

UNIVERZA V LJUBLJANI  
EKONOMSKA FAKULTETA

DIPLOMSKO DELO

**VPLIV ODNOSA POSLOVODJA – PRODAJALEC NA  
POSLOVNI USPEH**

Ljubljana, april 2003

SANELA BAJT

## **IZJAVA**

Študent/ka \_\_\_\_\_ izjavljam, da sem  
avtor/ica tega diplomskega dela, ki sem ga napisal/a pod mentorstvom

\_\_\_\_\_.

Ljubljana, dne \_\_\_\_\_.

Podpis:

\_\_\_\_\_

# KAZALO

UVOD.....	1
<b>1. O MEDSEBOJNIH ODNOSIH.....</b>	<b>2</b>
1.1. NASTAJANJE MEDSEBOJNIH ODNOSOV .....	3
1.2. MANIFESTACIJA MEDSEBOJNIH ODNOSOV .....	3
1.2.1. <i>Konfliktni odnosi</i> .....	3
1.3. DEJAVNIKI, KI VPLIVAJO NA MEDSEBOJNE ODNOSE.....	6
1.4. REŠEVANJE PROBLEMOV SLABIH MEDSEBOJNIH ODNOSOV.....	7
1.4.1. <i>Metodični postopek za reševanje slabih medsebojnih odnosov</i> .....	7
1.5. VSE, KAR JE POMEMBNO PRI SODELOVANJU Z LJUDMI.....	9
1.6. TEMELJNE ZNAČILNOSTI MEDSEBOJNIH ODNOSOV .....	9
<b>2. USPEŠNO DELO Z LJUDMI.....</b>	<b>12</b>
2.1. KOMUNIKACIJA.....	12
2.1.1. <i>Kaj je komunikacija</i> .....	13
2.1.2. <i>Vrste komunikacije</i> .....	13
2.1.3. <i>Kaj je dobra komunikacija</i> .....	13
2.2. KAKO SPODBUDITI DELAVCE K USPEŠNEMU DELU.....	14
<b>3. VZDUŠJE V ORGANIZACIJI .....</b>	<b>15</b>
<b>4. RAZISKAVA O ODNOSIH POSLOVODJA – PRODAJALEC .....</b>	<b>17</b>
4.1. O POSLOVODJAH IN PRODAJALCIH .....	17
4.2. OPREDELITEV PROBLEMA, NALOGE IN CILJA RAZISKAVE .....	17
4.3. KAKO JE NASTAJAL VPRAŠALNIK? .....	19
4.4. PREDSTAVITEV VZORCA.....	24
4.4.1. <i>Sestava anketirancev po spolu in položaju v prodajalni</i> .....	24
4.4.2. <i>Sestava anketirancev po starosti in letih delovne dobe v prodajalni</i> .....	24
4.4.3. <i>Sestava anketirancev po končani stopnji izobrazbe in poklicu</i> .....	24
4.4.4. <i>Analiza rezultatov</i> .....	24
4.5. ALI TOREJ OBSTAJA POVEZANOST MED POSLOVNIM USPEHOM IN MEDSEBOJNIMI ODNOSI? .....	34
4.5.1. <i>Primerjava posameznih sklopov trditev s sklopom trditev o poslovnem uspehu</i> .....	34
4.5.2. <i>Primerjava posameznih sklopov trditev s sklopom trditev o poslovnem uspehu po posameznih oddelkih</i> .....	36
4.6. KAKŠNI NAJ BI TOREJ BILI ODNOSI POSLOVODJA – PRODAJALEC? .....	37
<b>SKLEP .....</b>	<b>40</b>
<b>LITERATURA.....</b>	<b>42</b>
<b>VIRI .....</b>	<b>43</b>
<b>PRILOGE</b>	

# UVOD

Vsakdo vsaj enkrat tedensko stopi v kakšno prodajalno. Nameni pa se razlikujejo od posameznika do posameznika. Nekateri hodijo v prodajalne s točno določenim namenom, da bi kupili stvar, ki jo potrebujejo. Spet drugi radi hodijo po prodajalnah in gledajo, opazujejo, a le redko kaj kupijo. Ljudje so različni. Ne glede na namen pa večina z večjim užitek nakupuje v prodajalni, kjer je prijazno osebje, ki je vedno pripravljeno priskočiti na pomoč in svetovati pri izbiri izdelka. V takem primeru lahko kupec prodajalno zapusti tudi z nekaj dodatnimi izdelki, ki jih sploh ni nameraval kupiti. Vzdušje v prodajalni torej vpliva na to, ali bodo kupci kupovali v njej ali se bodo raje odpravili v drugo prodajalno z enakim blagom, kjer so prodajalci prijaznejši in uslužnejši.

V vsaki prodajalni nastanejo vsaj tri skupine odnosov. To so odnosi med prodajalci, odnosi med prodajalci in poslovodjo ter odnosi med prodajalci in kupci. Odnosi med prodajalci in poslovodjo lahko posledično vplivajo tudi na odnose med prodajalci in kupci, o čemer bo tekla beseda v diplomski nalogi. Najbolj opevano nepisano pravilo, ki velja v neposredni prodaji, je, da je kupec kralj. Tudi če imajo prodajalci ta stavek ves čas v glavi, so njihova čustva včasih močnejša in se zato vedejo ravno nasprotno. To pa lahko slabo vpliva na prodajo.

V diplomskem delu bo prikazano, kakšni so odnosi poslovodja – prodajalec in kako to posledično vpliva na odnose prodajalcev s kupci ter na poslovni uspeh prodajalne. Tisti prodajalci, ki svoj poklic opravljajo z ljubeznijo in veseljem, se kupcu popolnoma posvetijo. To pomeni, da se z njim pogovarjajo, mu svetujejo, ponudijo tudi dodatne izdelke. Kupci po nakupu nimajo občutka, da so bili prelisičeni, češ da so prišli po eno stvar, odšli pa še s petimi drugimi. Še več, kupci se v take prodajalne in k takim prodajalcem vedno radi vračajo, saj se med njimi splete posebna vez, poseben odnos. Da pa bi bili prodajalci radi v službi, morajo biti med drugim urejeni odnosi poslovodja – prodajalec. Sicer se lahko zgodi, da prodajalci, ki niso plačani od prometa in njihov zaslužek ni odvisen od tega, koliko prodajo, »zaspijo« in se do kupcev vedejo pasivno. Celotrudijo se, da nič ne prodajo.

Diplomsko delo je razdeljeno na dva dela. Prvi je teoretični, drugi del pa je raziskava o medsebojnih odnosih. V prvem poglavju je opisano, kakšni naj bi bili medsebojni odnosi. Vprašanje, ki se tu pojavlja, je, kakšni so sploh dobri odnosi. Če so odnosi prijateljski, to še ne pomeni, da so dobri v smislu poslovnega uspeha. Kako odnosi med ljudmi sploh nastajajo, kako se kažejo. Opisani so tudi dejavniki, ki vplivajo na medsebojne odnose, in kako se lahko rešuje slabe medsebojne odnose ter kaj vse je pomembno pri sodelovanju z ljudmi, kakšne so temeljne značilnosti medsebojnih odnosov. V drugem poglavju je opisano uspešno delo z ljudmi, komunikacija in spodbuda delavcev k uspešnemu delu. V tretjem poglavju je opisano, kakšno naj bi bilo vzdušje v organizaciji. V četrtem poglavju je predstavljena raziskava o medsebojnih odnosih poslovodja – prodajalec. Tu je nekaj besed o poslovodjah in prodajalcih

na splošno. Sledi proces raziskave, analiza in razlage dobljenih rezultatov ter spoznanja raziskave. To poglavje vsebuje analizo rezultatov tržne raziskave o odnosih poslovodja – prodajalec.

## **1. O medsebojnih odnosih**

Človek je družbeno bitje. Že od nekdaj so se ljudje povezovali v skupine, da bi lažje preživel. Skupaj so namreč opravili veliko več del. Če jih je bilo več, so delo tudi precej hitreje končali, saj so si ga razdelili. Najbolj učinkoviti so bili, če je vsak delal tisto, kar najbolje obvladal. To je delitev dela. Tako je tudi danes v modernem svetu. Kdor dela vse sam, lahko hitro propade, ker dela ne uspe opraviti v celoti.

Posamezne dejavnosti, ki jih opravljajo različni ljudje, morajo biti usklajene, da sistem deluje kot celota. Med temi ljudmi se oblikujejo razmerja. Za usklajevanje dejavnosti in razmerij pa je potrebna še ena oseba, to je vodja (Rozman, Subject and Method of Organization Theory, str. 1).

Iz razmerij, ki se oblikujejo zaradi delitve dela, nastanejo odnosi. Medsebojni odnosi pravzaprav nastanejo, ker so ljudje različni, ker se vsak posameznik različno odzove na različne situacije. Odnosi izvirajo tudi iz same komunikacije, različnih navad ljudi, različnih karakteristik. Je več vrst odnosov: odnosi med posamezniki, med posamezniki in skupino ter med skupinami. Posebna skupina odnosov je odnos do samega sebe (Možina, 1991, str. 279–281).

Pri proučevanju medsebojnih odnosov je dobro odgovoriti na naslednja vprašanja. Kdaj so odnosi slabi in kdaj dobri? Kdaj so odnosi tako slabi in nezdravi, da povzročajo nezadovoljstvo in neustrezne delovne rezultate? Kako se lotiti reševanja slabih medsebojnih odnosov (Možina, 1991, str. 279).

Zanemarjanje usklajevanja medsebojnih odnosov lahko v organizacijah povzroči razvrednotenje demokratične in humanistične morale ter solidarnosti med sodelavci. Zato je za vodstveni kader izrednega pomena, da posveti dovolj pozornosti usklajevanju medsebojnih odnosov. Pomembnost usklajenih medsebojnih odnosov se v združbi kaže v izpolnjevanju delovnih nalog, doseganju ciljev (najbolje je, da pri postavljanju ciljev sodelujejo vsi zaposleni), ustvarjanju ter razvoju delovne etike in morale. Pomembni pa so tudi za humanizacijo človeka in družbe sploh. Kakšni so medsebojni odnosi v neki združbi, je odvisno od tega, do katere stopnje je v tej združbi razvita demokracija, od ravni organizacije, delovne in družbene dejavnosti in ne nazadnje od osebnosti posameznikov (Možina, 1991, str. 280).

## 1.1. Nastajanje medsebojnih odnosov

Medsebojni odnosi lahko nastanejo na dva načina:

- **Institucionalni način** je temeljni način, kako se oblikujejo odnosi med ljudmi. Ljudje vstopajo v določeno delovno okolje. V tem okolju so ponavadi že neki člani, ki izvajajo svoje poslovne in delovne naloge, te pa so določene v skladu z zakonom. S tem, ko neka oseba vstopi v to delovno okolje, se oblikujejo odnosi. K tem odnosom pa štejejo dolžnosti, ki morajo biti opravljene, pravice, ki jih imajo, ter odgovornost pri delu.
- **Spontani način** je ravno nasproten od institucionalnega. Taki odnosi izvirajo iz osebnih vprašanj in težav posameznika. Na primer na spontani način se oblikujejo medsebojni odnosi med posamezniki, ki se med sabo pogovarjajo med malico ali odmorom. Pri tem pa je zelo pomemben način komunikacije med posamezniki, kajti komunikacija ni nikoli nevtralna. Določa jo to, kakšno predstavo imajo drug o drugem, ali sploh so in koliko so pripravljeni komunicirati z določeno osebo (Možina, 1991, str. 280).

## 1.2. Manifestacija medsebojnih odnosov

Ne glede na to, kako nastanejo odnosi, spontano ali/in institucionalno, se medsebojni odnosi kažejo kot odnosi sodelovanja ali konfliktni odnosi.

- **Odnosi sodelovanja** so odnosi, ko so sodelavci usklajeni, delovne naloge se opravljajo uspešno, tudi uspešnost dela se povečuje, sodelavci se med sabo spoštujejo, si pomagajo, skupaj rešujejo probleme, ki nastajajo. Kadar gre za odnose sodelovanja, ni pomembnejših konfliktov, kar pa ne velja za konfliktno odnose.
- **Konfliktni odnosi** so odnosi, kjer se pojavljajo težave v interakciji in komunikaciji med sodelavci. Te težave so lahko pri samem delu, medsebojnem delovanju ali pa na kakem drugem področju medsebojnega delovanja (Možina, 1991, str. 282).

### 1.2.1. Konfliktni odnosi

Konflikt je boj med hotenji in nastane v vsaki družbi, kjer sta vsaj dve osebi. To pa ni pogoj za nastanek konflikta, kajti konflikt lahko nastane že v eni sami osebi, kot nesporazum v tej osebi. Največkrat pa konflikt nastane kot nesporazum med vsaj dvema osebama ali skupinama, kjer hoče vsakdo uveljaviti nekaj svojega. Konflikt se izraža kot neprijetnost, stiska, nesporazum, težave, nevarnost, razdiralnost itd. Zaradi takih občutkov se ljudje konfliktom poskušajo izogibati, kar ni rešitev. Konflikte je treba racionalno reševati (Lipičnik, 1998, str. 263).

Ti odnosi nastanejo tudi zaradi različnih vlog v delovni organizaciji. Poznamo tri skupine vlog. V prvo skupino se uvršča odnose med člani organizacije, v drugo skupino doseganje skupnih ciljev organizacije in v tretjo skupino individualne vloge. Te individualne vloge so pomembne za doseg lastnih ciljev, potreb, želja. Posamezniki na primer poskušajo doseči lastne cilje tako, da izkoristijo skupino, v kateri delajo. Če že, bi to morali narediti prikrito. Ker pa tega ne znajo ali nočejo, nastanejo konfliktna situacije (Možina, 1991, str. 282).

Za nastajanje konfliktnih odnosov je pomemben institucionalni način nastajanja odnosov, saj ravno iz teh odnosov nastanejo konflikti. Nastanejo zaradi nespoštovanja delovnih norm, zaradi pomanjkljivosti v osebnostih, v značaju, izobrazbi in lastni kulturi posameznikov (Možina, 1991, str. 283).

Konfliktni odnosi povzročajo naslednje negativne pojave v podjetju:

- delovne naloge se izvajajo oteženo,
- uspešnost pri delu se zmanjša,
- kakovost medsebojnih odnosov se zniža,
- vedno več je izostankov z dela: bolj ko neko delo zadovoljuje človekove potrebe, manj je možnosti za fluktuacijo, bolniške dopuste in druge izostanke; bolezen je poleg motnje v zdravju lahko tudi izhod iz nezdravih odnosov med zaposlenimi v kolektivu (Friedl, 1991, str. 482),
- psihično labilne osebe lahko dobijo nevrotična obolenja,
- sodelavci si med sabo vedno manj pomagajo, pravzaprav se solidarnost izgublja (Možina, 1991, str. 283).

Odnosi med posamezniki ali skupinami so torej različni. Kakšni bodo v določeni skupini, pa je odvisno od posameznikov, kako te medsebojne odnose vzpostavijo, kako uresničujejo norme, kako ravnajo drug z drugim, kako spoštujejo različne osebnosti posameznikov. Pri vsem tem pa ima zelo pomembno vlogo vodja skupine, ki naj bi opozarjal na napake delavcev, ugotavljal vzroke konfliktov in seveda pomagal pri reševanju teh. Sploh je pomembno, kako se vodja odzove na določene postopke sodelavcev (Možina, 1991, str. 281).

Konflikti in napetosti se pojavljajo v vseh zdravih skupinah med posamezniki in med skupinami. Nastajajo iz različnih vzrokov. Enkrat zaradi razlik v doživljanju, pogledih, pričakovanjih. Če so ljudje zaprti in tisto, kar jih moti, zadržujejo v sebi, jim lahko naenkrat prekipi in kar na lepem izbruhnejo (Malovrh, Valentinčič, 1997, str. 141). Konflikt opozori na probleme zaposlenih, na želje zaposlenih po spremembi obstoječega stanja. Konflikt nastane zaradi različnih interesov, kar je za organizacijo možnost, da izbere najboljše interese in jih poskuša uresničiti (Toure, 1999, str. 73). Vzrok za slabo voljo ni nujno v vodilnem kadru, lahko je čisto nekje drugje, ampak v večini primerov se ta slaba volja usmeri ravno na vodje, ki naj bi skrbeli samo zase, kar pa seveda ni res.

Konflikti niso nič slabega, le bati se jih ne smejo in prav se jih je treba lotiti. Celo zaželeni so, saj se je iz reševanja teh mogoče veliko naučiti. Pred samim reševanjem konfliktov je treba opozoriti še na nekaj. Ločiti je treba med **stvarnimi** in **osebnostnimi** konflikti. Stvarni so podlaga za ustvarjalno reševanje problemov in so zato konstruktivni. Na koncu, ko je konflikt rešen, obe strani nekaj pridobita. Po drugi strani pa osebni konflikti nastanejo, ker se nekatere osebe iz takšnih ali drugačnih osebnih razlogov ne marajo in se ne ujamejo. Take vrste konflikti so destruktivni, njihova podlaga so čustva, kot so jeza, gnev, in predsodki o značaju in motivih sodelavcev (Toure, 1999, str. 73).

#### **1.2.1.1. Narava konflikta**

- **Odprti konflikti** so taki, ki obstajajo in jih je treba rešiti.
- **Prikriti konflikti** so veliko bolj nevarni, saj so njihove posledice nevarne ne samo za delo samo, ampak tudi za zdravje. Med sodelavci namreč vlada napetost, vsi so nervozni, se izogibajo drug drugemu.
- **»Preloženi« konflikti** so lahko usodni. Težava pri tej vrsti konfliktov je v tem, da ne izbruhnejo takrat, ko nastanejo, ampak pozneje, v čisto drugih okoliščinah, zaradi drugega razloga. Primer je lahko nervozen vodja, ki svojo jezo sprošča na tajnici, ker je naredila tipkarsko napako, v resnici pa je jezen na primer na vodjo proizvodnje (Freundin, 2001, str. 37).

#### **1.2.1.2. Predpostavke za reševanje konfliktov**

Konflikt lahko nastane samo tam, kjer so hotenja in motivi, sicer ne more nastati, konflikt je namreč boj med različnimi hotenji in motivi. Konflikt nastane tudi takrat, kadar neka ovira preprečuje, da bi se hotenje uresničilo. Pomen hotenja je torej, da človek išče način, kako to zadovoljiti. To posledično pomeni, da je človek zaradi konflikta dejaven. Za reševanje konflikta je potrebno tudi ustvarjanje ustrezne klime, kajti konflikt ima tudi pozitivne lastnosti, ki se jih je treba zavedati: kaže na problem, kar je vir energije, ki omogoča spremembe, zahteva rešitev, izhaja iz različnih interesov, kar omogoči, da se izbere kot cilj najboljši interes in se ga poskuša doseči, ter je izhodišče za spremembe (Lipičnik, 1998, str. 265).

#### **1.2.1.3. Reševanje konfliktov**

Prvi korak pri reševanju konfliktov je priznanje, da nekaj ni v redu. Druga pomembna stvar je, da za nastanek konflikta ne krivimo posameznika. Za spor sta potrebna dva. Zato je treba sprtega sodelavca povabiti na umirjen pogovor. Rešitev se išče skupaj, pri tem pa je treba



ohraniti mirnost. Sogovornika ne smeta imeti občutka, da drug drugemu kaj očitata. Oba si morata prizadevati za sodelovanje, ne pa za maščevanje. Tako ohranita svojo suverenost (Freundin, 2001, str. 37).

Pri razreševanju konfliktov s posamezniki se to naredi na štiri oči, pri skupinah pa se nekaj časa nameni odkritemu pogovoru v skupini. Ne glede na to, ali gre za skupino ali posameznika, je koristno vedeti, kako se lotiti reševanja konfliktov. Pogovor naj se začne z vprašanjem, v čem je problem ali kaj je narobe. Mirno se posluša sogovornika, naj pove, kje ga čevelj žuli, kajti tako se sprosti napetost v njem in potem se je z njim laže pogovarjati in iskati rešitev. Tudi sogovornik naj predlaga sprave in rešitve. V razpravo naj bodo vključeni vsi in naj skupaj tehtajo že dane rešitve, lahko pa skupaj iščejo nove (Malovrh, Valentinčič, 1997, str. 141). Ker pri reševanju konfliktov sodelujejo vsi, tudi podrejeni, in predlagajo rešitve, bodo te rešitve in dokončne odločitve tudi bolj spoštovali (Toure, 1999, str. 73). Če rešitve, ki bi ustrezala obema stranema, ni mogoče najti, je treba skleniti **kompromis**, ki naj bi zadovoljil obe strani. Z uspešnim reševanjem konfliktov se pojasnijo nesporazumi, vzdušje je boljše, motivacija se dvigne. Konfliktov se ne sme zanemariti ali jih reševati z močjo zaradi avtoritete, če naj bi se izboljšali odnosi med zaposlenimi (Malovrh, Valentinčič, 1997, str. 141).

### 1.3. Dejavniki, ki vplivajo na medsebojne odnose

Na medosebne odnose vpliva več skupin dejavnikov. Dejavniki so lahko posredni ali neposredni, pozitivni ali negativni.

Skupine dejavnikov, ki vplivajo na medsebojne odnose:

- a) **Sprejete norme** so podlaga za medsebojne odnose in sodelovanje. Od tega, kako so norme izoblikovane in uporabljene v praksi, so odvisni medčloveški odnosi.
- b) **Kakovost organizacije v izpolnjevanju delovnih nalog** je pomembna za čim boljše in čim bolj uspešno izpolnjevanje delovnih in poslovnih nalog. Da bi bila dosežena čim višja raven kakovosti izpolnjevanja delovnih nalog, mora biti izpolnjevanje nalog ustrezno usklajeno. To pa se doseže, če je ves kolektiv seznanjen s celotno organizacijo dela.
- c) **Razvitost demokratičnih dejavnosti** je ravno tako zelo pomemben dejavnik, ki vpliva na medsebojne odnose v organizaciji.
- d) **Sistem informiranja** je četrti pomemben dejavnik, ki vpliva na medsebojne odnose. Pomembna je stopnja informiranosti, ki naj bi bila čim višja.
- e) **Stopnja strokovnega, splošnega in osebnega izobraževanja ter kulture delavcev.** Stopnja izobraževanja in kulture posameznika naj bo čim višja, ker to pomeni več možnosti za racionalno reševanje morebitnih težav v medsebojnih odnosih.
- f) **Stopnja delovne morale posameznika** naj bi bila čim višja za višjo kakovost medsebojnih odnosov.

**g) Drugi dejavniki, ki vplivajo na medsebojne odnose**, so povezani z delovnim, poslovnim in družinskim okoljem. To so: kako so delavci povezani v celotno organizacijo, v kateri delajo, standard zaposlenih, status, vloga posameznikov v združbi, kakšne so družinske razmere, v katerih zaposleni živijo itd.

Dejavniki različno vplivajo na medsebojne odnose. Kateri v kolikšni meri, je odvisno od same narave delovnega okolja. Glede na to se izbere dejavnike, na katere se lahko vpliva za izboljšanje medsebojnih odnosov med zaposlenimi (Možina, 1991, str. 286–287).

## **1.4. Reševanje problemov slabih medsebojnih odnosov**

Da ne bi bili medsebojni odnosi slabi, torej da ne bi nastajale večje težave, je dobro upoštevati naslednja načela.

1. Zaposleni naj bodo točno seznanjeni s tem, kaj se od njih pričakuje, kakšne so njihove naloge, pravice, dolžnosti.
2. Če si zaposleni zasluži nagrado ali priznanje, je prav, da ga prejme. Naj se ve, za katero delo ga je prejel, in naj ga prejme pravočasno.
3. O spremembah, ki lahko vplivajo na zaposlene, naj bodo obveščeni pravočasno. Dobro je tudi, da so na te spremembe čim bolj pripravljeni, saj jih tako lažje sprejmejo.
4. Vsak posameznik ima svoje interese in sposobnosti. Najbolje za posameznika in organizacijo je, da se te uporabi v korist organizacije. Tako bo volk sit in koza cela. Posameznik tako zadovolji potrebo po lastnih interesih, združba pa lahko tako hitreje doseže zastavljene cilje.
5. Pred zaposlenimi se ne sme skrivati, kaj se v podjetju dogaja. Upošteva naj se torej politika odprtih kart (Možina, 1991, str. 287–288).

### **1.4.1. Metodični postopek za reševanje slabih medsebojnih odnosov**

Za uspešno reševanje slabih medsebojnih odnosov je dobro, da vsak človek najprej dobro spozna samega sebe in potem še druge. Pomembno je, da so vsi enako spoštovani. Vse to je potrebno za uspešno delo v organizaciji.

Postopek za uspešno reševanje slabih medsebojnih odnosov sestavljajo štiri koraki.

- 1. Dejstva se ugotavlja** tako, da se prouči podobne ali enake primere iz preteklosti, če obstajajo, ter predpise in običaje, ki v organizaciji veljajo. Pomembna sta tudi pogovor s prizadeto osebo in njeno mišljenje. Pred drugo točko reševanja slabih medsebojnih odnosov se je treba prepričati, ali je težava resnično znana v celoti.

2. Sledi **presojanje in odločanje**. Pred dokončno presojo in odločitvijo pa je treba ugotoviti, ali si dejstva mogoče nasprotujejo in kaj se da v zvezi s celotno zadevo ukreniti. Pri tem morajo biti vse odločitve v skladu s predpisi organizacije. Vprašati se je treba tudi, kako bodo te odločitve vplivale na posameznika ali medsebojne odnose in pa na samo poslovanje. Odločitev mora biti v skladu s cilji, ki naj bi jih organizacija dosegla. Z zaključki se ne sme hiteti, ampak si je treba vzeti čas in vse temeljito proučiti. Na koncu je treba sprejeti odločitev.
3. Sledijo **ukrepi**. Tu je treba premisliti, ali se je smiselno zadeve lotiti sam, s tujo pomočjo ali celo pooblastiti ustrezen organ. Nikakor pa se nihče ne sme braniti odgovornosti, ki je naložena vsakemu posamezniku. Ukrepa se pravočasno in na pravem mestu.
4. Zadnji korak je **kontrola rezultatov**. Rezultate se kontrolira zato, da se vidi, ali se je z ukrepanjem doseglo želeno. Pri tem pa je treba vedeti, kaj se kontrolira, kolikokrat se kontrolira, in paziti na spremembe (Možina, 1991, str. 288–189).

