

UNIVERZA NA PRIMORSKEM
FAKULTETA ZA MANAGEMENT KOPER

ZAKLJUČNA PROJEKTNA NALOGA

VEDENJSKI PROCESI PODJETJA V
GRADBENI PANOGI

NINA ŠPOLJAR

KOPER, 2010

UNIVERZA NA PRIMORSKEM
FAKULTETA ZA MANAGEMENT KOPER

Zaključna projektna naloga

VEDENJSKI PROCESI PODJETJA V
GRADBENI PANOGI

Nina Špoljar

Koper, 2010

Mentor: viš. pred. mag. Mojca Prevodnik

POVZETEK

Zaključna projektna naloga skuša prikazati vedenjske procese v izbranem podjetju, ki deluje v gradbeni panogi. Pri proučevanju odločanja, komuniciranja in učenja v danem podjetju smo uporabili podatke, pridobljene s pomočjo pol-strukturiranega intervjuja s tremi intervjuvanci z vseh treh ravni managementa. Ugotovili smo, da imajo managerji ključno vlogo pri odločanju, komuniciranju in učenju. Komunikacija v podjetju je hitra in učinkovita, poteka v vseh smereh. Vsi trije procesi so tesno povezani med seboj. Pri njihovem sprejemanju odločitev je potrebna dobra komunikacija ter nenehno usposabljanje in učenje kadrov.

Ključne besede: Odločanje, komuniciranje, učenje, znanje, procesi

SUMMARY

The project work shows the behavioral processes in the chosen company which operates in the construction industry. For the research of decision-making, communication and learning in the given company the data are being used, gained in a semi-structured interview with three interviewees working at all three levels of management. It is being found that managers have a key role in decision-making, communication and learning. The communication is fast and efficient at all levels. All three processes are closely linked. Their decision-making requires a good communication and also continuous training and learning of the workers.

Key words: decision-making, communication, learning, knowledge, processes

UDK: 005.53(043.2)

VSEBINA

1	Uvod	1
2	Predstavitev vedenjskih procesov.....	3
2.1	Proces odločanja.....	3
2.1.1	Opredelitev procesa odločanja.....	3
2.1.2	Trije načini odločanja.....	5
2.1.3	Manager kot nosilec odločanja	7
2.2	Proces komuniciranja	8
2.2.1	Opredelitev procesa komuniciranja	8
2.2.2	Pomen komuniciranja	9
2.2.3	Komunikacijske mreže in vloge v komunikacijskem procesu.....	10
2.2.4	Načini komuniciranja.....	12
2.3	Proces učenja.....	12
2.3.1	Opredelitev procesa učenja	12
2.3.2	Pridobivanje novega znanja, interpretacija, širjenje in zadrževanje znanja	13
2.3.3	Očitno in prikrito znanje	13
2.3.4	Proces organizacijskega učenja.....	14
2.3.5	Učenje z delom, učeče se skupine in organizacije	16
3	Vedenjski procesi v Fingar, d. o. o.	19
3.1	Predstavitev podjetja v gradbeni panogi Fingar, d. o. o.	19
3.1.1	Poslanstvo in vizija podjetja v gradbeni panogi Fingar, d. o. o.	19
3.1.2	Struktura organiziranosti v gradbeni panogi Fingar, d. o. o.....	20
3.2	Opredelitev vedenjskih procesov v Fingarju, d. o. o.....	21
3.3	Analiza pol-strukturiranega intervjuja s tremi ljudmi z različnih ravni managementa.....	22
3.4	Ugotovitve	23
3.5	Povzetek ugotovitev intervjujev	27
4	Zaključek	29
	Literatura	31
	Priloge	33

SLIKE

Slika 2. 1	Proces urejanja zadev, proces odločanja	5
Slika 2. 2	Trije načini odločanja	6
Slika 2. 3	Komunikacijski model	8
Slika 2. 4	Tipične vrste komunikacijskih mrež v organizaciji	11
Slika 2. 5	Model timskega učenja.....	15
Slika 2. 6	Zavestno učenje organizacijskega vedenja	16
Slika 3. 1	Struktura organiziranosti podjetja Fingar, d. o. o.....	21

1 UVOD

Vedenjske procese raziskujeta vedenjska in organizacijska teorija, in sicer s preučevanjem ukoreninjenih vzorcev vedenj. Vedenjski procesi vplivajo na obliko, vsebino in značilnost dejavnostnih procesov, medtem ko se razlikujejo od sorodne organizacijske kulture. Ne izražajo samo vrednot ter prepričanja sodelavcev v organizaciji, temveč tudi njihove kognitivne procese zaznavanja in razumevanja sebe, organizacije in okolja organizacije. Med vedenjske procese sodijo proces odločanja, komuniciranja in učenja v organizaciji (Biloslavo 2006, 329).

Proces odločanja je izbira med vsaj dvema ali več alternativami, alternativa pa se izbere glede vnaprej postavljenih kriterijev. Odločanje se nanaša na prihodnost in njegov namen je vzpostaviti neko novo želeno stanje ali spremeniti obstoječe stanje v želeno. Odločanje predstavlja vez med procesi in plani, s katerimi plane uresničimo (Ferjan 2005, 230). Proces odločanja je lahko počasen ali hiter, snuje več ali manj alternativnih rešitev, se nanaša na kvalitativne ali kvantitativne podatke, vključuje več ali manj hierarhičnih ravni, uporablja konsenz ali položajno moč za razreševanje nasprotij in je do različnosti pogledov lahko toleranten ali pa ne (Biloslavo 2006, 330).

Kavčič (1998, 6-10) opredeljuje proces komuniciranja kot celoto, ki skupaj zagotavlja pretok informacij od vira do uporabnika. Glavne sestavine komunikacijskega procesa so: sporočevalec, vir informacij, sporočilo, komunikacijski kanal, prejemnik informacije, komunikacijski učinek, povratno sporočilo, komunikacijske ovire in komunikacijsko okolje. Komunikacijo sprožimo z namenom, da dobimo odziv. Ne moremo govoriti o komuniciranju, če ne sodelujeta vsaj dve osebi. Komuniciranje je dogajanje socialne narave z namenom interakcije – sporazumevanja (Kosi 2007, 5). Danes komuniciranje razumemo kot dvosmeren proces izmenjave informacij med oddajnikom in sprejemnikom. Vlogi oddajnika in sprejemnika pa se izmenjujeta (Kavčič 2008, 9). V širokem pomenu je komunikacija proces izmenjave podatkov in informacij za razumevanje med ljudmi, da vzpostavijo kakovostne medsebojne stike, pridobivajo znanja, izmenjavajo stališča, prenašajo izkušnje in spoznavanja, se dogovarjajo in sporazumevajo ter oblikujejo medsebojna razmerja (Vrhovec 2004, 2).

Uvod

Proces učenja poteka v vsaki organizaciji. Podjetje se mora nenehno učiti, kar pomeni, da mora biti sposobno sprejemati nova znanja, jih znati interpretirati, širiti in zadrževati (Biloslavo 2006, 331).

Namen projektne naloge je ugotoviti, kakšno je obstoječe stanje vedenjskih procesov v izbranem podjetju.

Cilji projektne naloge so opredeliti proces odločanja in glavne odločevalce v podjetju ter definirati komunikacijski proces in učenje v organizaciji.

Izbran je deskriptiven pristop raziskovanja, saj so v nalogi predvsem prevzeta spoznanja in stališča ter opazovanja sklepov drugih avtorjev in lastnih spoznanj. Teoretični del je napisan na podlagi prebrane literature, posamezni pojmi bodo opredeljeni, ugotovitve pa bodo analizirane in med sabo povezane.

V empiričnem delu naloge bo za zbiranje podatkov in ugotavljanje obstoječega stanja kot instrument raziskovanja uporabljen polstrukturiran intervju.

Ena izmed predpostavk je, da zaradi gospodarske krize prihaja do več tveganj, s čimer so povezane tudi negotovosti, ki vplivajo na odločitve. Do sprememb pri odločitvah je prišlo tudi zaradi potrebe po novih kadrih. Spremenili so se odločevalci in smeri komunikacije. Če je v podjetju manjše število zaposlenih ne prihaja do zapletov v komunikaciji. Navodila so vedno razumljiva in ne prihaja do napačnih tolmačenj. Zaradi gospodarske krize in s tem povezanim varčevanjem podjetij, so morda ukinili določena izobraževanja, da bi znižali odhodke podjetja.

2 PREDSTAVITEV VEDENJSKIH PROCESOV

Vedenjski procesi so ključnega pomena za podjetja. Izražajo vrednote ter prepričanja sodelavcev v organizacije in tudi kognitivne procese zaznavanja in razumevanja sebe, organizacije in okolja organizacije. Sestavljeni so iz različnih notranjih vzorcev odločanja, komuniciranja in učenja, ki vplivajo na končni uspeh podjetja. Obsegajo zbiranje, prenos in interpretacijo informacij ter medsebojne interakcije med sodelavci. Teh vzorcev vedenj in delovanja se je možno naučiti neformalno, prek procesa socializacije in učenja z delom. Tako učenje kot odločanje temelji na komuniciranju v večji ali manjši skupini in v drugih oblikah. Ti procesi torej skupaj tvorijo vedenjske procese, saj so med seboj povezani in zelo pomembni za uspešno delovanje podjetja (Biloslavo 2006, 329-331).

2.1 Proces odločanja

2.1.1 *Opredelitev procesa odločanja*

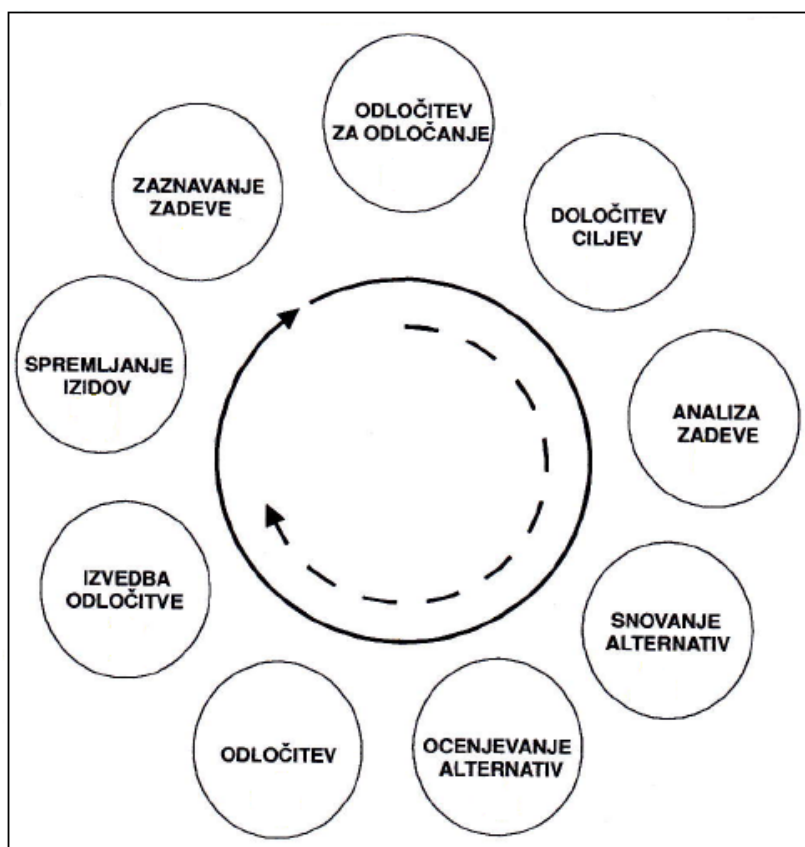
Biloslavo (2006, 330) navaja, da je proces odločanja v organizaciji pomemben za management, saj naj bi bil ta zmožen oblikovati takšno okolje, v katerem lahko sodelavci prek procesa odločanja prispevajo k doseganju smotra. To pomeni, da je vloga managementa voditi in usmerjati proces odločanja, ki poteka istočasno po različnih hierarhičnih ravneh in dejavnosti organizacije. Proces odločanja obsega oblikovanje ciljev v zadevi, o kateri se odločamo, snovanje alternativ za doseganje ciljev, oceno o njihovi ustreznosti, izbiro ter izvedbo ene izmed zasnovanih alternativ (Biloslavo in Prevodnik 2007, 5).

