

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

MAGISTRSKO DELO

**ANALIZA KAZALCEV KAKOVOSTI MEDSEBOJNIH
ODNOSOV ZAPOSLENIH V STORITVENEM PODJETJU**

Ljubljana, december 2014

BARBARA PAPEŽ LAVRIČ

IZJAVA O AVTORSTVU

Spodaj podpisana BARBARA PAPEŽ LAVRIČ, študentka Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, izjavljam, da sem avtorica magistrskega dela z naslovom ANALIZA KAZALCEV KAKOVOSTI MEDSEBOJNIH ODNOSOV ZAPOSLENIH V STORITVENEM PODJETJU, pripravljenega v sodelovanju s svetovalko prof.dr. Irena Vida.

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

S svojim podpisom zagotavljam, da

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

V Ljubljani, dne _____

Podpis avtorice: _____

KAZALO

UVOD	1
1 NOTRANJE TRŽENJE	3
1.1 Opredelitev pomena notranjega trženja	4
1.2 Temeljne sestavine notranjega trženja.....	6
1.3 Dejavnosti in cilji notranjega trženja.....	8
2 MEDOSEBNI ODNOSI.....	9
2.1 Temeljne značilnosti medosebnih odnosov	10
2.2 Vrste medosebnih odnosov.....	10
2.3 Kakovost odnosov in njegovi kazalci.....	11
2.3.1 Komunikacija	13
2.3.2 Sodelovanje	15
2.3.3 Zadovoljstvo.....	16
2.3.4 Zaupanje	17
2.3.5 Konflikt	18
3 EMPIRIČNA RAZISKAVA O KAKOVOSTI MEDSEBOJNIH ODNOSOV ZAPOSLENIH V STORITVENEM PODJETJU	22
3.1 Predstavitev izbranega podjetja	22
3.2 Raziskovalni problem, namen in cilj raziskave	23
3.3 Raziskovalne domneve in metodologija raziskave.....	24
3.3.1 Opredelitev raziskovalnih domnev.....	24
3.3.2 Raziskovalna metoda.....	25
3.3.3 Vprašalnik in merske lestvice	26
3.3.4 Značilnost populacije	28
3.3.5 Potek raziskave.....	29
3.4 Kakovost merskih instrumentov, preverjanje zanesljivosti merjenja in preverjanje veljavnosti merjenja	29
3.5 Značilnost vzorca in analiza posameznih kazalnikov.....	32
3.5.1 Značilnost vzorca	33
3.5.2 Analiza posameznih kazalnikov.....	34
3.6 Preverjanje zastavljenih domnev	38
3.7 Glavne omejitve, ugotovitve in priporočila za nadaljnje raziskave.....	43
SKLEP	44
LITERATURA IN VIRI	46
PRILOGE	

KAZALO SLIK

Slika 1: Organigram podjetja.....	23
Slika 2: Delež anketirancev po starostnih skupinah	33
Slika 3: Delež anketirancev po izobrazbeni strukturi.....	33
Slika 4: Delež anketirancev glede na delovno dobo v podjetju.....	34
Slika 5: Delež anketirancev glede na delovno dobo na trenutnem delovnem mestu	34
Slika 6: Povprečne ocene v kategoriji komunikacija.....	35
Slika 7: Povprečne ocene v kategoriji sodelovanje	36
Slika 8: Povprečne ocene v kategoriji zadovoljstvo	36
Slika 9: Povprečne ocene v kategoriji zaupanje	37
Slika 10: Povprečne ocene v kategoriji konflikt.....	38

KAZALO TABEL

Tabela 1: Preverjanje zanesljivosti vrednostnih lestvic.....	30
Tabela 2: Sestava konstrukta - Komunikacija	31
Tabela 3: Sestava konstrukta - Sodelovanje	31
Tabela 4: Sestava konstrukta - Zadovoljstvo.....	32
Tabela 5: Sestava konstrukta - Zaupanje	32
Tabela 6: Sestava konstrukta - Konflikt	32
Tabela 7: Analiza povezanosti med komunikacijo in sodelovanjem med zaposlenimi	39
Tabela 8: Analiza povezanosti med sodelovanjem in zadovoljstvom med zaposlenimi.....	39
Tabela 9: Analiza povezanosti med zadovoljstvom in zaupanjem med zaposlenimi	40
Tabela 10: Analiza povezanosti med konfliktom in komunikacijo med zaposlenimi.....	41
Tabela 11: Analiza povezanosti med konfliktom in sodelovanjem med zaposlenimi	41
Tabela 12: Analiza povezanosti med konfliktom in zadovoljstvom med zaposlenimi	42
Tabela 13: Analiza povezanosti med konfliktom in zaupanjem med zaposlenimi	42

UVOD

Ljudje smo družabna bitja, medsebojni odnosi pa pomemben del našega življenja, saj so prepleteni skozi celotno naše življenje. Kakovost našega življenja pa je lahko v veliki meri odvisna prav od kakovosti medsebojnih odnosov. Za naš obstoj je potrebno najprej seveda izpolniti eksistenčno oziroma materialno varnost. A ko to dosežemo, so ravno medsebojni odnosi tisti, ki prinašajo občutek izpolnjenosti, zadovoljstva in sreče v nas samih, po drugi strani pa lahko v nas vzbujajo tudi občutek praznine, nezadovoljstva in razočaranja. Medsebojni odnosi so realna potreba vsakega izmed nas. Z njimi želimo zadovoljiti nekatere svoje potrebe - ne samo potrebo po bližini, temveč tudi po povezanosti, pripadnosti ter usmerjenosti k skupnemu cilju. Zato lahko na medsebojne odnose gledamo kot na polje učenja, kjer pridobivamo različne izkušnje. In skozi medsebojne odnose v različnih okoljih (v družini, med prijatelji in v delovnem okolju) ter skozi različne vloge, ki v njih igramo, spoznavamo v prvi vrsti samega sebe, saj nam drugi s svojimi reakcijami 'držijo ogledalo'.

Eden izmed največjih izzivov, s katerimi se danes soočajo vse organizacije na trgu, je izziv, kako biti korak pred konkurenco v zadovoljevanju kupca. Posebej intenziven je ta izziv v storitveni dejavnosti, saj je storitev sama po sebi v ključni domeni in odvisnosti od človeškega faktorja. Kakovostno opravljena storitev je tista storitev, s katero bo stranka zadovoljna in bo zadovoljila svoja pričakovanja. Če bodo strankina pričakovanja celo presežena, bo to pomenilo dodatno vrednost za ponudnika storitev in hkrati veliko večjo možnost ponovnega nakupa pri istem ponudniku. Za opravljanje kakovostne storitve pa, ob predpostavki vedno večje zahtevnosti in pričakovanj s strani stranke, dandanes ni več zadostna samo strokovna in profesionalna usposobljenost zaposlenih oziroma izvajalca storitev. Vedno bolj se pri nujenju in opravljanju storitev pozna ter čuti zadovoljstvo zaposlenega v storitveni organizaciji. Trdimo lahko, da so eden izmed vzrokov in tudi motivatorjev za zadovoljnega zaposlenega ravno zadovoljujoči medsebojni odnosi v delovnem okolju.

Vsaka organizacija je sestav človeških virov. Človeku primarna sposobnost je komuniciranje. V komuniciranju vzpostavimo določen medsebojni odnos oziroma nastajajo neka razmerja med ljudmi (Lipovec, 1987, str. 101). Odnose ustvarjamo s sodelavci, podrejenimi in nadrejenimi na eni strani ter s svojimi poslovnimi partnerji in širšo lokalno skupnostjo na drugi strani. Medsebojni odnosi vplivajo na nas, naše zadovoljstvo in predvsem na našo učinkovitost. Od njih in njihove kakovosti je odvisno naše preživetje kot posameznika in organizacije. Odnosi se ne vzpostavijo čez noč, in tudi ko so enkrat vzpostavljeni, jih lahko gradimo, utrjujemo ali pa tudi rušimo. Medsebojni odnosi so živa stvar. Ustvarjanje dobrih poslovnih odnosov je proces, ki zahteva nenehno učenje, vrednotenje, prilagajanje in ustvarjanje. Komuniciranje in odnosi so temelj delovanja organizacije (Makovec Brenčič, Biemans & Malshe, 2009).

Dandanes že težko najdemo delovno mesto, ki bi bilo popolnoma neodvisno od ostalih, zato je medsebojno sporazumevanje nujno in neizogibno. In prav komunikacija omogoča to povezavo med ljudmi, saj poteka vedno in povsod, nehote ali hote. Je sredstvo, ki omogoča razvoj, napredek in tudi nazadovanje, če je neučinkovita. Komunikacija med poslovnimi funkcijami v podjetju je ključnega pomena za nemotene poslovne procese in posledično tudi za njihovo učinkovitost, saj se kakovost odnosov znotraj organizacije neposredno odraža tudi na trgu (Makovec Brenčič, Biemans & Malshe, 2009). In če gre tu za storitveno dejavnost, ki je v veliki meri odvisna od kakovostno opravljene storitve zaposlenih, le-ti pa so medsebojno soodvisni, je lahko kakovosten medsebojni odnos ključnega pomena za uspešnost podjetja.

Medtem ko Wyckoff v zgodnjih raziskavah na področju kakovosti storitev v storitveni dejavnosti opredeljuje zaposlene kot nerazmišljujoča, a potrebna kolesca v procesu proizvodnje storitev, Wong et al. v novejših delih navajajo, da so se današnji pogledi na to bistveno spremenili in postavljali zaposlenega veliko bolj v ospredje. Le-tega vidijo kot ključno dimenzijo kakovosti storitev (v Crick & Spencer, 2011, str. 469). Punjaisri, Wilson in Evanchitzky (2008, str. 409) ugotavljajo, da medsebojni odnosi zaposlenih močno vplivajo na odnos do dela in njihovo uspešnost posebej takrat, ko se zaposleni med sodelavci počuti dobro. Z medsebojnim zaupanjem se počuti del kolektiva, njegova pripadnost podjetju s tem narašča. Nadaljujejo z ugotovitvijo, da respondenti v njihovi raziskavi menijo, da je podpora med sodelavci bolj pomembna kot podpora s strani nadrejenih. Nujni sopotnik medsebojnih odnosov so tudi konflikti. Medsebojni konflikt v organizaciji je odgovoren tudi za marsikatero krizo, a po drugi strani bi brez pojavnosti konflikta mnoge težave in nastali problemi ostali neurejeni.

In prav kakovosten medsebojni odnos med zaposlenimi zavzema pomemben del notranjega trženja, saj le-ta po eni izmed mnogih svojih definicij, ki so jih skozi zgodovino razvili različni avtorji, predstavlja splet skupnih pravil, vrednot in norm, ki se odražajo med zaposlenimi v organizaciji. Herington, Johnson in Scott (2006, str. 370) navajajo, da je izgradnja dobrih medsebojnih odnosov zaposlenih predpogoj za dober odnos z odjemalci.

Osnovni namen magistrskega dela je temeljito in celovito proučiti različne teoretične in empirične prispevke, ki so objavljeni na področju notranjega trženja, medosebnih odnosov, s poudarkom na odnosih v storitveni dejavnosti. V pričujočem delu so na podlagi teoretičnih izhodišč in postavljenih okvirjev izbrani ključni kazalci kakovosti medsebojnih odnosov aplicirani na primer izbranega večjega slovenskega storitvenega podjetja, ki opravlja zdraviliško – hotelirsko dejavnost.

Cilj magistrske naloge je, glede na zastavljene teoretične ugotovitve, postavljene okvirje in empirične rezultate s pomočjo izbranih kazalnikov, ugotoviti kakovost medsebojnih odnosov zaposlenih v prodajno – trženjski službi in vodjami delovnih enot storitvenega podjetja. Predvsem pa je cilj magistrskega dela oblikovanje predlogov vodstvu obravnavanega storitvenega podjetja.

Magistrsko delo v prvem, teoretičnem delu temelji na proučevanju in povzemanju stališč in ugotovitev iz dostopne znanstvene in raziskovalne literature različnih avtorjev s področja trženja, komuniciranja in medfunkcijskega organizacijskega sodelovanja. Pri proučevanju dostopne literature in raziskovanju tematike uporabljam predvsem tuje prispevke, članke in raziskave ter znanstvene publikacije iz zgoraj omenjenih področjih. Na podlagi primerjav, odkrivanju razlik in podobnosti med dejstvi ter spoznanji drugih raziskovalcev kot dodano vrednost magistrskega dela podam še lasten pečat v obliki opisa in predstavitve problematike v obravnavanem storitvenem podjetju.

V drugem, empirično-raziskovalnem delu za preverjanje predstavljenih domnev uporabim kvantitativno metodo raziskovanja, pridobivanje primarnih podatkov s pomočjo vprašalnika. V ta namen oblikujem strukturiran anketni vprašalnik, s pomočjo katerega preverim vpliv posameznega kazalnika kakovosti medsebojnih odnosov. Anketni vprašalnik, ki je povzet po strokovnih člankih nekaj tujih avtorjev, strokovnjakov na svojem področju, prilagodim do te mere, da je primeren za analizo obravnavanih kazalnikov in da rezultati analize pokažejo dejansko stanje v obravnavanem podjetju. Postavljene hipoteze preverjam pri točno določeni ciljni populaciji – osebju, zaposlenem v prodaji in trženju v obravnavanem podjetju ter vodjami ključnih delovnih enot. V raziskavo zajamem celotno populacijo. Pri statistični analizi najprej preverim zanesljivost merjenja, potem pa še opravim faktorsko analizo za vsako proučevano spremenljivko. V zaključku dela na podlagi obdelave vseh zbranih podatkov podam zaključne ugotovitve s priporočili za vodstvo podjetja. Nalogo zaključim z navedbo uporabljenе literature in virov.

1 NOTRANJE TRŽENJE

Notranje trženje je v bistvu zrcalna slika zunanjega trženja. Ključna razlika med njima je v tem, da vodstvo zadovoljuje druge odjemalce, in da je osrednji predmet menjave drugačna storitev (Brezovec & Nemec Rudež, 2009, str. 211). Nastane kot rezultat ugotovitev storitvenega trženja in proučevanj na področju celostne kakovosti, ki opredeljujeta pomen in vlogo zaposlenega v organizaciji (Jančič, 1999, str. 61).

Storitvena oziroma turistična podjetja na splošno vidijo trženje kot zunanjo aktivnost. A vsaka izkušnja gosta ima trženjski vpliv, zato se najboljša trženjska strategija začne znotraj organizacije (Lewis, 1989, str. 41). Vsaka organizacija ima najprej tudi svoje notranje tržišče, kjer so njeni odjemalci zaposleni. Zato mora vsaka organizacija najprej poskrbeti za notranje odjemalce. Če tega ne stori ustrezno, bo njeno delovanje navzven ogroženo. In prav storitvene organizacije se pri svojem poslovanju veliko bolj intenzivno in pogosteje kot proizvodne dejavnosti osebno srečujejo s svojimi odjemalci. Temeljna vrednost vsake opravljene storitve se oblikuje v interakciji med ponudnikom in kupcem storitve. Zato predstavljajo zaposleni v storitveni dejavnosti, ki se vsakodnevno srečujejo s strankami, glasnike oziroma predstavnike storitvene organizacije in njihova prva stična točka s ciljnim trgom (Rijavec, 1999, str. 618).

1.1 Opredelitev pomena notranjega trženja

V literaturi, tako tujih kot tudi domačih avtorjev je moč zaslediti več definicij, ki so si med seboj različne. Vsak avtor opisuje definicijo notranjega trženja iz svoje perspektive, zato je težko opredeliti, katera od teh je najbolj pravilna, saj ima vsaka od njih svoj prav.

Prve zasnove in ideje o možnosti uporabe trženjskih znanj znotraj organizacije so se pojavile ravno v trženju storitev (Grönroos, 1981; Berry, 1981; Flipo, 1986; Gummesson, 1987; Mudie, 1987 v Snoj, 1998, str. 152). Ta znanja so bila uporabljana v večji meri pri ugotavljanju potreb po izobraževanju zaposlenih in pri odpravljanju težav s področja vedenja osebja v storitveni dejavnosti (Piery & Morgan, 1991 v Snoj, 1998 str. 152). Isti avtor navaja, da je ravno storitvena dejavnost, kot izrazito delovno intenzivna dejavnost, postala neko izhodišče znanj iz notranjega trženja, saj je kakovost opravljene storitve neposredno vezana na raven delovanja izvajalca storitve. To pa z drugimi besedami pomeni primerno delovno vzdušje, zadovoljstvo izvajalca storitve oziroma zaposlenega z delom, kultura komuniciranja in identificiranja z organizacijo (Snoj, 1998, str. 152).

Kot skupno strategijo, celostni management ter organizacijsko kulturo in razvoj pa označuje notranje trženje Varey (2002, str. 211). Misel nadaljuje s tem, da notranje trženje izhaja iz potreb in želja posameznika. Organizacija, ki daje primeren poudarek na kakovostnem trženju, kar pomeni, da si prizadeva za zadovoljevanje potreb odjemalcev storitev in izdelkov, naj bi primarno upoštevala notranje odjemalce – zaposlene. Podobni miselnosti se pridružujejo tudi Herington, Johnson in Scott (2006, str. 365), ki pravijo, da se notranje trženje začne pri zaposlenih, da le-ti predstavljajo prvi člen, katerih potrebe in želje je potrebno tudi redno raziskovati.

Medtem ko je zagotavljanje storitev sestavni del storitvenega proizvoda, je kakovost izvedbe in odnos zaposlenega do prodaje storitvenega proizvoda ključnega pomena pri prodaji storitvenega proizvoda. Težko je prodajati proizvod zaposlenemu, če le-ta ne verjame vanj. Zato je ena izmed prvih nalog vodstva, da prepriča zaposlenega v storitveni proizvod in njegovo vlogo pri tem. Iz tega spoznanja sledi koncept notranjega trženja, ki predpostavlja zaposlenega kot prvega kupca podjetja, zavedajoč se pomembnosti zadovoljstva teh kupcev, katerih odnos in izvedba so ključnega pomena pri uspešnosti zagotavljanja in opravljanja storitve (Lewis, 1989, str. 41).

Za avtorja Ahmeda in Rafiq (2003, str. 1180) je notranje trženje usklajevalna filozofija, saj vključuje, usklajuje in proučuje vse aktivnosti, ki so povezane z zadovoljevanjem stranke – vključujoč notranje in zunanje odnose, interakcije in sodelovanje raznih skupin. Trženje se iz tradicionalne perspektive bolj usmerja na zunanjega odjemalca kot pa na zaposlenega delavca, ki za vsako posamezno organizacijo pomeni notranjega odjemalca. Pa vendar ravno usmerjenost k notranjem odjemalcu, spodbujanje zaposlenih za izvajanje in vključevanje v organizacijsko strategijo predstavlja tisto konkurenčno prednost, ki

omogoča razvoj trajne prednosti na trgu. Z drugimi besedami gre pri notranjem trženju za proces, ki deluje med različnimi oddelki v določeni organizaciji, tudi med osebjem in vodilnimi. Zatorej obstaja velika potreba po motiviranju in vplivanju zaposlenih k spremembi notranjega procesa z namenom učinkovite zunanje tržne naravnosti. Ta združuje vse aktivnosti organizacije, s katerimi prepričujejo zaposlene k odzivanju na trg in ki vključujejo zmožnost prilagajanja na hitre spremembe zunanjega trga. Notranje trženje je pomemben del organizacijskega razvoja in sprememb. Predstavlja celo več kot to, saj se ob odsotnosti notranjega trženja v organizaciji le-ta lahko sčasoma začne soočati z odporom zaposlenih pri spremembah in prilagajanju nanje. Po drugi strani pa uporaba notranjega trženja lahko v organizaciji razvije takšno vzdušje in okolje, v katerem so delavci cenjeni in dovezetni za izboljšanje organizacijske uspešnosti, ki z oblikovanjem močne organizacijske kulture prinese dolgoročno konkurenčno prednost (Varnai & Fojtik, 2008, str. 161–162).

Preprosto definicijo notranjega trženja sta podala tudi Turkoz in Akyol (2008, str. 149). Menita, da gre pri notranjem trženju za načrtovano prizadevanje motiviranja, izobraževanja in usklajevanja notranjih odjemalcev z namenom ustvarjanja njihovega zadovoljstva, ki se posledično kaže na zadovoljstvu zunanjih odjemalcev in povečanjem učinkovitosti organizacij. Pomembno je, da se sleherni zaposleni zaveda pomembnosti povezave njegovega dela in učinka na zunanjega odjemalca. Zato je za večjo uspešnost organizacije nujno potrebno ustrezno vzpostavljati in usklajevati notranjih medsebojnih odnosov med oddelki, funkcijami in zaposlenimi znotraj organizacije

Notranje trženje je za turistično dejavnost, kjer je pri izvedbi turistične storitve pomemben neposreden stik z zaposlenimi v organizaciji, še veliko bolj na udaru in je še bolj pomemben v primerjavi z drugimi dejavnostmi. Samo zadovoljstvo gosta in vrednost opravljene turistične storitve sta prav zato v veliki meri odvisna od ljudi, ki opravljajo to storitev, tj. zaposlenih. V turistični dejavnosti predstavljajo zaposleni del turističnega proizvoda (Kotler, Bowen & Makens, 2006, str. 357), saj imajo zaradi visokega deleža mehkih komponent oziroma sestavin v turističnem proizvodu brez zadržkov značaj strateškega pomena (Zagoda, 2002, str. 79). Zato Brezovec in Nemeč Rudež (2009, str. 211) menita, da mora notranje trženje zaobjeti vse zaposlene. Shoemaker in ostali (v Brezovec & Nemeč Rudež, 2009, str. 211) celo predlagajo poimenovanje notranjega trženja tudi kot marketinški odnosi z zaposlenimi.

Kompleksnost turistične dejavnosti, njegove zaposlitvene strukture ter značilnosti trga delovne sile zahtevajo drugačno vodenje zaposlenih, ki je po svoje tudi težje v primerjavi z ostalimi dejavnostmi. Vse več študij je potrdilo pomembnost notranjega trženja v turistični dejavnosti. Lo, Stalcup in Lee (2010, str. 153) v svoji raziskavi ugotavljajo, da se mora vodstvo, s ciljem po izgradnji dobrih odnosov z gosti, najprej spopasti z zadovoljevanjem potreb in želja zaposlenih. Turkoz in Akyol (2008, str. 149) sta na podlagi predpostavke, da je notranje trženje planirani trženjski pristop motiviranja, izobraževanja in usmerjanja

notranjih odjemalcev oziroma zaposlenih, dokazala pozitivni vpliv med notranjim trženjem in uspešnostjo hotela. Višji je nivo notranjega trženja, večja je uspešnost hotela. Da uporaba ustrezne strategije notranjega trženja v hotelski dejavnosti prispeva k zadovoljstvu pri delu in ponosu zaposlenih v organizaciji, ki se pokaže v izboljšanju nivoja opravljanja storitev, sodelovanja med zaposlenimi in povečanju pripadnosti organizaciji, so v svoji raziskavi potrdili avtorji Arnett, Laverie in McLane (v Tag Eldeen & El Said, 2011, str. 154).

