

UNIVERZA V LJUBLJANI
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE

Marko Dotzauer

ODNOSI IN KOMUNIKACIJE Z ZAPOSLENIMI

Diplomsko delo

Ljubljana 2008

UNIVERZA V LJUBLJANI
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE

Marko Dotzauer

Mentor: red. prof. dr. Miroslav Stanojević

ODNOSI IN KOMUNIKACIJE Z ZAPOSLENIMI

Diplomsko delo

Ljubljana 2008

ZAHVALA

Zahvaljujem se mentorju dr. Miroslavu Stanojeviću za strokovno vodstvo in potrpežljivost pri pisanju diplomske naloge. Zahvaljujem se tudi podjetju ZVD za intervju, ter vsem, ki so me podpirali v času študija.

ODNOSI IN KOMUNIKACIJE Z ZAPOSLENIMI

Na prioritete slovenskih podjetij na področju komunikacij in odnosov z zaposlenimi zelo vplivajo njihove karakteristike kot so velikost, izobrazba, tržna usmerjenost, sektor in starost. Tako ima na primer, po pridobljenih podatkih, največji vpliv na komunikacije in odnose z zaposlenimi v Sloveniji sektor, najmanjšega pa starost. Iz primerjave srednje velikih in velikih slovenskih podjetij s predstavnikom manjših slovenskih podjetij ZVD (Zavod za varstvo pri delu) je razvidna izjemna pomembnost velikosti obravnavanega podjetja, saj se na večini področij komunikacij razlikuje od povprečja vseh analiziranih slovenskih podjetij, ki so vsa velika ali srednje velikosti. Na podlagi mednarodne primerjave slovenskih podjetij z EU in tranzicijskimi državami v veliko primerih lahko sklepamo, da pri komunikaciji in odnosih z zaposlenimi niso pomembne samo karakteristike podjetij temveč včasih tudi od kod prihajajo. Tako imamo na primer v Sloveniji pri odnosih z zaposlenimi velik poudarek na sindikatih, v EU pa na svetih delavcev. Celotna slika nam kaže na to, da je področje komunikacije z zaposlenimi izjemno raznoliko in kot tako tudi vredno podrobnejše analize.

Ključne besede: Slovenija, EU, tranzicijske države, komunikacije, zaposlenimi.

RELATIONS AND COMMUNICATIONS WITH EMPLOYEES

The priorities of Slovene enterprises in the field of communication and relations with employees are greatly influenced by their characteristics such as their size, education, market orientation, sector and age. For example, the research data show that sector has the major influence on communication and relations with employees in Slovenia, while the least influential appears to be age. The comparison of medium-sized and large Slovene enterprises with a representative of small Slovenian enterprises of the ZVD (Institute of Occupational Safety) shows the great importance of the enterprise's size, since most of the communication levels differ from the average of all the analysed Slovene enterprises that are large or medium-sized. In most of the cases, international comparisons of Slovene enterprises with the EU and transition countries it can be deduced that what is important in communication and relations with employees are not just the characteristics of an enterprise, but occasionally also where they come from. In Slovenia, for example, there is a great emphasis on the Syndicates when considering the relations with employees, while in the EU they stress the Works Councils. All in all, the field of communication with employees is very heterogeneous and needs further and more detailed analysis.

Key words: Slovenia, EU, transition countries, communications, employees.

KAZALO

1. Uvod.....	7
2. Hipoteze in delovna vprašanja.....	9
3. Odnosi in komunikacije z zaposlenimi (definicija).....	10
4. Karakteristike obravnavanih slovenskih podjetij in spremenljivke, ki vplivajo na odnose in komunikacije pri nas in v tujini.....	13
5. Glavni akterji vertikalne komunikacije.....	14
5.1 Vodstvo.....	17
5.1.1 Vodstvo – Slovenija.....	19
5.1.2 Vodstvo – Primerjava z EU in tranzicijskimi državami.....	20
5.2 Predstavniški organi(sindikati, sveti delavcev).....	22
5.2.1 Predstavniški organi – Slovenija.....	25
5.2.2 Predstavniški organi – Primerjava z EU in tranzicijskimi državami.....	26
5.3 Neposredni vodje.....	28
5.3.1 Neposredni vodje – Slovenija.....	30
5.3.2 Neposredni vodje – Primerjava z EU in tranzicijskimi državami.....	30
6. Glavni načini/kanali vertikalne komunikacije.....	31
6.1 Neposredno komuniciranje (pisno, ustno).....	33
6.1.1 Neposredno komuniciranje – Slovenija.....	35
6.1.2 Neposredno komuniciranje – Primerjava z EU in tranzicijskimi državami.....	36
6.2 Elektronsko komuniciranje (e-mail ...).....	37
6.2.1 Elektronsko komuniciranje – Slovenija.....	39
6.2.2 Elektronsko komuniciranje – Primerjava z EU in tranzicijskimi državami.....	39
6.3 Delovne skupine.....	40
6.3.1 Delovne skupine – Slovenija.....	42
6.3.2 Delovne skupine – Primerjava z EU in tranzicijskimi državami.....	42
7. Analiza intervjuja	44
7.1 Podatki o podjetju.....	44
7.2 Vodstvo.....	45
7.3 Predstavniški organi.....	46
7.4 Neposredni vodje.....	48
7.5 Neposredno komuniciranje.....	49
7.6 Elektronsko komuniciranje.....	51
7.7 Delovne skupine.....	52
7.8 Sklep analize intervjuja.....	54
8. Ugotovitve in sklepi.....	55
9. Zaključek.....	60
10. Viri in literatura.....	61
Priloga A: Intervju v podjetju Zavod za varstvo pri delu d.d.	69

KAZALO SLIK

Slika 3.1: Klasična struktura, oblika komunikacije.....9

Slika 5.1: Neposredno vodstvo kot posrednik organizacijske komunikacije.....27

1. UVOD

Tema diplomske naloge, ki je pred vami, so komunikacije in odnosi z zaposlenimi. To je dandanes nepogrešljiv faktor pri doseganju uspehov organizacij, pa tudi na nek način posredno gonilo družbenega napredka. O odnosih z zaposlenimi se veliko govori, a je, kot bomo videli v nadaljevanju, poudarek na ljudeh kot ključnem človeškem kapitalu, ki prinese odličnost, še vedno premajhen. V današnji družbi, kjer je osnovno vodilo vseh podjetij samo čim večji profit in pa seveda tudi izpolnjevanje zahtev deležnikov, je to po svoje razumljivo, vendar pa je iz vidika človeškega dostojanstva in pravic to nedopustno ter dolgoročno tudi škodljivo za delovanje podjetij.

Naloga je razdeljena na tri dele. Prvi del vključuje hipoteze ter delovna vprašanja na področju že omenjenih odnosov in komunikacij z zaposlenimi. V tem delu se bo naloga osredotočila na razjasnitev ključnih pojmov in teoretičnih predpostavk, ki so skozi leta zaznamovale področje organizacijske komunikacije, kamor spadajo tudi odnosi in komunikacije z zaposlenimi.

Drugi del se ukvarja predvsem z razjasnitvijo in natančno obdelavo najpomembnejših akterjev (vodstvo, predstavniški organi ...) in načinov komuniciranja (neposredna komunikacija, elektronsko sporočanje ...) med menedžmentom in zaposlenimi ter kako so le-ti povezani z različnimi karakteristikami podjetij (velikost, izobrazba, sektor ...) pri nas, v tranzicijskih državah in v državah EU. V ospredju bo tako obravnava vertikalne komunikacije navzgor in navzdol. Pri tem bo imel pomembno vlogo primarni vir, okoli katerega se bo oblikovalo temelje te diplomske naloge. To bodo namreč podatki mednarodne primerjalne študije *Upravljanje človeških virov* več avtorjev¹, ki so v sodelovanju s Crainfeld Network ustvarili tabelarni pregled razmer na področju človeških virov v srednje velikih in velikih slovenskih podjetjih različnih karakteristik, pa tudi v primerjavi z drugimi podjetji iz EU in tranzicijskih držav. Bistvo tega drugega dela bo torej realni vpogled v stanje odnosov in komunikacij z zaposlenimi v slovenskih podjetjih

¹ Med njimi Stanojević, Svetlik, Trbanc idr.

z različnimi lastnostmi (velikost, sektor, izobrazba), pa tudi njihova primerjava z ostalimi državami.

V nalogo pa bo vključen še en empirični del z intervjujem, ki bo prikazal, kako manjše izbrano podjetje dejansko implementira različne oblike komunikacij in kaj to pomeni—ali so pri tem zgolj polni besed ali pa za njih dobri odnosi z zaposlenimi dejansko pomenijo konkurenčno prednost. Zanimalo nas bo tudi, kako se to manjše podjetje izkaže oziroma koliko podobnosti ima v primerjavi s prej obravnavanimi primeri srednje velikih in velikih slovenskih podjetij in seveda tudi s podjetji iz drugih držav.

V zadnjem delu bom povzel nalogo in zavrnil ali potrdil hipoteze. Zraven bo podana tudi osebna refleksija in pa pogled v prihodnost ter možne rešitve za nadaljnji razvoj komunikacij in odnosov z zaposlenimi v organizacijah.

Namen te naloge je predvsem ustvarjanje slike o razvoju komunikacij in odnosov z zaposlenimi v slovenskih organizacijah.

2. HIPOTEZE IN DELOVNA VPRAŠANJA

Pri postavljanju delovnih vprašanj in hipotez sem se nanašal predvsem na že omenjeni primarni vir, ki skozi tabelarni prikaz obravnava problematiko te diplomske naloge.

Prvi sklop delovnih vprašanj in hipotez se dotika samo področja Slovenije in kako na različne oblike komunikacij in odnosov z zaposlenimi pravzaprav vplivajo številne karakteristike podjetij ter kakšno vlogo imajo tukaj glavni akterji sporočanja. Zanimivo bo videti, kakšne so razlike med podjetji različnih lastnosti.

Drugi sklop delovnih vprašanj in hipotez se nanaša predvsem na mednarodno primerjavo na področju oblik komunikacij z zaposlenimi in pa tudi akterjev odnosov z zaposlenimi (kot so sindikati in sveti delavcev).

Oba sklopa sta izjemnega pomena pri razjasnitvi, katere oblike komunikacij z zaposlenimi so dandanes pravzaprav najbolj v veljavi in ali se sindikati ter druge oblike predstavništva delavstva v Sloveniji in na mednarodnem prizorišču dokončno poslavljajo.

Delovna vprašanja in hipoteze so naslednja:

D1) Delovno vprašanje – Ali na način oziroma obliko komuniciranja in vrsto odnosov z zaposlenimi v Sloveniji vplivajo tudi sektor, velikost, izobrazba, usmerjenost in starost organizacij?

H1) Hipoteza – Organizacije z boljšo izobrazbeno strukturo zaposlenih, srednje velike in manjše organizacije dajejo bistveno večji poudarek sodobnejšim oblikam komunikacij in odnosom z zaposlenimi kot organizacije s slabšo izobrazbeno strukturo, ki so večje.

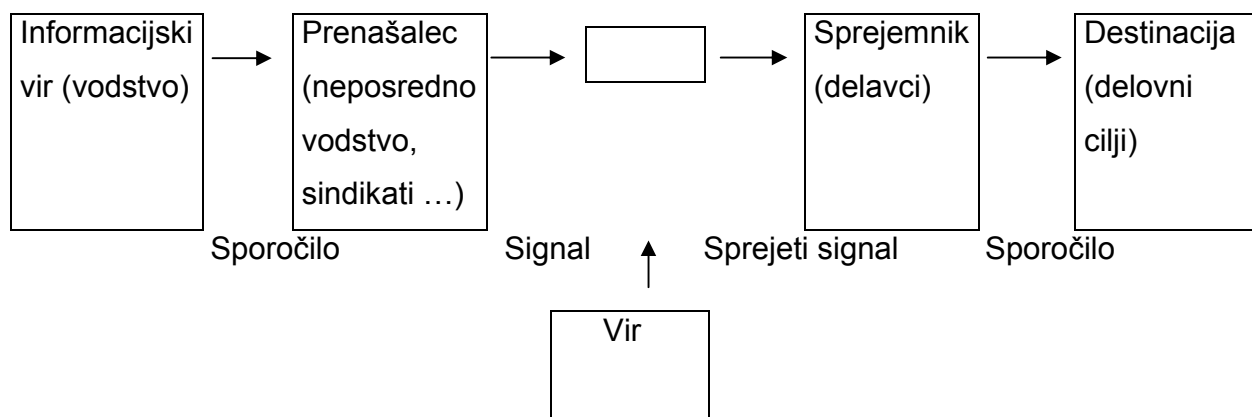
D2) Delovno vprašanje – Kakšen vpliv imajo v slovenskih in tujih podjetjih sindikati, sveti delavcev in neposredni vodje na komunikacijo med zaposlenimi in managementom?

H2) Hipoteza – Sindikati in posredni akterji imajo nepomemben vpliv na komunikacijo in odnose z zaposlenimi.

3. ODNOSI IN KOMUNIKACIJE Z ZAPOSLENIMI (DEFINICIJA)

Komunikacijo z zaposlenimi lahko opredelimo kot : »[...] znanje in umetnost večstranskega prenosa informacij med oddajnikom in sprejemnikom, ki jih opredeljujejo sinteza izražanj, informacij in razumevanja.« (Uršič 1999: 312). Večina ljudi pa si pri komunikacijah in odnosih na delovnem mestu predstavlja predvsem neko preprosto dvostransko razmerje oziroma strukturo (glej sliko 3.1).

Slika 3.1 : Klasična struktura, oblika komunikacije



Vir: Shannon in Weaver v Baker 2002: 3

Čeprav je slika 3.1 navidez logična, kljub svoji preprostosti ne daje ravno prave slike komunikacij in odnosov z zaposlenimi niti nasploh med ljudmi, saj je pametneje in pa tudi bolj razumljivo, če o komunikaciji razmišljamo kot o multidimenzionalnem procesu, v katerem nastopa različno število akterjev na različnih ravneh, kot pa o preprosto dvostranskem razmerju med dvema protagonistoma (vodstvo in zaposleni). V našem primeru, ko govorimo o zaposlenih, pogostokrat kot vmesni člen nastopa še tretji akter (torej neposredni vodje, predstavniški organi ...). Seveda pa je kljub svoji zastarelosti in preveliki enostavnosti ta model še vedno primeren v določenih situacijah, recimo v kakšni težki, veliki industriji taylorističnega izvora (Finnegan 2002; Baker 2002; Uky 2001).

V današnjem svetu se morajo organizacije pri ohranjanju svoje konkurenčnosti čedalje bolj osredotočati poleg denarnega kapitala tudi na človeški kapital. Po Radiganovem mnenju morajo organizacije: »Biti pro–ljudje kot tudi pro–profit.« (1990: 15). Brez zaupanja, spoštovanja in seveda dobrih komunikacij in odnosov z zaposlenimi lahko pride do izrazov slabe volje, pomanjkanja sodelovanja in seveda s tem tudi do ovir za uspešno delovanje same organizacije. Seveda se moramo pri tem zavedati, da zahteve organizacij in zaposlenih pogostokrat niso podobne in se lahko tudi zelo razlikujejo. Na eni strani želijo menedžerji čim bolj fleksibilno uporabljati delovno silo, na drugi strani pa želijo delavci aktivno sodelovati pri delovanju podjetij in zato dobiti tudi primerno nagrado. Vse to nakazuje pomembnost učinkovite komunikacije in odnosov z zaposlenimi, ki lahko pri usklajevanju teh razlik (s sodelovanjem s sindikati in drugimi eksternimi faktorji) prispevajo ključno vlogo.

Vodje ne dobijo rezultatov z mahanjem in ukazovanjem, temveč s poslušanjem, dobro razdelano komunikacijo in pozitivnim motivirajočim odnosom z zaposlenimi. Vodje morajo bolj kot opravljati funkcije nekako upravljati odnose s svojim zaposlenimi. To je dandanes nekako v nasprotju z logiko tako imenovane industrijske birokracije v zgodnjem obdobju prejšnjega stoletja, ki je preko prominentnih avtorjev Webra in Taylorja poudarjala zelo standardizirano delovanje zaposlenih. Pri tem pa naj bi bile tako delavčeve naloge kot tudi komunikacije in odnosi z njimi čim bolj standardizirani in usmerjeni zgolj v doseganje čim večjega dobička organizacije. V primerih industrijske birokracije, ki je v določenih večjih težkih industrijah prisotna še danes, je prej omenjena preprosta struktura komunikacij z zaposlenimi delovala sorazmerno dobro. Po koncu druge svetovne vojne pa so se morale organizacije soočiti z nujnostjo spremembe svojih upravljalskih modelov, če so želele konkurirati. Predvsem se je to odražalo pri odnosih z zaposlenimi. V ospredje so prišli močno organizirani sindikati, ki so se borili za pravice delavcev. Vodstvo je moralo zaradi moči sindikatov popuščati pri različnih pravicah delavcev, vključno z bolj pozitivnim odnosom do njih in pa tudi bolj horizontalno usmerjenimi komunikacijami. Ta način posredne oblike komuniciranja z zaposlenimi–kjer so imeli ali pa še imajo veliko vlogo sindikati–se pojavlja predvsem v državah, ki imajo že tradicionalno močne sindikate in za katere je ali je bila značilna močna

industrija, na podlagi katere so se zastopništva delavstva prazapprav močno razširila in okrepila.