Proces urejanja zadev prikazuje slika 2.1. in je sestavljen iz devetih faz (Biloslavo in Prevodnik 2007, 5):

- 1. faza: Zaznavanje zadeve.* Zaznamo zadevo, o katerih je potrebno sprejemati odločitve, saj predstavlja problem, ki nas ovira, da bi dosegli želeno stanje. Obenem lahko zadevo zaznamo tudi kot priložnost, ki jo je potrebno izkoristiti, da dosežemo želeno stanje. Tukaj opredelimo nosilce odločanja.
- 2. faza: Odločanje za odločitev.* Odločimo se, ali bomo zadevo reševali ali pa se z njo sploh ne bomo ukvarjali.

3. *faza: Določitev ciljev.* Odločimo se reševati zadevo, zato si moramo najprej postaviti cilje, ki jih želimo doseči. Zastavljeni cilji naj bodo skladni z interesi udeležencev v obravnavani zadevi.
4. *faza: Analiza zadeve.* Uporabimo ustrezne metode za analizo, pri tem pa moramo paziti, da ne pride do t. i. paralize zaradi analize. To je stanje zbiranja različnih podatkov, za katere ne vemo, ali nam sploh kaj koristijo pri razreševanju zadeve. Lahko ostajamo v tej fazi in ne napredujemo v naslednje faze, ampak smo ujeti v množici podatkov, iz katerih ni razvidno ali nam koristijo in povedo kaj novega. Zato je pomembno, da si zastavimo cilje in se na njihovi podlagi usmerimo v analizo zadeve. Namen te analize je ugotoviti, katere razrešitve nam pomagajo doseči zastavljene cilje.
5. *faza: Snovanje alternativ.* Nastopi naša kreativnost, ki jo vzpodbudimo z različnimi tehnikami in metodami.
6. *faza: Ocenjevanje alternativ.* Izberemo primerne kriterije, s katerimi ocenimo zasnovane alternative. Te razvijamo glede na cilje, ki smo jih opredelili v tretji fazi.
7. *faza: Odločitev.* Sledi odločitev oz. izbira najprimernejše alternative v dani situaciji.
8. *faza: Izvedba odločitve.* Proces odločanja se konča z izvedbo odločitve oziroma njeno interpretacijo.
9. *faza: Spremljanje izidov.* Ugotavljamo odstopanje od zastavljenih ciljev in se lahko ponovno vračamo v prvo fazo, tj. zaznavanje zadev. Od obsega odstopanja pa je odvisno, v katero fazo razreševanja zadeve se bomo vrnili.

Slika 2.1 Proces urejanja zadev, proces odločanja



Vir: Biloslavo in Prevodnik 2007, 5

Ključni elementi odločanja so (Biloslavo in Prevodnik 2007, 6):

1. nosilec odločanja je posameznik ali skupina, ki sprejema odločitev,
2. alternativne izbire,
3. neobvladljivi dejavniki so tisti, ki pomembno vplivajo na posledice odločitve, nosilec odločanja pa nanje nima večjega vpliva,
4. izidi oziroma posledice, ki so ugoden oziroma neugoden rezultat naše odločitve.

2.1.2 Trije načini odločanja

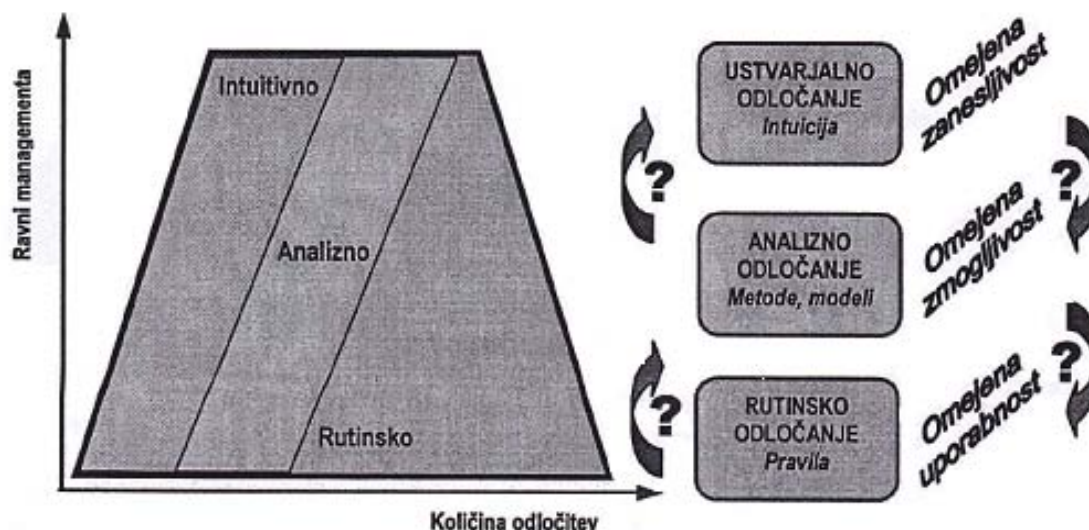
Rutinsko odločanje se opravlja po določenih pravilih. Analizno odločanje poteka, ko se preučujejo stvari v bolj zapletenih okoliščinah. Podlaga za intuitivno odločanje je podzavest. To odločanje se rabi neposredno ali pa kadar odpovedo druge možnosti (Kralj 2003, 109).

Rutinsko odločanje pretežno prevladuje v izvajalnem managementu. Le nekaj je enostavnega analiznega odločanja in zelo malo intuitivnega. V srednjem managementu so deleži vseh treh načinov odločanja podobni, saj se poslužujemo vseh treh načinov. Na vršni ravni managementa skoraj ne najdemo rutinskega odločanja, saj večinoma prevladuje intuitivno odločanje, ki je lahko najbolj učinkovito in v enostavnih zadevah malo tvegano. Tveganje je lahko objektivno ali subjektivno. Dobre organizacije spodbujajo razumno tveganje, brez katerega ni ustvarjalnosti in uspešnosti. Na vršni ravni se uporablja tudi analizno odločanje, le da zanj praviloma ni dovolj časa (Tavčar 2005, 3).

Pomembno je tudi prepoznati, katera zadeva je pomembnejša za organizacijo in odločevalca, in ali se je zadeve zares treba lotiti (Tavčar 2005, 3-4).

Management mora najpomembnejšim odločitvam nameniti zadostno mero pozornosti in na ustrezen način pristopiti do odločanja. Odločitev naj ne sprejema po intuiciji, čeprav ob možnem pomanjkanju pomembnih informacij za sprejem odločitev tudi te ni moč zanemariti. V takšnih primerih je ključnega pomena predhodno znanje managementa (Ferjan 2005, 231).

Slika 2.2 Trije načini odločanja



Vir: Tavčar 2005, 3.

2.1.3 Manager kot nosilec odločanja

Temeljna naloga managerjev je, da obvladujejo organizacijo tako, da deluje učinkovito deluje in uspešno dosega zastavljene cilje (Tavčar 2006, 28). Da lahko manager obvladuje organizacijo ali njen del, mora obvladovati večje število sodelavcev. Mora jim delegirati, jih pooblašati, medtem pa odgovarja za vse, kar storijo in nosi nedeljivo objektivno odgovornost (Tavčar 2008, 22).

Kralj (2003, 257) v svoji knjigi navaja, da ni vsak manager dober odločevalec. Njegove odločitve, ki dajo pozitiven izid, niso vedno zadostne pri reševanju problema, ampak morajo dati primerno in dovolj ugodno kakovost izida ob obstoju še drugačnih možnosti.

Obvladovanje organizacije poteka v nenehnem zaporedju načrtovanja, organiziranja, usmerjenja in nadziranja. Vse te dejavnosti terjajo nenehno odločanje. Manager z odločanjem izbira med možnimi ukrepi in dejavnostmi, ki vodijo do izidov, ciljne učinkovitosti in uspešnosti delovanja organizacije. Pomembna je predvsem njihova pravilna učinkovitost in uspešnost odločanja. Vplivni udeleženci presojujejo managerje po učinkovitosti (količini, hitrosti) in kakovosti odločanja. To so lastniki organizacij ali v njihovem imenu upravljalci (Tavčar 2005, 3).

Temelji za odločanje so informacije, ki jih je treba pridobiti. Managerji vselej najprej posegajo po lahko dosegljivih in cenejših, šele zatem po težje dosegljivih in dražjih informacijah. Poraba zmožnosti za pridobivanje informacij ne sme preseči pričakovanih koristi teh informacij. Po zbiranju informacij sledi snovanje možnih odločitev ter analiziranje dobrih in slabih plati teh odločitev. Sledi prednostno razvrščanje možnih odločitev, izbiranje najprimernejše odločitve in njeno udejanjenje (Tavčar 2005, 3).

Manager obvladuje organizacijo s pomočjo ljudi, saj sta ta dva dejavnika med seboj povezana. Manager mora upoštevati interese ljudi, ki izvirajo iz kratkoročnih in spremenljivih potreb ter dolgoročnih in malo spremenljivih vrednot. Tako lahko dobi motivirane in uspešne ljudi za delo. Managerji vplivajo na obnašanje v organizaciji, saj sicer ni snovanja novih temeljnih zmožnosti za uspešnost organizacije v prihodnje (Tavčar 2005, 4).

2.2 Proces komuniciranja

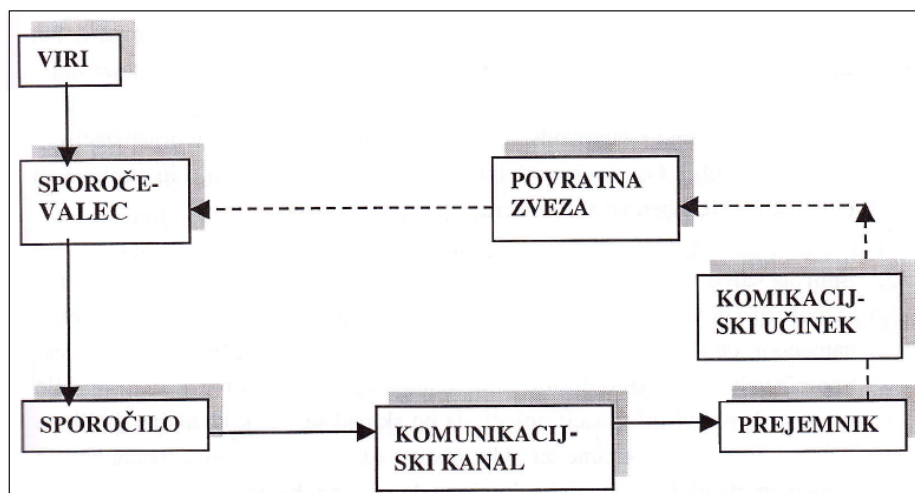
2.2.1 Opredelitev procesa komuniciranja

Učinkovitost in kakovost sodelavcev, tako posameznikov kot tudi skupin, je neločljivo povezana s kakovostjo in raznolikostjo medsebojne komunikacije. Kako si sodelavci izmenjujejo informacije, sooblikujejo cilje in strategije ter razrešujejo morebitna nasprotja. Proces komuniciranja se vključuje v vrsto podzavestnih predpostavk in rutin, ki jih lahko s pozornim opazovanjem prepoznamo skozi daljše obdobje (Biloslavo 2006, 330).

