



B&B

VIŠJA STROKOVNA ŠOLA

Diplomsko delo višješolskega strokovnega študija

Program: Komercialist

Modul: Podjetništvo

KOMUNICIRANJE V KRIZNIH SITUACIJAH

Mentorica: Ana Peklenik, prof.

Lektorica: Ana Peklenik, prof.

Kandidatka: Bernarda Ovijač

Kranj, november 2009

Zahvala

Zahvaljujem se profesorici Ani Peklenik za usmerjanje, strokovno pomoč, spodbudo pri izdelavi moje diplomske naloge in lektoriranje.

Hvala lepa tudi sodelavcem Adrie Airways za izpolnjene anketne vprašalnike.

IZJAVA

»Študentka Bernarda Ovijač izjavljam, da sem avtor/ica tega diplomskega dela, ki sem ga napisal/a pod mentorstvom Ane Peklenik.«

»Skladno z 1. odstavkom 21. Člena Zakona o avtorskih pravicah in sorodnih pravicah dovoljujem objavo tega diplomskega dela na spletni strani šole.«

Dne _____

Podpis: _____

Povzetek

Komuniciranje v kriznih razmerah in konfliktom se ne moremo izogniti, vendar je to del našega vsakdanjika. Moramo jih znati uravnavati, se nanje pravilno odzvati in uporabiti pravilno komunikacijo v določenih situacijah. Ni vse vedno negativno, ampak nam lahko prinese tudi pozitivne izboljšave. Z njo lahko spoznamo, kje na delovnem mestu prihaja do nesoglasij, konfliktov, obenem pa tudi, kako jih rešiti na čim boljši način.

Najpogosteje uporabljeno komuniciranje je ustno komuniciranje, ki je dokaj hitro. Ima tudi slabost, in sicer da ga ne moremo dokumentirati, kar bi potrebovali, če slučajno kasneje pride do kakšnega nesoglasja med sogovorniki. Slabost ustnega komuniciranja pa je prednost pisnega, saj je ta dokumentiran. Njegova slabost pa je ta, da je to sporočanje počasno in pogosto nezasebno. Tudi v podjetju Adria Airways je najpogostejša oblika komunikacije "iz oči v oči" ali tako imenovano ustno komuniciranje. Tako imajo zaposleni stik z vodjo, počutijo se bolj pripadlega podjetju, saj gre za osebno komunikacijo.

Konflikti se pojavljajo vsakodnevno, tako na delovnem mestu kot tudi v privatnem življenju. Pred njimi ne smemo imeti strahu ali pa se jih izogibati, ampak se jih moramo naučiti sprejeti in reševati. Zavedati se moramo, da konflikti gradijo in krepijo odnose med zaposlenimi, z njimi pa pride do večje ustvarjalnosti, produktivnosti, inovativnosti in prenove pravilnikov ter informacijskih sistemov.

Diplomska naloga je sestavljena iz dveh delov, teoretičnega in raziskovalnega. V teoretičnem delu sem opisala komunikacijo, konflikte, podjetje Adria Airways ter smernice za izboljšanje komuniciranja. V raziskovalnem delu pa sem naredila anketo in analizo ankete na temo komuniciranje v kriznih razmerah.

Ključne besede

- komunikacija,
- komuniciranje,
- konflikt,
- krizne razmere.

Abstract

Conflicts and communication in times of crisis can not be avoided as they are part of everyday life. We need to be able to balance them, respond properly and use appropriate ways of communication in certain situations. Everything is not always negative -. sometimes, positive improvements come along. It can make us aware of conflicts in our working environment and at the same time give us ideas on how these can be solved.

The type of communication that is used most often is verbal, which can be described as quite fast. The weakness of this type of communication is that it is not documented - that being extremely useful in the event of any later misunderstandings or discrepancies among people communicating. Thus, there is a big advantage in written communication, as it is in fact documented. The weakness of written communication is that it is slow; often it is also not personal enough. Within Adria Airways, the most common type of communication is "eye to eye" - verbal communication. The employees feel strongly about the company and also feel connected to their superior because the communication is personal.

Conflicts are part of our everyday life; personal as well as professional. We must not fear or avoid them; we must learn how they can be dealt with and solved. One should be aware that conflicts actually improve relationships among employees and make them more creative, productive and innovative. Rules and information systems can thus be improved.

The diploma consists of two separate parts; theory and research. In the theoretical part I have described conflict, communication, the Adria Airways company and the possibilities for improvements in communication. In the research part a questionnaire was made. The theme was "communication during crisis situations". I have then completed an analysis of that questionnaire.

Keywords

- communication,
- communication,
- conflict,
- crisis.

Kazalo

1	UVOD	1
1.1	PREDSTAVITEV PROBLEMA	1
1.2	PREDSTAVITEV OKOLJA	1
1.3	PREDPOSTAVKE IN OMEJITVE	2
1.4	HIPOTEZE	2
1.5	METODE DELA	2
2	KOMUNICIRANJE	3
2.1	OPREDELITEV KOMUNICIRANJA	3
2.2	KOMUNIKACIJSKI POTEK	3
2.3	USTNO IN PISNO KOMUNICIRANJE	5
2.3.1	<i>Ustno komuniciranje</i>	5
2.3.2	<i>Pisno komuniciranje</i>	6
2.4	ORGANIZACIJSKO KOMUNICIRANJE	6
2.4.1	<i>Komunikacija navzdol</i>	6
2.4.2	<i>Komunikacija navzgor</i>	7
2.4.3	<i>Horizontalna komunikacija</i>	8
2.5	UČINKOVITOST IN USPEŠNOST KOMUNICIRANJA	9
2.6	KONFLIKTI	10
2.6.1	<i>Opredelitev konfliktov</i>	10
2.7	DEJAVNIKI, KI SPODBUJAJO KONFLIKTE	10
2.8	POZITIVNE POSLEDICE KONFLIKTA	11
3	ADRIA AIRWAYS	12
3.1	SPLOŠNO O PODJETJU	12
3.2	POSŁANSTVO IN VIZIJA	13
3.3	VREDNOTE	14
3.4	KLJUČNI STRATEŠKI CILJI	14
3.5	LASTNIŠKA STRUKTURA	15
3.6	FLOTA ADRIE AIRWAYS	16
3.7	VZROKI ZA NASTANEK KRIZNIH SITUACIJ V PODJETJU ADRIA AIRWAYS	17
3.8	SMERNICE ZA IZBOLJŠANJE KOMUNICIRANJA	18
4	RAZISKAVA: ANKETIRANJE	21
4.1	NAMEN IN METODE RAZISKAVE	21
4.2	VZOREC ANKETIRANCEV	21
4.3	REZULTATI ANKETE	22
5	ZAKLJUČEK	33
5.1	OPREDELITEV HIPOTEZ: POTRJENA ALI ZAVRŽENA	33

5.2 UGOTOVITVE NALOGE	34
LITERATURA IN VIRI.....	35
KAZALO SLIK.....	36
KAZALO TABELE	36
KAZALO GRAFIKONOV	36
KRATICE IN AKRONIMI.....	37
PRILOGA 1.....	38

1 Uvod

Ideja za naslov diplomskega dela se mi je porodila zaradi dela, ki ga opravljam kot planer za popravila in material. Že 22 let sem zaposlena v podjetju Adria Airways, kjer je učinkovita komunikacija bistvenega pomena za dobro opravljanje dela. Nepravilen pristop, napačna interpretacija oziroma drugačno razumevanje povedanega posledično lahko pripelje do konfliktnih situacij.

Komuniciranje je način izmenjave stališč, vrednost in motenj in dejstev. Bistvenega pomena je, da za komunikacijski proces obstaja pošiljatelj, ki sproži proces, in sprejemnik, ki zaključi zvezo.

Komuniciranje igra v življenju posameznika veliko vlogo. Pomaga nam ugotoviti, kdo smo, in je hkrati orodje, s katerim vzpostavimo stik z drugimi ljudmi. Naše življenje je prepredeno s komunikacijo tako na področju zasebnega kot javnega življenja.

Med vsemi oblikami komuniciranja je ustno komuniciranje ali pogovor iz oči v oči med najuspešnejšimi, najpogosteje uporabljenimi in najbogatejšimi mediji. Ustno komuniciranje je predvsem hitro komuniciranje.

V diplomski nalogi sem opredelila tudi organizacijsko komunikacijo, ki obsega komunikacijo navzdol (najbolj pogost informacijski tok informacij). To so informacije in sporočila, ki so poslana s strani menedžmenta do podrejenih. Komunikacija navzgor obsega tok sporočila od spodnjih k višjim nivojem v organizaciji, horizontalna komunikacija pa obsega diagonalno in vodoravno izmenjavo informacij med sodelavci.

1.1 Predstavitev problema

Če komunikacija ni uspešna, se pojavijo konflikti. Konflikti se pojavljajo vsakodnevno, doma in v službi. Konflikt se začne, ko so mnenja različna. Za sam nastanek konflikta nista vedno potrebni dve osebi, saj je konflikt lahko že v sami osebi, to je konflikt s samim seboj. S konflikti se moramo soočiti, saj le-ti zahtevajo rešitev. Iz vsakega konflikta se nekaj naučimo ter dobimo nove poglede na določeno situacijo. Veliko moramo delati na sebi, ker le sebe lahko spremenimo.

1.2 Predstavitev okolja

Adria Airways je slovenski nacionalni prevoznik z bogatimi, več kot štiridesetletnimi izkušnjami v čarterskem in rednem letenju. Začetki segajo v leto 1961, ko je bila ustanovljena kot podjetje za čarterske polete. V osemdesetih pa je začela opravljati storitve na rednih progah in postala članica

Mednarodnega združenja za letalski promet. Sedanja mreža Adria Airways povezuje Ljubljano, glavno mesto Slovenije, z več kot 40 kraji predvsem po Evropi.

V letu 2002 je Adria Airways začela z novo dejavnostjo, tj. servisiranjem letal za druge letalske družbe. V istem letu pa jo je proizvajalec letal Bombardier iz Kanade pooblastil za prvi vzdrževalni center v Evropi za letala CRJ. Opravljamo pa tudi servisiranje letal Airbus.

1.3 Predpostavke in omejitve

Za sektor vzdrževanja letala je zelo pomembna dobra komunikacija, saj je s tem povezana učinkovita oskrba z rezervnimi deli. Brez pravočasne oskrbe se lahko zgodi, da je letalo prizemljeno. S tem pa je povzročena velika škoda in posledično nezadovoljni potniki. Vsako letalo, ki ni plovno, je za podjetje veliko breme.

1.4 Hipoteze

Prva hipoteza: Med sodelavci pride nekajkrat tedensko do neustrezne komunikacije na delovnem mestu.

Druga hipoteza: Konflikte na delovnem mestu rešujem s pomočjo nadrejenega, saj sem le tako lahko 100-odstoten, da je rešitev ustrezna.

Tretja hipoteza: Zaposleni se v kriznih razmerah dobro znajdejo in ne potrebujejo dodatnih izobraževanj.

1.5 Metode dela

V diplomskem delu bomo raziskali, kakšna je komunikacija v kriznih razmerah v sektorju vzdrževanja leta v Adria Airways.

Anketni vprašalnik je sestavljen iz 15 vprašanj. Med njimi sta dve odprti vprašanji, ki pa se nanašata na vsakega posameznega anketiranca. Sprašujeta o tem, kaj morajo storiti sodelavci in vsak posameznik, da je konflikt uspešno rešen. S tem sem od zaposlenih želela pridobiti mnenje zaposlenih in njihove predloge glede uspešnega reševanja konfliktov.

V anketi je sodelovalo 50 zaposlenih.

2 Komuniciranje

Komuniciranje je orodje, s katerim vodja dodeljuje naloge in zadolžitve članom tima. Pojavlja se v vseh procesih organizacije, kjer se imenujejo in posredujejo informacije oz. sporočila. Sporočevalec zbira in kodira sporočila, da jih lahko nato prejemnik in komunikacijski kanali prenašajo in oblikujejo na način, da prejemnik dekodira in razbere sporočilo, obenem pa reagira z ustreznim odgovorom.

Menedžerji porabijo najmanj 80 % delovnega dne v neposrednem komuniciranju z drugimi (Dimovski, 2003, str. 243). Glede na te besede lahko rečemo, da je komuniciranje temeljnega pomena za vse organizacije in menedžerske dejavnosti.