Kar se tiče načina komunikacije z zaposlenimi, pa so se pojavile ideje o organizaciji timov, ki so z medsebojnim sodelovanjem in komunikacijami omogočili veliko bolj produktivno upravljanje z obstoječo tehnologijo, kar je prineslo tudi večjo kvaliteto in manjše stroške. Postfordizem je tako prinesel bolj ploščato organizacijo in s tem večji poudarek na komunikaciji z vsemi člani organizacije v primerjavi z rigidnimi hierarhičnimi strukturami. Informacije se naj ne bi več zadrževale na vrhu, temveč naj bi bile enakomerno razpršene po vsej organizaciji (glej Kavčič in Kovač 1999: 342–366). V ta model sodijo tudi poskusi boljšega motiviranja delavcev z deležem pri dobičku, pa tudi bolj realnimi nagradami in pohvalami. Pri tem pa je potrebno omeniti, da je modelov upravljanja ogromno, skoraj toliko kot je različnih, uspešnih menedžerjev. Zato moramo pri tem razumeti in paziti, da ne podcenjujemo strukture, ki jo narekuje industrijska birokracija, kot tudi ne povečujemo novodobnih sistemov, ki jih v svojih glavah oblikujejo sodobni avtorji. Vedeti moramo namreč, da moramo, kot smo že omenili, iz perspektive odnosov in komunikacij z zaposlenimi dandanes gledati tako organizacijsko strukturo kot tudi različne modele, ki jih uporabljajo menedžerji. Nekateri so bolj usmerjeni k tipični hierarhični strukturi, ki poudarja bolj vertikalno komunikacijo, brez nekega neformalnega stika med zaposlenimi in najvišjim vodstvom. Spet drugi poudarjajo bolj mrežno strukturo, kjer vodilnih oziroma vsaj tipično vodilnih sploh ni ali pa nastopajo bolj kot mentorji in svetovalci svojim podrejenim. V takih organizacijah je v ospredju horizontalna komunikacija različnih timov, ki med seboj komunicirajo tudi preko neformalnih kanalov. Seveda nekateri uporabljajo tudi kombinacijo obeh tipov. Vsi modeli so lahko koristni, če se jih uporablja pravilno in v primernih situacijah (Fishman in Cherniss 1990; Wikipedia 2007a).

4. KARAKTERISTIKE OBRAVNAVANIH SLOVENSКИH PODJETIJ IN SPREMENLJIVKE, KI VPLIVAJO NA ODNOSE IN KOMUNIKACIJE PRI NAS IN V TUJINI

Kot smo že omenili v uvodu, bo ena poglavitnih obravnav te diplome mednarodna primerjalna študija upravljanja človeških virov, ki jo je v navezi s Crainfeld Networkom v obdobju 1999 do 2001 opravil Center za proučevanje organizacij in človeških virov. Naloga se bo osredotočila na poglavje odnosov in komunikacij z zaposlenimi in obravnava spremenljivke, kot so sindikati, sveti delavcev, glavni akterji pri sporočanju in pa metode sporočanja v slovenskih podjetjih, pa tudi v podjetjih EU in tranzicijskih državah.

Študija vključuje 205 srednje velikih in velikih slovenskih podjetij, ter podjetja iz 22 evropskih držav (države EU in tranzicijske države). Glavne karakteristike slovenskih podjetij, ki jih ta študija obravnava, so gospodarski sektorji (industrija, tržne storitve in javne storitve), velikost podjetij, izobraženost zaposlenih (do 14% diplomantov, nad 14% diplomantov), tržna usmerjenost organizacij (lokalni trg, svetovni trg) ter starost (leto ustanovitve do 1945, 1945–1998 ali 1990 in kasneje) (Gnidovec 2001: 4). Izpostavil bom samo tiste karakteristike, ki so pri določenih spremenljivkah zares primerjalno izstopajoče. Seveda bo v vsakem novem (pod)poglavju prišlo do splošne obrazložitve posameznih spremenljivk v Sloveniji in drugod (torej že omenjena EU in tranzicijske države). Tako bo bralcu jasno, kako so se te spremenljivke razvijale, kakšna je njihova definicija ter kakšno je dejansko stanje. Vsaka analiza podatkov, kjer je prisotno povečevanje oziroma zmanjševanje vpliva ali prisotnosti določenih spremenljivk, je podana na podlagi obdobja treh let do leta 2001.

5. GLAVNI AKTERJI VERTIKALNEGA KOMUNICIRANJA V ORGANIZACIJAH

Upravljanje z odnosi in komunikacijami z zaposlenimi tako na individualni kot kolektivni ravni ostaja centralna točka oziroma lastnost organizacijskega življenja. Odnosi z zaposlenimi pa so predvsem struktura, urejena s strani ljudi in različnih karakteristik človeške narave (Blyton in Turnbull 2004: 3). Zato moramo te odnose gledati predvsem z vidika glavnih akterjev, ki jih ustvarjajo. Ti si med seboj podajajo različne povratne informacije, oblikujejo zaveznitva, kontrolirajo vedenja drugih itd. (Tourish in Hargie 2004: 11). Gre za vzajemni vpliv, ki se pogostokrat kaže kot neka oblika neformalnih ali formalnih pogajanj med akterji. Torej vsak akter vpliva na vedenje in delovno učinkovitost drugega (O'Hair in drugi 1998: 202). Ti glavni akterji so v organizaciji predvsem menedžment in zaposleni, vmes pa pogostokrat nastopajo še predstavniški organi zaposlenih (sveti delavcev, sindikati) in pa tudi zelo pomemben vmesni člen, neposredni vodje/nadzorniki.

Glavne značilnosti odnosov med temi akterji vključujejo asimetrijo moči, plače in medsebojno odvisnost (Blyton in Turnbull 2004: 361). Dobri odnosi med akterji naj bi iz vidika zaposlenih vključevali visoko stopnjo njihove participacije in avtonomnosti, kar bi vplivalo na drastično izboljšanje internih komunikacij (glej Riel in Fombrum: 188–193). To pa naj bi po Clappitt in Downs pripeljalo k povečanju produktivnosti, redukciji absentizma, večji kvaliteti, povečani stopnji inovacij, zmanjševanju števila stavk, zmanjševanju stroškov itd. (v Tourish in Hargie 2004: 5).

Pri tem ne smemo gledati iz perspektive popolne polarizacije vodstva in srednjega menedžmenta na eni in zaposlenih ter sindikatov na drugi strani. Res je, da imajo vodstvo in sindikati različne interese in sestavljajo alternativne, konkurenčne vire za delavsko identifikacijo in lojalnost. Vendar pa po drugi plati lahko sindikati za vodstvo predstavljajo tudi neko alternativno obliko komunikacije z zaposlenimi, ki jim lahko ob pravilno oblikovani politiki tudi koristi. V takem primeru lahko trdimo, da se odnos vodstvo – sindikati giblje na nekakšnem kontinuiranem toku, ki se premika enkrat v

smeri sovražnosti, drugič v smeri kooperacije (Ishikawa in Grand 2000: 21). Enako lahko trdimo tudi za odnose med vodstvom in zaposlenimi. Na eni strani vodstvo kot kupec dela izkorišča zaposlene kot prodajalce dela za svoje profite in pri tem zaradi zniževanja stroškov pogostokrat ne izbira sredstev², vendar pa vseeno delavcem omogoča, da z delom lahko preživijo. Zato tudi tukaj lahko govorimo o nekakšni toplo-hladni simbiozi oziroma odnosu.

Na kratko se lahko ustavimo še pri definiciji komunikacije vodstva z zaposlenimi in pa komunikacije zaposlenih z vodstvom. Prvo obliko komunikacije najpogosteje imenujemo komunikacija navzdol oziroma »top-down communication«. Nadoh in Podnar komuniciranje navzdol označujeta kot sporočila, ki potekajo od višjih do nižjih hierarhičnih nivojev znotraj organizacije – torej od nadrejenih k podrejenim, kot smo že omenili (2004: 160). Gre za informiranje zaposlenih o specifičnih problemih, kot so na primer finančno stanje, investicijski načrti ... (Marchington in Wilkinson v Turnbull in Blyton 2004: 268). Problem te vrste komuniciranja je pogostokrat v premalo, preveč ali tudi pomanjkljivih informacijah. Te nastanejo zaradi verige vodenja oziroma serijske komunikacije, ki lahko negativno vpliva na natančnost informacij (O`Hair in drugi 1998: 53). Pri tej komunikaciji se vodstvo poslužuje različnih prijemov in kanalov (neposredno komuniciranje, e-pošta ...) (Myron 2004), ki pa jih bomo natančneje opredelili v naslednjem poglavju.

Komunikacijo, v kateri podrejeni poročajo nadrejenim o sebi, svojih sodelavcih in tudi o svojem mnenju glede delovanja in politike organizacije, lahko imenujemo komunikacija navzgor oziroma »upward communication« (Andrews in Herschel 1996; Myron 2004). Gre za zelo pomemben način komuniciranja, saj lahko—če je pri tem prisoten feedback s strani vodstva—pri zaposlenih povzroči občutek pripadnosti in pomembnosti, s tem pa seveda tudi večje zadovoljstvo na delovnem mestu. Tako obliko komunikacije je težje upravljati kot komunikacijo navzdol, saj lahko pride do podajanja subjektivnih sporočil s strani zaposlenih. Pri tem je težko ločiti koristne informacije od nekoristnih. Nujen je tudi že omenjeni povratni odziv vodstva, ker če ta ni prisoten, potem take vrsta komunikacija

² Zniževanje plač, odpuščanje delavcev, slabi delovni pogoji itd.

praviloma ni uspešna (Podnar in Nadoh 2004: 160). Tudi zaposleni pri tem komuniciranju uporabljajo različne vzvode, od neposrednega vodstva do sindikatov ter delovnih skupin.

5.1. VODSTVO

Dejstvo je, da je vodstvo vedno bilo in še vedno je glavni akter pri odnosih in komunikacijah z zaposlenimi, kajti ima močen vpliv tako na individualni kot na kolektivni ravni zaposlenih. Ima namreč kontrolo nad resursi in s tem avtoriteto, ki mu zaradi tega pripada (Blyton in Turnbull 2004: 99; Managementhelp 1997). Temeljni cilj podjetja je akumulacija kapitala in s tem rast, kar je osnova za preživetje organizacije. Pri tem vodstvo določa smernice optimalnega nakupa in uporabe delovne sile ter nastopa v vlogi delodajalca. Ta vloga mu je postopoma prinašala čedalje večjo moč, ki je z zmanjševanjem delavske moči v 20. stoletju in zdaj 21. stoletju pripeljala do utrditve menedžerske dominacije, ki gre po mnenju mnogih že predaleč. Pogostokrat namreč taka asimetrija moči pomeni preveliko profitiranje vodstva na račun samih zaposlenih³ (Blyton in Turnbull 2004: 128). Taka asimetrija moči pa vpliva tudi na neadekvatne komunikacije z zaposlenimi, saj se le-ti tako prilagajajo kontradiktornim sporočilom vodstva in zaradi svojega občutka prekomerne podrejenosti na mnenje vodstva sploh ne poskušajo vplivati (Rosseau v Morrison in Robinson 2004: 168; Schein 1987: 224). Kljub tej nadvladi pa se mora vodstvo vseeno zavedati, da sicer je akter, ki dobavlja resurse, vendar pa jih brez delovne sile nihče ne bi mogel uporabljati. Zato mora do določene mere vseeno komunicirati z in se prilagajati zaposlenim, če želi, da podjetje optimalno deluje (Blau v Coyle–Shapiro in Conway 2004: 10).

Najpogostejši mehanizem prilagajanja zaposlenim je njihovo vključevanje v delovanje organizacije. Tako menedžment uporablja parcipativne upravljalne politike kot najcenejšo metodo ohranjanja soglasja in kooperativnosti v podjetju. Zaposleni naj bi imeli večjo avtonomijo in pa pravico soodločanja. Z vidika poslovanja naj bi bila razširjena participacija opravičljiva, ker naj bi različne skupine, ki sodelujejo v njej, prispevale različne vidike in s tem boljše odločitve. Tako naj bi bil kakršenkoli koncept vodstvene superiornosti in centralizirane avtoritete ekonomsko neadekvaten (Deetz in Brown 2004: 174). To naj bi bila formalna poslovna razlaga. Vendar če gledamo na

³ Prej so za restrikcijo take prekomerne uporabe nadvlade skrbeli močni predstavniški organi, ki pa so zdaj v zatonu.

vključevanje zaposlenih iz vidika načelne nenaklonjenosti menedžmenta, ki ne želi, da bi zaposleni imeli sploh kakršnokoli besedo pri poslovanju podjetja, potem lahko pridemo do zaključka, da se participacija nekako konča pri dajanju informacij o delovanju podjetja in pri zgolj omejeni kontroli nad lastnim delom (glej Jackson 1990: 195–215). V večini podjetij se odločajo zgolj za dajanje omejene avtonomnosti delavcem pri organizaciji dela, kar daje delavcem bistveno večjo odgovornost, a samo malo večjo kontrolo in vpliv (Delbridge in Turnbull v Blyton in Turnbull 2004: 274). Nasploh je mnenje večine strokovnjakov, da se z menedžerskega vidika participacijo uporablja zgolj za strateške poskuse k zviševanju zvestobe in zmanjševanju odpora, ne pa za neko pristno iskanje odločitvenih prispevkov zaposlenih (Deetz in Brown 2004: 173). Pri tem gre seveda tudi za namerno zmanjševanje moči predstavniških organov (ki so pogosteje ovira pri izvajanju poslovne politike kot ne) in postavljanje vodstva kot alternativo za te organe (Blyton in Turnbull 2004: 276).

5.1.1 Vodstvo – Slovenija

V Sloveniji je prisotna velika asimetrija moči, saj vodstvo v večini primerov odloča o vsem. Pri strategiji je ta odstotek 92,7%, pri finančnih zadevah 88,8% in pri organizaciji dela 89,8%. V posameznih kategorijah ni sprememb. Opazimo lahko le, da je v trgovini kontrola nad finančnim stanjem (96,9%) s strani vodstva še večja kot v ostalih sektorjih, torej industriji (86,8%) in javnih storitvah (87,8%). Najbolj so v delovanje organizacij pri nas vključeni strokovnjaki, in sicer pri strategiji 45,9%, pri financah 42,4% in pri organizaciji dela 67,8%. Po posameznih kategorijah lahko najdemo kar bistvene razlike. Največkrat so o strategiji povprašani v javnem sektorju (59,2%), v bolj izobraženih strukturah (54%) in v globalno usmerjenih organizacijah (50%). O financah so najpogosteje povprašani v industriji (47,1%), v srednje velikih organizacijah (50%) in pa v manj izobraženih okoljih (48,6%). Pri organizaciji dela so najbolj vključeni v srednje velikih organizacijah (71,6%). Fizični delavci so o problematiki podjetij malo seznanjeni oziroma so pri tem malo upoštevani. O strategiji se jih povpraša le v 2,4% primerih, prav tako se izjemno nizek delež fizičnih delavcev povpraša o finančnih rezultatih (5,9%). Malo več se jih sprašuje o problematiki organizacije dela (31,7%). O strategiji so največkrat povprašani delavci v tržnih storitvah (6,3%), o financah v globalno usmerjenih organizacijah (7,6%); v izvozno usmerjenih podjetjih (39%) in v industriji (37%) pa so največ upoštevani pri organizaciji dela. O strategiji se največkrat povpraša zaposlene v javnem sektorju in v sektorju tržnih storitev, v bolj izobraženih strukturah in v globalno usmerjenih podjetjih. Pri financah se najbolj upošteva mnenja zaposlenih v industriji, manjših organizacijah, ki imajo slabšo izobrazbeno strukturo, in v izvozno usmerjenih organizacijah. Organizacija dela je najbolj v domeni delavcev v industriji, srednje velikih organizacijah, ki so izvozno usmerjene in so srednje starosti (Stanojević 2001: 147–150).

Na splošno lahko trdimo, da asimetrija moči in pa načelno nasprotovanje menedžmenta vključevanju delavcev v procese odločanja v organizaciji ne velja za bele ovratnike⁴, ki

⁴ Osebe katerih zaposlitev je pisarniške narave in je nasprotna delu za tekočim trakom oziroma fizičnemu delu, ki ga opravljajo modri ovratniki (Wikipedia 2007b)

so v porastu glede zaposlovanja. Pri njih lahko celo govorimo o relativno dobrem odnosu vodstva do njih v primerjavi s fizičnim delavci in dejanski pristni nameri njihovega vključevanja v najvišje sfere delovanja organizacij. To je lahko zelo dober obet za prihodnost. Na drugi strani pa se kaže popolnoma drugačna slika pri fizičnih delavcih, ki so že tako ali tako na nižji hierarhični lestvici v organizacijah. V Sloveniji za njih veljajo trendi, ki sem jih opisal v poglavju 5.1, in sicer, da se vodstvo sicer do določene mere zavzema za njihovo vključevanje, vendar je to vključevanje zgolj na ravni večje avtonomije pri oblikovanju lastnega dela, ne pa tudi pri soodločanju o dejanskem delovanju in strategiji organizacij. Odnos vodstva do teh vrst zaposlenih je tako na zelo nizki ravni.