Komuniciranje je pretok informacij med ljudmi. Vključuje nas kot oddajnike in sprejemnike. Da izboljšamo kakovost svoje komunikacije, moramo torej poskrbeti za oboje, kaj pošiljamo in kako to pošiljamo, ter kako dobro sprejemamo, kar nam dajejo drugi (Evans in Russell 1992, 149).

S pomočjo komunikacijskega modela poenostavljeno predstavimo komunikacijski proces, njegove bistvene sestavine in njihove medsebojne povezave (Kavčič 1998, 4).

Slika 2.3 Komunikacijski model



Vir: Kavčič 1998, 5

Glavne sestavine komunikacijskega procesa so (Kavčič 2005, 4-22):

- Vir informacij. Viri informacij so številni. V organizaciji je vir informacij vsak zaposleni, posebej pa še organi, skupine in vodilni na vseh organizacijskih ravneh.

- Sporočevalec. Je oseba, ki preoblikuje informacije v sporočila.
- Sporočilo. To so verbalna ali neverbalna gesla oziroma simboli, ki jih oblikujemo v sporočila.
- Kodiranje in dekodiranje. To je spreminjanje informacij v znake, ki jih komunikacijski kanal lahko sprejme (radijski oddajnik, telefon, e-pošta, video konference itd.).
- Komunikacijski (informacijski) kanal. To je fizično sredstvo prenosa informacij od oddajnika do sprejemnika.
- Prejemnik informacije. To je oseba ali skupina, na katero je sporočilo naslovljeno.
- Informacijski (komunikacijski) učinek. To je reakcija prejemnika, ki sprejme sporočilo. Lahko je instrumentalna (ima cilj, ki ga doseže z znanjem, vedenjem, stališčem itd.), čustvena in naključna (se je ne zavedamo in je v sporočilu naključno).
- Povratno sporočilo ali »*feed-back*«. Gre za učinek informacij na prejemnika. Ta lahko sporočevalcu sporoči, kakšen je bil komunikacijski učinek in tako prevzame vlogo sporočevalca.
- Organizacijsko okolje. Komunikacija poteka v določenem okolju.

2.2.2 Pomen komuniciranja

Komunicirati pomeni, da udeleženci izmenjujejo informacije, posredujejo misli in se sporazumevajo. V literaturi naletimo na več opredelitev pojma komuniciranje, ki so si podobne: vse tako ali drugače pravijo, da je komuniciranje proces sporazumevanja, katerega bistvo je, da morajo biti osebe, ki komunicirajo, med seboj uglašene, da bi dosegle namen ali cilj komuniciranja. Komuniciranje je zelo povezano z našim življenjem, tako zasebnim kot poslovnim, da bi ga lahko jemali kot nekaj samoumevnega in danega. Običajno se ne zavedamo, kakšen pomen ima komuniciranje v vsakodnevnem družbenem in gospodarskem življenju. Za izražanje naših mnenj, misli, izrečenih stališč in nagnjen uporabimo mnoga komunikacijska dejanja. To so

lahko na eni strani razne oblike govorjenja in drugega neposrednega komuniciranja, na drugi strani pa pisnega in drugega posrednega komuniciranja (Možina et al. 2004, 20).

Namen današnjega komuniciranja, ki ga narekuje tempo poslovnega sveta, je natančno in hitro sporazumevanje (Kosi 2007, 7).

2.2.3 Komunikacijske mreže in vloge v komunikacijskem procesu

S preučevanjem komunikacij v organizaciji ugotovimo, da obstajajo komunikacijske mreže. To so tipični vzorci komunikacijsko povezanih oseb. Povedo, kdo v organizaciji komunicira s kom. Razlikujemo formalne in neformalne komunikacijske mreže (Kavčič 2002, 29).

Značilnost formalne komunikacijske mreže je, da je predviden njihov obstoj, oblika in vsebina. V veliki meri so definirane s teoretično podlago organizacije.

Za klasično organizacijo je značilen obstoj oz. dovoljenost vertikalnih komunikacij. Slednje služijo sporočanju odločitev po hierarhični liniji navzdol in zbiranju poročil po hierarhični liniji navzgor. Ločimo jih na informacije navzdol in informacije navzgor (Kavčič 2002, 30).

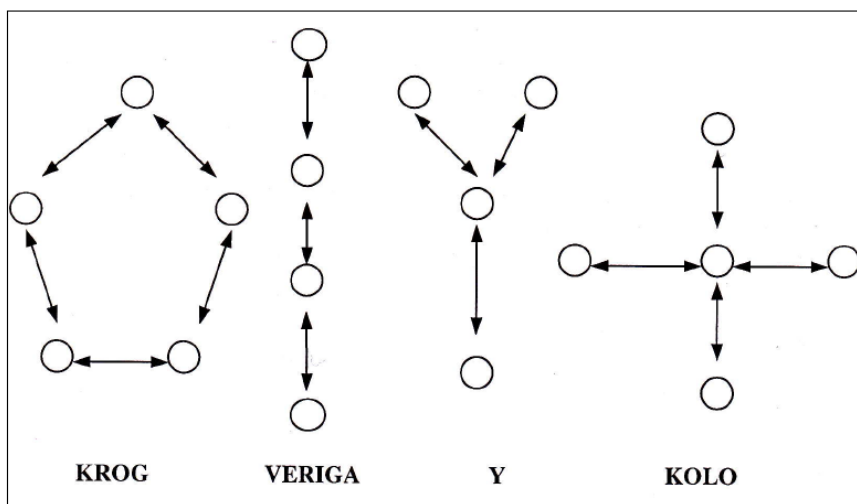
Informacije, ki potekajo navzdol, so namenjene prenosu napotil in informacij potrebnih za delo. Sporočajo tudi ocene podrejenih o njihovem delu, ter informacije ideološke narave. Informacije, ki potekajo navzgor so poročila o delu in doseženih rezultatih, problemih pri delu in tudi vprašanja za pojasnila delovnih operacij, postopkov in o drugih aktivnostih (Kavčič 2002, 30).

S pomočjo vertikalnih komunikacij višje organizacijske ravni lažje kontrolirajo spodnje organizacijske ravni in omogočajo koordinacijo razdeljenega dela v celoto. V sodobnih organizacijah pa spodbujajo tudi k oblikovanju horizontalnih komunikacij, ki jim pravimo tudi lateralne komunikacije. Za njo je značilno, da poteka med zaposlenimi na isti organizacijski ravni. Na ta način omogoča pridobivanje bistvenih in za sodelavce skupnih informacij, zagotavlja uskladitev in koordiniranja dela in omogoča razviti ustrezne medsebojne delovne odnose. Z njo rešujemo probleme med enotami in posamezniki, konfliktno situacijo med posamezniki in skupinami ter dajemo čustveno in socialno podporo med skupinami na isti ali sorodni organizacijskih ravni. Ta način komunikacije ima mnogo znakov neformalnih komunikacij in zato so relativno

učinkovitejše od formalnih, saj so manj popačene, omogočajo hitro povratno informacijo in boljše razumevanje (Kavčič 2002, 31).

Neformalne komunikacijske mreže služijo za neformalno komuniciranje, ki se odvija v majhnih skupinah, kjer tvorijo nekaj značilnih komunikacijskih mrež v organizaciji.

Slika 2. 4 Tipične vrste komunikacijskih mrež v organizaciji



Vir: Kavčič 2002, 30.

Za *verigo* je značilno, da komunikacija poteka od enega člana do drugega, zaporedno, po celi verigi.

Tudi v krogu poteka komuniciranje v obliki verige, le da je veriga krožno povezana.

Za *kolo* ali *zvezdo*, kot ga drugače imenujemo komunikacija poteka med posameznim članom skupine in centrom, ne pa tudi med člani na obodu kolesa.

Oblika *Y* poteka v obliki te črke, center je komunikacijsko nekaterim bližje kot drugim. Gre za tipičen primer štiričlanske mreže. Navadno je mreža v obliki obrnjene črke in komuniciranje poteka od zgoraj navzdol. Ta oblika mreže lahko izraža zelo visoko stopnjo hierarhičnosti v formalnem komuniciranju.

Pomembna oblika, ki je nimamo na sliki, je »vsi z vsemi«: ta je značilna za komuniciranje v samo-upravljalnem timu, ker poteka komunikacija med vsemi člani skupine v vseh smereh (Kavčič 2002, 32).

2.2.4 Načini komuniciranja

Komunikacija se oblikuje med dvema ali več osebami s pomočjo verbalne ali neverbalne transakcije. Osnova za komuniciranje je neverbalna in verbalna informacija. Dve ali več oseb, ki so vključene v verbalno in neverbalno transakcijo, oblikujejo, sprejemajo in interpretirajo te informacije (Daniels in Spiker 1994, 27).

2.3 Proces učenja

2.3.1 Opredelitev procesa učenja

Svetlik in Zupanova (2009, 474) pišeta, da »je učenje dejavnost, ki poteka skozi vsa obdobja človekovega življenja.« Avtorja prav tako poudarjata, da je organizirano učenje v podjetju postala potreba, saj prispeva k trajnim spremembam vedenja posameznikov. Podjetje želi dobiti potrebno znanje, da izboljša sposobnost reševanja poslovnih nalog. Zaradi nenehnih sprememb pa se vedno znova pojavijo nove potrebe po vse bolj organiziranem učenju (Svetlik in Zupan 2009, 473).

Ferjan (2005, 241) opisuje učenje, kot pridobivanje novih informacij, sposobnosti in izkušenj. Navaja, da se je v managementu treba neprestano učiti o različnih področjih, ker se nikoli ne ve, kakšen problem bo treba rešiti.

Glavne sestavine učnega procesa so: pripravljanje, obravnavanje, vaja, ponavljanje in preverjanje. Učenje izhaja iz spoznavanja – opazovanja, razmišljanja, preizkušanj, ki temeljijo na intelektualnem in emocionalnem doživljanju. Obsega učne metode, podpirajo pa ga učna sredstva in učni pripomočki. Učenje je lahko naključno (»tudi slepa kura zrno najde«), izkustveno (empirično) ali konceptualno (sistemsko). Naučimo se lahko veščin, raznih znanj, vedenja in kako se prilagajati (Možina et al. 2004, 74).