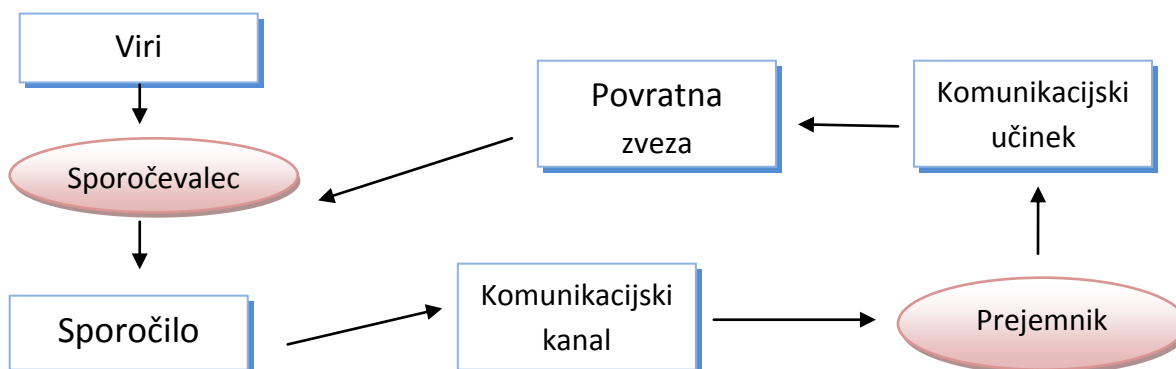
2.1 Opredelitev komuniciranja

Bistvena dejavnost, ki posamezniku in organizaciji omogoča obstoj in razvoj, je komuniciranje. Beseda *komuniciranje* izhaja iz latinske besede *communicare* in pomeni posvetovati se, razpravljati, vprašati za nasvet. Slovar slovenskega knjižnega jezika pa definira pojem komunicirati kot izmenjavati, posredovati misli, informacije, sporazumevati se. V komuniciranje smo vpleteni skozi vse življenje, v vsakem budnem trenutku. Med vrste komuniciranja sodi branje časopisa, poslušanje radia, gledanje televizije, pisanje, risanje in seveda pogovarjanje.

2.2 Komunikacijski potek

S komunikacijskim modelom prikažemo, kako poteka komunikacijski proces ter njegove bistvene sestavine. Model ponazarja pot komunikacije med sporočevalce in prejemnikom.

Slika 1: Komunikacijski model



Sporočevalec na podlagi virov podatkov sestavi sporočilo ter ga pošlje prejemniku po komunikacijskem kanalu. Prejemnik ovrednoti sporočilo, nato pa preko povratne zveze posreduje sporočevalcu svojo reakcijo.

Sestavine komunikacijskega procesa so opisani v nadaljevanju.

1. **Vir informacij:** Razdelimo jih na vire iz okolja in na vire iz organizacije, nato pa še naprej na formalne in neformalne vire.

2. **Sporočevalec:** Sporočevalec z zbranimi viri informacij zbere podatke in jih nato preoblikuje v sporočilo. Sporočilo pa posreduje prejemniku z namenom, da pri njem doseže določen učinek.

3. **Sporočilo:** Sporočilo je neverbalni ali verbalni simbol, ki ga sporočevalec posreduje prejemniku. Sporočevalec mora pri oblikovanju sporočila narediti tudi selekcijo informacij, da sporočilo ni preveliko ter da zbere samo tiste podatke, ki sprožijo določen učinek in reakcijo na prejemnika.

4. **Kodiranje in dekodiranje:** Pri kodiranju gre za spreminjanje informacij v znake, ki jih komunikacijski kanal sprejme.

5. **Komunikacijski kanal:** Tu gre za prenos znanja od oddajnika do sprejemnika. Pri neposrednem komuniciranju gre za direkten prenos informacij z glasom – pogovor. Pri posrednem komuniciranju pa gre za uporabo nekega posrednika, kot so na primer telefon, radio, oglasna deska, televizija, časopis itd. Med seboj se kanali razlikujejo glede na kapaciteto prenosa informacij.

6. **Prejemnik:** Oseba ali skupina ljudi, ki sprejme sporočilo od sporočevalca ter ga dekodira v signale, ki jih razume uporabnik sporočila.

7. **Komunikacijski učinek:** gre za prejemnikovo ovrednotenje in reakcijo na sprejete informacije.

8. **Povratno sporočilo:** Pošlje ga prejemnik sporočevalcu in tako prevzame vlogo sporočevalca. Lahko gre za negativno ali pozitivno informacijo.

9. **Organizacijsko okolje:** Vsako komuniciranje poteka v nekem okolju, to okolje pa z vsemi svojimi dejavniki vpliva na potek komuniciranja.

2.3 Ustno in pisno komuniciranje

2.3.1 Ustno komuniciranje

Med vsemi oblikami komuniciranja sodi ustno komuniciranje ali pogovor iz oči v oči med najuspešnejše, najpogostejše uporabljene in najbogatejše medije. Oblike ustne komunikacije so pozdrav, nagovor, poročanje, predavanja, vodenje sestankov, nastop na sestanku in neformalne govornice. Prvi pogoj za ustno komuniciranje je znanje jezika.

Ustno komuniciranje je predvsem hitro komuniciranje. V tem komuniciranju poleg besed sodeluje še vrsta drugih načinov posredovanja pomena, in sicer nebesedno komuniciranje, v katerega spadajo drža telesa, gibi obraza, oči, kretnje, modulacija glasu, prostorska razdalja med komunikatorjema itd.

V ustnem komuniciranju lahko sporočevalec takoj preverja, kako je prejemnik razumel pomen sporočila, obenem pa želi takojšnji odziv prejemnika. Postavi mu lahko dodatna vprašanja, lahko pa to sklepa že na podlagi neverbalnih reakcij. Tu pa je največja zasebnost sporočanja informacij.

Med minuse sodi nedokumentiranost. Problem je v tem, da je ustni dogovor lahko hiter in natančen, vendar če kasneje pride do kakšnega spora, ni mogoče dokazovati vsebine dogovora. Naslednja slabost ustnega komuniciranja je majhna dokazna vrednost. Običajno ustno komuniciranje kasneje potrdijo še s pisnim komuniciranjem. Če smo na začetku med prednosti zapisali, da je to komuniciranje hitro, pa moramo sedaj med slabost dodati še manjšo natančnost sporočanja in to prav zaradi hitrega, sprotnega in nepremišljenega pogovora.

Med ustno komuniciranje sodi:

1. **Intervju** – pri intervjuju sodelujeta dve osebi ali več. Tu gre za formalni in vnaprej organizirani pogovor o določeni vsebini, kjer ima spraševalec že pripravljena točna ali pa vsaj okvirna vprašanja za intervjuvanca.
2. **Sestanek** – danes se število sestankov v poslovnem svetu povečuje in to zato, ker so le-ti zelo učinkoviti. Na vsakem sestanku se zapiše zapisnik, s tem pa se odpravi glavna pomanjkljivost ustnega komuniciranja – nedokumentiranost. Za sestanek gre takrat, ko se zberejo trije ljudje ali več z istimi cilji. Ločimo dve najpogostejši vrsti sestankov, in sicer sestanek za odločanje in sestanek za informiranje. Seveda tudi pri sestankih ne moremo brez njihovih pomanjkljivosti, kot je npr. visoka cena, ki spada med denarne stroške, ali pa predolgi, dolgočasni, neproduktivni sestanki, kar pa štejemo med nederarne stroške. Vsak sestanek moramo načrtovati in ga tudi dobro pripraviti, da na koncu rezultati vodijo do zelenega cilja in upravičijo stroške financiranja sestanka.
3. **Poslovni razgovor** – na poslovnih razgovorih sta prisotni dve stranki ali redkeje več. Tema razgovora je poslovno dogajanje, npr. med naročnikom in izvajalcem ali kupcem in proizvajalcem.
4. **Predavanje oz. predstavitev** – tudi poslovno predstavitev moramo vnaprej načrtovati, saj bo s tem bolj prepričljiva, poslušalci pa si jo bodo bolje zapomnili. Pri času predavanja/predstavitve ne smemo pretiravati in moramo

najkasneje na 90 minut narediti premor, priporočeno pa je tudi že prej. Predstavitel ima na poslušalce različne vplive: od prepričevanja, informiranja do poučevanja poslušalcev.

5. **Telefonski pogovor** – življenja brez telefonskega pogovora si danes tako v poslovnem svetu kot v zasebnem življenju ne moremo predstavljati. Običajno poteka komunikacija med dvema osebamama, vendar so tudi primeri, ko lahko komunicira več oseb hkrati. Od drugih vrst ustnega pogovora se razlikuje v tem, da sogovornika nista v fizičnem stiku (nista blizu), ter da ne moreta eden od drugega sprejemati vidnih signalov (npr. govornica telesa, mimika obraza), temveč lahko le razbereta odziv z uporabo karakteristik glasu (ton govora, višina glasu ...). Med prednosti štejemo hitrost vzpostavljanja zveze, nizko ceno, hitrost povratne informacije, relativno zasebnost in večjo neposrednost kot pri drugih oblikah. Med pomanjkljivosti pa sodi nedokumentiranost, omejenost le na besedne in zvočne signale ter omejena zasebnost, saj nezaželeni osebe lahko slišijo pogovor (npr. v pisarni je 15 zaposlenih in vsi vse slišijo).
6. **Novinarska konferenca** – tu gre za komuniciranje organizacije ob posebnih priložnostih z javnimi mediji, z namenom, da želi o dogodku obvestiti širšo javnost. Da pa je konferenca privlačna za novinarje in bodo o tem poročali naprej, mora imeti organizacija prepričljiv in dober razlog.

2.3.2 Pisno komuniciranje

Med glavne prednosti pisnega komuniciranja sodi dokumentiranost. Pisno sporočilo oz. informacijo lahko arhiviramo in jo čez nekaj časa lahko ponovno uporabimo. Sporočila so ponavadi večkrat pregledana in preiščena poslana s strani sporočevalca. Prednost pa je tudi v tem, da imamo dokazno vrednost za sporočilo, saj sporočilo obstaja v enaki vsebini ves čas svoje trajnosti.

Relativna počasnost sporočanja pa sodi med slabosti pisnega komuniciranja. Tu štejemo čas za sestavo sporočila ter čas za prenos sporočila od sporočevalca do prejemnika. Pri tej obliki komuniciranja nas lahko tudi skrbi zasebnost sporočila, saj se lahko pojavijo namerni ali nenamerni nepravilni prejemniki sporočila. Najbolj zasebno sporočilo je še vedno ustno. Kot slabost pa štejemo tudi verjetnost nedospetja sporočila do prejemnika, sporočevalec pa to tudi težje kontrolira.

Med pisno komuniciranje sodijo pisma, poročila, plakati in oglasne deske, avdio in vizualni pripomočki, kratka pisna sporočila.

2.4 Organizacijsko komuniciranje

2.4.1 Komunikacija navzdol

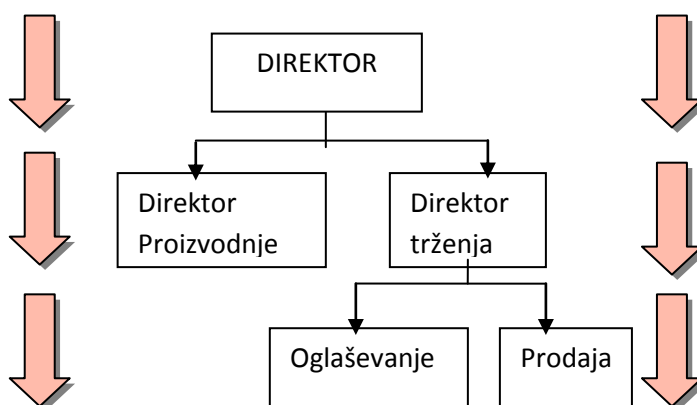
Komunikacija navzdol je najbolj pogost informacijski tok informacij. To so informacije in sporočila, ki so poslana s strani menedžmenta do podrejenih. Menedžerji lahko komunicirajo na različne načine, in sicer: z govori, elektronsko

pošto, informativnimi letaki, sporočili v časopisih podjetja in preko oglasne deske.

Komuniciranje navzdol zajema:

- implementacijo ciljev in strategij – komuniciranje novih strategij in ciljev; predstavlja usmeritev organizacije na nižji ravni,
- navodila za delo in smisel – usmeritve o opravljanju določenih nalog v organizaciji,
- postopki in prakse – sporočila, ki določajo pravila, bonuse in strukturne ureditve v organizaciji,
- povratne informacije o uspešnosti – to pa so sporočila, ki ocenjujejo delo posameznikov in oddelkov glede uspešnosti,
- indoktrinacija – ta sporočila motivirajo zaposlene k prevzemanju poslanstva in kulturnih vrednot podjetja.