5.1.2 Vodstvo – Primerjava z EU in tranzicijskimi državami

Pri primerjavi odnosa vodstva do zaposlenih z državami EU in pa tranzicijskimi državami pa se nam pokaže še bolj črnogleda slika. Na višjih nivojih je moč odločanja tako v EU in tranzicijskih državah sicer na podobnem nivoju, se pa razlike začnejo pojavljati že na stopnji odločanja o organizaciji dela, kjer imajo tako v EU (83,3%) kot v tranzicijskih državah (79,5%) vodilni manjšo vlogo. Strokovnjaki so v EU in tranzicijskih državah v primerjavi s Slovenijo bolj upoštevani v vseh segmentih. Najbolj se jih vključuje v delovanje organizacij v EU, in sicer 57% pri strategiji, 70% pri finančnih zadevah in 75,1% pri organizaciji dela. Tudi pri upoštevanju fizičnih delavcev vodi EU. Le-te se povpraša za mnenje v zvezi s strategijo v 29,9% podjetij, v zvezi s financami pa v 45,2% primerov. Pri organizaciji dela so fizični delavci najbolj upoštevani v tranzicijskih državah, in sicer v 65,6% (Svetlik 2001: 186).

Primerjava z EU in tranzicijskimi državami nam kaže na slabe razmere na področju odnosa vodstva slovenskih organizacij do zaposlenih pri njihovem vključevanju v upravljanje. Ta se kaže predvsem v ekstremno slabi vključenosti nižje ravni zaposlenih v vse sfere soodločanja, tudi v sfero oblikovanja dela, ki naj bi bila za uspešno delovanje

sodobnega podjetja že samoumevna. Prav tako lahko trdimo, da so strokovnjaki slabo vključeni v vse sfere odločanja. Tu je slika vseeno malo boljša, čeprav ne več tako obetajoča, kot smo trdili v prejšnjem podpoglavju 5.1.1. V Sloveniji lahko tako ugotovimo slabo prisotnost adekvatnih komunikacij in odnosov s strani vodstva z nižjimi ravnemi zaposlenih, pa tudi podpovprečen odnos in vključevanje belih ovratnikov.

5.2 PREDSTAVNIŠKI ORGANI (sindikati, sveti delavcev)

V tem poglavju obravnavamo dva predstavniška organa na ravni organizacije, ker je pri nas dokaj razvit dualni sistem delavskega predstavništva, ki sestoji iz sindikatov in svetov delavcev.

Po Stanojeviću je *sindikat*: »[...] trajno združenje, ki ga ob jasni notranji razdeljenosti med navadnimi člani, neprofesionalnimi aktivisti in profesionalci določa predvsem osredotočenost na specifične cilje zaštite in izboljševanja gospodarskega, socialnega in političnega položaja delojemalcev« (1996: 10), medtem ko ga Salomon označuje za: »vsako organizacijo, katere člani so zaposleni in ki si prizadeva za organizacijo ter tudi seveda prezentacijo njihovih interesov tako na delovnem mestu kot v sami družbi« (1998: 85). Najpomembnejši cilj sindikatov je izboljševanje razmer na področju zaposlovanja in dela posameznikov. Sindikati kot zastopništva delavcev obstajajo že približno 200 let in igrajo pomembno vlogo pri oblikovanju različnih odnosov med zaposlenimi, delodajalci ter državo. Cilje in aktivnosti sindikatov lahko razdelimo na štiri veje. Prvič, skrbijo za ugodnosti svojih članov (ko so zaposleni), bodisi v stanju bolezni, starosti in tako dalje. Mnogo teh dejavnosti prevzema država, vendar prispevek sindikatov kljub temu ni zanemarljiv. Drugič, zadolženi so za kolektivna pogajanja, ki zaposlenim lahko prinesejo boljše plače in delovne razmere. Tretjič, imajo lahko vlogo neformalnega represivnega organa z organiziranjem stavk, s katerimi poskušajo opozarjati na določene probleme na področju dela. In četrtič so lahko pomemben politično aktiven organ, ki promovira zakonodajo v prid zaposlenim skozi različna lobiranja, kampanje in tako dalje (Wikipedia 2007c).

Kar se tiče vpliva sindikatov v organizacijah in tudi nasploh v globalnem pomenu, se ta zmanjšuje in se je začel zmanjševati že od začetka 80-ih let. Razloge za to lahko iščemo predvsem v redukciji delovnih mest s prisotnostjo sindikatov ter tudi v redukciji ureditev, kjer vodstvo priznava sindikate kot pogajalskega partnerja. Obe sta nastali zaradi ekonomske recesije, visoke nezaposlenosti, krčenja industrijskega sektorja... (Stanojević 1996; Salamon 1998; Jackson 1990; Blyton in Turnbull 2004). S tem

zmanjševanjem deleža sindikatov pa se je po logičnem sosledju zmanjševal tudi njihov vpliv na odnose z zaposlenimi.

Na ravni organizacije sindikati nastopajo po navadi v obliki sindikalnih zaupnikov, ki so izbrani s strani sindikalnega članstva ali vodstva za odgovornost sprejemanja odločitev v imenu določenega sindikata (Salomon 1998: 175). Na področju izboljševanja odnosov in komunikacij z zaposlenimi naj bi si prizadevali za vzpostavitev kar najbolj neposrednih oblik vključevanja zaposlenih z namenom njihovega vpliva na oblikovanje odločitev s strani menedžmenta (Salomon 1998: 389) in pa za priznanje tega vključevanja kot osnovne pravice delavstva in ne samo muhe delodajalca (Towers 1992: 208). Sodelovanje zaposlenih naj bi se z višanjem ravni odločanja tudi moralo spreminjati v predstavniške oblike, saj bi le tako najlažje uveljavljali svoje interese (Stanojevič 1996: 96). Do tega vprašanja pa se sindikati – predvsem zaradi možnosti vzpostavljanja alternativnih kanalov komuniciranja med vodstvom in zaposlenimi, ki ne bi vključevali sindikatov ali pa bi vključevali neko alternativno obliko predstavnštva, kot je na primer delavska skupina ali svet delavcev – pogostokrat obnašajo brezбриžno ali pa so v določenih primerih celo v subtilni antagonistični vlogi (Stanojevič 1996; Salomon 1998). Kljub temu pa lahko iz ciljev, naštetih v prejšnjem odstavku, sklepamo, da je njihova vloga pri sporazumevanju med organizacijo in zaposlenimi, če že ne nujno potrebna, pa vsaj izjemno koristna, saj delavci le v kolektivnem duhu ustvarijo nek enakovreden položaj do vodstva. V tej zvezi je prisotnost in vpliv sindikatov na ravni organizacije še kako potrebna za vzpostavitev dobro razvite industrijske demokracije.

Drugo predstavniško telo na organizacijski ravni, ki je pri nas kar precej razvito, je svet delavcev. »Svet delavcev je kolektivni organ soupravljanja, ki ga imajo delavci pravico izvoliti, če je v družbi zaposlenih več kot 20 delavcev z aktivno volilno pravico.« (Utroša 1994: 91). Sveti delavcev tako delujejo po načelu izvoljenih delegatov, ki jih je možno odpoklicati. Pravico do izvolitve imajo vsi zaposleni, razen vodilnih. V Sloveniji so sveti delavcev po navadi ustanovljeni tam, kjer so prisotni tudi sindikati. Da gre za pomemben člen v komunikacijah in odnosih z zaposlenimi na organizacijski ravni, priča tudi 89. člen Zakona o sodelovanju delavcev v upravljanju, ki pravi, da morajo delodajalci obveščati

svet delavcev predvsem o gospodarskem položaju družbe, spremembi dejavnosti, spremembi tehnologije itd. (glej Peršak 1999: 15–16). Svet delavcev lahko kadarkoli naslavlja na vodstvo kakršnakoli vprašanja in zahteve v zvezi z upravljalskimi in drugimi odločitvami, kar je pravzaprav tudi njegova glavna funkcija. Dober delavski svet mora delovati proaktivno (glej Gostiša 1998: 14–17; Gostiša 1999).

V odnosu do sindikatov so vloge dokaj jasne. Čeprav sveti delavcev niso oziroma naj ne bi bili sindikalni organi, saj na ravni organizacije pokrivajo vse zaposlene, ne glede na (ne)članstvo v sindikatih, pa je razlika velikokrat bolj navidezna kot resnična (glej Bean 1991: 173–174; glej Kavčič in Kovač 1999: 11–12). Na visoko sindikaliziranih delovnih mestih imajo sindikati namreč monopol nad predlaganjem kandidatov v delavske svete. Svet delavcev v takih primerih služi zgolj kot orodje sindikalnih delegatov za pogajanja z menedžmentom. Vendar pa moramo pripomniti, da sveti delavcev v primeru nizke sindikaliziranosti na ravni organizacije lahko nastopajo kot avtonomni organi v organizaciji. Gre za primere, ko recimo sindikati zastopajo interese zaposlenih na makroravni, vendar se zaradi svojega nizkega vpliva v določeni organizaciji ne morejo vtikati v dejavnost samih svetov delavcev. Kljub tem izjemam pa vseeno velja, da je večina članov svetov delavcev po navadi tudi članov določenih sindikatov (Slomp v Salamon 1998: 381; glej Bean 1991: 173–174). Tako lahko trdimo, da ne glede na različna poimenovanja teh dveh organov lahko govorimo o opravljanju približno enakih funkcij in sledenju enakim ciljem na področju odnosov z zaposlenimi na ravni podjetja–torej o nekakšni kooperaciji pri oblikovanju že omenjene industrijske demokracije.

5.2.1 Predstavniški organi – Slovenija

V Sloveniji je sindikaliziranost v organizacijah visoka. Kar 74,2% podjetij ima namreč v svoji sredini več kot 51% članov sindikata. Največjo sindikaliziranost lahko ugotovimo na področju trgovine (90%) in za organizacije s slabšo izobrazbeno strukturo (80%). Podatek o visoki stopnji sindikaliziranosti pa nam še ne pove, kakšen je dejanski vpliv sindikatov v organizacijah oziroma ali ta vpliv upada oziroma narašča. Po pregledanih podatkih lahko pridemo do zaključka, da je zaznati trend rasti vpliva sindikatov v organizacijah. Da se je vpliv sindikatov povečal, je namreč potrdilo kar 19,8% vseh organizacij; da je enak, kar 65,8 % organizacij; da se je znižal, pa 11,4% organizacij. Največji porast vpliva je zaznati v trgovini (29%), v srednje velikih organizacijah (25,6%) in organizacijah, ustanovljenih po razpadu Jugoslavije (24,3%) (Stanojević 2001: 139–140).

Prav tako kot sindikati so v veliki meri v organizacijah prisotni tudi sveti delavcev. Prisotnost teh predstavniških teles je potrdilo kar 76,7% organizacij. Najbolj so sveti delavcev prisotni v organizacijah z manjšim številom visoko izobraženih (88,3%) in pa v organizacijah, ustanovljenih med letoma 1945 in 1989 (85,8%). Najmanj so sveti delavcev prisotni v javnem sektorju, in sicer le 46,9% (Stanojević 2001: 141).

Na področju komunikacije vodstva z zaposlenimi preko predstavniških organov lahko prav tako govorimo o pozitivnem trendu, saj se je le-ta povečala v 29,8% primerov, medtem ko se je zmanjšala samo v 6,3% podjetij. Daleč največje povečanje uporabe te oblike komunikacije s strani vodstva je zaznati v sektorju tržnih storitev (48,3%), izstopajo pa še večje organizacije (37,3%) z boljšo izobrazbeno strukturo (33,3%), ki so najmlajše po datumu ustanovitve (35,3%). Tudi zaposleni vse več uporabljajo predstavniške organe v komunikaciji z vodstvom. Taka oblika komunikacije se je povečala v kar 34,2% organizacij, medtem ko je upadla samo v 9,8% primerov. Največje povišanje lahko ugotovimo v večjih organizacijah (38,8%) ter v organizacijah, osredotočenih na izvoz (41,4%). Daleč najmanjši porast je spet opaziti v javnem sektorju, in sicer 26,1%. (Stanojević 2001: 142, 153)

Celotna slika nam pokaže veliko prisotnost sindikatov in svetov delavcev na organizacijski ravni, kar potrjuje zelo razvit dualni sistem v naši državi. Prav tako je v vzponu komuniciranje preko teh predstavniških organov—in to ne samo pri zaposlenih, temveč tudi pri vodstvu, kar je zelo razveseljivo. Tako lahko zaključimo, da se v Sloveniji vsaj s strani zastopanosti zaposlenih ni potrebno bati. Obenem lahko govorimo tudi o dobri kooperaciji sindikatov in svetov delavcev, saj so slednji zaradi visoke stopnje sindikaliziranosti primorani slediti ciljem prvih. V Sloveniji so tako predstavniški organi še vedno ključni element pri vzpostavljanju adekvatnih odnosov in komunikacij z zaposlenimi.

5.2.2 Predstavniški organi – Primerjava z EU in tranzicijskimi državami

Primerjava z EU (starimi članicami) in tranzicijskimi državami nam da še jasnejšo sliko sindikaliziranosti v Sloveniji kot analiza pred tem. V EU je namreč sindikaliziranost več kot polovična samo v 39,7% organizacijah, medtem ko je v tranzicijskih državah ta številka še manjša (31,2%). Tudi vpliv sindikatov v Sloveniji (19,8%) je bolj v porastu kot v EU (12,7%) in tranzicijskih državah (7%). Tako v EU (15,8% padec) kot v tranzicijskih državah (19% padec) se vpliv v bistvu zmanjšuje (Svetlik 2001: 185).

Kar se tiče svetov delavcev, so ti v približno enaki meri prisotni tako v Sloveniji (76,7%) kot tudi v EU (73,5%). V tranzicijskih državah je ta številka veliko manjša (24,2%) (Svetlik 2001: 185).

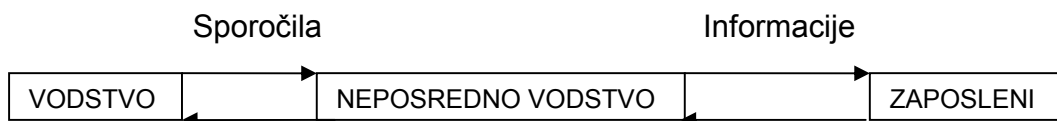
Tudi komuniciranje preko predstavniških organov najbolj narašča v Sloveniji tako pri vodstvu kot tudi pri zaposlenih (29,8% oziroma 34,2%). EU nekoliko zaostaja (24,3% dvig pri vodstvu in 18,4% dvig pri zaposlenih), medtem ko je v tranzicijskih državah situacija še slabša (13,8% dvig pri vodstvu in 12,1% dvig pri zaposlenih). Pri tranzicijskih državah lahko opazimo celo trend upadanja pri taki obliki komunikacije s strani zaposlenih (14,8% padec) (Svetlik 2001: 185, 187).

V primeru predstavniških organov lahko zaključimo, da je tak model komuniciranja z zaposlenimi v primerjavi z EU in tranzicijskimi državami najpogostejši prav v Sloveniji. To kaže na zelo dobro kolektivno delovanje in komuniciranje zaposlenih v organizacijah v primerjavi z drugimi državami. Ta primerjava pa je zanimiva tudi z vidika ugotovitev iz prejšnjega poglavja (5.1 Vodstvo), ki kažejo na določen paradoks, saj bi po logičnem razmišljanju z večjim vplivom sindikatov morale priti tudi do bistveno večje participacije zaposlenih, vendar temu v Sloveniji ni tako. Enak paradoks lahko opazimo tudi v tranzicijskih državah, vendar v obratni smeri. Mogoče ti podatki potrjujejo tezo, da sindikati vsaj subtilno nasprotujejo večji participaciji zaposlenih, ker s tem izgubljajo svojo vlogo in namen. V najboljšem položaju je tako EU, ki ima solidno razvita oba modela komunikacij in odnosov z zaposlenimi.

5.3 NEPOSREDNI VODJE

Medtem ko vodstvo skrbi za odločitve, nastopajo neposredni vodje kot varuhi organizacije njeno racionalno orodje za zagotovitev ciljev (Chadler v Thompson in Mchugh 2002: 87). Ti cilji so seveda povezani z željo vodstva po večjem dobičku in manjših stroških, zato pa mora imeti le-to adekvatne informacije za oblikovanje primernih strategij. V tem primeru igra neposredni vodja vlogo posrednika sporočil podrejenih vodstvu (Wikipedia 2008), ob pomanjkanju ustreznih predstavniških organov pa tudi obratno, kot vidimo na sliki 5.1 Seveda je ta slika zgolj poenostavljen prikaz, saj po navadi v bolj kompleksnih strukturah neposredno vodstvo poroča še srednjemu ali divizijskemu menedžmentu, ta pa potem top menedžmentu oziroma vodstvu

Slika 5.1: Neposredno vodstvo kot posrednik organizacijske komunikacije.



Neposredno vodstvo je ključno za delovanje organizacije, saj ima pomembno vlogo socializatorja pri delavcih. Prek njega si delavec ustvarja svoj pogled na odnos med delodajalcem in delojemalcem (Kejžar 1999).

Pri tem je glavna naloga neposrednega vodstva pri odnosu do zaposlenih, da:

- jih uvaja v naloge,
- jih uvaja v skupine,
- jim definira vloge,
- jih skupaj z njimi dosledno ocenjuje.