Učenje je tako staro kot človeštvo, saj človeška civilizacija temelji na učenju in znanju, ki ga posredujemo iz roda v rod. Znanje je utemeljeno in pristno mnenje, resničnost, kot jo dojemamo, pa je odvisna od osebnega menja, ki je lahko z gledišča organizacije pravilno ali ne. Znanje je specifično glede na okoliščine, odvisno od časa in prostora, saj je brez okoliščin znanje le informacija. Vezano je na dejavnost ljudi, lahko je aktivno in subjektivno, saj si ga lahko vsak posameznik razlaga po svoje, zato je znanje relativno in je informacija, kot jo tolmači posameznik. Učenje je neka trajna sprememba obnašanja, ki je nastala na podlagi izkušenj. Spremembe v obnašanju kažejo

na učenje, to pa je lahko ugodna ali neugodna posledica za organizacijo (Možina et al. 2004, 219-220).

2.3.2 Pridobivanje novega znanja, interpretacija, širjenje in zadrževanje znanja

Biloslavo (2006, 331) navaja, da lahko pridobivanje novega znanja poteka na več načinov. Eden je z uporabo ustvarjalnih tehnik in metod, s primerjalnim presojanjem, s scenariji in sistemskim modeliranjem, z učenjem z delom ali pa tudi z nakupom organizacij ali posameznikov, ki to znanje premorejo. Med drugim lahko znanje pridobimo z interpretacijo, širjenjem in zadrževanjem znanja. Slednje je lahko, v zapisani obliki ali pa v obliki splošno sprejetih vzorcev vedenja in delovanja – tiho znanje.

Vse pogosteje se srečujemo z obilico podatkov, iz katerih moramo izluščiti relevantne, ki jih potrebujemo za svoje delo. Takšni informacijski preobremenitvi se moremo izogniti (Uršič in Nikl 2004, 208).

Znanje se lahko pridobi tudi z nakupi, najemi znanja ali ter z udeležbo na konferencah. Najhitrejša pot do znanja je nakup potrebnih virov z najemanjem ljudi s potrebnim znanjem ter s povezovanjem podjetij, ki zbirajo informacije o ekonomskih, socialnih in tehnoloških trendih. Podjetje lahko uporabi »*benchmarking*« ali učenje iz izkušenj konkurentov in celo nekonkurenčnih organizacij (Uršič in Nikl 2004, 221).

2.3.3 Očitno in prikrito znanje

Tavčar (2005, 36) navaja, da znanje, zaposlenih v organizacijah, ni le tisto, ki ga znajo izraziti, temveč še mnogo tistega, kar so nekoč usvojili in navidezno pozabili. To je znanje, zapisano v »pozabljenem spominu«, v podzavesti.

Očitno oz. eksplicitno znanje, kot ga tudi imenujemo, je izraženo v besedi ali zapisu. Mogoče ga je izraziti v formalnem jeziku, ga posredovati v obliki podatkov, znanstvenih obrazcev, opisov, priročnikov ipd. Lahko ga obdelujemo, prenesemo in spravimo.

Prikrito ali implicitno znanje ni lahko jasno artikulirati, saj obstaja v glavah, veščinah in dejanjih ljudi, zato ga ne moremo takoj prepoznati. Zelo je osebno in ga je težko formalizirati, saj obsega vpoglede v intuicijo in slutnje posameznikov, ki so si med sabo različni. Prikrito znanje ima globoke korenine v dejavnostih, postopkih, rutinah, zavezanosti, idealnih vrednotah in čustvih. Težko ga je posredovati drugim, saj

je analogni proces, ki terja sočasno obdelovanje. Očitno in prikrito znanje se medsebojno dopolnjujeta, saj lahko očitno znanje nekoga uporabimo, če obstaja skupna implicitna struktura za razumevanje, sicer prejemnik ne razume tistega, kar je bilo zapisano. Problemi lahko nastajajo zaradi ljudi iz različnih kultur in ozadji, saj imajo drugačne poglede na svet (Tavčar 2005, 36-37).

Znanje nastaja v interakcijah med prekritim in očitnim znanjem. Tavčar (2005, 36) tudi navaja, da očitno znanje brez prikritega kmalu izgubi smisel – besede lahko zapisujemo le, če imamo razvito zmožnost govorjenja.

Informacije so večinoma očitno znanje, izkušnje pa prikrito znanje. Tradicionalno raziskovanje tržišča, ki temelji na ciljnih skupinah in razgovorih s potrošniki, omejuje inoviranje na obstoječe znanje in zapira pot do nezavestnega inoviranja. Zahodni pristop se večinoma omejuje na tradicionalno raziskovanje, azijski pristop in kulture pa cenijo prikrito znanje – vrsta uspehov japonskih podjetij temelji prav na prepoznavanju novih potreb, ki se jih ljudje še niso zavedali (Tavčar 2005, 37).

2.3.4 Proces organizacijskega učenja

V poslovni organizaciji razlikujemo tri ravni učenja: individualno, timsko in organizacijsko učenje. Da se doseže celovit potencial organizacijskega učenja, morajo biti posamezniki vključeni v vsako raven. Učenje je tesno povezano s potrebami poslovanja podjetja (Uršič in Nikl 2004, 156-157).

Individualno učenje

Uršič in Nikl (2004,137-138) navajata, da individualno učenje temelji na izobraževanju in šolanju posameznikov, ter v povečanju vrednosti človeškega kapitala poslovne organizacije. To učenje se lahko izvaja s pomočjo ustanovljenih univerz organizacij, ki imajo programe za razvoj managementa in izobraževanja na delovnem mestu.

S pomočjo individualnega učenja, posameznik pridobi novo znanje, spretnosti, izkušnje, nova razumevanja in vrednote. Te se kažejo v spremembi vedenja in delovanja. Namen individualnega učenja je, da se posameznik nauči narediti nekaj, česar do tedaj ni znal, zato se spremeni posameznikovo vedenje, ki se bolj ujema z njegovimi individualnimi cilji. Ti pa morajo biti povezani s cilji organizacije (Uršič in Nikl 2004, 140).

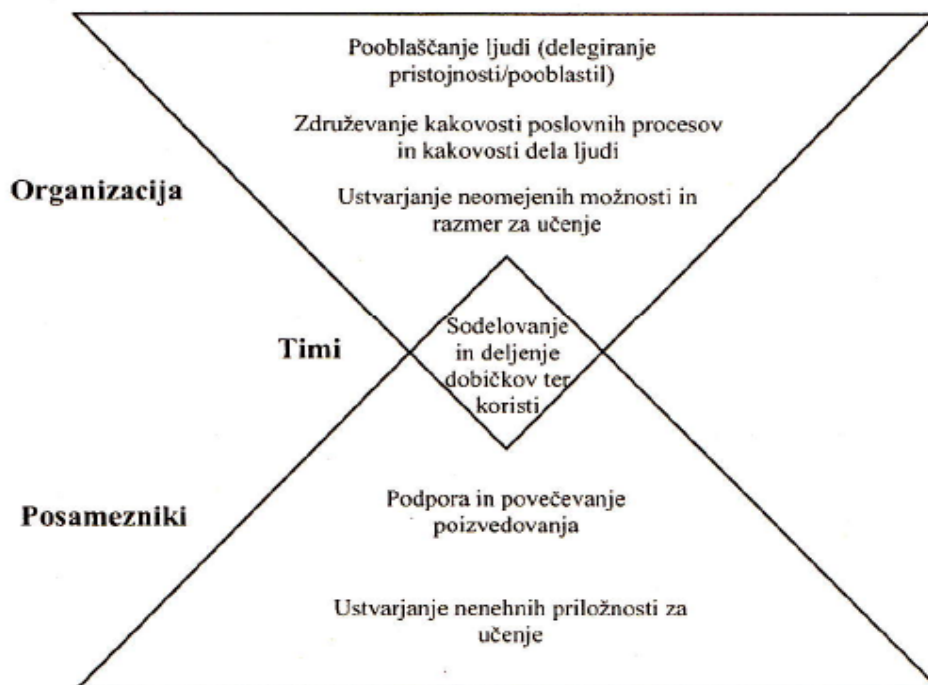
Uršič in Nikl (2004, 142) omenjata tudi, da je najučinkovitejši način individualnega učenja mentorstvo, tutorstvo, učenje ob delu, ustvarjalno učenje ter akcijsko učenje oz. učenje z delovanjem in izobraževalni programi, saj so neposredno uporabni pri delu.

Timsko učenje

Mihelič (2006, 99) timski pristop opisuje kot pristop k učenju, ki temelji na načrtnem in sistematičnem učenju vseh članov tima, izboljševanju izvajalnih procesov in postopkov. Znotraj timu poteka nehierarhična in demokratična komunikacija, ustvarjanje novih struktur in procesov, ki podpirajo timsko učenje.

Mihelič (2006, 101) omenja, da je učenje v timu veččina, ki jo je potrebno dodatno razvijati z izobraževanjem, izpopolnjevanjem in usposabljanjem za učenje posameznika znotraj tima. Večina sklepa, da lahko izoblikujemo dober tim le z združevanjem sodelavcev, ki imajo nadpovprečno sposobnost učenja, odlične delovne rezultate, so komunikativni, prilagodljivi, ekstravertirani, niso nagnjeni k individualnem delu in podobno. To ne drži, saj se lahko tega vsak nauči.

Slika 2.5 Model timskega učenja



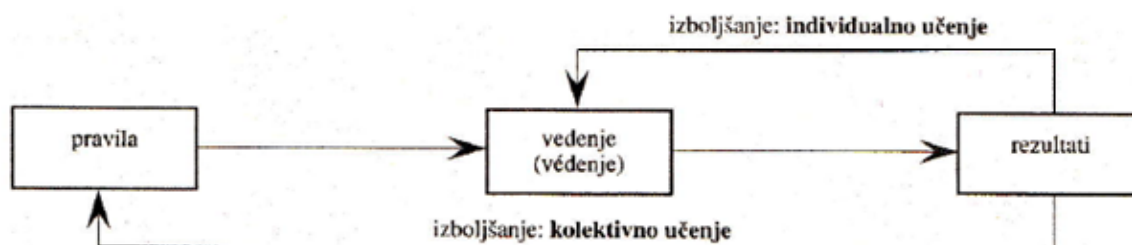
Vir: Uršič in Nikl 2004, 161.

Organizacijsko učenje

Organizacijsko učenje se vzpostavi, ko se posamezniki v organizaciji srečajo s problematično situacijo, ki jo nato raziščejo v prid poslovne organizacije. Organizacijsko učenje se razlikuje od individualnega in timskega, saj zraste iz skupnega in deljenega razumevanja, znanja in mentalnih modelov zaposlenih, kar temelji na preteklem znanju in izkušnjah na organizacijskem spominu, ki ohranja znanja. Čeprav so ti trije načini učenja med seboj povezani, je organizacijsko učenje več kot samo vsota individualnega in ali timskega učenja. Čeprav so posamezniki in timi tisti dejavniki, ki sprožijo organizacijsko učenje, vpliva na proces učenja veliko širši niz socialnih, političnih in strukturnih spremenljivk. Takšen način učenja vključuje deljenje znanja, prepričanj ali predpostavk med posamezniki in timi. Organizacijsko učenje je večinoma večje od individualnega ali timskega učenja (Uršič in Nikl 2004, 163).