Slika 2: Komunikacija navzdol



Vir: Lastna slika

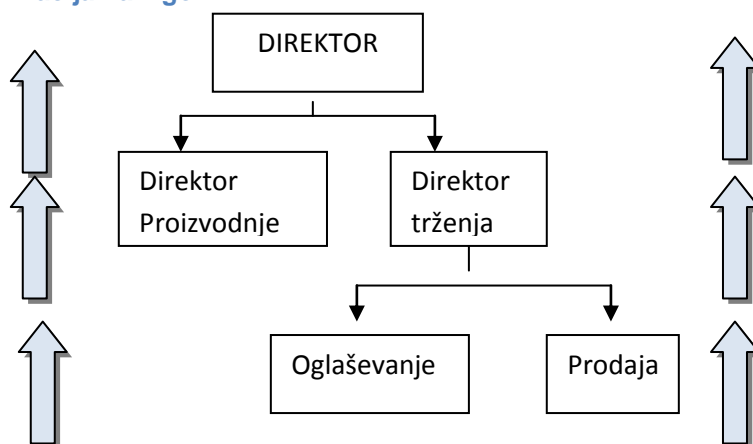
2.4.2 Komunikacija navzgor

Komunikacija navzgor obsega tok sporočila od spodnjih k višjim nivojem v organizaciji. Zaposleni v organizaciji potrebujejo prostor za pritožbe ter za poročila za podajanje povratnih informacij. Tipi informacij, ki se posredujejo od spodaj navzgor, so:

- problemi in izjeme – sporočila, ki opisujejo probleme in izjeme rutinskih opravil; njihov namen je obvestiti menedžerje o težavah,
- predlogi in izboljšave – sporočila z namenom izboljšanja kvalitete in povečanja učinkovitosti,
- poročila o uspešnosti – poročila po obdobjih, ki prikazujejo uspešnost posameznikov in oddelkov,
- pritožbe in spori – sporočila, ki menedžerje seznanijo s pritožbami in spori,

- finančne in računovodske informacije – računi, informacije o obsegu prodaje, stroških, investicijah.

Slika 3: Komunikacija navzgor



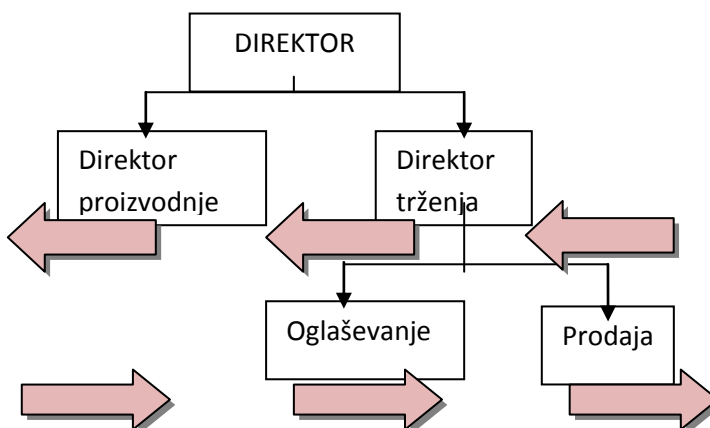
Vir: Lastna slika

2.4.3 Horizontalna komunikacija

Ta komunikacija pa obsega diagonalno in vodoravno izmenjavo informacij med sodelavci. Njen namen je obveščati in obenem zahtevati podporo in koordinirati aktivnosti. Zajema:

- znotrajoddelčno reševanje problemov – sporočila, ki se izmenjujejo v oddelku in temeljijo na reševanju nalog,
- medoddelčno koordinacijo – sporočila, ki omogočajo izvršitev projektov in nalog med oddelki,
- iniciative za spremembe in izboljšave – sporočila, ki so oblikovana tako, da se informacije izmenjujejo, te pa pripomorejo, da organizacija raste in se izboljšuje.

Slika 4: Horizontalna komunikacija



Vir: Lastna slika

2.5 Učinkovitost in uspešnost komuniciranja

Komuniciranje je učinkovito, kadar daje največ rezultatov ob dani porabi sredstev podjetja ali tistega, ki komunicira ter ko zastavljene cilje dosega ob čim manjši porabi sredstev (Možina, Tavčar, Kneževič, 1998, str. 21). Učinkovitost lahko presojamo z ekonomičnostjo komuniciranja ali s produktivnostjo komuniciranja. Ekonomičnost komuniciranja nam pove, kolikšni so skupni stroški organizacije za opravljeno komuniciranje, medtem ko nam produktivnost komuniciranja pove, kolikšne izide je dala vsaka sestavina in vsak udeleženec komuniciranja.

Moramo pa paziti, saj učinkovito komuniciranje ni vedno tudi uspešno. Uspešno je takrat, ko z njim dosežemo zastavljene cilje. Za uspešno ga označimo takrat, ko vpliva na udeležence v lastni organizaciji in v drugih organizacijah na način, da spremenijo svoje delovanje tako, da podjetje lahko doseže svoje cilje. Podjetja in organizacije, kjer imajo visoko uspešno poslovno komuniciranje imajo ponavadi visoko delovno storilnost, uspešno politiko napredovanja in zaposlovanja ter s timskim delom dosežajo rezultate. Takšne organizacije pa imajo za končni rezultat visok prihodek.

2.6 Konflikti

2.6.1 Opredelitev konfliktov

Če pogledamo v Slovar slovenskega knjižnega jezika, je beseda konflikt obrazložena kot duševno stanje nemoči zaradi nasprotujočih si teženj. Gre za neko napetost in nasprotje, ki nastane zaradi nezdržljivih ciljev, čustev ali misli v posamezniku ali med člani v skupini oziroma organizaciji. V svoji knjigi Lamovec (1998) enači konflikte z nesporazumi, njena logika nesporazuma pa je sledeča:

»To, kar nameravamo sporočiti, je le redko enako tistemu, kar drugi razume. Nesporazum morda ne prinese takojšnje katastrofe, a če ga ne razrešimo, se bomo vedno bolj oddaljevali od začrtane smeri. Začne se nekako tako: prvi misli, da razume, kar je drugi mislil, drugi pa ni popolnoma prepričan, ali je tisto, kar je prvi slišal, tisto, kar je drugi mislil.« (Lamovec 1998, str. 176).

Konflikti se pojavljajo vsakodnevno, v vsaki družbi in vsaki organizaciji. Konflikt se začne, ko eden sprevidi razlike med svojim mnenjem in mnenjem drugega. To lahko komu postane jasno zaradi neke pripombe, dejanja ali celo, če se nekdo ne odzove z besedami ali dejanji. Za sam nastanek konflikta nista vedno potrebni dve osebi, saj je konflikt lahko že v sami osebi (v konfliktu s samim seboj), najpogosteje pa seveda prihaja med dvema osebama ali več. Osebe imajo ponavadi različna stališča v situaciji, ki se izraža v besedah in dejanjih. V obeh primerih se konflikt sproži, kadar nekdo misli, da drugi ogroža njegove interese. Začne se pri dveh posameznikih, nato pa se razširi na skupine. Večina bo mnenja, da se jih konflikt ne tiče in da se morajo opredeliti. In tako nenadoma postane ogrožena vez med njimi. Ko se ta prepričanja utrdijo, se korenito zmanjšajo možnosti, da bodo našli rešitev. Zato je zelo pomembno, da konflikt rešimo, še preden se vanj vključi še več udeležencev.

2.7 Dejavniki, ki spodbujajo konflikte

Dejavniki, ki še posebej spodbujajo nastajanje konfliktov (Steers, 1984, str. 489):

- *Soodvisnost nalog* – večja kot je povezanost ali soodvisnost nalog med posamezniki, timi ali oddelki, večja je možnost za nastanek konflikta.
- *Neskladnost v statusu zaposlenih* – ljudje smo občutljivi za to, če ima kdo preveč pravic kot mi sami. Tako ima v timu vodja tima npr. pravico med delovnim časom opravljati osebne dolžnosti, ostali zaposleni pa ne. To lahko pripelje do konflikta.
- *Pravne nejasnosti* – predpisi so na mnogih področjih še pomanjkljivi, zato se ne ve, kdo je za kakšno stvar odgovoren in kdo ne.
- *Komunikacijske ovire*

- *Skupni viri* – ko sta dva posameznika, tima, oddelka odvisna od istih virov, velikokrat pride do konflikta.
- *Razlike v sistemu nagrajevanja in merilih za uspešnost* – nekatere aktivnosti imajo takojšnje rezultate, pri drugih se rezultati pojavijo šele čez nekaj časa. Če nagrajevanje in ocenjevanje ni usklajeno in če dolgoročni in kratkoročni dosežki nimajo teže, ki jim pripada, lahko kmalu pride do konflikta.
- *Sposobnosti, znanje in zmožnosti posameznikov* – nekatere osebnostne lastnosti že same po sebi lahko privedejo do konflikta, npr. agresivnost, dominantnost ipd.

2.8 Pozitivne posledice konflikta

Že ko zaslišimo besedo konflikt, nas večina pomisli na same negativne stvari, ki potekajo v organizaciji, vendar ni tako. Konflikti kažejo na določene probleme v organizaciji, vendar pa vodijo tudi v pozitivne spremembe, saj je v konfliktu prisoten potencial. S konflikti se moramo soočiti, saj le-ti zahtevajo rešitev. Iz vsakega konflikta se nekaj naučimo ter dobimo nove poglede na določeno situacijo. Prav zaradi tega pa so konflikti v poslovnem okolju dobrodošli, saj le na ta način pride do sprememb, do katerih sicer ne bi prišlo. Tu govorimo o spremembah, kot so inovacije, invencije, večja ustvarjalnost, kreativnost, hitrejše prilagoditve spremembam v okolju itd.

Konflikti tudi gradijo in krepijo odnose med zaposlenimi, saj so prisotni tam, kjer je sprememba resnično pomembna.

Gerzon (2006) za pozitivne učinke konflikta navaja naslednje:

- začetek novega, bolj produktivnega in ustvarjalnega odnosa;
- nove integracije, ki ustvarjalno združujejo dve ali več različnih stališč;
- prenovitev pravilnikov, da bi le-ti bolje odsevali realne potrebe;
- nove priložnosti, ustvarjalnosti in inovativnosti.

Kot vidimo, je pozitivnih lastnosti konflikta kar veliko, zato lahko rečemo, da se z dobrim in pravilno uporabljenim konfliktom v organizaciji poveča tudi konkurenčna moč in prednost.

3 Adria Airways

3.1 Splošno o podjetju

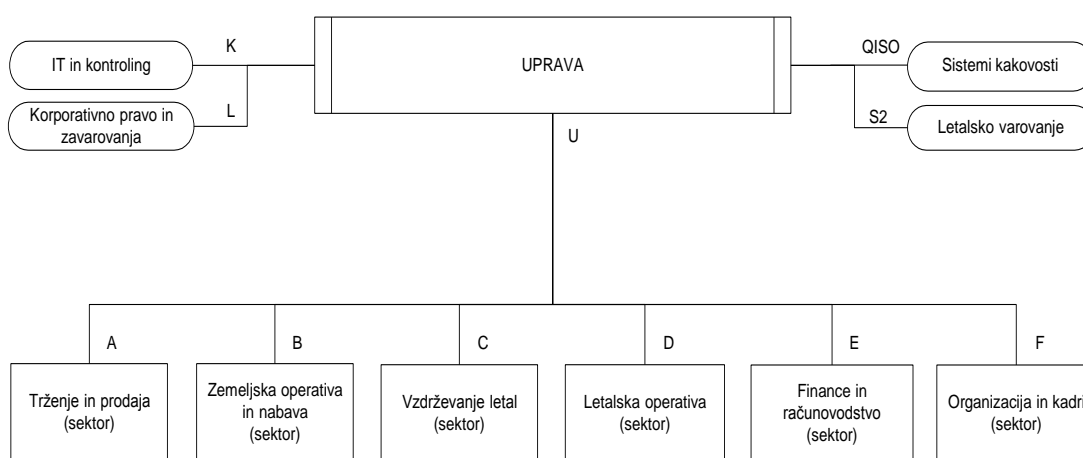
Začetki podjetja segajo v leto 1961. Podjetje je najprej opravljalo prevoze z letali DC6, konec šestdesetih pa z letali DC9. V sedemdesetih letih je podjetje veljalo za enega izmed najzanesljivejših čarterskih prevoznikov v Evropi. Opravljali so polete za britanske, nemške, skandinavske in francoske potovalne agencije v obalna letovišča na jadranski obali: Dubrovnik, Pulj, Split in Tivat. V osemdesetih je začela opravljati storitve na rednih progah in postala članica Mednarodnega združenja za letalski promet (International Air Transport Association – IATA) in k floti dodali letala MD 80, Dash 7 in letala tipa Airbus A 320. Tako je Adria izpolnila svoja prizadevanja, da bi bila v koraku s tehnološkim napredkom v letalski industriji. S tem pa je tudi zagotovila ekonomična, učinkovita in varna potovanja.