Medsebojni odnosi pa se lahko izboljšajo tudi z malenkostmi, ki jih metodični postopek reševanja ne predvideva. Financial Times pravi, da vedno več svetovnih podjetij uvaja ocenjevanje nadrejenih. Ocenjujejo jih sodelavci na enaki ravni, podrejeni in pa tudi njihove stranke. Učinkovit sistem ocenjevanja mora biti anonimen, sicer ne doseže namena, in ne sme predvidevati sankcij (niti za podrejene, niti za sodelavce, niti za stranke). Podjetja se zavedajo, da je tudi mnenje podrejenih zelo zaželeno, čeprav je zanje ocenjevanje težavnejše in se ga nekoliko bojijo. Raziskave so pokazale, da managerji pešajo predvsem na področjih, kot so: pomoč podrejenim pri napredovanju, soočanje s stresom, nimajo časa zanje, ker stalno delajo, premalo je povratnih informacij o delu podrejenih, ki imajo raje negativno povratno informacijo kot pa nobene. Vodilni dostikrat pozabijo tudi na trivialne malenkosti, kot je pozdrav za dobro jutro. Čeprav se ukvarjajo z velikimi, tudi strateško pomembnimi odločitvami, ne bi smeli pozabiti na drobne pozornosti, ki pa podrejenim veliko pomeni. Tako pripomorejo k boljšim odnosom v podjetju (Vuković, 1999, str. 56).

Za slabe medsebojne odnose se šteje tudi **sovražnost**. Ta je posledica prizadetosti človekovega ega. Takrat izginejo kakršni koli logični razmisleki za reševanje konfliktov. Čustva so razvneti, kar lahko pripelje obe strani čez mejo razuma, od koder pa ni več vrnitve. Tekmeča postaneta sovražnika. Da se kaj takega ne bi zgodilo, si v podjetju lahko pomagajo z naslednjimi strategijami. Najprej naj vsak posameznik sam zase definira, kaj razume pod besedo sovrašтво. V drugem koraku se analizira, ali so vzrok spora stvarne razprave, osebne zamere ali resnično sovrašтво. Dostikrat so razlogi za spore ravno v pomanjkanju komunikacije in jih je mogoče razrešiti že z dobro organiziranim pogovorom. Poštena pravila so pogoj za dobre odnose. Z vsemi naj v podjetju ravnajo spoštljivo, tudi s sovražnikom, ne samo s prijateljem. Če je potrebno, se poišče pomoč zunaj, ki je nepristranska. V podjetju je dobro, da imajo razvite mehanizme za reševanje nasprotij. Pri vsem tem pa je pomembno, da se ohrani hladnokrvnost in da se ne dopustijo žalitve na nobeni strani (Urbanija, 2001, str. 78).

## 1.5. Vse, kar je pomembno pri sodelovanju z ljudmi

- **Sodelavci želijo biti dobro sprejeti.** To jim je omogočeno tako, da se upošteva njihovo mišljenje, da so pohvaljeni takrat, ko si to zaslužijo, da je vsem posvečeno dovolj pozornosti. V podjetju morajo biti drug do drugega obzirni, pozorni, prijazni in taktični, to pomeni, da morajo biti pravilno soočeni z dobro in slabo novico.
- Večina ljudi **želi uspeti**, kar pomeni, da želijo imeti neko perspektivo v prihodnosti, da so radi pohvaljeni za svoje dosežke ali da za svoje delo pričakujejo kakršno koli priznanje. Vsak človek ima določene sposobnosti in rad vidi, da opravlja delo glede na svoje sposobnosti (Možina, 1991, str. 289).
- Ljudje so ponosni na svojo osebnost in ne dovolijo, da jih drugi žalijo. Kaj hitro se začnejo braniti. Tudi za svoje napore, ki jih vložijo v delo, pričakujejo neko priznanje, sicer se ne trudijo več tako močno. Zato je treba ljudi spodbujati za akcije. Z ustrezno spodbudo se da narediti veliko več. Vse to kaže na dejstvo, da **so ljudje občutljivi**.
- Pri sodelovanju z drugimi ljudmi je zelo pomembna tudi **sposobnost poslušanja**, ko je to potrebno, in s tem prednost molka (Možina, 1991, str. 289–290). Včasih molk pove več kot tisoč besed. Iz govornice telesa je mogoče zelo velikozbrati, čeprav s to osebo ne spregovoriš niti besede. Seveda pa je treba za to zelo dobro poznati »sogovornika«. Ljudje se namreč različno odzivajo. Nekateri hitro izbruhnejo, drugi ostanejo mirni v nedogled in jih ne more nič vreči iz tira. V veliko pomoč je lahko poznavanje sogovornika in njegovega odzivanja na novico.
- **Potrpežljivost** je lepa čednost. Sodelavci morajo biti drug do drugega potrpežljivi. Dobro je, če se znajo brzdati in zadeve reševati mirno, brez nasilja.
- Vedno morajo **na težavo gledati tudi z drugega zornega kota** in spoznati obe plati medalje, če želijo težavo uspešno rešiti.
- Interesi posameznika se načeloma razlikujejo od interesov skupine. S **spreminjanjem interesov posameznika v interese skupine** ali združbe, je mogoče doseči fenomenalne dosežke (Možina, 1991, str. 290). Med drugim se to lahko doseže tako, da pri oblikovanju ciljev združbe sodelujejo vsi zaposleni.
- Izkušnje so zelo dragocene, če jih znajo koristno izrabiti. **Izkušnje, ki so si jih pridobili danes, naj uporabijo jutri** (Možina, 1991, str. 290.).

## 1.6. Temeljne značilnosti medsebojnih odnosov

### 1. *Priznavanje različnosti*

Pomembno je ljudem dovoliti, da izrazijo svoje mnenje, da stvari, ki jih motijo, ne zadržujejo v sebi, kajti to lahko pripelje do frustracij in slabih medsebojnih odnosov. Strinjanje z vsem in prikimavanje, čeprav mislijo drugače, ne prispeva k sporazumevanju in usklajevanju (Možina, 1991, str. 290). Dostikrat se zgodi, da se podrejeni bojijo svojih nadrejenih in se iz varnostnih razlogov, da ne bi bili sankcionirani, strinjajo z vsem, kar nadrejeni reče, čeprav v resnici

mislijo drugače. Vodje tako mislijo, da je vse v redu, in ne morejo ničesar popraviti, če jim nihče ne pove, kaj je narobe. Vsakdo naj bi imel pravico, da s svojim delom, sposobnostmi in znanjem prispeva k razvoju organizacije. Uniformiranosti in enakosti v organizaciji se je dobro izogibati (Možina, 1991, str. 290).

## **2. Vzajemnost odnosov**

Odnosi med sodelavci na enaki ravni hierarhične lestvice in med sodelavci na različnih ravneh hierarhične lestvice v organizaciji naj bi bili vzajemni, kar se doseže z dialogom, ki je uspešen, če temelji na vzajemni dejavnosti, prožnosti in prilagodljivosti. V dialogu se obe strani zanimata za podrobnosti, se druga na drugo odzivata, obe strani predlagata, poslušata, govorita, poučujeta, se učita, sprejemata predloge, sprašujeta in odgovarjata, kontrolirata in sprejemata kontrolo. Dialog je dober za dobre medsebojne odnose, ker se vzajemno iščejo pojasnila. To pomeni, da je povratna informacija takoj na voljo, če komu kaj ni jasno. Z dialogom se pravzaprav medsebojno srečujejo nasprotja, razlike in enovitosti.

## **3. Omogočanje osebnega izražanja**

Osebno izražanje pomeni imeti pravico do ločevanja in ustvarjanja novih medsebojnih odnosov, pravico do individualnosti, pravico do osebnega izražanja, to je pravico do lastnega, samostojnega, neodvisnega, specifičnega razvoja.

## **4. Dajanje in sprejemanje povratnih informacij**

Povratna informacija je pomembna za obe strani. Če ni povratne informacije, ni pravega stika med ljudmi. Brez povratnih informacij ni mogoče izvedeti, kaj si drugi mislijo, kaj čutijo, kako vedenje drugih vpliva nanje in obratno. Tako se odnosov ne da spremeniti, niti izboljšati. Le slabšajo se.

## **5. Priznavanje nasprotij**

V skupini, kjer se člani ne bojijo izražati svojega mnenja, se prej ko slej pojavijo konflikti. V skupini, kjer (navidezno) konfliktov ni, se jim le izogibajo in se bojijo priznati, da tudi pri njih nastajajo konflikti, kar je čisto normalno. Reševanje in spopadanje s konflikti je zdravo in kreativno, kajti tako se lahko veliko naučijo. Skupine, kjer bežijo pred konflikti, so zlagane in v njih ponavadi vladajo nemir, negotovost, strah, lažna komunikacija, ni iskrenih soočenj in ni konstruktivnih izkušenj.

## **6. Priznavanje podobnosti in različnosti v odnosih**

Ljudje so različni. Različnost mora biti priznana in spoštovana. Enako velja za podobnosti. Samo tako se lahko ljudje med sabo dopolnjujejo. Vsak posameznik nekaj ve, zna, vsi skupaj vedo in znajo največ. To morajo v medsebojnih odnosih izkoristiti.

## **7. Preprečevanje dvopomenske situacije**

Dostikrat se zgodi, da nekdo zagovarja določena stališča, dejanja pa pokažejo ravno obratno. Najbolje je govoriti tisto, kar misliš, in misliti tisto, kar govoriš. Stališča naj se ujemajo z

dejanji. Tako se ustvari iskren, jasen, preprost odnos s sogovorniki. Ni dvoumnosti v smislu, kaj je pa mislil s tem, mogoče pa le ni tako mislil in sem samo jaz tako razumel. V takem primeru, je treba vprašati za pojasnila, da se zadeva razčisti. Vse to je potrebno za skupinsko sodelovanje in ustvarjanje progresivnega razvoja posameznika in celotne skupine.

#### **8. Razlikovanje med komunikacijo vsebine in komunikacijo odnosa**

Ločiti je treba med vidikom vsebine in vidikom odnosa pri komuniciranju. Torej je treba ločiti med tem, kaj nekdo sporoča in kako to sporoča.

#### **9. Odsotnost kakršnega koli vsiljevanja**

V dobrih medsebojnih odnosih ne sme biti nikomur nič vsiljeno. Stvarnost je stvarnost in naj bo takšna, kakršna v resnici je. Vsakdo ima pravico do lastnega doživljanja. Dogodke posamezniki doživljajo drugače in ne bi bilo pravično komur koli vsiliti kakršno koli drugačno doživljanje. Nekoga siliti, da prizna nekaj, v kar sam ne verjame, je slabo za medsebojne odnose.

#### **10. Odsotnost nehotene ali nevrotične zlorabe drugega**

Za kakršne koli medsebojne odnose, službene ali prijateljske, je pogubno, če se za reševanje lastnih notranjih konfliktnih situacij uporablja druge. To je lahko zavestno ali pa nehote, tako da tisti, ki to počne, sploh ne ve, kaj počne. Obstajata dva načina nevrotične zlorabe drugih. Nekdo lahko drugemu da naloge, ki jih iz različnih razlogov noče narediti sam. Tako pravzaprav sili drugega v sicer želeno, vendar neostvarljivo vlogo dela lastne osebnosti. V to skupino spadajo ljudje, ki večno iščejo napake in slabosti drugih, lovijo jih na nepravilnostih, veliko pridigajo in moralizirajo dogodke. Na vsak način poskušajo dokazati drugemu, da je brez njihove pomoči nemočen, nesposoben, skratka, da je nihče in nič (Možina, 1991, str. 290–294).

Vsako razmerje ima vzpone in padce, trenutke sreče in veselja, na drugi strani pa nesrečne in turobne trenutke. Enako velja tudi za razmerja na delovnem mestu. Zdravo razmerje je jemanje, dajanje, spoštovanje, predanost, lojalnost, pomoč itd. Vsako razmerje pa je treba negovati in zanj skrbeti, sicer lahko umre. Preden pa se oblikuje kakršno koli razmerje, je najbolj pomembno spoznati nasprotno stran. Pred zaposlitvijo v nekem podjetju je dobro o tem podjetju malo poizvedeti. Iz dobljenih informacij je potem mogoče ugotoviti, ali je tu dobro delati. Če prosilcu za zaposlitev način dela v tem podjetju ni všeč, je bolje, da se sploh ne prijavi. Tudi že zaposleni v nekem podjetju, naj še naprej zbirajo podatke in spremljajo dogajanje. Pri svojem delu morajo biti natančni, hitri, svoje naloge morajo opraviti tako, kot najbolje znajo. Nadrejeni naj svoje delavce spoštujejo, jim pomagajo, če jih prosijo za pomoč. Spoštovanje je vzajemno. Neprimerno je vse pohvale za določeno delo pripisati sebi, če so pri tem pomagali tudi drugi. Skoraj nujno je biti korekten do sodelavcev. V službi naj bi se vsi počutili sproščeno in naj bi tja hodili z veseljem. Vznemirjenost, jeza, razočaranje na delovnem mestu so indikatorji vprašanja, ali je to pravo podjetje, ali zadovoljuje potrebe in ali se vizija podjetja sklada z vizijo zaposlenega. Na tovrstna vprašanja si lahko odgovorijo le

zaposleni sami. Če so ugotovili, da jih to delo ne osrečuje, je čas, da si poiščejo drugo službo v drugem podjetju. Preden se dokončno odločijo, da to ni več zanje, morajo ugotoviti še, zakaj (Reed - Woodard, 2000, str. 66).

## 2. Uspešno delo z ljudmi

Vodje in managerji morajo znati uspešno delati z ljudmi. Delo z ljudmi ne pomeni ukazovati, vpiti na ljudi, kadar naredijo kaj narobe, jim delegirati naloge in jih prepustiti same sebi. Delo z ljudmi je veliko več. Za tistega, ki dela z ljudmi, je pomembno, da z njimi dela uspešno. Za uspešno delo z ljudmi obstajajo neka pravila, ki so pisana za managerje in druge ljudi, ki delajo z ljudmi. Poudarjeno je predvsem:

- **Pravilno komuniciranje z ljudmi** pomeni dialog, ne monologa, kar se je v preteklost dogajalo, ko je nadrejeni vedno nadiral podrejenega, če je naredil kaj narobe, ta pa ni smel ničesar pripomniti. Danes, ko je demokratični način vodenja uveljavljen, naj se podobni primeri ne bi dogajali. Pri dialogu je pomembno, da sta obe strani (vodja in podrejeni) enakopravni, da sta se sogovornika sposobna živeti drug v drugega in sogovornikovo doživljanje.
- **Pravilen odnos do sočloveka** se izraža v vedenju in nastopu do drugih. Kaže se tudi v govorici telesa, ki je v večini primerov nekontrolirana. Koristno je poznati osnove govornice telesa. Iz neverbalne komunikacije se mnogokrat lahko razbere veliko več kot pa iz besed (Malovrh, Valentinčič, 1997, str. 139). Pravilen odnos do sočloveka pomeni tudi govoriti resnico. Če sogovornik izve, da je bil nalagan, se njegovo zaupanje v trenutku razblini. Za izgubo zaupanja je potreben le en trenutek, za pridobiti ga pa je potrebna večnost, zato se z zaupanjem ni dobro igrati. Pomembni sta poštenost in odkritost. Laži so pogubne za medsebojne odnose, četudi so dobronamerne. Pa še to: dane obljube, je treba izpolniti. Tudi to pripomore k dobrim medsebojnim odnosom (Slokar, 2001, str. 5).
- **Prednostna je uporaba pozitivnih motivacijskih sredstev**, kajti pri večini ljudi lepa beseda lepo mesto najde oziroma pri večini ljudi veliko več dosežemo zlepa kot zgrda. Nasmeh je zastoj, komu pa pomeni veliko (Malovrh, Valentinčič, 1997, str. 139).

### 2.1. Komunikacija

Brez komunikacije, takšne ali drugačne, ni življenja. Komunikacija je postala pomembna za življenje. Komuniciramo neprestano: doma s svojo družino, v službi s svojimi sodelavci, v šoli s sošolci, v trgovini s prodajalci, na ulici s prijatelji in znanci, skratka z vsemi. Odprte komunikacije omogočajo učinkovito sodelovanje zaposlenih. Komuniciranje je najmočnejši instrument motivacije, omogoča medsebojno zaupanje in sodelovanje. Dialog, preprosta organizacija in humani delovni odnosi delajo zadovoljne, samoiniciativne, lojalne in odgovorne delavce. S tem se spodbudi njihova naravna potreba po uspešnosti in sodelovanje pri odločitvah za večjo uspešnost (Šarman, 2001, str. 1402).

### 2.1.1. Kaj je komunikacija

Komunikacija je prenos sporočila prek komunikacijskega kanala od oddajnika k prejemniku. Ob tem nastajajo motnje, ki lahko sporočilo popačijo, kar povzroči slabše razumevanje sporočila. Pravilno je, da se s povratno zanko preverja, ali je prejemnik sporočilo pravilno razumel (Logar, 1998, str. 40).

Komuniciranje je, nekomuniciranja ni. Primer je lahko oseba, ki hodi po ulici, nasproti pa ji pride stari znanec. Ne da se ji pogovarjati z njim. Da bi se izognila pogovoru, hodi po drugi strani ulice. To je stari znanec opazil in s tem mu je ta oseba povedala več, kot če bi se ustavila za trenutek in z njim spregovorila besedo ali dve.

### 2.1.2. Vrste komunikacije

1. **Enosmerna komunikacija** je usmerjena le v eno smer, ni povratne informacije, gre samo od oddajnika k prejemniku. To je komunikacija brez dialoga (Zidar - Gale, 2000, str. 20).
2. **Dvosmerna komunikacija** pomeni komuniciranje v obeh smereh. Obe strani enakopravno sodelujeta in pri tem obe strani dobita povratne informacije. Če v podjetju ni dvosmerne komunikacije, jo je treba vzpostaviti, kar pomeni, da morajo potovati informacije od najvišjih ravni organizacije prek srednjih do najnižjih. Ne glede na to, na kateri ravni so zaposleni, morajo imeti možnost svoje mnenje povedati vodilnim v podjetju, to mnenje pa mora biti upoštevano. Pomembno je tudi, da zaposleni dobijo nove informacije od znotraj, kajti tako jih bodo precej lažje sprejeli in se prilagodili spremembam. Še posebno to velja za zelo pomembne informacije (Šilih, 2001, str. 36).
3. **Formalne** komunikacije največkrat potekajo v podjetju med podrejenimi in nadrejenimi, ko jim ti dajejo navodila. Formalne komunikacije so pogovori o službenih zadevah.
4. **Neformalne** komunikacije imajo večjo težo in zbudajo več zaupanja med zaposlenimi, med sodelavci na enaki ravni, in med sodelavci na različnih hierarhičnih ravneh. To so komunikacije, ko se zaposleni pogovarjajo tudi o osebnem življenju, o svoji družini, prijateljih itd. (Gruban, 1998, str. 47).

### 2.1.3. Kaj je dobra komunikacija

Ali so zaposleni zadovoljni s svojim delovnim mestom in kakšno je njihovo vedenje, je odvisno od več dejavnikov. Dolgo časa je bilo zadovoljstvo zaposlenih odvisno od višine njihove plače in regresa ter števila dni dopusta. Danes pa je to nekoliko drugače. Če gre ljudem za preživetje, potem je vsekakor pomembna višina plače. Na drugi strani pa se zaposleni na višjih položajih ne zadovoljijo le s plačo, ampak so zanje pomembni naslednji dejavniki: dostopnost informacij, sproščenost pri sporazumevanju, sistem nagrajevanja, odnos vodilnih do zaposlenih, osebna rast in razvoj (Šilih, 2001, str. 36).



Ne glede na sogovornika sta **poštenost in odkritost** neizogibni. Treba je dati pričakovane informacije. Komunikacija je tudi izražanje lastnega mnenja, idej in zamisli. Prijateljske odnose in sodelovanje se doseže tako, da sta govorjenje in poslušanje v enakem razmerju. Za dobro komunikacijo je pomemben dober poslušalec in dober govornik. Če je človek dober poslušalec, veliko izve. Kdor prisluhne svojim kolegom in svojim podrejenim, ve, kaj jih moti, kaj radi počnejo, kaj jim je všeč (Malovrh, Valentinčič, 1997, str. 139–140). Prvi pogoj, da podrejeni povedo svoje težave, je medsebojno zaupanje. Če tega ni, podrejeni svoje zamisli zadržijo zase, vodstvo pa ne more ničesar izboljšati, pa čeprav bi zelo radi kaj spremenili. Prisluhniti pomeni tudi zgrabiti odlično poslovno priložnost. Vodilni bi morali biti veseli, da podrejeni k njimi prihajajo s svojimi zamislami, kajti tudi podrejeni lahko imajo dobre zamisli in jih ne smejo pokroviteljsko zavriniti, češ da oni nič ne vedo. Vendar pa je treba poudariti, da je tudi pri tem treba postaviti meje, kar se lahko ponazori s tem, da imajo denimo zaposleni pravico vedeti, kako podjetje posluje, ne pa tudi pravice do poslovnih odločitev (Piber, 2000, str. 6).

Kdor je do soljudi prijazen in vljuden, bodo tudi drugi prijazni do njega. V nasprotnem primeru, če je nekdo grob in agresiven do nekoga, bo tudi sogovornik tako ravnal (Malovrh, Valentinčič, 1997, str. 139–140).

### **Tri zlata pravila za izboljšanje komunikacije**

- O dobrem razumevanju sporočila se je treba prepričati, in sicer tako, da se sporočilo obnovi z lastnimi besedami. Če sogovornik ponovi isto ali vsaj približno isto, to pomeni, da je sporočilo razumel.
- Velja tudi obratno. Predvidevanje, da je bilo sogovornikovo sporočilo razumljeno pravilno, je zmotno. Obe strani se morata prepričati o korektnosti, namenu in smislu sporočila.
- Če se nekdo potrudi razumeti druge, se tudi drugi potrudijo razumeti njega (Križnič, 1999, str. 60).

## **2.2. Kako spodbuditi delavce k uspešnemu delu**

Delavci so dobili navodila, ki jih točno razumejo (nadrejeni so se o tem prepričali), in vedo, kaj morajo narediti. Edina ovira, ki se lahko pojavi, je, da tega nikakor nočejo narediti. Nimajo motivacije. Treba jih je spodbuditi k delu oziroma prebuditi njihovo notranjo željo, da opravijo zadano nalogo. Prvo fazo te ovire se premaga tako, da se podrejene dobro spozna. Priporočljivo je celo, da se za vsakega posameznika vodi neke vrste dnevnik, kamor se zapisuje, kaj ima kdo rad, kaj kdo rad dela, kakšni so njegovi načrti in želje za prihodnost, ali se skladajo s cilji podjetja, katere so njegove slabosti in prednosti, napredovanje, skratka vse, kar zadeva posameznega sodelavca. Tako se vzpostavi vzajemno zaupanje (Houze, 1999, str. 10–14).

Zmotno je mišljenje, da je denar sredstvo motivacije. Plača sicer lahko motivira, toda le posredno, kajti človek dela, da bi sebi in svoji družini zagotovil preživetje. Vendar ne delajo v nedogled. Posebno velja to za visoko usposobljene ljudi, ki neko delovno mesto najmanjkrat zapustijo zaradi večje vsote denarja, ampak zaradi raznolikosti, pomembnosti dela, samostojnosti in odgovornosti pri delu, zaradi povratnih informacij. Včasih zaleže že dobra pohvala, da se nekomu dvigne samozavest, drugič tudi to ne pomaga. Slovenske raziskave so pokazale, da večina zaposlenih pred denar postavlja medsebojne delovne odnose (Brečko, 2001, str. 19). Če je delo monotono, se v končni fazi poslabšajo tudi odnosi med ljudmi v tej organizaciji (Vukovič, 2000, str. 19).

Motivacija ni zunanji dejavnik, je v nas, je nekaj notranjega. Da pa bi »prišla na dan«, je potrebna neka zunanja spodbuda, ki motivacijo sproži. Nihče torej ne more biti motiviran, kot se to velikokrat sliši. Motivirati nekoga drugega je torej nemogoče. Mogoče pa je drugo osebo spodbuditi, vendar samo če to želi (Lipičnik, 1998, str. 155–156).

Zdaj se lahko poišče povezava med motivacijo in delovno uspešnostjo. Pri tem si je treba zastaviti nekaj vprašanj, in sicer **katera so notranja gibalna, ki vodijo k delu** (Malovrh, Valentinčič, 1997, str. 133). To zagotovo ni plača, kot misli večina ljudi. Z denarjem se kupuje, ne motivira. Ljudje delajo iz določenih razlogov, pri tem pa še prodajajo svoje delo. Če ne bi bilo denarja in ne bi mogli prodajati svojega dela, bi še vedno delali to, kar delajo. To je neke vrste dokaz, da je motivacija v človeku. Naslednje vprašanje je, **kateri motivacijski dejavniki zagotavljajo zavzetost za delo in s tem učinkovitost dela**. S stališča vodje je pomembno, da si odgovori na vprašanje, **katera spodbudna sredstva so mu na voljo in kako jih uporablja za spodbujanje motivacije skupine in posameznika** (Malovrh, Valentinčič, 1997, str. 133–134).

### 3. Vzdušje v organizaciji

Organizacije so žive entitete, ki imajo podobno motivacijo kot posamezniki. Vsaka organizacija ima tudi lastno osebnost, ki se imenuje **organizacijska kultura**. Organizacijska kultura se gradi na prepričanjih, ki določajo mentalni model prepričanj zaposlenih v organizaciji o tem, kakšno naj bi bilo sodelovanje med zaposlenimi, kaj je tisto, kar jim v življenju največ pomeni, kako naj ta organizacija vpliva na lokalno in širšo skupnost in pa tudi na prihodnje generacije (Noč, 2001, str. 66). Povezana je z uspehom organizacije, s tem pa tudi z uspešnostjo posameznika. Bolj ko se individualne vrednote in stališča posameznikov ujemajo s prevladujočimi vrednotami organizacije, višja je uspešnost posameznika in s tem tudi organizacije kot celote (Brečko, 2001, str. 19).

Organizacijska kultura je najbolj razširjena dimenzija organizacijske klime. Kulturo se prepozna po njenih dimenzijah, ki pa so povezane z odnosi. To so odnos delavcev do dela, odnos do učinkovitosti, odnos do trga, do konkurence, do svojih nadrejenih, do sodelavcev.

Kultura so spoznanja, ki jih je človek pridobil in si z njimi smiselno razlaga izkušnje in tako oblikuje prihodnje delovanje. Sestavni deli kulture so nazori, simboli, norme, vrednote, pravila vedenja. Kulture v nekem podjetju se ne da ugotoviti neposredno, ker gre za prikrite dejavnike. Kultura se posredno kaže v odnosu do nečesa, odnosu do sebe, narave, sodelavcev, soljudi, okolja itd. Dejavniki kulture oblikujejo način življenja, česar se ljudje sploh ne zavedajo (Lipičnik, 1998, str. 81).

