposlenih je povedalo, da pri sodelavcih najbolj cenijo, da so pripravljene pomagati, da so iskreni in odkriti eden do drugega. 60 % zaposlenih je tudi omenilo, da pri sodelavcih zelo cenijo prijaznost, prizadevnost, poštenost in korektnost. Večini zaposlenim – 85 % se zdi pomembno, da se spoštuje delo posameznika, da se morebitne težave sprejemajo z veliko mero razumevanja, da skupaj sodelujejo pri reševanju problemov ipd. Veliki večini – 95 % je pomembno tudi, da se zaposleni v podjetju dobro počutijo. Veliko zaposlenih (55 %) ceni tudi 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.

□ ODNOSI Z NADREJENIMI

Ob vprašanju, »kakšen se vam zdi odnos med nadrejenimi in podrejenimi,« je bila večina zaposlenih (več kot 85 %) mnenja, da so odnosi med nadrejenimi in podrejenimi dokaj zadovoljivi; da pa strmijo k temu, da bi boljše sodelovali, predvsem pa da bi se boljše razumeli, kar povzroči večji poudarek na učinkoviti komunikaciji, strpnosti in zaupanju med seboj. Vsi zaposleni so mnenja, da bi bilo v podjetju dobro popolnoma odpraviti stil vodenja, za katerega je značilno ukazovanje in kaznovanje.

□ PROBLEMI PRI KOMUNICIRANJU V IZC AURORA / KAKO BI JIH ODPRAVILI

Ob vprašanju, »kaj menite, da so največji problemi pri komuniciranju v podjetju in kako bi jih odpravili,« je velika večina zaposlenih (85 %) menila, da prihaja velikokrat v podjetju do težav pri komuniciranju. Največkrat omenjen problem je bil vedno hitrejši tempo življenja, ki s seboj 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 je to mogoče nekoliko omiliti z boljšo organizacijo dela, z veliko dobre volje in veselja do dela. Nekajkrat na leto pripravijo rojstnodnevne zabave, kar nekoliko razbremeni naporen vsakdanjik in utrdi vez med zaposlenimi.

Za dobro komuniciranje so zelo pomembne tudi pravočasne in ažurne informacije, ki jih zaposleni potrebujejo pri svojem delu. Kar v 90 % so se zaposleni pritoževali, da *premalo splošnih informacij dobijo od nadrejenih*, in sicer tako o stanju podjetja kot tudi o tekočih delovnih nalogah.

20 % zaposlenih je omenilo tudi, da na probleme pri komunikaciji lahko vplivajo nerešene težave iz preteklosti, ki se s pojavom novih samo kopičijo in jih je vedno težje reševati. Zaposleni (85 %) menijo, da je premalo formalnega komuniciranja, ki se nanaša na kvalitetno opravljeno delo, pojavlja pa se tudi strah pred nerazumevanjem problemov.

Zaposleni morajo za svoje delo prevzeti določeno odgovornost, zato lahko zelo negativno vpliva na komuniciranje, če posamezniki ob pojavu nepravilnosti enostavno prevalijo krivdo na nekoga drugega. Zaposleni (10 %) so prepričani, da prihaja do zavisti, včasih pa se pokaže tudi pomanjkljivo znanje o igralništvu ter tudi o medsebojnih odnosih.

□ **PRIZADEVANJE ZA ČIM BOLJŠE ODNOSE V PODJETJU**

Na vprašanje, »kako si prizadevate za čim boljše odnose v podjetju,« so skoraj vsi zaposleni (95 %) povedali, da se zavedajo, da prihaja do težav pri komuniciranju, in si jih želijo čim prej odpraviti. V podjetju vseskozi poskušajo delati tako, da bi bili odnosi s sodelavci in nadrejenimi dobri ter na splošno vzdušje v podjetju pozitivno.

Kar 80 % jih je menilo, da 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 jim je tudi (90 %), da se ceni delo posameznika, 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.