25. junija leta 1991 se je Slovenija osamosvojila in Adria iz političnih razlogov tri mesece ni opravljala letov. V januarju leta 1992 je podjetje zopet začelo delovati, vendar na močno zmanjšanem trgu. Večina čarterskih letov na obalo Jadrana so morali ukiniti, saj so bile te sedaj na ozemljih drugih držav. Spremenila se je tudi struktura poslovanja, saj poudarek ni bil več na čarterskih, ampak na rednih letih. Leta 1995 je podjetje začelo sodelovati z Lufthanso s skupnimi leti. Zaradi tržnih razmer pa so morali prodati letala MD 80, DC 9 in Dash 7. Leto kasneje je sledila finančna konsolidacija podjetja in tako je leta 1996 prišlo tudi do konca privatizacije podjetja. Leta 1998 je podjetje kupilo tri letala tipa Canadair Regional Jet 200. Ta letala so izbrali, ker so okolju prijazna in ekonomična reaktivna letala. Ponuja pa tudi primerljiv dolet kot letala Airbus A320. Dve leti kasneje so kupili še četrto letalo tipa CRJ 200, se osredotočili na regionalne redne polete po Evropi ter krepitev sodelovanja z ostalimi evropskimi letalskimi prevozniki, še posebej z Lufthanso. Leta 2002 je bila Adria izbrana za prvi pooblaščen Bombardier vzdrževalni center za letala CRJ (Poslovnik vodenja kakovosti Adria Airways 2008).

Od decembra 2004 je Adria regionalna članica največjega globalnega združenja letalskih prevoznikov Star Alliance. Združenje Star Alliance je bilo ustanovljeno leta 1997 kot prvo resnično svetovno letalsko združenje, ki potnikom zagotavlja svetovne povezave in udobno potovanje. Leta 2003 in 2006 ga je za najboljše svetovno združenje letalskih prevoznikov izbrala revija Business Traveller Magazine, leta 2003 in 2005 pa organizacija Skytrax. Člani združenja so Air Canada, Air New Zealand, ANA, Asiana Airlines, Austrian, bmi, LOT Polish Airlines, Lufthansa, Scandinavian Airlines, Singapore Airlines, South African Airways, Spanair, SWISS, TAP Portugal, THAI, United in US Airways. Svetovna mreža letov je okrepljena z regionalnimi člani Adria Airways (Slovenija), Blue1 (Finska) in Croatia Airlines (Hrvaška). Kot prihodnji člani združenja Star Alliance so bili sprejeti še Air China, Shanghai Airlines in Turkish Airlines, ki naj bi se združenju pridružili kmalu. Z vstopom v Star Alliance je Adria dosegla svoj strateški cilj in začrtala svojo poslovno politiko mrežnega prevoznika, ki ponuja globalno storitev. S priključitvijo so potrdili, da so moderna in učinkovita letalska družba, ki izpolnjuje vse varnostne, tehnične in komercialne standarde ter

zahteve. Sponzor pri vstopu je bila Lufthansa, s katero dejavno sodelujejo že dolga leta. Svojim potnikom sedaj omogočajo najboljše in tudi cenovno ugodnejše povezave z vsemi 17 članicami zveze Star Alliance, ki dnevno nudijo več kot 16 tisoč poletov na 855 destinacij v 155 državah. S članstvom v klubu zvestobe Miles & More, ki so ga prevzeli ob ukinitvi Privilege kluba, lahko potniki za nagradne polete izbirajo med destinacijami v celotni mreži Star Alliance (Poslovník vodenja kakovosti Adria Airways 2008, str. 2–3).

Slika 5: Notranja organizacija Adrie Airways



Vir: Poslovník vodenja kakovosti Adria Airways.

3.2 Poslanstvo in vizija

Adria Airways je podjetje, ki združuje znanja s področja letalstva, nudi svojim odjemalcem vrhunske storitve, dosega vrhunske storitve z inovativnim delom zaposlenih, prinaša lastnikom ustrezen dobiček in deluje v ravnotežju z okoljem.

Želi biti uspešen tradicionalni mrežni evropski letalski prevoznik z moderno floto, ki se razvija in raste, prevoznik, ki z doseganjem najvišjega nivoja kakovosti svojih storitev dosega zadovoljstvo svojih in odjemalcev drugih storitev, ter ob tem ohranja prepoznavnost lastne blagovne znamke (Poslovník vodenja kakovosti Adria Airways 2008)

3.3 Vrednote

Podjetje poudarja predvsem naslednje vrednote.

- Osredotočenost na odjemalce: organizacije so odvisne od svojih odjemalcev, zato naj razumejo njihove trenutne in prihodnje potrebe, izpolnjujejo njihove zahteve in si prizadevajo preseči njihova pričakovanja.
- Voditeljstvo: vodje vzpostavijo enotnost namena in usmeritve organizacije. Ustvarijo in vzdržujejo naj notranje okolje, v katerem se lahko zaposleni popolnoma vključijo v doseganje ciljev organizacije.
- Vključenost zaposlenih: zaposleni na vseh ravneh so jedro organizacije in njihova popolna vključenost omogoča, da se njihove sposobnosti uporabijo v korist organizacije.
- Procesni pristop: želeni rezultat se doseže uspešneje, kadar se aktivnosti in z njimi povezani viri vodijo kot proces.
- Sistemski pristop k vodenju: identificiranje, razumevanje in vodenje medsebojno povezanih procesov kot sistem prispevajo k učinkovitosti in uspešnosti organizacije pri doseganju njenih ciljev.
- Nenehno izboljševanje: nenehno izboljševanje vsesplošnega delovanja organizacije naj bo stalen cilj organizacije.
- Odločanje na podlagi dejstev: učinkovite odločitve temeljijo na analizi podatkov in informacij.
- Vzajemno koristni odnosi z dobavitelji: organizacija in njeni dobavitelji so medsebojno odvisni in vzajemno koristen odnos povečuje sposobnost obeh strani za ustvarjanje vrednosti (Poslovník vodenja kakovosti Adria Airways 2008).

3.4 Ključni strateški cilji

Osnovni cilj poslovanja je maksimiranje donosa lastniškega kapitala na enoto. Glede na doseganje poslovne strategije in vstop v Star Alliance so načrtali poslovni model mrežnega prevoznika, ki se povezuje s partnerskimi letalskimi prevozniki in ponuja svojim potnikom globalno mrežo letov. Prepričani so, da predstavlja izbrani poslovni model konkurenčno prednost, zato ga je potrebno izboljševati in dograjevati ter prilagajati konkurenčnim razmeram.

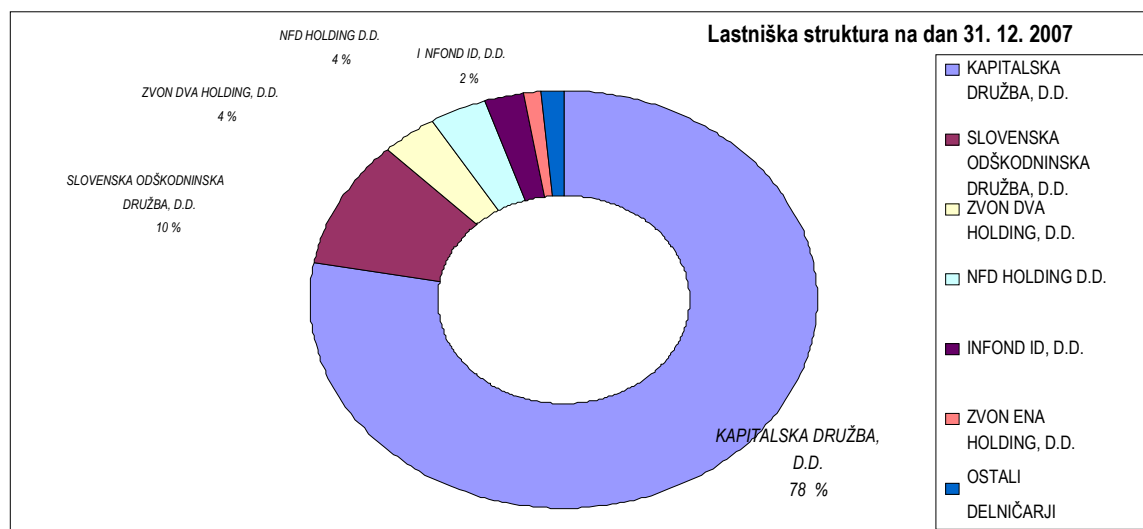
Poslovno strategijo za obdobje 2007–2011 bodo zaznamovali:

- prenova, ki zahteva poznavanje in razumevanje sprememb v okolju, visoko motiviran in odziven vrhni menedžment, odločenost za premagovanje zastarelih miselnih vzorcev, sposobnost realizacije novih ciljev na vseh nivojih ter sposobno vodstvo, ki v izpolnjevanje ciljev vključuje vse zaposlene;
- rast, katere osnovni cilj je povečanje tržnega deleža, večanje in optimiziranje kapacitet in razvoj podjetja kot celote;

- racionalizacija, ki zahteva izrazito usmerjanje v osnovno dejavnost, pri čemer so podporni procesi manj pomembni. Zahteva močan finančni nadzor in omejuje koriščenje finančnih sredstev na vseh področjih (Letno poročilo Adria Airways 2007).

3.5 Lastniška struktura

Slika 6: Lastniška struktura Adrie Airways na dan 31. 12. 2007



Vir: Poslovnik vodenja kakovosti Ardia Airways

V letu 2007 je bila izvršena dokapitalizacija družbe v višini 10,9 mio EUR. 406.218 dodatnih delnic po ceni 27 EUR je bilo vplačanih v treh krogih dokapitalizacije v marcu in aprilu 2007. Kapitalska družba, d.d., Dunajska cesta 119, 1000 Ljubljana je obvladujoča družba, ki sestavlja konsolidirano letno poročilo za družbe v skupini in v razmerju, do katerega je Adria Airways d.d. odvisna družba. Osnovni kapital družbe Adrie Airways d.d. je razdeljen na 812.436 navadnih imenskih kosovnih delnic. Vrednost ene kosovne delnice je 8,35 EUR. Na dan 31. 12. 2007 je imela družba 56 delničarjev (Letno poročilo Adria Airways, 2007).

3.6 Flota Adrie Airways

V operativni uporabi imajo 13 letal:

- 2 Airbus A320 (162 sedežev),
- 3 Canadair Regional Jet CRJ900 (86 sedežev),
- 5 Canadair Regional Jet 200 (48–50 sedežev).



Slika 7: Airbus A320



Slika 9: Canadair Regional Jet CRJ900

V operativnem najemu imajo:

- 1 Canadair Regional Jet 200,
- 1 Canadair Regional Jet 100 (48, 50 sedežev),
- 1 Boeing 737–500 (112 sedežev).

Flota Adrie Airways je najmlajša in najsodobnejša v Evropi. Je gospodarna in okolju prijazna, kar še povečuje raven kakovosti njenih storitev. Adria Airways že vrsto let deluje po evropskih standardih. Ima certifikate Part 145, JAR, OPS in ISO 9001:2000. Letala Adrie Airways ustrezajo vsem evropskim tehničnim in varnostnim zahtevam (Poslovník vodenja kakovosti Adria Airways, 2008).

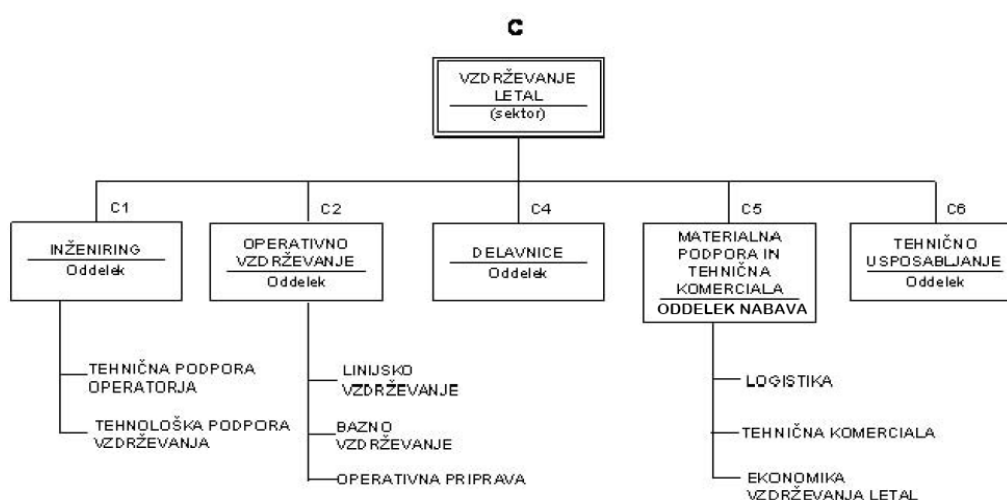


Slika 8: Canadair Regional Jet200

3.7 Vzroki za nastanek kriznih situacij v podjetju Adria Airways

Na delovnem mestu se s sodelavci srečujemo na različnih poslovnih srečanjih. Na vseh poslovnih srečanjih si želimo biti uspešni, želimo izpolniti svoje poslanstvo. Naš cilj je komunicirati tako, da bomo izpolnili svoje delovne naloge, ob tem pa ne bomo prizadeli, razjezili, manipulirali ali kako drugače negativno ravnali. Naš namen je, da s svojimi sodelavci dosežemo ugoden rezultat. Obdržati moramo dobre odnose s sodelavci. To pa je podlaga za dobre poslovne dosežke. Na žalost pa je v praksi včasih ravno obratno.