Vsi avtorji, ne glede na perspektivo, iz katere so opredeljevali pojem notranjega trženja, pa so si enotni, da mora organizacija, ki stremi k stalnem izboljševanju kakovosti svojih storitev, poskrbeti ne samo za zunanje potrošnike, temveč najprej za notranje potrošnike, torej za svoje zaposlene. V nadaljevanju naloge povzemam nekatere ugotovitve avtorjev, ki so sicer v svojih raziskavah primarno obravnavali trženjske odnose, bodisi med kupci in prodajalci bodisi na medorganizacijskem trgu, vendar zaradi podobne narave in navezave, da je prvi odjemalec organizacije ravno notranji odjemalec, torej zaposleni in da gre pri vseh odnosih za medčloveški odnos, prenašam njihova dognanja na raven medosebnih odnosov znotraj organizacije.

1.2 Temeljne sestavine notranjega trženja

Notranji odjemalci

Zaposleni kot notranji odjemalci imajo, tako kot vsi ljudje, svoje potrebe, želje, določena pričakovanja in tudi težave v zvezi z delovnim okoljem. Vendar v delovno intenzivni dejavnosti, kot je storitvena dejavnost in še bolj turistična dejavnost lahko dovolj kakovostno storitev izvajajo le tiste turistične organizacije, v katerih vsi zaposleni verjamejo v to, da je kakovost nujno potrebna. Po drugi strani pa morajo biti zaposleni za opravljanje kakovostne storitve motivirani in ustrezno usposobljeni. Zato je prva in ključna naloga za vodstvo organizacij zadovoljstvo njihovih zaposlenih, šele nato pa sledi zadovoljstvo gostov. Več avtorjev je s svojimi raziskavami potrdilo, da zaposleni ključno vplivajo na kakovost opravljene turistične storitve (Heskett, Jones, Loveman, Sasser & Schlesinger, 2008, str. 118; Kotler, Bowen & Makens, 2006, str. 358).

V storitveni dejavnosti zaposleni predstavljajo izvajalca storitev. Le-ti so pomemben vir za diferenciacijo storitev. Izvajalci storitev predstavljajo vmesni člen med uporabniki storitev ter storitveno organizacijo (Tavčar, 1997, str. 198–199) in na ta način gradijo prepoznavnost in sinonim kakovosti za celotno organizacijo.

Delovne skupine

Sleherni zaposleni ima točno določeno mesto v organizacijski strukturi. To mesto in z njim položaj posameznega zaposlenega določa odnose z drugimi zaposlenimi. Vsakemu zaposlenemu, ki deluje v organizaciji, je s tem tudi določeno mesto v drugih strukturah (Ivanko & Stare, 2007, str. 11). To mesto določa pogodba o zaposlitvi, vključno z

delovnimi nalogami, ki jih mora zaposleni opravljati, njegovo funkcijo in delovno enoto, sektor ali oddelek, kateremu pripada znotraj organizacijske strukture.

V organizaciji formiranje delovnih skupin predstavlja enega najosnovnejših načinov organizacije dela v posamezni organizaciji. Na ta način se poskuša poiskati načine aktivnega vključevanje slehernega zaposlenega v neposreden proces dela, izvajanje le-tega, njihovo odločanje ter inovativno dejavnost. Vidna vloga delovnih skupin velja pri pojasnjevanju produktivnosti posameznih članov in njihovega prispevka k skupnim ciljem. Število članov delovne skupine bistveno določa njihove medosebne odnose in procese, ki se posledično razvijajo v skupini. Logično je, da so v manj številčni skupini odnosi intenzivnejši, njihova medsebojna navezanost je večja (Ivanko & Stare, 2007, str. 37–38). Delovne skupine predstavljajo temeljni gradbeni kamen organizacije. Gre za skupino ljudi, zaposlenih v organizaciji, ki skupaj uspešno in kakovostno deluje in rešuje delovne naloge. V vsaki delovni skupini obstaja dinamična interakcija med slehernim članom skupine in aktivno prilagajanje in stremljenje k zadanemu skupnemu cilju. Uspešna delovna skupina je tista skupina, ki pozna cilje, med člani skupine vlada odkritost in odprtost v medosebnih odnosih, medsebojno zaupanje, pomoč in sodelovanje (Možina, 2004, str. 65).

Upoštevati je potrebno ustreznost posameznih oblik delovnih skupin, pri oblikovanju in uvajanju le-teh. V največji meri je za to odvisna zrelost organizacije, življenja v njej oziroma od organizacijske kulture. Delovna skupina nastane z namenom opravljanja določene naloge oziroma z namenom doseganja ustreznih zastavljenih ciljev. Dinamika posamezne delovne skupine je v največji meri odvisna od tipa osebnosti posameznikov, ki sestavljajo delovno skupino. (Možina, 2002a, str. 541–544).

Možina (2002a, str. 546–547) podrobneje razčleni dimenzije medosebnih odnosov oziroma razmerij v delovni skupini:

- Prijateljsko sodelovanje, ki predstavlja splošno usmeritev k začrtanim ciljem, kjer vsak član zaupa in sodeluje z drugimi člani.
- Nasprotno tekmovanje, kjer gre za diametralen odnos prvemu. V tej dimenziji prevladujeta nezaupanje in sovražnost. Člani so si medsebojno nasprotujoči in njihov napor ni usmerjen k doseganju začrtanih ciljev.
- Prijateljsko tekmovanje omogoča dobro medsebojno sodelovanje članov, saj so člani osebno pozitivno usmerjeni drug k drugemu.
- Nasprotno sodelovanje označuje negativna osebna medsebojna usmeritev drug proti drugemu. Člani take delovne skupine, zavedajoč se nujnosti doseganja boljših rezultatov, medsebojno sodelujejo.

Delovne skupine so pri opravljanju svojih nalog v skladu s svojo dejavnostjo med seboj odvisne. Največ sodelovanja je potrebno pri skupinah, kjer predstavlja produkt oz. izdelek ene skupine vložek druge skupine. Tu ne gre samo za to, da je delo opravljeno ob pravem

času, ampak tudi za to, da je delo opravljeno kakovostno. Taka soodvisnost je največja v storitveni dejavnosti (Možina, 2002b, str. 600).

Managerji, delodajalci in vodje

Dandanes tržno gospodarstvo zahteva vsestransko usmerjene in usposobljene managerje in vodje organizacij. V katero smer naj bo primarno usmerjena usposobljenost, si raziskovalci niso enotni, saj nekateri zagovarjajo strokovno usposobljenost kot najpomembnejšo potrebno lastnost vodje, drugi prisegajo na pomen znanja s področja medčloveških odnosov, spet tretji pa menijo, da je pripadnost družbeni ureditvi ključna lastnost vodje. Vsem mnenjem je enotno dejstvo, da mora biti vodja vsestransko usposobljen. Raziskave so pokazale, da največ strokovnega znanja potrebujejo vodje na nižjih vodstvenih ravneh. Z višino ravni vodje pa obseg tehničnega znanja upada, ker ga nadomesti konceptualno znanje, ki je usmerjeno na dolgoročne cilje. Skupno vsem vodjem, ne glede na njihov nivo vodenja, pa je znanje iz področja medosebnih odnosov. (Ivanko & Stare, 2007, str. 141).

Notranje trženje predpostavlja obstoj skupnega interesa in potreb med udeleženci v notranjih menjalnih procesih (Gabrijan et al, 1998 v Gašparič, 2011, str. 20).

1.3 Dejavnosti in cilji notranjega trženja

Notranje trženje raziskuje in ureja celoten spekter odnosov in interakcij, ki prinašajo dodatno dodano vrednost za organizacijo. Zato je naloga organizacij, da dosežejo razumevanje, kako razviti in voditi odnose znotraj organizacije, tako s posamezniki kot tudi s skupinami posameznikov (Ahmed & Rafiq, 2003, str. 1179).

Snoj (2007, str. 154) definira temeljni cilj notranjega trženja ustvarjanje vzdušja medsebojnega razumevanje in ustreznega zaupanja med različnimi interesnimi skupinami v organizaciji storitvene dejavnosti z enim namenom – uspešnim delovanjem. Kot naslednji cilj navaja harmonizirane medsebojne odnose zaposlenih. Ahmed in Rafiq (2003, str. 1180) predlagata, da je ocena in pomoč pri vzpostavitvi postopkov za izboljšanje organizacijskih ciljev eden primarnih ciljev notranjega trženja. V tem kontekstu notranje trženje vključuje vse individualne in organizacijske funkcije, aktivnosti, komunikacije in elemente, ki jih organizacija uporablja za obstoj, razvoj in vzdrževanje ustreznih notranjih povezav, ki so potrebne za izvedbo storitve, ustrezne kakovosti, ki jo pričakuje končni uporabnik. Na ta način notranje trženje pomaga na novo opredeliti vlogo vodij in medsebojnih odnosov med zaposlenimi v organizaciji (Turkoz & Akyol, 2008, str. 149).

Jančič (1999, str. 61–62) poveže razmišljanja skupine avtorjev, ko navaja, da mora organizacija najprej vzpostaviti splet notranjih menjav med zaposlenimi in menjav med oddelki, ki morajo drug drugega obravnavati kot svojega kupca. Vsak zaposleni ima najprej svojega kupca znotraj organizacije in ne samo navzven. Zaposleni si med seboj

izmenjujejo dokumente, sporočila, informacije na način ekvivalentne menjave. Identično velja tudi za medoddelčne odnose oziroma odnose med funkcijami v organizaciji. Samo na ta način lahko dosežemo, da celotna organizacija razmišlja in deluje trženjsko. Rezultati so razvidni v lažjem uresničevanju skupne strategije, v izboljševanju kakovosti, zniževanju stroškov in dobrih medsebojnih odnosov, ki vladajo v taki organizaciji.

2 MEDOSEBNI ODNOSI

Uletova (2009, str. 316) pravi: »Medosebni odnosi so odnosi med dvema ali več osebami, za katere je značilna močna in raznolika soodvisnost, ki traja dlje časa.« V nadaljevanju ista avtorica navaja, da je za medsebojni odnos potrebna neprekinjenost, kar pomeni, da so trenutne interakcije posledica preteklih interakcij in da imajo interakcije v sedanosti vpliv na interakcije v prihodnosti. In ko je zagotovljena neprekinjenost zaporedja izmenjav, ko obstajajo ponavljajoče se interakcije in medsebojnosti, takrat lahko govorimo o odnosu (Ule, 2009, str. 317–318).

Tyler (1996, str. 51) nadaljuje z definicijo in meni, da gre pri medosebnih odnosih za medsebojne menjave na dolgi rok, ki sicer imajo nek svoj življenjski cikel. Medosebni odnos je po njegovem mnenju sestavljen iz: iniciacije, pristopa, dosežka, interakcije, transakcije, celovite medsebojne menjave, vzdrževanje medosebnih odnosov in ločitve.

Možina (1991, str. 279–281) ugotavlja, da odnosi nastanejo iz razmerij, ki se oblikujejo kot posledica delitve dela. Nastanejo, ker smo si med seboj različni in ker vsak izmed nas različno reagira na različne situacije. Medsebojni odnosi izhajajo tudi kot posledica medsebojnega komuniciranja, različnih navad ljudi in osebnih značilnosti.

Medosebni odnosi so zelo pomembni tudi za razvijanje človekove osebnosti tako v intelektualnem kot v čustvenem smislu. Na podlagi medosebnih odnosov si gradimo svojo identiteto. S pomočjo odzivov oseb, s katerimi imamo stike, si lahko pomagamo, da razvijemo čim bolj točno in jasno predstavo o sebi. Zadovoljujoči in učinkoviti medosebni odnosi so predpogoj za osebno in poklicno srečo. Tudi tisti poklici, ki ne zahtevajo neposrednega stika in dela z ljudmi, še vedno vključujejo delo in stike s sodelavci, podrejenimi ali nadrejenimi (Lamovec, 1993, str. 9).

Jasno je, da si dandanes nobena organizacija ne more privoščiti ovir med poslovnimi funkcijami in oddelki. Uspeh je mogoč samo s povezovanjem funkcij znotraj organizacije. Ustvarjanje in usklajevanje medsebojnih odnosov med oddelki, funkcijami in zaposlenimi znotraj organizacije je nujno za izboljšanje uspešnosti organizacije (Ahmed & Rafiq, 2003, str. 1178–1179). V storitveni organizaciji je odnos zaposleni – stranka tisti kritični dejavnik zaznave kakovosti storitve v očeh stranke oziroma gosta (Turkoz & Akyol, 2008, str. 151).

2.1 Temeljne značilnosti medosebnih odnosov

Možina (2002, str. 597–598) navaja osem temeljnih značilnosti medosebnih odnosov:

- Priznavanje različnosti – gre za medsebojno priznavanje različnosti, drugačnosti in specifičnosti vsakega posameznika, pravico do lastnega mišljenja in do priznavanje svojstvenega prispevka pri delu v organizaciji.
- Vzajemnost medosebnih odnosov ali aktivna obojestransko v medosebnih odnosih, ki se doseže z dialogom. Gre za obojestransko iskanje pojasnil na eni strani in enakovredno medsebojno srečevanje razlik, podobnosti in nasprotovanje. Praktično gre za dopolnjevanje v medosebnih odnosih in stikih.
- Omogočanje osebnega izražanja, s katerim imamo pravico do lastnega, osebnega in samostojnega izražanja. Gre za pravico do individualnosti vsakega posameznika.
- Dajanje in sprejemanje povratnih informacij – temelj medosebnih odnosov: medsebojno komuniciranje ali prenos informacij. Zmožnost podajanja informacij in sprejemanje povratnih informacij. Brez osnovne medosebne komunikacije tudi medosebnih odnosov ni.
- Priznavanje nasprotij – v vsakem medosebnem odnosu pride do konfliktov. Popolnega sožitja med ljudmi ni in družba brez nasprotij je lažna družba. Posledica morebitnega popolnega sožitja je strah, negotovost in lažna komunikacija, kjer ne pride do iskrenih srečanj in izkušenj.
- Preprečevanje dvopomenske situacije – za vsem tem, kar sporočamo, moramo tudi stati, zagovarjati in se temu primerno obnašati. Samo s takim pristopom lahko ustvarimo okoli sebe iskreno, nedvoumno in nezapleteno vzdušje, kar predstavlja predpogoj za uspešno medsebojno sodelovanje, skupinski uspeh in razvoj. Posebna značilnost te temeljne značilnosti je pomen vidika vsebine in vidika odnosa pri komunikaciji oziroma pomen, kako in kaj dejansko sporočamo.
- Nevsiljevanje predstavlja značilnost zdravega medosebnega odnosa. Drug drugemu ne vsiljujemo svojega mnenja in doživljanja, ki ni njegovo lastno.
- Odsotnost nehotene ali nevrotične medsebojne zlorabe je nujno potrebna za produktiven medosebni odnos. V odnosu ne smejo obstajati nenadzorovane zlorabe druge osebe za reševanje lastnih ponotranjenih konfliktnih situacij.

Isti avtor priznava, da vse zgoraj navedene temeljne značilnosti predstavljajo nekakšen ideal, ki ga v popolnosti ni moč nikoli doseči. Po drugi strani pa je potrebno poznavanje in prepoznavanje teh lastnosti in prizadevanje k uveljavljanju le-teh v skupno korist.

2.2 Vrste medosebnih odnosov

Medosebne odnose lahko razdelimo po več kriterijih, glede na perspektivo, iz katere gledamo. Uletova (2009, str. 337) razdeli medsebojne odnose na osnovi binarnih delitev:

- Medosebne in socialne odnose, kjer gre predvsem za neformalne medosebne odnose, v katerih lažje pride do medsebojne povezanosti udeležencev na eni strani ter brezosebne, funkcionalne in formalne socialne odnose na drugi strani.
- Angažirane in neangažirane ter soodvisne in neodvisne odnose, ki se razdelijo med večjo ali manjšo osebnostno vpletenostjo in zavzetostjo udeležencev odnosa.
- Endogene in eksogene odnose; prostovoljno vzpostavljeni odnosi oziroma vrojeni, postavljeni odnosi.
- Skupnostne in socialne odnose, ki temeljijo na sorodstvu, pripadnosti ali tradiciji, socialni odnosi pa temeljijo na zakonih, razumskosti in medosebnih izmenjavah vpletenih. Ta razdelitev je osnovana na razlikovanju med skupnostjo in družbo.

Možina (1991, str. 281) deli odnose na: odnose med posamezniki, med posamezniki in skupino ter med skupinami. Posebna skupina odnosov je odnos do samega sebe. Najbolj poznane in splošno uveljavljene pa so naslednje vrste medsebojnih odnosov: prijateljski odnosi, ljubezenski oziroma intimni odnosi, starševski odnosi, sorodniški odnosi ter delovni odnosi (Ule, 2009, str. 338).

Lipičnik in Možina (1993, str. 72) navajata, da proizvodni način, ki je v uporabi dandanes, zahteva koordinirano delo večjega števila zaposlenih. Pri opravljanju delovnih nalog in uresničevanju zadanih ciljev pa se med njimi oblikujejo določeni medosebni odnosi. Najbolj pogosti med njimi so:

- Sodelovanje, kjer zaposleni s skupnimi napori in medsebojno pomočjo ali delitvijo dela stremijo k dosegu zadanega cilja in h kateremu so vsi enako zainteresirani.
- Tekmovanje, ki ga je moč zaznati takrat, ko dva ali več članov kolektiva stremita k istim nedeljivim ciljem. Sicer je tak odnos lahko zdrav in z njim dosežemo koristne učinke, vendar je lahko meja med zdravo in nezdravo konkurenco hitro dosežena in posledično lahko vodi v destruktivne učinke tako na ravni posameznika, kolektiva kot tudi pri kakovosti opravljene storitve.
- Nadvladje je odnos oziroma stanje posameznika ali določene skupine, ki ga diktira formalna organizacija in z njo službeni položaj. To pomeni, da so posamezni zaposleni za delovanje kolektiva bolj odgovorni v primerjavi z drugimi. Temu primerno je višja tudi njihova pristojnost.
- Podrejenost je nasprotni odnos prej omenjenemu odnosu. Tu gre za stanje posameznikov ali določene skupine, ki ji organizacijska hierarhija narekuje, da so dolžni opravljati delo po navodilih nadrejenih.

2.3 Kakovost odnosov in njegovi kazalci

Koncept kakovosti medosebnih odnosov v organizaciji je povezan z vprašanji o zadovoljevanju potreb zaposlenih. Če je zaznana stopnja zadovoljevanja potreb nizka, bo to zmanjšalo kakovost delovnega življenja in torej tudi kakovost življenja slehernega zaposlenega v organizaciji (Šuligoj, 2011, str. 113).

Temelj za kakovost odnosov je interakcija med ljudmi v menjavi. Na podlagi te osnove velja, da gre pri kakovosti odnosov, podobno kot pri medosebnih odnosih, za kompleksen in večdimenzionalen pojav (Žabkar, 1998, str. 75).

Splošni konsenz med raziskovalci kot so Crosby, Evans in Cowles (1990, str. 69), Dwyer in Oh (1987, str. 12) ter Kumar, Scheer in Steenkamp (1995, str. 349) je, da predstavlja kakovost odnosov neko tvorbo višjega nivoja, sestavljeno iz več ločenih, a med seboj povezanih dimenzij. Dwyer in Oh (v Roberts, Varki & Brodie, 2003, str. 173) sta bila verjetno dva izmed prvih, ki sta opisala pojem kakovost odnosov, z ugotovitvijo, da višja raven zadovoljstva, zaupanja in minimalnega oportunitizma razlikujejo kakovostni odnos od nekakovostnega.

V želji po navezovanju, razvijanju in ohranjanju kakovostnih medosebnih odnosov, je potrebno poznati nekaj osnovnih človeških sposobnosti:

- Komuniciranje, kjer gre za nedvoumno in pravilno posredovanje informacij. Biti več komunikiranja pomeni pošiljanja sporočila na tak način, da jih prejemnik sporočila razbere brez težav na eni strani ter na drugi strani pozorno poslušanje, ki zagotavlja, da osebo, ki nam posreduje informacijo, dobro razumemo.
- Medosebno sprejemanje in potrjevanje.
- Medosebno poznavanje in zaupanje, kamor spadajo samorazkrivanje, samozavedanje in sprejemanje samega sebe ter zaupanje.
- Konstruktivno reševanje konfliktov v zvezi z odnosom, katero področje pokriva načine reševanja medosebnih konfliktov, z namenom zblíževanja udeležencev konflikta ter ohranjanju in razvijanju medosebnih odnosov.

Naloga vseh zaposlenih v organizaciji je, da po svojih močeh omogočajo zadovoljstvo zaposlenih in ohranjanje kakovostnih medosebnih odnosov. Kakovostni medosebni odnosi se bodo posledično odražali na dobro opravljene storitvi, ki pa je dobra popotnica za zadovoljnega odjemalca storitve. Negativna posledica neurejenih oziroma nekakovostnih medosebnih odnosov, polnih nesoglasij, je v prvi vrsti lahko upad zadovoljstva zaposlenih, ki vodi v zmanjšano učinkovitost njihovega dela, kar pripelje do upada uspešnosti poslovanja organizacije (Štefančič, 2006, str. 6).

Barnes in Howlett (1998, str. 18) navajata, da je kakovost medosebnega odnosa odvisna od dveh ključnih značilnosti: obojestransko dojetje odnosa in vera obeh strani v odnos, ki predstavlja korak več od občasnih medsebojnih stikov. Medosebni odnos se začne razvijati, ko si posameznika začneta medsebojno zaupati in sta zavezana k vzdrževanju in povečanju medsebojne soodvisnosti (Williams, 1998, str. 273). Gutek (v Crick, 2002, str. 100) zaključuje, da z medosebno interakcijo postaja tak medosebni odnos vedno bolj učinkovit.

Brown (v Dewsnap & Jobber, 2002, str. 877) navaja štiri dimenzije harmoniziranih medosebnih odnosov v skupini: pozitivni odnos, prijaznost, neobstoj predsodkov znotraj skupine, sodelovanje.

Mnogi avtorji pojasnjujejo, da je kakovosten medosebni odnos povezan s komponentami zaupanja, zavezanosti in zadovoljstva (Dwyer et al, 1987, str. 14).

Za potrebe naloge je izbranih pet ključnih in najpogosteje omenjenih in raziskovanih kazalcev kakovosti medosebnega odnosa opravljenih raziskav drugih avtorjev: komunikacija, sodelovanje, zadovoljstvo, zaupanje in konflikt.

2.3.1 Komunikacija

Komunikacija je skupni imenovalec samouresničevanja vsakega posameznika, ne glede na raso, stan, spol in njegove socialno – ekonomske okoliščine. Predstavlja temelj celotnega vedenja slehernega človeka (Perkins, 2008, str. 5).

Komunikacija med zaposlenimi je eden najosnovnejših elementov vsake organizacije. Gre za zapleten proces prenosa informacij, želja, stališč, idej, misli in planov med različnimi oddelki in samimi zaposlenimi v organizaciji. Za učinkovite in uspešne medsebojne odnose med zaposlenimi je nujno potrebna uspešna komunikacija (Glavočević, 2012).

Komunikacija znotraj organizacije je temelj organizacijske učinkovitosti, ki prispeva k pozitivnim medosebnim odnosom. Uspešna komunikacija znotraj organizacije lahko spodbuja ozaveščenost zaposlenih glede možnosti in nevarnosti ter hkrati omogoča razumevanje pri spreminjanju organizacijskih prednostnih nalog. Lahko tudi prispeva k zavezanosti organizaciji in hkrati igra pomembno vlogo pri razvoju pozitivne identifikacije zaposlenega. Po drugi strani pa je lahko slaba komunikacija neproduktivna. V tem primeru lahko tovrstna komunikacija nehote škodi medsebojnim odnosom zaposlenih (Welch, 2012, str. 246). Hitra in učinkovita komunikacija predstavlja tudi predpogoj in temelj za uspešno in kakovostno opravljeno storitev.