(Liden in drugi 2004: 226–232)

Tukaj je razvidno, da so pri komunikaciji med zaposlenimi in vodstvom pravzaprav najpomembnejši katalizator prav neposredni vodje. To kažejo tudi raziskave v različnih

državah, kjer se je izkazalo, da je identificiranje zaposlenih z vodstvom pravzaprav odvisno predvsem od odnosa z njihovim najbližjim šefom (glej Ishikawa in Grand 2001: 21–47). Tako je za vzpostavitev primernih odnosov znotraj organizacije nujno potrebno tudi usposobljeno neposredno vodstvo, ki prenaša informacije oziroma sporočila med top menedžmentom in zaposlenimi. Takšen vodja/nadzornik pa mora biti za uspešno opravljanje svoje naloge prenašalca informacij predvsem vreden zaupanja, objektiven, pravičen in imeti v očeh podrejenih določeno stopnjo avtoritete in moči.

5.3.1 Neposredni vodje – Slovenija

V Sloveniji na področju komuniciranja zaposlenih z vodstvom preko neposrednih vodij ni zaznati večjih sprememb, saj ostaja to področje nespremenjeno v kar 70% organizacij. Kljub temu pa je prisoten trend naraščanja, saj se je taka oblika komuniciranja povečala v 26% podjetij, zmanjšala pa samo v 2,6% primerov. Najbolj je trend povečevanja zaznati v industriji (31,4% organizacij), v organizacijah, usmerjenih v svetovne trge (33,9% primerov) in pa tudi v organizacijah, ustanovljenih po osamosvojitvi, in sicer 30,6% podjetij (Stanojević 2001: 152).

Za Slovenijo lahko trdimo, da je situacija na tem področju zelo stanovitna z določeno stopnjo premikanja v pozitivno smer. Vpliv neposrednih vodij na komunikacije in odnose z zaposlenimi se povečuje.

5.3.2 Neposredni vodje – Primerjava z EU in tranzicijskimi državami

V primerjavi z EU in tranzicijskimi državami Slovenija glede porasta zaostaja, saj se je komuniciranje zaposlenih preko neposrednega vodstva v EU povečalo za 31,1%, v tranzicijskih državah pa za 30,4%. Obe številki sta višji od povečanja v Sloveniji (26%), a razlike niso velike (Svetlik 2001: 187).

Tako lahko zaključimo, da se Slovenija na tem področju komuniciranja ne razlikuje prav veliko od EU in tranzicijskih držav.

6. GLAVNI MEDIJI / KANALI VERTIKALNE KOMUNIKACIJE

V tem poglavju se osredotočamo na medije, ki jih zaposleni in vodstvo najpogosteje uporabljajo. Izbira ustreznih medijev in kanalov je velikega pomena za ustrezno komunikacijo, saj vpliva na to, kako se bo določeno sporočilo preneslo in kako ga bo prejemnik interpretiral. Glavno je vprašanje, kako različna sporočila pridejo od pošiljatelja do naslovljenca. Pri tem je potrebno opozoriti, da v literaturi pogostokrat prihaja do napake, in sicer da se pojma medij in kanal uporabljata kot sinonim, vendar temu ni čisto tako. Mediji namreč označujejo način, kako so sporočila posredovana (ustno, pisno ...), medtem ko kanal označuje orodje oziroma tehnologijo, ki je pri tem uporabljena (telefon, pismo, e-mail ...) (glej Blundel 1998: 6–7). V nalogi se osredotočamo na neposredno ustno in neposredno pisno komunikacijo, elektronsko sporočanje ter delovne skupine, torej bo poudarek na medijih z določeno omembo različnih kanalov, ki so največkrat uporabljeni.

Poglavitne značilnosti pri načinu komunikacije med zaposlenimi in vodstvom v organizaciji so predvsem:

- Hitrost.
- Natančnost.
- Dvosmerne povratne informacije (feedback).
- Selektivnost (nekateri mediji niso dovolj učinkoviti za določene naloge).
- Primernost (nekateri načini sporočanja niso primerni za določena sporočila).
- Stroški (pri nekaterih načinih sporočanja so stroški večji, pri drugih manjši).
- Odgovornost (ki jo ima prejemnik, da odgovori na določeno sporočilo).
- Sprejemljivost (nekateri načini sporočanja so bolj sprejemljivi za ene kot za druge).

(glej Smith 2005: 73–85)

Pobudnik komunikacije, naj bo to zaposleni ali vodstvo, mora glede na zgoraj naštetе kriterije izbrati najboljši možen medij pri prenosu sporočila. Pri tem mora seveda paziti, da se med prenosom ne izgubijo stvari, ki jih je pošiljatelj želel poudariti oziroma

izpostaviti. Predvidevamo, da ob ustrezni izbiri neposrednega oziroma elektronskega komuniciranja, ter delovnih skupin lažje pride do primerne komunikacije med menedžmentom in zaposlenimi.

6.1 NEPOSREDNO KOMUNICIRANJE (USTNO, PISNO)

Brez neposredne komunikacije so sprejemniki (v glavnem zaposleni) prepuščeni interpretaciji nepopolnega sporočila. Žalostno je, da se po nekaterih raziskavah vodstvo ne zaveda pomembnosti te vrste komunikacije in v kakšni meri je pomembna za uspešno delovanje organizacije. Ta, v bistvu nenadomestljiva, oblika komunikacije temelji na zaupanju, je pa od ostalih načinov tudi najtežje obvladljiva in zelo odvisna od karakteristik vodstva. Največjo oviro neposredni komunikaciji vsekakor predstavlja vse večja uporaba posrednih kanalov, predvsem v obliki elektronskega sporočanja (Crowther 2001). S tem je povezano seveda tudi manjše zaupanje v njo s strani zaposlenih. Prevladujoča načina neposredne komunikacije sta ustno in pisno sporočanje (glej Holtz 2004: 68–69).

Glavni kanali neposredne pisne komunikacije so direktna poročila, pisma, pogajanja itd. Zelo pomemben je podatek, da je tak način komunikacije zelo povezan z verbalnim sporočanjem, ki ga opisujemo v naslednjem odstavku. Vodstvo mora pri neposrednem pisnem sporočanju poznati pravila le-tega in ga adekvatno aplicirati v politiko samega podjetja. Prednosti tega načina so trajnost, jasnost in predvsem velika možnost dokumentiranja. Tukaj lahko dodamo tudi možnost večje dodelanosti in večji premislek, s tem pa tudi natančnejša navodila pri neposrednem sporočanju zaposlenim v primerjavi z ostalimi oblikami komunikacije. Glavni cilji neposrednega pisnega komuniciranja so informiranje⁵, prepričevanje⁶ ter sodelovanje⁷. Uspešno pisno neposredno komuniciranje je tako nujno potrebno za učinkovit odnos z zaposlenimi. »Nepismeno« vodstvo lahko delovanju podjetju samo škoduje (Možina in drugi 1998; Salem 1999).

Pod ustno neposredno komunikacijo spadajo predvsem formalni individualni ali skupinski razgovori, nagovori, neformalne govorice itd. Glavni kanali zanjo so telefon, sestanki ... V primerjavi s prej omenjenim pisnim neposrednim komuniciranjem ima ta oblika prednost, ker je hitrejša in omogoča takojšen feedback ter večji maneverski prostor

⁵ O različnih stvareh, ki zadevajo organizacijo.

⁶ Vpliv na zaposlene z namenom njihovega delovanja v skladu z željami vodstva.

⁷ Kooperacija med vodstvom in zaposlenimi.

pri pogajanjih in prepričevanju. Vodstvo se preko tega načina lahko bolje prilagaja zaposlenim in njihovem mnenju. Za razliko od pisne oblike ustna oblika neposrednega sporočanja ne pripelje tako pogosto do nepravilne razlage sporočila s strani zaposlenih, ker obstaja več možnosti za dodatno obrazložitev. Vodstvo mora za uspešno komunikacijo z zaposlenimi obvladovati obe obliki neposrednega komuniciranja (Možina in drugi 1998; Kosi 2004).

6.1.1 Neposredno komuniciranje – Slovenija

Pisno neposredno sporočanje zaposlenim s strani vodstva se je v treh letih do leta 2001 povečalo v kar 34,6% podjetjih, zmanjšalo pa samo v 4,8%. Pri tej obliki komunikacije lahko tako trdimo, da je v velikem porastu. Največji trend naraščanja je zaznati v tržnih storitvah (44,8% primerov rasti), najmanjši pa v javnem sektorju (samo 27,9% rast). Razlike so precejšnje tudi pri primerjavi tržne usmerjenosti podjetij. Trend naraščanja tega načina komuniciranja je pri podjetjih, usmerjenih na svetovne trge, veliko večji kot pri na notranje trge usmerjenih podjetjih (43,4% rast proti 20,9% rasti) (Stanojević 2001: 144).

Tudi pri ustnem neposrednem sporočanju zaposlenim je situacija podobna, saj je zaznati trend naraščanja. Povečanje uporabe je prisotno v 26,8% organizacij, pomanjšanje pa samo v 4,1% primerih. Največja rast je zaznana v javnem sektorju (30,4%) ter tudi pri globalno usmerjenih podjetjih (30,4%). V ostalih kategorijah ni zaznati bistvenih razlik (Stanojević 2001: 143).

Če pogledamo iz perspektive zaposlenih, je situacija pri neposrednem komuniciranju skoraj identična. Takšna oblika komunikacije pri komuniciranju navzgor se je povečala v 26,2% primerov, zmanjšala pa samo v 6,9% podjetij. Pri posameznih kategorijah ni zaznati velikih razlik. Mogoče je še največjo razliko opaziti med trgovino in industrijo, kjer je pri prvi zaznati občutno večjo porast neposredne komunikacije z vodstvom (35,5%), pri slednji pa le 22,3% porast (Stanojević 2001: 151).

Neposredno komuniciranje, pa naj bo to pisno ali ustno, je v Sloveniji v porastu. Predvsem tu prednjačijo trgovina in globalno usmerjena podjetja.

6.1.2 Neposredna komunikacija – Primerjava z EU in tranzicijskimi državami

Pri primerjavi z EU in tranzicijskimi državami je v državah EU opaziti veliko večji trend rasti ustnega neposrednega komuniciranja z zaposlenimi (50,5%), medtem ko sta Slovenija in tranzicijske države nekje v enakem položaju (26,8% proti 27,1% rast). Situacija je podobna tudi pri pisnem neposrednem komuniciranju z zaposlenimi. Ta se je najbolj povečala prav v EU (47,2% rast), sledi ji Slovenija z 34,6% povečanjem, zadnje so tranzicijske države (28,5% rast). Pri komunikaciji navzgor sta si pri uporabi neposrednega komuniciranja Slovenija in EU dokaj blizu. Pri slednji je zaznati rast v 30,1%, medtem ko Slovenija ne zaostaja dosti z 26,2% povečanjem. Zadnje so tranzicijske države z 18,2% rastjo (Svetlik 2001: 186–187).

Tako je EU pri dajanju poudarka na neposredno komuniciranje pred Slovenijo, ki ji sledijo tranzicijske države. Največje razlike so pri neposrednem ustnem sporočanju zaposlenim, najmanjše pa pri uporabi neposrednega komuniciranja navzgor.

6.2 ELEKTRONSKO KOMUNICIRANJE (INTRANET, E-MAIL)

Elektronsko komuniciranje je termin, ki označuje uporabo tehnologije v komunikacijskem procesu. Tradicionalni mediji in kanali, kot so napisana sporočila, telefonski razgovori, neposredno komuniciranje, so zdaj pogostokrat nadomeščeni z organizacijskim intranetom⁸ in njegovo podvrsto, e-pošto⁹. Te spremembe so imele velik vpliv tako na eksterno kot seveda tudi interno organizacijsko komunikacijo (glej O’Kane in drugi 2004: 74–95; Osojnik in drugi 2002; Griffiths 2000).

Kljub svoji vse večji priljubljenosti pa ima elektronsko komuniciranje kar nekaj pomanjkljivosti. Prva je nenadomestljivost že v prejšnjem poglavju omenjene neposredne komunikacije. Kljub čedalje bolj sofisticirani tehnologiji je komunikacija preko raznih videokonferenc, IRC-a itd. še vedno virtualna. Pri komuniciranju preko e-maila se po navadi sporoča hitro, a tudi veliko bolj površno kot pri neposrednem pogovoru med vodjo in zaposlenim. Izgubi se veliko dodatnih informacij, pojasnil, ki pa so lahko ključne pri doseganju najboljših rezultatov. Izgubi se seveda tudi nek pristen stik z lastnim podrejenim oziroma nadrejenim¹⁰. S prekomernim elektronskim sporočanjem se tako na nek način zmanjšuje uporaba in vrednost neposrednega, ki pa še vedno ostaja primarnega pomena za uspešnost organizacije. Naslednji problem, ki ga ustvarja elektronska komunikacija v organizacijah, je zmanjševanje vloge posrednih akterjev. Vse bolj se namreč uveljavlja posredna komunikacija med vodstvom in zaposlenimi preko e-mailov, ki ne potrebuje nobenega posrednega (živega) akterja. Hierarhična lestvica se krči, s tem pa tudi vloga neposrednih vodij ter v manjši meri tudi sindikatov. Pogosto ti zato niso navdušeni nad tehnologijo, ki bi takšno stanje omogočala, kar ovira njeno uspešno implementacijo (glej Holtz 2004: 96–125; Tourish in Hargie 2004; Kosi 2004; Osojnik in drugi 2002).

⁸ Interni, notranji internet podjetja, katerega aplikacije so praviloma na voljo le članom organizacije.

⁹ Najbolj razširjen elektronski medij.

¹⁰ To lahko pripelje do pomanjkanja motivacije in kooperacije zaposlenih, saj imajo pogostokrat občutek, da v organizacijo niso dovolj vključeni (Holtz 2004; Tourish in Hargie 2004)

Seveda pa lahko kljub temu pri elektronskem komuniciranju naštejemo ogromno prednosti, kot so na primer hitrost, prihranek časa, prihranek stroškov ... Lahko bi dejali, da so nekatere v prejšnjem odstavku našteje pomanjkljivosti tudi (ali predvsem) prednosti. Tako lahko govorimo o pogostejšem komuniciranju med top menedžmentom in zaposlenimi, s tem pa tudi njihovi participaciji – kljub spremembi organizacijske strukture in zmanjšanju vloge nekaterih prej nepogrešljivih akterjev pri komunikaciji in odnosi z zaposlenimi. Na splošno lahko trdimo, da dandanes brez tehnologije v organizacijah preprosto ne gre več. Elektronska revolucija je zaznamovala vse organizacije in njen vpliv se bo gotovo še povečeval. Pri tem pa je potrebno poudariti, da ni vprašanje, ali je to vedno hitreje razvijajočo se tehnologijo potrebno integrirati ali ne, temveč kako jo kombinirati z drugimi oblikami komunikacije z zaposlenimi, da bo nastopala ne samo kot substitut, temveč tudi kot izjemno koristen komplement le-tem. Samo z uspešno kombinacijo e-komunikacije z ostalimi oblikami lahko v prihodnje govorimo o uspešnem razvoju odnosov v organizacijah (glej Možina in drugi 1998: 94–107; Tourish in Hargie 2004).

6.2.1 Elektronsko komuniciranje – Slovenija

Vodstvo v Sloveniji čedalje bolj komunicira z zaposlenimi v elektronski obliki. Uporaba takega načina komuniciranja je v treh letih do leta 2001 ostala enaka samo v 13,9% primerov, medtem ko se je povečala v kar 69,4% podjetij. Zmanjšanja pravzaprav ni. Največji porast je bil zaznan v trgovskem sektorju (79,3%), ki mu sledi sektor industrije (69,8%). Veliko porast je zaznati tudi v večjih organizacijah (76,8%), v organizacijah z bolj izobraženo strukturo (74,7%) in v bolj globalno usmerjenih organizacijah (75,9%). Starost organizacij ne igra velike vloge (Stanojević 2001: 145).

Elektronska komunikacija v podjetjih je v Sloveniji v silovitem vzponu. Lahko trdimo, da resno izrinja uporabo neposredne komunikacije.

6.2.2 Elektronsko komuniciranje – Primerjava z EU in tranzicijskimi državami

Pri primerjavi Slovenije z EU in tranzicijskimi državami je zaznati dokajšnjo izenačenost pri povečanju uporabe elektronske komunikacije med Slovenijo (69,4% rast) in EU (71,7% rast), medtem ko tranzicijske države zaostajajo (59,5% rast) (Svetlik 2001: 186).

V vseh obravnavanih državah je zaznati bistveno povečanje uporabe elektronskega komuniciranja v podjetjih, kar samo potrjuje ugotovitve večine literature in raziskav na tem področju. Čeprav je to pričakovano in na nek način vzpodbudno, pa je seveda potrebno premisliti, ali to ne bo vplivalo na dolgoročno zmanjševanje pomembnega neposrednega komuniciranja z zaposlenimi. Že zdaj je namreč opaziti trend manjšega naraščanja le-tega v primerjavi z elektronskim sporočanjem.