Slika 10: Sektor vzdrževanja letal (SVL)



Vir: Poslovnik vodenja kakovosti Adria Airways

Vzrok za nastanek kriznih situacij in konfliktov je v sektorju vzdrževanja letal največkrat napaka na letalu. Letalo je na pristajalni stezi, čaka da se potniki vkrcajo in nato na vzlet. Med tem časom mehaniki letalo še enkrat pregledajo, če je brezhibno in pripravljeno za vzlet. Če mehanik ugotovi, da je na njem napaka, letala ne smemo spustiti na vzletno stezo, temveč ga moramo popraviti (četudi gre za majhne napake). Če se da napako hitro popraviti in je ta majhna, bomo skušali to čim prej popraviti, če pa je napaka velika, potnike presedemo v drugo letalo, da ne pride do prevelikih zamud. Kontrolor nato pokliče na oddelek Sektor vzdrževanja letal, da potrebuje rezervo del. Najprej moramo preveriti, ali imamo del, ki je v okvari, na zalogi ali ne. Če je rezervni del v tehničnem skladišču, se takoj pripravi za vgradnjo na letalo. Kontrolorju sporočimo, kje lahko prevzame rezervni del. V tem primeru je komuniciranje uspešno zaključeno.

Če pa rezervnega dela ni, ga moramo čim prej naročiti. Pri tem so ponavadi besede kontrolorja zelo resne in njegov ton glasu je zelo visok, napetost pa raste. Takoj se počutimo ogrožene in napadene, zato temu primerno odreagiramo – največkrat nepravilno. Tu pa se začnejo konflikti. V takem primeru se je težko sporazumevati. Prosimo za več podatkov. Vsi rezervni deli

so deklarirani po PN /PART NUMBER/. Najprej preverimo v inženiringu, če ima mogoče rezervni del kakšnega zamenjatelja, ki ga lahko nadomesti. Vse pa se mora ujemati po IPC /ILLUSTRATED PARTS CATALOG/. Ker smo časovno omejeni, je temu primerno tudi komuniciranje. Če v inženiringu najdemo zamenjatelja, takoj preverimo v tehničnem skladišču, če je rezervni del na razpolago. V tem primeru se obvesti kontrolorja, da prevzame del in komunikacija je zaključena.

Če pa dela ne moremo zamenjati, prosimo kontrolorja za čim več podatkov o okvari. Povprašamo, če je možno odpreti kodo HIL. S to kodo kontrolor določi, ali je letalo plovno še 3, 9 ali 30 dni. V tem časovnem obdobju je rezervni del potrebno priskrbeti, drugače je letalo neplovno.

V naslednjem koraku preverimo, kje se nahaja naš rezervni del:

- V primeru, da je na popravilu pri pooblaščenem servisu, takoj sporočimo komercialistu v nabavni službi, da rezervni del do določenega datuma prispe v Adrio Airways.
- V primeru, da rezervnega dela ni, se odločimo za nakup. Če je cena rezervnega dela visoka, se je najprej potrebno dogovoriti z vodstvom sektorja vzdrževanja letal, da nakup odobri.

Oskrba z rezervnimi deli in potrošnim materialom za namen vzdrževanja letal je specifična dejavnost, predvsem zaradi ozkega kroga proizvajalcev in dobaviteljev. V letalstvu so vsi postopki, kot tudi specifikacije za materiale, ki se pri servisnih posegih lahko uporabijo, točno predpisani. Za vsako odstopanje je potrebno dobiti soglasje proizvajalca letal. Kljub temu pa je promet z rezervnimi deli podvržen splošnim ekonomskim zakonitostim; visoke zaloge obremenijo lastno ceno proizvoda, nizke cene pa lahko povzročijo zastoj v procesu. V tehničnem skladišču Adrie Airways je material v grobem razdeljen v dve skupini. Delimo ga na potrošni material in rotirajoče dele.

- Potrošni material: glavna lastnost teh delov je, da se pri vgradnji porabijo, tisti, ki jih odstranijo, pa se ne vrnejo v skladišče, ampak se po večini odvržejo. To so matice, vijaki, podložke, razni filtri itd.
- Rotirajoči deli: zanje je značilno, da se po vgradnji dobrega rezervnega dela izgrajeni del vrne v tehnično skladišče, v računalniku se zavede kot pokvarjen in se kar najhitreje pošlje v pooblaščen delavnico na popravilo. To so npr.: kompjuterji, monitorji itd.

3.8 Smernice za izboljšanje komuniciranja

Naše komuniciranje v kriznih situacijah je nepremišljeno, saj ne izbiramo besed, načina, kako se odzvati na določeno situacijo. S tem po eni strani prepustimo, da drugi sodelavci pridobijo moč in oni določajo, kako se bomo vedli. Za vse, ki so vključeni v ta konflikt, je še najbolje, da se naučijo, kako sprostiti napetost. S tem si ne nakoplujemo kakšnih sovražnikov na delovnem mestu. Konflikti pa se začnejo tudi zaradi slabe ali nepravilne komunikacije v dani krizni situaciji in obratno slaba ali nepravilna komunikacija se začne zaradi konfliktov, zato se

moramo naprej naučiti, kako se soočimo s konflikti, šele nato bomo lahko izboljšali svoje komuniciranje v kriznih situacijah.

V nadaljevanju bom opisala štiri opisne korake krožnega potovanja, s katerimi si pomagamo, ko se med zaposlenimi stopnjuje napetost in se težko sporazumemo. Krožno potovanje je učinkovito, ker nam pokaže pot, kako moramo biti počasni, da bomo lahko hiteli. To je najhitrejša pot do rešitve. Pokaže nam, kako lahko krizne situacije ljudi tudi zbližajo in ne razdvajajo. Temelji na iskrenosti, podpori med zaposlenimi in na delu s samim seboj. Krožno potovanje lahko uporabljamo ne le na delovnem mestu, ampak tudi doma, v vsaki stresni situaciji. Pomaga nam, da ne izgubimo ravnotežja, da nismo nasilni do nasprotne strani ter da se soočimo s konfliktom v krizni situaciji.

1. *Soočimo se z resnico.*

Ko začutimo, da smo ogroženi, se obdamo z zidom. Takrat iz nas bruhajo negativni odzivi. V takšnih primerih moramo upočasniti proces in se včasih vprašati: Kaj si želimo? Kaj je za nas bistveno?

2. *Stopimo drugemu naproti.*

V tem koraku si zastavimo vprašanje, kaj drugi najbolj potrebuje in kaj je zanj najpomembnejše. Pomembno je predvsem pri sogovornikih, ki se svoje potrebe po nečem ne zaveda.

3. *Pozorno prisluhnemo drugi strani.*

Tu prisluhnemo drugi strani in pokažimo, da so njihovi pomisleki upravičeni. V besedah in vedenju je potrebno biti vedno spoštljiv in iskren. Nikoli ne uveljavljamo svoje volje. Bolj ko smo si z nasprotnikom navzkriž, več časa in truda je potrebno vložiti, da mu dokažemo, da se zavedamo njegovih potreb in da ga poslušamo.

4. *Dokažemo, da smo pravični.*

V primeru, da predlagamo rešitev, dokažemo svojo pravičnost na način, da prisluhnemo drugemu. Potem mu z besedami dokažemo, zakaj je naša rešitev upravičena. Pojasnimo mu prednosti take rešitve in mu s tem dokažemo, da smo spoštljivi.

Slika 11: Krožno potovanje



Vir: Anderson 2007, str. 30

Ko je konflikt že vzpostavljen, morajo udeleženci na učinkovit, hiter in miren način to popraviti, se sporazumeti in dogovoriti. Za doseganje dogovora si pri tem lahko pomagajo s štirimi P-ji:

- **Pokažemo** z obrazno mimiko, kretnjami telesa in prikimavanjem. S tem pokažemo, da smo jih slišali in razumeli.
- **Prosimo** za več učinkovitih podatkov, za hitrejši prenos informacij od zaposlenega do zaposlenega. V mojem primeru na primer tako: kdaj letalo potrebuje rezervni del, ali lahko odleti in rezervni del priskrbim za naslednji let (seveda, če pri tem ni ogrožena varnost potnikov), kdaj je zadnji rok za dobavo rezervnega dela itd.
- **Pritrdimo** izjavam drugega. S tem mu povemo, da ga spremljamo in ga poslušamo ter da se strinjamo z njim.
- **Potem dodamo** svoje mnenje in povemo rešitev, ki se nam zdi optimalna v danem trenutku.

4 Raziskava: Anketiranje

4.1 Namen in metode raziskave

Namen raziskave je bil ugotoviti, kako pogosto pride v kriznih situacijah do konfliktov med zaposlenimi, s kom zaposleni največkrat pridejo v konflikt, kakšni so vzroki za nastanek konfliktov in komunikacije v kriznih situacijah, kako jih rešujejo ipd. Cilj tega dela naloge je ugotoviti, kakšne medsebojne odnose imajo zaposleni v kriznih situacijah, kako rešujejo konflikte ter podati predloge, kako izboljšati svoje ravnanje v konfliktu.

Vsa vprašanja so postavljena načrtno, saj le tako lahko zberemo podatke o mnenjih anketirancev. Z njimi lahko dokažemo, da se vsi zaposleni na različnih delovnih mestih srečujejo s konflikti, pri tem pa spol, starost, delovna doba, izobrazbena stopnja in delovno mesto niso pomembni.

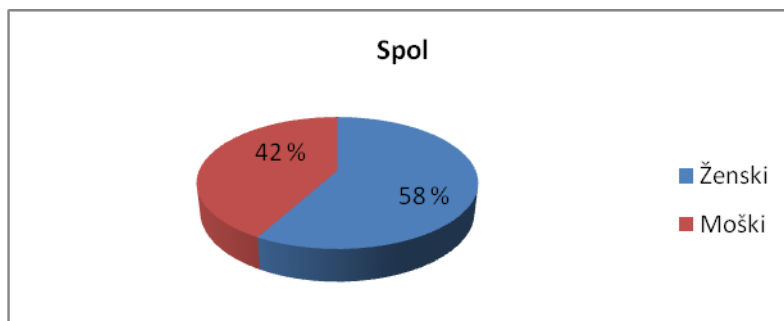
Anketa vsebuje 15 vprašanj, med katerimi je 13 vprašanj zaprtega tipa, dve pa odprtega.

4.2 Vzorec anketirancev

Anketiranje je potekalo izključno v podjetju Adria Airways, v sektorju vzdrževanje letal (SVL), med katere sodijo naslednji oddelki: inženiring, operativno vzdrževanje, delavnice, materialna podpora, tehnična komerciala in tehnično usposabljanje. Ankete sem razdelila med 75 zaposlenih, vrnjenih pa sem dobila 50, na podlagi katerih sem naredila podrobno analizo. Z namenom sem ankete razdelila na 10 različnih delovnih mest, da vidimo, ali je stanje konfliktov in komunikacije povsod enako ali se zelo razlikuje.