Formalna in neformalna komunikacija

Obliko komunikacije lahko razdelimo na formalno in neformalno. Le-ta je največkrat odvisna in pogojena z organizacijsko strukturo oziroma z načinom organiziranja. V vsaki organizaciji obstaja poleg formalne tudi neformalna komunikacija. Za ta sistem je značilno, da uporablja tako formalne komunikacijske kanale kot tudi neformalne (Ivanko & Stare, 2007, str. 31).

Formalna komunikacija ima predpisane komunikacijske kanale, obliko sporočil in ravni komuniciranja. V njej veljajo točno določena pravila, po katerih mora le-ta potekati. Za formalno komuniciranje je hierarhija pomembna, saj vpliva na njena pravila in proces. Formalne komunikacije so tiste, ki so pomembne za doseg ciljev v organizaciji. Gre za

togo in vnaprej določeno obliko komunikacije, ki se jo morajo držati vsi zaposleni, ne glede na njihov status ali položaj v organizaciji.

Medosebni odnos, ki ga od nas terja poslovni svet v formalni organizaciji in kateri izhaja iz delovnega procesa, največkrat velja za neosebnega. Ker pa je ena izmed osnovnih človekovih potreb medosebno socializiranje torej medosebno druženje, se ljudje tudi v strogo formalni organizaciji nehote ali hote združujejo v neformalne organizacije. Neformalna organizacija običajno spremlja formalno. Vzroki za obstoj neformalnih skupin so različni (radovednost, socialne interakcije, medsebojna privlačnost članov), v njih skušajo posamezniki s pomočjo komunikacije uveljaviti svoje interese, katerih na formalen način ne dosežejo. Neformalna organizacija lahko nastane tudi zaradi načina vodenja, kateri ne upošteva sposobnosti, potenciala, potreb in interesa zaposlenih. Zatekanje in združevanje posameznih zaposlenih v neformalne organizacije lahko pomeni tudi iskanje alternativnih načinov k doseganju osebnih ciljev. Osební cilji vsakega posameznika se lahko skladajo s cilji organizacije, lahko pa tudi ne. Na splošno pa velja, da neformalno združevanje velikokrat prispeva k doseganju ciljev organizacije, če le je s strani vodij poskrbljeno za ustrezno organizacijsko kulturo (Florjančič & Ferjan, 2000, str. 118–119). Neformalno komunikacijo doživljajo posamezniki bolj neposredno, zato so vplivi takšne neformalne strukture na posameznika močnejši (Možina, 2004, str. 65). Večinoma poteka v obliki 'govoric' na isti višini hierarhične lestvice.

Obstaja velika možnost, da neformalni komunikacijski sistem prevzame ali pa preseka formalne komunikacijske kanale in s tem upočasni in otežkoči delo ali odvijanje delovnih procesov. Prek neformalnega komunikacijskega sistema se lahko širijo destruktivne in lažne informacije, kar lahko negativno vpliva in škoduje celotni organizaciji. Delovanje neformalnega komunikacije, ne glede na kakovost samega komunikacijskega sistema organizacije, ima generalno gledano pozitiven vpliv. Prek njega se običajno veliko hitreje širijo informacije. Zato je pogosto mogoča in koristna visoka kompatibilnost formalnega in neformalnega komunikacijskega sistema, čeprav do popolne usklajenosti nikoli ne pride. Kritiki neformalne komunikacije menijo, da ker se ta mreža ne more učinkovito kontrolirati, s tem veliko bolj otežuje vodenje. Ker je neformalni komunikacijski sistem zasnovan na osebnih odnosih, je hitrejši od formalnega komunikacijskega sistema. Če pride do zastoja oziroma motenj v formalnih komunikacijskih kanalih, je za razširjanje informacij na katere je treba hitro reagirati, učinkovito plasirati po neformalnem komunikacijskem sistemu.

Obstaja več tipov neformalnega komuniciranja. Pomembnejši pa so (Gross, 1968, str. 242):

- Enosmerni – x komunicira z y preko oseb v verigi,
- Vsestranski – x komunicira z vsemi
- Verjetnostni – x komunicira slučajno z drugimi po zakonu verjetnosti in
- Skupinski – x komunicira selektivno s tistimi, ki jim lahko verjame.

Najprimernejši je četrti tip komuniciranja. (Ivanko & Stare, 2007, str. 31).

Medosebna in posredna komunikacija

Medosebna komunikacija je osnova managementa, ki jo vodstvo organizacije uporablja za učinkovitejše delo. Komunikacija je lahko medosebna oziroma direktna v obliki raznih sestankov, kolegijev, predstavitev, izobraževanja ali pa posredna. Medosebna komunikacija je bolj prepričljiva in ima večji vpliv na spremembe stališč in mnenj posameznikov. Posredno komuniciranje izvajamo s pomočjo različnih medijev, preko katerih prenašamo sporočila vsem zaposlenim v enaki obliki in ob enakem času. Ti mediji so lahko različne publikacije za zaposlene, elektronska pošta ali interni časopisi.

Vertikalna in horizontalna komunikacija

Vertikalna komunikacija označuje navpično komuniciranje po različnih hierarhičnih ravneh v organizaciji. Komunikacija se nanaša predvsem na informacije v zvezi z delovnim procesom. Lahko poteka v smeri od zgoraj proti navzdol ali oziroma in obratno. Komunikacija od zgoraj navzdol dandanes najpogosteje poteka preko elektronske pošte ali preko sestankov delovnih skupin, kolegijev, medtem ko komunikacija v obratni smeri, od spodaj navzgor lahko poteka tudi preko sindikata in sveta delavcev. Pri navpični komunikaciji gre za vključevanju zaposlenih k reševanju problemov in oblikovanju politike poslovanja organizacije. Pri horizontalni oziroma vodoravni komunikaciji pa gre za komunikacijo med zaposlenimi ali med različnimi oddelki, poslovnimi funkcijami na isti hierarhični ravni. Ta vrsta komunikacije zaposlenim omogoča razvijanje medsebojnih odnosov, reševanje problemov med sodelavci, medsebojno podporo in medosebno zaupanje med sodelavci (Berce, 2009, str. 9).

2.3.2 Sodelovanje

Možina (2004, str. 67) pravi sledeče: »Sodelovati pomeni delati skupaj.« Isti avtor nadaljuje z mnenjem, da medosebno sodelovanje zajema opredelitev skupnih ciljev, pripravljenost ljudi za podajanje svojega znanja in zmožnosti, zavedanje, da so tudi drugi ljudje pripravljeni sodelovati in pomagati, ter ozaveščanje možnosti tveganja, ki pa je lahko osebne ali delovne narave. O sodelovanju lahko govorimo, ko so napor vsakega posameznika sistematično usmerjeni in povezani v doseganje skupnega cilja. Močnejša ko je ta usmerjenost in povezanost k doseganju skupnega cilja, višja je stopnja sodelovanja (Kreitner, Kinicki & Buelens, 2002, str. 336).

Vprašanje sodelovanja predstavlja ključni pomen za marsikateri problem, povezan s skupinami, organizacijami in družbami. Raziskave v managementu kažejo večjo uspešnost organizacij, kjer zaposleni aktivno sodelujejo za uspeh organizacije (Tyler, 2011, str. 11; Le Meunier-FitzHugh & Piercy, 2011, str. 287).

Obstajajo tri pomembni dejavniki, ki prispevajo k izboljšanju sodelovanja med zaposlenimi oziroma poslovnimi funkcijami v organizaciji:

- Organizacijska sestava organizacije, ki vrednoti moč posameznikov ter njihovo dojetje in slike o vlogi, ki jim je dodeljena. Sodobne tendence težijo k vse bolj

sploščeni organizacijski sestavi, z več pooblastili na nižjih ravneh. Obstaja vedno večji poudarek na procesih in nič več na funkcijah in hierarhiji. Vsa pozornost naj bo usmerjena na temeljne naloge, ki so potrebne za zadovoljstvo končnega uporabnika. Organizacija naj bo kot neka veriga dejavnosti, v kateri obstaja težnja po skupinskem delu.

- Pretok informacij mora biti tekoč in brez prekinitev, če želimo doseči trdno sodelovanje med poslovnimi funkcijami. Prenesena informacija mora biti točna, ažurna, pravočasna in predvsem razumljiva za prejemnika.
- Koncept notranje menjave in notranjega trženja, kjer velja, da ima sleherni zaposleni v organizaciji svojega notranjega odjemalca in šele ko je le-ta zadovoljen na svojem delovnem mestu se lahko pričakuje, da bodo ti uspešno zadovoljevali zunanjega odjemalca (Rojšek, 1998, str. 49).

2.3.3 Zadovoljstvo

Zadovoljstvo z delom bi lahko povezali z naravnostjo do dela. Gre za želeno in pozitivno čustveno stanje, ki je odraz posameznikovega dela, doživetij in izkušenj pri svojem delu. Zadovoljstvo pri delu je v raznih študijah pogostokrat omenjeno kot pomemben dejavnik za uspeh organizacije (Kuruüzüm, Çetin, & Irmak, 2009, str. 6; Nadiri & Tanova, 2010, str. 35; Øgaard, Marnburg, & Larsen, 2008, str. 663; Vandenabeele, 2009, str. 13; Tsui, Lin & Yu, 2013, str. 444).

Geyskens in Steenkamp (2000, str. 11) poudarjata pomen in razlikovanje dveh vrst zadovoljstva - ekonomsko in socialno zadovoljstvo. Menita, da je njuno ločevanje nujno potrebno, saj lahko ena stran stremi k eni vrsti zadovoljstva, medtem ko je ogrožena druga vrsta zadovoljstva in obratno. Obe vrsti zadovoljstva imata lahko različne posledične in interaktivne učinke.

Ekonomsko zadovoljstvo

Ekonomsko zadovoljstvo je opredeljeno kot vrednotenje ekonomskih koristi, ki izhajajo iz medosebnega odnosa. Partnerja v medosebnem odnosu ocenjujeta ekonomsko zadovoljstvo glede na uspešnost doseganja zastavljenih ciljev. Ekonomsko zadovoljstvo je doseženo s splošno učinkovitostjo in produktivnostjo v medosebnem odnosu in posledičnimi finančnimi rezultati (Geyskens & Steenkamp, 2000, str. 13).

Raziskave, ki so bile opravljene in so proučevale ekonomski vidik zadovoljstva, so le-tega definirale kot odziv udeleženca v medosebnem odnosu na zaznane neskladje med predhodnimi pričakovanji v zvezi s finančnim in vedenjskim vidikom doseganja ciljev, ki so v odnosu in kot stopnja potrditve ali zavrnitve v uspešnosti obeh partnerjev v odnosu (Lewis & Lambert, 1991, str. 209; Skinner & Gultinan, 1985, str. 66).

Socialno zadovoljstvo

Socialno zadovoljstvo je definirano kot vrednotenje udeleženca v odnosu do psihosocialnih vidikov svojega odnosa. Udeleženec v medosebnem odnosu ocenjuje odnos socialno zadovoljiv takrat, ko le-ta ceni stike z drugim udeležencem medosebnega stika, rad tudi na osebni ravni sodeluje z njim, s prepričanjem, da je druga stran medosebnega stika skrbna, spoštljiva in pripravljena na izmenjavo idej (Geyskeens & Steenkamp, 2000, str. 13).

Raziskovalci, ki so obravnavali zadovoljstvo v širšem socialnem vidiku, so le-to definirali kot vrednotenje interakcijskih izkušenj (Crosby, Evans & Cowles, 1990, str. 70; Scheer & Stern, 1992, str. 134), kot tisti obseg, v katerem so socialne interakcije zadovoljujoče (Dwyer & Gassenheimer, 1992, str. 188; Gassenheimer & Ramsey, 1994a, str. 256) in odraz psihosocialnega stanja organizacije (Gassenheimer in ostali, 1994, str. 227).

2.3.4 Zaupanje

Dandanes sili organizacije vedno bolj široko in, poslovno gledano, vse bolj zahtevno okolje v trajnejše oblike medsebojnega sodelovanja. Soočeni smo z nujnostjo mreženja stikov. Zaradi povečevanja medsebojne soodvisnosti, ki jo prinaša tako mreženje, je zaupanje tisti ključni pojem, kateremu moramo posvetiti veliko pozornosti (Mihelčič, 2004, str. 7).

Pri zaupanju gre za večdimenzionalni pojem, ki ga različna literatura dojema vsaka iz svojega vidika. Psihološko gledano gre tu za čustvo, ki se razlikuje po svoji smeri, trajanju, intenzivnosti. Gre za bipolarno čustvo: nezaupanje na eni strani pola in zaupanje na drugi strani (Mayer, 2004, str. 58).

Zaupanje je trdno prepričanje v to, da bo nasprotna stran izpolnila svojo obljubo, ki je nastala kot posledica odnosa z njo. Vloga zaupanja narašča s pogostostjo in intenzivnostjo medsebojnih stikov in preraščanje stikov v medsebojne odnose. Čim bolj so tesni pogosti in intenzivni odnosi, tem bolj je pomembno zaupanje (Jančič, 1999, str. 135). Je lastnost in proces, ki ga ustvari praksa medsebojne zanesljivosti (Mulej, Potočan & Kajzer, 2004, str. 15) ter predpogoj za raznovrstne procesne inovacije, ki so osnovane na skupinskem delu in medosebnim sodelovanjem (Potočan, 2004, str. 21).

Morgan in Hunt (v Jančič, 1999, str. 135) navajata, da zaupanje obstaja takrat, ko je ena stran prepričana v zanesljivost in integriteto druge strani v menjavi. Le-to pa zbledi, ko ena izmed strani ugotovi, da je nasprotna stran naravnana zgolj k doseganju lastne koristi. Ta avtorja omenjata zaupanje kot najpomembnejši dejavnik kakovosti odnosov (Morgan & Hunt, 1994, str. 22).

Zaupanje je močan motivator za utrjevanje medosebnega odnosa (Shemwell, Cronin & Bullard, 1994, str. 58; Selnes, 1998, str. 307). Temelj razvoja zaupanja v odnosu je odprta,

učinkovita, redna, dvosmerna komunikacija (Žabkar & Velepec, 2007, str. 19; Mayer, 2004, str. 61).

Nikoli doslej še ni bilo tako pomembno imeti v organizaciji angažirane zaposlene, kot je to dandanes. Angažirani zaposleni so pripravljeni s svojo zagnanostjo pokazati in delati več. To predstavlja dodatno vrednost organizacije, ki jo vsekakor prepozna tudi odjemalec. V času gospodarske krize je težnja po maksimalnem tovrstnem izkoriščanju delavca postala še večja in skupaj z željo po zvestobi kupca lahko predstavlja ločnico med preživetjem in propadom vsake organizacije. Zato je za povečanje angažiranosti zaposlenih pomembno ustvarjanje in vzdrževanje primerne organizacijske kulture, temelječe na zaupanju. Zaupanje pa predstavlja predpogoj za uspešno dolgotrajno sodelovanje (Krause, 2012; Rehman, Shareef & Ishaque, 2012, str. 607), saj na ta način povečuje učinke delovanja med posamezniki in skupinami v organizaciji (Rozman, 2004, str. 27).

Področje zaupanja je bilo sicer že mnogokrat raziskovalno obravnavano s strani več avtorjev. Njihove raziskave so zaupanje obravnavale na različne načine, ravni ter področja organizacijskega vedenja in delovanja. Najbolj splošno pa lahko raziskave, glede na namen in cilj le-teh, razdelimo v dve skupini: zaupanje kot vrednota in zaupanje kot organizacijska sposobnost. Prva temelji na visokih standardih etike in iskrenosti in se odraža v poštenosti, odprtosti, medosebnem spoštovanju. Zaupanje kot vrednota se kaže v ustreznih medosebnih odnosih, skupnih dogovorih o sodelovanju, dogovorih in ustreznih rešitvah v primeru konfliktov in zagotavljanju enotnega delovanja. Druga skupina, ki obravnava zaupanje kot sposobnost, pa temelji na celostni in dejanski pristojnosti za izvajanje delovanja posameznega udeleženca v medosebnem odnosu (Potočan, 2004, str. 22).

Robbins (v Rozman, 2004, str. 28) meni, da je zaupanje lastnost skupin, katerih člani zaupajo v skladnost, značaj in sposobnosti ostalih članov ekipe. Nadalje določi pet dimenzij zaupanja: integriteto, kompetentnost, konsistentnost, lojalnost in odprtost. Bartolomé (1989, str. 137) navede šest dejavnikov, pomembnih za razvoj zaupanja: komunikacija, podpora, spoštovanje, poštenost, predvidljivost in kompetenca.

2.3.5 Konflikt

»Konflikt je korenina za spremembe.« (Lipičnik, 1996, str. 39). Gledano iz širše perspektive gre pri konfliktu za vsako soočenje neusklajenosti, nasprotovanje in navzkrižje interesov (Morgan, 2004, str. 151; Možina, 1994, str. 641), predstavljajo rezultat različnih ciljev in koristi posameznika ali skupine (Orel, 2004, str. 223). Lahko bi rekli, da gre tu za stanje, ko sam sistem zaradi te neharmonije ne deluje optimalno, obenem pa je tudi stanje, ki zahteva odziv in sprejem sprememb. Sam po sebi lahko predstavlja določeno mero nevarnosti, po drugi strani pa je to hkrati odlična priložnost za razvoj posameznika, odnosov ali skupnosti, ki so v konfliktu (Iršič, 2007, str. 8–9).

Možina (1994, str. 641; 2002, str. 584) loči med tremi vrstami osnovnih konfliktov:

- Konflikt ciljev: nastane iz dveh ali več ciljev, ki so si med seboj nasprotujoči. Tako so si med člani v skupini ali sami organizaciji nasprotujoči tudi želeni rezultati in pričakovani dosežki. Ta vrsta konflikta se nanaša predvsem na delovne, poslovne, organizacijske in socialne aktivnosti.
- Konflikt spoznanja: nastane skozi nestrinjanje s stališči in predlogi drugih članov. Vzklijejo tudi ob zavedanju, da so naše ideje in zamisli nezdržljive z idejami drugih. Obstajajo pri delu, druženju in komuniciranju – tako v skupini ali organizaciji.
- Konflikt čustev: gre za tip konflikta pri katerem zaznamo, da se naša občutenja razlikujejo od drugih. V ta tip konflikta spadajo pojavi nezadovoljstva, preobčutljivosti, nestrpnosti in zamerljivosti.

Komunikacija med zaposlenimi, tako posamezniki kot skupinami v organizaciji lahko povzročajo mnogo situacij, ki vodijo v konflikt. Naloga managerjev in vodij je njihovo preprečevanje oziroma razreševanje na sprejemljiv način. Da bi managerji uspeli pravočasno zaznati konfliktno situacijo in se nanjo uspešno odzvali, morajo obvladovati mehanizme nastajanje konfliktnih situacij ter poznati možne načine reagiranja zaposlenega ali skupin (Ivanko & Stare, 2007, str. 183).

Konflikti imajo lahko pozitivne ali negativne učinke oziroma so lahko konflikti v organizaciji ustvarjalni (konstruktivni), v kolikor pripomorejo k razvoju organizacije ali pa uničujoči (destruktivni), če organizaciji škodujejo (Brajša, 1994, str. 254). Pozitivne strani konfliktov v organizaciji so predvsem v tem, da konflikti pokažejo probleme in temu posledično zahtevajo rešitve, predstavljajo vir možnosti za spremembe in na ta način vodijo do novih spoznanj. Med negativne strani konfliktov pa bi lahko prišteli dejstvo, da konflikt oteži redno in nemoteno izvajanje delovnih nalog, zmanjšanje uspešnosti pri izvajanju le-teh, znižanje kakovosti medosebnih odnosov, izgubljanje solidarnosti med sodelavci in nenazadnje, gledano skrajno, povečan absentizem in fluktuacija zaposlenih. Dejstvo je eno samo - konflikti so bili, so in tudi bodo v prihodnje v organizacijah vedno navzoči (Morgan, 2004, str. 151) in so neizbežni (Lipičnik, 1996, str. 37).

Pri proučevanju konfliktov je moč zaslediti enotnost ugotovitev obstoja različnih tipov konflikta z različnimi vplivi le-teh na medosebne odnose kot tudi na delovanje. Več avtorjev ugotavlja, da so konflikti, temelječi na osebni noti posameznikov in medosebnem nasprotovanju, zaradi različnih idej ter koristi škodljivi za skupino, njihovo delovno uspešnost in moralo, medtem ko so konflikti, ki izvirajo iz delovnih nalog, celo pogosto koristni (Amason, 1996, str. 143; Jehn, 1995, str. 256; Jehn & Bendersky, 2003, str. 198).

Pogosto lahko nastane konflikt v obliki nesporazuma v osebi sami, med dvema ali več osebami, med posamezniki ali skupinami (Lipičnik, 1996, str. 37). Zato lahko konflikte v organizaciji glede na udeležence v konfliktu porazdelimo na osebne, medosebne, konflikte

med skupinami in medorganizacijske konflikte (Morgan, 2004, str. 151; Brajša, 1994, str. 254; Orel, 2004, str. 226).

Osebni konflikt

Gre za vrsto konflikta, ki obstaja v posamezniku (intrapersonalni konflikt). Predstavlja individualno – psihični konflikt, ki je povezan z neskladjem vloge v podjetju. Tovrstni konflikt nastane, ko se formalno predvidena vloga, ki jo je zaposleni sprejel, ne sklada z njegovo zamisljivo te vloge (Lipovec, 1987, str. 299). Tu lahko govorimo tudi o neskladnih motivih (Orel, 2004, str. 239). Posledice osebnega konflikta občuti celotna okolica znotraj kolektiva, pa čeprav se konfliktna situacija začne in dogaja v posamezniku.

Medosebni konflikt

Medosebni konflikt je situacija, pri kateri početje ene osebe otežuje, ovira ali onemogoča dejanje drugega posameznika (Orel, 2004, str. 225). Gre za dvostranski, diadni konflikt, ki se nanaša na nesoglasja ali neskladnost med dvema ali več posamezniki znotraj organizacije na istem ali različnem hierarhičnem nivoju (Rahim, 2002, str. 216). Medosebni konflikt, gledano iz širše perspektive, predstavlja percepcijo, ki nastane, ko imajo različne strani različne poglede, ali pa gre za konflikt zaradi medsebojne nezdržljivosti (Jehn, 1995, str. 257). Poleg tega je pri medosebnem konfliktu potrebno razlikovati med konfliktom zaradi odnosa na eni strani in konfliktom zaradi delovnih nalog na drugi strani (Amason, 1996, str. 124; Jehn, 1995, str. 257). Pri odnosnem konfliktu gre za pojav nezdržljivosti, nekompatibilnosti med zaposlenimi, ki posledično povzročajo napetost, motnje, celo sovraštvo; pri konfliktu zaradi delovnih nalog pa je v središču nestrinjanje v stališčih, idejah in medsebojnih mnenjih, ki se nanašajo na delovne naloge (Reid et al, 2004, str. 239). Bradford in Weitz (2009, str. 27) sta odnosni konflikt poimenovala tudi čustveni konflikt, medtem ko sta konflikt zaradi delovnih nalog označila kot kognitivni konflikt.