## **12.5 Povzetek raziskave in razprava**

V raziskavi sem preučila medosebne odnose med zaposlenimi v IZC Aurora z različnih vidikov dela zaposlenih ter svoja mnenja in menja zaposlenih v IZC Aurora primerjala z lastno raziskavo in ostalimi raziskavami, ki so bile predstavljene na internetu in v drugih diplomskih nalogah.

### *Interno komuniciranje in informiranje*

Gruban ugotavlja: »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).

Iz raziskave lahko razberemo, da po mnenju zaposlenih tok informacij v IZC Aurora ne poteka dobro. Zaposleni so tudi povedali, da vodstvo že daje zaposlenim neke informacije za opravljanje dela, vendar informacije ne posreduje na razumljiv način; informacije velikokrat niso pravočasne ali pa so pomanjkljive. S tem lahko povežemo tudi dejstvo, da so največkrat vzrok konfliktnih situacij komunikacijski problemi, nerazumevanje informacij ipd., kar se kaže tudi v tem, da zaposleni z vodstvom ne komunicirajo sproščeno, imajo velikokrat zadržke, ko je potrebno povedati svoje mnenje, posredovati informacije nadrejenim ipd., za kar pa menim, da za podjetje ni dobro, saj tako ne nastajajo nove ideje, mnenja za izboljšanje ipd.

Bernik navaja: »Veliko raziskav po svetu in doma utrjuje spoznanje, da so v splošnem managerji slabi komunikatorji. Ni problem samo v tem, da ne znajo



komunicirati, pač pa enostavno ne komunicirajo. Učinkovit manager naj bi spodbujal komunikacijo v vse smeri: navzdol, navzgor, individualno, teamsko, pisno, ustno, formalno in neformalno« (2002, 107).

Če že nastanejo konflikti, menim, da jih je pomembno spretno reševati ali jih speljati v pozitivno smer, in sicer tako, da konflikt organizacijo obogati z izkušnjo in organizacija postane še močnejša in bolje organizirana.

Povzamem lahko, da komuniciranje in informiranje v IZC Aurora ni dovolj učinkovito in predstavlja velik izziv, na katerega se mora IZC Aurora osredotočiti v bližnji prihodnosti.

#### *Motivacija in zavzetost zaposlenih*

Lipičnik ugotavlja: »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 neposrednega dostopa. Znanje, sposobnosti in motivacija so tiste človekove lastnosti, ki jih vsak delodajalec potrebuje in je pripravljen vanje investirati« (2002, 456).

V podjetju je po mnenju anketirancev motivacija zaposlenih naravnana pozitivno; zaposleni so zavzeti in predani svojemu delu, pripravljeni so tudi na dodatni napor, kadar je to pri delu potrebno, saj imajo v podjetju postavljene zelo visoke zahteve glede delovne uspešnosti. Vendar pa se v podjetju po mnenju anketirancev premalo ceni uspešno in učinkovito opravljeno delo ali pa nadrejeni tega ne pokažejo dovolj, kajti že majhna pozornost, lepa beseda ali pohvala pomeni izredno veliko, saj tako zaposleni vedo, da je tudi njihovo delo pomembno in z njim prispevajo k uspehu celotnega podjetja.

Lipičnik je tudi povedal: »Dobro opravljena naloga namreč ni nekaj samo po sebi umevnega, ampak je rezultat truda in prizadevanj« (2002, 477).

Skratka, od zaposlenih se zahteva trdo delo, za kar pa ne dobijo ustrezne pohvale ali nagrade.

#### *Odnosi med zaposlenimi*

Glede na raziskavo – mnenja anketirancev so odnosi med zaposlenimi dobri, vendar bo potrebno vložiti še veliko truda, da se bodo izboljšali odnosi med nadrejenimi in podrejenimi. Po mnenju anketirancev je med vodstvom in podrejenimi še vedno premalo odkritosti in zaupanja.