Za primerno organizacijsko kulturo oziroma delovno ozračje sta pomembna visoka storilnost in dobro počutje zaposlenih. Organizacijska kultura podjetja se poleg zgoraj naštetih pojmov izraža tudi s prakso, obliko hierarhije, humorjem, ki prevladuje v organizaciji, navadami, ki jih imajo zaposleni. Za lažjo predstavo, kje v organizaciji se kaže kultura, je treba odgovoriti na naslednja vprašanja: ali sta v združbi oba spola enakopravna, ali so v podjetju naravnani h kakovosti, ali so odnosi med podrejenimi in nadrejenimi distancirani, ali so sodelavci med sabo korektni, ali so usmerjeni v prihodnost in učinkovitost itd. (Simonič, 2001, str. 23).

Dobra organizacijska kultura je v današnjem času konkurenčna prednost, ker je pomembna za razvoj kreativnih in inovativnih kadrov. Ti se lahko razvijajo, če jim kultura omogoča, da dosežejo izpolnitev svojih čustvenih, fizičnih, miselnih in duhovnih potreb. Uspešna organizacija mora razviti lastno kulturo. Kultura organizacije in ustanovitelja morata biti ločeni, sicer se lahko zgodi, da se organizacijska kultura razvija le do meje, do katere se je pripravljen razvijati ustanovitelj. Organizacija si mora oblikovati lastno kulturo, temelječo na vrednotah, ki si jih delijo vsi člani te organizacije (Noč, 2001, str. 66).

Organizacijska kultura naj ima primeren sistem nagrajevanja in je odprta za komunikacijo med »člani«. Inštitut USP je v slovenskih podjetjih opravil raziskavo, v kateri je ugotovil, da imajo slovenska podjetja sicer veliko znanja v posameznikih, pri izkoriščanju tega pa so slabi. Pri prenosu znanja v prakso ima ključno vlogo poslovodstvo. Prenašalec znanja spodbuja primerno nagrajevanje in ugled, ki ga imajo v podjetju, so ugotovili na nekem posvetu strokovnjakov s področja učečega se podjetja (Stražišar, 2001, str. 22).

Zaupanje je zelo pomembno za dobre medsebojne odnose. Omogoča uspešno sodelovanje, prilagajanje, zmanjšuje možnosti nastanka konflikta. Z medsebojnim zaupanjem se krepi vez med vodjo in podrejenim, kar posledično pomeni izboljšanje ravni zadovoljstva v kolektivu. Zadovoljni delavci pa so bolj predani in več prispevajo k sami produktivnosti in uspešnosti organizacije. Zaupanje si vodilni pridobijo predvsem s pravičnim ravnanjem in enakopravnim obravnavanjem vseh svojih podrejenih (Flaherty, Pappas, 2000, str. 271–278).

## 4. Raziskava o odnosih poslovodja – prodajalec

### 4.1. O poslovodjah in prodajalcih

Od 23. aprila 1995 morajo po zakonu vse osebe, ki opravljajo delo prodajalca, in tudi osebe, ki opravljajo delo poslovodje, pridobiti predpisano izobrazbo oziroma opraviti preskus strokovne usposobljenosti, če jim ta z zakonom ni priznana. Poslovodja mora imeti vsaj izobrazbo trgovskega poslovodje, ekonomskega, komercialnega, trgovskega, poslovnega ali aranžerskega tehnika. Po 3. členu pravilnika mora imeti poslovodja uspešno končan vsaj nadaljevalni izobraževalni program »trgovski in živilski poslovodja«. Za ustrezno izobrazbo se šteje tudi izobraževalni program ekonomsko-komercialni tehnik, aranžerski tehnik, podjetniško poslovanje – poslovni tehnik ali pa končana trgovska akademija.

Prodajalec pa mora imeti uspešno končan triletni izobraževalni program, kjer si pridobi naziv »trgovec«.

Če osebe, ki delajo v prodajalnah, ne izpolnjujejo zgoraj navedenih pogojev, pravilnik v skladu z zakonom o trgovini določa tudi pogoje za priznavanje strokovne usposobljenosti:

- če jim je bila ustrezna usposobljenost priznana do 23. 5. 1995 z notranjim aktom,
- če so vsaj petnajst let opravljali delo prodajalca oziroma poslovodje.

Pravilnik pravi, da je trgovski poslovodja oseba, ki operativno vodi trgovsko poslovanje. Ukvarja se tudi s poslovnimi in delovnimi postopki nabave, skladiščenja, priprave in prodaje blaga. To počne v svoji poslovni enoti, več poslovnih enotah trgovine na drobno ali debelo ali pa v delih poslovnih enot. Naloga poslovodje je, da sklepa pogodbe o nakupu in prodaji blaga, prevozne in zavarovalne pogodbe, pogodbe o nadzoru količine in kakovosti blaga. Njegova naloga je tudi, da organizira delo v prodajalni oziroma skladišču, vodi evidence o nakupu in prodaji blaga. Poslovodja pa tudi odgovarja za pravilnosti oziroma nepravilnosti in uspešnost poslovanja prodajalne oziroma skladišča (Šinkovec, 1995, str. 95).

### 4.2. Opredelitev problema, naloge in cilja raziskave

Z raziskavo **mystery shopping (navidezno nakupovanje)** so ugotovili, da kupci kupijo več, kot pa so na začetku nameravali, če se v trgovini dobro počutijo, če so prodajalci prijazni, če jim prodajalci ponudijo ugodne izdelke. Na uspešnost prodajalne vpliva več dejavnikov, kot so *prijazna postrežba, prodajne spretnosti prodajalca, primerna postavitvev in označitev blaga* (Dermol, 2001, str. 18).

Verjetno se je mnogim že zgodilo, da so stopili v prodajalno in zagledali nejevoljno prodajalko ali prodajalca za prodajnim pultom, ki ni niti vprašala oziroma vprašal, ali lahko

kako pomaga. Iz take prodajalne ponavadi kupec odide praznih rok in odhiti h konkurentu, za katerega ni nujno, da ponuja enako blago, vendar je nakup tam veliko bolj prijazen. Ljudje raje kupujejo v prodajalnah, kjer je tudi osebje prijazno in se posveti svojim kupcem. Vzroki za nejevoljo prodajalcev so lahko različni. Lahko so osebne narave, lahko pa izvirajo tudi iz slabih odnosov med sodelavci in poslovojdjami. S predelano literaturo je bilo mogoče ugotoviti, da se tovrstne težave pojavljajo v različnih združbah. Med teoretičnim opazovanjem problema se mi je porodilo kar nekaj vprašanj v zvezi s tem. Zato sem se odločila vzeti problem pod drobnogled. Prodajalne (različna podjetja) imajo težavo, da ne znajo razbrati poslovnih odnosov poslovojdja – prodajalec. Mnogi se sploh ne zavedajo, da lahko slabi odnosi vplivajo na poslovni uspeh firme. To pomeni, da se s poslabšanjem odnosov lahko poslabša tudi poslovni uspeh enote in obratno. Še pomembneje pa je, da zaposleni sploh ne vedo, kakšni so dobri in kakšni slabi odnosi. Vedo samo, da niso zadovoljni in da se v zvezi s tem ne da narediti nič.

Zato sem se odločila, da to področje nekoliko bolj podrobno raziščem. Ugotoviti sem poskušala, kakšen je odnos poslovojdja – prodajalec v prodajalnah in kako ta vpliva (če sploh vpliva) na percepcijo poslovnega uspeha prodajalcev in poslovojdij. Težko je definirati, kaj so dobri in kaj slabi odnosi. Če so odnosi prijateljski, še ne pomeni, da so dobri in da pozitivno vplivajo na poslovni uspeh in obratno. Zato so me zanimali predvsem odgovori na naslednja vprašanja, ki so se mi porodila, ko sem prebirala literaturo na to temo.

1. Ali se poslovojdjam priznavajo različnosti in podobnosti?
2. Ali se prodajalcem priznavajo različnosti in podobnosti?
3. Ali so odnosi poslovojdja – prodajalci vzajemni?
4. Ali je poslovojdjam omogočeno osebno izražanje?
5. Ali je prodajalcem omogočeno osebno izražanje?
6. Ali poslovojdje sprejemajo in dajejo povratne informacije?
7. Ali prodajalci sprejemajo in dajejo povratne informacije?
8. Ali prepoznavajo in rešujejo nasprotja, ki nastanejo?
9. Ali poslovojdje preprečujejo dvopomenskost situacije?
10. Ali prodajalci preprečujejo dvopomenskost situacije?
11. Ali poslovojdje razlikujejo med komunikacijo vsebine in komunikacijo odnosa?
12. Ali prodajalci razlikujejo med komunikacijo vsebine in komunikacijo odnosa?
13. Ali so poslovojdje do prodajalcev kakor koli vsiljivi?
14. Ali so prodajalci do poslovojdij kakor koli vsiljivi?
15. Ali poslovojdje nehote in nevrotično zlorabljajo prodajalce?
16. Kako poslovojdje doživljajo poslovni uspeh?
17. Kako prodajalci doživljajo poslovni uspeh?

### 4.3. Kako je nastajal vprašalnik?

Da bi dobila odgovore na vprašanja, ki so se mi porajala ob prebiranju literature na temo medsebojnih odnosov, sem sestavila vprašalnik. Najprej sem sistematično uredila vprašanja ter jih razvrstila v smiselne sklope, ki naj bi proučevali medsebojne odnose, ki so predmet moje raziskave. Vprašanja sem preoblikovala v smiselne trditve, ki se vsebinsko niso razlikovale. Oblikovala sem 9 tematskih sklopov:

*Priznavanje različnosti in podobnosti (ta tematski sklop trditev odgovarja na prvo in drugo vprašanje na str. 19):*

- 12. v naši enoti zaposleni vedno sami izbirajo svoje sodelavce,
- 31. zaposleni vedno sami izbirajo način dela,
- 51. brez strahu lahko izrazijo svoje nestrinjanje,
- 39. vedno lahko povejo svoje mnenje,
- 20. smo popolnoma odprti za nove ideje.

*Vzajemnost odnosov (ta tematski sklop trditev odgovarja na tretje vprašanje na str. 20):*

- 27. kadar se pogovarjam, vedno samo poslušam,
- 56. kadar se pogovarjam, pretežno govorim,
- 33. kadar se pogovarjam, pretežno poučujem sogovornika,
- 44. kadar se pogovarjam, se pretežno učim od sogovornika,
- 63. kadar se pogovarjam, pretežno dajem predloge sogovorniku,
- 14. kadar se pogovarjam, pretežno sprejemam predloge od sogovornika,
- 22. kadar se pogovarjam, pretežno sprašujem,
- 46. kadar se pogovarjam, pretežno odgovarjam,
- 43. kadar se pogovarjam, pretežno kontroliram sogovornika,
- 60. kadar se pogovarjam, pretežno sprejemam kontrolo od sogovornika,
- 17. kadar mi kaj ni jasno, vedno prosim za pojasnila.

*Omogočanje osebnega izražanja (ta tematski sklop trditev odgovarja na četrto in peto vprašanje na str. 20):*

- 54. v tej prodajalni zaposleni skozi svoje delo izražajo same sebe,
- 32. pri svojem delu so zaposleni samostojni,
- 58. zaposleni imajo možnost ustvarjanja novih odnosov,
- 62. pri svojem delu zaposleni razvijajo svojo osebnost,
- 13. zaposleni imajo pravico do individualnosti.

*Dajanje in sprejemanje povratnih informacij (ta tematski sklop trditev odgovarja na šesto in sedmo vprašanje na str. 20):*

- 24. povratne informacije pri nas potekajo od poslovodij k prodajalcem,
- 45. povratne informacije pri nas potekajo od prodajalcev k poslovodjam,
- 30. povratne informacije pri nas potekajo od poslovodje k prodajalcem in obratno,
- 50. hočem izvedeti, kako moje mnenje vpliva na prodajalce,
- 41. prodajalcem pokažem, kako njihovo mnenje vpliva name.

*Prepoznavanje in reševanje konfliktov (ta tematski sklop trditev odgovarja na osmo vprašanje na str. 20):*

- 18. kadar se pri nas pojavijo konflikti, ravnamo, kot da se ni nič zgodilo,
- 21. kadar se pri nas pojavijo konflikti, jih poskušamo skupaj rešiti,
- 16. kadar se pri nas pojavijo konflikti, reševanje teh prepustijo meni (poslovodji).

*Preprečevanje dvopomenske situacije (ta tematski sklop trditev odgovarja na deveto in deseto vprašanje na str. 20):*

- 55. kar rečem, to tudi mislim,
- 25. pogosto se mi dogaja, da rečem eno, naredim pa čisto nekaj drugega,
- 48. vedno stojim za tistim, kar rečem,
- 28. vedno izrazim svoje mnenje o neki stvari,
- 35. v naši trgovini smo odkriti drug do drugega,
- 52. vzdušje v prodajalni je sproščeno.

*Razlikovanje med komunikacijo odnosa in komunikacijo vsebine (ta tematski sklop trditev odgovarja na enajsto in dvanajsto vprašanje na str. 20):*

- 64. vsebina tistega, kar sporočam, se vedno ujema z načinom sporočanja.

*Odsotnost vsiljevanja (ta tematski sklop trditev odgovarja na trinajsto in štirinajsto vprašanje na str. 20):*

- 49. prodajalci/poslovodje mi vedno vsiljujejo svoj pogled na situacijo,
- 59. prodajalci/poslovodje me vedno prepričujejo o nečem, kar ne verjamem,
- 40. prodajalci/poslovodje me silijo, da priznam nekaj, kar ni res.

*Odsotnost nehotene ali nevrotične zlorabe drugega (ta tematski sklop trditev odgovarja na petnajsto vprašanje na str. 20):*

- 36. prodajalcem naložim delo, ki ga sam nočem oziroma ne želim narediti/poslovodja mi nalaga delo, ki ga sam noče ali ne želi narediti,
- 9. pogosto iščem napake, ki jih naredijo prodajalci/poslovodja pogosto išče napake, ki jih naredimo prodajalci,
- 38. prodajalcem pogosto pridigam in moraliziram/poslovodja nam pogosto pridiga in moralizira,
- 10. prodajalci brez moje pomoči ne znajo narediti ničesar/če mi poslovodja ne pomaga, ne znam narediti ničesar.

*Doživljanje poslovnega uspeha (ta tematski sklop trditev odgovarja na trinajsto, šestnajsto in sedemnajsto vprašanje na str. 20):*

- 11. če bi se izboljšali medsebojni odnosi, bi se poslovni uspeh naše enote zagotovo izboljšal,
- 23. naš poslovni uspeh je slab,
- 34. še dobro, da naš poslovni uspeh, glede na medsebojne odnose, ni slabši,
- 42. letos smo dosegli boljši poslovni uspeh kot lani,
- 57. dosežemo boljši poslovni uspeh glede na konkurenta,
- 19. prodajalci prodajo (prodamo) več, če se med sabo dobro razumemo,
- 53. prodajalci se ne trudijo (trudimo) dobro prodajati, če nanje vpijem,
- 61. medsebojne odnose v naši enoti ocenjujem kot dobre,
- 37. za dober poslovni uspeh so pomembni dobri medsebojni odnosi,

65. glede na odnose v preteklosti, dosegamo zdaj boljši poslovni uspeh,  
 15. v zadnjem času imam občutek, da so se odnosi v naši trgovini izboljšali,  
 47. z izboljšanjem odnosov se je izboljšal tudi poslovni uspeh,  
 29. naš poslovni uspeh bi bil lahko boljši,  
 26. naša enota ustvari veliko prometa.

Na trditve so spraševanci odgovarjali tako, da so izbrali stopnjo od ena do osem glede na to, koliko se s trditvami strinjajo. Stopnja ena je pomenila, da se s trditvijo sploh ne strinjajo, stopnja osem pa, da se s trditvijo popolnoma strinjajo. Ostale stopnje so bile vmesne. Izdelala sem dve vrsti vprašalnikov. Eden je bil namenjen prodajalcem, drugi pa poslovođjam. Vprašanja so bila vsebinsko identična, spremenjen je bil le subjekt. To pomeni, da so prodajalci izražali svoje mnenje v zvezi s poslovođjami, poslovođje pa v zvezi s prodajalci. Večina trditev je bila identična, ker jih ni bilo treba ustrezno prirediti, saj so veljale za splošno stanje v prodajalni.

Konkretnih podatkov o poslovnem uspehu nikakor nisem mogla dobiti, saj mi jih niso hoteli dati. Sklicevali so se na to, da je to poslovna skrivnost in da mi takih podatkov žal ne morejo dati. Zato sem morala vprašalnik ponovno sestaviti in vanj vključiti tudi trditve, ki opisujejo, kako poslovođje na eni strani in prodajalci na drugi strani doživljajo poslovni uspeh, kot dober ali slab, kako doživljajo povezanost medsebojnih odnosov s poslovnih uspehom, kot nekaj odvisnega ali neodvisnega. Iz rezultatov, ki jih je dalo prvo zbiranje podatkov, sem sestavila nov vprašalnik. Težavo sem izkoristila tudi kot priložnost za razvrščanje vprašanj in čiščenje tematskih sklopov. Pri tem sem si pomagala s faktorsko analizo odgovorov<sup>1</sup>, ki sem jih dobila pri prvi različici vprašalnika o odnosih poslovođja – prodajalec. Razvrščanje trditev v končnem vprašalniku je torej posledica faktorske analize, zato so te trditve lahko razvrščene v tematske sklope, ki so v končni obliki vprašalnika. Nekaj trditev iz prvega vprašalnika ni bilo vključenih v drugi vprašalnik, nekaj pa jih je bilo treba dodati. Tako je drugi vprašalnik vseboval naslednje tematske sklope vprašanj: *priznavanje različnosti in podobnosti, vzajemnost odnosov, omogočanje osebnega izražanja, dajanje in sprejemanje povratnih informacij, prepoznavanje in reševanje nasprotij, preprečevanje dvopomenske situacije, razlikovanje med komunikacijo vsebine in komunikacijo odnosa, odsotnost kakršnega koli vsiljevanja, odsotnost nehotene in nevrotične zlorabe drugega ter poslovni uspeh*. Spraševanci so tudi na trditve iz drugega vprašalnika odgovarjali tako, da so izbrali ustrezno stopnjo strinjanja. Tokrat jim je bila na voljo le štiristopenjska lestvica, kjer je prva stopnja pomenila popolno nestrinjanje, stopnja štiri pa popolno strinjanje. Druga in tretja sta bili vmesni stopnji. Za ta korak sem se odločila, ker se je pri prvem zbiranju podatkov pojavilo kar nekaj težav glede tega. Stopnje v prvem vprašalniku so bile označene s simboli (>>>> >>> >> > < << <<< <<<<, kjer štiri kljukice >>>> pomenijo popolno nestrinjanje, štiri kljukice <<<< pa popolno strinjanje z dano trditvijo) in ne s številkami, zato da ne bi imeli spraševanci občutka, da ocenjujejo poslovođje oziroma stanje v prodajalni. Če so stopnje strinjanja označene z rastočimi ali padajočimi številkami, se lahko pogosto zgodi, da spraševanec dobi občutek, da mora oceniti neko situacijo, pa čeprav gre le za izražanje svojega strinjanja oziroma nestrinjanja. Ta občutek pa je zanje lahko zelo nelagoden, še posebno, če vedo, da se tudi njih

<sup>1</sup> Glej prilogo št. 1, št. 2 in št. 3.



enako ocenjuje. Vendar so imeli spraševanci s tako obliko ocenjevanja kopico težav, ker jim nikakor ni bilo jasno, kaj kateri simbol pomeni. Večina se jih je nad takim načinom izražanja mnenja pritoževala, češ da jim je tuj in nerazumljiv. Iz tega razloga sem v drugem vprašalniku namesto simbolov, ki bi označevali stopnjo strinjanja, vzela kar številke od ena do štiri in s tem spraševancem ponudila štiri ocene, s katerimi so lahko ocenili dane trditve oziroma izrazili svoje mnenje o njih. Tokrat tovrstnih težav nisem imela več. Vsem je bilo razumljivo, kaj morajo storiti. Druga težava, ki se je tu pojavila, je bilo preveliko število stopenj lestvice ocen. Osem stopenj je bilo očitno preveč. Najprej si spraševanci niso mogli zapomniti, s katerimi stopnjami se izraža nestrinjanje in s katerimi strinjanje, čeprav je bilo grafično dovolj nazorno prikazano. Velikokrat so vprašali, kaj kateri simbol in s tem stopnja pomeni. Med obdelavo podatkov sem opazila tudi, da so le redki izbrali prvo oziroma osmo stopnjo. Velika večina je svoje mnenje izražala s stopnjami med prvo in osmo. Zato sem se odločila, da v drugem vprašalniku uporabim le štiristopenjsko lestvico in zaradi boljšega razumevanja stopnje označim s števkami. Lestvica ima sodo število stopenj, da se ne bi pojavile napake centralne tendence, to je da se anketiranci ne bi odločili za srednjo – nevtralno pot, ko se ne bi mogli odločiti, ali se s trditvijo strinjajo ali ne.

Z namenom, da bi preprečila sistematično odgovarjanje na vprašanja iz posameznega tematskega sklopa, sem vprašanja različnih tematskih sklopov med seboj pomešala. Po zbranih odgovorih pa sem jih ponovno uredila v prvotne tematske sklope (trditve, za katere je raziskava pokazala, da so bile nesmiselne, so bile v razlagi dobljenih rezultatov izpuščene). Pred samim anketiranjem sem trditve testirala glede na jasnost in razumljivost. Trditve so bile preskušene na najbližjih sorodnikih in znancih, ki imajo približno isto stopnjo izobrazbe. Trditve, ki so se izkazale za nerazumljive, sem ustrezno popravila ter vprašalnik ponovno preskusila. V drugem poskusu popravki niso bili več potrebni. Vprašalnik je napisan v jeziku, ki naj bi bil razumljiv za ljudi z nižjo (to je IV.) stopnjo izobrazbe. To pomeni, da so bili uporabljeni izrazi, ki jih prodajalci uporabljajo vsakodnevno. Če navedem primer: besedo poslovodja je zamenjala beseda šef, besedo prodajalna je zamenjala beseda trgovina itd.

Zbiranje podatkov je potekalo v veleblagovnici NAMA. To podjetje ima 10 prodajnih mest v Sloveniji, skupno prodajno površino 36.500 kvadratnih metrov. Na dan 31. 12. 2001 je bilo v NAMI 506 zaposlenih. Podatke sem zbirala v NAMI Ljubljana – bolj znana kot »NAMA pri pošti« (Predstavitev, 2003). V tej veleblagovnici je veliko oddelkov. V svojo raziskavo sem zajela naslednje oddelke: oddelek nakita, oddelek za šport in prosti čas, tekstil – mladinski oddelek, otroški oddelek, oddelek posode in plastike, oddelek kozmetike, tekstil – moški oddelek, oddelek moškega spodnjega perila, tekstil – ženski oddelek, oddelek živil, oddelek tehničnega blaga, oddelek ženskega spodnjega perila. Oddelki, na katerih sem razdelila vprašalnike, so bili naključno izbrani. Iz seznama vseh oddelkov v veleblagovnici NAMA sem naključno izbrala oddelke, v katerih sem razdelila vprašalnike. Odločila sem se za osebno spraševanje. To pomeni, da sem vprašalnike razdelila poslovođjam in prodajalcem, ti pa so jih reševali v moji navzočnosti. Če česa niso razumeli, so me lahko vprašali. Pojavljala so se različna vprašanja. Nekateri si trditve niso dovolj natančno prebrali, zato so imeli občutek, da

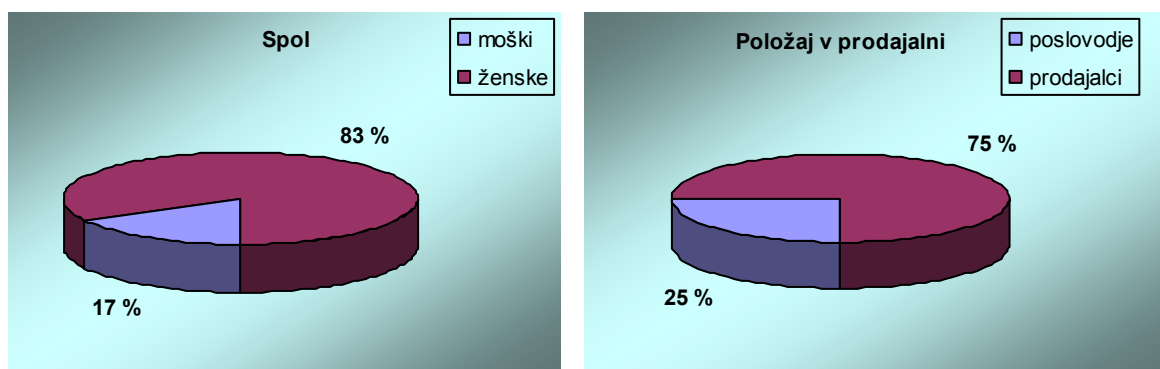
se trditve ponavljajo. Spet nekateri so porabili ogromno časa pri izpolnjevanju vprašalnika, ker so se preveč poglobljali v trditve. Razdeljenih je bilo 52 vprašalnikov (13 za poslovodje in 39 za prodajalce). Vsi vprašalniki so bili uporabni in pravilno izpolnjeni, ker so bili tudi takoj preverjeni.

Končno zbiranje podatkov je potekalo 8. 1. 2003 in 9. 1. 2003.

## 4.4. Predstavitev vzorca

### 4.4.1. Sestava anketirancev po spolu in položaju v prodajalni

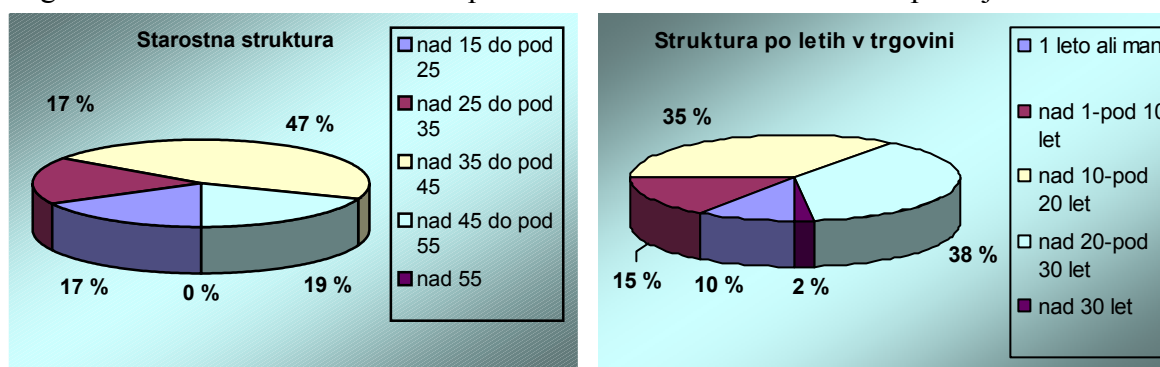
Preglednica 1: Sestava anketirancev po spolu in položaju, ki ga imajo v prodajalni



Vir: Vprašalnik za poslovodje in prodajalce, januar 2003.