6.3 DELOVNE SKUPINE

S postopnim spreminjanjem strukture organizacij v bolj ploščate hierarhije so se začele čedalje bolj uveljavljati delovne skupine—kot ena od oblik participacije zaposlenih v usmerjanju delovanja organizacije in kot nova oblika prilagajanja dinamičnim razmeram na trgu (glej Kanjue–Mrčela 1998: 6). V dinamičnem ekonomskem svetu je taka oblika participacije zaposlenih nujna, ker birokratsko in individualno naravnana komunikacija nadrejeni – podrejeni več ne zadostuje oziroma ni več primerna (Adair 1987). Po Možini je delovna skupina: »[...] določljiva, strukturirana, razmeroma trajna povezanost ljudi, ki imajo recipročne vloge v skladu s socialnimi normami, interesi in vrednotami pri doseganju skupnih ciljev.« (Možina v Možina in drugi 2002: 544). Prednosti delovnih skupin so predvsem reševanje kompleksnejših problemov, večja kreativnost, participacija, predanost, motiviranost, večji občutek pripadnosti ter tudi lažja komunikacija s top menedžmentom. Kot seveda pri vseh oblikah in orodjih komunikacije in odnosa z zaposlenimi tudi tu lahko naletimo na določene slabosti, kot so na primer prevelika poraba časa, »group thinking«¹¹, prevelika nadrejenost nekaterih članov, filtriranje informacij s strani vodje skupine itd. (Možina in drugi 2002; Woodcock in Francis 1994; Blanchard in drugi 1990; Kanjue–Mrčela 1999a).

Kar se tiče vodstva in njegovega vpliva na oblikovanje delovnih skupin, je tu v ospredju predvsem njegova vizija oziroma njegova sposobnost to vizijo jasno in natančno sporočiti skupini kot celoti. Namreč, tako kot posamezniki tudi delovne skupine v vodstvu iščejo vizijo in pa usmerjanje (Woodcock in Francis 1994: 9). Vzajemni cilji in vizija vodstva ter delovnih skupin so izjemnega pomena, saj če te skladnosti ni, lahko prihaja do zaključenih hierarhij v malem znotraj same organizacije, ki pa delujejo po svojih lastnih pravilih in ciljih. Za oblikovanje vzajemne vizije ter tudi za razvoj delovnih skupin sta zlasti pomembna konstruktiven feedback in podpora, ki pa se najpogosteje izrazita bodisi preko sestankov bodisi preko vodij samih skupin (Blanchard in drugi 1990; Woodcock in Francis 1994; Kanjue–Mrčela 1999b: 13). Vodstvo mora na čelo delovne skupine postaviti koordinatorja oziroma vodjo, ki mu zaupa in od katerega si

¹¹ Ni individualnih prispevkov, ampak samo razmišljanje v okviru pravil skupine.

obeta aдекватne informacije in odnos. Pri tem mora poskrbeti tudi za to, da bodo podane informacije usklajene z mnenjem celotne skupine. V tem kontekstu lahko zapišemo, da mora biti vodja skupine v ta namen sprejet tako s strani vodstva kot tudi članov skupine (Woodcock in Francis 1994: 37). Vodja skupine ima skoraj podobno vlogo kot neposredni vodja, katerega značilnosti so bile opisane že v poglavju 5.3. Sestanki (predvsem neposredni) so zelo učinkovit način komunikacije v primeru konfliktnih in stagnirajočih delovnih skupin (Woodcock in Francis 1994: 65). Pri tej obliki komuniciranja je pogosto prisoten tudi top menedžment, ki tako neposredno oceni dejansko stanje skupine ter iz prve roke izve generalno mnenje njenih članov. S tem si oblikuje realno sliko situacije, obenem pa ima priložnost ponuditi nedvomno podporo njenemu razvoju. Z razvojem tehnologije se čedalje bolj uveljavljajo tudi posredne oblike sestankov (videokonference, IRC ...). Pri obeh oblikah komunikacije delovnih skupin gre za dvojni tok sporočanja–informacije se prek delovnih skupin podajajo navzgor ali navzdol. Naloga delovnih skupin je postaviti skupne cilje, mnenje, perspektive in jih pravilno predstaviti vodstvu (Humanresources 2008). Naloga slednjega pa je, da na podlagi predstavljenega poda nek jasen, natančen in objektivni odgovor.

6.3.1 Delovne skupine – Slovenija

V Sloveniji se je uporaba sestanka z delovno skupino za komuniciranje z zaposlenimi povečala v 34,9% primerov, v 54,8% primerov ostala enaka, zmanjšala pa se je samo v 8,1% primerov. Največja rast je zabeležena v industriji (38,1%), v večjih (39%), globalno usmerjenih (39,3%), najmlajših (40%) in strukturno manj izobraženih organizacijah (37,1%). Največje zmanjšanje pri takem načinu komuniciranja z zaposlenimi je opaziti pri najstarejših organizacijah (17,1%). Sestanki delovnih skupin kot orodje komunikacije navzgor se povečujejo v manjši meri kot pri komunikaciji navzdol. Rast je zaznati v 21,9% podjetij, zmanjšanje pa v 11,5% primerov. Enaka uporaba ostaja v 63,9% primerov. Za razliko od uporabe sestankov delovnih skupin s strani vodstva se v uporabi le-teh s strani zaposlenih povečanje tipično ne razlikuje pri primerjavi različnih karakteristik podjetij. Edina zaznana razlika je pri velikosti organizacij, kjer je v večjih organizacijah opaziti večjo rast uporabe (24,8%) kot pri srednje velikih, ki znaša 17,9% (Stanojević 2001: 146, 155).

Na splošno se v Sloveniji uporaba sestankov delovnih skupin povečuje, trend naraščanja pa je večji pri vodstvu kot pri zaposlenih. V obeh primerih je opaziti distinktivno povečevanje v večjih organizacijah.

6.3.2 Delovne skupine – Primerjava z EU in tranzicijskimi državami

Največja rast uporabe sestankov delovnih skupin pri komunikaciji navzdol je v EU, in sicer 49,4%. Daleč zadaj ji sledi Slovenija s 34,9%, za njo pa so tranzicijske države z 29%. Enak trend je opaziti pri komunikaciji navzgor. Zaposleni uporabo take oblike komunikacije najbolj povečujejo v EU (39,1% rast), Slovenija (21,9% rast) in tranzicijske države (21,3% rast) pa se bistveno ne razlikujejo. Tudi pri primerjavi Slovenije z EU in tranzicijskimi državami je opaziti, da je večja rast uporabe prisotna pri vodstvu oziroma komunikaciji navzdol kot pa pri zaposlenih (Svetlik 2001: 186–187).

Na splošno je opaziti velik zaostanek Slovenije za EU. Slovenija je pri povečevanju uporabe sestankov delovnih skupin za komunikacijske namene v organizacijah samo malo pred tranzicijskimi državam.

7. ANALIZA INTERVJUJA

Intervju je bil opravljen v podjetju Zavod za varstvo pri delu¹² d.d., dne 7. 3. 2008, in sicer z namestnico vodje kadrovske službe, Tatjano Polanec. Podjetje je bilo izbrano z namenom raziskati odnose in komunikacije z zaposlenimi v manjši organizaciji, ker ta karakteristika v primarno raziskavo ni vključena (vključena so samo podjetja z 200 zaposlenimi in več).

7.1 Podatki o podjetju

Osnovna dejavnost te zasebne organizacije je znanstveno raziskovanje, preskušanje, izvajanje ter zagotavljanje varnosti in zdravja v delovnem in življenjskem okolju ter varstvo pred ionizirajočimi in neionizirajočimi sevanji, požarno varstvo, varnost v prometu, publicistika in izobraževanje.

Po velikosti se organizacija razlikuje od ostalih obravnavanih slovenskih podjetij, saj spada med manjše in zaposluje zgolj 90 delavcev, od tega 46 žensk in 44 moških. Izmed njih je kar 5 doktorjev znanosti, 10 magistrov znanosti, 27 univerzitetno izobraženih zaposlenih ter 24 z visoko izobrazbo. Ostali zaposleni imajo dokončano srednjo izobrazbo, le ena sama oseba ima osnovnošolsko izobrazbo. Lahko trdimo, da je ta institucija po izobrazbi na izjemno visokem nivoju, daleč nad normo 14% univerzitetno izobraženih, ki jo predstavlja raziskava. Govorimo torej o visoko izobraženi organizaciji.

Organizacija svoje storitve v glavnem ponuja znotraj države, ima pa ambicijo to dejavnost razširiti tudi na tuje trge, predvsem na trge bivše Jugoslavije ali natančneje, v Črno Goro. Dokler pa do tega ne bo prišlo, lahko govorimo o lokalni usmerjenosti dejavnosti obravnavane institucije.

¹² V nadaljevanju ZVD.

Ustanova se približuje 50–letnici obstoja (stara je 48 let), kar jo po raziskavi uvršča med srednje stare organizacije.

7.2 Vodstvo

V podjetju je prisotna velika vključenost zaposlenih, kar je razumljivo, saj glavnino kadra sestavljajo strokovnjaki. Sicer je strategija po besedah intervjuvanke v glavnem še vedno v domeni vodstva, vendar moramo pri tem pripomniti, da ni nujno, da pri njeni implementaciji sodeluje izključno vodstvo: »[...] pri naši strategiji so nekje sodelovali tudi ostali centri, so zraven dodali tudi svoje deleže.« Zanimiva je zelo velika vključenost strokovnjakov pri finančah: »Največ vključenosti je dejansko v finančah«, ki je pri strokovnjakih v drugih slovenskih organizacijah področje z najmanjšo vključenostjo (42,4%). Kar se tiče organizacije dela, je tudi tu prisotna velika vključenost, vendar ne v taki meri kot pri finančah. Tudi glede na vključevanje strokovnjakov v strategijo spada organizacija v manjšino podjetij (45,9%), medtem ko glede na vključevanje le-teh v organizacijo dela ne izstopa (67,8% slovenskih podjetij).

ZVD je po danih odgovorih intervjuvanke bližje EU in tranzicijskim državam kot pa večina obravnavanih slovenskih podjetij. Kot v ZVD je tudi v EU in tranzicijskih državah zaznati zelo visoko participacijo strokovnjakov tako na področju financ kot tudi pri organizaciji dela. Prav tako pa je na področju strategije sicer zaznati manjšo, a vseeno relativno veliko vključenost strokovnjakov. Če v Sloveniji pri srednje velikih in velikih podjetjih na splošno lahko govorimo o podpovprečnem odnosu in vključevanju belih ovratnikov, tega ne moremo trditi za omenjeno organizacijo.

Celotna slika nam pokaže določen odklon obravnavanega podjetja od večine organizacij v Sloveniji. Predvsem se to vidi pri vključevanju pri finančah in deloma v strategijo. Za splošno vključenost zaposlenih pa po besedah intervjuvanke velja, da je »[...] čisto odvisno od posameznika, kako se nekateri angažirajo [...]«. Ko seveda govorimo o participaciji, ne moremo govoriti o fizičnih delavcih, ki jih v organizaciji praktično ni. Od

strokovnjakov so najbolj vključeni tisti z univerzitetno izobrazbo, medtem ko magistri in doktorji večinoma predstavljajo vodilne kadre. V organizaciji obstaja določena asimetrija moči, kar priznava tudi sogovornica sama. Zaključimo lahko, da je velika participacija v obravnavani organizaciji prazapprav pričakovana, saj sestoji večinoma iz strokovnjakov oziroma belih ovratnikov.

7.3 Predstavniški organi

Pri analizi podjetja ne moremo govoriti o sindikaliziranosti oziroma povečevanju ali zmanjševanju vpliva sindikatov, saj ti na ravni organizacije preprosto ne obstajajo: »Sploh nimamo sindikatov. Imeli smo ga, pa je šlo vse ven,« pojasni intervjuvanka. Tako na tem področju tudi ni mogoče opraviti primerjave z drugimi slovenskimi podjetji.

Drugačna je slika pri svetu delavcev. O njegovem obstoju intervjuvanka odgovori pritrdilno: » Svet delavcev pa imamo. Mislim, da je noter 5 članov.« Tako podjetje lahko uvrstimo med večino (kar 76,7%) slovenskih podjetij, ki so potrdile obstoj svetov delavcev. V primarni raziskavi nimamo podatka o tem, ali se povečuje vpliv svetov delavcev na organizacijo (ta podatek je dan samo za sindikate), vendar za našo organizacijo na to lahko odgovorimo pozitivno, saj intervjuvanka pravi: »Vpliv se povečuje. Zmeraj bolj.« Članstvo v svetu delavcev je mešano, v njem najdemo: »Od magistrov do strokovnih delavcev.«

Kar se tiče komunikacije prek sveta delavcev, se nanj v glavnem: »[...] obračajo ljudje osebno.« Pri komunikaciji navzgor se torej zaposleni osebno sestanejo z organi delavskega sveta. Ko pa ti organi: »[...] pridejo do nekih svojih sklepov, pridejo pač do vodstva.« Do vodstva pride po navadi predsednik sveta. Ta se nato osebno dogovori z vodstvom, ki je po navadi zelo pripravljeno prisluhniti in tudi sklepati kompromise. Komunikacija navzdol poteka prek vodij laboratorijev, ki jih o sklepih skupaj s svetom delavcev obvešča vodstvo. Vodje laboratorijev pa naj bi »[...] pač obveščali svoje podrejene o sklepih oziroma kompromisih, ki jih je vodstvo sklenilo s svetom delavcev.« Kar se tiče povečevanja uporabe takega načina komuniciranja, je intervjuvanka

odgovorila pritrdilno tako za zaposlene kot tudi za vodstvo, kar uvršča ZVD med manjšino slovenskih podjetij (29,8% oziroma 34,2%), pri katerih je zaznati povečevanje take oblike komunikacije.

Preučevano podjetje se pri primerjavi s podjetji iz EU in tranzicijskih držav glede sindikaliziranosti bolje odreže. ZVD je tako kot večina slovenskih podjetij na področju svetov delavcev bolj »evropski« kot »tranzicijski«, saj je tudi v EU zaznati veliko prisotnost svetov na ravni organizacij, medtem ko je le-teh v tranzicijskih državah veliko manj. Glede komunikacije preko predstavniških organov—enako kot pri primerjavi s slovenskimi podjetji—organizacija spada med manjšino podjetij v EU, saj je podjetij, ki bi povečevale tako komunikacijo zgolj 24,3% (vodstvo) oziroma 18,4% (zaposleni). Prav tako bi v še večjo manjšino glede povečevanja take komunikacije spadala v sklopu tranzicijskih držav.

Obravnavano podjetje se torej glede prisotnosti sveta delavcev ne razlikuje od večine slovenskih podjetij. Pri uporabi takega načina komuniciranja pa spada celo v tisto manjšino, kjer le-to ne samo obstaja, ampak se celo povečuje. V bistvu bi bila lahko edina negativna točka ta, da organizacija sploh nima sindikata, kar jo postavlja v manjšino 23,3% slovenskih organizacij brez sindikata. To lahko povežemo z njeno velikostjo, saj je razumljivo, da v manjših organizacijah primanjkuje baze za kakršnokoli sindikaliziranost na organizacijski ravni. Vendar tudi tu lahko govorimo o preprostem substitucijskem delovanju sveta delavcev, saj dejansko opravlja delo sindikata. Lahko celo rečemo, da bi bila prisotnost obeh predstavniških organov najbrž za tako majhno organizacijo pravzaprav nepotrebna. Nasploh lahko govorimo o zelo dobrem delovanju sveta delavcev, saj ga intervjuvanka ne more prehvaliti z besedami: »[...] zelo obveščajo ljudi, da so zelo aktivni. Delavski svet kot sam je zelo aktiven, zelo delaven in mislim, da so zelo povezani z delavci, no.« Če temu dodamo še trend povečevanja komunikacije prek njega tako s strani zaposlenih kot tudi s strani vodstva, potem se lahko nadajamo samo še večjega vpliva te kolektivne oblike varovanja pravic zaposlenih.

7.4 Neposredni vodje

Za neposredne vodje intervjuvanka trdi, da so: »[...] kar pomemben člen. Mislim, da bi to lahko trdila za nas.« Pomembnost vidi tudi v sodelovanju neposrednih vodij in zaposlenih. Po njenem mora obstajati močna povezanost med tema dvema akterjema, če hočemo : »[...] da stvari tečejo, kot bi morale.« Kar se tiče komunikacije zaposlenih z vodstvom preko neposrednih vodij, je tudi tukaj podjetje v pozitivni skupini 26% tistih podjetij, kjer je opaziti trend naraščanja uporabe take oblike komuniciranja. Intervjuvanka na vprašanje, ali se to povečuje, odgovarja: »Mislim, da tudi tukaj zadeve grejo v to smer. Se povečuje.« Večina slovenskih podjetij namreč na tem področju stagnira (70%), vendar je na splošno zaznati trend naraščanja.

Tako kot v ZVD je tudi v EU in tranzicijskih državah zaznati trend naraščanja. Nasploh obravnavana organizacija kaže zelo veliko usklajenost oziroma podobnost s trendi, ki se odvijajo v EU (starimi članicami) na področju odnosov in komunikacij z zaposlenimi. Je pa res, da tako kot pri povečevanju komunikacije prek predstavniških organov pade v manjšo skupino podjetij EU in tranzicijskimi državami (največ je podjetij kjer tak način komunikacije stagnira), vendar je ta manjšina večja od deleža tistih podjetij pri katerih je zaznati upadanje takega načina komuniciranja.

Neposredni vodje so v analizirani organizaciji po mnenju sogovornice zelo pomemben člen. Vendar pa bi iz skoposti odgovorov lahko sklepali, da ta akter ni ravno v središču pozornosti, kar se tiče odnosov in komunikacije z zaposlenimi, čeprav bi se naj komunikacija prek njega povečevala.