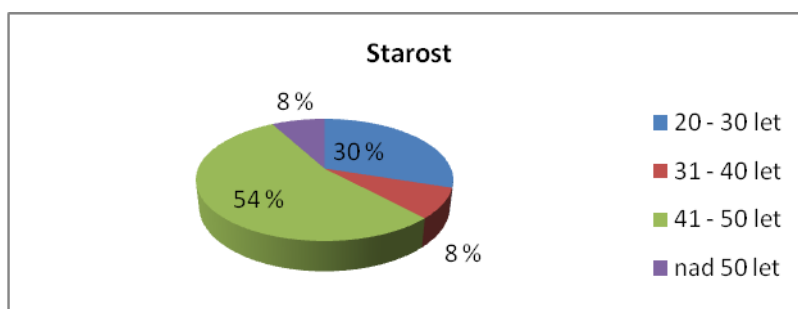
4.3 Rezultati ankete

Grafikon 1: Spol anketirancev



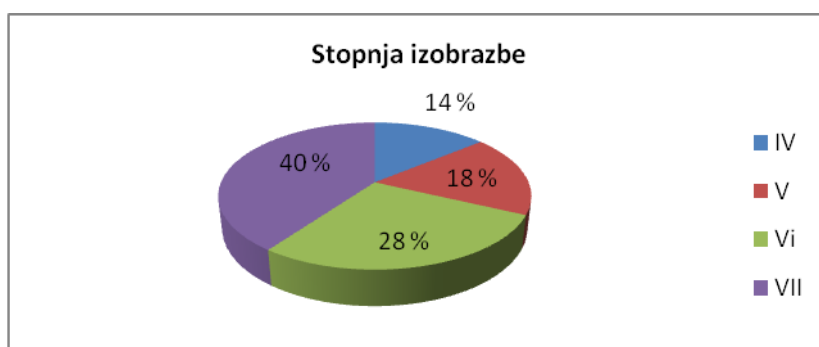
Vir: Rezultati ankete

Grafikon 2: Starost anketirancev

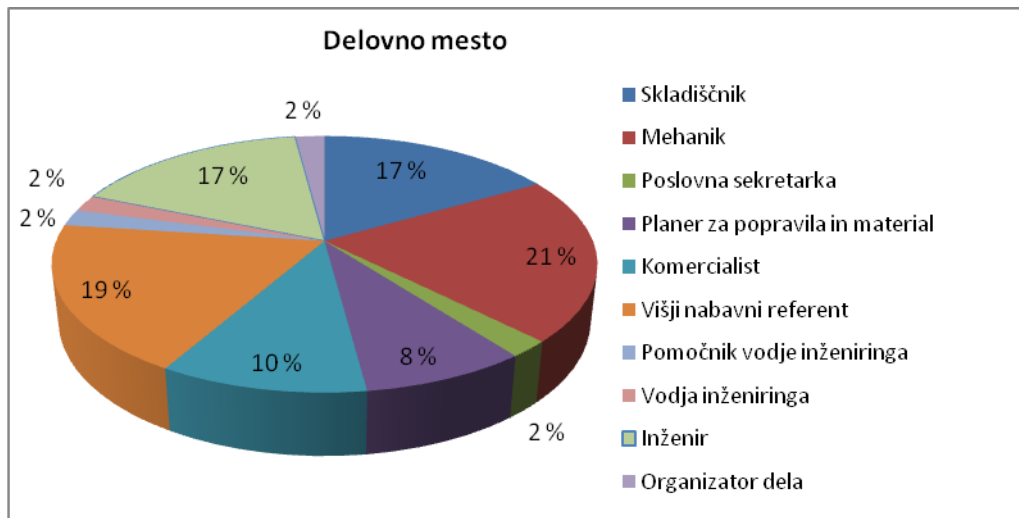


Vir: Rezultati ankete

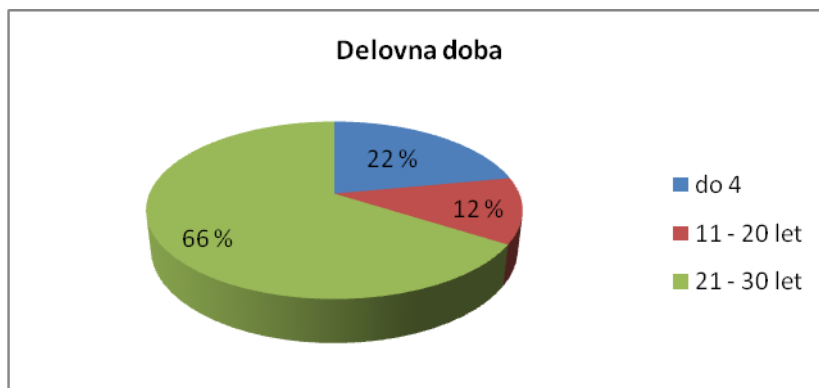
Grafikon 3: Stopnja izobrazbe anketirancev



Vir: Rezultati ankete

Grafikon 4: Delovno mesto anketirancev

Vir: Rezultati ankete

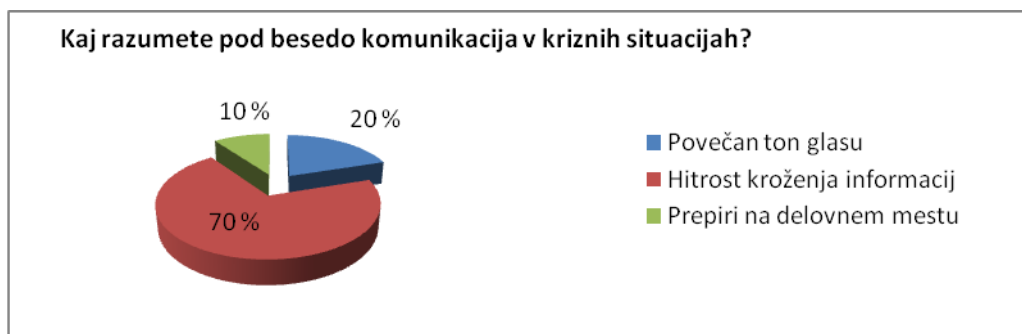
Grafikon 5: Delovna doba anketirancev

Vir: Rezultati ankete

Vseh anketiranih oseb je bilo 50, od tega 21 žensk, kar predstavlja 42 % vseh anketirancev, in 29 moških, kar predstavlja 58 % anketirancev. Več kot polovica anketiranih (54 %) je starih od 41 do 50 let, 30 % pa je starih od 21 do 30 let. Na podlagi tega in nekaterih drugih podatkov lahko sklepamo, da je podjetje v zadnjih nekaj letih zaposlilo veliko novih, mladih in izobraženih delavcev – do 4 leta delovne dobe ima kar 11 anketiranih, to je 22 % vseh anketiranih. Ti pa imajo tudi višjo – VII. stopnjo izobrazbe. Delež le-teh znaša 40 % vseh anketiranih, to je 20 od 50 oseb. Iz grafov lahko razberemo, da ima 14 % anketirancev le IV. stopnjo izobrazbe, to so vsi skladiščniki. 18 % anketirancev ima V. stopnjo izobrazbe, ampak se delež teh vsako leto zmanjšuje, saj zaposleni hodijo na izobraževanja ob delu in s tem pridobijo vsaj VI. stopnjo izobrazbe, teh pa je 28 %. Anketirala sem ljudi na različnih delovnih mestih, med vsemi pa je bilo največ mehanikov (21 %), referentov (19 %) in skladiščnikov (17 %). Z namenov sem ankete razdelila na 10 različnih delovnih mest, da vidim, ali je stanje konfliktov in komunikacije povsod enako.

Na podlagi prvih petih grafov lahko ugotovimo, da je največji delež zaposlenih starih od 41 do 50 let, kar 54 %, naslednji pa so mladi od 20 do 30 let, teh je kar 30 %. Na podlagi tega sem ugotovila, da je imelo podjetje Adria Airways 2 močni obdobji zaposlovanj, in sicer konec 80-ih let ter obdobje po letu 2005. Zaposlenih z 21 do 30 let delovne dobe je kar 66 %, zaposlenih, ki imajo do 4 leta, pa 22 %. Vmesnih zaposlenih z 11 do 20 let delovne dobe pa je malo, samo 12 %.

Na šesto vprašanje »Kaj razumete pod besedo komunikacija v kriznih situacijah?« je kar 70 % anketirancev odgovorilo, da gre za hitrost kroženja informacij. Mislim, da je tako zato, ker ko zaposleni slišijo besedno zvezo »krizna situacija« enostavno pomislijo na nekaj negativnega, na hitro delo, veliko nervoze med zaposlenimi, čimprejšnje rešitve in hiter pretok informacij. Opazila sem, da le 20 % vseh anketirancev meni, da gre pri tem za povečan ton glasu. S tem lahko rečemo, da se v podjetjih nadrejeni do podrejenih ne obnašajo po principu gospodar – hlapec, kot smo bili navajeni pred 10, mogoče 20 leti, ko so povzdigovali glasove nad podrejenimi, ampak da med seboj komunicirajo enako, ne glede na položaj v družbi. Le 10 % anketirancev pa pravi, da gre pri besedni zvezi komunikacija v kriznih situacijah za prepir na delovnem mestu.

Grafikon 6: Pomen beseda komunikacija v kriznih situacijah

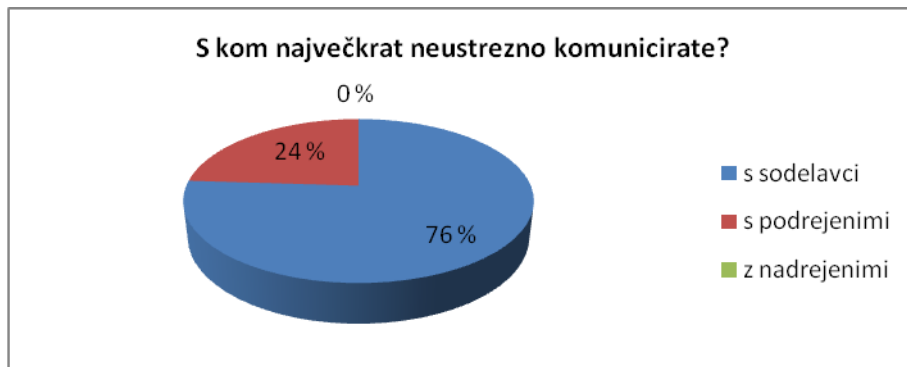
Vir: Rezultati ankete

Pod številko sedem je bilo vprašanje: »Kako pogosto se na vašem delovnem mestu pojavljajo konflikti v kriznih situacijah?« Na to vprašanje je 38 % anketirancev odgovorilo, da do njih pride nekajkrat na teden, tesno za njimi pa je bilo 30 % anketirancev, ki so povedali, da do konfliktov pride nekajkrat na mesec. To nam kaže, da v Adrii Airways ni pravega komuniciranja. Zaposleni ne dobijo informacij za delo pravi čas ali pa so le-te pomanjkljive. Povečati bi morali tudi sodelovanje med vsemi ravnmi in delovnimi mesti, informacije bi morale bolj hitro krožiti med zaposlenimi. 12 % anketiranih meni, da pride do komunikacije nekajkrat dnevno, enak je tudi delež tistih, ki pravijo, da gre za konflikte enkrat na dan. Kot je pokazala anketa, gre tu predvsem za horizontalne konflikte. Ti konflikti so v podjetju najbolj pogosti, saj 76 % anketirancev meni, da s sodelavci največkrat neustrezno komunicirajo. Pri tedenskih in mesečnih konfliktih gre tako za horizontalne (med sodelavci), kot tudi za vertikalne konflikte (med nadrejenimi in podrejenimi). Le 24 % anketirancev je povedalo, da neustrezno komunicirajo s svojimi podrejenimi. Zelo majhen delež (le 8 %) anketiranih meni, da do konfliktov prihaja zelo poredko, zato lahko rečemo, da mora podjetje ukrepati na področju konfliktov, saj se ti pojavljajo zelo pogosto.