### 4.4.2. Sestava anketirancev po starosti in letih delovne dobe v prodajalni

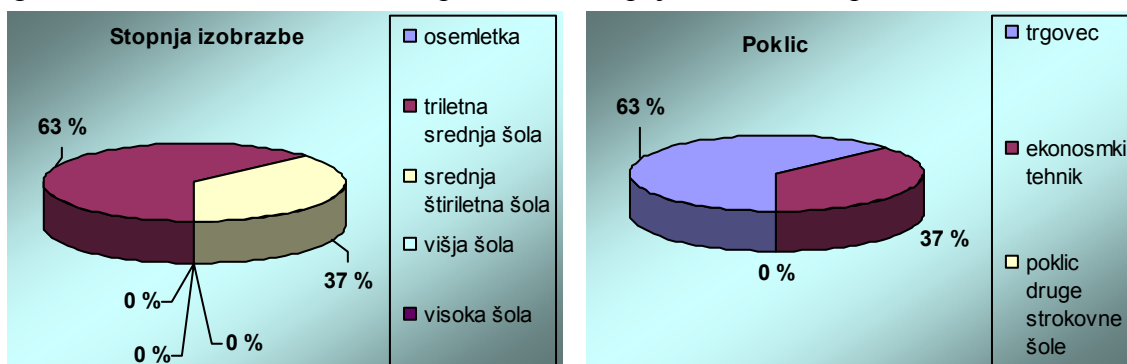
Preglednica 2: Sestava anketirancev po starosti in letih delovne dobe v prodajalni.



Vir: Vprašalnik za poslovodje in prodajalce, januar 2003.

### 4.4.3. Sestava anketirancev po končani stopnji izobrazbe in poklicu

Preglednica 3: Sestava anketirancev po končani stopnji izobrazbe in poklicu



Vir: Vprašalnik za poslovodje in prodajalce, januar 2003.

Vzorec je lahko drugačen od splošnega, zato se omejujem na to, da ni nujno, da struktura vzorca ustreza celotni populaciji.

### 4.4.4. Analiza rezultatov

Dobljene podatke sem obdelala s programom Microsoft Office XP (Excel). Tu naj omenim še, da se napakam, ki so posledica merjenja pojav, žal nisem mogla izogniti, saj lahko le predvidevam, da so spraševanci odgovarjali pošteno. Lahko pa se pojavi tudi dvom o verodostojnosti rezultatov, saj ne vem, kakšne rezultate bi dobila, če bi podatke zbirala v drugih blagovnicah, v drugih mestih in v drugem časovnem obdobju.

#### 4.4.4.1. Priznavanje različnosti in podobnosti

S trditvami iz prvega tematskega sklopa sem poskušala dobiti odgovor na naslednji dve vprašanji:

- Ali se poslovodjam priznavajo različnosti in podobnosti?
- Ali se prodajalcem priznavajo različnosti in podobnosti?

Preglednica 4: Povprečne ocene poslovodij in prodajalcev za tematski sklop **priznavanje različnosti in podobnosti**

z. š.	trditev	poslovodja	prodajalec
12	v naši enoti zaposleni vedno sami izbiramo svoje sodelavce	1,46	1,54
20	smo popolnoma odprti za nove ideje	3,85	3,38
31	zaposleni vedno sami izbiramo način dela	1,46	2,28
39	vedno lahko povemo svoje mnenje	3,92	3,21
51	brez strahu lahko izrazimo svoje nestrinjanje	4,00	3,28
	<b>skupna povprečna ocena</b>	<b>2,94</b>	<b>2,74</b>

Vir: Vprašalnik za poslovodje in prodajalce, januar 2003.

Iz tabele je razvidno, da poslovodje in prodajalci približno enako ocenjujejo priznavanje različnosti in podobnosti. Razlika v povprečnih ocenah enih in drugih je skorajda zanemarljiva. Oboji se bližajo povprečni oceni 3, ki pomeni strinjanje. Poslovodje za malenkost bolje ocenjujejo priznavanje različnosti in podobnosti, kar bi lahko pomenilo, da so poslovodje nekoliko bolj zadovoljni s priznavanjem različnosti in podobnosti med zaposlenimi. Največja razlika v povprečni oceni se kaže pri trditvi, da zaposleni vedno sami izbirajo način dela, kar kaže na to, da so poslovodje manj zadovoljni s samostojnim izbiranjem načina dela kot pa prodajalci. Menim, da se poslovodje počutijo bolj prisiljene v določen način dela kot prodajalci, ker je sama narava dela enih in drugih različna. Prodajalci le prodajajo in se sami odločajo, kaj in kako bodo svetovali kupcu, poslovodje pa se ukvarjajo tudi npr. z obračuni, naročanjem blaga itd., pri čemer pa so lahko nekoliko omejeni. Ne poslovodje ne prodajalci se ne strinjajo s trditvijo, da si sami izbirajo sodelavce. Večje nezadovoljstvo se kaže pri poslovodjih. Predpostavljam, da je to zato, ker je na vsakem oddelku le en poslovodja in več prodajalcev. Poslovodja ima pač manj možnosti, da izbira med sodelavci, s katerimi bo delal, medtem ko imajo prodajalci več možnosti za kaj takega, saj jih je na enem oddelku več. Menim tudi, da zaposleni tu niso tisti, ki odločajo, kdo bo kje in s kom delal. O tem se, po mojem mnenju, odločajo uslužbenci na višjih položajih, glede na različna merila in pa glede na to, kje je potreba po večjem številu zaposlenih.

#### 4.4.4.2. Vzajemnost odnosov

S trditvami iz drugega sklopa sem poskušala dobiti odgovor na naslednje vprašanje:

- Ali so odnosi poslovodja – prodajalec vzajemni?

Preglednica 5: Povprečne ocene poslovodij in prodajalcev za tematski sklop **vzajemnost odnosov**

z. š.	trditev	poslovodja	prodajalec
14	kadar se pogovarjam, pretežno sprejemam predloge od sogovornika	2,85	2,69
17	kadar mi kaj ni jasno, vedno prosim za pojasnila <sup>2</sup>	1,08	1,51
22	kadar se pogovarjam, pretežno sprašujem	2,85	2,23
27	kadar se pogovarjam, vedno samo poslušam	1,38	2,08
33	kadar se pogovarjam, pretežno poučujem sogovornika	1,54	2,21
43	kadar se pogovarjam, pretežno kontroliram sogovornika	1,85	1,77
44	kadar se pogovarjam, se pretežno učim od sogovornika	2,85	2,64
46	kadar se pogovarjam, pretežno odgovarjam	2,08	2,31
56	kadar se pogovarjam, pretežno govorim	1,62	2,46
60	kadar se pogovarjam, pretežno sprejemam kontrolo od sogovornika	1,85	2,00
63	kadar se pogovarjam, pretežno dajem predloge sogovorniku	2,23	2,33
	<b>skupna povprečna ocena</b>	<b>2,01</b>	<b>2,20</b>

Vir: Vprašalnik za poslovodje in prodajalce, januar 2003.

<sup>2</sup> Trditev št. 17 je zanikana, zato so bili tudi odgovori obrnjeni. Strinjanje je pomenilo nestrinjanje in obratno.

Odnosi so vzajemni, kadar v dialogu obe strani sodelujeta enakopravno. To pomeni, da imata obe strani enako možnost spraševanja, odgovarjanja, kontroliranja, učenja itd. Odnosi pa niso vzajemni, kadar ena stran prevlada. To pomeni, da ena stran predvsem sprašuje, odgovarja, kontrolira, poučuje itd. Da bi se pokazali odnosi kot vzajemni, se z nobeno, razen s trditvijo št. 17, ne bi smeli strinjati. V nasprotnem primeru odnosi niso vzajemni. Iz preglednice je razvidno, da so poslovodje nekoliko bolj zadovoljni z vzajemnostjo odnosov kot pa prodajalci, čeprav je razlika med povprečnima ocena zanemarljiva. Zanimivo je to, da se oboji strinjajo, da v dialogu oboji pretežno sprejemajo predloge in da se oboji pretežno učijo od sogovornika. Očitno imajo prodajalci občutek, da v pogovoru bolj sprejemajo predloge od poslovodij, kot pa sami predlagajo. Enako velja tudi za poslovodje, ki menijo, da v pogovoru bolj sprejemajo predloge od prodajalcev, kot pa jim sami kaj predlagajo. Rezultati so pokazali še eno zanimivost, in sicer da poslovodje v dialogu pretežno sprašujejo, prodajalci pa odgovarjajo, za kar bi lahko rekla, da ne kaže na vzajemnost odnosov. Menim, da je to zato, ker so poslovodje že po naravi svojega dela dolžni spraševati prodajalce različne stvari. Od tega, kaj se je dogajalo, ko jih ni bilo, ali jim gre delo od rok, ali imajo kakršne koli težave, do vsakdanjih stvari, kot so, koliko je bilo prometa na določen dan ipd. Zato menim, da dobljeni rezultat ne kaže nujno na nevzajemnost odnosov.

#### 4.4.4.3. Omogočanje osebnega izražanja

S trditvami iz tretjega sklopa sem poskušala dobiti odgovor na naslednji dve vprašanji:

- Ali je poslovodjam omogočeno osebno izražanje?
- Ali je prodajalcem omogočeno osebno izražanje?

Preglednica 6: Povprečne ocene poslovodij in prodajalcev za tematski sklop **omogočanje osebnega izražanja**

<b>z. š.</b>	<b>trditev</b>	<b>poslovodja</b>	<b>prodajalec</b>
13	zaposleni imajo pravico do individualnosti	1,92	2,44
32	pri svojem delu smo zaposleni samostojni	3,69	3,08
54	v tej prodajalni zaposleni skozi svoje delo izražajo same sebe	3,15	2,72
58	zaposleni imajo možnost ustvarjanja novih odnosov	3,69	2,90
62	pri svojem delu zaposleni razvijajo svojo osebnost	3,31	3,05
	<b>skupna povprečna ocena</b>	<b>3,15</b>	<b>2,84</b>

Vir: Vprašalnik za poslovodje in prodajalce, januar 2003.

Iz preglednice je razvidno, da poslovodje nekoliko bolj ocenjujejo omogočanje osebnega izražanja kot pa prodajalci, kar bi lahko pomenilo, da so z omogočanjem osebnega izražanja nekoliko bolj zadovoljni poslovodje. Ali drugače, oboji (poslovodje in prodajalci) lahko izražajo svojo osebnost skozi svoje delo, le poslovodje so z možnostjo osebnega izražanja nekoliko bolj zadovoljni. Po mojem mnenju je to zato, ker so pri svojem delu bolj samostojni, saj morajo do neke mere sami organizirati oddelek tako, da delo neprekinjeno teče, voditi

morajo določene evidence, mogoče naročiti blago in še kaj. Prodajalci pa naj bi v končni fazi le stregli stranke in skrbeli, da so te zadovoljne. Čeprav menim, da tudi pri tem delu prodajalci lahko pokažejo svoje znanje, in če jih poslovodja pri tem ne omejuje, so lahko samostojni in izražajo sami sebe. Zanimivo je, da ne poslovodje ne prodajalci niso zadovoljni s svojo pravico do individualnosti. Pri tem so poslovodje celo nekoliko bolj nezadovoljni. Po mojem mnenju, je razlog za to v nadrejenih, ki poslovodje omejujejo. Podatki namreč veljajo za blagovnico, ki deluje kot kompleksen sistem in ima določeno hierarhično lestvico. Tako poslovodje najbrž dobijo od nadrejenih navodila, kaj in kako morajo delati. Verjetno tudi blaga ne izbirajo sami, ampak obstajajo nabavne službe, ki se ukvarjajo s tem. V samostojnih enotah, to je v manjših prodajalnah (npr. zasebnih prodajalnah), so poslovodje najbrž bolj samostojni pri svojem delu, kar pomeni, da lahko najbrž sami naročajo blago po svojem okusu, sami npr. okrasijo prodajalno v prazničnem času, sami razporedijo izdelke po prodajalni itd. V tem smislu menim, da so poslovodje prikrajšani za svojo individualnost. Zelo podobno bi lahko rekla za prodajalce, ki so v večjih kompleksnih prodajalnah teže samostojni.

#### 4.4.4.4. Potek povratnih informacij

S trditvami iz četrtega sklopa sem poskušala dobiti odgovore na naslednji vprašanji:

- Ali poslovodje sprejemajo in dajejo povratne informacije?
- Ali prodajalci sprejemajo in dajejo povratne informacije?

Preglednica 7: Povprečne ocene poslovodij in prodajalcev za tematski sklop **potek povratnih informacij**

<b>z. š.</b>	<b>trditev</b>	<b>poslovodja</b>	<b>prodajalec</b>
24	povratne informacije pri nas potekajo od poslovodje k prodajalcem	3,46	3,10
30	povratne informacije pri nas potekajo od poslovodje k prodajalcem in obratno	3,92	3,23
45	povratne informacije pri nas potekajo od prodajalcev k poslovodji	3,54	2,74
41	poslovodji/prodajalcem pokažem, kako njegovo/njihovo mnenje vpliva name	3,23	2,82
50	hočem izvedeti, kako moje mnenje vpliva na poslovodjo/prodajalce	3,69	3,05
	<b>skupna povprečna ocena</b>	<b>3,57</b>	<b>2,99</b>

Vir: Vprašalnik za poslovodje in prodajalce, januar 2003.

Povratne informacije poslovodje ocenjujejo nekoliko bolj kot prodajalci, kar bi lahko pomenilo, da so s potekom povratnih informacij bolj zadovoljni poslovodje kot pa prodajalci. Ali drugače, oboji dajejo in sprejemajo informacije, le poslovodje so s tem nekoliko bolj zadovoljni. Menim, da je tako zato, ker imajo najbrž prodajalci občutek, da je poslovodja bolj informiran, kot pa so prodajalci. Poslovodja ima najbrž več stikov z nadrejenimi kot pa prodajalci in prodajalci imajo lahko kdaj občutek, da jim poslovodja ne pove vsega. Po drugi

strani pa poslovodje najverjetneje menijo, da so jim prodajalci dolžni poročati o poteku dela na oddelku in da to tudi naredijo. Pravilno bi bilo, da bi drug drugega obveščali o dogajanju na oddelku ali v prodajalni in da bi informacije potekale od poslovodij k prodajalcem in tudi obratno. Iz preglednice na prejšnji strani je razvidno, da so poslovodje bolj zadovoljni s potekom informacij od njih k prodajalcem in obratno, kot pa prodajalci. Bolj so zadovoljni tudi s potekom informacij od prodajalcev k poslovodjam, kot pa sami prodajalci. Poslovodje tudi bolj pokažejo, kako mnenje prodajalcev vpliva nanje in tudi bolj jih zanima, kako njihovo mnenje vpliva na prodajalce. Očitno poslovodje bolj skrbijo za informiranost v prodajalni kot pa prodajalci.

#### 4.4.4.5. Prepoznavanje in reševanje konfliktov

S trditvami iz petega sklopa sem poskušala dobiti odgovor na naslednje vprašanje:

- Ali prepoznavajo in rešujejo konflikte, ki nastanejo?

Preglednica 8: Povprečne ocene poslovodij in prodajalcev za tematski sklop **prepoznavanje in reševanje konfliktov**

z. š.	trditev	poslovodja	prodajalec
16	kadar se pri nas pojavijo konflikti, reševanje teh prepustimo poslovodji	3,15	2,74
18	kadar se pri nas pojavijo konflikti, ravnamo, kot da se ni nič zgodilo <sup>3</sup>	3,92	3,54
21	kadar se pri nas pojavijo konflikti, jih poskušamo skupaj rešiti	4,00	3,38
	<b>skupna povprečna ocena</b>	<b>3,69</b>	<b>3,22</b>

Vir: Vprašalnik za poslovodje in prodajalce, januar 2003.

Tudi prepoznavanje konfliktov nekoliko bolje ocenjujejo poslovodje kot prodajalci, kar bi lahko pomenilo, da so s prepoznavanjem in reševanjem konfliktov nekoliko bolj zadovoljni poslovodje kot pa prodajalci. Ali drugače, ne eni ne drugi se konfliktov ne bojijo, jih prepoznavajo in tudi rešujejo, le da so pri tem poslovodje nekoliko bolj zadovoljni. Z vsemi trditvami iz tega sklopa se poslovodje nekoliko bolj strinjajo kot prodajalci. Menim, da je tako zato, ker so poslovodje bolj izpostavljeni in imajo bolj odgovorno delo in se mogoče večkrat srečujejo z raznimi nesoglasji in konflikti. Prodajalci se na primer zavedajo konflikta med sabo, vendar ga ne znajo sami rešiti. V takem primeru lahko prosijo poslovodjo za pomoč. Poslovodja jim svetuje in pomaga pri reševanju konfliktov. Konflikti pa lahko nastanejo tudi med prodajalci in poslovodjo in tudi take je treba ustrezno rešiti. Vendar menim, da je takih konfliktov manj. Zanimivo je, da so s skupnim reševanjem konfliktov dosti bolj zadovoljni poslovodje kot pa prodajalci. Domnevam, da je tako zato, ker se poslovodje sicer trudijo, da bi skupaj reševali konflikte in v reševanje teh vključujejo prodajalce. Po drugi strani pa se prodajalci lahko počutijo, kot da so v reševanje konfliktov vključeni le zato, da so, v resnici

<sup>3</sup> Trditev št. 18 je bila zanikana, zato so bili odgovori obrnjeni. Strinjanje je pomenilo nestrinjanje in obratno.

pa čutijo, da niso preveč prispevali k rešitvi in da mogoče poslovodja ni upošteval njihovih predlogov za rešitev, še posebno, če je najboljša rešitev tista, ki jo je dal poslovodja.

#### 4.4.4.6. Preprečevanje dvopomenskosti situacije

S trditvami iz šestega sklopa sem poskušala dobiti odgovor na naslednji vprašanji:

- Ali poslovodje preprečujejo dvopomenskost situacije?
- Ali prodajalci preprečujejo dvopomenskost situacije?

Preglednica 9: Povprečne ocene poslovodij in prodajalcev za tematski sklop **preprečevanje dvopomenske situacije**

<b>z. št.</b>	<b>trditev</b>	<b>poslovodja</b>	<b>prodajalec</b>
25	pogosto se mi dogaja, da rečem eno, naredim pa čisto nekaj drugega <sup>4</sup>	<b>3,92</b>	<b>3,49</b>
28	vedno izrazim svoje mnenje o neki stvari	<b>3,54</b>	<b>3,23</b>
35	v naši trgovini smo odkriti drug do drugega	<b>3,00</b>	<b>2,92</b>
48	vedno stojim za tistim, kar rečem	<b>3,85</b>	<b>3,64</b>
52	vzdušje v prodajalni je sproščeno	<b>3,23</b>	<b>2,87</b>
55	kar rečem, to tudi mislim	<b>3,85</b>	<b>3,56</b>
	<b>skupna povprečna ocena</b>	<b>3,56</b>	<b>3,29</b>

Vir: Vprašalnik za poslovodje in prodajalce, januar 2003.

Tudi preprečevanje dvopomenske situacije so poslovodje za malenkost bolje ocenili kot pa prodajalci, kar lahko pomeni, da so s preprečevanjem dvopomenskosti za malenkost bolj zadovoljni poslovodje kot prodajalci. Ali drugače, oboji se trudijo in preprečujejo dvopomenskost situacije, le da so pri tem poslovodje nekoliko bolj zadovoljni. Menim da je temu tako, ker so poslovodje tisti, ki dajejo navodila, informirajo prodajalce, ko npr. pridejo s kakšnega pomembnega sestanka, jim sporočajo novice itd. Pri tem delu pa naj bi se, po mojem mnenju, poslovodje morali potruditi, da so vsa navodila jasna, tako da prodajalci točno vedo, kako morajo nalogo opraviti. Zato menim, da je zelo pomembno, da so poslovodje jasni in natančni. Tudi prodajalci bi morali biti jasni in natančni pri svojih zahtevah. Če prodajalec npr. česa ne ve in rabi pojasnilo, bi moral pri tem biti jasen in točno povedati, kaj mu ni jasno in kaj želi, da mu poslovodja razloži. Pravim torej, da morajo biti oboji natančni in jasni pri svojih zahtevah in navodilih drug drugemu. Zanimiva se mi zdi povezava med trditvami 25, 48 in 55. Oboji so ravno s temi tremi trditvami najbolj zadovoljni, čeprav poslovodje spet nekoliko bolj kot prodajalci. Če povzamem te tri trditve, oboji stojijo za tistim, kar rečejo, to tudi mislijo in tako tudi naredijo oziroma se temu primerno vedejo. Tu mislim, da ni potrebna razlaga, saj menim, da je zelo pomembno, da tudi v zasebnem življenju vsak stoji za svojimi dejanji in govori tisto, kar misli, ter s tem preprečuje dvopomenskost. Mislim tudi, da se s tem človek lahko izogne mnogim nevednostim v poslovnem in zasebnem življenju.

<sup>4</sup> Trditev št. 25 je bila zanikana, zato so bili odgovori obrnjeni. Strinjanje je pomenilo nestrinjanje in obratno.



#### 4.4.4.7. Razlikovanje med komunikacijo vsebine in komunikacijo odnosa

S trditvijo iz sedmega sklopa sem poskušala dobiti odgovor na naslednji vprašanji:

- Ali poslovodje razlikujejo med komunikacijo vsebine in komunikacijo odnosa?
- Ali prodajalci razlikujejo med komunikacijo vsebine in komunikacijo odnosa?

Preglednica 10: Povprečne ocene poslovodij in prodajalcev za tematski sklop **razlikovanje med komunikacijo vsebine in komunikacijo odnosa**

<b>z. š.</b>	<b>trditev</b>	<b>poslovodja</b>	<b>prodajalec</b>
64	vsebina tistega, kar sporočam, se vedno ujema z načinom sporočanja	<b>3,15</b>	<b>3,28</b>
	<b>skupna povprečna ocena</b>	<b>3,15</b>	<b>3,28</b>

Vir: Vprašalnik za poslovodje in prodajalce, januar 2003.

Razlikovanje med komunikacijo vsebine in komunikacijo odnosa pa tokrat za zanemarljivo razliko bolje ocenjujejo prodajalci, kar bi lahko pomenilo, da so z razlikovanjem med komunikacijo odnosa in vsebine malenkostno bolj zadovoljni prodajalci. Ali drugače, oboji sicer razlikujejo med komunikacijo vsebine in komunikacijo odnosa, a so s tem nekoliko bolj zadovoljni prodajalci. Domnevam, da je temu tako, ker so poslovodje bolj izpostavljeni sporočanju. Kaj sem s tem mislila? Poslovodje so tisti, ki hodijo na sestanke in sprejemajo direktive od vodstva in jih morajo potem prenesti prodajalcem. V takih situacijah pa se pogosto dogaja, da morajo poslovodje prodajalcem sporočiti kaj slabega, kar prodajalcev ne bo razveselilo, in temu primerno morajo izbrati način sporočanja. Ni nujno, da vedno izberejo pravega. Prodajalci bi si mogoče želeli, da bi jim poslovodje dali neko upanje, a poslovodja je lahko nevtralen in ne kaže svojih čustev. Prodajalci pa so takim stvarjem manjkrat izpostavljeni in zato se manjkrat ukvarjajo s tem, kako bi poslovodji ali ostalim sodelavcem povedali novico oziroma prenesli sporočilo.

#### 4.4.4.8. Odsotnost vsiljevanja

S trditvami iz osmega sklopa sem poskušala dobiti odgovor na naslednji vprašanji:

- Ali so poslovodje do prodajalcev kakor koli vsiljivi?
- Ali so prodajalci do poslovodij kakor koli vsiljivi?

Preglednica 11: Povprečne ocene poslovodij in prodajalcev za tematski sklop **odsotnost vsiljevanja**

<b>z. š.</b>	<b>trditev</b>	<b>poslovodja</b>	<b>prodajalec</b>
40	poslovodja/prodajalec me sili, da priznam nekaj, kar ni res	<b>1,00</b>	<b>1,49</b>
49	poslovodja/prodajalec mi vedno vsiljuje svoj pogled na situacijo	<b>1,38</b>	<b>1,77</b>
59	poslovodja/prodajalec med vedno prepričuje o nečem, kar ne verjamem	<b>1,08</b>	<b>1,41</b>
	<b>skupna povprečna ocena</b>	<b>1,15</b>	<b>1,56</b>

Vir: Vprašalnik za poslovodje in prodajalce, januar 2003.

Odsotnost kakršnega koli vsiljevanja s strani prodajalcev zanemarljivo bolje ocenjujejo poslovodje kot pa prodajalci odsotnost vsiljevanja s strani poslovodij, kar bi lahko pomenilo, da so z odsotnostjo vsiljevanja nekoliko bolj zadovoljni poslovodje. Ali drugače, poslovodje menijo, da ni vsiljevanja s strani prodajalcev, prodajalci menijo, da ni vsiljevanja s strani poslovodij, le da so poslovodje s tem bolj zadovoljni. Razlike v povprečnih ocenah so zanemarljive pri vseh trditvah, ki veljajo za odsotnost vsiljevanja. Menim, da to izvira že iz samega položaja. Poslovodje so nadrejeni prodajalcem in imajo že po svojem položaju več možnosti za vsiljevanje česar koli. Mogoče pa je tudi, da poslovodje nimajo občutka, da prodajalcem kar koli vsiljujejo, prodajalci pa zaradi strahu ne povedo, da drugače mislijo ali da česa ne želijo ali ne znajo narediti in tako poslovodje menijo, da so prodajalci mnenje ali nalogo sprejeli z veseljem, prodajalci pa imajo občutek, da jim je poslovodja mnenje ali nalogo vsilil. Iz podobnega razloga menim, da poslovodje skorajda sploh nimajo občutka, da jim prodajalci vsiljujejo kakršno koli mnenje ali poglede na neko stvar.

#### 4.4.4.9. Odsotnost nehotene ali nevrotične zlorabe drugega

S trditvami iz devetega sklopa sem poskušala dobiti odgovor na naslednje vprašanje:

- Ali poslovodje nehote in nevrotično zlorablja prodajalce?