7.5 Neposredno komuniciranje (pisno, ustno)

Intervjuvanka na vprašanje, koliko je prisotnega neposrednega ustnega in pisnega komuniciranja v obravnavani organizaciji, odgovarja: »Obojega je kar v dovoljšni meri, bi rekla.« Ustnega neposrednega komuniciranja je po njenem mnenju več kot pisnega. Pri pisnem neposrednem komuniciranju se večinoma uporabljajo: »direktna poročila, pisma ...«, v upravi pa se: »[...] kar direktno pokliče človeka« in se potem z njim opravi razgovor o določeni problematiki. Ustno neposredno sporočanje zaposlenim se uporablja tudi kot orodje za sporočanje, kaj so se vodilni dogovorili na kolegijih: »[...] ustno neposredno je tudi pri kolegijih, kjer so v bistvu obveščeni ..., so tudi določene stvari, ki so namenjene delavcem in naj bi ti nadrejeni te svoje delavce tudi ustno obvestili.« Vodstvo po mnenju sogovornice uporablja oboje v enaki meri, vendar intervjuvanka k pisnemu neposrednemu komuniciranju dodaja tudi elektronsko komuniciranje, ki ne spada ravno v to definicijo, zato tudi majhna kontradiktornost v njeni prejšnji izjavi, da je ustnega neposrednega komuniciranja več kot pisnega neposrednega komuniciranja. Zaposleni neposredno komunicirajo na podoben način kot vodstvo. Intervjuvanka posredno tudi priznava, kot je ugotovljeno že v prvem delu diplome, da elektronsko komuniciranje počasi prevladuje nad neposrednim. To pa načenja tako pomembno osebno komunikacijo med nadrejenimi in podrejenimi: »[...] te elektronske pošte so že, ne vem, malo preveč neosebne.«

Kar se tiče povečevanja neposredne komunikacije, so izjave intervjuvanke nekoliko nekonistentne, vendar bi vseeno lahko dejali, da se z novim direktorjem (starega je zamenjal pred kratkim) neposredna komunikacija navzdol ni ne povečala ne zmanjšala: »Mislim, da ne kaj posebnega. Vendar ne morem reči, da se zmanjšuje.« Kljub temu je novi direktor po besedah namestnice vodje kadrovske službe: »[...] kar dosti pripravljen prisluhniti ljudem in jim biti naklonjen, če kdo rabi recimo pogovor, jih sprejme.« Vendar je bilo v njenem primeru tako že prej: »Jaz osebno tudi prej, če sem kaj potrebovala, nisem imela težav. Prav tako sem lahko prišla do direktorja, ni bilo nekih ovir oziroma nisem imela občutka, da bi bilo kaj.« Za neposredno komunikacijo navzgor pa lahko navedemo povečanje, in to iz želje po adekvatnih odnosih z novim direktorjem s strani

zaposlenih: »Kaj pa vem, mogoče [...] hočejo še malo izboljšati stike z direktorjem in se zato odločajo več za neposredno komuniciranje.« To lahko kaže na zelo veliko tekmovalnost znotraj samega podjetja, ki je razumljiva, če pogledamo visoko strokovnost kadrov. To prisili zaposlene, da se preko neposredne komunikacije kar v najboljši luči predstavijo svojemu novemu nadrejenemu. Če primerjamo povečevanje neposredne komunikacije navzdol z ostalimi slovenskimi podjetji, lahko obravnavano organizacijo uvrstimo med večino slovenskih podjetij (66,5%), v katerih ta komunikacija stagnira. Tu govorimo seveda o ustnem neposrednem komuniciranju, ki ga je sogovornica označila za bolj uporabljenega. Pri komunikaciji navzgor pa lahko organizacijo uvrstimo v manjšo skupino slovenskih podjetij (26,2%), kjer je opaziti trend povečevanja take oblike komunikacije, čeprav se v našem primeru ne morem znebiti občutka, da je ta trend zgolj posledica trenutnega stanja in zamenjave direktorja.

Ustno neposredno komuniciranje navzdol se v EU zelo povečuje (50,5% rast), tako da tukaj lahko govorimo o relativnem odklonu obravnavanega podjetja od večine organizacij v EU. Tranzicijske države so po rasti nekje v enakem položaju kot slovenska podjetja. Pri neposrednem komuniciranju navzgor je tako pri obravnavanem podjetju kot pri EU zaznati trend naraščanja, ki sicer ne obsega večine podjetij, je pa veliko večji od zmanjševanja take komunikacije. Tranzicijske države prav tako povečujejo uporabo, a veliko manj, tako da bi v primerjavi s temi državami obravnavana organizacija pristala še pri manjši skupini podjetij. S povečevanjem neposredne komunikacije navzgor se ZVD znova nekako približa »evropski sliki«, čeprav večina podjetij na tem področju stagnira.

V organizaciji je prisotna predvsem neposredna ustna komunikacija. Njena uporaba se pri vodstvu ne spreminja oziroma se povečuje pri zaposlenih, pa še to zaradi aktualnih sprememb na vodilnih položajih. Neposredna komunikacija je v organizaciji pomemben način komunikacije, a ga vse bolj izpodriva elektronsko komuniciranje.

7.6 Elektronsko komuniciranje

Elektronsko komuniciranje se med menedžmentom in zaposlenimi v organizaciji veliko uporablja po besedah sogovornice. Intervjuvanka glavno prednost pri e-komuniciranju v organizaciji vidi predvsem v tem, da se tako vodstvo kot tudi zaposleni zavarujejo v smislu, da imajo nek dokaz, da so določeno sporočilo prejeli oziroma, da so ga oddali. Drugo prednost e-komuniciranja vidi v hitrosti, čeprav tudi to ni zmeraj stoodstotno: »Pri nas se včasih tudi kaj zaplete, pa tudi tisti maili obstanejo in ne grejo hitro naprej.« Ti dve prednosti se ji zdita daleč najbolj pomembni. Kanali e-komuniciranja z zaposlenimi so predvsem: »Intranet, e-maili ...« Včasih se direktorju, če se ga ne sme motiti, kaj pomembnega sporoči tudi prek SMS-ov. Intervjuvanka je tudi mnenja, da e-komuniciranje ne zmanjšuje pomena vmesnih akterjev za komunikacijo z zaposlenimi, saj: »To priča tudi po mojem zelo prisotni delavski svet.« E-pošta in drugi kanali e-komuniciranja ne izboljšujejo samo komunikacije med zaposlenimi in vodstvom, temveč tudi med zaposlenimi in posrednimi akterji.

Na vprašanje, ali se e-komuniciranje pri vodstvu in zaposlenih povečuje, sogovornica odgovori kratko in jedrnato: »Ja, v glavnem. Tako bom rekla—zelo se povečuje tako pri vodstvu kot pri zaposlenih.« Tukaj je naša organizacija pričakovano v družbi večine slovenskih podjetij, kjer jih je kar 69,4% odgovorilo, da se e-komuniciranje kot sporočanje zaposlenim povečuje. Torej ZVD na tem področju ni nikakršna izjema.

Obravnavana organizacija spada tudi v skupino večine EU držav (71,7%) in tranzicijskih držav (59,5%), kjer je zaznati povečevanje e-komuniciranja z zaposlenimi.

E-komuniciranje v analizirani organizaciji je verjetno najpomembneje zaznamovalo sporazumevanje med menedžmentom in zaposlenimi ter počasi, a učinkovito zamenjuje neposredno komunikacijo. To pa tako po mnenju strokovnjakov kot tudi naše sogovornice ni nujno vselej pozitivno.

7.7 Delovne skupine

Zanimivo je, da delovne skupine v organizaciji niso posebno prisotne oziroma jih je zelo malo. Sogovornica namreč trdi, da: »Pri nas na zavodu mislim, da še timsko delo ni prav zelo razvito.« Delo je bolj odvisno od prispevkov posameznikov, poleg tega pa podjetje šele začenja s posebnimi projekti. Imajo en evropski projekt, pri katerem po besedah intervjuvanke gre za: »[...] začetek skupinskega dela.« Edina delovna skupina zaenkrat je sestavljena iz 3 članov, ki se v bistvu javijo sami: »Naša pripravnica je izvedela za ta projekt izvedela in je kar ona predlagala direktorju, pa je bil takoj za to.« Pri delu jih nadzira namestnica direktorja. Delovne skupine tako ne sestavi vodstvo, ampak je bolj prostovoljne narave. Prav tako vodstvo nima besede pri izbiri vodje skupine, saj se ta izbere znotraj skupine. V bistvu ima vodstvo pri delovnih skupinah zgolj nadzorovalno vlogo. Delovna skupina o poteku dela obvešča vodstvo osebno: »Morajo pač obveščati vodstvo, kako zadeva napreduje.« Najpogostejša oblika komuniciranja z vodstvom so sestanki, o posebnih stvareh izjemoma tudi individualni razgovori z vsakim članom posebej. Sporočanje o napredku pa lahko poteka tudi prek že omenjenih kolegijev, kjer se: »[...] predstavi, kaj se v bistvu dogaja in koliko so zadeve daleč.«

Na vprašanje, ali se sporočanje prek delovnih skupin pri zaposlenih in vodstvu povečuje, intervjuvanka odgovarja pritrdilno, kot razlog pa navede željo podjetja po pridobivanju čim več projektov, na katerih bodo potem zaposleni primorani delovati v skupinah. Povečevanje komuniciranja prek delovnih skupin tako pri zaposlenih kot pri vodstvu kaže na to, da organizacija spada med 21,9% oziroma 34,9% tistih slovenskih podjetij, pri katerih je zaznati večjo uporabo takega načina komuniciranja. V Sloveniji je drugače splošen trend naraščanja takega komuniciranja.

Tudi v tem primeru bi lahko dejali, da se omenjena organizacija obnaša »evropsko«, saj spada v kar 49,4% (pri vodstvu) in pa 34,2% (pri zaposlenih) tistih podjetij iz EU, kjer tak način komuniciranja raste. V tranzicijskih državah so taka podjetja v manjšini.

Delovne skupine v ZVD še zdaleč niso pomemben člen pri komunikaciji in odnosih z zaposlenimi, saj skupinsko delo praktično še ni razvito, kar je malo presenetljivo za majhno organizacijo s tako visoko izobraženimi kadri. Kljub temu se stanje z odpiranjem v tujino in iskanjem novih projektov izboljšuje.

7.8 Sklep analize intervjuja

Za organizacijo ZVD bi lahko mirno dejali, da v veliki meri odstopa od slovenskega povprečja. Prvi pokazatelj je že zelo veliko vključevanje strokovnjakov v soodločanje o finančah in strategiji, ki v večini slovenskih podjetjih ni tako vzpodbudno. Drugo oziroma največje odstopanje je neprisotnost sindikatov, kar je v tako sindikaliziranem okolju, kot je slovensko presenetljivo. Pri tem pa moramo dodati, da pomanjkanje sindikata obravnavana organizacija nadomešča s svetom delavcev, čigar vpliv se znotraj podjetja povečuje. Tretje odstopanje je v bistvu povečevanje različnih oblik komuniciranja na praktično vseh področjih, z izjemo že prej omenjenih sindikatov in neposrednega komuniciranja s strani vodstva, kjer le-to stagnira kot v večini slovenskih podjetij. Podjetje ne izstopa tudi pri uporabi e-komuniciranja, ki se (tako kot v obravnavanem podjetju) zvišuje v veliki večini podjetij tako v Sloveniji kot tudi v EU in tranzicijskih državah. Na vseh drugih področjih organizacija spada med manjšino slovenskih podjetij, saj so ta v večini odgovarjala, da se stanje pri njih ni spremenilo—čeprav je v celoti zaznati splošen trend naraščanja (veliko več je podjetij z rastjo kot upadom uporabe določenih oblik komunikacij v organizaciji). Kar se tiče primerjave sindikaliziranosti z EU in tranzicijskimi državami, podjetje v teh državah ne bi izstopalo, saj je tam sindikaliziranost veliko manjša kot v Sloveniji. Bolj pa bi organizacija v teh državah izstopala glede povečevanja komuniciranja prek predstavniških organov. Kar se tiče sindikaliziranosti in uporabe delovnih skupin, je tako obravnavano podjetje bližje EU kot Sloveniji, po participaciji strokovnjakov pri finančah in strategiji pa tudi tranzicijskim državam.

Na osnovi tega intervjuja bi lahko sklepali, da je manjša organizacija pri večini oblik komunikacije z zaposlenimi primorana uporabo le-teh povečevati, saj ji to omogoča določeno konkurenčno prednost pred večjimi organizacijami, nenazadnje pa tudi lažje prilagajanje tržnim razmeram. Pri mednarodni primerjavi lahko tudi ugotovimo, da je manjša organizacija po ravnanju na področju komunikacij in odnosov z zaposlenimi bližje EU kot pa večja slovenska podjetja. Za obravnavano podjetje bi lahko dejali, da v veliko primerih v pozitivno smer izstopa od povprečja večjih slovenskih podjetij.

8. UGOTOVITVE IN SKLEPI

D1) V prvem delovnem vprašanju se sprašujem, *ali na način oziroma obliko komuniciranja in vrsto odnosov z zaposlenimi v Sloveniji vplivajo tudi sektor, velikost, izobrazba, usmerjenost in starost organizacij*. Odgovor je brez dvoma pritrdilen, saj lahko opazimo veliko fluktuacijo pri uporabi določenih oblik komunikacije kot posledico različnih lastnosti podjetij.

Tako na primer glede vključevanja strokovnjakov v strategijo podjetja ugotovimo, da je to največje v javnem sektorju, v »bolj izobraženih« in bolj izvozno usmerjenih organizacijah. Na področju financ je vključevanje največje v industriji in srednje velikih organizacijah, pri organizaciji dela pa zopet v srednje velikih organizacijah. Če te ugotovitve primerjamo še z obravnavanim podjetjem ZVD, se ta ne ujema v nobeni od kategorij. Fizični delavci so o strategiji (čeprav izjemno malo) največkrat povprašani v tržnem sektorju, o finančah v izvozno usmerjenih organizacijah ter o organizaciji dela zopet v globalno usmerjenih podjetjih, ki delujejo v industriji.

Največjo sindikaliziranost (torej nad 51% članov) je zaznati v trgovini in organizacijah z nižjo izobrazbeno strukturo. Vpliv sindikatov se je najbolj povečal v tržnem sektorju, srednje velikih in mlajših organizacijah. Primerjava z ZVD ni mogoča, ker to podjetje nima sindikata. V primeru svetov delavcev so ti najbolj prisotni v organizacijah z manj izobraženim kadrom ter srednje starosti. ZVD tukaj izpolnjuje kriterij starosti, se pa razlikuje po izobrazbeni strukturi, ki je zelo visoka. Največji porast uporabe predstavniških organov za komunikacijo z zaposlenimi je ugotovljen v tržnem sektorju, v večjih organizacijah z boljšo izobrazbeno strukturo in najmlajših po datumu nastanka. ZVD v tem primeru izpolnjuje zgolj kategorijo izobrazbe. Pri zaposlenih je tak način komunikacije najbolj povečan v večjih in v izvozno usmerjenih organizacijah. Tu analizirana organizacija ne izpolnjuje nobene od naštetih lastnosti.

V zvezi z neposrednim vodjo je največji trend povečevanja komunikacije prek tega akterja možno ugotoviti v industriji, najmlajših in v izvozno usmerjenih organizacijah. Tudi tukaj obravnavano podjetje nima skupnih točk s temi organizacijami.

Pisno neposredno sporočanje zaposlenim se najbolj povečuje v sektorju tržnih storitev ter v izvozno usmerjenih organizacijah. Ustno neposredno komuniciranje z zaposlenimi je najbolj v vzponu v javnem sektorju ter v globalno usmerjenih podjetjih. Analizirano podjetje na tem področju zopet ni v skladu z lastnostmi teh organizacij. Neposredno sporočanje zaposlenih vodstvu se najbolj povečuje v trgovini.

Kar se tiče elektronskega komuniciranja z zaposlenimi, je največjo porast uporabe opaziti v tržnem sektorju, večjih, bolj izobraženih organizacijah, ki so izvozno usmerjene. S temi organizacijami ima ZVD, enako kot pri povečanju komunikacije prek predstavniških organov navzdol, skupno samo izobrazbeno strukturo.

Vodstvo najbolj povečuje komuniciranje prek sestankov delovnih skupin v industriji, večjih, manj izobraženih, mlajših in izvozno usmerjenih organizacijah. Tudi tukaj ZVD ne kaže nobene podobnosti z naštetimi lastnostmi. Pri zaposlenih se za razliko od vodstva tako sporočanje v večji meri povečuje zgolj v večjih organizacijah. Naša organizacija je temu zopet diametralno nasprotje.

Kot lahko razberemo iz zgoraj navedenih dejstev, so lastnosti organizacije izjemno pomembne pri vplivu na povečevanje oziroma prisotnost določenih oblik komunikacije z zaposlenimi oziroma vodstvom. Kriterij, ki je omenjen najmanjkrat in ima najmanjši vpliv na obliko komuniciranja in odnosa z zaposlenimi, je starost organizacije. Daleč najpomembnejši je sektor, v katerem se podjetje nahaja, ki mu sledi tržna usmerjenost podjetij, velikost, izobrazba in šele nato že omenjena starost organizacije. Največkrat se pri porastu in prisotnosti določene oblike komunikacije oziroma akterja omenja trgovina, pri tržni usmerjenosti izvozna naravnost, pri velikosti večje organizacije, pri izobrazbi tako bolj izobražene kot manj izobražene strukture v enaki meri ter pri starosti mlajše organizacije (najstarejših organizacij se

sploh ne omenja). Lahko pridemo do zaključka, da so za komunikacije in odnose z zaposlenimi najugodnejša podjetja v tržnem sektorju, ki so izvozno naravnana, večja in mlajša. Več bi na tem morala delati podjetja v industriji in javnem sektorju, ki so lokalno naravnana, srednje velikosti in srednje starosti ali najstarejša. Pri tem lahko dodamo še eno ugotovitev, in sicer da analizirano podjetje ne izstopa zgolj v primerjavi z vsemi slovenskimi podjetji v celoti. Namreč, ZVD je drugačen tudi od slovenskih podjetij, v katerih se uporaba določenih oblik komuniciranja najbolj povečuje. Edine lastnosti, ki so tem podjetjem blizu in jih ima tudi naša organizacija, je (srednja) starost pri prisotnosti svetov delavcev ter (višja) izobrazba pri vključevanju strokovnjakov v strategijo, uporaba predstavniških organov za komunikacijo z zaposlenimi in elektronskem komuniciranju z njimi. Torej imamo v bistvu opravka s podjetjem, ki se zelo razlikuje od vzorca, ki naj bi mu bil po svojem delovanju na področju komunikacij in odnosov z zaposlenimi najbližje. Razlog za to je prav gotovo majhnost podjetja.