Doslej opravljene raziskave obeh vrst konfliktov so se nanašale predvsem na vlogo konflikta na rezultate skupine kot so zadovoljstvo članov skupine, uspešnost skupine in inovativnost skupine (De Clercq et al, 2009, str. 293; Tekleab et al, 2009, str. 170). Vse raziskave so si bile enotne, da odnosni konflikt negativno vpliva na zadovoljstvo članov skupine, uspešnost in inovativnost skupine. Vplivi konflikta zaradi delovnih nalog pa so slabše raziskani (DeChurch & Marks, 2001, str. 5). De Clercq in ostali (2009, str. 293) omenjajo, da ima odnosni konflikt negativni učinek na inovacije, medtem ko ima konflikt zaradi delovnih nalog pozitivni učinek na inovativnost.

V več raziskavah (Porter & Lilly, 1996, str. 363; Reid et al, 2004, str. 244; Zaheer et al, 1998, str. 143) je bilo dokazano, da sta konflikt in zaupanje medsebojno povezana. Bistven izvidek v povezavi med zaupanjem in medosebnim konfliktom je osnovan na dejstvu, da je zaupanje predhodno nujno potrebno (Dirks & Ferrin, 2001, str. 452; Peterson & Behfar, 2003, str. 102; Simons & Peterson, 2000, str. 104). Medosebno zaupanje omogoča

izgradnjo in obstoj močnih medosebnih vezi med člani skupine oziroma zaposlenimi in na ta način zmanjša potrebo bo nadzoru (Curseu, 2006, str. 249; Curseu et al, 2008, str. 630), s čimer je zmanjšana možnost medosebnega konflikta v nadaljnjih fazah medosebnega odnosa. Medosebni konflikt pogosto vključuje razlike med osebnostmi vpletenih, razlike med njihovimi mnenji in osebnostnimi značilnostmi, ki niso povezane z delovnimi nalogami (vera, politična pripadnost, modni stil oblačenja) in so del človeške raznolikosti (Jehn & Bendersky, 2003, str. 190). Zato velja, da večji kot je medosebni konflikt, večja je možnost, da bodo prišle vedno bolj do izraza medosebne različnosti in nič več podobnosti posameznikov (Sitkin & Roth, 1993, str. 369). Hobman, Bordia in Gallois (2004, str.) so skozi svojo raziskavo potrdili pozitivno povezavo med vrednostjo različnosti posameznika in medosebnega konflikta. Ko je posameznik gledan vrednostno neenak, je s tem družbeno manj privlačen. Za takega posameznika je veliko večja verjetnost, da bo opredeljen, postavljen izven neformalne skupine (Hogg & Terry, 2000, str. 123). Tako razvrščanje in opredeljevanje poveča možnost medosebnega konflikta (Pelled, 1996, str. 616) in, kot meni Brewer (v Hung & Lin, 2013, str. 1225) je povezano z favoriziranjem znotraj neformalne skupine, ki lahko rezultira v odstopanju od članov skupine takoj, ko je omenjeni posameznik zaznan kot manj zanesljiv, pošten in kooperativen kot člani znotraj skupine.

Konflikt med skupinami

V delovnih skupinah in organizacijah je konflikt, zaradi kompleksnosti in medsebojne odvisnosti v organizaciji, neizbežna situacija (Jehn, 1995, str. 256). In tudi takrat, ko zaposleni sprejmejo in ponotranjijo pomembnost in nujnost skupinskega dela, je narava vsake delovne naloge sestavljena iz nasprotujočih se elementov, ki lahko oblikujejo različne oblike med vlogami posameznikov (Morgan, 2004, str. 153). Tovrstni konflikti so bolj občutni ter manj sprejemljivi. Običajno se pojavijo, ko ena skupina poskuša doseči razumevanje in sprejemanje njihovega stališča ali pogleda pri nasprotni strani, ter zaradi tega namena ovira nasprotno stran, da bi lahko počela isto (Lipičnik, 1996, str. 37).

Daft (v Brajša, 1994, str. 252) oriše osnovne značilnosti konflikta med skupinami. Navaja, da v tovrstnem konfliktu dominira predpostavka 'mi' in 'oni, močna sila v nasprotujočih si skupinah, poudarjen odklonilni odnos proti drugi, sovražni skupini, precenjevanje svoje skupine na eni strani in podcenjevanje nasprotnikove na drugi, negativno nastrojena komunikacija s slehernim članom nasprotne skupine, neprestano iskanje krivcev in žrtev, preraščanje konflikta v skupinski pojav, izogibanje, ohlajanje, brzdanje in nasprotovanje.

Medorganizacijski konflikt

Na medorganizacijski konflikt lahko gledamo kot na enega izmed zvrsti konfliktov med posameznimi funkcionalno soodvisnimi skupinami (Pruden, 1969, str. 342). Roloff (v Rahim, 2002, str. 207) meni, da medorganizacijski konflikt nastane, ko posamezniki opravljajo aktivnosti, ki so nezdržljive s tistimi, ki jih opravljajo kolegi znotraj omrežja in drugih kolektivov, kateri so uporabniki storitev ali izdelkov organizacije. Rahim (2002, str. 207) razširja to isto definicijo s konceptualizacijo organizacijskega konflikta kot

interaktivnega procesa, ki se kaže v neskladnosti in nesoglasji med družbenimi subjekti. Veliko medorganizacijskih konfliktov mnogokrat postane institucionaliziranih v stališčih, stereotipih, vrednotah, prepričanjih in drugih pogledih organizacijske kulture (Morgan, 2004, str. 154).

Za medorganizacijski konflikt ni nujno, da mora biti zmanjšan, zatiran ali odpravljen, a vsekakor mora omogočiti in pospešiti organizacijsko učenje in učinkovitost organizacije. Pri upravljanju z medorganizacijskimi konflikti morajo biti v obzir vzete tudi potrebe in pričakovanja vseh prizadevnih zainteresiranih strani organizacije kot so lastniki, lokalna skupnost in ostali (Rahim, 2002, str. 229).

Gledano iz perspektive storitvene organizacije mora biti nastali konflikt med skupinami oziroma med oddelki, službami ali procesnimi enotami čim prej razrešen in razjasnjen, saj v obratnem primeru predstavlja na dolgi rok slaba kakovost opravljenih storitev ali pa vsaj nepopolno in nezadostno opravljanje in zagotavljanje storitev. Tako zaradi konfliktov med skupinami in nezadostne komunikacije upade nivo storitev, ki se razpoznava na zadovoljstvu odjemalcev in zmanjšanju zvestobe. Preneseno v obravnavano hotelirsko dejavnost to pomeni, da je gost z opravljeno storitvijo nezadovoljen in se ne bo ponovno vrnil, širše gledano bo izkušnjo s slabo opravljeno storitvijo širil med ostale ljudi.

3 EMPIRIČNA RAZISKAVA O KAKOVOSTI MEDSEBOJNIH ODNOSOV ZAPOSLENIH V STORITVENEM PODJETJU

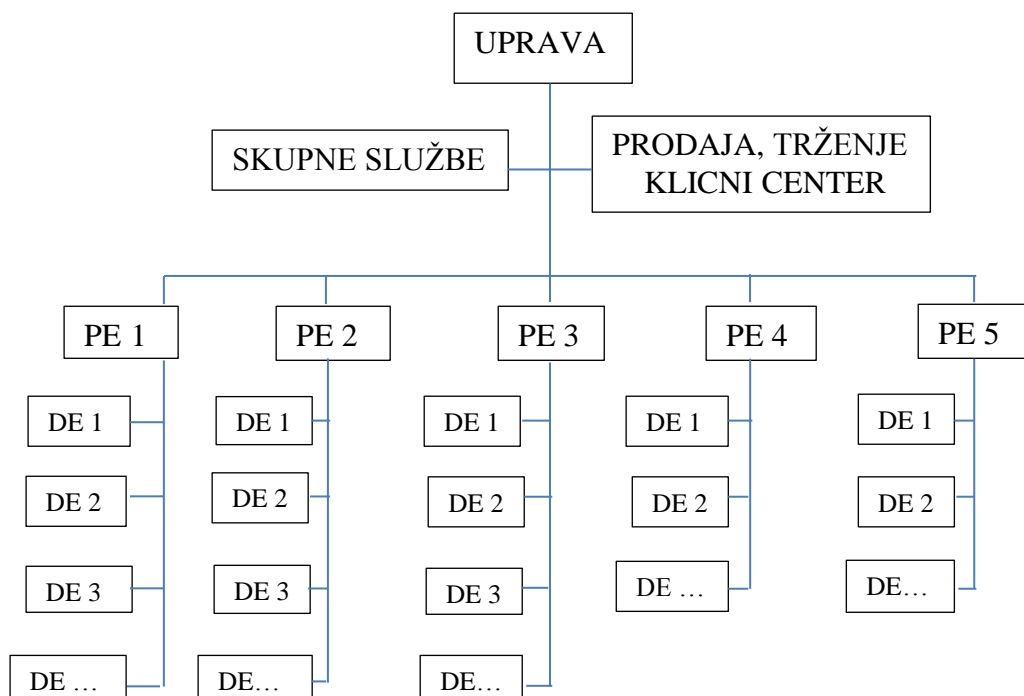
Na podlagi zbranih dognanj raziskav iz različnih vidikov in postavljenih teoretičnih okvirjev v nadaljevanju sledi kratka predstavitev izbranega storitvenega podjetja. Temu sledi predstavitev empirične raziskave, ki se zaključuje s potrditvami oziroma zavrnitvami zastavljenih domnev.

3.1 Predstavitev izbranega podjetja

Izbrano storitveno podjetje predstavlja eno vodilnih storitvenih podjetjih v zdraviliško-turistični panogi v slovenskem prostoru. Gre za skupino treh zdravilišč in ostalih turističnih kapacitet, ki omogočajo raznovrstno ponudbo na področju velnesa, zdravja, športa in kulinarike. Izhaja iz bogate zdraviliške tradicije, bogat nabor medicinskega znanja pa širi predvsem na področja preventive zdravja. Poslanstvo in vrednote podjetja so usmerjene v zdravo in kakovostno življenje. Na podlagi zastavljenega poslanstva in vrednot je osnovana tudi strateška usmeritev, ki se osredotoča na kakovost opravljenih storitev. Skozi strateško usmeritvijo organizacija nenehno stremi k izboljšanju storitev in ključnih procesov na vseh ravneh delovanja, saj na ta način upravičuje zaupanje odjemalcev in dosega zastavljene poslovne rezultate. V nadaljevanju naloga sledi grafični prikaz organiziranosti proučevanega podjetja. Podjetje ima skupno upravo ter podporne službe (finančni, kadrovski in pravni oddelek ter nabavo). Skupna oziroma centralizirana je tudi

prodajna in trženjska funkcija ter novoustanovljeni klicni center, ki za vse poslovne enote opravlja funkcijo rezervacijske službe.

Slika 1: Organigram podjetja



3.2 Raziskovalni problem, namen in cilj raziskave

Z magistrskim delom želim preveriti vpliv in moč izbranih kazalcev, ki vplivajo na kakovost medsebojnih odnosov med zaposlenimi v izbrani storitveni organizaciji, ki ponuja svoje storitve v zdraviliško - hotelirski dejavnosti. Kakovostni medsebojni odnosi zaposlenih že tako pomenijo eden izmed predpogojev za uspešnost organizacije, če pa gre tu za storitveno dejavnost, ki je delovno intenzivna in v največji meri odvisna ravno od človeškega faktorja, pa je teža dobrih medsebojnih odnosov še večja.

Konstrukt kazalcev kakovosti medosebnih odnosov je izbran iz več izbranih raziskav tujih avtorjev, saj je tovrstna tematika dobro zastopana na medorganizacijskem področju in na področju odnosov prodajalec – kupec, v veliko manjši meri pa na področju znotraj organizacije oziroma med zaposlenimi. Navkljub relativno dobro raziskanemu področju in obsežnemu gradivu, ki proučuje trženje na podlagi odnosov, je moč ugotoviti, da kakovostni odnosi niso opredeljeni na nedvoumen in objektivni način. Ugotovitve različnih avtorjev so nasprotujoče, nove raziskave pa odkrivajo in zastavljajo nove kazalce, ki naj bi opredeljevali kakovostne odnose. Zato kakovost medosebnih odnosov in izziv, kako meriti te odnose, predstavlja izhodišče za izvedbo empirične raziskave med zaposlenimi v prodajno-trženjskem oddelku in vodji posameznih delovnih enot.

Cilj raziskave je oblikovanje predlogov za vodstvo obravnavane organizacije za nadaljnji razvoj medosebnih odnosov na podlagi izmerjene kakovosti, ki temeljijo na subjektivnih ocenah anketirancev. Poleg tega je cilj raziskave preveriti zastavljene domneve, postavljene na podlagi teoretičnih izhodišč predstavljenih v nadaljevanju magistrske naloge. Namen empiričnega dela je preveriti izbrane kazalnike, ki vplivajo na kakovost medosebnih odnosov v izbrani organizaciji, ter posledično ugotoviti, kako se teoretične in empirične ugotovitve iz teoretičnega dela naloge, ujemajo z ugotovitvami raziskave, opravljene v nadaljevanju dela.

Raziskava, prenesena na storitveno dejavnost, temelji na ugotovitvah avtorjev Rodriguez, Perez in Gutierrez (2007, str. 459), ki navajajo, da na kakovost medosebnih odnosov zaposlenih v različnih delovnih enotah oziroma oddelkih vpliva njihova medsebojna komunikacija, sodelovanje, zadovoljstvo, zaupanje in konflikt.

3.3 Raziskovalne domneve in metodologija raziskave

3.3.1 Opredelitev raziskovalnih domnev

Na osnovi pregleda dostopne literature in ugotovitev različnih opravljenih raziskav o obravnavani ali temu sorodni tematiki je v nadaljevanju dela predstavljena povezanost posameznih spremenljivk, ki vplivajo na kakovost medosebnih odnosov med zaposlenimi. Ugotovitve teoretičnega proučevanja problematike in ugotovitve opravljenih raziskav predstavljajo temelje za postavljene domneve.

Že avtorja Dwyer in Oh, pionirja na področju raziskovanja kakovosti medosebnih odnosov, sta navajala, da visoka stopnja zadovoljstva, zaupanja ločita kakovostni medosebni odnos od nekakovostnega (v Roberts in ostali, 2003, str. 173). Tudi nadaljnje empirične raziskave na področju notranjega trženja so potrdile pozitivno povezanost komunikacije, sodelovanja, zadovoljstva med zaposlenimi znotraj organizacije (Morgan & Hunt, 1994; Parker, 2000; McCutcheon & Stuart, 2000; de Ruyter, 2001; Coote, 2003, v Rodriguez, 2007, str. 460). V želji po doseganju rezultatov in ohranjanju kakovostnega delovnega okolja z odprto komunikacijo, ekipnim duhom in sodelovanjem med različnimi delovnimi enotami znotraj organizacije, pa je temelj vsega medsebojno zaupanje.

Komunikacija med oddelki oziroma delovnimi enotami (medfunkcijska komunikacija) je ključnega pomena pri zagotavljanju kupčevih potreb. Ažurna izmenjava in pretok informacij med zaposlenimi in obstoj učinkovite komunikacije med delovnimi enotami pozitivno vplivajo na njihovo sodelovanje (Rodriguez et al, 2007, str. 460).

Domneva 1: Komunikacija med zaposlenimi je pozitivno povezana s sodelovanjem med zaposlenimi v različnih delovnih enotah v organizaciji.

Različni avtorji (Brown, 1981; Frazier in Rody, 1991 v Skinner, 1992, str. 177) so že proti koncu prejšnjega stoletja ugotovili, da je sodelovanje ključnega pomena in obvezen dejavnik pri medosebnih odnosih med zaposlenimi. Do tedaj je veljalo, da je sodelovanje samo oblika zadovoljstva. Šele z nadaljnjim raziskovanjem se je izkazalo, da predstavlja sodelovanje samostojen in pomemben kazalnik pri medosebnih odnosih, v katerikoli obliki medosebnih odnosov, ki se pojavljajo na tržiščih (bodisi med kupcem in prodajalcem, trgovci na debelo in trgovci na drobno, poslovnimi partnerji in podobno). Sodelovanje je tako prepoznano kot skupno prizadevanje k doseganju tako individualnih kot vzajemnih ciljev.

Domneva 2: Sodelovanje med zaposlenimi je pozitivno povezano z zadovoljstvom med zaposlenimi v različnih delovnih enotah v organizaciji.

Socialno zadovoljstvo s psihološkega vidika medosebnega odnosa predstavlja pozitivno naravnano odziv zaposlenega, ki ceni in spoštuje stike z drugimi zaposlenimi, rad sodeluje z ostalimi s prepričanjem in zaupanjem v pripravljenost medsebojne izmenjave idej in informacij (Rodriguez et al, 2007, str. 461). Zadovoljstvo predstavlja predpogoj oziroma osnovo zaupanja med zaposlenimi (Geyskeens et al, 1999, str. 235).

Domneva 3: Zadovoljstvo med zaposlenimi je pozitivno povezano z zaupanjem med zaposlenimi v različnih delovnih enotah v organizaciji.

Obstoj nesoglasij, razlikovanj in konfliktnih situacij v medosebnih odnosih ter občutka, da vsaj eden izmed udeležencev v odnosu onemogoča doseganje zastavljenih ciljev, lahko povzroči napetosti, frustracije in nezaupanje (Rodriguez et al, 2007, str. 461). Na podlagi teh dognanj in na osnovi dejstva, da je za kakovostno opravljanje storitev nujno potrebna učinkovita komunikacija, sodelovanje, zadovoljstvo in zaupanje med zaposlenimi v različnih delovnih enotah, menim, da obstoj konflikta negativno vpliva na kakovost medosebnega odnosa med zaposlenimi v različnih delovnih enotah v organizaciji.

Domneva 4a: Konflikt negativno vpliva na komunikacijo med zaposlenimi v organizaciji.

Domneva 4b: Konflikt negativno vpliva na sodelovanje med zaposlenimi v organizaciji.

Domneva 4c: Konflikt negativno vpliva na zadovoljstvo med zaposlenimi v organizaciji.

Domneva 4č: Konflikt negativno vpliva na zaupanje med zaposlenimi v organizaciji.

3.3.2 Raziskovalna metoda

Za preverjanje zastavljenih domnev je najbolj primerna kvantitativna metoda raziskovanja. Pridobivanje primarnih podatkov s pomočjo anketnega vprašalnika bo osnova in vir podatkov zastavljenega raziskovanja. Pridobivanje podatkov je izvedeno s pomočjo

anketiranja po elektronski pošti. Na ta način je rešen problem geografske oddaljenosti anketirancev ter časovne komponente.

Omenjena metoda raziskovanja je v primerjavi z drugimi metodami zbiranja podatkov primernejša, ker dovoljuje anketirancem, da trenutek izpolnjevanja vprašalnika, znotraj zastavljenega časovnega roka, sami prilagodijo svojim obveznostim. Po drugi strani pa je slabost tovrstnega načina zbiranja primarnih podatkov, zmanjšana kontrola oziroma dvom, ali na anketni vprašalnik dejansko odgovarjajo osebe, pristojne za odgovarjanje oziroma dejanska ciljana populacija. Druga slabost tovrstnega načina je možnost anketirančevega napačnega razumevanja določenih vprašanj.

3.3.3 Vprašalnik in merske lestvice

Osnova za empirično raziskavo pričujočega dela predstavlja raziskovalno delo avtorjev Rodriguez, Perez in Gutierrez (2007, str. 459–473), kjer so skozi šest ključnih spremenljivk (sodelovanje, komunikacija, zaupanje, zavezanost, socialno zadovoljstvo in konflikt) merili medfunkcijski medosebni odnos med zaposlenimi v trženju in oddelku raziskav in razvoja. Vprašalnik, ki je predstavljen in uporabljen v omenjenem raziskovalnem delu, je bil razvit na podlagi preteklih teoretičnih raziskovalnih del različnih avtorjev, ki so iz posameznih perspektiv raziskovali in identificirali spremenljivke, kazalnike kakovosti medosebnih odnosov.

Vprašalnik je bil z zgoraj omenjeno podlago prirejen za potrebe te naloge na raven storitvene dejavnosti. Eden največjih razlogov za to je bilo veliko pomanjkanje tovrstnih raziskav v storitveni dejavnosti, še večje pomanjkanje tovrstnih raziskav je moč zaslediti v turistični dejavnosti. Na podlagi poklicnih izkušenj v storitveni organizaciji sem se odločila za preverbo petih spremenljivk, izbranih iz omenjene raziskave. Kljub temu, da gre za povzemanje vprašalnika, ki so ga avtorji že testirali, sem pred začetkom anketiranja vprašalnik osebno preverila pri treh osebah, ki so neposredno vpletene v proces izvajanja storitev in vsakodnevno komunicirajo in sodelujejo s sodelavci, ki so bili vključeni v raziskavo, ne zasedajo pa delovnega mesta, ki so bila zaobjeta z raziskavo. Cilj testiranja pripravljene vprašalnika je bil zagotavljanje logičnega poteka vprašanj ter ugotavljanje razumevanja in primernosti pripravljenih trditev v vprašalniku. Na podlagi njihovih mnenj je bil drugi korak odpravljanje morebitnih dvoumnosti in nejasnosti trditev. Ko so bile vse nejasnosti odpravljene, je sledil naslednji korak, razpošiljanje vprašalnika.

Za prvo obravnavano spremenljivko – komunikacija – so iz petih vprašanj, zastavljenih in raziskovanih v izvornem članku Rodrigueza, Pereza in Gutierreza (2007, str. 459–473), izbrana tri vprašanja. Temeljna literatura, generirana v članku zgoraj omenjenih avtorjev, je delo avtorjev Kumar, Scheer in Steenkamp (1995, str. 348–356), Sivadas in Dwyer (2000, str. 31–49) ter Song, Xie in Dyer (2000, str. 50–66). Za spremenljivko sodelovanje so izmed šestih v izvornem članku preverjenih vprašanj za potrebe tega dela uporabljena tri vprašanja. Teoretična podlaga za oblikovanje vprašanj v izvornem članku izvira iz dela avtorja Kahn (1996, str. 137–151). Zadovoljstvo se v nalogi preverja skozi pet vprašanj, ki

so bila izbrana v originalnem članku preverjenih vprašanj. Osnova tem vprašanjem je bila izbrana iz prispevkov avtorjev Pinto in Pinto (1990, str. 200–212), Skinner in ostali (1992, str. 174–193) ter Dyer in Song (1998, str. 505–519). Zaupanje v medosebnem odnosu preverjano skozi tri vprašanja, povzeta iz sedmih vprašanj, preverjanih v izvirnem članku. Le-ta so bila postavljena iz teoretične osnove prispevkov avtorjev Kumar in ostalih (1995, str. 348 – 356), Doney in Cannon (1997, str. 35 – 51), Dyer in Song (1998, str. 505–519) ter Wilson in Vlosky (1998, str. 215–234). Zadnja spremenljivka je v pričujočem delu preverjana skozi pet vprašanj. Temelj izvernih vprašanj je povzet po ugotovitvah avtorjev Menon in ostali (1997, str. 187–200). Vsa vprašanja v nalogi so prirejena za storitveno dejavnost do te mere, da pokažejo dejansko stanje, na podlagi katerega je moč podati primerne zaključke, uporabne za vodstvo ali nadaljnje raziskovanje obravnavane tematike.