Medosebna raven komuniciranja je osrednjega pomena za zaupanje in sodelovanje v podjetju. Pri tem pa si morajo tudi zaposleni prizadevati, da bi bili o določenih stvareh obveščeni (Volk, 2003, 17). Volk še predstavlja: »Po nekaterih raziskavah v Veliki Britaniji iz leta 1999 samo 15 % zaposlenih resnično zaupa vodstvu« (2003, 17).

Mazi ugotavlja: »Zdravniki, psihologi, psihoanalitiki in sociologi razmišljajo, da se v številnih delovnih okoljih ne kaže le kriza med vodji in vodenimi, temveč tudi med sodelavci in partnerji na istih ravneh hierarhične lestvice« (2003, 18).

Vendar po mojem mnenju v IZC Aurora predstavlja poseben izziv prav nezaupanje med nadrejenimi in podrejenimi, ki povzroča nekonstruktivno reševanje konfliktov ipd., kajti zaposleni se trudijo med seboj čim bolj sodelovati, si pomagati, saj se med seboj spoštujejo in cenijo delo svojih sodelavcev.

Omeniti moram tudi dodatne dejavnosti izven rednega delovnega časa, ki so tudi po mnenju anketirancev lahko koristne za ustvarjanje zaupanja in spoštovanja med zaposlenimi. Pri tem mislim na skupne piknike, športna udejstvovanja ter razna praznovanja. To med zaposlenimi omogoča boljše medsebojno poznavanje in s tem tudi večje razumevanje za medsebojne odnose.

### *Vodenje*

Možina ugotavlja: »Vodja daje sodelavcem naloge, preverja njihovo izvrševanje, ocenjuje dosežene uspehe in se pri tem vedno srečuje z zaposlenimi, ki ne samo mislijo in ravnajo 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« (2002, 508).

V IZC Aurora se po mnenju anketirancev dostikrat pogoša 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 pogošajo povratne informacije, zato menim, da bi bilo potrebno nekoliko povečati motiviranost zaposlenih za sodelovanje in sproščeno komuniciranje. Zaposleni v IZC Aurora poskušajo biti pri svojem delu čim bolj samostojni, vodje jih spodbujajo k sprejemanju večje odgovornosti za svoje delo, vendar se nadrejeni vedno premalo pogovarjajo o problemih pri delu, še vedno jih premalo usmerjajo pri delu ipd. Po mnenju anketirancev vodje največkrat ne sprejemajo utemeljenih kritik na svoje delo, pa čeprav bi bile utemeljene. To je tudi razlog, da si zaposleni ne upajo izraziti svojega mnenja in ni odkrite komunikacije, posledično pa je veliko preveč govorjenja o ljudeh za njihovim hrbtom.

Sonnenberg predstavlja: »Več kot 87 % vprašanih delavcev glede na raziskavo Industry week misli, da je zelo pomembno, da so vodje pošteni, etični in moralni, in le 39 % jih misli, da to dejansko so« (1994, 188).

Volk ugotavlja: »Čeprav vodje pripisujejo zaupanju veliko vlogo, je v nekaterih podjetjih stanje še vedno slabo. Slovenski vodje v povprečju porabijo svoj čas v največji meri (31 % časa) za opravljanje lastnih strokovnih nalog, načrtovanje (26 % časa), motiviranje sodelavcev (17,1 % časa), informiranje (14 % časa) in reševanje konfliktov

### ***Raziskava medosebnih odnosov v IZC Aurora***

(9,9 % časa)« (2004, 15). Volk še ugotavlja: »Približno (10 %) slovenskih vodij *ne zna niti uspešno delati z zaposlenimi niti niso strokovno usposobljeni za vodenje področja, na katerega so nameščeni*« (2002).

#### *Organizacijska klima*

Po mnenju anketirancev kultura v IZC Aurora spodbuja zaposlene k boljšemu delu. Zaposleni so mnenja, da največkrat ne morejo svobodno izraziti svojega mnenja, dvomov, drugačnih misli; moti pa jih tudi to, da nadrejeni vedno ne priznajo svojih napak pri delu, ampak jih radi preskočijo ali pa »prenesejo« na koga drugega.