H1) Prva hipoteza, ki sem si jo zastavil, pravi, da *bolj izobražene, srednje velike in manjše organizacije dajejo bistveno večji poudarek sodobnejšim oblikam komunikacij in odnosov z zaposlenimi kot manj izobražene in večje.*

Če izhajamo iz predpostavke, da velja neposredno komuniciranje (pisno in ustno) za bolj tradicionalno obliko komuniciranja, elektronsko komuniciranje pa za sodobnejšo, potem pridemo do sklepa, da pri neposrednem komuniciranju ni ne pri zaposlenih ne pri vodstvu, kar se tiče izobrazbe in velikosti, opaziti večjih razlik. Tako lahko trdimo, da manj in bolj izobražene kot tudi večje in srednje velike organizacije v približno enaki meri uporabljajo tradicionalno komunikacijo in jo tudi v enaki meri povečujejo oziroma pri tem stagnirajo. Ko pa pogledamo elektronsko komuniciranje, pa je, v primerjavi s srednje velikimi slovenskimi podjetji, opaziti večji pozitivni trend pri uporabi le-tega v bolj izobraženih in večjih organizacijah. Če se osredotočimo samo na analizirano organizacijo, ki je po velikosti majhna in bolj

izobražena, to hipotezo lahko potrdimo samo ob predpostavki, da je naše podjetje vzorčen prikaz manjših slovenskih podjetij in da je pri veliki večini le-teh prisotno povečevanje elektronske komunikacije z zaposlenimi. Obenem bi moral seveda biti izpolnjen tudi pogoj, da je število teh podjetij večje od števila velikih organizacij, kjer se taka oblika komuniciranja povečuje. Ob pogledu na vsa slovenska podjetja v raziskavi pa prve hipoteze ne moremo ne zavrniti ne potrditi, saj je deloma pravilna (izobrazba – tako pri analiziranem podjetju kot pri ostalih slovenskih podjetjih), deloma pa ne sovпада z ugotovitvami glede velikosti.

D2) Drugo delovno vprašanje sprašuje, *kakšen vpliv imajo v slovenskih in tujih podjetjih sindikati, sveti delavcev in neposredni vodje na komunikacije med zaposlenimi in menedžmentom.*

Kar se tiče slovenskih podjetij, imajo sindikati, po raziskavi sodeč, zelo velik vpliv na komunikacije med zaposlenimi in menedžmentom. To govori že podatek o visoki sindikaliziranosti in obenem velikem povečevanju vpliva samih sindikatov znotraj slovenskih organizacij. V ZVD je situacija zelo drugačna, saj sindikati v tem podjetju sploh ne obstajajo. V EU in tranzicijskih državah je situacija bližje analizirani organizaciji, saj je tam povečevanje vpliva sindikatov in tudi sindikaliziranost bistveno manjšega pomena za komunikacijo med zaposlenimi in menedžmentom. Tudi prisotnost svetov delavcev je v slovenskih podjetjih zelo velika, in če sklepamo po analizirani organizaciji, je tudi njihov vpliv na komunikacijo z zaposlenimi dokaj velik. V EU so sveti delavcev veliko bolj prisotni kot sindikati, v tranzicijskih državah pa je slika podobna tisti s sindikati (torej nimajo velikega vpliva na komunikacijo). Komunikacija prek teh dveh predstavniških organov se povečuje tako v Sloveniji kot v EU. V Sloveniji je ta trend večji kot v EU, medtem ko se v tranzicijskih državah povečuje zelo malo, s strani zaposlenih pa celo upada. Tudi v ZVD se komunikacija prek predstavniških organov povečuje. V celoti gledano se vpliv predstavniških organov na komunikacije z zaposlenimi povečuje, najbolj v slovenskih podjetjih. Tudi vpliv neposrednih vodij na komunikacijo med zaposlenimi in menedžmentom se tako

v Sloveniji kot v EU in tranzicijskih državah povečuje. Vpliv posrednih akterjev pri komunikaciji z zaposlenimi je tako v večini primerov ugoden.

H2) Poslednja hipoteza trdi, da *imajo sindikati in posredni akterji nepomemben vpliv na komunikacije in odnose z zaposlenimi*.

Kot lahko razberemo iz že prej zastavljenega delovnega vprašanja, ta hipoteza ne drži za večino slovenskih podjetij. V zvezi s sindikati absolutno drži za obravnavano organizacijo ZVD, saj jih ta nima, pri EU in tranzicijskih državah pa se sicer vpliv zvišuje, je pa sindikaliziranost na relativno majhni stopnji, tako da je težko govoriti o nekem pomembnem vplivu sindikatov na komunikacije in odnose z zaposlenimi. Pri svetih delavcev lahko hipotezo z zanesljivostjo zavrnemo pri večini slovenskih podjetij ter v EU in ZVD, pri tranzicijskih državah pa jo lahko potrdimo. Pri neposrednih vodjih se vpliv na komunikacije z zaposlenimi povečuje tako v Sloveniji kot v EU in tranzicijskih državah in nenazadnje tudi v naši organizaciji, tako da hipotezo v tem primeru lahko zavrnemo. V večjem delu torej hipotezo lahko zavrnemo, je pa seveda odvisno, o katerem od akterjev govorimo in na katero od držav se ta hipoteza nanaša. Lahko bi dejali, da v primeru neposrednih vodij hipotezo lahko stoodstotno zavrnemo, pri svetih delavcev jo lahko zavrnemo, če izvzamemo tranzicijske države, v primeru sindikatov pa jo lahko potrdimo tako za obravnavano podjetje kot za vse ostale države z izjemo Slovenije.

9. ZAKLJUČEK

V diplomski nalogi sem hotel razložiti in pojasniti osnovne pojme, ki se tičejo odnosov in komunikacij z zaposlenimi, in prikazati realno stanje v slovenskih podjetjih, pa tudi v drugih državah. Prišel sem do dognanja, da odnosi in komunikacije z zaposlenimi niso postavljeni na zadnji tir, kljub temu da se v veliko podjetjih pogostokrat govori zgolj o produktivnosti. Predvsem v Sloveniji na to kaže dokaj velik vpliv vseh posrednih akterjev, ki ne predstavljajo samega top menedžmenta, na komunikacijo v organizaciji. Očitno se vodstvo zaveda, da so tudi oni ključ pri ustvarjanju ugodnih komunikacijskih razmer v podjetju. V celoti je tudi zaznati povečevanje različnih oblik sporazumevanja z zaposlenimi. Res je, da podjetja, ki povečujejo različne oblike komunikacij navzdol ali pa navzgor, velikokrat niso v večini, a je vseeno razveseljivo dejstvo, da njihovo število presega število tistih, ki uporabo takih oblik komunikacij celo zmanjšujejo. Vse to nam govori o splošnem pozitivnem trendu, vzpodbudnem tudi za podjetja, ki so se pomembnosti dobrih komunikacij in odnosov z zaposlenimi šele začela zavedati.

10. VIRI IN LITERATURA

Samostojne publikacije

- Adair, John (1987): *Effective teambuilding : how to make a winning team*. London: Pan Books.
- Bean, Ron(1991): *Comparative industrial relations: an introduction to cross-national perspectives*. London, New York: Routledge.
- Blanchard, Keneth, Donald Carew in Eunice Parisi–Carew, (1995): *Enominutni vodja: oblikuje učinkovito delovno skupino*. Ljubljana: Texus.
- Blundel, Richard (1998): *Effective business communication: principles and practice for the information age*. London: Prentice Hall.
- Blyton, Paul in Peter Turnbull (2004): *The dynamic of employee relations (third edition)*. Basingstoke, New York: Palgrave Macmillan.
- Coyle–Shapiro, Jacqueline A–M in Neil Conway (2004): The employment relationship through the lens of social exchange. V Coyle–Shapiro, Jacqueline A–M (ur.): *The employment relationship: examininig psychological and contextual perspectives*, 5–28. Oxford: Oxford University Press.
- Deetz, Stanley in Devon Brown (2004): Conceptualizing involvement, participation and workplace decision processes: A communication theory perspective. V Dennis Tourish (ur.) in Owen Hargie (ur.): *Key issues in organizational communication*, 172–187. London, New York: Routledge.
- Finnegan, Ruth (2002): *Communicating: the multiple modes of human interconnection*. London, New York: Routledge.

- Gnidovec, Meta (2001): Podatki o organizacijah. V Ivan Svetlik (ur.): *Upravljanje človeških virov: mednarodna primerjalna študija*, 4–5. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
- Griffiths, Peter (2000): *Managing your internet & intranet services: the information professional's guide to strategy*. London: Facet.
- Holtz, Shel (2004): *Corporate conversations: a guide to crafting effective and appropriate internal communications*. New York: AMACOM.
- Ishikawa, Akihiro in Carl le Grand (2000): Workers' identity with the management and/or the Trade Union. V Ishikawa, Akihiro (ur.), Roderich Martin (ur.), Morawski Witold (ur.). In Veljko Rus (ur.) (2000): *Workers, firms and unions: Part 2, The development of dual commitment*, 21–47. Frankfurt am Main: Peter Lang.
- Jackson, Michael (1991): *An introduction to industrial relations*. London, New York: Routledge.
- Kosi, Tatjana (2004): *Poslovno komuniciranje: interno gradivo za višješolski program komercialist*. Celje: Poslovno–komercialna šola, Višja strokovna šola.
- Lampret, Tomaž (2007): *Participacija zaposlenih pri odločanju v Sloveniji, Nemčiji in na Danskem*. Diplomsko delo. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
- Liden, Robert C., Talya N. Bauer in Berrin Erdogan (2004): The role of leader–member exchange in the dynamic relationship between employer and employee: implications for employee socialization, leaders, and organizations. Jacqueline A–M Coyle–Shapiro (ur.) (2004): *The employment relationship: examining psychological and contextual perspectives*, 226–250. Oxford: Oxford University Press.

- Lisjak, Darja (2005): *Sociološki vidiki uvedbe elektronskega notranjega komuniciranja v Zavarovalnici Triglav, D.D.* Diplomsko delo. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
- Maier, Corrine, prevajalec Marko Madžarevič (2005): *Dober dan lenoba: o umetnosti in potrebi, da v podjetju delamo čim manj.* Ljubljana: Orbis.
- Marolt, Gregor (2005): *Primerjava modela industrijskih odnosov v sloveniji in na danskem.* Diplomsko delo. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
- Morrison, Elizabeth Wolfe in Sandra L. Robinson (2004): The employment relationship from two side: incongruence in employees` and employers` perceptions of obligations. V Jacqueline A–M Coyle–Shapiro (ur.): *The employment relationship: examininig psychological and contextual perspectives*, 161–180. Oxford: Oxford University Press.
- Možina, Stane, Mitja Tavčar, Ana Nuša Kneževič (1998): *Poslovno komuniciranje.* Maribor: Obzorja.
- O`Hair, Dan, Gustav Friedrich in Lynda Shaver (1998): *Strategic communication.* Boston, New York: Houghton Mifflin.
- O`Kane, Paula, Dennis Tourish in Owen Hargie (2004): Communication without frontiers: The impact of technology upon organisations. V Dennis Tourish (ur.) in Owen Hargie (ur.): *Key issues in organizational communication*, 74–95. London, New York: Routledge.
- Osojnik, Mojca, Ariana Grobelnik, Samo Grčman, Andreja–Ivartnik Kanduč, Zdenka Konda, Iztok Kunšek, Dušan Zupančič, Aleš Dobnikar, Aljoša Domjan, Slavko Cimprič, Robert Guštin in Tomo Zaplotnik (2002): *Skrivnosti elektronskega*

poslovanja: priročnik za mala in srednje velika podjetja. Ljubljana: Gospodarska zbornica Slovenije.

- Podnar, Klement in Jana Nadoh (2004): Neuspešno komuniciranje med nadrejenimi in podrejenimi–slovenski problem. V Ivan Svetlik (ur.) in Branko Ilič (ur.): *Razpoke v zgodbi o uspehu: primerjalna analiza upravljanja človeških virov v Sloveniji*, 153–173. Ljubljana: Sophia.
- Radigan, Joseph E. (1990): Setting the scene: can a company be both pro–profits and pro–people? V Daniel B. Fishman (ur.) in Cary Cherniss (ur.): *The human side of corporate competitiveness*, 13–17. London, New York: Routledge.
- Riel, C.B.M van in Charles J. Fombrun (2007): *Essentials of corporate communication*. London, New York: Routledge.
- Salamon, Michael (1998): *Industrial relations: theory and practice*. London: Prentice Hall.
- Salem, Phillip (1999): *Organizational communication and change*. Cresskill (New Jersey): Hampton Press.
- Schein, Edgar H. (1987): *Organizational culture and leadership*. San Francisco: Jossey–Bass Publication.
- Smith, Lyn (2005): *Effective internal communication*. Sterling: Kogan Page.
- Stanojević, Miroslav (1996): *Socialno partnerstvo: modeli industrijskih odnosov ob koncu 20. stoletja*. Ljubljana: Enotnost.

- Stanojević, Miroslav (2001): Odnosi in komunikacije z zaposlenimi. V Ivan Svetlik (ur.): *Upravljanje človeških virov: mednarodna primerjalna študija*, 139–157. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
- Svetlik, Ivan (2001): Mednarodne primerjave: odnosi in komunikacije z zaposlenimi. V Ivan Svetlik (ur.): *Upravljanje človeških virov: mednarodna primerjalna študija*, 185–187. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
- Thompson, Paul in David Mchugh (2002): *Work organisations: a critical introduction*. Basingstoke, New York: Palgrave.
- Tomšič, Kaja (2006): *Sindikalno povezovanje v sistemu javnih uslužbencov*. Diplomsko delo. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
- Tourish, Dennis in Owen Hargie (2004): The crisis of management and the role of organizational communication. V Tourish, Dennis (ur.) in Owen Hargie (ur.): *Key issues in organizational communication*, 1–16. London, New York: Routledge.
- Towers, Brian (1992): *A handbook of industrial relations practice: practice and the law in the employment relationship*. London: Kogan Page.
- Uršič, Duško (1994): Organizacija kot poslovno–organizacijski sistem. V Bogdan Kavčič (ur.) in Jure Kovač (ur.): *Sodobna razlaga organizacije*, 261–290. Kranj: Moderna organizacija.
- Utroša, Milan (1994): Uresničevanje zakona o sodelovanju delavcev pri upravljanju. V Aleksandra Kanjuro–Mrčela, Nadja Cvek, Gregor Miklič in Milan Utroša: *Delničarstvo zaposlenih–na poti k ekonomski demokraciji. Temeljni pojmi o gospodarskih družbah s poudarkom na delniških družbah. Sodelovanje delavcev v organih družb. Uresničevanje zakona o sodelovanju delavcev pri upravljanju*, 86–118. Ljubljana: Enotnost.

- Woodcock, Mike in Dave Francis (1994): *Teambuilding strategy*. Aldershot: Gower.

Članki v revijah

- Gostiša, Mato (1998): Vloga Sveta Delavcev na Ekonomskem Področju Odločanja v Podjetju. *Industrijska Demokracija* 2(8), 14–17.
- Gostiša, Mato (1999): Kam po Končanem Profesionalnem Mandatu? *Industrijska Demokracija* 3(2), 20.
- Kanjuo – Mrčela, Aleksandra (1998): Sodelovanje zaposlenih v skupinah. *Industrijska demokracija* 2(12), 6–8.
- Kanjuo – Mrčela, Aleksandra (1999a): Sodelovanje zaposlenih v skupinah. *Industrijska demokracija* 3(1), 9–11.
- Kanjuo – Mrčela, Aleksandra (1999b): Sodelovanje zaposlenih v skupinah. *Industrijska demokracija* 3(2), 13–14.
- Kavčič, Bogdan (1999): Kdo Vpliva na Cilje, ki si jih Postavi Svet Delavcev. *Industrijska Demokracija* 3(3), 11–12.
- Peršak, Cvetka (1999): Pravica Sveta Delavcev do Poslovnih Informacij. *Industrijska Demokracija* 3(3), 15–16.