Grafikon 7: Pogostost konfliktov na delovnem mestu

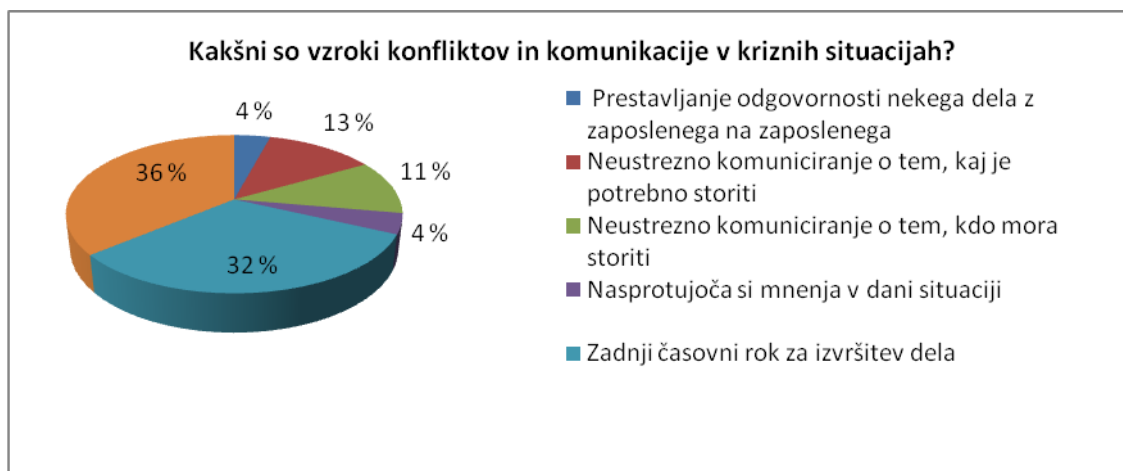


Vir: Rezultati ankete

Grafikon 8: Neustrezna komunikacija

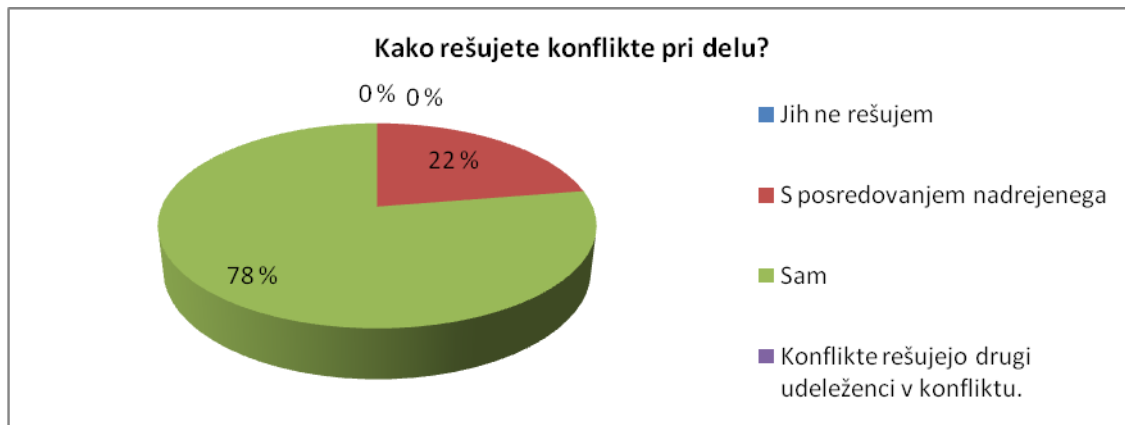
Vir: Rezultati ankete

Anketirance smo tudi spraševali: »Kakšni so vzroki konfliktov in komunikacije v kriznih situacijah?« Da je vzrok za konflikte premalo informacij ali pa da so te nepopolne, meni 36 % anketirancev, to je 26 anketiranih. Velik vzrok za konflikte je tudi zadnji časovni rok za izvršitev dela. 13 % anketiranih meni, da so vzroki za to neustrezno komuniciranje o tem, kaj je potrebno storiti, 12 % pa jih meni, da so vzroki v tem, ker ne vedo, kdo mora kaj storiti. 4 % anketiranih tudi meni, da se predstavljajo odgovornosti nekega dela s posameznika na posameznika, prav takšen delež pa jih meni, pa pride do konfliktov zaradi nasprotujočih si mnenj v dani situaciji. Tu vidimo glavne vzroke, kako popraviti oziroma izboljšati način komuniciranja, ter zmanjšati število konfliktov v Adrii Airways. Zelo zanimiv rezultat je pokazalo deseto vprašanje, in sicer: »Kako zaposleni rešujejo konflikte pri delu?« Kar 78 % anketiranih meni, da jih rešujejo sami, 22 % pa s pomočjo nadrejenega. Vsi poskušajo rešiti probleme in se jim ne izogibajo, saj ni nihče odgovoril, da jih ne rešuje ali da jih namesto njega rešujejo drugi udeleženci v konfliktu. Mislim, da je to zelo dobro za podjetje, saj vsi zaposleni strmiijo k temu, da bodo konflikti čim prej rešeni.

Grafikon 9: Vzroki konfliktov in komunikacije v kriznih situacijah

Vir: Rezultati ankete

Grafikon 10: Reševanje konfliktov pri delu



Vir: Rezultati ankete

Pri vprašanju, kako bi anketiranci ocenili svoje ravnanje v konfliktu od 1 do 5, pri čemer 1 pomeni zelo slabo, 5 pa odlično, smo dobili naslednji rezultat. Več kot polovica anketiranih, 67 %, meni, da je njihovo ravnanje v konfliktu zelo dobro, 33 % pa jih meni, da je njihovo ravnanje dobro. Za ostale kategorije zelo slabo, slabo in odlično se anketiranci niso opredelili. V podjetju bi na podlagi te analize svetovala, da se zaposleni udeležijo kakšnega izobraževanja na to temo, saj bi se na ta način njihovo ravnanje v konfliktu lahko izboljšalo.. Naučili bi se ravnanja v konfliktnih situacijah in konflikti ne bi bili več stresni za zaposlene.

Tabela 1: Ocena svojega ravnanja v konfliktu

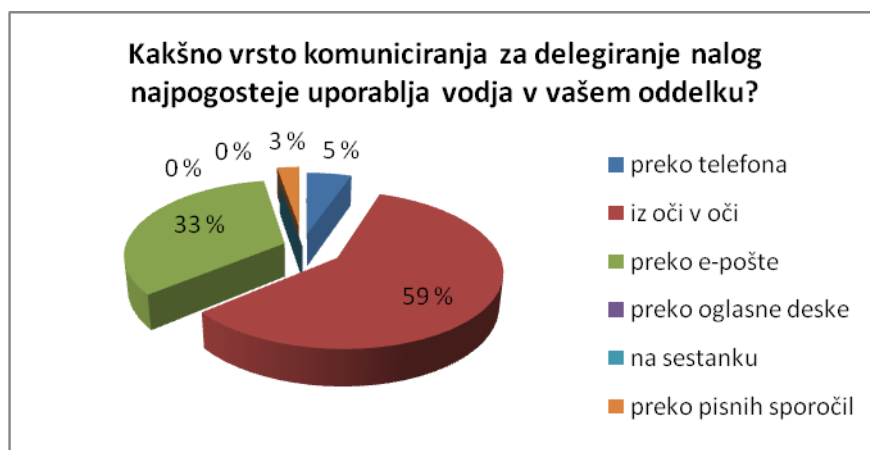
Kako bi ocenili svoje ravnanje v konfliktu?	1	2	3	4	5
- število anketirancev od 50 anketiranih	/	/	17	33	/
- število anketirancev v odstotkih	/	/	33 %	66 %	/

Legenda: 1 – zelo slabo, 2 – slabo 3 – dobro, 4 – zelo dobro, 5 – odlično

Vir: Rezultati ankete

Nato je v anketi sledilo vprašanje pod zaporedno številko dvanajst: »Kakšno vrsto komuniciranja za delegiranje nalog najpogosteje uporablja vodja v vašem oddelku?« Kar 59 % anketirancev pravi, da njihov vodja uporablja komunikacijo »iz oči v oči«. To je na nek način dobra komunikacija, saj ima vodja stik z zaposlenimi, je bolj osebna, zaposleni pa imajo občutek večje pripadnosti in pomembnosti v podjetju in zato bolje delajo. Je pa tudi negativno, saj je tok informacij med vsemi zaposlenimi počasnejši, npr. preko elektronske pošte, ko vodja lahko delegira vsem zaposlenim hkrati z enim sporočilom. 33 % anketirancev meni, da njihov vodja uporablja le elektronsko pošto, nekaj pa je tudi tistih (vendar zelo malo), ki pravijo, da njihov vodja kombinira komunikacijo preko elektronske pošte in komunikacijo iz oči v oči. Kot lahko vidimo v spodnjem grafu, sta to v današnjem času najpogostejši obliki komuniciranja za delegiranje nalog vodje z zaposlenimi. Medtem ko je komunikacija preko telefona le redko del delegiranja vodij (le 5 % zaposlenih pravi tako), pa so komunikacija preko oglasne deske, pisnih sporočil in na sestanku enostavno zamrle. Glavni razlog za to je gotovo prepočasno potovanje informacij do zaposlenih, redno branje oglasne deske vzame veliko časa, nekateri pa tega niso brali in so enostavno izpustili pomembne informacije. Tudi pisna sporočila so preveč zamudna za vodjo in prepočasi pridejo do zaposlenih. Glede sestankov je tako, da ti v večini potekajo med upravo in direktorji posameznih sektorjev (npr. med predsednikom uprave g. Tadejem Tufkom in z direktorico finančnega sektorja go. Silvo Stopar), medtem ko med vodjem oddelka in zaposlenimi le-ti niso tako zelo pogosti za delegiranje nalog, ampak to poteka preko elektronske pošte ali iz oči v oči.

Grafikon 11: Vrsta komuniciranja za delegiranje nalog



Vir: Rezultati ankete

Kot vsi konflikti tudi ti puščajo posledice in sledi v podjetju. Anketirance smo vprašali: »Kakšne so posledice komunikacije v kriznih situacijah?« 17 anketirancev (34 % vseh anketiranih) je odgovorilo, da komunikacija v kriznih situacijah ovira za učinkovitost delavcev. Sledi 14 anketirancev, ki menijo, da zmanjšuje delovno uspešnost. 16 % vseh anketiranih oz. osem od 50 anketiranih meni, da se s komunikacijo v kriznih situacijah začnejo prve spremembe v podjetju. Mislim, da je tako zato, ker če pride pogosto do konfliktov na določenem delovnem mestu in med določenimi sodelavci, je res potrebno izboljšati odnose. Vendar pa se to zgodi šele takrat, ko pride do pravih konfliktov. Zelo me je presenetilo, da je le malo anketirancev odgovorilo, da konflikt in komunikacija v kriznih situacijah prinesejo pozitivne stvari, kot sta povečanje delovne uspešnosti in spodbujanje razvoja. V raznih člankih in knjigah o konfliktih ter o komunikaciji beremo, da so le-ti koristni za podjetje, da le tako lahko vidimo, kje je nekaj narobe in nato dobimo novo idejo za izboljšanje dela, informacijskih sistemov. Mislim, da tudi podjetju Adria Airways konflikti in komunikacija prinesejo nekaj koristi, inovativnih idej za izboljšanje dela, vendar se mogoče zaposleni tega ne zavedajo.

Grafikon 12: Posledice komunikacije v kriznih situacijah



Vir: Rezultati ankete

Štirinajsto vprašanje: »Kaj bi po vašem mnenju morali storiti vaši sodelavci in vi sami, da bi bili konflikti uspešno rešeni?« je bilo odprtega tipa, zato zanj nisem naredila grafikona ali tabele. Mnenja in predlogi so bili kar podobni.

Predlogi anketirancev:

1. *Naloge posameznika:*

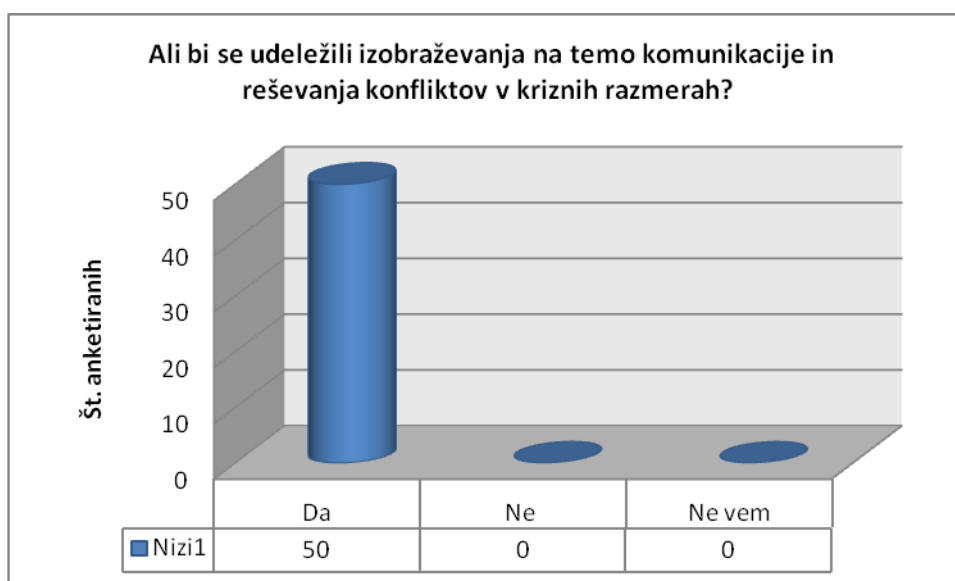
- strpnost do sodelavcev,
- enakomerna razdelitev dela,
- udeležba na sestankih,
- pojasnjevati vse nejasne informacije,
- opozoriti na probleme, ki nastajajo na delovnem mestu,
- če pride do konflikta, naj se vsi, ki so udeleženi v njem, sestanejo in o tem pogovorijo,
- medsebojna komunikacija, tako s sodelavci kot tudi z nadrejenimi,
- kroženje informacij,
- komunikacija z umirjenim tonom glasu, brez prerekanja in vpitja,
- učinkovito obvladovanje čustvenih stanj,
- dostopnost informacij za vse zaposlene,
- strpnost pri delu do drugih zaposlenih,
- prenos informacij od nadrejenih do vseh zaposlenih,
- profesionalnost pri delu,
- ločevanje službenih in zasebnih problemov.

2. *Naloge sodelavcev:*

- zavestno opravljanje nalog,
- strpnost do drugih pri delu,
- pridobiti usklajeno mnenje za nadaljnje ukrepanje,
- posredovanje informacij naprej,
- transparentnost,
- sodelovanje med vsemi oddelki ter med vsemi ravnmi,
- opredelitev problema,
- opozoriti na problem,
- predlagati rešitve, četudi te niso najboljše – skupaj jih lahko izboljšamo,
- medsebojno obveščanje,
- poslušanje drugih zaposlenih,
- delo opraviti čim bolj natančno,
- biti odgovoren pri delu,
- ovrednotenje informacij.

Na zadnje zastavljeno vprašanje: »Ali bi se udeležili izobraževanja na temo komunikacija in reševanje konfliktov v kriznih razmerah?« so presenetljivo vsi anketirani odgovorili, da bi se udeležili takega izobraževanja. Na podlagi tega lahko sklepamo, da so konflikti v podjetju dokaj pogosti ter da se nekateri zavedajo, da ne komunicirajo pravilno v teh situacijah in to želijo izboljšati.