Komunikacijo, sodelovanje, zadovoljstvo, zaupanje in konflikt med zaposlenimi v storitveni organizaciji, ki vplivajo na kakovost medosebnih odnosov med njimi, sem merila z merskimi inštrumenti, ki jih navajam spodaj in sem jih povzela po izvirnem članku ter jih priredila za storitveno dejavnost, kjer deluje izbrana organizacija.

Komunikacija:

- V podjetju obstaja dvosmerna, obojestranska komunikacija med delovnimi enotami.
- V podjetju obstaja stalna in odprta izmenjava informacij med delovnimi enotami.
- Informacije, pridobljene s strani drugih delovnih enot, so ustrezne in pravočasne.

Sodelovanje:

- V želji po uspešno opravljeni storitvi si sodelavci med delovnimi enotami pomagamo med seboj.
- S sodelavci iz drugih delovnih enot se razumemo.
- Menim, da skupaj s sodelavci iz drugih delovnih enot delujemo kot ekipa.

Zadovoljstvo:

- Zadovoljen/a sem z medsebojnim odnosom s sodelavci v drugih delovnih enotah.
- Zadovoljen/a sem z uspehom, ki ga dosegamo skupaj s sodelavci iz drugih delovnih enot.
- Zadovoljen/a sem z lastnim delom, ki ga opravljam na delovnem mestu.
- Zadovoljstvo gosta je na prvem mestu.
- Zadovoljen/a sem z delovnimi pogoji v organizaciji.

Zaupanje:

- Med sodelavci v ostalih delovnih enotah si zaupamo.
- Menim, da je medosebni odnos z zaposlenimi v ostalih delovnih enotah osnovan na iskrenosti in poštenosti.
- Zaupam v sposobnost in profesionalnost zaposlenih v drugih delovnih enotah.

Konflikt:

- Napetosti med sodelavci iz drugih enot so zelo pogoste.

- Cilji naše delovne enota so združljivi s cilji drugih delovnih enot.
- Nesoglasja v zvezi z delovnimi nalogami vodijo do pozitivnih rešitev.
- Nesoglasja med sodelavci so hitro rešena.
- Obstoj nesoglasij vpliva na mojo storilnost.

Vprašalnik je zaobjel vseh pet kazalcev po sklopih. Kazalci oziroma spremenljivke so bile merjene s petstopenjsko lestvico. Vsaka izmed njih je bila opredeljena z več trditvami. Anketiranec je moral za vsako trditev označiti strinjanje oziroma nestrinjanje z njo. Pri tem je imel na voljo pet možnosti: 1 – sploh se ne strinjam, 2 – delno se ne strinjam, 3 – niti se ne strinjam niti se strinjam, 4 – delno se strinjam, 5 – popolnoma se strinjam. Vprašalnik je vseboval tudi vprašanja o spolu, starosti, izobrazbi, stalnosti zaposlitve v organizaciji, dolžino zasedanja trenutnega delovnega mesta in položaju. Navedena vprašanja so bila odprtega ali zaprtega tipa. Anketirance sem prosila, da se pri trditvah, ki se nanašajo na medosebne odnose, v odgovorih osredotočijo na medosebne odnose med sodelavci na istem operativnem nivoju. To pomeni, da so se zaposleni v prodajni, trženjski službi ter zaposleni v klicnem centru osredotočili na njihov odnos do operativnih vodij po poslovnih enotah in obratno, vodje delovnih enot po poslovnih enotah so se pri odgovarjanju osredotočili na njihov odnos do sodelavcev iz prodajne, trženjske službe ter klicnem centru.

3.3.4 Značilnost populacije

Analiza je zastavljena iz zornega kota zaposlenih v prodajni, trženjski službi ter klicnem centru na eni strani ter vodij posamezne delovne enote v vseh poslovnih enotah obravnavane organizacije. Izmed vseh zaposlenih v organizaciji je ažurna in pravilna komunikacija, uspešno sodelovanje, primerno zadovoljstvo, medosebno zaupanje ter minimalni medosebni konflikt med zaposlenimi na tem nivoju osnovni temelj in predpogoj za nadaljnje korake pri zagotavljanju kakovostne storitve, ki predstavlja osnovo delovanja storitvene organizacije. Torej enoto raziskave predstavlja redno zaposleni delavec v prodajni, trženjski službi, klicnem centru ali delavec na delovnem mestu vodje delovne enote. Iz tega sledi, da v analizi predstavljajo populacijo vsi redno zaposleni delavci v prodajni, trženjski službi, klicnem centru in delavci na delovnem mestu vodje delovne enote.

Kot spremenljivke so v empiričnem delu opredeljene: komunikacija, sodelovanje, zadovoljstvo, zaupanje in konflikt v medosebnih odnosih med zaposlenimi v storitveni organizaciji. Navedene spremenljivke so v vprašalniku preverjane z devetnajstimi trditvami, pri vsaki posamezni spremenljivki po tri do pet trditev. Iz zastavljenih domnev sem predvidevala, da bo analiza spremenljivk pokazala povezanost med vsako spremenljivko posebej.

3.3.5 Potek raziskave

Za namen analize v empiričnem delu naloge so uporabljeni primarni podatki, pridobljeni z anketiranjem celotne ciljne populacije, to so zaposleni delavci v prodajni službi, trženjski službi, klicnem centru in vodje delovnih enot vseh poslovnih enot obravnavane organizacije. Pridobivanje podatkov je potekalo preko elektronske pošte. Elektronske naslove sem pridobila iz globalnega imenika izbrane storitvene organizacije. Za potrebe analize sem iz globalnega elektronskega imenika filtrirala posamezne zaposlene, ki izpolnjujejo potrebne pogoje za vključitev v raziskavo – vsi redno zaposleni delavci v prodajni službi, trženjski službi, klicnem centru in na delovnem mestu vodje delovne enote v poslovni enoti.

Anketiranje je potekalo septembra 2014. V prvem krogu sem po elektronski pošti s spremnim nagovorom ciljani populaciji poslala bodisi povezavo do elektronskega vprašalnika bodisi vprašalnik, kot priponko sporočilu. Vprašalnik je bil razposlan 82-im zaposlenim, kar predstavlja celotno ciljano populacijo. Anketirance, ki po štirih dnevih niso vrnilo izpolnjene ankete, sem ponovno povabila k izpolnitvi le-te. Skupaj je bilo izpolnjenih 51 veljavnih vprašalnikov, kar predstavlja 62,2% celotne populacije. Pridobljeni podatki so obdelani s programom Microsoft Excel 2010 in statističnim programom SPSS za Windows.

3.4 Kakovost merskih instrumentov, preverjanje zanesljivosti merjenja in preverjanje veljavnosti merjenja

Iz pridobljenih podatkov in še pred nadaljnjo statistično analizo je najprej potrebno izbrano lestvico preizkusiti iz vidika zanesljivosti in veljavnosti. Na podlagi tega je oblikovanih pet vrednostnih lestvic:

- KOM – komunikacija
- SOD – sodelovanje
- ZAD – zadovoljstvo
- ZAU – zaupanje
- KON – konflikt

Znotraj vsake posamezne lestvice so posebej označene trditve z zaporednimi številkami. Tako sem za vsako trditev, ki sestavlja posamezno vrednostno lestvico, opredelila kot KOM1, KOM2, KOM3 in tako naprej.

Po utečeni splošni statistični praksi se za preverjanje zanesljivosti merjenja opravi postopek ocenjevanja s Cronbachovim koeficientom zanesljivosti α . Za koeficient zanesljivosti merjenja dejanske spremenljivke iz izmerjenih spremenljivk se uporabi kriterij, ki ga predlagajo Ferligoj in ostali (1995, str. 157). Zanesljivost merjenja je zgledna, če je Cronbachov koeficient α večji ali enak 0,80; zelo dobra, če je koeficient večji ali enak 0,70 in manjši od 0,80; zmerna, če je koeficient večji ali enak 0,60 in manjši

od 0,70 ter komaj sprejemljiva, če je koeficient manjši od 0,60. Merska lestvica je zanesljiva, ko so vrednosti koeficienta Cronbachove α večje ali enake 0,60.

S pomočjo računalniškega programa SPSS je bila izračunana Cronbachova α za izbrano vrednostno lestvico za merjenje kakovosti medosebnih odnosov. V Tabeli 1 so predstavljeni izračuni zanesljivosti merjenja na vseh petih lestvicah, ki so komunikacija, sodelovanje, zadovoljstvo, zaupanje in konflikt.

Tabela 1: Preverjanje zanesljivosti vrednostnih lestvic

	Lestvice	Cronbachova α
Komunikacija	(KOM1, KOM2, KOM3)	0,815
Sodelovanje	(SOD1, SOD2, SOD3)	0,837
Zadovoljstvo	(ZAD1, ZAD2, ZAD3, ZAD4, ZAD5)	0,413
	(ZAD1, ZAD2, ZAD5)	0,815
Zaupanje	(ZAU1, ZAU2, ZAU3)	0,759
Konflikt	(KON1, KON2, KON3, KON4, KON5)	0,017
	(KON2, KON3)	0,566

Pri preverjanju zanesljivosti merjenja je Cronbachova α pri zadovoljstvu in konfliktu pokazala, da zanesljivost merjenja ni zgledna in je nesprejemljiva. Za zvišanje vrednosti Cronbachove α je bilo potrebno zbrisati dve spremenljivki (ZAD3 in ZAD4) pri konstrukt zadovoljstvo ter tri spremenljivke (KON1, KON4 in KON5) pri konstrukt konflikt. Pri konstrukt zadovoljstvo je izbris dveh spremenljivk močno povečal vrednost Cronbachove α na njeno vrednost 0,810, kar pomeni, da je zanesljivost merjenja zgledna, medtem ko se je vrednost α pri konstrukt konflikta kljub izbrisu treh spremenljivk zvišala na komaj sprejemljivo vrednost 0,566.

Pri preverjanju veljavnosti merjenja sem uporabila preverjeno lestvico, predlagano s strani Rodriguez in ostali (2007, str. 465). V prvem koraku je bila izvedena faktorska analiza merjenih spremenljivk znotraj proučevane spremenljivke. Proučevane so bile: komunikacija, sodelovanje, zadovoljstvo, zaupanje in konflikt. Namen te analize je bila smiselnost nadaljnje analize s preoblikovanjem lestvice ali pa obstaja možnost vse lestvice KOM, SOD, ZAD, ZAU in KON združiti v enoten konstrukt.

V nadaljevanju sledi prikaz sestave konstrukta vsake posamezne spremenljivke s faktorsko analizo ter združljivostjo posameznih merjenih spremenljivk. Pri konstrukt komunikacije je bila opravljena faktorska analiza in preverjana združljivost treh merjenih spremenljivk: obstoj dvosmerne komunikacije, obstoj stalne in odprte izmenjave informacij, ustreznost in pravočasnost informacij.

Z Bartlettovim testom sferičnosti preverjam ustreznost spremenljivk za nadaljnjo izvedbo faktorske analize. Če test kaže statistično značilne razlike pri stopnji značilnosti 0,000 pomeni, da spremenljivke niso neodvisne med seboj in je nadaljnja analiza vplivov smiselna. V našem primeru je stopnja značilnosti 0,000, zato je faktorska analiza primerna.

S Kaiser Meyer Olkinovo mero vzorčne ustreznosti (v nadaljevanju KMO) preverjamo moč povezanosti med spremenljivkami. Da lahko govorimo o dobri povezanosti naj bi bila vrednost KMO 0,80 ali več, a v družboslovnih podatkih je tudi nekoliko nižja povezanost (vsaj 0,50) sprejemljiva. V našem primeru je KMO vrednost 0,701 in je zato faktorska analiza upravičena. Izračuni so pokazali, da so spremenljivke med sabo povezane in korelirane, zato lahko rezultate ocen komunikacije iz posameznih merjenih spremenljivk združimo v konstrukt komunikacija. Prva komponenta konstrukta pojasnjuje 60,26% celotne variance, s čemer je zadoščeno kriteriju, da naj bi komponente pojasnjevale vsaj 60% celotne variance.

Tabela 2: Sestava konstrukta - Komunikacija

Proučevana spremenljivka	Merjene spremenljivke	KMO in Bartlettov test	
		KMO	P
Komunikacija	Obstoj dvosmerne komunikacije	0,701	0,000
	Obstoj stalne in odprte izmenjave informacij		
	Ustreznost in pravočasnost informacij		

Za konstrukt sodelovanje je opravljena faktorska analiza ter združljivost treh merjenih spremenljivk: medsebojna pomoč, medsebojno razumevanje, ekipno delovanje. Iz Tabele 3 se lahko razbere, da je Kaiser-Meier-Olkinov test pokazal, da za nadaljnjo analizo lahko uporabljamo faktorsko analizo, ker njegova vrednost znaša 0,714 s stopnjo značilnosti pri Bartlettovem testu 0,000. Spremenljivke so med seboj povezane in korelirane. Faktorska analiza je z rezultati potrdila združevanje rezultate ocen sodelovanja iz posameznih merjenih spremenljivk v konstrukt sodelovanje. Komponenta konstrukta pojasnjuje 63,65% celotne variance.

Tabela 3: Sestava konstrukta - Sodelovanje

Proučevana spremenljivka	Merjene spremenljivke	KMO in Bartlettov test	
		KMO	P
Sodelovanje	Medsebojna pomoč	0,714	0,000
	Medsebojno razumevanje		
	Ekipno delovanje		

V Tabeli 4 je prikazana sestava tretjega konstrukta zadovoljstvo s faktorsko analizo ter združljivostjo merjenih spremenljivk: zadovoljstvo z medosebnim odnosom, zadovoljstvo z uspehom, zadovoljstvo z delovnimi pogoji. Kaiser-Meyer-Olkinov test je pokazal, da se za nadaljnjo analizo lahko uporablja faktorska analiza, saj njegova vrednost znaša 0,678 s stopnjo značilnosti pri Bartlettovem testu 0,000, kar nakazuje, da so spremenljivke med sabo povezane in korelirane. Faktorska analiza je potrdila, da lahko rezultate ocen zadovoljstva iz posameznih merjenih spremenljivk združimo v enoten konstrukt zadovoljstva. Komponenta pojasnjuje 61,17% celotne variance. S takšnim odstotkom zadostimo kriteriju, da naj bi komponente pojasnjevale vsaj 60% celotne variance.

Tabela 4: Sestava konstrukta - Zadovoljstvo

Proučevana spremenljivka	Merjene spremenljivke	KMO in Bartlettov test	
		KMO	P
Zadovoljstvo	Zadovoljstvo z medosebnim odnosom	0,678	0,000
	Zadovoljstvo z uspehom		
	Zadovoljstvo z delovnimi pogoji		

S konstruktom zaupanje je bila analizirana združljivost merjenih spremenljivk: zaupanje med sodelavci, iskrenost in poštenost, sposobnost in profesionalnost. Kot je razvidno iz Tabele 5, je Kaiser-Meyer-Olkin test pokazal, da lahko za nadaljnjo analizo uporabimo faktorsko analizo, saj znaša 0,689 s stopnjo značilnosti pri Bartlettovem testu 0,000, ki nakaže, da so spremenljivke med seboj povezane in korelirane. Faktorska analiza potrди, da lahko rezultate ocen zaupanje iz posameznih spremenljivk združimo v enoten konstrukt zaupanja. Komponenta konstrukta pojasnjuje 52% celotne variance.

Tabela 5: Sestava konstrukta - Zaupanje

Proučevana spremenljivka	Merjene spremenljivke	KMO in Bartlettov test	
		KMO	P
Zaupanje	Zaupanje med sodelavci	0,689	0,000
	Iskrenost in poštenost		
	Sposobnost in profesionalnost		

Z zadnjim konstruktom konflikta je bila analizirana združljivost merjenih spremenljivk: združljivost ciljev delovne enote, kateri pripada anketiranec in mnenje o učinkih nesoglasij v zvezi z delovnimi nalogami. V Tabeli 6 je prikazana vrednost Kaiser-Meyer-Olkin testa, ki znaša 0,500 s stopnjo značilnosti pri Bartlettovem testu 0,003. Da se lahko potrди dobra povezanost, naj bi bila vrednost Kaiser-Meyer-Olkin testa 0,80 ali več, vendar je v družboslovju sprejemljiva tudi nekoliko nižja povezanost (vsaj 0,50). Komponenta konstrukta pojasnjuje 40% celotne variance.

Tabela 6: Sestava konstrukta - Konflikt

Proučevana spremenljivka	Merjene spremenljivke	KMO in Bartlettov test	
		KMO	P
Konflikt	Združljivost ciljev	0,500	0,003
	Pozitivne rešitve nesoglasij		

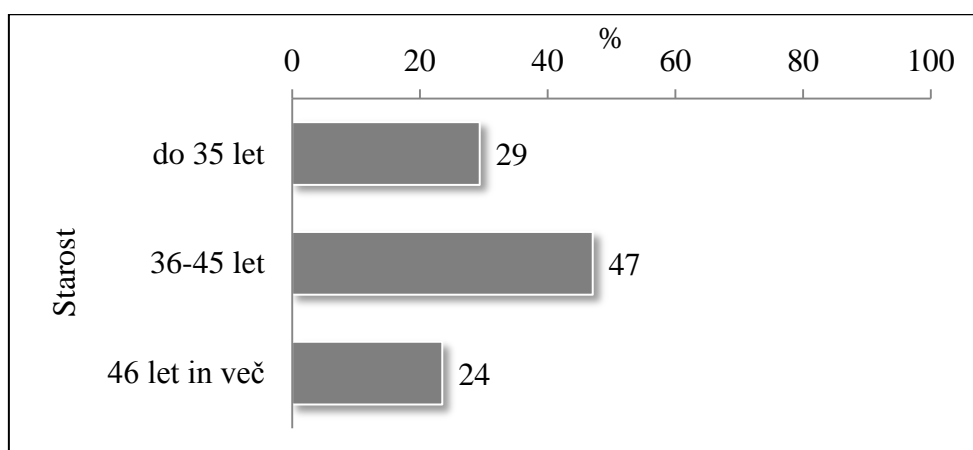
3.5 Značilnost vzorca in analiza posameznih kazalnikov

V nadaljevanju dela sledi predstavitev rezultatov empirične raziskave, izvedene z anketnim vprašalnikom. Prvi del predstavitve rezultatov predstavljajo socio-demografske značilnosti anketirancev, ki so izpolnili anketni vprašalnik. V drugem delu pa sledi preverjanje postavljenih domnev.

3.5.1 Značilnost vzorca

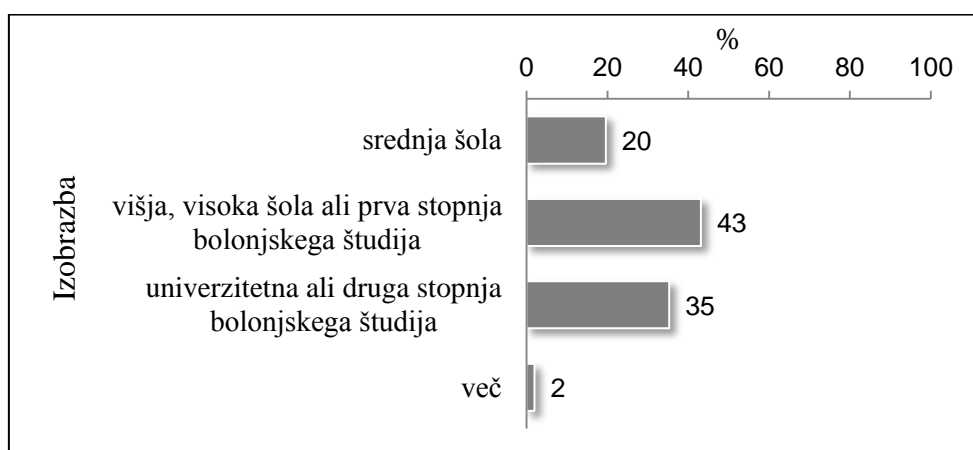
Socio-demografski podatki so bili pridobljeni z odgovori v drugem delu vprašalnika. V raziskavi je sodelovalo 51 anketirancev, kar predstavlja 62,2% celotne populacije. Iz Slike 1 je razvidno, da večji delež vzorca predstavljajo moški (61%), 39% anketirancev pa ženske. V starostni strukturi anketirancev je v največji meri zastopana starostna skupina od 36 do 45 let (47 %), manj kot 35 let je imelo na dan anketiranja 29% anketirancev, medtem ko je na dan anketiranja dopolnilo 46 ali več let 24% anketirancev.

Slika 2: Delež anketirancev po starostnih skupinah



Glede na izobrazbo je največji delež anketirancev z višjo, visoko šolo ali prvo stopnjo bolonjskega študija (43%), sledi delež anketirancev z univerzitetno ali drugo bolonjsko stopnjo izobrazbe (35%). Glavnino vzorca torej predstavljajo visoko izobraženi anketiranci. Delež anketirancev s srednješolsko izobrazbo predstavlja 20%.

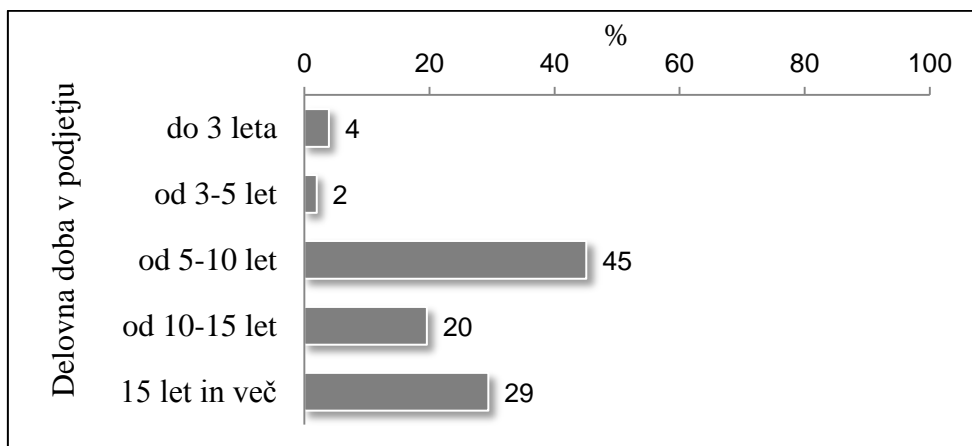
Slika 3: Delež anketirancev po izobrazbeni strukturi



Pri vprašanju stalnosti v podjetju vzorec večinoma predstavljajo zaposleni z delovno dobo vsaj 5 let, medtem ko je delež anketirancev, ki so zaposleni v podjetju manj kot 5, let veliko manjši. Največji delež je anketirancev s 5 do 10 let delovne dobe v obravnavanem podjetju (45%), sledijo mu anketiranci, ki so zaposleni v podjetju 15 let in več. V neki meri

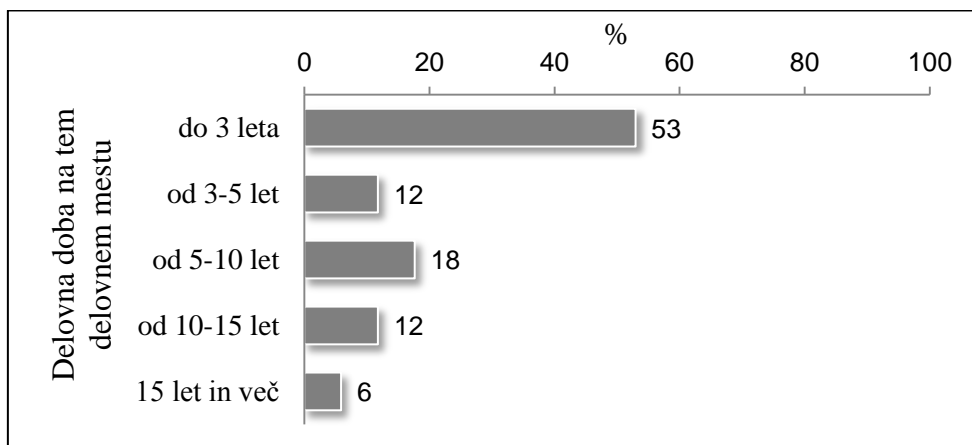
bi lahko pripisali temu tako dejstvo, da gre pri skupini vodij delovnih enot za zaposlene z daljšim delovnim stažem, ki so napredovali na delovno mesto vodje iz lastne delovne enote.