## **12.6 Povzetek negativnih ugotovitev raziskave in predlogi izboljšav**

### ***12.6.1 Negativne ugotovitve in njihova medsebojna povezanost***

Raziskava, ki sem jo izvedla med zaposlenimi v IZC Aurora, je pokazala, da tok informacij v organizaciji ne poteka dobro, da informacije največkrat niso posredovane na razumljiv način, niso pravočasne ali pa so pomanjkljive, nadrejeni se premalo pogovarjajo o problemih in zaposlene tudi premalo usmerjajo pri delu. S komunikacijskimi problemi v IZC Aurora sta povezana tudi nekonstruktivno reševanje problemov in dejstvo, da zaposleni z vodstvom ne komunicirajo sproščeno, imajo velikokrat zadržke, ko je potrebno povedati svoje mnenje, posredovati informacije nadrejenim ipd. Skratka, med zaposlenimi in vodstvom je premalo odkritosti in zaupanja, kar pa je lahko tudi posledica dejstva, da vodje največkrat ne sprejemajo kritik na svoje delo in ne priznavajo napak pri delu. Premalo se ceni uspešno in učinkovito opravljeno delo, zaposleni pa tudi pogrešajo pohvalo ali nagrado za dober delovni rezultat.

### ***12.6.2 Predlogi izboljšav***

Kot je tudi v nadaljevanju razvidno iz tabele, so se v raziskavi, opravljeni med zaposlenimi, razkrili številni problemi, s katerimi se srečujejo v IZC Aurora. Zdi se, da je težav veliko, vendar se moramo zavedati, da obstajajo tudi številne rešitve. Navedla sem nekaj možnih predlogov za izboljšanje medsebojnih odnosov, ključna faza spreminjanja pa je njihova izvedba.

Reševanje mora potekati sistematično, še posebej pa je pomembna čim večja zavzetost in podpora s strani vodilnih. Z aktivnim pristopom k reševanju problemov morajo vodilni dati dober zgled, vzpostaviti čim boljšo komunikacijo in sodelovanje čim širšega kroga zaposlenih in tako pridobiti večje zaupanje zaposlenih za skupno reševanje problemov, ki nastajajo v organizaciji. Potrebno je tudi spremljanje na novo uvedenih izboljšav, saj je pomembno, da je skrb za dobre medsebojne odnose stalen in načrtovan proces, usmerjen v podporo strateškim ciljem.