Novo znanje je znanje, ki prinaša spremembe. Snovanje znanja je praviloma namenjeno za udejanjenje. Ustvarja nove temeljne možnosti organizacije kot podlago za prihodnjo konkurenčnost. Nato je na vrsti snovanje manjših, postopnih izboljšav, ki postopoma povečujejo koristi dosežene konkurenčnosti (Tavčar 2005, 78-79).

Slika 2. 6 Zavestno učenje organizacijskega vedenja



Vir: Uršič in Nikl 2004, 165.

2.3.5 Učenje z delom, učeče se skupine in organizacije

Učenje z delom je uspešno in učinkovito, saj učenec prevzema odgovornost za učenje. Posamezniki imajo več vpliva na svoj osebni razvoj in ga tudi bolje nadzirajo. Učenje se uspešno stopnjuje z uporabo znanja v realnih problemih, saj se kot rezultat pri takšnem učenju ustvarijo globlje razumevanje in boljše rešitve. Učenje mora biti praktično v takšnih procesih učenja, ki deloma nadomestijo klasična (tradicionalna)

urjenja in treninge spretnosti, veščine ter seminarje in izobraževanja. Delovni tim in projektno delo morata predstavljati osnovna celico oz. enoto učenja, ki je usmerjeno v učenje z delom, ta pa naj temelji na realnih poslovnih problemih (Uršič in Nikl 2004, 9).

Učenje za organizacijo postaja nujnost zaradi nenehnih sprememb, ki so lahko pričakovane ali nepričakovane. Če želi imeti organizacija takšne zaposlene, ki so se sposobni odzvati na spremembe, jim mora nuditi redno izobraževanje. Redno učenje ter najboljša uporaba, obnavljanje in dopolnjevanje znanja vodijo k večji učinkovitosti, ki ji lahko sledijo le ljudje. Ljudje pa smo sposobni svoje znanje ustvarjalno uporabljati in ga nenehno obnavljati ter dopolnjevati (Svetlik in Zupan 2009, 485). Ni novega znanja brez komuniciranja in ni prihodnje uspešnosti brez snovanja novega znanja, učenja. Da bo organizacija uspešna tudi v prihodnje, se mora učiti. V osnovi se učijo posamezniki, ne organizacije, zato ampak znanje posameznikov še ni nujno koristno znanje za organizacijo. Ustvarjanje tega znanja je, tesno navezano na preoblikovanje znanja to pa na skupine. Šele znanje, ki ga osvoji dovolj članov skupine, postaja skupno znanje in s tem znanje organizacije. Organizacija se uči v procesu komuniciranja znotraj skupin (Možina et al. 2004, 225).

Učeče se skupine nastanejo zaradi interesa članov, ne zaradi odločitve managementa. To je skupina strokovnjakov, ki jih neformalno povezujejo skupni problemi in iskanje rešitev in ki pripomore veliko skupnega znanja. Skupni interes takšnega občestva je učenje in odkrito izmenjavanje znanja. Takšne neformalne skupine so odgovorne same sebi, so nikogaršnja last in so kot strokovno društva. Ljudje vstopajo in ostajajo, ker se lahko kaj naučijo in prispevajo, povezuje pa jih njihova dejavnost (Možina et al. 2004, 226).

Ustvarjanje novega znanja se začne pri posamezniku. Intuicija, slutnje in razumevanje privedejo do ustvarjanja novega znanja in inovacij (Uršič in Nikl 2004, 251).

3 VEDENJSKI PROCESI V FINGAR, D. O. O.

3.1 Predstavitev podjetja v gradbeni panogi Fingar, d. o. o.

Fingar, d. o. o., je podjetje, ki deluje v gradbeni panogi. Ukvarja se s polaganjem športnih podov in talnih oblog, z opremljanjem športnih objektov ter njihovim vzdrževanjem. Je družba, v kateri delajo strokovno kompetentni in avtonomni delavci, ki so aktivni uslužbenci pri sooblikovanju kvalitete storitev in dela na domačih in tujih trgih.

V zadnjih nekaj letih so postali vodilni proizvajalci slovenskega športnega poda, saj so na podlagi dolgoletnih izkušenj, tehnično-tehnoloških investicij in strokovnega dela razvili ploskovno elastični športni pod, ki so ga poimenovali SINEL™. Za SINEL™ imajo priznan patent in zaščiteno blagovno znamko. Patente imajo zaščitene na Uradu RS za intelektualno lastnino v Ljubljani in na Evropskem patentnem uradu v Nemčiji.

Družba Fingar, d. o. o., je za svojo dejavnost pridobila mednarodni certifikat: ISO 9001:2000, za razvoj, proizvodnjo in vgradnjo športnih podov, talnih oblog ter prodajo športne opreme. Pridobljeni certifikati in spričevala so učinkovita spodbuda za povečanje prepoznavnosti same družbe in sredstvo za nadaljnji uspešen razvoj.

3.1.1 Poslanstvo in vizija podjetja v gradbeni panogi Fingar, d. o. o.

Poslanstvo podjetja je zadovoljstvo njihovih naročnikov, ki ga zagotavljajo s kakovostno delovno silo. Želi postati vodilni slovenski proizvajalec v gradbeni panogi zaključnih del športnih podov ter vodilni dobavitelj proizvodov za gradbeno industrijo in druge porabnike. Z lastnim razvojno-raziskovalnim delom, inovacijami ter nenehnimi izboljšavami želi zagotoviti stalno ekonomsko rast in rast dodane vrednosti. Podjetje Fingar, d. o. o., je in bo družbeno odgovorno podjetje do zaposlenih, okolja in vseh deležnikov.

Njihovo vizijo tvorijo štirje bistveni elementi: maksimalno doseganje zahtev standardov športnih podov, uvajanje sodobnih tehnologij in materialov pri delu, nudenje kompletnih rešitev v sodelovanju s projektanti in tehnična dovršenost izdelka.

Njihovo načelo je ponuditi in vgraditi najboljše. Storitve, ki jih opravljajo, so namenjene tako večjim, kot tudi manjšim organizacijam in individualnim kupcem. Njihovo dosedanje delo, strokovnost, ažurnost, spoštovanje dogovorov, zagnanost in

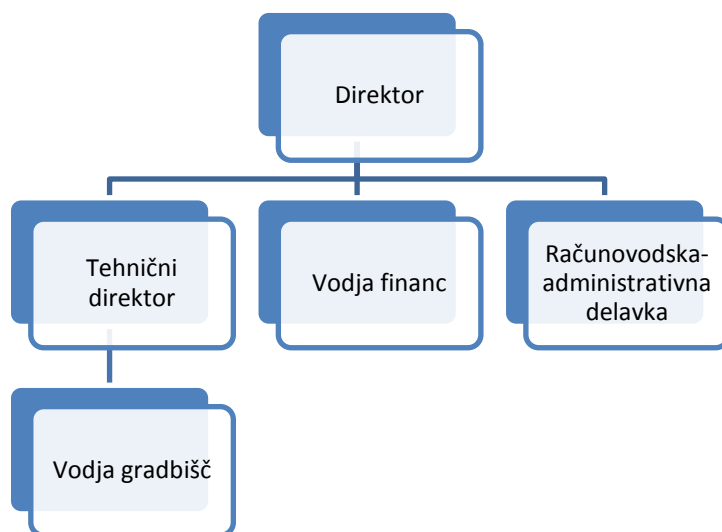
jasna vizija kažejo na upravičenost nastopanja na trgu. Pri svojem delu uporabljajo materiale s certifikati kakovosti in atesti proizvajalcev.

3.1.2 Struktura organiziranosti v gradbeni panogi Fingar, d. o. o.

Podjetje Fingar, d. o. o., ima funkcijsko strukturo organiziranosti, ki je centralizirana struktura organiziranosti. Temelji na zahtevi, da se s posebnim predmetom dela poslovanja povezane in medsebojno odvisne naloge opravljajo pod enotnim vodstvom. To je najpogostejša struktura organiziranosti in se uporablja že od nastanka prvih industrijskih podjetij, prav tako pa je značilna zlasti za manjša podjetja, kjer se najbolj uporablja (Ivanko 2004, 41). Podjetje Fingar, d. o. o., je majhno podjetje. Direktor podjetja nadzoruje in usmerja temeljne funkcije podjetja. Na drugi ravni aktivnosti nadzoruje srednji management, tretja raven pa nadzoruje gradbišča.

Vsaka od organizacijskih enot na drugi ravni managementa ima svojo vodjo, ki vodi enoto. Vse enote na drugi ravni so podrejene vršnemu managementu in s tem direktorju podjetja. Tehnični direktor, ki je del druge ravni managementa nadzoruje gradbišča ter vodjo gradbišč, ki mu je podrejen. Vodja gradbišč je nižji management. Vzporedno tehničnemu direktorju je vodja financ. Prav tako je vzporedna računovodsko-administrativna delavka, ki vodi računovodska in administrativna dela.

Slika 3.1 Struktura organiziranosti podjetja Fingar, d. o. o.



3.2 Opredelitev vedenjskih procesov v Fingarju, d. o. o.

Odločanje

Glavni nosilec odločevanja v podjetju je direktor, ki predstavlja vršni management. Njemu so podrejeni tehnični direktor, vodja financ in računovodska-administrativna delavka, ki predstavljajo srednjo raven managementa. Tehničnemu direktorju je podrejen vodja gradbišč, ki predstavlja nižjo raven managementa. Pri vršnem managementu najdemo intuitivno in analizo odločanje. Proces odločanja potekajo tukaj skupinsko, po potrebi tudi individualno. Skupinska odločitev je sprejeta na podlagi konsenza. Potem ko sprejmejo odločitev, pride do izvajanja odločitve. V proces odločanja ne vključujejo strokovnjakov izven podjetja, saj jih ne potrebujejo. Pri srednjem managementu potekajo odločitve večinoma rutinsko in analizo, kar pa je značilno tudi za nižji management.

Na odločanje managerjev vpliva etičnost, saj upoštevajo vrednote zaposlenih. Dobro se zavedajo, da lahko podjetje dobro deluje s pomočjo ljudi, ki so pravilno motivirani in jim delo v podjetju pomeni več, kot le opravljanje poklica.

Komuniciranje

Komunikacija v podjetju je dobra, saj se zaposleni podjetja dobivajo enkrat tedensko na sestanku, kjer preučijo tekoče zadeve, pomembne za normalno delovanje podjetja. Komunikacija poteka v vse smeri, horizontalno in vertikalno ter prav tako od zgoraj navzdol, kot tudi od spodaj navzgor. Ker je v podjetju zelo malo zaposlenih, ne

prihaja do nesporazumov v komunikaciji. Komunikacija je hitra, razumljiva, ter poteka večinoma ustno. Za to malo podjetje je značilno, da komunicirajo »vsi z vsemi«. Čeprav v podjetju nimajo tima, delujejo kot samo upravljalni tim, ker poteka komunikacija med vsemi člani skupine v vseh smereh. Za lažjo in hitrejšo komunikacijo, med zaposlenimi ali njihovimi strankami redno uporabljajo informacijsko komunikacijsko tehnologijo.