Slika 4: Delež anketirancev glede na delovno dobo v podjetju



Največji delež anketirancev zaseda trenutno delovno mesto do 3 leta (53 %), sledi 18% delež anketirancev, ki delovno mesto v prodajni, trženjski službi, klicnem centru ali kot vodja delovne enote v poslovni enoti opravlja več od 5 do 10 let. 12% delež pa predstavlja anketirance, ki opravljajo delovne naloge na trenutnem delovnem mestu od 3 do 5 let in od 10 do 15 let.

Slika 5: Delež anketirancev glede na delovno dobo na trenutnem delovnem mestu



Medtem ko so anketiranci približno enakomerno porazdeljeni med dve skupini, v nekoliko večjem deležu so zastopani tisti v poslovni enoti kot vodja delovne enote (53 %) v primerjavi z zaposlenimi v prodaji, trženju in klicnem centru (47%).

3.5.2 Analiza posameznih kazalnikov

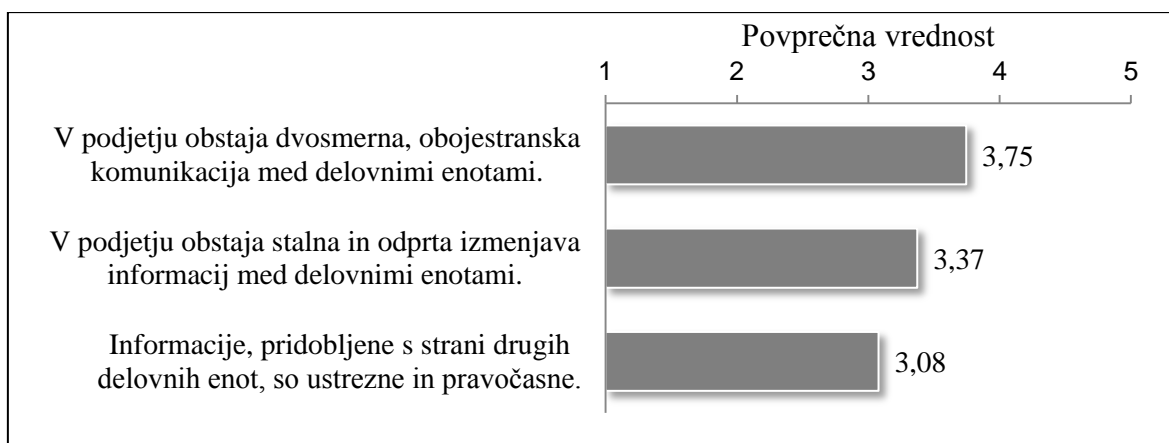
Komunikacija

Komunikacijo v medosebnih odnosih med zaposlenimi v storitveni organizaciji sem preverjala s tremi trditvami, ki se nanašajo na obstoj dvosmerne in obojestranske

komunikacije med delovnimi enotami poslovnih enot, stalnosti in odprtosti izmenjave informacij med sodelavci iz drugih delovnih enot ter ustreznost in pravočasnost informacij, ki so pridobljene s strani drugih delovnih enot.

V Sliki 7 so predstavljeni rezultati strinjanja z navedenimi trditvami vseh anketirancev, ki opredeljujejo komunikacijo v medosebnih odnosih v izbrani storitveni organizaciji. Najvišja povprečna vrednost je pri trditvi o dvosmerni, obojestranski komunikaciji med delovnimi enotami ($M = 3,75$) – s trditvijo se v povprečju delno strinjajo. Najnižja povprečna vrednost je pri trditvi o ustreznosti in pravočasnosti informacij s strani drugih delovnih enot ($M = 3,08$) – o trditvi so v povprečju neodločeni. Povprečna vrednost celotne skupine je 3,40 s standardnim odklonom 0,74.

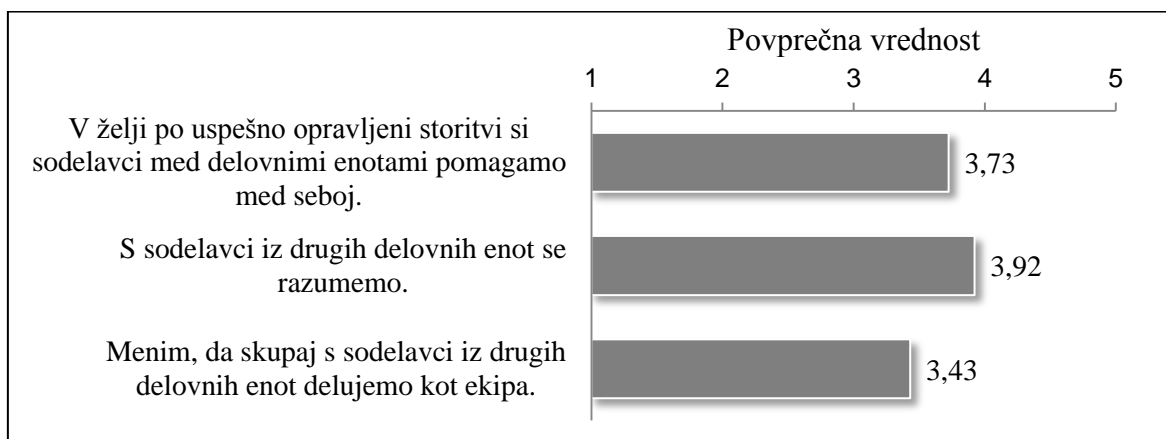
Slika 6: Povprečne ocene v kategoriji komunikacija



Sodelovanje

Sodelovanje med zaposlenimi v storitveni organizaciji sem preverjala s tremi trditvami, ki preverjajo strinjanje o medsebojni pomoči v želji po uspešno opravljeni storitvi, medsebojnem razumevanju in ekipnem delovanju. Najvišja povprečna vrednost je pri trditvi o razumevanju s sodelavci iz drugih delovnih mest ($M = 3,92$) – s trditvijo se v povprečju delno strinjajo. Najnižja povprečna vrednost je pri trditvi delovanju s sodelavci iz drugih delovnih mest kot ekipa ($M = 3,43$) – o trditvi so v povprečju neodločeni. Povprečna vrednost celotne skupine je 3,69 s standardnim odklonom 0,71.

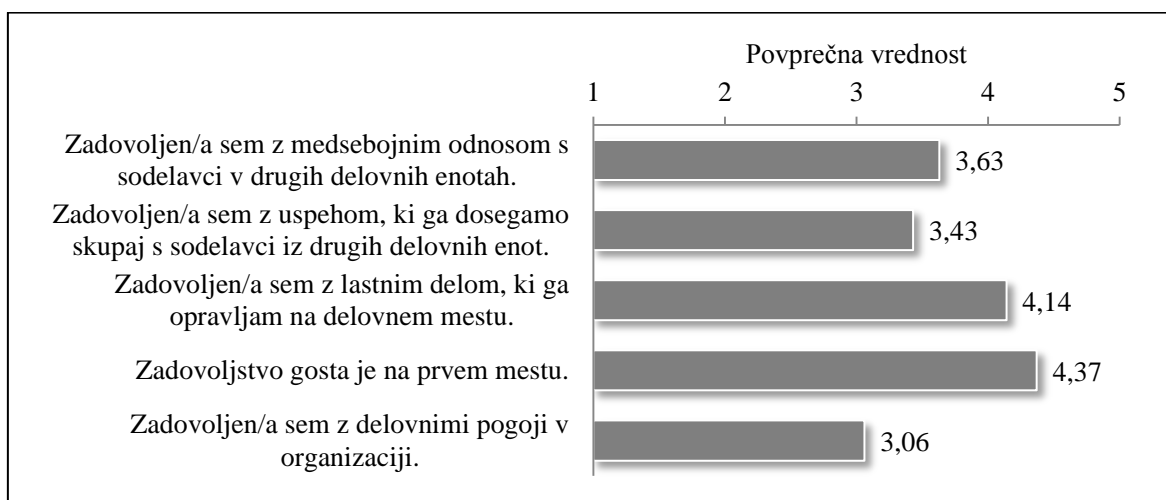
Slika 7: Povprečne ocene v kategoriji sodelovanje



Zadovoljstvo

Zadovoljstvo sem v empirični raziskavi preverjala strinjanje anketirancev s trditvami o zadovoljstvu z medsebojnim odnosom s sodelavci v drugih delovnih enotah, zadovoljstvo z doseženim uspehom, zadovoljstvom z lastnim delom, strinjanje o pomembnosti zadovoljstva gosta in pa zadovoljstvo z delovnimi pogoji v organizaciji. Slika 9 prikazuje povprečne vrednosti po posameznih trditvah. Najvišja povprečna vrednost pri zastavljenih trditvah v sklopu zadovoljstva je moč zaznati pri strinjanju, da je zadovoljstvo gostja na prvem mestu ($M = 4,37$) – s to trditvijo se anketiranci v povprečju strinjajo. Naslednjo najvišjo povprečno vrednost je dosegla trditev o zadovoljstvu z lastnim delom, ki ga anketiranci opravljajo na svojem delovnem mestu ($M = 4,14$). Z najnižjo povprečno vrednostjo pri kazalniku zadovoljstvo je bila ocenjena trditev o zadovoljstvu z delovnimi pogoji v organizaciji ($M = 3,06$) – pri tej trditvi so v povprečju anketiranci bili neodločeni. Povprečna vrednost celotne skupine je 3,73 s standardnim odklonom 0,53.

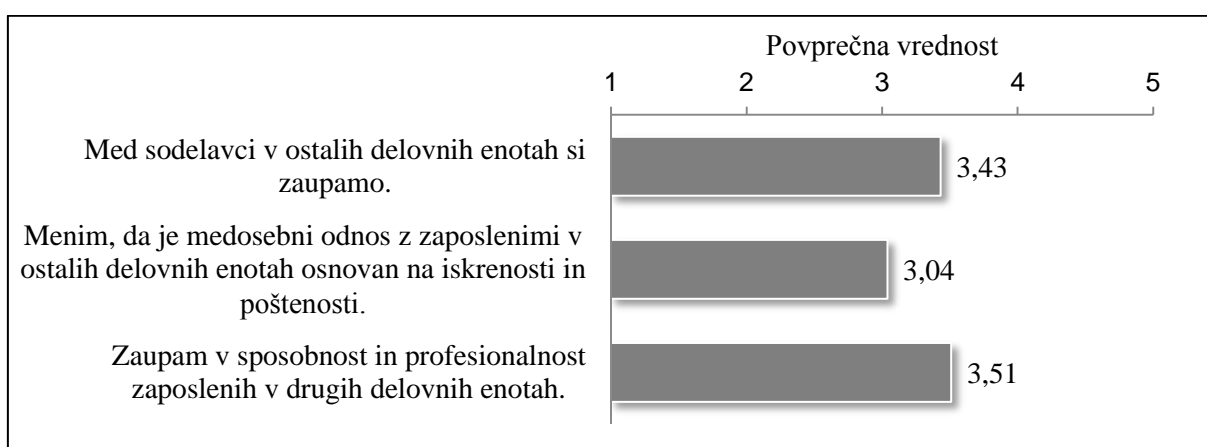
Slika 8: Povprečne ocene v kategoriji zadovoljstvo



Zaupanje

V sklopu zaupanja sem preučevala tri različne trditve. Prva se nanaša na medosebno zaupanje s sodelavci iz ostalih delovnih enot. Druga trditev preverja strinjanje anketirancev glede iskrenosti in poštenosti med sodelavci v drugih delovnih enotah. Zadnja trditev pa se dotakne sposobnosti in profesionalnosti sodelavcev v drugih delovnih enotah. Najvišja povprečna vrednost je pri zaupanju v sposobnost in profesionalnost zaposlenih v drugih delovnih enotah ($M = 3,51$) – s to trditvijo se v povprečju delno strinjajo. Najnižja povprečna vrednost je na področju iskrenosti in poštenosti medsebojnih odnosov z zaposlenimi v ostalih delovnih enotah ($M = 3,04$) – o tej trditvi so v povprečju neodločeni. Povprečna vrednost celotne skupine je 3,33 s standardnim odklonom 0,75.

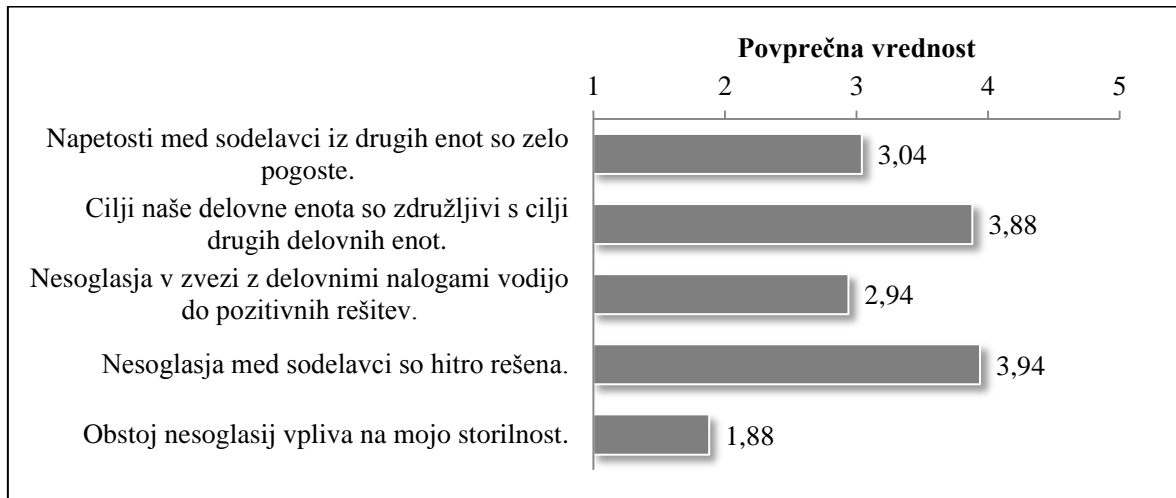
Slika 9: Povprečne ocene v kategoriji zaupanje



Konflikt

V zadnjem sklopu trditev je bilo preverjano strinjanje s trditvami v zvezi z nesoglasij oziroma napetosti med zaposlenimi. Natančneje so anketiranci označili svoje mnenje glede pogostosti napetosti med sodelavci iz drugih delovnih enot, združljivost ciljev njihove delovne enote z ostalimi delovnimi enotami, strinjanje s trditvijo o pozitivnih rešitvah v primeru obstoja nesoglasij, hitrostjo opravljanja nesoglasij in pa oceno storilnosti anketiranca v primeru zaznave obstoja nesoglasij. Najvišjo povprečno vrednost je dosegla trditev glede hitrosti reševanja nesoglasij med sodelavci ($N = 3,94$) – s to trditvijo se anketiranci v povprečju delno strinjajo. Najnižjo povprečno vrednost v sklopu kazalnika konflikta je doseglo nestrinjanje z zmanjšano storilnostjo anketiranca v primeru obstoja nesoglasij med sodelavci ($M = 1,88$). V povprečju se anketiranci delno niso strinjali z navedeno trditvijo. Dosežena povprečna vrednost celotnega sklopa kazalnika konflikta znaša 3,14 s standardnim odklonom 0,84.

Slika 10: Povprečne ocene v kategoriji konflikt



3.6 Preverjanje zastavljenih domnev

Pri preverjanju zastavljenih domnev sem moč povezanosti dveh spremenljivk v analizi najprej opravila z izračunom Pearsonovega korelacijskega koeficienta (angl. Pearson's correlation coefficient). Analizo sem nadaljevala z izračunom Spearmanovega korelacijskega koeficienta (angl. Spearman's correlation coefficient). Tu gre za neparametrični statistični test na rangiranih podatkih, kjer so zmanjšani učinki ekstremitet (Field, 2013, str. 276). V kolikor pri numeričnih spremenljivkah ne gre za normalno porazdelitev ali le-ti nista numerični, se lahko povezanost ugotavlja s Spearmanovim koeficientom korelacije rangov. Omenjeni korelacijski koeficient ima enak razpon vrednosti med -1 in +1 kot Pearsonov korelacijski koeficient. V kolikor je vrednost med vključno +0,3 in +1, lahko govorimo o pozitivni premo sorazmerni povezanosti med spremenljivkama. V primeru, da gre za vrednost korelacijskega koeficienta med vključno -0,3 in -1, pa potrdimo negativno premo sorazmerno povezanost med spremenljivkama (Manoiolov, 2012, str. 108). V nadaljevanju dela predstavljam preverjanje zastavljenih domnev na podlagi izračuna Spearmanovega korelacijskega koeficienta, kjer so bili rezultati nekoliko boljši v primerjavi z Pearsonovim korelacijskim koeficientom.

Domneva 1: Komunikacija med zaposlenimi je pozitivno povezana s sodelovanjem med zaposlenimi v različnih delovnih enotah v organizaciji.

D0 (ničelna domneva): Komunikacija med zaposlenimi nima vpliva na sodelovanje med zaposlenimi v različnih delovnih enotah v organizaciji

D1 (alternativna domneva): Komunikacija med zaposlenimi ima vpliv na sodelovanje med zaposlenimi v različnih delovnih enotah v organizaciji

Tabela 7: Analiza povezanosti med komunikacijo in sodelovanjem med zaposlenimi

		KOM	SOD
KOM	Spearmanov koeficient korelacije	1,000	0,415
	Stopnja značilnosti	.	0,002
	Število enot	51	51
SOD	Spearmanov koeficient korelacije	0,415	1,000
	Stopnja značilnosti	0,002	.
	Število enot	51	51

Tabela 7 prikazuje povezanost med komunikacijo (KOM) in sodelovanjem (SOD) med zaposlenimi v različnih delovnih enotah organizacije. Stopnja značilnosti (Sig.) znaša 0,002, kar pomeni, da lahko ničelno hipotezo zavrnamo in hkrati sprejmemo alternativno hipotezo, ki pravi, da sta spremenljivki medsebojno povezani. Spearmanov koeficient korelacije znaša 0,415, kar pomeni, da gre sicer za pozitivno a šibko povezanost. Hipotezo 1, ki pravi, da komunikacija pozitivno vpliva na sodelovanje med zaposlenimi v različnih delovnih enotah organizacije, lahko potrdimo, kar vsebinsko pomeni: boljše kot je komunikacija, boljše je sodelovanje in obratno – slabša kot je komunikacija, slabše je tudi sodelovanje med zaposlenimi.

Domneva 2: Sodelovanje med zaposlenimi je pozitivno povezano z zadovoljstvom med zaposlenimi v različnih delovnih enotah v organizaciji.

D0 (ničelna domneva): Sodelovanje med zaposlenimi v različnih delovnih enotah v organizaciji nima vpliva na njihovo zadovoljstvo

D1 (alternativna domneva): Sodelovanje med zaposlenimi v različnih delovnih enotah v organizaciji ima vpliv na njihovo zadovoljstvo

Tabela 8: Analiza povezanosti med sodelovanjem in zadovoljstvom med zaposlenimi

		SOD	ZAD
SOD	Spearmanov koeficient korelacije	1,000	0,647
	Stopnja značilnosti	.	0,000
	Število enot	51	51
ZAD	Spearmanov koeficient korelacije	0,647	1,000
	Stopnja značilnosti	0,000	.
	Število enot	51	51

Zgornja tabela kaže povezanost med sodelovanjem (SOD) in zadovoljstvom (ZAD) zaposlenih v različnih delovnih enotah organizacije. Stopnja značilnosti znaša manj kot 0,05 kar pomeni, da lahko zavrnamo ničelno hipotezo in sprejmemo alternativno hipotezo, ki pravi, da sta spremenljivki medsebojno povezani. Spearmanov koeficient korelacije znaša 0,647, kar kaže na pozitivno srednje močno povezanost. Na osnovi predstavljenih

rezultatov lahko drugo domnevo potrdimo. Boljše kot je sodelovanje med zaposlenimi med različnimi delovnimi enotami v organizaciji, večje je njihovo zadovoljstvo.

Domneva 3: Zadovoljstvo med zaposlenimi je pozitivno povezano z zaupanjem med zaposlenimi v različnih delovnih enotah v organizaciji.

Domneva 0 (ničelna domneva): Zadovoljstvo med zaposlenimi ni povezano z zaupanjem med zaposlenimi v različnih delovnih enotah v organizaciji.

Domneva 1 (alternativna domneva): Zadovoljstvo med zaposlenimi je povezano z zaupanjem med zaposlenimi v različnih delovnih enotah v organizaciji.

Tabela 9: Analiza povezanosti med zadovoljstvom in zaupanjem med zaposlenimi

		ZAD	ZAU
ZAD	Spearmanov koeficient korelacije	1,000	0,546
	Stopnja značilnosti	.	0,000
	Število enot	51	51
ZAU	Spearmanov koeficient korelacije	0,546	1,000
	Stopnja značilnosti	0,000	.
	Število enot	51	51

V Tabeli 9 lahko razberemo povezanost med zadovoljstvom (ZAD) in zaupanjem (ZAU) med zaposlenimi v različnih delovnih enotah v organizaciji. Pri stopnji značilnosti 0,000 lahko zavrnilo ničelno domnevo in obenem potrdimo alternativno domnevo, ki potrjuje, da sta spremenljivki povezani. Spearmanov koeficient korelacije znaša 0,546 kar potrjuje srednje močno pozitivno korelacijo. Na podlagi predstavljenih ugotovitev je domneva, ki pravi, da je zadovoljstvo med zaposlenimi v različnih delovnih enotah organizacije povezano z njihovim zaupanjem, potrjena.

Domneva 4a: Konflikt negativno vpliva na komunikacijo med zaposlenimi v organizaciji.

D0 (ničelna domneva): Konflikt ne vpliva na komunikacijo med zaposlenimi v organizaciji

D1 (alternativna domneva): Konflikt vpliva na komunikacijo med zaposlenimi v organizaciji

Tabela 10: Analiza povezanosti med konfliktom in komunikacijo med zaposlenimi

		KON	KOM
KON	Spearmanov koeficient korelacije	1,000	0,469
	Stopnja značilnosti	.	0,001
	Število enot	51	51
KOM	Spearmanov koeficient korelacije	0,469	1,000
	Stopnja značilnosti	0,001	.
	Število enot	51	51

V zgoraj navedeni Tabeli 10 je prikazana povezanost med konfliktom (KON) in komunikacijo (KOM) med zaposlenimi v različnih delovnih enotah znotraj organizacije. Pri stopnji značilnosti (Sig.), ki znaša 0,001 lahko zavrnilo ničelno domnevo in sprejmemo alternativno, ki pravi, da konflikt vpliva na komunikacijo med zaposlenimi v organizaciji. Spearmanov korelacijski koeficient znaša 0,469, kar pomeni sicer šibko a pozitivno povezanost med spremenljivkama. Glede na to, da domneva predvideva negativni vpliv konflikta na komunikacijo med zaposlenimi, zastavljene domneve ne moremo potrditi.