Preglednica 12: Povprečne ocene poslovodij in prodajalcev za tematski sklop **odsotnost nehotene ali nevrotične zlorabe drugega**

z. š.	trditev	poslovodja	prodajalec
9	poslovodja pogosto išče napake, ki jih naredimo prodajalci/pogosto iščem napake, ki jih naredijo prodajalci	1,31	2,15
10	če mi poslovodja ne pomaga, ne znam narediti ničesar/prodajalci brez moje pomoči ne znajo narediti ničesar	1,00	1,56
36	poslovodja mi nalaga delo, ki ga sam noče oz. ne želi narediti/prodajalcem naložim delo, ki ga sam nočem oz. ne želim narediti	1,00	1,69
38	poslovodja nam pogosto pridiga in moralizira/prodajalcem pogosto pridigam in moraliziram	1,31	1,92
	<b>skupna povprečna ocena</b>	<b>1,15</b>	<b>1,83</b>

Vir: Vprašalnik za poslovodje in prodajalce, januar 2003.

Gre za odsotnost nehotene ali nevrotične zlorabe prodajalcev s strani poslovodij. Odsotnost nehotene ali nevrotične zlorabe drugega nekoliko bolje ocenjujejo poslovodje kot pa prodajalci, kar bi lahko pomenilo, da so poslovodje bolj prepričani, da nehote ali nevrotično ne zlorablja svojih prodajalcev. Ali drugače, oboji menijo, da poslovodja nehote ali nevrotično ne zlorablja svojih prodajalcev, le da so o tem bolj prepričani poslovodje kot pa prodajalci. Tudi tu podobno kot pri prejšnjem tematskem sklopu trditev, menim, da je vzrok za to v samem položaju poslovodij, ki ga imajo v prodajalni. S položajem je povezana tudi moč, ki jo imajo. Zdi se mi, da imajo poslovodje več možnosti, da nevrotično zlorablja

svoje prodajalce kot obratno. Poslovodja je prodajalcu nadrejeni in mu zato lahko nalaga naloge, ki jih mora opraviti. Pri tem pa mu lahko naloži tudi tiste, ki jih sam ne želi ali pa se mu jih ne da opraviti. Teže bi prodajalec poslovodji naložil nalogo, ki je sam ne želi opraviti. Pri tem tematskem sklopu so se mi zdele vse primerjave povprečnih ocen zanimive. Največja razlika v povprečni oceni je bila pri trditvi, da poslovodja pogosto išče napake, ki jih naredijo prodajalci. Poslovodje so bolj prepričani, da teh napak ne iščejo, kot pa prodajalci. To bi lahko pomenilo, da so prodajalci bolj občutljivi na svoje napake in da jih poslovodje npr. dobronamerno opozorijo na napako, ti pa vzamejo to kot grajo. Enako bi lahko razložila tudi ostale trditve. Lahko se zgodi, da poslovodja prodajalcu da dobronamerni napotek ali mu želi pomagati, ker misli, da ta pomoč rabi, prodajalec pa to vzame kot vsiljevanje mnenja, kontrolo, pridigo in se zato lahko počuti nesposobnega. Lahko bi torej rekla, da poslovodja nevede poseže na področje, ki je za prodajalca zelo občutljivo. Zato menim, da je treba vsakemu posamezniku dovoliti določeno svobodo, da svoje delo opravi, kot sam misli, da je najbolje, ker ima s tem občutek samostojnosti, a le dokler delo poteka nemoteno.

#### 4.4.4.10. Doživljanje poslovnega uspeha in povezanosti tega z medsebojnimi odnosi

S trditvami iz desetega sklopa sem poskušala dobiti odgovor na naslednji vprašanji:

- Kako poslovodje doživljajo poslovni uspeh?
- Kako prodajalci doživljajo poslovni uspeh?

Preglednica 13: Povprečne ocene poslovodij in prodajalcev za tematski sklop **doživljanje poslovnega uspeha in povezanosti tega z medsebojnimi odnosi**

z. š.	trditev	poslovodja	prodajalec
11	če bi se izboljšali medsebojni odnosi, bi se poslovni uspeh naše enote zagotovo izboljšal	2,54	2,97
15	v zadnjem času imam občutek, da so se odnosi v naši trgovini izboljšali	3,00	2,72
19	prodajalci prodamo več, če se med sabo (s poslovodjo vred) dobro razumemo	4,00	3,51
23	naš poslovni uspeh je slab <sup>5</sup>	3,62	3,38
26	naša enota ustvari veliko prometa	4,00	3,44
29	naš poslovni uspeh bi bil lahko boljši	2,85	3,26
34	še dobro, da naš poslovni uspeh, glede na medsebojne odnose, ni slabši	3,23	2,82
37	za dober poslovni uspeh so pomembni dobri medsebojni odnosi	4,00	3,82
42	letos smo dosegli boljši poslovni uspeh kot lani	3,48	3,20
47	z izboljšanjem odnosov se je izboljšal tudi poslovni uspeh	3,46	3,26
53	prodajalci se ne trudimo dobro prodajati, če poslovodja na nas vpije	3,31	2,79
57	dosegamo boljši poslovni uspeh glede na konkurente	3,77	3,18
61	medsebojne odnose v naši enoti ocenjujem kot dobre	3,85	3,10
65	glede na odnose v preteklosti, dosegamo zdaj boljši poslovni uspeh	3,54	3,31
	<b>skupna povprečna ocena</b>	<b>3,43</b>	<b>3,09</b>

Vir: Vprašalnik za poslovodje in prodajalce, januar 2003.

<sup>5</sup> Trditve 23, 29, 34 in 53 so bile zanikane, zato so bili odgovori obrnjeni. Strinjanje je pomenilo nestrinjanje in obratno.

Doživljanje poslovnega uspeha in povezanosti tega z medsebojnimi odnosi poslovodje ocenjujejo nekoliko bolje kot prodajalci, kar bi lahko pomenilo, da so z doživljanjem poslovnega uspeha in povezanostjo tega z medsebojnimi odnosi poslovodje nekoliko bolj zadovoljni kot prodajalci. Ali drugače, oboji doživljajo poslovni uspeh kot dober, le da so pri tem poslovodje nekoliko bolj zadovoljni. Domnevam, da je razlog za to boljši vpogled v poslovanje prodajalne oziroma oddelka. Poslovodje naj bi bili bolj seznanjeni s prometom, ki ga ustvarijo, koliko prodajo, saj so oni tisti, ki vodstvu podjetja oddajo razna poročila. Poslovodje so najbrž konec leta tudi seznanjeni s poslovnim izidom. Verjetno tudi sodelujejo pri letnem planiranju. Zato lahko poslovodje dajo bolj točno mnenje o poslovnem uspehu podjetja, saj imajo boljši pregled nad dogajanjem v podjetju. Med samim zbiranjem podatkov so prodajalci pokazali kar nekaj nezadovoljstva, ko so morali dati svoje mnenje glede poslovnega uspeha, saj jih veliko ni vedelo, kakšen je poslovni uspeh oddelka oziroma podjetja. Na koncu so le povedali svoje mnenje o poslovnem uspehu. Trditve, ki veljajo za povezanost poslovnega uspeha z medsebojnimi odnosi, so poslovodje ocenjevali nekoliko bolje kot prodajalci, kar bi lahko pomenilo, da poslovodje bolj verjamejo v povezanost poslovnega uspeha in medsebojnih odnosov kot pa prodajalci. Vendar so razlike v povprečnih ocenah skorajda zanemarljive. Po mojem mnenju je temu tako zaradi istega razloga, ki sem ga opisala zgoraj, in sicer da so prodajalci premalo seznanjeni s tem, kakšen poslovni uspeh ustvarja prodajalna, in zato ne morejo oceniti, ali in kako so medsebojni odnosi povezani s poslovnih uspehom. Kakšni so medsebojni odnosi najbrž vedo oziroma sklepajo po tem, kakšno je vzdušje v prodajalni, ne vedo pa, kaj se dogaja s poslovnim uspehom, in posledično ne morejo vedeti, ali bi se poslovni uspeh spremenil ali ne, če bi se medsebojni odnosi izboljšali oziroma poslabšali. Za drugi razlog bi lahko navedla to, da se prodajalci bojijo izražati svoje mnenje bolj kot pa poslovodje. Tako so lahko poslovodje prepričani, da na delo prodajalcev in s tem na samo prodajo ne vpliva, če na primer vpijejo na svoje podrejene, v resnici pa se prodajalci ne trudijo več na vso moč, čeprav ne kažejo izrazite nejevolje. To lahko opazijo tudi kupci, kar v končni fazi lahko vpliva na prodajo in s tem na promet oziroma poslovni uspeh.

## 4.5. Ali torej obstaja povezanost med poslovnim uspehom in medsebojnimi odnosi?

### 4.5.1. Primerjava posameznih sklopov trditev s sklopom trditev o poslovnem uspehu

Preglednica 14: Povprečne ocene poslovođij in prodajalcev po tematskih sklopih vprašanj

tematski sklop	položaj	povprečna ocena
<b>I – priznavanje različnosti in podobnosti</b>	<i>poslovođja</i>	<b>2,94</b>
	<i>prodajalec</i>	<b>2,74</b>
<b>II – vzajemnost odnosov</b>	<i>poslovođja</i>	<b>2,01</b>
	<i>prodajalec</i>	<b>2,20</b>
<b>III – omogočanje osebnega izražanja</b>	<i>poslovođja</i>	<b>3,15</b>
	<i>prodajalec</i>	<b>2,84</b>
<b>IV – povratne informacije</b>	<i>poslovođja</i>	<b>3,57</b>
	<i>prodajalec</i>	<b>2,99</b>
<b>V – prepoznavanje in reševanje konfliktov</b>	<i>poslovođja</i>	<b>3,69</b>
	<i>prodajalec</i>	<b>3,22</b>
<b>VI – preprečevanje dvopomenskosti</b>	<i>poslovođja</i>	<b>3,56</b>
	<i>prodajalec</i>	<b>3,29</b>
<b>VII – razlikovanje med komunikacijo vsebine in komunikacijo odnosa</b>	<i>poslovođja</i>	<b>3,15</b>
	<i>prodajalec</i>	<b>3,28</b>
<b>VIII – odsotnost kakršnega koli vsiljevanja</b>	<i>poslovođja</i>	<b>1,15</b>
	<i>prodajalec</i>	<b>1,56</b>
<b>IX – odsotnost nehotene ali nevrotične zlorabe drugega</b>	<i>poslovođja</i>	<b>1,15</b>
	<i>prodajalec</i>	<b>1,83</b>
<b>X – doživljanje poslovnega uspeha</b>	<i>poslovođja</i>	<b>3,43</b>
	<i>prodajalec</i>	<b>3,09</b>

Vir: Vprašalnik za poslovođje in prodajalce, januar 2003.

Zgornja tabela kaže povprečne ocene poslovođij in prodajalcev na trditve po tematskih sklopih. Je povzetek delnih tabel za posamezne tematske sklope. Na tem mestu le strnjeno povzemam, kako so poslovođje in prodajalci ocenjevali merila oziroma tematske sklope, ki naj bi določali ustrezne medsebojne odnose.

Priznavanje različnosti in podobnosti, vzajemnost odnosov, omogočanje osebnega izražanja, potek povratnih informacij, prepoznavanje in reševanje konfliktov, preprečevanje dvopomenskosti, odsotnost kakršnega koli vsiljevanja, odsotnost nehotene ali nevrotične zlorabe drugega in doživljanje poslovnega uspeha nekoliko bolje ocenjujejo poslovođje. To bi lahko pomenilo, da so s priznavanjem različnosti med zaposlenimi, vzajemnostjo odnosov, omogočanjem osebnega izražanja, potekom povratnih informacij, prepoznavanjem in

reševanjem konfliktov, preprečevanjem dvopomenskosti, odsotnostjo vsiljevanja, odsotnostjo nehotene ali nevrotične zlorabe drugega in doživljanjem poslovnega uspeha bolj zadovoljni poslovodje kot pa prodajalci. Ali drugače, oboji priznavajo različnosti in podobnosti, oboji menijo, da so odnosi vzajemni, obojim je omogočeno osebno izražanje, oboji sprejemajo in dajejo informacije, oboji prepoznavajo in rešujejo konflikte, oboji preprečujejo dvopomenskost, nihče ne vsiljuje svojega mnenja ali doživljanja drugemu, nihče nehoteno ali nevrotično ne zlorablja drugega, oboji pozitivno doživljajo poslovni uspeh, le poslovodje so pri vsem tem nekoliko bolj zadovoljni kot prodajalci.

Razlikovanje med komunikacijo odnosa in komunikacijo vsebine pa nekoliko bolje ocenjujejo prodajalci kot pa poslovodje, kar bi lahko pomenilo, da so z razlikovanjem med komunikacijo odnosa in komunikacijo vsebine nekoliko bolj zadovoljni prodajalci. Ali drugače, oboji razlikujejo med tem, kaj sporočajo in kako to sporočajo, le prodajalci so z ločevanjem med komunikacijo vsebine in komunikacijo odnosa nekoliko bolj zadovoljni.

Če primerjam posamezne tematske sklope s tematskim sklopom o doživljanju poslovnega uspeha in povezanosti tega z medsebojnimi odnosi, dobim naslednje ugotovitve. Glede na povprečne ocene lahko sklepam, da so s priznavanjem različnosti in podobnosti zadovoljni oboji (poslovodje in prodajalci). Glede na povprečne ocene, menim tudi, da so oboji zadovoljni z vzajemnostjo odnosov, omogočanjem osebnega izražanja, s povratnimi informacijami, prepoznavanjem in reševanjem konfliktov, preprečevanjem dvopomenskosti, razlikovanjem med komunikacijo vsebine in komunikacijo odnosa, odsotnostjo kakršnega koli vsiljevanja in odsotnostjo nehotene ali nevrotične zlorabe drugega. Oboji pa tudi doživljajo poslovni uspeh kot dober in kot nekaj povezanega z medsebojnimi odnosi. Glede na to, da so poslovodje in prodajalci zadovoljni z vsem, kar opisujejo posamezni tematski sklopi, in da oboji doživljajo poslovni uspeh kot dober, menim, da so medsebojni odnosi lahko povezani s poslovnim uspehom, in to (glede na dobljene rezultate) pozitivno. Če bi zaposleni ne bili več zadovoljni z medsebojnimi odnosi, bi se lahko poslabšal tudi poslovni uspeh in obratno, če bi se zadovoljstvo z medsebojnimi odnosi še povečalo, bi se lahko poslovni uspeh še izboljšal. Menim, da je tako zato, ker ljudje z večjim veseljem delajo tam, kjer se dobro počutijo in je vzdušje na delovnem mestu med sodelavci (podrejenimi in nadrejenimi) dobro. Tako lahko tudi več naredijo in se lahko bolj potrudijo. Če pa hodijo v službo z odporom in so v službi napeti, najbrž naredijo manj, se ne potrudijo dovolj in komaj čakajo, da gredo lahko domov. V takem primeru jih verjetno ne zanima, koliko in kako so naredili in jih tudi ne zanima, ali in kako so pripomogli k poslovnemu uspehu podjetja, ampak je njihova največja skrb plačilo za njihovo delo.

## 4.5.2. Primerjava posameznih sklopov trditev s sklopom trditev o poslovnem uspehu po posameznih oddelkih

Preglednica 15: Povprečne ocene poslovdij in prodajalcev po tematskih sklopih vprašanj po oddelkih

sklop	pol.	oddelek												skupaj <sup>6</sup>
		nakit	šport	mladinski	otroški	posoda	kozmetika	moški	m. sp. per.	ženski	ž. sp. per.	živila	teh. blago	
I	1	2,80	2,80	2,60	2,80	3,20	2,80	2,80	3,20	2,80	3,40	3,40	2,80	2,95
	2	2,60	2,65	3,06	2,60	2,73	2,60	2,87	3,40	2,47	2,80	2,60	2,60	2,75
		<b>2,70</b>	<b>2,73</b>	<b>2,83</b>	<b>2,70</b>	<b>2,97</b>	<b>2,70</b>	<b>2,84</b>	<b>3,30</b>	<b>2,64</b>	<b>3,10</b>	<b>3,00</b>	<b>2,70</b>	<b>2,85</b>
II	1	2,64	1,27	2,45	2,36	2,09	1,00	1,82	2,18	2,09	1,27	2,82	1,82	1,98
	2	2,36	1,93	2,67	1,82	2,48	2,10	2,36	2,51	1,82	1,88	2,42	2,07	2,20
		<b>2,50</b>	<b>1,60</b>	<b>2,56</b>	<b>2,09</b>	<b>2,29</b>	<b>1,55</b>	<b>2,09</b>	<b>2,35</b>	<b>1,96</b>	<b>1,58</b>	<b>2,62</b>	<b>1,95</b>	<b>2,09</b>
III	1	3,40	3,40	3,20	3,40	2,80	4,00	3,40	3,00	1,60	3,80	3,40	2,20	3,13
	2	2,47	2,85	3,07	2,40	3,47	2,60	3,33	3,20	2,13	3,33	2,34	2,80	2,83
		<b>2,93</b>	<b>3,13</b>	<b>3,13</b>	<b>2,90</b>	<b>3,13</b>	<b>3,30</b>	<b>3,37</b>	<b>3,10</b>	<b>1,87</b>	<b>3,57</b>	<b>2,87</b>	<b>2,50</b>	<b>2,98</b>
IV	1	3,40	4,00	4,00	3,20	3,80	3,20	2,80	3,20	4,00	3,60	4,00	4,00	3,60
	2	3,07	3,15	2,87	3,30	2,73	2,70	3,20	2,87	3,07	3,33	3,07	2,84	3,02
		<b>3,23</b>	<b>3,58</b>	<b>3,43</b>	<b>3,25</b>	<b>3,27</b>	<b>2,95</b>	<b>3,00</b>	<b>3,03</b>	<b>3,53</b>	<b>3,47</b>	<b>3,53</b>	<b>3,42</b>	<b>3,31</b>
V	1	3,67	4,00	4,00	3,50	3,67	4,00	3,00	3,33	4,00	4,00	3,33	4,00	3,71
	2	3,00	3,33	3,44	3,83	3,33	3,00	3,33	2,89	3,78	3,22	2,56	3,20	3,24
		<b>3,34</b>	<b>3,67</b>	<b>3,72</b>	<b>3,67</b>	<b>3,50</b>	<b>3,50</b>	<b>3,17</b>	<b>3,11</b>	<b>3,89</b>	<b>3,61</b>	<b>2,95</b>	<b>3,60</b>	<b>3,48</b>
VI	1	4,00	4,00	3,00	3,67	3,50	3,83	3,67	3,17	3,00	3,83	4,00	3,00	3,56
	2	3,00	3,42	2,94	3,33	3,28	3,46	3,61	3,22	3,11	3,28	3,22	4,00	3,32
		<b>3,50</b>	<b>3,71</b>	<b>2,97</b>	<b>3,50</b>	<b>3,39</b>	<b>3,65</b>	<b>3,64</b>	<b>3,20</b>	<b>3,06</b>	<b>3,56</b>	<b>3,61</b>	<b>3,50</b>	<b>3,44</b>
VII	1	4,00	1,00	3,00	3,50	1,00	4,00	2,00	3,00	4,00	4,00	4,00	4,00	3,13
	2	3,00	3,75	2,67	2,50	4,00	3,25	3,00	3,33	3,33	4,00	3,67	2,80	3,28
		<b>3,50</b>	<b>2,38</b>	<b>2,84</b>	<b>3,00</b>	<b>2,50</b>	<b>3,63</b>	<b>2,50</b>	<b>3,17</b>	<b>3,67</b>	<b>4,00</b>	<b>3,84</b>	<b>3,40</b>	<b>3,20</b>
VIII	1	1,00	1,00	1,00	1,33	1,00	1,00	1,00	1,33	1,00	1,00	2,00	1,00	1,14
	2	2,44	1,42	1,33	1,17	1,66	1,33	1,55	2,22	1,33	1,44	1,44	1,40	1,56
		<b>1,72</b>	<b>1,21</b>	<b>1,17</b>	<b>1,25</b>	<b>1,33</b>	<b>1,17</b>	<b>1,28</b>	<b>1,78</b>	<b>1,17</b>	<b>1,22</b>	<b>1,72</b>	<b>1,20</b>	<b>1,35</b>
IX	1	1,00	1,75	1,25	1,00	1,50	1,00	1,00	1,50	1,00	1,00	1,00	1,00	1,17
	2	2,42	1,38	2,42	1,25	2,42	1,50	2,08	2,00	1,67	1,67	1,42	1,85	1,84
		<b>1,71</b>	<b>1,56</b>	<b>1,83</b>	<b>1,13</b>	<b>1,96</b>	<b>1,25</b>	<b>1,54</b>	<b>1,75</b>	<b>1,33</b>	<b>1,33</b>	<b>1,21</b>	<b>1,43</b>	<b>1,50</b>
X	1	<b>3,57</b>	<b>3,14</b>	<b>3,43</b>	<b>3,54</b>	<b>3,36</b>	<b>3,57</b>	<b>3,57</b>	<b>3,36</b>	<b>3,14</b>	<b>3,50</b>	<b>3,57</b>	<b>2,93</b>	<b>3,39</b>
	2	<b>2,88</b>	<b>3,07</b>	<b>3,10</b>	<b>2,93</b>	<b>2,81</b>	<b>2,89</b>	<b>3,52</b>	<b>3,29</b>	<b>3,26</b>	<b>2,95</b>	<b>3,12</b>	<b>3,14</b>	<b>3,08</b>
		<b>3,23</b>	<b>3,11</b>	<b>3,27</b>	<b>3,24</b>	<b>3,09</b>	<b>3,23</b>	<b>3,55</b>	<b>3,33</b>	<b>3,20</b>	<b>3,23</b>	<b>3,35</b>	<b>3,04</b>	<b>3,24</b>

Vir: Vprašalnik za poslovdije in prodajalce, januar 2003.

### Legenda:

- Položaj: 1 – poslovdija, 2 – prodajalci

<sup>6</sup> Skupne povprečne ocene za poslovdije in prodajalce po tematskih sklopih (preglednica 15) bi morale biti enake povprečnim ocenam v preglednici 14, vendar prihaja zaradi zaokroževanja do zanemarljivih razlik v decimalnih številkah. V preglednici 14 so povprečne ocene izračunane iz ocen vseh prodajalcev in vseh poslovdij. V preglednici 15 pa so povprečne ocene za tematske sklope izračunane iz povprečnih ocen poslovdij in prodajalcev po posameznih oddelkih.

- Tematski sklopi: I – priznavanje različnosti in podobnosti, II – vzajemnost odnosov, III – omogočanje osebnega izražanja, IV – potek povratnih informacij, V – prepoznavanje in reševanje konfliktov, VI – preprečevanje dvopomenskosti, VII – razlikovanje med komunikacijo odnosa in komunikacijo vsebine, VIII – odsotnost vsiljevanja, IX – odsotnost nehotene ali nevrotične zlorabe drugega, X – doživljanje poslovnega uspeha.

Preglednica prikazuje povprečne ocene poslovodij (1) in prodajalcev (2) za posamezen tematski sklop po oddelkih. Zanimive so se mi zdele predvsem naslednje primerjave. Na oddelku nakita se sicer povprečni oceni poslovodje in prodajalcev minimalno razlikujeta. Vendar če domnevam, da je meja med strinjanjem in nestrinjanjem 2,5, potem lahko rečem, da je poslovodja z vzajemnostjo odnosov zadovoljen, prodajalci pa ne. Ravno obratno bi lahko zaključila za mladinski oddelek, kjer poslovodja glede na povprečno oceno ni zadovoljen z vzajemnostjo odnosov, prodajalci pa so. Tudi z omogočanjem osebnega izražanja so po enakem merilu (meja je 2,5) na oddelku nakita in na otroškem oddelku poslovodje bolj zadovoljni kot prodajalci. Na oddelku tehničnega blaga pa je ravno obratno, poslovodja ni zadovoljen, prodajalci pa so. Glede na skupno povprečno oceno so oboji zadovoljni z omogočanjem osebnega izražanja. Vendar glede na povprečne ocene poslovodij in prodajalcev po oddelkih na ženskem oddelku ne poslovodja ne prodajalci niso zadovoljni z omogočanjem osebnega izražanja. Poslovodja je namreč zadovoljen le s tem, da so zaposleni pri svojem delu lahko samostojni. Prodajalci pa so tudi zadovoljni s tem, da so pri svojem delu samostojni in pa z razvijanjem svoje osebnosti pri delu. Podobno z omogočanjem osebnega izražanja ni zadovoljen poslovodja na tehničnem oddelku, za razliko od prodajalcev na tem oddelku, ki pa so zadovoljni z omogočanjem osebnega izražanja. Tudi pri razlikovanju med komunikacijo odnosa in komunikacij vsebine sem našla tri zanimive povezave. Na športnem oddelku, oddelku posode in plastike ter oddelku moškega tekstila z razlikovanjem med komunikacijo odnosa in komunikacijo vsebine niso zadovoljni poslovodje, medtem ko prodajalci s tem so zadovoljni. Če primerjam povprečno oceno poslovodje z oddelka ženskega tekstila za tematski sklop omogočanje osebnega izražanja in povprečno oceno istega poslovodje za tematski sklop doživljanje poslovnega uspeha, vidim, da je poslovodja kljub nezadovoljstvu z omogočanjem osebnega izražanja zadovoljen s poslovnim uspehom. V takem primeru lahko sklepam, da povezanosti med poslovnim uspehom in medsebojnimi odnosi ni. Ker pa so poslovodje s posameznih oddelkov z ostalimi merili (tematskimi sklopi), ki opisujejo, kakšni naj bi medsebojni odnosi bili, zadovoljni, ne morem trditi, da povezanosti med odnosi in poslovnih uspehom ni. Domnevam lahko, da povezanost med odnosi in uspehom obstaja in da se uspeh lahko poslabša, če se poslabšajo odnosi, in obratno, lahko se izboljša, če se izboljšajo odnosi.