**Tabela 12.6** Problemi, s katerimi se srečuje IZC Aurora in predlogi izboljšav

<b>PROBLEMI</b>	<b>PREDLOGI IZBOLJŠAV</b>
Komunikacijski problemi; nerazumljive informacije, nejasna in nepravočasna strokovna navodila	<ul style="list-style-type: none"> <li>- delavnice na temo komuniciranja</li> <li>- tako nadrejeni kot podrejeni naj si o dani informaciji pridobijo povratno informacijo</li> <li>- redni sestanki oddelkov</li> <li>- pogovori o nejasnostih</li> <li>- večja zavzetost nadrejenih za predajanje strokovnih navodil</li> <li>- povečati motiviranost zaposlenih za sodelovanje in sproščeno komuniciranje</li> </ul>
Konfliktne situacije, ki negativno vplivajo na medsebojne odnose	<ul style="list-style-type: none"> <li>- večja zavzetost nadrejenih za ugotavljanje vzrokov konfliktov</li> <li>- sprotno reševanje konfliktov</li> <li>- zavzemanje, da se nastali konflikt spelje v pozitivno smer</li> </ul>
Premalo cenjen dober rezultat ali dobro opravljeno delo	<ul style="list-style-type: none"> <li>- nagrada za dobro opravljeno delo ali dober rezultat</li> <li>- dajanje pozornosti, lepe besede, pohvale</li> <li>- uvedba sistema za napredovanje</li> <li>- uvedba sistema ocenjevanja delovne uspešnosti</li> <li>- spodbujanje k sprejemanju večje odgovornosti</li> </ul>
Vodenje	<ul style="list-style-type: none"> <li>- dodatno usposabljanje vodstvenega kadra</li> <li>- seznanitev vodstva z rezultati te raziskave in predlogi izboljšav</li> </ul>
Nesvobodno izražanje mnenja, dvomov, predlogov	<ul style="list-style-type: none"> <li>- bolj odprt odnos z zaposlenimi</li> <li>- nagrada za koristen predlog</li> </ul>
Nezadovoljstvo podrejenih z odnosom nadrejenih; premalo zaupanja in odkritosti, usmerjanja ter pogovorov o problemih pri delu	<ul style="list-style-type: none"> <li>- uvesti aktiven in sistematičen pristop k reševanju problemov pri delu</li> <li>- sodelovanje čim širšega kroga zaposlenih</li> <li>- pridobiti zaupanje zaposlenih za reševanje problemov</li> <li>- problemske delavnice (pogovori o problemih)</li> <li>- večja skrb nadrejenih za zadovoljstvo in dobro počutje podrejenih</li> <li>- uvedba rednih raziskav zadovoljstva zaposlenih s strani zunanjih izvajalcev</li> </ul>

## 13 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, kot je bilo tudi v diplomski nalogi predstavljeno, 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 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 (Brajša, 1996, 142).

Z delom v IZC Aurora in z analiziranjem vprašalnika sem ugotovila, da odnosi med zaposlenimi niso idealni, vendar se zaposleni v podjetju zavzemajo in trudijo, da bi jih izboljšali. Veliko bo potrebno narediti v smeri komuniciranja – posredovanju informacij na razumljiv način in s tem se bo tudi zmanjšalo kopičenje konfliktnih situacij, ki včasih že zelo negativno vplivajo na medosebne odnose v podjetju. Glede na to, da so zaposleni zavzeti za svoje delo in pripadni podjetju, se bodo nadrejeni v prihodnje morali bolj potruditi, da bodo do zaposlenih imeli bolj pozitiven odnos, da bodo cenili in večkrat pohvalili zaposlene za dobro opravljeno delo. Z raziskavo sem ugotovila, da je med nadrejenimi in podrejenimi premalo zaupanja in odkritosti, usmerjanja pri delu ter premalo pogovorov o problemih pri delu ipd. Vodje se premalo zavedajo dejstva, da je potrebno pri podrejenih odkrivati dobro in pozitivno in s tem povezovati svoje zahteve in priporočila.

Če želimo, da bodo medsebojni odnosi med zaposlenimi čim boljši, morajo zaposleni vedeti, kaj natančno je njihovo delo, katere so njihove 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 bolje 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, Svetič, 2004, 202).