Domneva 4b: Konflikt negativno vpliva na sodelovanje med zaposlenimi v organizaciji.

D0 (ničelna domneva): Konflikt ne vpliva na sodelovanje med zaposlenimi v organizaciji

D1 (alternativna domneva): Konflikt vpliva na sodelovanje med zaposlenimi v organizaciji

Tabela 11: Analiza povezanosti med konfliktom in sodelovanjem med zaposlenimi

		KON	SOD
KON	Spearmanov koeficient korelacije	1,000	0,329
	Stopnja značilnosti	.	0,019
	Število enot	51	51
SOD	Spearmanov koeficient korelacije	0,329	1,000
	Stopnja značilnosti	0,019	.
	Število enot	51	51

Povezanost med konfliktom (KON) in sodelovanjem (SOD) med zaposlenimi v organizaciji lahko razberemo v Tabeli 11. Stopnja značilnosti znaša 0,019, kar pomeni, da lahko ničelno domnevo zavrnilo in sprejmemo alternativno. Tudi pri analizi teh dveh spremenljivk Spearmanov korelacijski koeficient kaže na njuno pozitivno povezanost, kar je v nasprotju od zastavljene domneve. Domnevo, da konflikt negativno vpliva na sodelovanje med zaposlenimi v različnih delovnih enotah organizacije, glede na predstavljene ugotovitve zavrnilo.

Domneva 4c: Konflikt negativno vpliva na zadovoljstvo med zaposlenimi v organizaciji.

D0 (ničelna domneva): Konflikt ne vpliva na zadovoljstvo med zaposlenimi v organizaciji

D1 (alternativna domneva): Konflikt vpliva na zadovoljstvo med zaposlenimi v organizaciji

Tabela 12: Analiza povezanosti med konfliktom in zadovoljstvom med zaposlenimi

		KON	ZAD
KON	Spearmanov koeficient korelacije	1,000	0,215
	Stopnja značilnosti	.	0,130
	Število enot	51	51
ZAD	Spearmanov koeficient korelacije	0,215	1,000
	Stopnja značilnosti	0,130	.
	Število enot	51	51

Tabela 12 prikazuje povezanost med konfliktom (KON) in zadovoljstvom (ZAD) med zaposlenimi v različnih delovnih enotah v organizaciji. S stopnjo značilnosti 0,130 in Spearmanov korelacijskim koeficientom z vrednostjo 0,215 zaključim, da zastavljene domneve ne morem potrditi, saj konflikt ne negativno vpliva na zadovoljstvo med zaposlenimi v različnih delovnih enotah v organizaciji.

Domneva 4č: Konflikt negativno vpliva na zaupanje med zaposlenimi v organizaciji.

D0 (ničelna domneva): Konflikt ne vpliva na zaupanje med zaposlenimi v organizaciji

D1 (alternativna domneva): Konflikt vpliva na zaupanje med zaposlenimi v organizaciji

Tabela 13: Analiza povezanosti med konfliktom in zaupanjem med zaposlenimi

		KON	ZAU
KON	Spearmanov koeficient korelacije	1,000	0,271
	Stopnja značilnosti	.	0,054
	Število enot	51	51
ZAU	Spearmanov koeficient korelacije	0,271	1,000
	Stopnja značilnosti	0,054	.
	Število enot	51	51

V Tabeli 13 je predstavljena povezanost med konfliktom (KON) in zaupanjem (ZAU) med zaposlenimi v različnih delovnih enotah v organizaciji. Stopnja značilnosti 0,054 omogoča zavrnitev ničelne domneve in sprejetje alternativne domneve. Tudi pri zadnji domnevi na podlagi predstavljenih ugotovitev zaključim, da domneve 4č ne moremo potrditi, saj konflikt ne negativno vpliva na zaupanje med zaposlenimi v različnih delovnih enotah v organizaciji.

3.7 Glavne omejitve, ugotovitve in priporočila za nadaljnje raziskave

V okviru pričujočega dela in raziskave kazalcev kakovosti medosebnih odnosov zaposlenih v obravnavani storitveni organizaciji je potrebno upoštevati določene omejitve. Z opravljeno raziskavo je analiziran pogled in mnenje zaposlenih na dveh enakovrednih hierarhičnih nivojih, kjer se proces opravljanja storitev nekako šele prične. To, in pa dejstvo, da storitev v veliki meri sloni na človeškem faktorju, daje ustreznemu in kakovostnemu medosebnemu odnosu še dodatno težo in pomen.

Eno izmed omejitev v opravljeni raziskavi je predstavljalo manjše število v celoti izpolnjenih vprašalnikov, vendar glede na celotno populacijo je ta vzorec moral predstavljati zadostno zastopanost. V želji po čim večji odzivnosti je bil anketni vprašalnik relativno kratek in strnjen. Anketiranci so v njem podali svoje lastno mnenje in trditve ocenili na lestvici od 1 do 5. Naslednjo omejitev je moč zaslediti pri spletnem vprašalniku, saj je analiza le-tega pokazala, da je vstopno stran z nagovorom k izpolnjevanjem vprašalnika obiskalo občutno več zaposlenih, kot jih je dejansko vprašalnik izpolnilo.

Kot omejitev se lahko pripiše metodi elektronskega anketiranja, ker anketar fizično ni prisoten ob reševanju ankete. Navedena omejitev je bila v fazi preverjanja vprašalnika sicer čim bolj zmanjšana, saj je bil pred pošiljanjem vprašalnika testno preverjan na treh zaposlenih, ki sicer niso bili vključeni v raziskavo, a vendar pri procesu dela dovolj blizu ciljni populaciji.

Na podlagi rezultatov in ugotovitev lahko sklepamo, da so izbrani kazalci kakovosti medosebnih odnosov zaposlenih v storitveni organizaciji pozitivno povezani, kar je pri običajni medosebni interakciji tudi pričakovano. Boljša kot je komunikacija, boljše in učinkovitejše je sodelovanje med zaposlenimi. Učinkovitejše kot je sodelovanje med njimi, večje je zadovoljstvo z medosebnim odnosom in njihovim delom. Večje kot je zadovoljstvo, na višjem nivoju je njihovo medsebojno zaupanje. Presenetljivo pa je v nasprotju s predpostavkami in zastavljenimi domnevami raziskava pokazala, da večji kot je konflikt boljša je komunikacija, sodelovanje, zadovoljstvo in zaupanje med zaposlenimi.

Preučevanje teoretičnih okvirjev, priprava empirične analize in rezultati le-te so odprli nove možnosti in razsežnosti raziskovalnih vprašanj. Nadaljnje raziskave bi se lahko razširile v več smeri. V eni smeri se bi lahko analiziral vpliv kakovosti medosebnih odnosov med zaposlenimi na uspešnost storitvene organizacije. Tovrstno analizo se bi lahko razširilo na širšo perspektivo v kontekstu analize kakovosti medosebnih odnosov vseh zaposlenih znotraj iste organizacije, v naslednjem koraku pa še medorganizacijsko primerjavo znotraj iste panoge. Zanimivo bi bilo raziskati motivatorje, ki bi dvignili obstoječo raven kakovosti medosebnih odnosov med že anketiranimi zaposlenimi v obravnavani organizaciji. In nenazadnje tudi obstoječa raziskava se bi lahko stalno vršila in na ta način prešla v longitudinalno študijo, kjer bi se lahko prepoznal trend. Na podlagi zaznanega trenda se pripravijo predlogi ukrepov za izboljšanje na eni strani, po drugi strani pa so vodilni pravočasno pripravljene na pasti, ki jih lahko prinese negativni trend.

SKLEP

Človeku primarno je socializiranje; potreba po medosebnih odnosih. Ko vstopimo v medosebni odnos, pa naj si bo ta v kakršnikoli obliki in na kakršnikoli ravni, privre na plan splet različnih dimenzij komunikacije, sodelovanja, medsebojnega zaupanja, zadovoljstvo in ne nazadnje tudi konflikta. Vsak medosebni odnos je živa stvar, vse našteje dimenzije časovno nihajo.

Ključne sestavine medosebnih odnosov so komunikacija, sodelovanje, zaupanje, zadovoljstvo in konflikt. Komunikacija predstavlja osnovni temelj medosebnih odnosov. Neprestana komunikacija med zaposlenimi v organizaciji, ne glede na smer le-te omogoča vitalno delovanje vsake organizacije. Obstoj komunikacije je predpogoj za vse naslednje dimenzije medosebnih odnosov. Je temelj organizacijske učinkovitosti in ima večinski delež pri dobrih medosebnih odnosih. Po drugi plati pa lahko slaba komunikacija pelje v neučinkovitost. Samo učinkovita komunikacija omogoča dobro sodelovanje med zaposlenimi. Poznavanje skupnih ciljev in stremenje k njim povezuje zaposlene v skupno sodelovanje. Uspešno sodelovanje med zaposlenimi gradi zaupanje med njimi ter hkrati povečuje njihovo zadovoljstvo. Zadovoljstvo, pa naj si bo to označeno ekonomsko ali socialno, je vedno povezano z naravnostjo posameznika do dela. Pozitivna naravnost izvira iz vsakega posameznika in se odraža na njegovem delu in tudi medosebnem odnosu do sodelavcev in nadrejenih. Zadovoljstvo pri delu konec koncev povečuje tudi zadovoljstvo posameznika samim s sabo. Učinkovita komunikacija, uspešno sodelovanje in zadovoljstvo se odražajo z medsebojnim zaupanjem. Vse štiri komponente zaokrožujejo pomen medosebnih odnosov. Obvezni del vsakega medosebnega odnosa predstavlja tudi konflikt. Čeprav ima ta že v svoji predispoziciji negativno konotacijo, to ni nujno vedno res. Nesoglasja v delovnem okolju lahko večkrat pripeljejo do pozitivnih rezultatov. Pozitivne rešitve bodo ob obstoju nesoglasij obrodila le v primeru pravilnega vodenja in usmerjanja zaposlenih.

V okviru magistrskega dela sem ugotavljala mnenje o medosebnih odnosih med zaposlenimi v izbrani turistični organizaciji. V devetnajstih trditvah so bili preverjeni izbrani proučevani kazalniki kakovosti medosebnih odnosov. V raziskavo so bili zajeti zaposleni, ki pri procesu opravljanju storitev delujejo na začetku oziroma ta proces pričenjajo. Na podlagi prejetih odgovorov sem opravila empirično preverbo moči in vpliva posameznega konstrukta. V raziskavi se je izkazalo, da so spremenljivke med sabo večinoma močno in pozitivno povezane. Pri analizi se je presenetljivo izkazalo, da tudi obstoj nesoglasij pozitivno vpliva na vsakega izmed zastavljenih kazalnikov (komunikacija, sodelovanje, zadovoljstvo in zaupanje).

Doprinos znanstvenega prispevka predstavlja obstoječa raziskava, prenesena v slovensko okolje in izvedena na konkretnem primeru v storitveni oziroma turistični dejavnosti. Rezultati opravljene raziskave so lahko vodilnim v obravnavani organizaciji v opomnik in vodilo za izboljšanje in dvig kakovosti medosebnih odnosov tako na raziskovanem nivoju kot tudi znotraj celotne organizacije. Rezultati empirične analize kažejo, da naj vodstvo

polaga večjo pozornost na vse obravnavane komponente kakovosti medosebnega odnosa. Vodstvo mora spodbujati ažurno in učinkovito komunikacijo med zaposlenimi in medsebojno sodelovanje. Spodbujati mora ekipnega duha, medsebojno pripadnost ter ozaveščanju o pomembnosti dviga kakovosti storitve. Posebno pozorno pa mora biti vodstvo na konfliktne situacije, saj obstaja v delovno intenzivni panogi kot je turizem, večja verjetnost nastanka le-teh.

Večina avtorjev s področja človeških virov si je enotna, da za vsako uspešno organizacijo kot osnovni temelj stoji človeški faktor – zaposleni. V storitveni dejavnosti, predvsem pa v turizmu je človeški faktor še toliko bolj ključen za uspešno in kakovostno opravljeno storitev in posledično uspešno organizacijo. Vsak zaposleni odraža in navzven predstavlja organizacijo v odnosu do gosta oziroma odjemalca. Na globalnem tržišču, ko je na dosegu roke praktično vsakemu vse in ko je konkurenčni boj vedno ostrejši, spremembe na vedno krajši rok, bo v storitveni dejavnosti vedno pomembnejši človeški faktor – zaposleni. Vedno bolj bo do izraza prišla tista neoprijemljiva komponenta človeškega faktorja, ki ga zaposleni kot oseba oddaja. Zadovoljni delavec je tudi dober delavec. Zadovoljni delavec bo dobro opravil storitev, katera spada v njegov opis delovnih nalog. In samo odlično opravljena storitev bo prepričala gosta oziroma odjemalca v vnovični nakup storitve. Preneseno v turistično dejavnost to preprosto pomeni, da turizem smo in bomo ostali ljudje.

LITERATURA IN VIRI

1. Ahmed, P.K., & Rafiq, M. (2003). Internal marketing issues and challenges. *European Journal of Marketing*, 37(9), 1177–1186.
2. Amason, A. (1996). Distinguishing effects of functional and dysfunctional conflict on strategic decision making: Resolving a paradox for top management teams. *Academy of Management Journal*, 39(1), 123–148.
3. Bartolomé, F. (1989). Nobody trusts the boss completely – now what? *Harvard Business Review*, 67(2), 135–142.
4. Berce, F. (2009). Primerjalna analiza internega komuniciranja v izbranih podjetjih (diplomsko delo). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
5. Bradford, K.D., & Weitz, B.A. (2009). Salespersons' management of conflict in buyer–seller relationships. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 29(1), 25–42.
6. Brajša, P. (1994). *Managerska komunikologija*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
7. Brezovec, A., & Nemeč Rudež, H. (2009). *Marketing v turizmu*. Portorož: Fakulteta za turistične študije – Turistica.
8. Crick, P.A. (2002). Glad to meet you – my best friend: relationships in the hospitality industry. *Social and Economic Studies*, 51(1), 99–125.
9. Crick, P.A., & Spencer, A. (2011). Hospitality quality: new directions and new challenges. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 23(4), 463–478.
10. Crosby, L.A., Evans, K.R., & Cowles, D. (1990). Relationship quality in services selling: an interpersonal influence perspective. *Journal of Marketing*, 54(3), 68–81.
11. Curseu, P.L. (2006). Emergent states in virtual teams: A complex adaptive systems perspective. *Journal of Information Technology*, 21(4), 249–261.
12. Curseu, P.L., Schalk, M.J.D., & Wessel, I. (2008). How do virtual teams process information? A literature review and implications for management. *Journal of Managerial Psychology*, 23(6), 628–652.
13. DeChurch, L.A., & Marks, M.A. (2001). Maximizing the benefits of task conflict: The role of conflict management. *International Journal of Conflict Management*, 12(1), 4–22.
14. De Clercq, D., Thongpapanl, N., & Dimov, D. (2009). When good conflict gets better and bad conflict becomes worse: The role of social capital in the conflict – innovation relationship. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 37(3), 283–297.
15. Dewsnap, B., & Jobber, D. (2002). A social psychological model of relations between marketing and sales. *European Journal of Marketing*, 36(7/8), 874–894.
16. Dirks, K.T., & Ferrin, D.L. (2001). The role of trust in organizational settings. *Organization Science*, 12(4), 450–467.
17. Doney, P.M., & Cannon, J.P. (1997). An examination of the nature of trust in buyer–seller relationships. *Journal of Marketing*, 61(2), 35–51.

18. Dwyer, R.F., Schurr, P.H., & Oh, S. (1987). Developing buyer-seller relationships. *Journal of Marketing*, 51(2), 11–27.
19. Dwyer, R.F., & Gassenheimer, J.B. (1992). Relational Roles and Triangle Dramas: Effects on Power Play and Sentiments in Industrial Channels. *Marketing Letters*, 3(2), 187-200.
20. Dyer, B., & Song, X.M. (1998). Innovation strategy and sanctioned conflict: a new edge in innovation. *Journal of Product Innovation Management*, 15(6), 505–519.
21. Ferligoj, A., Leskošek, K. & Kogovšek, T. (1995). *Zanesljivost in veljavnost merjenja*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
22. Field, A. (2013). *Discovering statistics using IBM SPSS statistics*. London: Sage Publications.
23. Florjančič, J., & Ferjan, M. (2000). *Management poslovnega komuniciranja*. Kranj: Moderna organizacija.
24. Gašparič, T. (2011). *Notranji marketing in notranja tržna naravnost organizacije*. Delo diplomskega seminarja. Maribor: Ekonomsko – poslovna fakulteta.
25. Gassenheimer, J.B., Calantone, R.J., Schmitz, J.M., & Robicheaux, R.A. (1994). Models of Channel Maintenance: What is the Weaker Party to Do. *Journal of Business Research*, 30(3), 225–236.
26. Gassenheimer, J.B., & Ramsey, F. (1994a). The impact of Dependence on Dealer Satisfaction: A comparison of Reseller-Supplier Relationships. *Journal of Retailing*, 71(3), 253–266.
27. Geyskens, I., Steenkamp, J.B.E.M., & Scheer, L.K. (1996). The effects of trust and interdependence on relationship commitment: A trans–Atlantic study. *International Journal of Research in Marketing*, 13(4), 303–317.
28. Geyskens, I., Steenkamp, J.B.E.M., & Kumar, N. (1999). A meta–analysis of satisfaction in marketing channel relationships. *Journal of Marketing Research*, 36(2), 223–238.
29. Geyskens, I., & Steenkamp, J.B.E.M. (2000). Economic and social satisfaction: Measurement and relevance to marketing channel relationships. *Journal of Retailing*, 76(1), 11–32.
30. Glavočević, A. (2012, 29. november). Formalni i neformalni kanali komuniciranja. Najdeno 21. aprila 2014 na spletnem naslovu <http://bs.scribd.com/doc/114891066/Formalni-i-neformalni-kanali-komuniciranja>
31. Gross, B. (1968). *Organizations and their managing*. New York: The Free Press.
32. Herington, C., Johnson, L. W., & Scott, D. (2006). Internal relationships: Linking practioner literature and relationship marketing theory. *European Business Review*, 18(5), 364–381.
33. Heskett, J.L., Jones, T.O., Loveman, G.W., Sasser, W.E., & Schlesinger, L.A. (2008). Putting the service – profit chain to work. *Harvard Business Review*, 86(7/8), 118–129.

34. Hobman, E.V., Bordia, P., & Gallois, C. (2004). Perceived dissimilarity and work group involvement: The moderating effects of group openness to diversity. *Group & Organization Management*, 29(5), 560–587.
35. Hogg, M.A., & Terry, D.J. (2000). Social identity and self-categorization processes in organizational contexts. *Academy of Management Review*, 25(1), 121–140.
36. Hung, K.P., & Lin, C.K. (2013). More communication is not always better? The interplay between effective communication and interpersonal conflict in influencing satisfaction. *Industrial Marketing Management*, 42(8), 1223–1232.
37. Iršič, M. (2007). *Uvod v razreševanje konfliktov v medosebnih odnosih*. Ljubljana: Zavod Rakmo.
38. Ivanko, Š., & Stare, J. (2007). *Organizacijsko vedenje*. Ljubljana: Fakulteta za upravo.
39. Jančič, Z. (1999). *Celostni marketing*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
40. Jehn, K.A. (1995). A multimethod examination of the benefits and detriments of intragroup conflict. *Administrative Science Quarterly*, 40(2), 256–282.
41. Jehn, K.A., & Bendersky, C. (2003). Intragroup conflict in organizations: A contingency perspective on the conflict – outcome relationship. *Research in Organizational Behaviour*, 25(2), 187–242.
42. Kotler, P., Bowen, J.T., & Makens, J.C. (2006). *Marketing for hospitality and tourism*. New Jersey: Upper Saddle River.
43. Krause, L. (2012, 31. oktober). The difference between trust and engagement. Najdeno 22. maja 2014 na spletnem naslovu http://www.greatplacetowork.com/publications-and-events/blogs-and-news/1491#.U34qVfl_vX4
44. Kreitner, R., Kinicki, A., & Buelens, M. (2002). *Organizational behaviour*. New York: McGraw-Hill Education.
45. Kumar, N., Scheer, L.K., & Steenkamp, J.B.E.M. (1995). The effects of perceived interdependence on dealer attitudes. *Journal of Marketing Research*, 32(3), 348–356.
46. Kuruüzüm, A., Çetin, E.I., & Irmak, S. (2009). Path analysis of organizational commitment, job involvement and job satisfaction in Turkish hospitality industry. *Tourism Review*, 64(1), 4–16.
47. Lamovec, T. (1993). *Spretnosti v medosebnih odnosih*. Ljubljana: Produktivnost – Management Consulting, Center za psihodiagnostična sredstva.
48. Le Meunier–FitzHugh, K., & Piercy, N.F. (2011). Exploring the relationship between market orientation and sales and marketing collaboration. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 21(3), 287–296.
49. Lewis, R.C. (1989). *Hospitality Marketing: The Internal Approach*. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 30(3), 41–45.
50. Lewis, C., & Lambert, D. (1991). A Model of Channel Member Performance, Dependence and Satisfaction. *Journal of Retailing*, 67(2), 205 - 225
51. Lipičnik, B., & Možina, S. (1993). *Psihologija v podjetjih*. Ljubljana: Državna založba Slovenije.