Grafikon 13: Izobraževanje zaposlenih na temo komunikacija in reševanje konfliktov v kriznih situacijah



Vir: Rezultati ankete

5 Zaključek

5.1 Opredelitev hipotez: potrjena ali zavržena

Prva hipoteza: ***Med sodelavci pride nekajkrat tedensko do neustrezne komunikacije na delovnem mestu.***

Ta hipoteza je bila potrjena. Iz ankete je razvidno, da je najbolj pogosta tedenska neustrezna komunikacija – tako je odgovorilo 38 %vseh anketirancev. 76 % vseh anketirancev pa najpogosteje pride v konflikt in neustrezno komunicirajo z zaposlenimi na isti ravni. Tako vidimo, da do konfliktov pri podrejenih z nadrejenimi ne pride. Hipotezo smo skoraj zavrgli, saj je le 8 % manj (torej 30 %) anketirancev menilo, da do neustrezne komunikacije pride nekajkrat na mesec.

Druga hipoteza: ***Konflikte na delovnem mestu rešujem s pomočjo nadrejenega, saj sem le tako lahko 100-odstoten, da je rešitev ustrezna.***

Hipoteza je bila zavržena. Kot je pokazala anketa, ki sem jo opravila med zaposlenimi v Adrii Airways, zaposleni rešujejo konflikte sami. Le 22 % vseh anketiranih meni, da jih rešujejo s pomočjo nadrejenega, ostalih 78 % pa sami. Zaposleni rešujejo konflikte sami, ker mislijo, da nadrejenim ni mar za njihove konflikte, ter da za njihovo reševanje nimajo časa. Vendar bi po mojem mnenju morali zaposleni poročati o konfliktih svojim nadrejenim, saj na ta način šele izvedo, kakšno stanje je v podjetju, na podlagi tega pa lahko pride v podjetju do novih izboljšav in inovacij. Kot sem že omenila, konflikti v podjetju so lahko tudi pozitivni in podjetju prinesejo veliko dobrega.

Tretja hipoteza: ***Zaposleni se v kriznih razmerah dobro znajdejo in ne potrebujejo dodatnih izobraževanj.***

Vsi anketirani zaposleni se v kriznih razmerah znajdejo dobro (33 %) ali zelo dobro (66 %). Zanimivo je, da svojega komuniciranja nihče ni ocenil kot odlično. Na začetku sem v hipotezi omenila tudi, da ne potrebujejo dodatnih izobraževanj, vendar sedaj vidim, da ni tako, saj so vsi odgovorili, da bi se udeležili dodatnih izobraževanj na temo komunikacija in reševanje konfliktov v kriznih situacijah. Kot lahko vidimo, zaposleni dobro oz. zelo dobro ravna v konfliktih situacijah, ampak bi komunikacijo radi še izboljšali in izpopolnili, da bi bili še boljši, kot so sedaj. Je pa tudi res, da je vsak konflikt drugačen in posamezniki v vsakem konfliktu odreagirajo drugače. Z izobraževanjem bi se naučili, kako ravnati v različnih kriznih razmerah.

5.2 Ugotovitve naloge

Hiter tempo vsakodnevnega službenega in zasebnega življenja je v zadnjih nekaj letih zelo pogost, mogoče skoraj neizogiben tako pri ženskah kot tudi pri moških. Vse več je obveznosti, vse več je načel, h katerim strmimo, povsod bi radi blesteli, bili prvi in v koraku s časom. Običajno se zatakne pri vseh teh uresnitvah že časovno – najraje bi videli, da bi imel dan še kakšno uro več. Ponavadi vsa napetost, nervoza, notranja jeza zaradi kakšnih neuresničitvev privre na plan ravno tam, kjer je najmanj potrebno – na delovnem mestu.

Za konflikt sta potrebni dve osebi ali več, vendar pa se ta lahko pojavi tudi v eni osebi (notranji konflikt), nadaljuje pa se proti drugim. Danes so konflikti postali že neka stalnica na delovnem mestu. Vendar pa je potrebno znati reagirati v določeni situaciji in iz konfliktov in komunikacije v kriznih situacijah znamo zvleči tudi pozitivne lastnosti. Tako lahko v takih razmerah vzamemo konflikt kot neko konkurenčno prednost v podjetju. S pomočjo konflikta lahko pridemo do nove ideje, do izboljšave obstoječega poslovanja, informacijske tehnologije, do inovacij in med zaposlenimi spodbuja razvoj.

Na samem začetku želim, da zaposleni ne bi jemali konfliktov kot neke ovire pri učinkovitosti delavcev oz. kot razloga za zmanjševanje uspešnosti. Ta dva odgovora sta bila pri anketi zastopana v največjem številu. Zaposlenim bi bilo treba povedati, da konflikt spodbuja razvoj, da se z njim začno prve spremembe ter da se mogoče z njimi povečuje delovna uspešnost. Vse to je potrebno zaposlene naučiti delati. Če jim bomo razložili, da je to lahko tako, bodo to tudi verjeli in obračali stvari, da se bodo razvijale v pravo smer. Vse to bi lahko dosegli, če bi podjetje zaposlenim omogočilo izobraževanje na temo komuniciranja in reševanja konfliktov v kriznih razmerah. Zaposleni se morajo naučiti komuniciranja v različnih kriznih ali nekriznih razmerah, kako odreagirati, se ne prerekati in ne poviševati tona glasu, šele nato bodo svoje znanje lahko uveljavljali v praksi. To bi jim zelo prav prišlo na delovnem mestu, zagotovo pa bi jim prav prišlo tudi v zasebnem življenju.

Literatura in viri

Knjige:

1. Anderson, K. (2007). Učinkoviti reševanje konfliktov. Ljubljana: Tuma.
2. Dimovski, V. (2003). Sodobni management. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
3. Kavčič, B. (2000). Poslovno komuniciranje. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
4. Kotler, P. (2004). Management trženja. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
5. Lamovec, T. (1998). Psihosocialna pomoč v duševni stiski. Ljubljana: Visoka šola za socialno delo.
6. Lipičnik, B. (1998). Ravnanje z ljudmi pri delu. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
7. Shapiro, D. (1996). Konflikt in komunikacija: vodnik skozi labirint obvladovanja konfliktov. Ljubljana: Zavod za odprto družbo.
8. Steers, R. M. (1984). Introduction of Organizational Behavior (second edition). Glenview (IL).
9. Svetlik, I., et al. (2009) Menedžment človeških virov. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.

Revija:

1. Revija Adria Airways In-Flight Magazine, 2008.

Poročila:

1. Adria Airways, Slovenski letalski prevoznik d.d, Design Studio d.o.o. Ljubljana

Interno gradivo:

1. Interno gradivo podjetja Adria Airways: Poslovník kakovosti (2007, 2008).

Spletne strani:

1. Nagradam naj se odpovejo tudi vodilni:
<http://www.finance-akademija.si/?go=article&artid=227585> (29. 9. 2009).
2. Tadej Tufek: Ko se ladja potaplja, se vidi kdo na njej ostane:
<http://www.finance-akademija.si/?go=article&artid=203807> (2. 10. 2009).
3. 5 korakov za reševanje konfliktov na delu:
http://www.aktiv.si/izziv/novice/5_korakov_za_resevanje_konfliktov_na_delu/novica.jsp (2. 10. 2009).
4. Komunikacija na delovnem mestu:
<http://mladipodjetnik.si/podjetniski-koticek/poslovanje/komunikacija-na-delovnem-mestu> (2. 10. 2009)

Kazalo slik

SLIKA 1: KOMUNIKACIJSKI MODEL	3
SLIKA 2: KOMUNIKACIJA NAVZDOL	7
SLIKA 3: KOMUNIKACIJA NAVZGOR.....	8
SLIKA 4: HORIZONTALNA KOMUNIKACIJA	8
SLIKA 5: NOTRANJA ORGANIZACIJA ADRIE AIRWAYS	13
SLIKA 6: LASTNIŠKA STRUKTURE ADRIE AIRWAYS NA DAN 31.12.2007.....	15
SLIKA 7: AIRBUS A320.....	16
SLIKA 8: CANADAIR REGIONAL JET200	16
SLIKA 9: CANADAIR REGIONAL JET CRJ900.....	16
SLIKA 10: SEKTOR VZDRŽEVANJA LETAL (SVL)	17
SLIKA 11: KROŽNO POTOVANJE	20

Kazalo tabele

TABELA 1: OCENA SVOJEGA RAVNANJA V KONFLIKTU	28
--	----

Kazalo grafikonov

GRAFIKON 1: SPOL ANKETIRANCEV	22
GRAFIKON 2: STAROST ANKETIRANCEV.....	22
GRAFIKON 3: STOPNJA IZOBRAZBE ANKETIRANCEV	22
GRAFIKON 4: DELOVNO MESTO ANKETIRANCEV	23
GRAFIKON 5: DELOVNA DOBA ANKETIRANCEV.....	23
GRAFIKON 6: POMEN BESEDA KOMUNIKACIJA V KRIZNIH SITUACIJAH	25
GRAFIKON 7: POGOSTOST KONFLIKTOV NA DELOVNEM MESTU	26
GRAFIKON 8: NEUSTREZNA KOMUNIKACIJA	27
GRAFIKON 9: VZROKI KONFLIKTOV IN KOMUNIKACIJE V KRIZNIH SITUACIJAH.....	27
GRAFIKON 10: REŠEVANJE KONFLIKTOV PRI DELU.....	28
GRAFIKON 11: VRSTA KOMUNICIRANJA ZA DELEGIRANJE NALOG.....	29
GRAFIKON 12: POSLEDICE KOMUNIKACIJE V KRIZNIH SITUACIJAH	30
GRAFIKON 13: IZOBRAŽEVANJE ZAPOSLENIH NA TEMO KOMUNIKACIJA IN REŠEVANJE KONFLIKTOV V KRIZNIH SITUACIJAH	32

Kratice in akronimi

IATA: International Air Transport Association

PN: Part Number

SN: Serial Number

IPC: Illustrated parts catalogue

Priloga 1

Anketni vprašalnik

Pozdravljeni,

pred vami je anonimni vprašalnik o komunikaciji in konfliktih v kriznih situacijah v podjetju Adria Airways. Naprošam Vas, da ga izpolnite in mi ga vrnete v roku enega tedna. Anketa mi bo v veliko pomoč pri izdelavi diplomske naloge na Višji strokovni šoli B&B, izobraževanje in usposabljanje d.o.o.

Za rešeno anketo se vam v naprej zahvaljujem!

1. Spol:

- ženski
- moški

2. Starost:

- 20–30 let
- 31–40 let
- 41–50 let
- nad 50 let

3. Stopnja izobrazbe:

- IV.
- V.
- VI.
- VII.
- Drugo: _____.

4. Delovno mesto: _____.

5. Delovna doba:

- Do 4 leta.
- 5 do 10 let.
- 11 do 20 let.
- 21 do 30 let.
- 31 let in več.

6. Kaj razumete pod besedo komunikacija v kriznih situacijah?

- Povečan ton glasu
- Nervoza
- Hitrost kroženja informacij
- Prepiri na delovnem mestu

7. Kako pogosto se na vašem delovnem mestu pojavlja konflikt v kriznih situacijah?

- Nekajkrat dnevno
- Enkrat na dan
- Nekajkrat na teden
- Nekajkrat na mesec
- Nekajkrat na leto

8. S kom največkrat neustrezno komunicirate?

- S sodelavci.
- S podrejenimi.
- Z nadrejenimi.

9. Kakšni so vzroki konfliktov in komunikacije v kriznih situacijah?

- Prestavljanje odgovornosti nekega dela z zaposlenega na zaposlenega.
- Neustrezno komuniciranje o tem, kaj je potrebno storiti.
- Neustrezno komuniciranje o tem, kdo mora to storiti.
- Nasprotujoča si mnenja v dani situaciji.
- Zadnji časovni rok rok za izvršitev dela.
- Premalo informacij ali nepopolne informacije.

10. Kako rešujete konflikte pri delu?

- Jih ne rešujem.
- S posredovanjem nadrejenega.
- Sam.
- Konflikte rešujejo drugi udeleženci v konfliktu.

11. Kako bi od 1 do 5, pri čemer 1 pomeni slabo, 5 pa odlično, ocenili svoje ravnanje v konfliktu?

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

12. Katero vrsto komuniciranja za delegiranje nalog najpogosteje uporablja vodja v vašem oddelku?

- Preko telefona
- Iz oči v oči
- Preko elektronske pošte
- Preko oglasne deske
- Na sestanku
- Preko pisnih sporočil

13. Kakšne so posledice komunikacije v kriznih situacijah?

- Zmanjšuje delovno uspešnost.
- Povečuje delovno uspešnost
- Spodbuja razvoj.
- Z njo se začnejo prve spremembe.
- Ovira učinkovitost delavcev.
- Zahteva po rešitvi.

14. Kaj bi po vašem mnenju morali storiti vaši sodelavci in vi sami, da bi bili konflikti uspešno rešeni?

- *Moje naloge:*

- *Naloge sodelavcev:*

15. Ali bi se udeležili izobraževanja na temo komuniciranja in reševanja konfliktov v kriznih razmerah?

- Da
- Ne
- Ne vem