Učenje

Podjetje daje velik pomen izobraževanju kadrov in posameznikov, čeprav jih je kriza močno prizadela. Zavedajo se vrednosti znanja, ki je hkrati lahko pomemben ključ do konkurenčnosti z drugimi podjetji. Prisotno je organizacijsko učenje, ki se izvaja s pomočjo raznih seminarjev. Uradno nimajo timov in tako tudi timskega učenja ni. Imajo pa zelo izrazito individualno učenje, kar je delno posledica dobrih kolegijskih odnosov, ki jih motivirajo. Zelo so uspešni pri zadrževanju svojega znanja v podjetju in širjenju znanja med ostale zaposlene. Znanje iz podjetja ne odhaja, saj so tam zaposleni delavci po več let.

3.3 Analiza pol-strukturiranega intervjuja s tremi ljudmi z različnih ravni managementa

Intervjuvala sem tri osebe s treh različnih ravni managementa, in sicer direktorja podjetja Tomaža Žolgarja, vodjo financ Karmen Žaler, ter vodjo gradbišča Dejana Baštevca. Intervju sem opravila z vsako osebo posebej in ločeno. Iztočnica za pogovor so vprašanja v prilogi 1. Pogovor ni bil sneman. Namen intervjuja je bil ugotoviti, kakšno je obstoječe stanje vedenjskih procesov v podjetju iz gradbene panoge.

Intervju z direktorjem Tomažem Žolgarjem, s Karmen Žaler in Dejanom Baštevcom je potekal 20. maja 2010 na sedežu podjetja Fingar Športni podi in oprema športnih dvoran, na naslovu Tržaški hrib 11 v Rogaški Slatini. Intervjuji so potekali brez težav, saj so bili vsi intervjuvanci pred izvedbo obveščeni o tematiki in podrobnostih ter da bodo pridobljeni podatki uporabljeni v sklopu projektne naloge. Vsi udeleženci so dobro seznanjeni s procesom odločanja, komuniciranja in učenja v podjetju. Prvi intervju je trajal 30 minut, drugi 25 in tretji 23 minut.

3.4 Ugotovitve

Glavni nosilci odločanja

V intervjuju so vsi udeleženci kot je glavnega nosilca odločanja navedli direktorja.

Spremembe v zadnjem času (šest mesecev)

Intervjuvanci pravijo, da kljub trenutnim slabim razmeram ni prišlo do sprememb v podjetju. Ga. Karmen Žaler pa je še dodala, da niso nikogar odpustili, niti niso zmanjšali kadra in nihče se ni upokojil.

Kontrola uspešnosti odločanja

G. Tomaž Žolgar pravi, da se kontrolni mehanizmi uspešnosti odločanja kažejo v tem, ali so okviru objektivnih možnosti doseženi pričakovani rezultati glede na nivo oz. obseg pristojnosti nosilca odločanja. G. Dejan Baštevec še posebej omenja, da se uspešnost odločanja kaže v dobrih rezultatih opravljenega dela.

Vpliv krize na odločitve

G. Dejan Baštevec pravi, da v času krize še bolj pretehtajo posamezne odločitve, ki jih spremljamo z veliko odgovornostjo. Direktor g. Žolger pa meni, da kriza zelo vpliva na samo poslovanje podjetja, povečana pa je tudi negotovost zaradi tveganj, ki so povezana z vplivom krize. Skrbnost pri sprejemanju odločitev se zaradi tega ni spremenila, ker je bila tudi pred nastopom krize izjemno visoka. Ga. Žalerjeva pa omeja, da so bolj pazljivi pri sklepanju novih pogodb.

Potek komunikacije

G. Žolgar pravi, da komunikacija poteka na več načinov: osebno, pisno preko e-pošte ali telefona (po vrstnem redu prioritete, kot je naštet). Meni, da je najlažje in najhitreje komunicirati osebno. S poslovnimi partnerji komunicira na štiri omenjene načine. Vsak teden imajo tudi sestanke, da se dogovorijo, kaj se bo delalo v naslednjih dneh. Komunikacija poteka po celotnem podjetju vertikalno in horizontalno, saj gre za podjetje z majhnim številom zaposlenih.

Lažja komunikacija

G. Žolgarju je najljubša in najlažja osebna komunikacija preko dnevnih komunikacij in rednih tedenskih sestankov. Meni, da je to najbolj uspešno.

Veliko zaposlenih je na terenu, za lažjo in hitrejšo komunikacijo uporabljajo mobilne telefone in internet. Tega se najraje poslužujeta g. Baštevc in Žalerjeva, direktor pa s svojimi strankami komunicira tudi osebno, preko stacionarnega in mobilnega telefona in e-pošte.

Možno napačno tolmačenje navodil pomembnih nalog za izvajanje kljub malemu številu zaposlenih v podjetju

G. direktor Žolgar pravi, da je vse to odvisno od jasnosti danih navodil. Poudarja, da si je potrebno vzeti dovolj časa in se o vsaki nalogi dobro pogovoriti z nadrejenimi in podrejenimi ter obrazložiti, zakaj je neka odločitev potrebna, čemu služi realizacija posameznih nalog, ter vsaj občasno obrazložiti širšo tematiko, četudi se ne veže neposredno na realizacijo konkretnega dogovora. Sodelavce in podrejene je potrebno navdušiti za skupne cilje. Ga. Žalerjeva pravi, da je pri dodeljevanju nalog dovolj jasna. G. Baštevc meni tudi, da se vse pravočasno dogovorijo in ne prihaja do napak.

Nesporazumi oz. nerazumevanje

G. direktor pravi, da nikoli ne prihaja do nerazumevanj. Če kdo razume nalogo nekoliko ožje, kot so jo izpostavili, ima navado, da redno preverja realizacijo nalog.

Komunikacija kot pogoj za dobro delovanje podjetja

V celoti se strinjajo, da je dobra komunikacija pogoj za dobro delovanje podjetja. G. Žolgar meni, da mora biti dobra ne le komunikacija z neposredno podrejenimi, temveč tudi z širšo interno javnostjo. Dobro je tudi, da je čim več komunikacij dvosmerne.

Komunikacija med zaposlenimi

Menijo, da imajo dobro komunikacijo med zaposlenimi. Saj gre za malo zaposlenih, ki se med sabo že zelo dolgo poznajo. Tudi direktor podjetja Tomaž, da veliko na svoje osebno komuniciranje z podrejenimi, socialnimi partnerji, kakor tudi

skozi druge pogoje, kot je oglasna deska.

Izboljšanje komunikacije v podjetju

G. Žolger pravi, da komunikacijo v podjetju lahko izboljšajo z usposabljanjem vseh vodstvenih delavcev o pomenu in veščinah komuniciranja, kakor tudi s pogostejšim izdajanjem internih informacij. Vodja financ meni, da bi morali imeti v primeru česa nenačrtovanega sestanek. Vodja gradbišč bi si želel več objav na oglasni deski.

Proces učenja

G. Žolgar pravi, da proces učenja poteka skozi letni program izobraževanj in usposabljanj z internimi izvajalci, na seminarjih in kolikor je vsak posameznik sam zainteresiran za dopolnjevanje svojega znanja. S tem se strinjata tudi obe vodji.

Redno opravljanje organizacijskega učenja

Vsi intervjuvanci so povedali, da se redno izobražujejo.

Kadri, ki se najbolj izobražujejo

Intervjuvanci menijo, da vedno znova izobražujejo vodstvene in vodilne, ter delavca za opravljanje posameznih delovnih nalog, prav tako pa tudi strokovnjake posameznih področij, ter vodje na različnih nivojih.

Vloga zaposlenih v organizacijskem učenju

G. direktor je povedal, da imajo zaposleni zelo veliko in pomembno vlogo v procesu organizacijskega učenja, saj je večina zaposlenih vključena v katero izmed oblik učenja, pa tudi v interni prenos znanja v organizaciji, ki je čedalje pomembnejši dejavnik pridobivanja novih znanj. G. Žalerjeva meni, da je potrebno pridobivanje ter pravilna uporaba novega znanja. Da je prav tako vloga zaposlenih, da prenašajo znanje na sodelavce, pa meni vodja gradbišča.

Načini pridobivanja znanj

G. direktor zatrjuje, da pridobijo znanje z udeležbo na eksternih izobraževanjih po predvidenem letnem planu, ki ga sestavijo vodje v okviru svojih funkcionalnih in

finančnih pristojnosti v katerem je predviden potreben plan izobraževanja vsakega zaposlenega, skozi t. i. interno izobraževalno obliko ter skozi redna poročanja udeležencev izobraževanj o novostih, ki so jih spoznali na izobraževanju, ter drugimi rednimi oblikami medsebojne komunikacije ter izmenjavo znanj in izkušenj med zaposlenimi. Pomembna oblika pridobivanja novih znanj je tudi uporaba interneta, do katerega ima dostop vsak zaposleni, ki mora pri svojem delu uporabljati računalnik.

Zadrževanje znanja v podjetju

Menijo, da dobro zadržujejo znanje v podjetju. G. direktor pravi, da ga zadržujejo v okviru realnih možnosti, saj zaposleni krožijo med podjetji tako lahko izgubijo znanje in lahko ga tudi pridobijo. Vodja financ pravi, da je večina delavcev zaposlena v tem podjetju povprečno več kot pet let.

Uspešno širjenje znanja znotraj podjetja

G. Žolger pravi, da je za izobraževanje in pridobivanje predvsem funkcionalnih znanj za potrebe konkretnega dela na delovnem mestu dobro poskrbljeno tako z udeležbo na eksternih izobraževanjih, z lastnim izobraževanjem, z medsebojno izmenjavo znanja in veščin ter uporabo sodobnih telekomunikacijskih sredstev. Obe vodji menita, da v podjetju vedno predstavljajo novosti in zaposlene sami dodatno izobražujejo.

Možno zmanjšanje izobraževanja zaradi krize

Ker se v podjetju zavedajo, da je znanje zelo pomembno, zaradi krize niso ukinili nobena izobraževanja.

Čas krize kot priložnost za vlaganje v izobraževanje kadrov

G. direktor pravi, da je potrebno nujno vlagati v znanje. Tako lahko uspešno prebrodijo krizo. Lažje jo bodo premagali tam, kjer se je pridobivanje znanja v preteklosti kontinuirano dobro odvijalo in je mogoče v krizi te prednosti še bolj izkoristiti, zato je morebiten trenutni padec obsega pridobivanja znanja na račun kvalitete na nek način pomembna rezerva. Zmanjšanje obsega pridobivanja znanja tako ne bi smelo imeti slabih posledic. Vodji menita, da je to priložnost, da so lahko bolj

prilagodljivi na trgu konkurenčnosti.

3.5 Povzetek ugotovitev intervjujev

Iz intervjujev s posameznimi managerji iz različnih ravni managementa podjetja iz gradbene panoge Fingar, d. o. o., je bilo ugotovljeno naslednje: intervjuvanci so si dokaj podobnega mnenja pri zastavljenih vprašanjih, tako da ni prišlo do večjih neskladij.

V veliki večini so ugotovitve skladne z izvedbo vedenjskih procesov v podjetju. Posebej izstopata proces komunikacije in učenje. Podjetje se jima v veliki meri posveča in jih poskuša čim bolj korektno izvesti.

Proces komuniciranja izvajajo pisno, ustno, preko mobilnih telefonov in interneta poteka tako horizontalno kot vertikalno in v vse možne smeri. Zavedajo se, da ima prav komuniciranje pomembno vlogo za obstoj podjetja, zato se spretno izogibajo nerazumevanju v komunikacij. V veliko prednost štejejo to, da so majhno prilagodljivo podjetje.