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



## LITERATURA

- Bernik, Jurij et al. 2002. *Management in vodenje*. Portorož: Visoka šola za podjetništvo.
- Brajša, Pavao. 1996. *Sedem skrivnosti uspešnega managementa*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- Bubenšek, Medic Metka. 2004. *Motivacija v teoriji in praksi*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- Glasser, William. 1995. *Kontrolna teorija za managerje*. Radovljica: Regionalni izobraževalni center.
- Gorišek, Karmen in Tratnik Gorazd. 2003. *Sprostitev moči zaposlenih. Priložnost za poslovni uspeh*. Ljubljana: Slovenski inštitut za kakovost in meroslovje.
- Gruban, Brane, Verčič Dejan in Zavrl Franci. 1997. *Pristop k odnosom z javnostmi*. Ljubljana: Pristop.
- Gruban, Brane. 2004. *O podjetju*. Vstopna stran. [Http://www.dialogos.si/slo/podjetje/](http://www.dialogos.si/slo/podjetje/).
- Gruban, Brane. 2004. *Zaupanje v moč ali moč zaupanja?* Vstopna stran. <http://www.dialogos.si/slo/objave/clanki/zaupanje> (14.4.2004).
- Jerina, Bojana. 2002. *Organizacijska klima v podjetju Valkarton d. d.* Diplomsko delo: Ekonomska fakulteta, Univerza v Ljubljani.
- Kobeja, Boris. 2001. *Priročnik za pisce strokovnih besedil: znanstveni aparat*. Koper: Visoka šola za management.
- Lamovec, Tanja. 1993. *Spretnosti v medsebojnih odnosih*. Ljubljana: Produktivnost – Management consulting, Center za psihodiagnostična sredstva.
- Lipičnik Bogdan, Možina Stane. 1993. *Psihologija v podjetjih*. Ljubljana: Državna založba Slovenije.
- Lipičnik, Bogdan: *Ravnanje z ljudmi pri delu*. Možina, Stane et al.. 2002. *Management: Nova znanja za uspeh*. Radovljica: Didakta.
- Lipičnik, Bogdan: *Krmiljenje človeških aktivnosti*. Možina, Stane et al.. 2002. *Management: Nova znanja za uspeh*. Radovljica: Didakta.
- Mazi, Nina. 2003. *Kakovostni odnosi na delovnem mestu: V krizi ne le odnosi med podrejenimi in nadrejenimi, ampak tudi med kolegi*. Ljubljana: Delo.
- Medic Bubešek, Metka. 2004. *Motivacija v teoriji in praksi*. Ljubljana. Gospodarski vestnik.
- Mihalič, Trandi, Ambrož Milan. 1996. *Samorazvoj za konkurenčnost organizacije*. Ljubljana: Visoka šola za socialno delo.
- Možina, Stane. 1991. *Sociopsihologija v podjetju*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
- Možina, Stane, Tavčar Mitja in Kneževič Ana Nuša. 1995. *Poslovno komuniciranje*. Maribor: Obzorja.
- Možina, Stane et al. 1998. *Management kadrovskih virov*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
- Možina, Stane et al. 2002. *Management: Nova znanja za uspeh*. Radovljica: Didakta.
- Možina, Stane, Bernik Jurij in Svetic Aleša. 2004. *Osnove managementa*. Piran: GEA College – Visoka šola za podjetništvo.



## **Literatura**

- Novak, Božidar. 2000. *Krizno komuniciranje in upravljanje nevarnosti*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- Rozman, Rudi. 2000. *Teorija organizacije*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
- Skela-Savič, Brigita, Pagon Milan in Lobnikar Branko. 2004. Analiza vodenja v slovenskih bolnišnicah: kdo so uspešni vodje? *Organizacija* 37, (januar): 5–15.
- Smith, Jane. 2002. *Kako povečati produktivnost delovnega tima*. Ljubljana: NetGuide.
- Sonnenberg Frank K. 1994. *Managing with a Conscience. How to Improve Performance through Integrity, Trust and Commitment*. New York: McGraw-Hill.
- Šalamon, Klemen. 2005. *Medsebojno zaupanje vodij in vodenih*. Diplomsko delo: Ekonomska fakulteta, Univerza v Ljubljani.
- Treven, Sonja. 1998. *Management človeških virov*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- Volk, Linda. 2002. *Dve tretjini vodij nimata pojma o ravnanju z ljudmi*. Vstopna stran. [Http://www.kadrovanje.com/clanek\\_hrm.php](http://www.kadrovanje.com/clanek_hrm.php) (30.4.2002).
- Volk, Linda. 2003. Interno komuniciranje. Čedna spletna stran, intranet in bilten še zdaleč niso dovolj. *Delo*. 24.9.2003, 13-14.
- Volk, Linda. 2004. Raziskave med managerji treh držav: Slovenci prisegajo na zaupanje. *Delo*. 14.4.2004, 15.