Internetni viri

- Humanresources (2008): *Team Building/ Employee Empowerment/ Employee Involvement*. Dostopno na http://humanresources.about.com/od/involvementteams/Team_Building_Employee_Empowerment_Employee_Involvement.htm (7. marec 2008).
- Andrews, P.H. in Herschel, R.T. (1996): *Organizational communication: Empowerment in a technological society*. Boston: Houghton Mifflin Company. Dostopno na http://www.jyu.fi/viesti/verkkotuotanto/yviperust/termikirjasto/upward_communication.html (6. januar 2008).
- Baker, Kathryn (2002): *Organizational Communication*. Dostopno na <http://www.wren-network.net/resources/benchmark/13-OrganizationalCommunication.pdf> (5. november 2007).
- Crowther, Greg (2001): *Face-to-Face or e-mail: the medium makes a difference*. Dostopno na http://findarticles.com/p/articles/mi_m4422/is_5_18/ai_78404402 (8. januar 2008).
- Curry, Myron (2004): *Checklists for Upward and Downward Communications*. Dostopno na <http://www.businessmarketing.com/store/communicationchecklist.html> (6. januar 2008).
- Free Management Library (1997): *Basics-Definitions (and Misconceptions) About Management*. Dostopno na <http://www.managementhelp.org/mgmt/defntion.htm> (5. januar 2008).

- Jenkins, Alan (1994): *Teams: from »ideology« to analysis–work teams*. Dostopno na http://findarticles.com/p/articles/mi_m4339/is_n6_v15/ai_16736637 (15. marec 2008).
- Kejžar, Ivan (1999): *Industrijski odnosi in komuniciranje*. Dostopno na <http://www.delavska-participacija.com/clanki/ID981110.doc> (19. januar 2008).
- Uky (2001): *Communication Capstone Spring 2001 Theory Workbook: Organizational Communication Defined*. Dostopno na <http://www.uky.edu/~drlane/capstone/orgcomm/> (10. oktober 2007).
- Wikipedia, The Free Encyclopedia (2008): *Middle management*. Dostopno na http://en.wikipedia.org/wiki/Middle_management (5. januar 2008).
- Wikipedia, The Free Encyclopedia (2007a): *Organizational communication*. Dostopno na http://en.wikipedia.org/wiki/Organizational_communication (5. november 2007).
- Wikipedia, The Free Encyclopedia (2007b): *White-collar worker*. Dostopno na http://en.wikipedia.org/wiki/Workers_council (10. december 2007).
- Wikipedia, Prosta enciklopedija (2007c): *Sindikati*. Dostopno na <http://sl.wikipedia.org/wiki/Sindikat> (20. december 2007).

PRILOGA A : Intervju v podjetju Zavod za varstvo pri delu d.d.

Intervju s Tatjano Polanec, namestnico vodje kadrovske službe - ZVD

SPLOŠNI PODATKI O PODJETJU

Najprej bi bi Vas povprašal o splošnih podatkih o Vašem podjetju (starost, usmerjenost, sektor, velikost in izobrazba...)?

Smo zasebni sektor, raziskovalna razvojna dejavnost. Nekaj smo poskušali tudi na tuji trg, bolj na jug, Črna Gora. Poskušamo, vendar ni še to... sicer je pa v glavnem, pretežno v Sloveniji.

Kot ustanova obstajamo že 48 let. Po letnem poročilu je bilo konec leta 2007 90 zaposlenih vseh skupaj. Od tega 46 žensk in 44 moških. Imamo 5 doktorjev znanosti, 10 magistrrov, 27 delavcev z univerzitetno izobrazbo, ter 24 z visoko. Ostalo je srednja šola. Nizke kvalificiranosti v bistvu ni. Mislim, da imamo eno samo osebo, ki ima samo osnovnošolsko izobrazbo.

VODSTVO

Kako velika je participacija zaposlenih pri delovanju podjetja?

To je čisto odvisno od posameznika, kako se nekateri angažirajo. Čisto odvisno... ampak v globalu bom rekla dosti velika.

Pri kateri skupini zaposlenih je ta participacija največja? Ker pri Vas ne moremo govoriti o fizičnih delavcih bi mogoče našli razlike glede na višino izobrazbe.

Jaz mislim, da imajo strokovni svetniki, ki so v bistvu univerzitetno izobraženi neko najvišjo vključenost pri nas. Čeprav, seveda veliko imajo tudi predstojniki, ki so v glavnem vodilni kadri, ki imajo te doktorate.

Pri katerih vprašanjih so najbolj vključeni zaposleni (organizacija dela, finance , strategija)?

Pri naši strategiji so sodelovali tudi ostali centri, čeprav ima glavno besedo, kar se tiče strategije, seveda vodstvo. Največ vključenosti je dejansko v financah. Pri organizaciji dela seveda tudi. Strategija pa je več ali manj v domeni vodstva.

Ali je po Vašem mnenju v podjetju prisotna asimetrija moči? Je prevlada vodstva na določenih področjih prevelika? Kakšne prednosti, slabosti to lahko prinese?

Ja dobro, seveda obstaja... ampak jaz bom na to vprašanje mogoče malo težko odgovorila, ker na tem delovnem mestu ne delam ravno dolgo časa, komaj eno leto. Bi Vam mogoče zdaj malo težko odgovorila, ker sem prej delala na drugem položaju in nisem imela prav vpogleda v te zadeve... če se da, bi rajši ne odgovarjala na to vprašanje, da ne bom kaj napačnega rekla. Ne bi rada govorila kar nekaj na pamet.

PREDSTAVNIŠKI ORGANI

Ali je v Vaši organizaciji prisotna visoka sindikaliziranost (nad 51% članov)?

Ne. Sploh nimamo sindikata. Imeli smo ga, pa je šlo vse ven. V glavnem nimamo ga.

Kaj pa svet delavcev?

Svet delavcev pa imamo. Deluje samo svet delavcev. Mislim, da je noter 5 članov. Glede na strukturo zaposlenih, oziroma količino zaposlenih (90) je to po mojem mnenju precej.

Ali se vpliv predstavniških organov oziroma sveta delavcev povečuje v Vaši organizaciji?

Moram pritrditi. Tudi uprava, imam občutek, da kar prisluhne njihovim željam, da so tozadevno kar usklajeni. Mislim, da ja. Vpliv se povečuje. Zmeraj bolj.

Ali je zaznati razlike v članstvu v svetu delavcev glede na strukturo zaposlenih?

Mešano, od magistrrov do strokovnih delavcev.

Na kakšen način komunicira vodstvo prek sveta delavcev (komunikacija navzdol) in na kakšen način zaposleni (komunikacija navzgor)?

Zdaj glede sveta delavcev... Kar se tiče sveta delavcev je v glavnem tako, da delavci svoje želje nekako posredujejo organom sveta delavcev. Nanj se obračajo ljudje osebno. Vsaj, ko sem še sama bila članica, je bilo tako. Morala bi zdaj vprašati tega našega... Pa so vprašali : » Ali se lahko na Vas obrnemo za določen problem?«. Ne vem pa zdaj, kako imajo oni urejeno v tem trenutku. Vem samo to, da zelo obveščajo ljudi, da so zelo aktivni. Svet delavcev je zelo aktiven, zelo delaven in mislim da so zelo povezani z delavci. Tak občutek imam... Potem pa pač, ko se dogovorijo, tisto skupno, ko premeljejo, ko pridejo do nekih svojih sklepov, pridejo pač do vodstva. Z vodstvom pa delavski svet komunicira preko predsednika delavskega sveta. Predsednik delavskega sveta se, če so kakšne takšne stvari, direktno obrača na direktorja. In potem vodstvo tako kot sem navedla že prej, več ali manj kar ugodni njihovim željam. Več ali manj je bilo ugodeno. Sicer pa komunikacija navzdol gre pa ravno tako. Iz uprave se direktor

skupaj s svetom delavcev obrača pretežno na vodje laboratorijev, oziroma pred njimi so še predstojniki centra pri vodenju laboratorijev. Oni (vodje laboratorijev) pa naj bi pač obveščali svoje podrejene o sklepih, oziroma kompromisih, ki jih je vodstvo sklenilo s svetom delavcev.

Ali se povečuje komuniciranje preko sveta delavcev (zaposleni, vodstvo)?

Ja, ja seveda. Tako pri zaposlenih, kot pri vodstvu. Pri nas, se mi zdi, da se je ta delavski svet zelo nekako uveljavil in da se preko njega ljudje kar angažirajo... Imamo tudi neko skrinjico, kamor lahko nekdo svoje želje anonimno tudi noter napiše ali pa svoje predloge ali pa svoja mnenja o kakšnih stvareh, če pač pride do tega, da domneva da jih ne more ravno javno izustiti al pa jih kaj teži. Tako, da jaz mislm, da pri nas je ta delavski svet kar dobro uveljavljen.

NEPOSREDNI VODJE

Kakšno vlogo pri komunikaciji z zaposlenimi imajo pri Vas neposredne vodje?

Mislim, da so kar pomemben člen. Mislim, da bi to lahko trdila za nas.

Ali je prisotna močna navezanost zaposlenih na neposredne vodje?

Mislim, da je. Ker morajo kar dosti sodelovati, če želijo sploh, da zadeve grejo tako kot morajo iti. Tako, da tukaj je kar močna povezanost, ta kontakt med njimi. Tako mora biti, da stvari tečejo kot bi morale.

Ali se sporočanje zaposlenih vodstvu preko neposrednih vodij povečuje?

Da. Mislim, da tudi tukaj zadeve grejo v to smer. Se povečuje.

NEPOSREDNO KOMUNICIRANJE (USTNO, PISNO)

Kolikšna je prisotnost neposrednega komuniciranja z zaposlenimi? Koliko pisnega, koliko ustnega?

V večji meri je prisotno ustno, kot pisno neposredno komuniciranje. Obojega je kar v dovoljšni meri, bi rekla.

Kateri kanali se uporabljajo pri neposrednem komuniciranju?

Pisna so direktna poročila, pisma... Pri ustnem neposrednem komuniciranju zdaj nisem seznanjena, kako so po centrih, kako imajo te zadeve, ampak tukaj v upravi, bi lahko rekla, da se kar direktno pokliče človeka, če to mislite. Direktno se ga k sebi pokliče in se tako direktno pogovarjajo. Vsaj tukaj lahko rečem, da je tako. Ne vem, oziroma nimam pa zdaj ravno vpogleda v laboratorije in druge oddelke. Kako se pa oni kontaktirajo, to je pa težko zdaj vedeti. Ampak mislim da ja. Več ali manj.

Katere oblike pri neposrednem komuniciranju uporablja vodstvo oziroma katere zaposleni? Je kakšna razlika?

Pol, pol. Kar je vezano na neko zadevo že iz razloga, da se človek nekako zaščiti, da je res nekaj predal naprej, gre po elektronski, v bistvu pisni obliki, ostalo pa ustno. Tako, da mislim, da tukaj pri vodstvu da je kar pol pol. Pol direktnega (ustno in pisno) stika, pol pa posrednega, preko elektronske pošte, pisno. Za zaposlene velja enako.

Katera oblika se Vam zdi najbolj učinkovita?

Včasih je boljše pismeno. Čeprav, jaz pravim, da je mogoče že res premalo tistega osebnega. Elektronske pošte so že malo preveč neosebne.

Ali je zaznati povečevanje uporabe neposrednega komuniciranja s strani vodstva oziroma zaposlenih?

Ne. Mislim, da ne kaj posebnega. Vendar ne morem reči, da se zmanjšuje. To pa ne morem reči, oziroma tako bom rekla... Veste, jaz težko govorim od prej, ker nisem bila na tem položaju, ampak mislim da, naš novi direktor je kar dosti pripravljen prisluhniti ljudem in jim biti naklonjen, če kdo rabi recimo pogovor, jih sprejme. Tako da mogoče bi lahko rekla, da se malo povečuje poraba neposrednega komuniciranja. Zdaj ne vem kako je bilo prej. Nisem na tem položaju delala in nisem imela toliko vpogleda v to. Govorim o trenutnem stanju. Jaz osebno tudi prej, če sem rabila, nisem imela težav. Sem prav tako lahko prišla do direktorja. Ni bilo nekih ovir, oziroma nisem imela občutek, da bi bilo kaj... Ampak mogoče, da zdaj ljudje pri spremembi (novi direktor) hočejo še malo izboljšati stike z direktorjem in se zato odločajo več za neposredno komuniciranje z njim.

ELEKTRONSKO KOMUNICIRANJE

V kolikšni meri je v Vaši organizaciji prisotno elektronsko komuniciranje z zaposlenimi?

Veliko ga je. Moram reči, da se zelo veliko uporablja. Lahko bi rekla, da ga je skoraj več kot neposrednega. Na določenih stvareh, vsaj mislim, da je tukaj prav to, da se ljudje zavarujejo s tem, ko nekaj napišejo, kar potem lahko dokažejo. »Da ne boš rekel, nisi mi tega rekel, oziroma nisem bil obveščen«. Mogoče je tudi to malo tisto kar.... To enako velja za zaposlene in vodstvo.

Torej ima prednost pred neposrednim komuniciranjem?

Kar se tega tiče, ja. Drugače pa je ustno neposredno komuniciranje tudi pri kolegijih, kjer so v bistvu obveščeni. Dobro so določene stvari, ki naj bi ostale samo znotraj, so pa

tudi določene, ki so namenjene tudi delavcem in naj bi ti nadrejeni te svoje delavce tudi ustno obvestili.

Katere kanale e-komuniciranja se največ uporablja?

V glavnem je internetna stran, ki jo imamo, pa outlook. Intranet, e-maili,.... Moram reči, da z direktorjem včasih komunicirava tudi preko sms-ov . Sploh, če gre na kakšen sestanek, pa mu moram kaj nujnega sporočiti, telefon ima pa izklopljen in sva dogovorjena, da mu pač sporočim preko sms-a .

Ali po Vašem mnenju e-komunikacija zmanjšuje pomen posrednih akterjev v smislu, da se z njo nekako lažje ustvari kontakt med vodstvom in zaposlenimi?

Pri nas ne bi ravno rekla, da bi to držalo. To priča tudi zelo prisotni delavski svet. Tile e-maili ne izboljšujejo komunikacije samo z vodstvom ampak tudi z delavskimi sveti in neposrednimi...

Kakšne je po Vašem mnenju največja prednost e-komuniciranja?

Ena je to, da se zavaruješ, da si dejansko informacijo dal naprej. Hitrejše je. Vsekakor je to bolj hitra pot. Čeprav včasih tud ni. Pri nas se včasih tudi kaj zaplete, pa tudi tisti mail-i obstanejo in ne grejo tako hitro naprej. Ne pride mi zdaj na misel kaj bi še rekla. Predvsem prednost vidim v tem, da omogoča pač hitrejšo pot, ker se lahko marsikakšne stvari veliko hitreje rešijo. Predvsem to. To se mi zdi ena najbolj pomembnih prednosti.

Ali se ta način komuniciranja povečuje pri vodstvu in zaposlenih?

Ja, v glavnem. Veliko je tega. Zelo se povečuje, tako pri vodstvu kot pri zaposlenih.

DELOVNE SKUPINE

Ali so pri Vas prisotne delovne skupine?

Pri nas na zavodu mislim, da timsko delo še ni prav zelo razvito. Bolj vsak posameznik dela tisto, za kar je zadolžen. Imamo neke projekte. Ampak niso še... Začenjamo šele bolj na projektih. Zdaj recimo, ravno ta trenutek, na enem evropskem projektu in mislim da ta tim kar dobro deluje. V bistvu gre za začetke skupinskega dela na projektu.

Kakšno vlogo pri delovni skupini, ki ste jo omenili igra pri njenem sestavljanju vodstvo (če sploh)?

Tukaj, v bistvu bom, tako rekla. Naša pripravnica je za ta projekt izvedela in je kar ona predlagala direktorju, da bi se vključila. V bistvu je bil takoj za to. Res pa je, da je zraven navzoča v tem tudi namestnica direktorja. Delajo pa trije iz naše hiše na tem projektu. Potem imamo pa še projekt, to kar sem prej rekla, že čisto na začetku, da skušamo tudi prodreti na trge bivše Jugoslavije. Imamo tudi en projekt ravno s Črno Goro. Tu se pač odvijajo tudi nekatere zadeve... Tam je pa tudi en tim. Vodja je pa v bistvu predstojnik enega centra...

Na kakšen način je izbran vodja skupine? Se določi znotraj skupine, ga določi vodstvo?

Mislím, da se znotraj same skupine. Znotraj se oni usedejo in potem določijo kdo bo kaj od tega imel za opraviti. Se tudi napiše zapisnik tega projekta. Se ga oštevilči in potem se točno določi, kaj bo kdo na projektu delal.

Kako pa poteka komunikacija med vodjo projekta (skupine), ter samim vodstvom?

Obveščajo se. Morajo pač obveščati vodstvo kako zadeva napreduje. Če drugače ne, se to obravnava tudi na kolegijih. V bistvu tisti, ki dela na tem projektu na kolegiju nekako predstavi kaj se dogaja in koliko so zadeve daleč. Na ta način.

Kakšne oblike komunikacij med vodstvom in delovnimi skupinami so najbolj pogoste?

Prav gotovo sestanki. Kakšnih videokonferenc ni toliko. Bolj so sestanki. Če pa so vmes še kakšne posebne stvari, potem je pa še komunikacija s posamezniki na individualni ravni.

Ali se pomen delovnih skupin pri komuniciranju v organizaciji povečuje oziroma zmanjšuje?

Mislim da se povečuje. To je zaradi tega, ker skušamo pridobiti vedno več projektov in delati na njih. Zaenkrat jih še nimamo ampak delamo na tem, da bi jih imeli čim več in da bi se začelo tudi bolj timsko delati na teh zadevah.

Hvala za sodelovanje

Ni za kaj. Upam, da bo kaj pomagalo.