Proces učenja se izvaja redno in vanj so vključeni prav vsi zaposleni v podjetju. Uspešno pridobivajo znanje in ga uspešno širijo med zaposlene in zadržujejo. S tem dokazujejo kako, pomembna je vloga zaposlenih. Velika prednost je ne le to, da so majhno podjetje, temveč tudi večletne zaposlitve posameznih delavcev, ki vidijo v podjetju več kot vir denarja.

Kriza vpliva na odločitve, saj morajo biti v podjetju posebej previdni pri sklepanju poslov. Komunikacija poteka tekoče in vedno dosega namen, ki vodi k uresničevanju zadanih ciljev. Do nerazumevanja načeloma ne prihaja. V času krize se posebej zavedajo moči znanja in uspešno izvajajo učenje v podjetju.

4 ZAKLJUČEK

V projektni nalogi so bili raziskani vedenjski procesi podjetja iz gradbene panoge. Vsako podjetje bi se moralo zavedati njihove pomembnosti, saj se je treba na današnjem hitro se spreminjajočem trgu in vedno večji konkurenci čim hitreje prilagoditi. Zato so postali pravilno odločanje, odlično komuniciranje in neprecenljivo učenje nuja za vsako podjetje. Ni dobrega odločanja, brez dobrega komuniciranja in znanja, ki ga lahko pridobimo. Vsi ti trije procesi so med seboj tesno povezani in se dopolnjujejo.

Odločanje je pomembno prispeva k uresničevanju ciljev podjetja. S seboj prinaša spremembe, ki so pomembne za podjetje. Pri odločanju je bilo ugotovljeno, da ima kriza dokaj velik vpliv na odločitve podjetja, prinaša večja tveganja, zato so v gradbenem podjetju Fingar, d. o. o., vedno posebej previdni pri odločitvah. Glavni odločevalec v podjetju je direktor podjetja Tomaž Žolger, ki so mu vsi neposredno ali posredno podrejeni.

Komuniciranje je del našega vsakdanjika in večinoma velja zmotno prepričanje, da vemo o njem. Tudi o komunikaciji se je treba izobraževati. Ugotovljeno je bilo, da manjše podjetje lažje komunicira od večjega in da redko prihaja do nesporazumov, saj se potencialne napake prej odpravijo s komuniciranjem.

Učenje se začne ob rojstvu in traja celo življenje. Isto velja tudi za podjetje. Podjetje mora svojo dejavnost opraviti vedno boljše in kakovostno, da je lahko konkurenčno na trgu, zato se večina podjetij zaveda pomembnosti. O učenju je bilo ugotovljeno, da kljub krizi podjetje Fingar, d. o. o. redno izobražuje svoje kadre, saj se zaveda njihove vrednote in intelektualnega kapitala. Podjetje se uči preko posameznikov in timov, zato je odvisno od njihove sposobnosti učenja. Pomembno je, da znanje ni shranjeno in skrito v njihovih glavah, ampak da je dostopno podjetju in se tudi uporablja.

Zaključna projektna naloga tako dokazuje, da imajo vedenjski procesi velik vpliv na podjetje Fingar, d. o. o.. Podjetje se zaveda njihove pomembnosti in nujnosti za obstoj in konkurenčnosti na trgu. Kljub krizi, ki jih je še posebej doletela, saj delujejo v gradbeni panogi, pa se zavedajo, da je njihovo majhno podjetje sposobno preživeti, saj se iz dneva v dan borijo za obstanek in se prilagajajo. Pri tem jim pomagajo vedenjski procesi.

LITERATURA

- Biloslavo, Roberto. 2006. *Strateški management in management spreminjanja*. Koper: Fakulteta za management.
- Biloslavo, Roberto in Mojca Prevodnik. 2007. *Odločanje v managementu*. Koper: Fakulteta za management.
- Daniels, Tom D. in Barry K. Spiker. 1994. *Perspectives on organizational communication*. New York: Longman.
- Evans Roger in Peter Russell. 1992. *Ustvarjalni manager*. Ljubljana: Alpha center.
- Ferjan, Marko. 2005. *Management izobraževalnih procesov*. Kranj: Moderna organizacija.
- Ivanko, Štefan. 2004. *Strukture in procesi v organizaciji*. Ljubljana: Fakulteta za upravo.
- Kavčič, Bogdan. 1998. *Poslovno komuniciranje*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
- Kavčič, Bogdan. 2002. *Poslovno komuniciranje*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
- Kavčič, Bogdan. 2005. *Poslovno komuniciranje*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
- Kavčič, Bogdan. 2008. *Očrt poslovnega komuniciranja*. Celje: Visoka komercialna šola.
- Kosi, Tatjana. 2007. *Poslovno komuniciranje*. Celje: Poslovno komercialna šola.
- Kralj, Janko. 2003. *Management*. Koper: Visoka šola za management.
- Mihelič, Renata. 2006. *Management človeškega kapitala*. Škofja Loka: Mihalič in partner.
- Možina, Stane, Mitja I. Tavčar, Nada Zupan in Ana Nuša Kneževič. 2004. *Poslovno komuniciranje: evropske razsežnosti*. Maribor: Obzorja.
- Svetlik, Ivan in Nada Zupan. 2009. *Menedžment človeških virov*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
- Tavčar, Mitja I. 2005. *Management ekspertnih organizacij*. Koper: Fakulteta za management.
- Tavčar, Mitja I. 2006. *Management in organizacija: Sinteza konceptov organizacije kot instrumenta in kot skupnosti interesov*. Koper: Fakulteta za management.
- Tavčar, Mitja I. 2008. *Management in organizacija: Celostno snovanje politike organizacije*. Koper: Fakulteta za management.
- Uršič, Duško in Aljoša Nikl. 2004. *Učeha se organizacija: sistemsko-organizacijski vidik*. Maribor: Management Forum.

Literatura

Vrhovec, Stanka. 2004. *Poslovno sporazumevanje in vodenje*. Celje: Šolski center Celje, Višja strokovna šola.

PRILOGE

Priloga 1 Vprašanja pri pol–strukturiranem intervjuju

Priloga 2 Prepis intervjuja z direktorjem Tomažem Žolgarjem

Priloga 3 Prepis intervjuja z vodjo financ Karmen Žaler

Priloga 4 Prepis intervjuja z vodjo gradbišč Dejanom Baštevcom

Vprašanja pri pol - strukturiranem intervjuju

1. Kdo so glavni nosilci odločanja v podjetju?
2. Ali so se v zadnjem času v podjetju zaradi novih zaposlitev, zmanjšanja kadra ali upokojitev spremenili kakšni odločevalci?
3. Kako nadzirate uspešnost odločanja?
4. Kako vpliva kriza na vaše odločitve? Vas spremlja negotovost pri odločanju, ker se zavedate tveganj, ki so povezana z njim?
5. Kako poteka komunikacija?
6. Kaj vam omogoča lažjo komunikacijo?
7. Ali pri velikem številu zaposlenih v podjetjih prihaja do zapletov v komunikaciji, bodisi pri razumevanju bodisi pri tolmačenju navodil, pomembnih za izvajanje nalog?
8. Ali velikokrat prihaja do nesporazumov oz. nerazumevanja pri dodeljevanju nalog?
9. Menite, da je dobra komunikacija pogoj za dobro delovanje podjetja?
10. Menite, da je komunikacija med zaposlenimi v podjetju dovolj razumljiva?
11. Kako bi še lahko izboljšali komuniciranje v vašem podjetju?
12. Na kakšen način potekajo procesi učenja?
13. Ali se učenje v organizaciji redno izvaja?
14. Katere kadre najbolj izobražujete?
15. Kakšno vlogo imajo zaposleni v organizacijskem učenju?
16. Na kakšne načine pridobivate nova znanja v podjetju?
17. Uspešno zadržujete znanje v podjetju?
18. Menite, da uspešno širite znanje v podjetju? Kako?
19. Ali ste morda zaradi krize zmanjšali obseg izobraževana?
20. Ali se vam zdi, da je čas krize primeren za vlaganje v izobraževanje kadrov?

**Prepis intervjuja z direktorjem Tomažem Žolgarjem
(20. maj 2010)**

1. Kdo so glavni nosilci odločanja v podjetju?

V našem podjetju je glavni odločevalec direktor. V tem primeru sem to jaz. Čeprav se o določenih stvareh posvetujem s sodelavci, moram na koncu vseeno jaz odločiti in sprejeti odgovornost odločitve nase.

2. Ali so se v zadnjem času v podjetju zaradi novih zaposlitev, zmanjšanja kadra ali upokojitev spremenili kakšni odločevalci?

Koliko vem, ni bilo nobenih sprememb.

3. Kako nadzirate uspešnost odločanja?

Kontrolni mehanizmi uspešnosti odločanja se kažejo v tem, ali so v okviru objektivnih možnosti doseženi pričakovani rezultati glede na nivo oz. obseg pristojnosti nosilca odločanja.

4. Kako vpliva kriza na vaše odločitve? Vas spremlja negotovost pri odločanju, ker se zavedate tveganj, ki so povezana z njim?

Kriza zelo vpliva na samo poslovanje podjetja, povečana pa je tudi negotovost zaradi tveganj, ki so povezana z vplivom krize, skrbnost pri sprejemanju odločitev pa se zaradi tega ni spremenila, ker je bila tudi pred nastopom krize izjemno visoka.

5. Kako poteka komunikacija?

Komunikacija poteka na več načinov: osebno, pisno preko e-pošte ali preko telefona in to po vrstnem redu prioritete, kot je naštetu. Najlažje in najhitreje je komunicirati osebno. S poslovnimi partnerji pa komuniciramo na vse štiri že prej omenjene načine. Vsak teden imamo tudi sestanke, da se dogovorimo kaj se bo v naslednjih dneh delalo. Menim, da v našem podjetju komuniciramo horizontalno in vertikalno, saj gre za malo podjetje.

Priloga 2

6. Kaj vam omogoča lažjo komunikacijo?

Najlažja in tudi daleč najuspešnejša je osebna komunikacija preko dnevnih komunikacij in rednih tedenskih sestankov. Kot sem že prej omenil, komuniciramo s strankami osebno, preko telefona in tudi pisno. Z zaposlenimi pa največkrat osebno in preko telefonov.

7. Ali pri velikem številu zaposlenih v podjetjih prihaja do zapletov v komunikaciji, bodisi pri razumevanju bodisi pri tolmačenju navodil, pomembnih za izvajanje nalog?

To je odvisno od jasnosti danih navodil. Potrebno si je vzeti dovolj časa in vsako nalogo dobro pogovoriti z nadrejenimi in podrejenimi ter obrazložiti tudi cilje, zakaj je neka odločitev potrebna, čemu realizacija posameznih nalog služi, ter vsaj občasno obrazložiti širšo tematiko, četudi se ne veže neobhodno na realizacijo konkretnega dogovora. Moramo navdušiti sodelavce in podrejene za skupne cilje.

8. velikokrat prihaja do nesporazumov oz. nerazumevanja pri dodeljevanju nalog?

Pri meni osebno ne, se pa tudi kdaj zgodi, da kdo razume nalogo nekoliko ožje, kot sem izpostavil, ali da kakega segmenta ni sprejel, zato imam navado, da redno preverjam realizacijo nalog.