<http://www.info.hit.si> (2005)

**Vprašalnik o odnosih z/med zaposlenimi v IZC Aurora**

*Spoštovani!*

*Sem Katja Černuta in zaključujem študij na Fakulteti za management v Kopru.*

*Za zaključek diplomske naloge potrebujem vaše mnenje o odnosih med zaposlenimi v igralniško-zabaviščnemu centru Aurora.*

*Prosim vas, 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 diplomske naloge.*

***Za vašo pomoč se vam že vnaprej zahvaljujem!***

**NAVODILA:**

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

	<b>Sploh se ne strinjam</b>	<b>Se ne strinjam</b>	<b>Se strinjam</b>	<b>Popolnoma se strinjam</b>
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 dovolj informacij za opravljanje našega lastnega dela.	1	2	3	4
4. Delovni sestanki so redni in učinkoviti.	1	2	3	4
5. Na sestankih se vedno pogovarjamo o težavah, ki jih imamo.	1	2	3	4
6. O ključnih spremembah v podjetju smo zaposleni pravočasno obveščeni.	1	2	3	4
7. Dober delovni rezultat se v naši organizaciji hitro opazi in je pohvaljen.	1	2	3	4
8. V našem podjetju vodje cenijo dobro opravljeno delo.	1	2	3	4
9. Vsi v podjetju smo pripravljeni na dodaten napor, kadar se to pri delu zahteva.	1	2	3	4
10. Zaposleni v naši organizaciji smo zavzeti za svoje delo.	1	2	3	4
11. Odnosi med zaposlenimi zelo vplivajo na kakovost in rezultate dela.	1	2	3	4
12. V naši organizaciji zaposleni cenimo delo svojih sodelavcev.	1	2	3	4

*Priloga 1*

	<b>Sploh se ne strinjam</b>	<b>Se ne strinjam</b>	<b>Se strinjam</b>	<b>Popolnoma se strinjam</b>
13. Zaposleni med seboj bolj sodelujemo, kot tekmujemo.	1	2	3	4
14. Zaposleni rešujemo konflikte v skupno korist.	1	2	3	4
15. Nadrejeni se redno pogovarjajo z zaposlenimi o delu in rezultatih dela.	1	2	3	4
16. Nadrejeni so vedno na voljo, če se pojavijo težave pri delu.	1	2	3	4
17. Zaposleni v naši organizaciji smo samostojni pri opravljanju svojega dela.	1	2	3	4
18. Vodje zaposlene spodbujajo k sprejemanju večje odgovornosti.	1	2	3	4
19. Vodje vsako leto predstavijo zaposlenim rezultate poslovanja in zastavljene cilje za prihodnost.	1	2	3	4
20. Najvišje poslovodstvo si prizadeva za nenehen stik z zaposlenimi.	1	2	3	4
21. Zadolžitve zaposlenih so jasno in natančno opredeljene.	1	2	3	4
22. Nadrejeni vedno priznajo svoje napake, če jih storijo.	1	2	3	4
23. V podjetju lahko svobodno izrazimo svoje mnenje, dvome, drugačne misli.	1	2	3	4
24. Odgovornost in pooblastila zaposlenih v organizaciji so uravnotežena.	1	2	3	4
25. Zaposleni zaupamo nadrejenim in vodstvu.	1	2	3	4
26. Pogost vzrok konfliktnih razmerij v podjetju so komunikacijski problemi.	1	2	3	4
27. Zaposleni smo pogosto v zadregi pri posredovanju pomembnih informacij nadrejenim.	1	2	3	4
28. Kultura v našem podjetju spodbuja zaposlene k boljšemu delu.	1	2	3	4
29. Nadrejeni pogosto slišijo samo tisto, kar želijo.	1	2	3	4
30. Moje delo je večinoma zanimivo in ni mi dolgčas, ko ga opravljam.	1	2	3	4

*Še enkrat najlepša hvala za odgovore!*