#### **4.6. Kakšni naj bi torej bili odnosi poslovodja – prodajalec?**

Ena temeljnih značilnosti medsebojnih odnosov je priznavanje različnosti in podobnosti, kar pomeni, da bi morale biti zaposlenim, zlasti podrejenim, omogočeno, da izrazijo svoje mnenje



brez strahu, da bodo zaradi tega sankcionirani. Menim, da bi morali biti nadrejeni predvsem bolj odprti za ideje, ki prihajajo od podrejenih, in prisluhniti mnenju podrejenih, ki naj bi ga izražali brez strahu, saj se lahko tako izboljšajo odnosi na delovnem mestu. Manj bi bilo nejevoljnih delavcev in manj napetosti med zaposlenimi. Raziskava je pokazala, da ne poslovdje ne prodajalci niso zadovoljni, da si ne morejo sami izbirati sodelavcev in načina dela. Predvsem ti dve področji bi morali izboljšati. Mislim, da je pomembno, kdo s kom dela. Veliko lažje in bolj sproščeno je delati v prijaznem okolju kot pa v okolju, kjer je vzdušje napeto. Tako bi se zaposleni najbrž tudi nekoliko bolj potrudili pri svojem delu in bi ga opravljali z večjim veseljem, kar je lahko že del uspeha. Enako bi veljalo tudi za način dela. Menim, da bi bili zaposleni veliko bolj zadovoljni, veliko bolj uspešni in tudi hitrejši pri svojem delu, če bi si lahko sami izbrali način dela, ki jim najbolj ustreza. Če jim poslovdja stalno daja navodila, kako naj delajo, in jim vsiljuje svoj način dela, se prodajalci ne potrudijo dovolj, saj čakajo na navodila poslovdje. Pri tem pa dobijo občutek, da so za delo nesposobni. Motivacija jim pade. Tako pa bi lahko pokazali tudi del sebe in bi se počutili samostojne. Zaposlenim bi torej bilo treba omogočiti, da si sami izbirajo sodelavce in način dela.

Vzajemnost odnosov dosežemo z obojestranskim dialogom. V dialogu naj bi obe stran sodelovali enakopravno. Obe strani predlagata in sprejemata predloge, se učita in učita, poslušata in govorita, sprašujeta in odgovarjata, kontrolirata in sprejemata kontrolo in tudi obe strani vzajemno iščeta pojasnila pri morebitni nejasnosti. Predvsem mislim, da svoj položaj pri tem lahko izrabljajo nadrejeni, v tem primeru poslovdje. Ti morda ne pustijo svojih podrejenih do besede, jih neprestano kontrolirajo, sprašujejo, poučujejo, jim predlagajo, kaj in kako delati, itd. Če se to dogaja, potem odnosi niso več vzajemni. Rezultati raziskave kažejo na to, da zaposleni (poslovdje in prodajalci) pretežno sprejemajo predloge in se pretežno učijo od sogovornika. Mislim, da bi bilo treba tudi predlagati in ne samo sprejemati predlogov ter poučevati in ne samo učiti se od sogovornika. Tako bi se dosegla večja vzajemnost odnosov.

Zaposlenim naj bi bilo omogočeno osebno izražanje, kar pomeni, da bi imeli zaposleni možnost ustvarjanja novih odnosov, pravico do individualnosti ter samosvojega razvoja. Če so ljudje pri svojem delu samostojni, menim, da so bolj konstruktivni, izvirni, bolj se potrudijo in stojijo za tistim, kar naredijo. Pri takem delu pa razvijajo same sebe, saj je rezultat plod njihovega dela. Glede na raziskavo zaposleni niso zadovoljni s pravico do individualnosti. Menim, da bi bilo poslovdjam in prodajalcem treba omogočiti individualnost pri svojem delu, kar bi prispevalo k boljšemu osebnemu izražanju.

Povratne informacije so pomembne za pravi stik med ljudmi. Če ni povratnih informacij od poslovdij k prodajalcem, prodajalci ne vedo, kaj se v prodajalni dogaja, in lahko le sklepajo. V takih primerih se lahko sprožijo govorice, ki pa niso nujno resnične. Ljudje največkrat postanejo zmedeni, ne vedo, kaj se v resnici dogaja, in temu primerno lahko trpi tudi delo. Če ni povratnih informacij od prodajalcev k poslovdjam, lahko poslovdje menijo, da je vse v

najlepšem redu, prodajalci pa niso zadovoljni. V takem primeru poslovodje ne morejo izboljšati ničesar, ker ne vedo, kaj tare prodajalce. Za izboljšanje medsebojnih odnosov menim, da je potek povratnih informacij v obe smeri zelo pomemben. Raziskava je pokazala, da povratne informacije med nadrejenimi in podrejenimi potekajo v obe smeri, kar pripomore k izboljšanju medsebojnih odnosov.

Skupin brez konfliktov ni, so le skupine, ki nočejo priznati, da pri njih konflikti nastajajo. V takih skupinah vladajo nemir, strah, negotovost itd. Kjer ne prepoznavajo in ne rešujejo konfliktov, ni konstruktivnih izkušenj. Menim namreč, da si pred konflikti ni dobro zatiskati oči. Konflikt, ki se ga prepozna in se ga reši, pripomore k bolj sproščenemu vzdušju, iz konfliktov je se mogoče veliko naučiti. Menim tudi, da je pomembno, da pri reševanju konfliktov sodelujejo vsi in vsi dajejo svoje možne rešitve, kajti tako tudi končno rešitev vsi bolj spoštujejo. Raziskava je pokazala, da se konfliktov ne bojijo in jih rešujejo. Nekaj jih rešujejo skupaj, nekaj pa jih prepustijo poslovodji. Pomembno je, da si pred konflikti ne zatiskajo oči, jih prepoznavajo in jih tudi rešujejo. To namreč pripomore k izboljšanju medsebojnih odnosov.

Da bi se med sogovornikoma ustvaril jasen odnos, je pomembno, da so dejanja skladna s stališči, ki jih zagovarjajo. Zdi se mi pomembno, da ljudje mislijo, kar rečejo, in rečejo, kar mislijo, če pa se nesporazumu ni mogoče izogniti, prosijo za pojasnila. Tako naj bi se izognili dvopomenskosti in dvoumnosti. Glede na rezultate raziskave poslovodje in prodajalci uspešno preprečujejo dvopomenskost. Njihova dejanja se ujemajo z njihovimi stališči, govorijo, kar mislijo, mislijo, kar govorijo in prosijo za pojasnila, kadar jim kaj ni jasno.

Razlikovanje med komunikacijo vsebine in komunikacijo odnosa pomeni ločiti med tem, kaj nekdo sporoča in kako to sporoča. Mislim, da je to pomembno, ker s tem, kako nekemu sporočiš novico, lahko pokažeš, koliko ti sogovornik pomeni. Če npr. poslovodja sočustvuje s svojimi prodajalci, kadar jim sporoči slabo novico, in se z njimi veseli, kadar jim sporoči dobro novico, to pove, kakšni so odnosi med njimi. V tem primeru pristni. Enako velja za prodajalce, ko npr. poslovodji povedo, da so naredili napako. Podatki, ki sem jih dobila z raziskavo, so pokazali, da oboji ločijo med tem, kaj sporočajo in kako to sporočajo.

Stvarnost je stvarnost in naj taka tudi ostane. To pomeni, da nihče nikomur nima pravice vsiljevati svojega mnenja in načina doživljanja. Vsakršno vsiljevanje mnenja ali doživljanja je za medsebojne odnose slabo. Mislim, da je vsak človek osebnost zase in ima s tem pravico do lastnega pogleda na svet in do dogajanja okrog sebe. To pomeni, da ima pravico, da doživlja okolico tako, kot sam želi in zna. Tako naj bi se ljudje razvijali in izpopolnjevali svojo osebnost. Menim, da je prav, da ljudje izrazijo svoje mnenje, nikakor pa naj ga ne bi za vsako ceno vsiljevali drugemu. Rezultati, ki jih je dala raziskava, so pokazali, da vsiljevanja pravzaprav ni ne s strani poslovodij ne s strani prodajalcev. Poslovodje imajo namreč več možnosti za vsiljevanje že zaradi moči položaja.

Nehotena ali nevrotična zloraba drugega pomeni, da zlasti nadrejeni podrejenemu določa naloge, ki jih sam ne želi ali noče izpolniti. To zlasti lahko izrabijo nadrejeni, saj jim je dana moč že s samim položajem, ki ga imajo v podjetju. Tovrstna zloraba je povezana tudi z neprestanim iskanjem napak, moraliziranjem in dajanjem občutka manjvrednosti zlasti s strani nadrejenih. Nehotene ali nevrotične zlorabe drugega v medsebojnih odnosih ne sme biti. Po mojem mnenju bi moral vsak skrbeti za svoje zadolžitve, če pa je kateremu od sodelavcev potrebna pomoč in zanjo lepo prosi, bi mu morali sodelavci pomagati. Nihče se ne počuti dobro, če ga nadrejeni pri delu neprestano kontrolirajo, iščejo napake, ki ji naredi, in mu dajejo občutek, da brez njihove pomoči ne zna narediti ničesar. Menim, da v takih okoliščinah podrejeni ne delajo dovolj učinkovito in se pri delu počutijo negotove. Raziskava je pokazal, da med poslovojdjami in prodajalci ni nehotene ne nevrotične zlorabe drugega, zlasti s strani poslovojdij, ki imajo glede na svoj položaj moč.

## Sklep

Medsebojni odnosi so ključnega pomena za uspešno delo. Da bi se ljudje dobro počutili na svojem delovnem mestu in bi z veseljem opravljali svoje delo, se morajo razumeti s sodelavci in nadrejenimi, sicer so napeti in komaj čakajo, da zapustijo delovno mesto. Ne delajo učinkovito, kar se lahko kaže tudi na poslovnem uspehu podjetja.

V diplomskem delu sem hotela raziskati, kakšni so odnosi poslovojdja – prodajalec. Tudi zanje je pomembno, da so odnosi med zaposlenimi takšni, da če že vplivajo na poslovni uspeh, nanj vplivajo pozitivno. Pomembno je, da predvsem odnosi poslovojdja – prodajalec pozitivno vplivajo na promet in s tem na poslovni uspeh prodajalne. Kajti če poslovojdje in prodajalci niso v dobrih odnosih, se to lahko kaže na prodaji in s tem tudi na poslovnem uspehu prodajalne. V medsebojnih odnosih se morajo nadrejenim in podrejenim priznavati različnosti in podobnosti, odnosi morajo biti vzajemni, omogočeno mora biti osebno izražanje, informacije morajo potekati v obe smeri, konflikte morajo prepoznavati in reševati, preprečevati morajo dvopomenskost situacije, razlikovati morajo med komunikacijo vsebine in komunikacijo odnosa, vsiljevanja ne sme biti, niti ne sme biti nehotene ali nevrotične zlorabe drugega.

Z raziskavo o odnosih poslovojdja – prodajalec sem ugotovila, da sicer vsi dobro ocenjujejo merila, ki opisujejo, kakšni naj bi medsebojni odnosi bili, le da so pri tem nekoliko bolj zadovoljni poslovojdje. Prodajalci so bolj ocenili le razlikovanje med komunikacijo vsebine in komunikacijo odnosa, kar bi lahko pomenilo, da so z razlikovanjem med komunikacijo odnosa in vsebine nekoliko bolj zadovoljni prodajalci. Glede na dobljene rezultate oboji doživljajo poslovni uspeh kot dober in svoje podjetje kot uspešno, če je merilo poslovni uspeh. Iz ocen, s katerimi so spraševanci ocenili trditve, ki opisujejo povezanost poslovnega uspeha z medsebojnimi odnosi, lahko zaključim, da menijo, da so medsebojni odnosi povezani s poslovnim uspehom. Glede na to, da poslovni uspeh oboji ocenjujejo kot dober in

da so oboji zadovoljni z merili, ki opisujejo, kakšni naj bi medsebojni odnosi bili, bi lahko sklepala, da so medsebojni odnosi takšni, da pozitivno vplivajo na poslovni uspeh. Iz tega sklepam tudi, da bi se poslovni uspeh lahko poslabšal, če bi se medsebojni odnosi spremenili tako, da zaposleni ne bi več bili zadovoljni z merili, ki opisujejo, kakšni naj bi medsebojni odnosi bili. Če pa bi se izkazalo, da bi ob nezadovoljstvu zaposlenih z odnosi poslovni uspeh ostal nespremenjen, potem ne bi mogla zaključiti, da medsebojni odnosi sploh vplivajo na poslovni uspeh. To bi se najbolje videlo iz konkretnih podatkov, ki izkazujejo, kakšen je poslovni uspeh prodajalne. Te podatke bi primerjala z rezultati, ki sem jih dobila z raziskavo o medsebojnih odnosih. Tako bi najbolj točno ugotovila, ali odnosi vplivajo na poslovni uspeh, in če vplivajo, kako vplivajo. Vendar mi žal tovrstnih podatkov niso želeli dati, zato sem se morala zadovoljiti z mnenjem prodajalcev in poslovodij o doživljanju poslovnega uspeha in povezanosti tega z medsebojnimi odnosi.

Da bi se medsebojni odnosi še izboljšali, bi prodajalne morale poskrbeti predvsem za to, da bi zaposleni (poslovodje in prodajalci) lahko sami izbirali sodelavce, s katerimi raje delajo. To pomeni, da bi morali omogočiti prodajalcem, da se sami dogovorijo, kdo bo s kom delal v izmeni. Tako menim, da bi delali učinkoviteje in bi pri delu bolj sodelovali. Če se sodelavci med sabo razumejo, si pri delu pomagajo in lahko bi rekla, da delujejo bolj usklajeno, kot nekakšen tim. Zaposlenim bi morali omogočiti tudi, da sami izberejo način dela. Sami naj se odločijo, kako se bodo naloge lotili, saj menim, da se delo opravi bolj učinkovito, če zaposleni ve, da mu nadrejeni zaupa. Sicer zaposleni čaka na navodila in se niti ne potruži naloge opraviti samostojno. Z vsem tem bi se povečala tudi pravica do individualnosti. Tudi pri vzajemnosti odnosov bi se morali malo bolj potruditi. Omogočiti bi jim morali, da bi oboji enakopravno sodelovali v dialogu, to pomeni, da bi oboji imeli možnost spraševanja in odgovarjanja, oboji možnost govorjenja in poslušanja itd. Vsekakor pa priporočam trgovskim podjetjem, da skrbijo za ustrezne medsebojne odnose, ker menim, da ti lahko vplivajo na poslovni uspeh. Nestrpnost, ki se pojavi med nadrejenimi in podrejenimi, lahko vpliva na prodajalce, ki pa zaradi tega ne opravljajo več svojega dela tako, kot bi morali. Prodajalci so pravzaprav tisti, ki so v neposrednem stiku s kupci, in oni so tisti, ki izdelek lahko prodajo ali pa ne. Če prodajalci niso zadovoljni z vzdušjem na delovnem mestu, lahko kupci to kaj hitro opazijo in se napotijo v najbližjo prodajalno s podobnim blagom. Tako lahko upade prodaja oziroma promet, kar vpliva na poslovni uspeh. Zato menim, da bi morala trgovska podjetja veliko delati na izboljšanju odnosov poslovodja – prodajalec.

Če bi želela ugotoviti, kakšne so razmere v celi državi, bi morala povečati vzorec in raziskavo izvesti tudi v drugih slovenskih krajih in drugih blagovnicah. Ta raziskava je bila narejena na majhnem vzorcu, in sicer v blagovnici »NAMA Ljubljana pri pošti«.

## Literatura

1. Brečko Danijela: Izobraževanje za nove delovne vloge in okolja. Finance, Ljubljana, 2001, 185, 12. 10. 2001, str. 19.
2. Dermol Valerij: Navidezno nakupovanje: Skrivni kupci preverjali slovenske trgovine. Gospodarski vestnik, Ljubljana, 2001, 24, 14. 6. 2001, str. 18.
3. Flaherty Karen E., Pappas James M.: The role of trust in salesperson-sales manager relationship. The Journal of Person Selling & Sales Management, New York, Fall 2000, str. 271—278.
4. Friedl Aleš: Psihološki vidiki odsotnosti z dela. Podjetje in delo, Ljubljana, 1991, 5, 20. 9. 1991, str. 482.
5. Grubar Brane: Argumenti govorijo glasneje kot besede. Manager, Ljubljana, 1998, 2, 25. 2. 1998, str. 47.
6. Houze Rex C.: Effective sales management. The american Salesman, Burlington, 1999, 9, str. 10–14.
7. Križnič Andreja: Nasveti za učinkovitost: Izboljšajte komunikacijo. Gospodarski vestnik, Ljubljana, 1999, 44, 4. 11. 1999, str. 60.
8. Lipičnik Bogdan: Ravnanje z ljudmi pri delu. Ljubljana: Gospodarski vestnik, 1998. 422 str.
9. Logar Anže: Komunikacijska metoda uspešnih. Gospodarski vestnik, Ljubljana, 1998, 11, str. 40.
10. Malovrh Milena, Valentinčič Jože: Psihologija v trgovini – priročnik za prodajalce in poslovodje. Ljubljana: Center za tehnično usposabljanje, 1997. 162 str.
11. Možina Stane: Sociopsihologija v podjetju. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 1991. 356 str.
12. Noč Davor: Kadrovski menedžment: Kako zgraditi prijetno organizacijsko kulturo. Svetovalec iz Gosp. vestnika, Ljubljana, 2001, str. 66.
13. Piber Petra: Komunikacija in zaupanje sta ključna za uspeh. Finance, Ljubljana, 2000, 51, str. 6.
14. Reed - Woodart A. Marcia: What's love got to do with it? Black Enterprise, New York, 6. 4. 2000, str. 66.
15. Simonič Janja: Večina ljudi želi dobro delati. Finance, Ljubljana, 2001, 62, str. 23.
16. Slokar Tonja: Povedati resnico. Manager, Ljubljana, 2001, 11, str. 5.
17. Stražišar Magda: Za prenos znanja v prakso je ključna vloga poslovodstvaXXX. Finance, Ljubljana, 2001, 183, str. 22.
18. Šarman Zvonka: Pravo in podjetništvo: Zaposleni kot delavski podjetniki v sodobnem podjetju. Podjetje in delo, Ljubljana, 2001, 6, 2. 10. 2001, str. 1402.
19. Šilih Manja: Organiskop za merjenje zadovoljstva. Finance, Ljubljana, 2001, 10, 24. 1. 2001, str. 36.
20. Šinkovec Janez: Izobrazba ali preizkus: Pridobitev izobrazbe in preizkus strokovne usposobljenosti za prodajalce in poslovodje do 23. aprila. Svetovalec iz Gosp. vestnika, Ljubljana, 1995, 15, str. 95.

21. Toure Karidia: Obvladajte konfliktno situacijo: Dobrodošla trenja. Gospodarski vestnik, Ljubljana, 1999, 4, str. 73.
22. Urbanija Anamarija: Kot pes in mačka. Gospodarski vestnik, Ljubljana, 2001, 19, str. 78.
23. Vuković Vesna: Ocenjevalne metode: Šefi pod drobnogledom. Gospodarski vestnik, Ljubljana, 1999, 35, 2. 9. 1999, str. 56.
24. Vuković Vesna: Kako obdržati dobre kadre v podjetju? Finance, Ljubljana, 2000, 131, str. 19.
25. Zidar - Gale Tatjana: Tatjana Zidar - Gale svetuje: Izogibajmo se avtoritativnim nastopom. Gospodarski vestnik, Ljubljana, 2000, 20, str. 78.

## **Viri**

1. Freundin: Najboljše strategije za dobro delovno vzdušje: Pagina: Mi med seboj. Večer, Ljubljana, 2001, 117, str. 37.
2. Predstavitev, [<http://www.nama.si/default.cfm?Jezik=Si&Menu=predstavitev>], 20. 5. 2003.
3. Rozman Rudi: Subject and method of organization theory, str. 17.

## **Priloge**

**Priloga 1:** Vprašalnik 1 o vplivu medsebojnih odnosov na poslovni uspeh za poslovodje.

Št. vprašalnika: \_\_\_\_\_

Datum: \_\_\_\_\_

## ***Vprašalnik o odnosih poslovodja – prodajalec za poslovodje***

### **Spoštovani ga./g.!**

*Sem absolventka Ekonomske fakultete v Ljubljani, ki bi želela pripraviti svojo diplomsko nalogo z naslovom **Vpliv odnosa poslovodja – prodajalec na poslovni uspeh.** V ta namen potrebujem nekaj vaših mnenj. Zato vas prosim, da mi naklonite nekaj vašega dragocenega časa in odgovorite na nekaj kratkih vprašanj.*

*Odgovori niso niti pravilni niti napačni, ampak se nanašajo samo na vaše mnenje o življenju in delu v vaši organizacijski enot. Odgovori so seveda popolnoma anonimni in bodo uporabljeni izključno pri izdelavi diplomskega dela.*

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

### **NAVODILA:**

Spodaj boste našli različna vprašanja in trditve. Na nekatera vprašanja boste odgovarjali tako, da boste ponujeni odgovor obkrožili, na trditve boste odgovarjali z ocenami, kako se s trditvijo strinjate, včasih pa bo potrebno zapisati kratek odgovor. Prosim, da ne spregledate navodil pri vsakem vprašanju.

**1. Spol:**                      Ž                      M

**2. Starost:** \_\_\_\_\_

**3. Stopnja izobrazbe:**

- a) osemletka
- b) srednja poklicna šola (triletna)
- c) srednja tehnična šola (štiriletna)
- d) višja
- e) visoka

**4. Poklic:**

- a) trgovec
- b) ekonomsko-komercialni tehnik
- c) poklic druge strokovne tehnične šole \_\_\_\_\_



**5. Koliko let že delate v trgovini:**

- a) 1 - pod 5 let
- b) 5 - pod 10 let
- c) 10 - pod 20 let
- d) 20 - pod 30 let
- e) 30 ali več let

**6. Koliko let ste že poslovođja?**

- a) 1 - nad 5 let
- b) 5 - nad 10 let
- c) 10 – nad 20 let
- d) več kot 20 let.

**7. Obkrožite dejavnost trgovine, v kateri delate:**

- a) živila
- b) tekstil
- c) obutev
- d) tehnična roba
- e) drugo: \_\_\_\_\_

**8. Napišite ime prodajalne (če želite), v kateri delate:**

---

Naslednje trditve opisujejo priznavanje različnosti in podobnosti med zaposlenimi v vaši organizacijski enoti. Pri vsaki trditvi označite stopnjo strinjanja tako, da obkrožite ustrezen znak, kjer pomeni: se ne strinjam - popolnoma se ne strinjam, >>> - sploh se ne strinjam, >> - se ne strinjam, > - malo se ne strinjam, < - malo se strinjam, << - se strinjam, <<< - zelo se strinjam, se strinjam - popolnoma se strinjam.

1. O napakah, ki se zgodijo pri delu, me prodajalci obvestijo.

*Se ne strinjam >>> >> > < << <<< se strinjam*

2. Vpogled v poslovne knjige imam samo jaz (poslovođja).

*Se ne strinjam >>> >> > < << <<< se strinjam*

3. Prodajalcem naložim delo, ki ga sam nočem oz. ne želim narediti.

*Se ne strinjam >>> >> > < << <<< se strinjam*

4. Povratne informacije pri nas potekajo od prodajalcev k poslovođjam.

*Se ne strinjam >>> >> > < << <<< se strinjam*

5. Pri nas ni dodatnega izobraževanja.

*Se ne strinjam >>> >> > < << <<< se strinjam*

6. Kadar se pri nas pojavijo konflikti, ravnamo kot da se ni nič zgodilo.

*Se ne strinjam >>> >> > < << <<< se strinjam*

7. Ne glede na razpoloženje svoje delo moram opraviti.

*Se ne strinjam >>> >> > < << <<< se strinjam*

8. Kadra imam kakšne probleme, jih pustim doma, tako se v službi obnašam normalno.

*Se ne strinjam >>> >> > < << <<< se strinjam*

9. Kadar se pri nas pojavijo konflikti, reševanje teh prepustimo poslovođji.

*Se ne strinjam >>> >> > < << <<< se strinjam*

10. Sodelavcem ne pokažem, kako njihovo mnenje vpliva name.

*Se ne strinjam >>> >> > < << <<< se strinjam*

11. Prodajalci brez moje pomoči ne znajo narediti ničesar.

*Se ne strinjam >>> >> > < << <<< se strinjam*

12. Kadar se pogovarjam, vedno samo poslušam.

*Se ne strinjam >>> >> > < << <<< se strinjam*

13. Vsebina sporočila se vedno ujema z načinom sporočanja.

*Se ne strinjam >>> >> > < << <<< se strinjam*

14. Kadar se pogovarjam, pretežno sprašujem.

*Se ne strinjam >>> >> > < << <<< se strinjam*

15. V naši enoti zaposleni vedno sami izbirajo svoje sodelavce.

*Se ne strinjam >>> >> > < << <<< se strinjam*

16. Zaposleni vedno sami izbirajo način dela.

*Se ne strinjam >>> >> > < << <<< se strinjam*

17. Vedno lahko povemo svoje mnenje.

*Se strinjam >>> >> > < << <<< se ne strinjam*

18. Brez strahu lahko izrazimo svoje nestrinjanje.

*Se ne strinjam >>> >> > < << <<< se strinjam*

19. Prodajalci mi vedno vsiljujejo svoj pogled na situacijo.

*Se ne strinjam >>> >> > < << <<< se strinjam*

20. V tej prodajalni zaposleni skozi svoje delo izražajo same sebe.

*Se ne strinjam >>> >> > < << <<< se strinjam*

21. Smo popolnoma odprti za nove ideje.

*Se ne strinjam >>> >> > < << <<< se strinjam*

22. Ne glede na to, ali je novica slaba ali dobra, poskušam ostati miren.

*Se ne strinjam >>> >> > < << <<< se strinjam*

23. Prodajalci me vedno prepričujejo o nečem, kar ne verjamem.

*Se ne strinjam >>> >> > < << <<< se strinjam*

24. Svoje prodajalce skušam čim bolj spodbujati k ustvarjalnemu delu.

*Se ne strinjam >>> >> > < << <<< se strinjam*

25. Prodajalcem pogosto pridigam in moraliziram.

*Se ne strinjam >>> >> > < << <<< se strinjam*

26. V prodajalni imamo podobno mnenje, saj nihče nikomur ne oporeka.

*Se ne strinjam >>> >> > < << <<< se strinjam*

27. Povratne informacije pri nas potekajo od poslovodje k prodajalcem in obratno.

*Se ne strinjam >>> >> > < << <<< se strinjam*

28. Sodelavcem dajem jasna navodila.

*Se ne strinjam >>> >> > < << <<< se strinjam*

29. Pri svojem delu smo zaposleni samostojni.

*Se ne strinjam >>> >> > < << <<< se strinjam*

30. Pri nas le jaz (poslovodja) odgovarjam za poslovni uspeh oddelka.

*Se ne strinjam >>> >> > < << <<< se strinjam*

31. Prodajalci me silijo, da priznam nekaj, kar ni res.

*Se ne strinjam >>> >> > < << <<< se strinjam*

32. Sodelavce obveščam o spremembah.

*Se ne strinjam >>> >> > < << <<< se strinjam*

33. Všeč mi je, da mi sodelavci povedo, kaj jih moti na meni.

*Se ne strinjam >>> >> > < << <<< se strinjam*

34. Prodajalci med sabo dobro sodelujejo in si kar sami porazdelijo delo glede na to, kaj kdo rad dela.

*Se ne strinjam >>> >> > < << <<< se strinjam*

35. Povratne informacije pri nas potekajo od poslovodij k prodajalcem.

*Se ne strinjam >>> >> > < << <<< se strinjam*

36. Kadar se pri nas pojavijo konflikti, jih poskušamo skupaj rešiti.

*Se ne strinjam >>> >> > < << <<< se strinjam*

37. Kar rečem, to tudi mislim.

*Se ne strinjam >>> >> > < << <<< se strinjam*

38. Kadar se pogovarjam, pretežno govorim.

*Se ne strinjam >>> >> > < << <<< se strinjam*

39. Tudi sam delam napake.

*Se ne strinjam >>> >> > < << <<< se strinjam*

40. Kadar se pogovarjam, pretežno poučujem sogovornika.

*Se ne strinjam >>> >> > < << <<< se strinjam*

41. Če sem živčen, me razjezijo tudi malenkosti.