9. Menite, da je dobra komunikacija pogoj za dobro delovanje podjetja?

Se v celoti strinjam. Ne le komunikacija z neposredno podrejenimi, temveč tudi s širšo interno javnostjo. Dobro je, da je čim več komunikacije dvosmerne.

10. Menite, da je komunikacija med zaposlenimi v podjetju dovolj razumljiva?

Menim, da ja. To predvsem, ker gre za manjše podjetje. Si pa vedno vzamem čas za osebno komuniciranje s podrejenimi in socialnimi partnerji (sindikati, svetom delavcev, zbori delavcev).

11. Kako bi še lahko izboljšali komuniciranje v vašem podjetju?

Z usposabljanjem vseh vodstvenih delavcev o pomenu in veščinah komuniciranja, kakor

tudi s pogostejšim izdajanjem internih informacij.

12. Na kakšen način potekajo procesi učenja?

Proces učenja poteka skozi letni program izobraževanj in usposabljanj z internimi izvajalci, na seminarjih in kolikor je vsak posameznik sam zainteresiran za dopolnjevanje svojega znanja.

13. Ali se učenje v organizaciji redno izvaja?

Da, redno po letnem planu izobraževanja, ki je izdelan za vsakega posameznika, službe in sektorje.

14. Katere kadre najbolj izobražujete?

Strokovnjake posameznih področij ter vodje na različnih nivojih.

15. Kakšno vlogo imajo zaposleni v organizacijskem učenju?

Zaposleni imajo zelo veliko in pomembno vlogo v procesu organizacijskega učenja, saj je večina zaposlenih vključena v katero izmed oblik učenja, pa tudi skozi interni prenos znanja v organizaciji je čedalje pomembnejši dejavnik pridobivanja novih znanj.

16. Na kakšne načine pridobivate nova znanja v podjetju?

Z udeležbo na eksternih izobraževanjih po predvidenem letnem planu, ki ga sestavijo vodje v okviru svojih funkcionalnih in finančnih pristojnosti, v katerem je predviden potreben plan izobraževanja vsakega zaposlenega, torej skozi interno izobraževalno obliko. Prav tako skozi redna poročanja udeležencev izobraževanj o novostih, ki so jih spoznali na izobraževanju, ter drugih rednih oblikah medsebojne komunikacije o izmenjavi znanj in izkušenj med zaposlenimi. Pomembna oblika pridobivanja novih znanj je tudi uporaba interneta, do katerega ima dostop vsak zaposleni, ki mora pri svojem delu uporabljati računalnik.

17. Uspešno zadržujete znanje v podjetju?

Mislimo, da v okviru realnih možnosti. Kadrovska fluktuacija je del dogajanj na tem področju, tako da z njim delno izgubimo znanje, ga pa tako tudi pridobimo od drugod.

Priloga 2

Ampak večina zaposlenih je že v podjetju zaposlena več kot pet let.

18. Menite, da uspešno širite znanje v podjetju? Kako?

Menim, da je za izobraževanje in pridobivanje predvsem funkcionalnih znanj za potrebe konkretnega dela na delovnem mestu dobro poskrbljeno, tako z udeležbo na eksternih izobraževanjih, z lastnim izobraževanjem, kot tudi z medsebojno izmenjavo znanja in veščin ter uporabo sodobnih telekomunikacijskih sredstev (internet).

19. Ali ste morda zaradi krize zmanjšali obseg izobraževana?

Ne, ni se zmanjšal obseg izobraževanj.

20. Ali se vam zdi, da je čas krize primeren za vlaganje v izobraževanje kadrov?

Menim, da je celo nujen za uspešno prebroditev krize. To bo lažje premagati tam, kjer se je pridobivanje znanja v preteklosti kontinuirano dobro odvijalo in je mogoče v krizi te prednosti še bolj izkoristiti, zato je morebiten trenutni padec obsega pridobivanja znanja (kvantitete) na račun kvalitete na nek način pomembna rezerva. Zmanjšanje obsega pridobivanja znanja tako ne bi smelo imeti slabih posledic.

Zapisala Nina Špoljar

Prepis intervjuja z vodjo financ Karmen Žaler

(10. maj 2010)

1. Kdo so glavni nosilci odločanja v podjetju?

Glavni nosilec odločanja je direktor Tomaž Žolgar.

2. Ali so se v zadnjem času v podjetju zaradi novih zaposlitev, zmanjšanja kadra ali upokojitev spremenili kakšni odločevalci?

Ne, ker se ni nihče upokojil in nikogar nismo odpustili.

3. Kako nadzirate uspešnost odločanja?

Z različnimi analizami po končanem projektu.

4. Kako vpliva kriza na vaše odločitve? Vas spremlja negotovost pri odločanju, ker se zavedate tveganj, ki so povezana z njim?

Kriza zelo vpliva na naše odločitve. Smo veliko bolj previdni pri podpisovanju pogodb.

5. Kako poteka komunikacija?

Tedensko imamo sestanke, da se dogovorimo, kaj se bo v naslednjih dneh delalo, kaj vse je potrebno pripraviti ipd. Veliko pa komuniciramo po telefonu.

6. Kaj vam omogoča lažjo komunikacijo?

Mobitel in internet, posebej komuniciranje preko e-pošte, saj osebno komuniciranje ni vedno možno.

7. Ali pri velikem številu zaposlenih v podjetjih prihaja do zapletov v komunikaciji, bodisi pri razumevanju bodisi pri tolmačenju navodil, pomembnih za izvajanje nalog?

Ne, ker je malo zaposlenih in smo pri dodeljevanju nalog vedno dovolj jasni.

Priloga 3

8. Ali velikokrat prihaja do nesporazumov oz. nerazumevanja pri dodeljevanju nalog?

Ne.

9. Menite, da je dobra komunikacija pogoj za dobro delovanje podjetja?

Da, saj je to eden izmed pogojev za dobro delovanje podjetja.

10. Menite, da je komunikacija med zaposlenimi v podjetju dovolj razumljiva?

Da, saj kot sem že prej omenila, imamo zelo malo zaposlenih in ni težko komunicirati. Vsi pa so tudi takoj na voljo, tudi jih rabimo po končanem delovnem času. Dodaten vzrok je tudi ta, da je večina v podjetju zaposlena že zelo dolgo in se poznamo tudi osebno.

11. Kako bi še lahko izboljšali komuniciranje v vašem podjetju?

Lahko bi imeli večkratne sestanke, in ne samo enkrat na teden. V primeru, da je kaj nujnega in nenačrtovanega.

12. Na kakšen način potekajo procesi učenja?

Zaposleni se udeležujemo raznih izobraževanj in seminarjev.

13. Ali se učenje v organizaciji redno izvaja?

Učenje se redno opravlja.

14. Katere kadre najbolj izobražujete?

Po mojem mnenju izobražujemo vse kadre.

15. Kakšno vlogo imajo zaposleni v organizacijskem učenju?

Da pridobivajo nova znanja in jih znajo uporabiti v praksi.

16. Na kakšne načine pridobivate nova znanja v podjetju?

Večino znanj pridobimo na seminarjih in drugih izobraževanjih. Tisti iznajdljivi pa lahko določena znanja dobijo tudi preko interneta ali drugih ustanov, ki so javno dostopne in tako tudi brezplačne. Ampak to je po navadi stvar posameznika in koliko interesa ima.

17. Uspešno zadržujete znanje v podjetju?

Menim, da dobro zadržujemo znanje v podjetju. Počutimo se kot velika družina, zato nam služba pomeni več kot le vir plače.

18. Menite, da uspešno širite znanje v podjetju? Kako?

Zaposlene vedno znova seznanjamo z novostmi v podjetju in jih sami izobražujemo.

19. Ali ste morda zaradi krize zmanjšali obseg izobraževanja?

Izobraževanje ostaja na enaki ravni, saj se zavedamo njegovega pomena za podjetje.

20. Ali se vam zdi, da je čas krize primeren za vlaganje v izobraževanje kadrov?

Da, ker smo lahko bolj prilagodljivi na trgu.

Zapisala Nina Špoljar

Prepis intervjuja z vodjo gradbišč Dejanom Baštevcom

(10. maj 2010)

1. Kdo so glavni nosilci odločanja v podjetju?

Direktor in vodilni kader.

2. Ali so se v zadnjem času v podjetju zaradi novih zaposlitev, zmanjšanja kadra ali upokojitev spremenili kakšni odločevalci?

Ne, ni bilo sprememb.

3. Kako nadzirate uspešnost odločanja?

Z rezultati dela dogovorjenih nalog. Če so rezultati dobri, je to za nas vsekakor uspeh.

4. Kako vpliva kriza na vaše odločitve? Vas spremlja negotovost pri odločanju, ker se zavedate tveganj, ki so povezana z njim?

V času krize še bolj pretehtamo posamezne odločitve, ki jih sprejemamo z veliko odgovornostjo.

5. Kako poteka komunikacija?

Komunikacija poteka osebno in preko telefona.

6. Kaj vam omogoča lažjo komunikacijo?

Za lažjo komunikacijo uporabljam mobitel in e-pošto, saj nismo vedno vsi prisotni v podjetju.

7. Ali pri velikem številu zaposlenih v podjetjih prihaja do zapletov v komunikaciji, bodisi pri razumevanju bodisi pri tolmačenju navodil, pomembnih za izvajanje nalog?

Tudi to se včasih zgodi, ampak se hitro dogovorimo, tako da ne prihaja do napak pri izvedbi del.

Priloga 4

8. Ali velikokrat prihaja do nesporazumov oz. nerazumevanja pri dodeljevanju nalog?

Ne, nikoli.

9. Menite, da je dobra komunikacija pogoj za dobro delovanje podjetja?

Da, od tega je na koncu koncev tudi vse odvisno.

10. Menite, da je komunikacija med zaposlenimi v podjetju dovolj razumljiva?

Mislím, da. Če nam kaj ni jasno, vprašamo. Če gre za kakšno uradno zadevo pa lahko preberemo na oglasni deski.

11. Kako bi še lahko izboljšali komuniciranje v vašem podjetju?

Lahko bi bilo več objav na oglasni deski. Drugače menim, da zaposleni dobro komuniciramo med seboj.

12. Na kakšen način potekajo procesi učenja?

Večinoma se udeležujemo raznih seminarjev imamo pa tudi sprotna interna usposabljanja.

13. Ali se učenje v organizaciji redno izvaja?

Dokaj redno.

14. Katere kadre najbolj izobražujete?

Menim, da se najbolj izobražujejo vodstveni in vodilni, ter delavci za opravljanje posameznih delovnih nalog.

15. Kakšno vlogo imajo zaposleni v organizacijskem učenju?

Prenos znanja na podrejene.

16. Na kakšne načine pridobivate nova znanja v podjetju?

S seminarji, forumi, z internetom... in še bi se kaj našlo.

17. Uspešno zadržujete znanje v podjetju?

Da.

18. Menite, da uspešno širite znanje v podjetju? Kako?

Da; neposredno učenje in predstavljanje novosti na delovnem področju

19. Ali ste morda zaradi krize zmanjšali obseg izobraževana?

Mogoče smo omejili smo seminarje zunanjih izvajalcev.

20. Ali se vam zdi, da je čas krize primeren za vlaganje v izobraževanje kadrov?

Vsekakor je pomembno, da postajamo še bolj fleksibilni in odzivni v času krize.

Zapisala Nina Špoljar