52. Lipičnik, B. (1996). Reševanje problemov namesto reševanje konfliktov. Ljubljana: Zavod Republike Slovenije za šolstvo.
53. Lipovec, F. (1987). Razvita teorija organizacije. Maribor: Založba Obzorja Maribor.
54. Litwin, M.S. (1995). How to Measure Survey Reliability and Validity. London: Sage.
55. Lo, A.S., Stalcup, L.D., & Lee, A. (2010). Customer relationship management for hotels in Hong Kong. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 22(2), 139–159.
56. Makovec Brenčič, M., Biemans, W., & Malshe, A. (2009). Sales marketing interface, its configurations and effects: the case of US, Dutch and Slovenian B2B firms. *Akademija MM – Marketing Magazin*, 9(14), 77-81.
57. Manoilov, M. (2012). Osnove statistike in metodologije. Nova Gorica: CenterPRO.
58. Mayer, J. (2004). Zaupanje kot pogoj za ustvarjalno sodelovanje. V R. Rozman & J. Kovač (ur.), *Zaupanje v in med organizacijami* (str. 57-64). Kranj: Fakulteta za organizacijske vede: Zveza organizatorjev Slovenije; Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
59. Menon, A., Jaworski, B.J. & Kohli, A.K. (1997). Product quality: impact of interdepartmental interactions. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 25(3), 187–200.
60. Mihelčič, M. (2004). Povečan pomen zaupanja med združbami ob spremembah v okolju. V R. Rozman & J. Kovač (ur.), *Zaupanje v in med organizacijami* (7-13). Kranj: Fakulteta za organizacijske vede: Zveza organizatorjev Slovenije; Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
61. Morgan, G. (2004). Podobe organizacije. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
62. Možina, S. (1991). Sociopsihologija v podjetju. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
63. Možina, S. (1994). Konflikti, nasprotja. V S. Možina, B. Kavčič, M. Tavčar, D. Pučko, Š. Ivanko, B. Lipičnik, J. Gričar, L. Repovž, A. Vizjak, A. Vahčič, V. Rus & R. Bohinc (ur.), *Management* (str. 640–673). Radovljica: Didakta.
64. Možina, S. (2002a). Delo v teamu, skupini. V S. Možina, R. Rozman, M. Glas, M. Tavčar, D. Pučko, J. Kralj, Š. Ivanko, B. Lipičnik, J. Gričar, M. Tekavčič, V. Dimovski & B. Kovač (ur.), *Management: nova znanja za uspeh* (str. 540–579). Radovljica: Didakta.
65. Možina, S. (2002b). Odnosi, nasprotja v organizaciji. V S. Možina, R. Rozman, M. Glas, M. Tavčar, D. Pučko, J. Kralj, Š. Ivanko, B. Lipičnik, J. Gričar, M. Tekavčič, V. Dimovski & B. Kovač (ur.). *Management: nova znanja za uspeh* (str. 580–614). Radovljica: Didakta.
66. Možina, S. (2004). Zaupanje v teamih in organizaciji. V R. Rozman & J. Kovač (ur.), *Zaupanje v in med organizacijami* (str. 65–71). Kranj: Fakulteta za organizacijske vede: Zveza organizatorjev Slovenije; Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
67. Mulej, M., Potočan, V., & Kajzer, Š. (2004). Etika soodvisnosti kot podlaga za zaupanje med sodelavci in med organizacijami. V R. Rozman & J. Kovač (ur.), *Zaupanje v in med organizacijami* (str. 15-19). Kranj: Fakulteta za organizacijske vede: Zveza organizatorjev Slovenije; Ljubljana: Ekonomska fakulteta.

68. Nadiri, H., & Tanova, C. (2010). An investigation of the role of justice in turnover intentions, job satisfaction, and organizational citizenship behavior in hospitality industry. *International Journal of Hospitality Management*, 29(1), 33–41.
69. Orel, M. (2004). Konflikti in nasprotja v organizaciji (podjetju). V M. Vrčko, T. Trojar Jan, M. Orel & B. Erjavšek (ur.), *Poslovno sporazumevanje* (str. 221–241). Ljubljana: Biro Praxis.
70. Øgaard, T., Marnburg, E., & Larsen, S. (2008). Perceptions of organizational structure in the hospitality industry: Consequences for commitment, job satisfaction and perceived performance. *Tourism Management*, 29(4), 661–671.
71. Pelled, L. (1996). Demographic diversity, conflict, and work group outcomes: An intervening process theory. *Organization Science*, 7(6), 615–631.
72. Perkins, P.S. (2008). *The art and science of communication: tools for effective communication in the workplace*. Hoboken: John Wiley & Sons.
73. Peterson, R.S., & Befhfar, K.J. (2003). The dynamic relationship between performance feedback, trust, and conflict in groups: A longitudinal study. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 92(1/2), 102–112.
74. Porter, T.W., & Lilly, B.S. (1996). The effects of conflict, trust, and task commitment on project team performance. *International Journal of Conflict Management*, 7(4), 361–376.
75. Pruden, H. (1969). Interorganizational conflict, linkage and Exchange: A study of industrial salesman. *Academy of Management Journal*, 12(3), 339–350.
76. Punjaisri, K., Wilson, A., & Evanchitzky, H. (2008). Exploring the influences of internal branding on employees' brand promise delivery: implications for strengthening customer – brand relationships. *Journal of Relationship Management*, 7(4), 407–424.
77. Rahim, A. (2002). Toward a theory of managing organizational conflict. *The International Journal of Conflict Management*, 13(3), 206–235.
78. Rehman, S.U., Shareef, A., & Ishaque, A. (2012). Role of trust and commitment in creating profitable relationship with customers. *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business*, 4(1), 606–615.
79. Reid, D.A., Pullins, E.B., Plank, R.E., & Buehrer, R.E. (2004). Measuring buyers' perception of conflict in business-to-business sales interactions. *The Journal of Business and Industrial Marketing*, 19(4), 236–249.
80. Rijavec, P. (1999). Odnosi z zaposlenimi v storitvenem sektorju: interno komuniciranje, motiviranje, nagrajevanje in opolnomočenje kot predpogoji zadovoljstva zaposlenih in strank. *Teorija in praksa*, 36(4), 618–629.
81. Roberts, K., Varki, S., & Brodie, R. (2003). Measuring the quality of relationships in consumer services: an empirical study. *European Journal of Marketing*, 37(1/2), 169–196.
82. Rodriguez, N.G., Perez, M.J.S., & Gutierrez, J.A.T. (2007). Interfunctional climate and a new product performance: dependence as a moderator. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 22(7), 459–473.

83. Rojšek, I. (1998). Trženje in druge poslovne funkcije – prijatelji ali sovražniki? *Akademija MM – Marketing magazin*, 2(2) 45–52.
84. Rozman, R. (2004). Vpliv zaupanja med združbami na njihovo uspešnost. V R. Rozman & J. Kovač (ur.), *Zaupanje v in med organizacijami* (str. 27-33). Kranj: Fakulteta za organizacijske vede: Zveza organizatorjev Slovenije; Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
85. Scheer, L.K., & Stern, L.W. (1992). The effect of Influence Type and Performance Outcomes on Attitude Toward the Influencer. *Journal of Marketing Research*, 29(1), 128–142.
86. Selnes, F. (1998). Antecedents and consequences of trust and satisfaction in buyer – seller relationships. *European Journal of Marketing*, 32(3/4), 305–322.
87. Shemwell, D.J., Cronin, J.J., & Bullard, W.R. (1994). Relational exchange in services: an empirical investigation of ongoing customer service-provider relationships. *International Journal of Service Industry Management*, 5(3), 57–68.
88. Simons, T.L. & Peterson, R.S. (2000). Task conflict and relationship conflict in top management teams: The pivotal role of intragroup trust. *Journal of Applied Psychology*, 85(1), 102–111.
89. Sitkin, S.B., & Roth, N.L. (1993). Explaining the limited effectiveness of legalistic remedies for trust/distrust. *Organization Science*, 4(3), 367–392.
90. Sivadas, E., & Dwyer, F.R. (2000). An examination of organizational factors influencing new product success in internal and alliance-based processes. *Journal of Marketing*, 64(1), 31–49.
91. Skinner, S., & Gultinan, J. (1985). Perceptions of Channel Control. *Journal of Retailing*, 61(4), 65–88.
92. Skinner, S.J., Gassenheimer, J.B., & Kelley, S.W. (1992). Cooperation in supplier–dealer relations. *Journal of Retailing*, 68(2), 174–193.
93. Snoj, B. (1998). *Management storitev*. Koper: Visoka šola za management v Kopru.
94. Song, X.M. Xie, J., & Dyer, B. (2000). Antecedents and consequences of marketing managers' conflict handling behaviours. *Journal of Marketing*, 64(1), 50–66.
95. Štefančič, T. (2006). *Medosebni odnosi v podjetju Alcan Tomos d.o.o.*. Maribor: Ekonomsko–poslovna fakulteta.
96. Šuligoj, M. (2011). Standardi in izbrani elementi kakovosti delovnega življenja v hotelirstvu. *Socialno delo*, 50(2), 113–123.
97. Tag Eldeen, A. & El Said, O.A. (2011). Implementation of internal marketing on a sample of Egyptian five – star hotels. *Anatolia – An International Journal of Tourism and Hospitality Research*, 22(2), 153–167.
98. Tavčar, M.I. (1997). *Strategija trženja*. Koper: Visoka šola za management.
99. Tekleab, A.G., Quigley, N.R., & Tesluk, P.E. (2009). A longitudinal study of team conflict, conflict management, cohesion, and team effectiveness. *Group & Organization Management*, 34(2), 170–205.

100. Tsui, P.L., Lin, Y.S., & Yu, T.H. (2013). The influence of psychological contract and organizational commitment on hospitality employee performance. *Social Behavior and Personality*, 41(3), 443–452.
101. Turkoz, I., & Akyol, A. (2008). Internal marketing and hotel performance. *Anatolia – An International Journal of Tourism and Hospitality Research*, 19(1), 149–177.
102. Tyler, K. (1996). Exchange Relationship in financial Services: Marketing Equities to Institutions. *International Journal of Bank Marketing*, 14(2), 50–63.
103. Tyler, T.R. (2011). *Why people cooperate: the role of social motivations*. New Jersey: Princeton University Press.
104. Ule, M. (2009). *Psihologija komuniciranja in medosebnih odnosov*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
105. Vandenabeele, W. (2009). The mediating effect of job satisfaction and organizational commitment on self-reported performance. *International Review of Administrative Sciences*, 75(1), 11–34.
106. Varey, R.J. (2002). *Marketing Communication: principles and practice*. London: Routledge.
107. Varnai, S., & Fojtik, J. (2008, 30. maj). Internal marketing orientation in cultural change management for organisation development. MEB 2008 – 6th International Conference on Management, Enterprise and Benchmarking. Najdeno 10. februarja 2014 na spletnem naslovu http://www.gti.ktk.pte.hu/files/tiny_mce/File/LetolthetoPublikaciok/FojtikJ/2008_12_6_SV_JF.pdf
108. Welch, M. (2012). Appropriateness and acceptability: Employee perspectives of internal communication. *Public Relations Review*, 38, 246–254.
109. Williams, M.R. (1998). The influence of salespersons; customer orientation on buyer – seller relationship development. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 13(3), 271–287.
110. Wilson, D.T., & Vlosky, R.P. (1998). Interorganizational information system technology and buyer–seller relationships. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 13(3), 215–234.
111. Zagoda, M. (2002). Človeški viri kot strateški dejavnik managementa v turizmu. V D. Radonjič (ur.), *Management človeških virov kot dejavnik strateškega managementa* (str. 77–92). Maribor: Ekonomsko-poslovna fakulteta.
112. Zaheer, A., McEvily, B., & Perrone, V. (1998). Does trust matter? Exploring the effects of interorganizational and interpersonal trust on performance. *Organization Science*, 9(2), 141–159.
113. Žabkar, V. (1998). Kakovost odnosov med naročnikom in oglaševalsko agencijo. *Akademija MM – Marketing magazin*, 2(2) 57–81.
114. Žabkar, V., & Velepec, K. (2007). Pomen zaupanja v trženjskih odnosih med naročniki in raziskovalci v slovenskih podjetjih. *Akademija MM*, 11, 19 – 23.

PRILOGE

KAZALO PRILOG

Priloga 1: Spremni dopis in anketni vprašalnik.....	1
Priloga 2: Preverjanje zanesljivosti merjenja.....	4
Priloga 3: Preverjanje veljavnosti merjenja.....	7

Priloga 1: Spremni dopis in anketni vprašalnik

ANKETNI VPRAŠALNIK

Lepo pozdravljeni!

V okviru zaključne naloge z naslovom 'Analiza kazalcev kakovosti medsebojnih odnosov zaposlenih v storitvenem podjetju', izvajam raziskavo o medsebojnih odnosih zaposlenih v našem podjetju. S tem namenom prosim vas za pomoč in sodelovanje.

Vljudno vas prosim, da izpolnite spodaj navedeni anketni vprašalnik in mi ga v čim krajšem času vrnete po elektronski pošti.

Posamični rezultati bodo uporabljeni le interno in ne bodo posredovani naprej. Agregatni (skupni) podatki pa bodo osnova empirične analize, ki jo bom izvajala v okviru magistrske naloge na Ekonomski fakulteti v Ljubljani.

Zahvaljujem se vam za vašo pripravljenost in prispevek ter vas pristrčno pozdravljam.

Barbara Papež Lavrič

Pri naslednjih trditvah označite po vašem mnenju ustrezen odgovor v okencu na desni strani. Če se s trditvijo popolnoma strinjate označite okence številka 5, če se sploh ne strinjate pa okence pod številko 1.

V kolikšni meri se vi osebno strinjate oz ne strinjate.	1	2	3	4	5
	Sploh se ne strinjam	Delno se ne strinjam	Niti da niti ne	Delno se strinjam	Popolnoma se strinjam
(1) V podjetju obstaja dvosmerna, obojestranska komunikacija med delovnimi enotami.					
(2) V podjetju obstaja stalna in odprta izmenjava informacij med delovnimi enotami.					
(3) Informacije, pridobljene s strani drugih delovnih enot, so ustrezne in pravočasne.					
(4) V želji po uspešno opravljeni storitvi si sodelavci med delovnimi enotami pomagamo med seboj.					

(5)	S sodelavci iz drugih delovnih enot se razumemo.					
(6)	Menim, da skupaj s sodelavci iz drugih delovnih enot delujemo kot ekipa.					
(7)	Zadovoljen/a sem z medsebojnim odnosom s sodelavci v drugih delovnih enotah.					
(8)	Zadovoljen/a sem z uspehom, ki ga dosegamo skupaj s sodelavci iz drugih delovnih enot.					
(9)	Zadovoljen/a sem z lastnim delom, ki ga opravljam na delovnem mestu.					
(10)	Zadovoljstvo gosta je na prvem mestu.					
(11)	Zadovoljen/a sem z delovnimi pogoji v podjetju.					
(12)	Med sodelavci v ostalih delovnih enotah si zaupamo.					
(13)	Menim, da je medosebni odnos z zaposlenimi v ostalih delovnih enotah osnovan na iskrenosti in poštenosti.					
(14)	Zaupam v sposobnost in profesionalnost zaposlenih v drugih delovnih enotah.					
(15)	Napetosti med sodelavci iz drugih delovnih enot so zelo pogoste.					
(16)	Cilji naše delovne enote so združljivi s cilji drugih delovnih enot.					
(17)	Nesoglasja v zvezi z delovnimi nalogami vodijo do pozitivnih rešitev.					
(18)	Nesoglasja med sodelavci iz drugih delovnih enot so hitro rešena.					
(19)	Obstoj nesoglasij vpliva na mojo storilnost.					

Prosim, obkrožite ustrezen odgovor.

1. Spol:
 - a) Ženska
 - b) Moški

2. Starost: _____ let

3. Izobrazba:
 - a) manj kot poklicna šola
 - b) srednja šola
 - c) višja, visoka šola ali prva stopnja bolonjskega študija
 - d) univerzitetna ali druga stopnja bolonjskega študija
 - e) več

4. V podjetju sem zaposlen/a:
 - a) do 3 leta
 - b) od 3 do 5 let
 - c) od 5 do 10 let
 - d) od 10 do 15 let
 - e) 15 let in več

5. Od tega sem na sedanjem delovnem mestu:
 - a) do 3 leta
 - b) od 3 do 5 let
 - c) od 5 do 10 let
 - d) od 10 do 15 let
 - e) 15 let in več

6. Zaposlen/a sem na delovnem mestu v:
 - a) prodaji, marketingu oziroma klicnem centru
 - b) poslovni enoti kot vodja delovne enote

Priloga 2: Preverjanje zanesljivosti merjenja

a. Zanesljivost merske lestvice: komunikacija

Statistika zanesljivosti

Cronbachova alfa	Cronbachova alfa, ki temelji na standardiziranih enotah	Število enot
0,809	0,815	3

Statistika vseh enot

	Srednja vrednost lestvice, če je enota zbrisana	Varianca lestvice, če je enota zbrisana	Popravljen enota – skupna korelacija	Kvadratna multipla korelacija	Cronbachova alfa, če zberemo enoto
Obstoj dvosmerne komunikacije	6,4510	2,533	0,656	0,438	0,806
Obstoj stalne in odprte izmenjave informacij	6,8235	1,868	0,723	0,523	0,686
Ustreznost in pravočasnost informacij	7,1176	2,786	0,637	0,412	0,771

Statistika lestvice

Sredina	Varianca	Standardni odklon	Število enot
10,1961	4,921	2,21828	3

b. Zanesljivost merske lestvice: sodelovanje

Statistika zanesljivosti

Cronbachova alfa	Cronbachova alfa, ki temelji na standardiziranih enotah	Število enot
0,827	0,837	3

Statistika vseh enot

	Srednja vrednost lestvice, če je enota zbrisana	Varianca lestvice, če je enota zbrisana	Popravljen enota – skupna korelacija	Kvadratna multipla korelacija	Cronbachova alfa, če zberemo enoto
Medsebojna pomoč	7,3529	2,073	0,722	0,546	0,723
Medsebojno razumevanje	7,1569	2,455	0,716	0,534	0,751
Ekipno delovanje	7,6471	1,953	0,648	0,420	0,815

Statistika lestvice

Sredina	Varianca	Standardni odklon	Število enot
11,0784	4,474	2,11512	3

c. Zanesljivost merske lestvice: zadovoljstvo

Statistika zanesljivosti

Cronbachova alfa	Cronbachova alfa, ki temelji na standardiziranih enotah	Število enot
0,810	0,815	3

Statistika vseh enot

	Srednja vrednost lestvice, če je enota zbrisana	Varianca lestvice, če je enota zbrisana	Popravljen enota – skupna korelacija	Kvadratna multipla korelacija	Cronbachova alfa, če zberemo enoto
Medosebni odnos	6,4902	2,095	0,609		0,791
Uspeh	6,6863	1,980	0,630		0,773
Delovni pogoji	7,0588	2,096	0,751		0,656

Statistika lestvice

Sredina	Varianca	Standardni odklon	Število enot
10,1176	4,226	2,05570	3

d. Zanesljivost merske lestvice: zaupanje

Statistika zanesljivosti

Cronbachova alfa	Cronbachova alfa, ki temelji na standardiziranih enotah	Število enot
0,758	0,759	3

Statistika vseh enot

	Srednja vrednost lestvice, če je enota zbrisana	Varianca lestvice, če je enota zbrisana	Popravljen enota – skupna korelacija	Kvadratna multipla korelacija	Cronbachova alfa, če zberemo enoto
Zaupanje med sodelavci	6,5490	2,573	0,553	0,306	0,715
Iskrenost in poštenost	6,9412	2,336	0,616	0,384	0,643
Sposobnost in profesionalnost	6,4706	2,654	0,598	0,364	0,667

Statistika lestvice

Sredina	Varianca	Standardni odklon	Število enot
10,1176	4,226	2,05570	3

e. Zanesljivost merske lestvice: konflikt

Statistika zanesljivosti

Cronbachova alfa	Cronbachova alfa, ki temelji na standardiziranih enotah	Število enot
0,566	0,575	2

Statistika vseh enot

	Srednja vrednost lestvice, če je enota zbrisana	Varianca lestvice, če je enota zbrisana	Popravljen enota – skupna korelacija	Kvadratna multipla korelacija	Cronbachova alfa, če zberemo enoto
Združljivost ciljev	2,9412	0,776	0,404	0,163	
Pozitivne rešitve nesoglasij	3,8824	0,506	0,404	0,163	

Statistika lestvice

Sredina	Varianca	Standardni odklon	Število enot
6,8235	1,788	1,33725	2

Priloga 3: Preverjanje veljavnosti merjenja

a. Faktorska analiza za spremenljivko: komunikacija

KMO in Bartlettov test

Vrednost KMO mere ustreznosti		0,701
Bartlettov test sferičnosti	Hi kvadrat	51,131
	Razlika	3
	Stopnja značilnosti	0,000

	Začetna	Ekstrakcija
Obstoj dvosmerne komunikacije	0,438	0,544
Obstoj stalne in odprte izmenjave informacij	0,523	0,756
Ustreznost in pravočasnost informacij	0,412	0,508

Skupna pojasnjena varianca

Faktor	Izločanje seštevkov kvadriranih nosilnosti		
	Skupaj	% variance	% kumulative
1	1,808	60,259	60,259
2			
3			

Matrika komponente

	Komponenta
	1
Obstoj dvosmerne komunikacije	0,738
Obstoj stalne in odprte izmenjave informacij	0,870
Ustreznost in pravočasnost informacij	0,712

*Uporabljena Metoda glavnih osi

b. Faktorska analiza za spremenljivko: sodelovanje

KMO in Bartlettov test

Vrednost KMO mere ustreznosti		0,714
Bartlettov test sferičnosti	Hi kvadrat	58,651
	Razlika	3
	Stopnja značilnosti	0,000

	Začetna	Ekstrakcija
Medsebojna pomoč	0,546	0,715
Medsebojno razumevanje	0,534	0,683
Ekipno delovanje	0,420	0,511

Skupna pojasnjena varianca

Faktor	Izločanje seštevkov kvadriranih nosilnosti		
	Skupaj	% variance	% kumulative
1	1,909	63,646	63,646
2			
3			

Matrika komponente

	Komponenta
	1
Medsebojna pomoč	0,846
Medsebojno razumevanje	0,827
Ekipno delovanje	0,715

*Uporabljen Metoda glavnih osi

c. Faktorska analiza za spremenljivko: zadovoljstvo

KMO in Bartlettov test

Vrednost KMO mere ustreznosti		0,678
Bartlettov test sferičnosti	Hi kvadrat	53,170
	Razlika	3
	Stopnja značilnosti	0,000

	Začetna	Ekstrakcija
Zadovoljstvo z medosebnim odnosom	0,410	0,469
Zadovoljstvo z uspehom	0,446	0,511
Zadovoljstvo z delovnimi pogoji	0,564	0,855

Skupna pojasnjena varianca

Faktor	Izločanje seštevkov kvadriranih nosilnosti		
	Skupaj	% variance	% kumulative
1	1,835	61,173	61,173
2			
3			

Matrika komponente

	Komponenta
	1
Zadovoljstvo z medosebnim odnosom	0,685
Zadovoljstvo z uspehom	0,715
Zadovoljstvo z delovnimi pogoji	0,925

*Uporabljen Metoda glavnih osi

d. Faktorska analiza za spremenljivko: zaupanje

KMO in Bartlettov test

Vrednost KMO mere ustreznosti		0,689
Bartlettov test sferičnosti	Hi kvadrat	35,701
	Razlika	3
	Stopnja značilnosti	0,000

	Začetna	Ekstrakcija
Zaupanje med sodelavci	0,306	0,427
Iskrenost in poštenost	0,384	0,587
Sposobnost in profesionalnost	0,364	0,532

Skupna pojasnjena varianca

Faktor	Izločanje seštevkov kvadriranih nosilnosti		
	Skupaj	% variance	% kumulative
1	1,546	51,521	51,521
2			
3			

Matrika komponente

	Komponenta
	1
Zaupanje med sodelavci	0,653
Iskrenost in poštenost	0,766
Sposobnost in profesionalnost	0,729

*Uporabljena Metoda glavnih osi

e. Faktorska analiza za spremenljivko: konflikt

KMO in Bartlettov test

Vrednost KMO mere ustreznosti		0,500
Bartlettov test sferičnosti	Hi kvadrat	8,623
	Razlika	1
	Stopnja značilnosti	0,003

	Začetna	Ekstrakcija
Združljivost ciljev	0,163	0,403
Pozitivne rešitve nesoglasij	0,163	0,403

Skupna pojasnjena varianca

Faktor	Izločanje seštevkov kvadriranih nosilnosti		
	Skupaj	% variance	% kumulative
1	0,805	40,264	40,264
2			

Matrika komponente

	Komponenta
	1
Združljivost ciljev	0,635
Pozitivne rešitve nesoglasij	0,635

*Uporabljena Metoda glavnih osi