*Se ne strinjam >>> >> > < << <<< se strinjam*

42. Kadar prodajalci ne naredijo, kar sem jim naročil, sledijo sankcije.

*Se ne strinjam >>> >> > < << <<< se strinjam*

43. Konflikti so dobrodošli, saj se pri reševanju teh lahko veliko naučimo.

*Se ne strinjam >>> >> > < << <<< se strinjam*

44. Zaposleni nimajo pravice do individualnosti.

*Se ne strinjam >>> >> > < << <<< se strinjam*

45. Prodajalcev ne pohvalim, če so pridni, da jih to ne bi prevzelo.

*Se ne strinjam >>> >> > < << <<< se strinjam*

46. Med sabo se zelo dobro razumemo, saj nihče nikomur nič ne oporeka.

*Se ne strinjam >>> >> > < << <<< se strinjam*

47. Vedno stojim za tistim, kar rečem.

*Se ne strinjam >>> >> > < << <<< se strinjam*

48. Kadar se pogovarjam, se pretežno učim od sogovornika.

*Se ne strinjam >>> >> > < << <<< se strinjam*

49. Kadar se pogovarjam, pretežno dajem predloge sogovorniku.

*Se ne strinjam >>> >> > < << <<< se strinjam*

50. Kadar se pogovarjam, pretežno sprejemam predloge od sogovornika.

*Se ne strinjam >>> >> > < << <<< se strinjam*

51. Rad bi, da me cenijo zaradi mojega znanja.

*Se ne strinjam >>> >> > < << <<< se strinjam*

52. Z nadomeščanjem v primeru odsotnosti katerega od prodajalcev, nimamo nobenih problemov.

*Se ne strinjam >>> >> > < << <<< se strinjam*

53. Prodajalce skušam spodbuditi k dodatni prodaji.

*Se ne strinjam >>> >> > < << <<< se strinjam*

***Še enkrat, najlepša hvala za vaše odgovore!***

**Priloga 2:** Vprašalnik 1 o vplivu medsebojnih odnosov na poslovni uspeh za prodajalce.

Št. vprašalnika: \_\_\_\_\_

Datum: \_\_\_\_\_

## ***Vprašalnik o odnosih poslovođja – prodajalec za prodajalce***

### **Spoštovani ga./g.!**

*Sem absolventka Ekonomske fakultete v Ljubljani, ki bi želela pripraviti svojo diplomsko nalogo z naslovom **Vpliv odnosa poslovođja – prodajalec na poslovni uspeh**. V ta namen potrebujem nekaj vaših mnenj. Zato vas prosim, da mi naklonite nekaj vašega dragocenega časa in odgovorite na nekaj kratkih vprašanj.*

*Odgovori niso niti pravilni niti napačni, ampak se nanašajo samo na vaše mnenje o življenju in delu v vaši organizacijski enot. Odgovori so seveda popolnoma anonimni in bodo uporabljeni izključno pri izdelavi diplomskega dela.*

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

### **NAVODILA:**

Spodaj boste našli različna vprašanja in trditve. Na nekatera vprašanja boste odgovarjali tako, da boste ponujeni odgovor obkrožili, na trditve boste odgovarjali z ocenami, kako se s trditvijo strinjate, včasih pa bo potrebno zapisati kratek odgovor. Prosim, da ne spregledate navodil pri vsakem vprašanju.

**1. Spol:**                      Ž                      M

**2. Starost:** \_\_\_\_\_

### **3. Stopnja izobrazbe:**

- f) osemletka
- g) srednja poklicna šola (triletna)
- h) srednja tehnična šola (štiriletna)
- i) višja
- j) visoka

### **4. Poklic:**

- d) trgovec
- e) ekonomsko-komercialni tehnik
- f) poklic druge strokovne tehnične šole \_\_\_\_\_

### **5. Koliko let že delate v trgovini:**

- f) 1 - pod 5 let
- g) 5 - pod 10 let
- h) 10 - pod 20 let
- i) 20 - pod 30 let
- j) 30 ali več let

## 6. Koliko let ste že poslovodja?

- e) 1 - nad 5 let
- f) 5 - nad 10 let
- g) 10 – nad 20 let
- h) več kot 20 let.

## 7. Obkrožite dejavnost trgovine, v kateri delate:

- a) živila
- b) tekstil
- c) obutev
- d) tehnična roba
- e) drugo: \_\_\_\_\_

## 8. Napišite ime prodajalne (če želite), v kateri delate:

---

Naslednje trditve opisujejo priznavanje različnosti in podobnosti med zaposlenimi v vaši organizacijski enoti. Pri vsaki trditvi označite stopnjo strinjanja tako, da obkrožite ustrezen znak, kjer pomeni: se ne strinjam - popolnoma se ne strinjam, >>> - sploh se ne strinjam, >> - se ne strinjam, > - malo se ne strinjam, < - malo se strinjam, << - se strinjam, <<< - zelo se strinjam, se strinjam - popolnoma se strinjam.

1. O napakah, ki se zgodijo pri delu, obvestimo poslovodjo.

*Se ne strinjam* >>> >> > < << <<< *se strinjam*

2. Vpogled v poslovne knjige ima samo poslovodja.

*Se ne strinjam* >>> >> > < << <<< *se strinjam*

3. Poslovodja nam naloži delo, ki ga sam noče oz. ne želi opraviti.

*Se ne strinjam* >>> >> > < << <<< *se strinjam*

4. Povratne informacije pri nas potekajo od prodajalcev k poslovodjam.

*Se ne strinjam* >>> >> > < << <<< *se strinjam*

5. Pri nas ni dodatnega izobraževanja.

*Se ne strinjam* >>> >> > < << <<< *se strinjam*

6. Kadar se pri nas pojavijo konflikti, ravnamo kot da se ni nič zgodilo.

*Se ne strinjam* >>> >> > < << <<< *se strinjam*

7. Ne glede na razpoloženje svoje delo moram opraviti.

*Se ne strinjam* >>> >> > < << <<< *se strinjam*

8. Kadra imam kakšne probleme, jih pustim doma, tako se v službi obnašam normalno.

*Se ne strinjam* >>> >> > < << <<< *se strinjam*

9. Kadar se pri nas pojavijo konflikti, reševanje teh prepustimo poslovodji.

*Se ne strinjam* >>> >> > < << <<< *se strinjam*

10. Sodelavcem ne pokažem, kako njihovo mnenje vpliva name.

*Se ne strinjam* >>> >> > < << <<< *se strinjam*

11. Brez pomoči poslovodje ne znam narediti ničesar.

*Se ne strinjam >>> >> > < << <<< se strinjam*

12. Kadar se pogovarjam, vedno samo poslušam.

*Se ne strinjam >>> >> > < << <<< se strinjam*

13. Vsebina sporočila se vedno ujema z načinom sporočanja.

*Se ne strinjam >>> >> > < << <<< se strinjam*

14. Kadar se pogovarjam, pretežno sprašujem.

*Se ne strinjam >>> >> > < << <<< se strinjam*

15. V naši enoti zaposleni vedno sami izbirajo svoje sodelavce.

*Se ne strinjam >>> >> > < << <<< se strinjam*

16. Zaposleni vedno sami izbirajo način dela.

*Se ne strinjam >>> >> > < << <<< se strinjam*

17. Vedno lahko povemo svoje mnenje.

*Se ne strinjam >>> >> > < << <<< se strinjam*

18. Brez strahu lahko izrazimo svoje nestrinjanje.

*Se ne strinjam >>> >> > < << <<< se strinjam*

19. Poslovodja mi vedno vsiljujejo svoj pogled na situacijo.

*Se ne strinjam >>> >> > < << <<< se strinjam*

20. V tej prodajalni zaposleni skozi svoje delo izražajo same sebe.

*Se ne strinjam >>> >> > < << <<< se strinjam*

21. Smo popolnoma odprti za nove ideje.

*Se ne strinjam >>> >> > < << <<< se strinjam*

22. Ne glede na to, ali je novica slaba ali dobra, poskušam ostati miren.

*Se ne strinjam >>> >> > < << <<< se strinjam*

23. Poslovodja me vedno prepričujejo od nečem, kar ne verjamem.

*Se ne strinjam >>> >> > < << <<< se strinjam*

24. Poslovodja nas skuša čim bolj spodbujati k ustvarjalnemu delu.

*Se ne strinjam >>> >> > < << <<< se strinjam*

25. Poslovodja nam pogosto pridiga in moralizira.

*Se ne strinjam >>> >> > < << <<< se strinjam*

26. V prodajalni imamo podobno mnenje, saj nihče nikomur ne oporeka.

*Se ne strinjam >>> >> > < << <<< se strinjam*

27. Povratne informacije pri nas potekajo od poslovodje k prodajalcem in obratno.

*Se ne strinjam >>> >> > < << <<< se strinjam*

28. Navodila poslovodje so jasna.

*Se ne strinjam >>> >> > < << <<< se strinjam*

29. Pri svojem delu smo zaposleni samostojni.

*Se ne strinjam >>> >> > < << <<< se strinjam*

30. Pri nas le poslovodja odgovarja za poslovni uspeh oddelka.  
*Se ne strinjam >>> >> > < << <<< se strinjam*

31. Poslovodja me sili, da priznam nekaj, kar ni res.  
*Se ne strinjam >>> >> > < << <<< se strinjam*

32. Poslovodjo obveščam o spremembah.  
*Se strinjam >>> >> > < << <<< se ne strinjam*

33. Všeč mi je, da mi sodelavci povedo, kaj jih moti na meni.  
*Se ne strinjam >>> >> > < << <<< se strinjam*

34. Prodajalci med sabo dobro sodelujemo in si kar sami porazdelimo delo glede na to, kaj kdo rad dela.  
*Se ne strinjam >>> >> > < << <<< se strinjam*

35. Povratne informacije pri nas potekajo od poslovodij k prodajalcem.  
*Se ne strinjam >>> >> > < << <<< se strinjam*

36. Kadar se pri nas pojavijo konflikti, jih poskušamo skupaj rešiti.  
*Se ne strinjam >>> >> > < << <<< se strinjam*

37. Kar rečem, to tudi mislim.  
*Se ne strinjam >>> >> > < << <<< se strinjam*

38. Kadar se pogovarjam, pretežno govorim.  
*Se ne strinjam >>> >> > < << <<< se strinjam*

39. Tudi sam delam napake.  
*Se ne strinjam >>> >> > < << <<< se strinjam*

40. Kadar se pogovarjam, pretežno poučujem sogovornika.  
*Se ne strinjam >>> >> > < << <<< se strinjam*

41. Če sem živčen, me razjezijo tudi malenkosti.  
*Se ne strinjam >>> >> > < << <<< se strinjam*

42. Kadar ne naredimo, kar nam je poslovodja naročil, sledijo sankcije.  
*Se ne strinjam >>> >> > < << <<< se strinjam*

43. Konflikti so dobrodošli, saj se pri reševanju teh lahko veliko naučimo.  
*Se ne strinjam >>> >> > < << <<< se strinjam*

44. Zaposleni nimajo pravice do individualnosti.  
*Se ne strinjam >>> >> > < << <<< se strinjam*

45. Poslovodja nas ne pohvali, če smo pridni.  
*Se ne strinjam >>> >> > < << <<< se strinjam*

46. Med sabo se zelo dobro razumemo, saj nihče nikomur nič ne oporeka.  
*Se ne strinjam >>> >> > < << <<< se strinjam*

47. Vedno stojim za tistim, kar rečem.  
*Se ne strinjam >>> >> > < << <<< se strinjam*

48. Kadar se pogovarjam, se pretežno učim od sogovornika.  
*Se ne strinjam >>> >> > < << <<< se strinjam*



49. Kadar se pogovarjam, pretežno dajem predloge sogovorniku.

*Se ne strinjam >>> >> > < << <<< se strinjam*

50. Kadar se pogovarjam, pretežno sprejemam predloge od sogovornika.

*Se ne strinjam >>> >> > < << <<< se strinjam*

51. Rad bi, da me cenijo zaradi mojega znanja.

*Se ne strinjam >>> >> > < << <<< se strinjam*

52. Z nadomeščanjem v primeru odsotnosti katerega od prodajalcev, nimamo nobenih problemov.

*Se ne strinjam >>> >> > < << <<< se strinjam*

53. Poslovodja nas skuša spodbuditi k dodatni prodaji.

*Se ne strinjam >>> >> > < << <<< se strinjam*

***Še enkrat, najlepša hvala za vaše odgovore!***

**Priloga 3:** Vprašalnik 2 o vplivu medsebojnih odnosov na poslovni uspeh za poslovodje.

**Ljubljana, 8. 1. 2003**

**Spoštovani ga./g.!**

*Sem absolventka Ekonomske fakultete v Ljubljani pripravljam diplomsko nalogo z naslovom **Vpliv odnosa poslovodja – prodajalec na poslovni uspeh.** V ta namen potrebujem nekaj vaših mnenj. Zato vas prosim, da mi naklonite nekaj vašega dragocenega časa in odgovorite na nekaj kratkih vprašanj.*

*Odgovori niso niti pravilni niti napačni, ampak veljajo samo za vaše mnenje o življenju in delu v vaši organizacijski enot. Odgovori so seveda popolnoma anonimni in bodo uporabljeni izključno za potrebe diplomskega dela.*

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

**NAVODILA:**

Spodaj boste našli različna vprašanja in trditve. Na nekatera vprašanja boste odgovarjali tako, da boste ponujeni odgovor obkrožili, na trditve boste odgovarjali z ocenami, kako se s trditvijo strinjate, včasih pa bo treba zapisati kratek odgovor. Prosim, da ne spregledate navodil pri vsakem vprašanju.

**1. Spol (obkrožite črko):**                      Ž    M

**2. Starost (obkrožite črko pred ustreznim odgovorom):**

- a) nad 15 do pod 25 let
- b) nad 25 do pod 35 let
- c) nad 35 do pod 45 let
- d) nad 45 do pod 55 let
- e) nad 55 let

**3. Stopnja izobrazbe (obkrožite črko pred ustreznim odgovorom):**

- k) osemletka
- l) srednja poklicna šola (triletna)
- m) srednja tehnična šola (štiriletna)
- n) višja šola
- o) visoka šola

**4. Poklic (obkrožite črko pred ustreznim odgovorom):**

- g) trgovec
- h) ekonomsko-komercialni tehnik
- i) poklic druge strokovne tehnične šole \_\_\_\_\_

**5. Koliko let že delate v trgovini (obkrožite črko pred ustreznim odgovorom):**

- k) 1 leto ali manj
- l) nad 1 do pod 10 let
- m) nad 10 do pod 20 let
- n) nad 20 do pod 30 let
- o) nad 30 let

**6. Koliko let ste že poslovodja (če niste poslovodja, obkrožite f)?**

- i) manj kot 1 leto
- j) nad 1 do pod 10 let
- k) nad 10 do pod 20 let
- l) nad 20 do pod 30 let
- m) nad 30 let
- n) nisem poslovodja

**7. Obkrožite dejavnost trgovine, v kateri delate:**

- a) živila
- b) tekstil
- c) obutev
- d) tehnično blago
- e) drugo: \_\_\_\_\_

**8. Če želite, napišite ime prodajalne, v kateri delate:**

\_\_\_\_\_

**Naslednje trditve opisujejo priznavanje različnosti in podobnosti med zaposlenimi v vaši organizacijski enoti. Pri vsaki trditvi označite stopnjo strinjanja tako, da obkrožite ustrezno številko, kjer pomeni: 1 – sploh se ne strinjam, 4 – popolnoma se strinjam.**

	Sploh se ne strinjam			Popolnoma se strinjam
9. Pogosto iščem napake, ki jih naredijo prodajalci.	1	2	3	4
10. Prodajalci brez moje pomoči ne znajo narediti ničesar.	1	2	3	4
11. Če bi se izboljšali medsebojni odnosi, bi se poslovni uspeh naše enote zagotovo izboljšal.	1	2	3	4
12. V naši enoti zaposleni vedno sami izbirajo svoje sodelavce.	1	2	3	4
13. Zaposleni imajo pravico do individualnosti.	1	2	3	4
14. Kadar se pogovarjam, pretežno sprejemam predloge od sogovornika.	1	2	3	4
15. V zadnjem času imam občutek, da so se odnosi v naši trgovini izboljšali.	1	2	3	4

16. Kadar se pri nas pojavijo konflikti, reševanje teh prepustijo meni (poslovođji).	1	2	3	4
17. Kadar mi kaj ni jasno, vedno prosim za pojasnila.	1	2	3	4
18. Kadar, se pri nas pojavijo konflikti, ravnamo, kot da se ni nič zgodilo.	1	2	3	4
19. Prodajalci prodajo več, če se med sabo dobro razumemo.	1	2	3	4
20. Smo popolnoma odprti za nove ideje.	1	2	3	4
21. Kadar se pri nas pojavijo konflikti, jih poskušamo skupaj rešiti.	1	2	3	4
22. Kadar se pogovarjam, pretežno sprašujem.	1	2	3	4
23. Naš poslovni uspeh je slab.	1	2	3	4
24. Povratne informacije pri nas potekajo od poslovođij k prodajalcem	1	2	3	4
25. Pogosto se mi dogaja, da rečem eno, naredim pa čisto nekaj drugega.	1	2	3	4
26. Naša enota ustvari veliko prometa.	1	2	3	4
27. Kadar se pogovarjam, vedno samo poslušam.	1	2	3	4
28. Vedno izrazim svoje mnenje o neki stvari.	1	2	3	4
29. Naš poslovni uspeh bi bil lahko boljši.	1	2	3	4
30. Povratne informacije pri nas potekajo od poslovođje k prodajalcem in obratno.	1	2	3	4
31. Zaposleni vedno sami izbirajo način dela.	1	2	3	4
32. Pri svojem delu so zaposleni samostojni.	1	2	3	4
33. Kadar se pogovarjam, pretežno poučujem sogovornika.	1	2	3	4
34. Še dobro, da naš poslovni uspeh, glede na medsebojne odnose, ni slabši.	1	2	3	4
35. V naši trgovini smo odkriti drug do drugega.	1	2	3	4
36. Prodajalcem naložim delo, ki ga sam nočem oz. ne želim narediti.	1	2	3	4
37. Za dober poslovni uspeh so pomembni dobri medsebojni odnosi.	1	2	3	4
38 Prodajalcem pogosto pridigam in moraliziram.	1	2	3	4
39. Vedno lahko povejo svoje mnenje.	1	2	3	4
40. Prodajalci me silijo, da priznam nekaj, kar ni res.	1	2	3	4
41. Prodajalcem pokažem, kako njihovo mnenje vpliva name.	1	2	3	4
42. Letos smo dosegli boljši poslovni uspeh kot lani.	1	2	3	4
43. Kadar se pogovarjam, pretežno kontroliram sogovornika.	1	2	3	4

44. Kadar se pogovarjam, se pretežno učim od sogovornika.	1	2	3	4
45. Povratne informacije pri nas potekajo od prodajalcev k poslovođjam.	1	2	3	4
46. Kadar se pogovarjam, pretežno odgovarjam.	1	2	3	4
47. Z izboljšanjem odnosov se je izboljšal tudi poslovni uspeh.	1	2	3	4
48. Vedno stojim za tistim, kar rečem.	1	2	3	4
49. Prodajalci mi vedno vsiljujejo svoj pogled na situacijo.	1	2	3	4
50. Hočem izvedeti, kako moje mnenje vpliva na prodajalce.	1	2	3	4
51. Brez strahu lahko izrazijo svoje nestrinjanje.	1	2	3	4
52. Vzdušje v prodajalni je sproščeno.	1	2	3	4
53. Prodajalci se ne trudijo dobro prodajati, če nanje vpijem.	1	2	3	4
54. V tej prodajalni zaposleni skozi svoje delo izražajo same sebe.	1	2	3	4
55. Kar rečem, to tudi mislim.	1	2	3	4
56. Kadar se pogovarjam, pretežno govorim.	1	2	3	4
57. Dosegamo boljši poslovni uspeh glede na konkurente.	1	2	3	4
58. Zaposleni imajo možnost ustvarjanja novih odnosov.	1	2	3	4
59. Prodajalci me vedno prepričujejo o nečem, kar ne verjamem.	1	2	3	4
60. Kadar se pogovarjam, pretežno sprejemam kontrolo od sogovornika.	1	2	3	4
61. Medsebojne odnose v naši enoti ocenjujem kot dobre.	1	2	3	4
62. Pri svojem delu zaposleni razvijajo svojo osebnost.	1	2	3	4
63. Kadar se pogovarjam, pretežno dajem predloge sogovorniku.	1	2	3	4
64. Vsebina tistega, kar sporočam, se vedno ujema z načinom sporočanja.	1	2	3	4
65. Glede na odnose v preteklosti, dosehamo zdaj boljši poslovni uspeh.	1	2	3	4

***Še enkrat, najlepša hvala za vaše odgovore!***

**Priloga 4:** Vprašalnik 2 o vplivu medsebojnih odnosov na poslovni uspeh za prodajalce.

**Ljubljana, 8. 1. 2003**

**Spoštovani ga./g.!**

*Sem absolventka Ekonomske fakultete v Ljubljani pripravljam diplomsko nalogo z naslovom **Vpliv odnosa poslovođa – prodajalec na poslovni uspeh.** V ta namen potrebujem nekaj vaših mnenj. Zato vas prosim, da mi naklonite nekaj vašega dragocenega časa in odgovorite na nekaj kratkih vprašanj.*

*Odgovori niso niti pravilni niti napačni, ampak veljajo samo za vaše mnenje o življenju in delu v vaši organizacijski enot. Odgovori so seveda popolnoma anonimni in bodo uporabljeni izključno pri izdelavi diplomskega dela.*

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

**NAVODILA:**

Spodaj boste našli različna vprašanja in trditve. Na nekatera vprašanja boste odgovarjali tako, da boste ponujeni odgovor obkrožili, na trditve boste odgovarjali z ocenami, kako se s trditvijo strinjate, včasih pa bo treba zapisati kratek odgovor. Prosim, da ne spregledate navodil pri vsakem vprašanju.

**1. Spol (obkrožite črko):**                      Ž    M

**2. Starost (obkrožite črko pred ustreznim odgovorom):**

- f) nad 15 do pod 25 let
- g) nad 25 do pod 35 let
- h) nad 35 do pod 45 let
- i) nad 45 do pod 55 let
- j) nad 55 let

**3. Stopnja izobrazbe (obkrožite črko pred ustreznim odgovorom):**

- p) osemletka
- q) srednja poklicna šola (triletna)
- r) srednja tehnična šola (štiriletna)
- s) višja šola
- t) visoka šola

**4. Poklic (obkrožite črko pred ustreznim odgovorom):**

- j) trgovec
- k) ekonomsko-komercialni tehnik
- l) poklic druge strokovne tehnične šole \_\_\_\_\_

**5. Koliko let že delate v trgovini (obkrožite črko pred ustreznim odgovorom):**

- p) 1 leto ali manj
- q) nad 1 do pod 10 let
- r) nad 10 do pod 20 let
- s) nad 20 do pod 30 let
- t) nad 30 let

**6. Koliko let ste že poslovodja (če niste poslovodja, obkrožite f)?**

- o) manj kot 1 leto
- p) nad 1 do pod 10 let
- q) nad 10 do pod 20 let
- r) nad 20 do pod 30 let
- s) nad 30 let
- t) nisem poslovodja

**7. Obkrožite dejavnost trgovine, v kateri delate:**

- a) živila
- b) tekstil
- c) obutev
- d) tehnično blago
- e) drugo: \_\_\_\_\_

**8. Če želite, napišite ime prodajalne, v kateri delate:**

\_\_\_\_\_

**Naslednje trditve opisujejo priznavanje različnosti in podobnosti med zaposlenimi v vaši organizacijski enoti. Pri vsaki trditvi označite stopnjo strinjanja tako, da obkrožite ustrezno številko, kjer pomeni: 1 – sploh se ne strinjam, 4 – popolnoma se strinjam.**

	Sploh se ne strinjam			Popolnoma se strinjam
9. Poslovodja pogosto išče napake, ki jih naredimo prodajalci.	1	2	3	4
10. Če mi poslovodja ne pomaga, ne znam narediti ničesar.	1	2	3	4
11. Če bi se izboljšali medsebojni odnosi, bi se poslovni uspeh naše enote zagotovo izboljšal.	1	2	3	4
12. V naši enoti zaposleni vedno sami izbiramo svoje sodelavce.	1	2	3	4
13. Zaposleni imajo pravico do individualnosti.	1	2	3	4
14. Kadar se pogovarjam, pretežno sprejemam predloge od sogovornika.	1	2	3	4
15. V zadnjem času imam občutek, da so se odnosi v naši trgovini izboljšali.	1	2	3	4

16. Kadar se pri nas pojavijo konflikti, reševanje teh prepustimo poslovođji.	1	2	3	4
17. Kadar mi kaj ni jasno, vedno prosim za pojasnila.	1	2	3	4
18. Kadar, se pri nas pojavijo konflikti, ravnamo, kot da se ni nič zgodilo.	1	2	3	4
19. Prodajalci prodamo več, če se med sabo (s poslovođjo vred) dobro razumemo.	1	2	3	4
20. Smo popolnoma odprti za nove ideje.	1	2	3	4
21. Kadar se pri nas pojavijo konflikti, jih poskušamo skupaj rešiti.	1	2	3	4
22. Kadar se pogovarjam, pretežno sprašujem.	1	2	3	4
23. Naš poslovni uspeh je slab.	1	2	3	4
24. Povratne informacije pri nas potekajo od poslovođij k prodajalcem.	1	2	3	4
25. Pogosto se mi dogaja, da rečem eno, naredim pa čisto nekaj drugega.	1	2	3	4
26. Naša enota ustvari veliko prometa.	1	2	3	4
27. Kadar se pogovarjam, vedno samo poslušam.	1	2	3	4
28. Vedno izrazim svoje mnenje o neki stvari.	1	2	3	4
29. Naš poslovni uspeh bi bil lahko boljši.	1	2	3	4
30. Povratne informacije pri nas potekajo od poslovođje k prodajalcem in obratno.	1	2	3	4
31. Zaposleni vedno sami izbiramo način dela.	1	2	3	4
32. Pri svojem delu so zaposleni samostojni.	1	2	3	4
33. Kadar se pogovarjam, pretežno poučujem sogovornika.	1	2	3	4
34. Še dobro, da naš poslovni uspeh, glede na medsebojne odnose, ni slabši.	1	2	3	4
35. V naši trgovini smo odkriti drug do drugega.	1	2	3	4
36. Poslovođja mi nalaga delo, ki ga sam noče oz. ne želi narediti.	1	2	3	4
37. Za dober poslovni uspeh so pomembni dobri medsebojni odnosi.	1	2	3	4
38. Poslovođja nam pogosto pridiga in moralizira.	1	2	3	4
39. Vedno lahko povemo svoje mnenje.	1	2	3	4
40. Poslovođja me sili, da priznam nekaj, kar ni res.	1	2	3	4
41. Poslovođji pokažem, kako njegovo mnenje vpliva name.	1	2	3	4
42. Letos smo dosegli boljši poslovni uspeh kot lani.	1	2	3	4
43. Kadar se pogovarjam, pretežno kontroliram sogovornika.	1	2	3	4



44. Kadar se pogovarjam, se pretežno učim od sogovornika.	1	2	3	4
45. Povratne informacije pri nas potekajo od prodajalcev k poslovođjam.	1	2	3	4
46. Kadar se pogovarjam, pretežno odgovarjam.	1	2	3	4
47. Z izboljšanjem odnosov se je izboljšal tudi poslovni uspeh.	1	2	3	4
48. Vedno stojim za tistim, kar rečem.	1	2	3	4
49. Poslovođja mi vedno vsiljuje svoj pogled na situacijo.	1	2	3	4
50. Hočem izvedeti, kako moje mnenje vpliva na poslovođjo.	1	2	3	4
51. Brez strahu lahko izrazijo svoje nestrinjanje.	1	2	3	4
52. Vzdušje v prodajalni je sproščeno.	1	2	3	4
53. Prodajalci se ne trudimo dobro prodajati, če poslovođja na nas vpije.	1	2	3	4
54. V tej prodajalni zaposleni skozi svoje delo izražajo same sebe.	1	2	3	4
55. Kar rečem, to tudi mislim.	1	2	3	4
56. Kadar se pogovarjam, pretežno govorim.	1	2	3	4
57. Dosegamo boljši poslovni uspeh glede na konkurente.	1	2	3	4
58. Zaposleni imajo možnost ustvarjanja novih odnosov.	1	2	3	4
59. Poslovođja me vedno prepričuje o nečem, kar ne verjamem.	1	2	3	4
60. Kadar se pogovarjam, pretežno sprejemam kontrolo od sogovornika.	1	2	3	4
61. Medsebojne odnose v naši enoti ocenjujem kot dobre.	1	2	3	4
62. Pri svojem delu zaposleni razvijajo svojo osebnost.	1	2	3	4
63. Kadar se pogovarjam, pretežno dajem predloge sogovorniku.	1	2	3	4
64. Vsebina tistega, kar sporočam, se vedno ujema z načinom sporočanja.	1	2	3	4
65. Glede na odnose v preteklosti, dosegame zdaj boljši poslovni uspeh.	1	2	3	4

*Še enkrat, najlepša hvala za vaše odgovore!*

**Priloga 5:** Povprečne ocene poslovdij in prodajalcev za posamezne tematske sklope po oddelkih

Preglednica 1: Povprečne ocene poslovdij in prodajalcev za tematski sklop priznavanje različnosti in podobnosti po posameznih oddelkih

oddelek		nakit		šport		mladinski		otroški		posoda		kozmetika		moški		moško sp. perilo		ženski		žensko sp. perilo		živila		tehnika		skupaj
z. št.	trditev/položaj	1	2	1	2	1	2	1	2	1	2	1	2	1	2	1	2	1	2	1	2	1	2	1	2	
12	v naši enoti zaposleni vedno sami izbiramo svoje sodelavce	1	2,00	1	1,25	1	2,33	1	1	3	1	1	2,25	1	1	2	3	1	1,33	4	1,33	1	1	1	1	1,52
20	smo popolnoma odprti za nove ideje	4	2,67	4	3,50	3	3,33	3,5	4	4	3	4	3,5	4	4	4	3,67	4	3,67	4	4	4	2,67	4	3	3,65
31	zaposleni vedno sami izbiramo način dela	1	3,00	1	2,00	1	3,33	1,5	1,5	2	2,33	1	1,75	1	2,33	2	3,33	1	1,33	1	2,33	4	2,33	1	2	1,88
39	vedno lahko povemo svoje mnenje	4	2,67	4	3,00	4	3,00	4	3	3	3,67	4	2,75	4	3,33	4	3,67	4	3,67	4	2,67	4	3,67	4	3,4	3,56
51	brez strahu lahko izrazimo svoje nestrinjanje	4	2,67	4	3,50	4	3,33	4	3,5	4	3,67	4	2,75	4	3,67	4	3,33	4	2,33	4	3,67	4	3,33	4	3,6	3,64
	<b>skupna povprečna ocena</b>	<b>2,8</b>	<b>2,60</b>	<b>2,8</b>	<b>2,65</b>	<b>2,6</b>	<b>3,06</b>	<b>2,8</b>	<b>2,6</b>	<b>3,2</b>	<b>2,73</b>	<b>2,8</b>	<b>2,6</b>	<b>2,8</b>	<b>2,87</b>	<b>3,2</b>	<b>3,4</b>	<b>2,8</b>	<b>2,47</b>	<b>3,4</b>	<b>2,8</b>	<b>3,4</b>	<b>2,6</b>	<b>2,8</b>	<b>2,6</b>	

Vir: Vprašalnik za poslovdije in prodajalce, januar 2003.

Preglednica 2: Povprečne ocene poslovodij in prodajalcev za tematski sklop **vzajemnost odnosov** po posameznih oddelkih

oddelek		nakit		šport		mladinski		otroški		posoda		kozmetika		moški		moško sp. perilo		ženski		žensko sp. perilo		živila		tehnika		skupaj
z. št.	trditev/položaj	1	2	1	2	1	2	1	2	1	2	1	2	1	2	1	2	1	2	1	2	1	2	1	2	
14	kadar se pogovarjam, pretežno sprejemam predloge od sogovornika	1	2,00	1	2,75	3	3,33	4	3	3	3,00	1	2,75	4	3,33	3	3,00	4	2,33	2	2,00	3	3,33	4	2,00	2,74
17	kadar mi kaj ni jasno, vedno prosim za pojasnila	4	3,00	4	4	4	3,67	4	4	4	3,00	4	4,00	4	3,67	3	3,67	4	3,67	4	3,33	4	2,33	4	3,40	3,70
22	kadar se pogovarjam, pretežno sprašujem	1	2,67	1	1,75	4	3,33	3,5	2,5	3	2,33	1	2,25	4	2,33	3	2,33	4	1,67	1	2,00	4	3,00	4	1,40	2,54
27	kadar se pogovarjam, vedno samo poslušam	1	2,33	1	1,75	1	3,00	2,5	1,5	3	3,00	1	2,00	1	2,67	1	3,00	1	1,00	1	1,33	1	1,33	1	2,00	1,68
33	kadar se pogovarjam, pretežno poučujem sogovornika	4	2,67	1	2	1	2,33	1,5	1,5	1	1,67	1	2,25	1	2,00	1	3,00	1	1,33	1	2,33	4	2,67	1	2,40	1,86
43	kadar se pogovarjam, pretežno kontroliram sogovornika	4	2,33	1	1,5	4	2,67	1,5	1,5	4	1,33	1	2,25	1	2,00	2	1,67	1	2,00	1	1,00	1	1,33	1	1,60	1,82
44	kadar se pogovarjam, se pretežno učim od sogovornika	1	2,67	4	1,75	3	3,33	3	2,5	4	3,00	1	3,00	3	2,33	3	3,00	4	2,00	3	2,67	4	3,00	1	2,60	2,74
46	kadar se pogovarjam, pretežno odgovarjam	4	2,67	1	2	3	1,67	2	1	1	3,33	1	2,00	1	2,67	2	2,00	1	1,67	1	2,33	4	2,33	4	3,20	2,16
56	kadar se pogovarjam, pretežno sprejemam kontrolo od sogovornika	4	2,33	1	2,25	3	2,67	2	2	1	3,67	1	2,25	1	2,67	2	2,33	1	3,00	1	1,67	1	2,33	1	2,40	2,02
60	kadar se pogovarjam, pretežno sprejemam kontrolo od sogovornika	4	1,67	1	2	1	2,67	1,5	1,5	1	1,67	1	2,00	1	2,67	2	2,67	4	2,00	1	1,33	4	2,33	1	1,60	1,94
63	kadar se pogovarjam, pretežno dajem predloge sogovorniku	4	2,67	1	2,5	3	3,00	3,5	2	1	2,33	1	2,00	2	2,00	3	3,33	1	1,67	1	2,33	4	2,33	1	2,00	2,24
<b>skupna povprečna ocena</b>		<b>2,91</b>	<b>2,46</b>	<b>1,55</b>	<b>2,20</b>	<b>2,73</b>	<b>2,88</b>	<b>2,64</b>	<b>2,09</b>	<b>2,36</b>	<b>2,58</b>	<b>1,27</b>	<b>2,43</b>	<b>2,09</b>	<b>2,58</b>	<b>2,27</b>	<b>2,73</b>	<b>2,36</b>	<b>2,03</b>	<b>1,55</b>	<b>2,03</b>	<b>3,09</b>	<b>2,39</b>	<b>2,09</b>	<b>2,24</b>	

Vir: Vprašalnik za poslovodje in prodajalce, januar 2003.

Preglednica 3: Povprečne ocene poslovdij in prodajalcev za tematski sklop **omogočanje osebnega izražanja** po posameznih oddelkih

oddelek		nakit		šport		mladinski		otroški		posoda		kozmetika		moški		moško sp. perilo		ženski		žensko sp. perilo		živila		tehnika		skupaj
z. št.	trditev/položaj	1	2	1	2	1	2	1	2	1	2	1	2	1	2	1	2	1	2	1	2	1	2	1	2	
13	zaposleni imajo pravico do individualnosti	1	2,33	1	2,5	1	3,33	2	2	2	2,33	4	2,00	3	3,00	3	3,33	1	2,00	3	3,33	1	1,67	1	1,80	2,19
32	pri svojem delu smo zaposleni samostojni	4	2,67	4	3	4	3,33	4	2	3	3,33	4	2,75	3	3,67	2	3,33	4	3,00	4	3,67	4	3,67	4	2,60	3,38
54	v tej prodajalni zaposleni skozi svoje delo izražajo same sebe	4	2,33	4	2,5	4	3,00	3,5	2	1	4,00	4	2,50	4	3,33	3	3,33	1	1,67	4	2,33	4	1,67	1	3,40	2,90
58	zaposleni imajo možnost ustvarjanja novih odnosov	4	2,67	4	3	3	2,67	4	3	4	3,67	4	2,50	4	3,33	4	3,00	1	1,33	4	3,67	4	2,00	4	3,60	3,27
62	pri svojem delu zaposleni razvijajo svojo osebnost	4	2,33	4	3,25	4	3,00	3,5	3	4	4,00	4	3,25	3	3,33	3	3,00	1	2,67	4	3,67	4	2,67	1	2,60	3,18
	<b>skupna povprečna ocena</b>	<b>3,4</b>	<b>2,47</b>	<b>3,4</b>	<b>2,85</b>	<b>3,2</b>	<b>3,07</b>	<b>3,4</b>	<b>2,4</b>	<b>2,8</b>	<b>3,47</b>	<b>4</b>	<b>2,6</b>	<b>3,4</b>	<b>3,33</b>	<b>3</b>	<b>3,2</b>	<b>1,6</b>	<b>2,13</b>	<b>3,8</b>	<b>3,33</b>	<b>3,4</b>	<b>2,34</b>	<b>2,2</b>	<b>2,8</b>	

Vir: Vprašalnik za poslovdije in prodajalce, januar 2003.

Preglednica 4: Povprečne ocene poslovdij in prodajalcev za tematski sklop **potek povratnih informacij** po posameznih oddelkih

oddelek		nakit		šport		mladinski		otroški		posoda		kozmetika		moški		moško sp. perilo		ženski		žensko sp. perilo		živila		tehnika		skupaj
z. št.	trditev/položaj	1	2	1	2	1	2	1	2	1	2	1	2	1	2	1	2	1	2	1	2	1	2	1	2	
24	povratne informacije pri nas potekajo od poslovdij k prodajalcem	4	3,33	4	3,25	4	3,00	2,5	4	4	2,33	4	2,50	1	3,00	3	3,00	4	2,67	4	4,00	4	3,33	4	3,20	3,34
30	povratne informacije pri nas potekajo od poslovdije k prodajalcem in obratno	4	3,33	4	3,5	4	2,67	4	3,5	4	3,33	4	3,00	4	3,67	3	3,00	4	3,67	4	4,00	4	3,33	4	2,40	3,60
45	povratne informacije pri nas potekajo od prodajalcev k poslovdijam	4	3,00	4	2,75	4	3,33	2,5	2,5	4	3,00	4	2,75	1	2,33	4	2,33	4	2,67	4	3,00	4	3,33	4	2,40	3,20
41	poslovdiji/prodajalcem pokažem, kako njegovo mnenje vpliva name	1	3,00	4	3	4	2,67	3	2,5	4	2,00	1	2,50	4	3,67	3	2,33	4	3,33	3	1,67	4	3,67	4	3,20	3,02
50	hočem izvedeti, kako moje mnenje vpliva na poslovdjo/prodajalce	4	2,67	4	3,25	4	2,67	4	4	3	3,00	3	2,75	4	3,33	3	3,67	4	3,00	3	4,00	4	1,67	4	3,00	3,38
	<b>skupna povprečna ocena</b>	<b>3,4</b>	<b>3,07</b>	<b>4</b>	<b>3,15</b>	<b>4</b>	<b>2,87</b>	<b>3,2</b>	<b>3,3</b>	<b>3,8</b>	<b>2,73</b>	<b>3,2</b>	<b>2,7</b>	<b>2,8</b>	<b>3,2</b>	<b>3,2</b>	<b>2,87</b>	<b>4</b>	<b>3,07</b>	<b>3,6</b>	<b>3,33</b>	<b>4</b>	<b>3,07</b>	<b>4</b>	<b>2,84</b>	

Vir: Vprašalnik za poslovdije in prodajalce, januar 2003.

Preglednica 5: Povprečne ocene poslovdij in prodajalcev za tematski sklop **prepoznavanje in reševanje konfliktov** po posameznih oddelkih

oddelek		nakit		šport		mladinski		otroški		posoda		kozmetika		moški		moško sp. perilo		ženski		žensko sp. perilo		živila		tehnika		skupaj
z. št.	trditev/položaj	1	2	1	2	1	2	1	2	1	2	1	2	1	2	1	2	1	2	1	2	1	2	1	2	
16	kadar se pri nas pojavijo konflikti, reševanje teh prepustimo poslovdiji	4	2,67	4	2,5	4	3,33	2,5	3,5	3	3,00	4	2,25	1	3,33	2	2,67	4	3,33	4	2,33	2	1,67	4	2,80	3,00
18	kadar se pri nas pojavijo konflikti, ravnamo, kot da se ni nič zgodilo	2	1,33	1	1	1	1,33	1	1	1	2,00	1	2,00	1	2,00	1	2,00	1	1,00	1	1,00	1	1,67	1	1,20	1,27
21	kadar se pri nas pojavijo konflikti, jih poskušamo skupaj rešiti	4	2,67	4	3,5	4	3,33	4	4	4	4,00	4	3,75	4	3,67	4	3,00	4	4,00	4	3,33	4	2,67	4	3,00	3,71
<b>skupna povprečna ocena</b>		<b>3,33</b>	<b>2,22</b>	<b>3,00</b>	<b>2,33</b>	<b>3,00</b>	<b>2,66</b>	<b>2,50</b>	<b>2,83</b>	<b>2,67</b>	<b>3,00</b>	<b>3,00</b>	<b>2,67</b>	<b>2,00</b>	<b>3,00</b>	<b>2,33</b>	<b>2,56</b>	<b>3,00</b>	<b>2,78</b>	<b>3,00</b>	<b>2,22</b>	<b>2,33</b>	<b>2,00</b>	<b>3,00</b>	<b>2,33</b>	

Vir: Vprašalnik za poslovdje in prodajalce, januar 2003.

Preglednica 6: Povprečne ocene poslovdij in prodajalcev za tematski sklop **preprečevanje dvopomenske situacije** po posameznih oddelkih

oddelek		nakit		šport		mladinski		otroški		posoda		kozmetika		moški		moško sp. perilo		ženski		žensko sp. perilo		živila		tehnika		skupaj
z. št.	trditev/položaj	1	2	1	2	1	2	1	2	1	2	1	2	1	2	1	2	1	2	1	2	1	2	1	2	
25	pogosto se mi dogaja, da eno rečem, naredim pa čisto nekaj drugega	1	1,33	1	1,25	1	2,67	1,5	1	1	2,67	1	1,50	1	1,67	1	2,00	1	1,33	1	1,00	1	1,00	1	1,00	1,29
28	vedno izrazim svoje mnenje o neki stvari	4	3,33	4	3	1	3,00	4	3	3	3,67	4	3,00	4	4,00	2	3,00	4	3,33	4	3,67	4	2,67	4	3,20	3,37
35	v naši trgovini smo odkriti drug do drugega	4	2,33	4	3,25	2	3,00	3,5	3	4	3,00	3	3,25	2	3,33	3	3,67	1	2,00	4	3,00	4	3,00	1	2,40	2,95
48	vedno stojim za tistim, kar rečem	4	3,00	4	3,5	4	3,33	4	4	3	3,67	4	4,00	4	4,00	3	3,33	4	3,67	4	3,67	4	3,33	4	4,00	3,73
52	vzdušje v prodajalni je sproščeno	4	2,00	4	3,5	3	3,00	3	3	4	3,00	4	3,25	4	3,00	4	3,33	1	2,00	3	2,33	4	2,67	1	3,00	3,05
55	kar rečem, to tudi mislim	4	3,67	4	3,5	4	3,00	4	3	3	4,00	4	3,75	4	4,00	3	3,00	4	4,00	4	3,00	4	3,67	4	3,80	3,68
<b>skupna povprečna ocena</b>		<b>3,50</b>	<b>2,61</b>	<b>3,50</b>	<b>3,00</b>	<b>2,50</b>	<b>3,00</b>	<b>3,33</b>	<b>2,83</b>	<b>3,00</b>	<b>3,34</b>	<b>3,33</b>	<b>3,13</b>	<b>3,17</b>	<b>3,33</b>	<b>2,67</b>	<b>3,06</b>	<b>2,50</b>	<b>2,72</b>	<b>3,33</b>	<b>2,78</b>	<b>3,50</b>	<b>2,72</b>	<b>2,50</b>	<b>2,90</b>	

Vir: Vprašalnik za poslovdje in prodajalce, januar 2003.

Preglednica 7: Povprečne ocene poslovodij in prodajalcev za tematski sklop **razlikovanje med komunikacijo odnosa in vsebine** po posameznih oddelkih

oddelek		nakit		šport		mladinski		otroški		posoda		kozmetika		moški		moško sp. perilo		ženski		žensko sp. perilo		živila		tehnika		skupaj
z. št.	trditev/položaj	1	2	1	2	1	2	1	2	1	2	1	2	1	2	1	2	1	2	1	2	1	2	1	2	
64	vsebina tistega, kar sporočam, se vedno ujema z načinom sporočanja	4	3,00	1	3,75	3	2,67	3,5	2,5	1	4,00	4	3,25	2	3,00	3	3,33	4	3,33	4	4,00	4	3,67	4	2,80	3,20

Vir: Vprašalnik za poslovodje in prodajalce, januar 2003.

Preglednica 8: Povprečne ocene poslovodij in prodajalcev za tematski sklop **odsotnost vsiljevanja** po posameznih oddelkih

oddelek		nakit		šport		mladinski		otroški		posoda		kozmetika		moški		moško sp. perilo		ženski		žensko sp. perilo		živila		tehnika		skupaj
z. št.	trditev/položaj	1	2	1	2	1	2	1	2	1	2	1	2	1	2	1	2	1	2	1	2	1	2	1	2	
40	poslovodja/prodajalec me sili, da priznam nekaj, kar ni res	1	2,67	1	1,25	1	1,33	1	1	1	1,33	1	1,25	1	1,33	1	2,33	1	1,00	1	2,00	1	1,33	1	1,20	1,25
49	poslovodja mi vedno vsiljuje svoj pogled na situacijo	1	2,33	1	1,75	1	1,33	2	1	1	2,33	1	1,50	1	2,00	1	2,67	1	1,67	1	1,33	4	1,67	1	1,60	1,55
59	poslovodja/prodajalec med vedno prepričuje o nečem, kar ne verjamem	1	2,33	1	1,25	1	1,33	1	1,5	1	1,33	1	1,25	1	1,33	2	1,67	1	1,33	1	1,00	1	1,33	1	1,40	1,25
	<b>skupna povprečna ocena</b>	<b>1,00</b>	<b>2,44</b>	<b>1,00</b>	<b>1,42</b>	<b>1,00</b>	<b>1,33</b>	<b>1,33</b>	<b>1,17</b>	<b>1,00</b>	<b>1,66</b>	<b>1,00</b>	<b>1,33</b>	<b>1,00</b>	<b>1,55</b>	<b>1,33</b>	<b>2,22</b>	<b>1,00</b>	<b>1,33</b>	<b>1,00</b>	<b>1,44</b>	<b>2,00</b>	<b>1,44</b>	<b>1,00</b>	<b>1,40</b>	

Vir: Vprašalnik za poslovodje in prodajalce, januar 2003.

Preglednica 9: Povprečne ocene poslovodij in prodajalcev za tematski sklop **odsotnost nehotene ali nevrotične zlorabe drugega** po posameznih oddelkih

oddelek		nakit		šport		mladinski		otroški		posoda		kozmetika		moški		moško sp. perilo		ženski		žensko sp. perilo		živila		tehnika		skupaj
z. št.	trditev/položaj	1	2	1	2	1	2	1	2	1	2	1	2	1	2	1	2	1	2	1	2	1	2	1	2	
9	poslovodja pogosto išče napake, ki jih naredimo prodajalci/pogosto iščem napake, ki jih naredijo prodajalci	1	3,00	1	1,5	2	3,00	1	2	3	2,33	1	2,25	1	2,00	2	2,00	1	2,00	1	2,33	1	1,67	1	2,00	1,75
10	če mi poslovodja ne pomaga, ne znam narediti ničesar/prodajalci brez moje pomoči ne znajo narediti ničesar	1	2,00	1	1	1	2,67	1	1	1	1,67	1	1,00	1	2,00	1	2,00	1	2,00	1	1,00	1	1,00	1	1,60	1,29
36	poslovodja mi nalaga delo, ki ga sam noče oz. ne želi narediti/prodajalcem naložim delo, ki ga sam nočem oziroma ne želim narediti	1	2,00	1	1,5	1	1,33	1	1	1	3,00	1	1,25	1	2,00	1	2,00	1	1,33	1	1,00	1	1,67	1	2,00	1,34
38	poslovodja nam pogosto pridiga in moralizira/prodajalcem pogosto pridigam in moraliziram	1	2,67	4	1,5	1	2,67	1	1	1	2,67	1	1,50	1	2,33	2	2,00	1	1,33	1	2,33	1	1,33	1	1,80	1,63
	<b>skupna povprečna ocena</b>	<b>1,00</b>	<b>2,42</b>	<b>1,75</b>	<b>1,38</b>	<b>1,25</b>	<b>2,42</b>	<b>1,00</b>	<b>1,25</b>	<b>1,50</b>	<b>2,42</b>	<b>1,00</b>	<b>1,50</b>	<b>1,00</b>	<b>2,08</b>	<b>1,50</b>	<b>2,00</b>	<b>1,00</b>	<b>1,67</b>	<b>1,00</b>	<b>1,67</b>	<b>1,00</b>	<b>1,42</b>	<b>1,00</b>	<b>1,85</b>	

Vir: Vprašalnik za poslovodje in prodajalce, januar 2003.

Preglednica 10: Povprečne ocene poslovdij in prodajalcev za tematski sklop **doživljanje poslovnega uspeha** po posameznih oddelkih

z. št.	oddelek trditev/položaj	nakit		šport		mladinski		otroški		posoda		kozmetika		moški		moško sp. perilo		ženski		žensko sp. perilo		živila		tehnika		skupaj
		1	2	1	2	1	2	1	2	1	2	1	2	1	2	1	2	1	2	1	2	1	2	1	2	
11	če bi se izboljšali medsebojni odnosi, bi se poslovni uspeh naše enote zagotovo izboljšal	1	4,00	1	1,5	4	3,00	3,5	1,5	1	3,00	4	2,25	1	3,67	1	3,33	4	3,33	1	3,67	4	3,00	4	3,40	2,71
15	v zadnjem času imam občutek, da so se odnosi v naši trgovini izboljšali	4	3,00	4	3,5	4	3,00	2	3	4	2,33	3	2,00	4	2,33	3	3,33	1	2,67	3	2,00	4	3,33	1	2,40	2,91
19	prodajalci prodamo več, če se med sabo (s poslovodjo vred) dobro razumemo	4	3,00	4	3,75	4	3,33	4	4	4	4,00	4	3,50	4	4,00	4	3,67	4	3,67	4	4,00	4	2,67	4	3,00	3,77
23	naš poslovni uspeh je slab	1	2,33	1	1,75	3	1,33	1	2,5	1	2,00	1	2,00	1	1,00	1	2,00	4	1,33	1	1,00	1	1,00	1	1,40	1,53
26	naša enota ustvari veliko prometa	4	2,67	4	3,5	4	3,67	4	3,5	4	3,67	4	3,50	4	4,00	4	3,00	4	3,67	4	3,67	4	3,00	4	3,40	3,72
29	naš poslovni uspeh bi bil lahko boljši	1	2,67	1	3,5	4	3,67	3,5	3,5	4	3,67	3	2,75	1	2,33	2	3,33	4	3,00	2	4,00	4	2,67	4	3,80	3,02
34	še dobro, da naš poslovni uspeh, glede na medsebojne odnose, ni slabši	1	2,67	1	1,25	4	1,67	2,5	1,5	1	3,00	1	2,50	1	2,00	2	1,33	1	2,00	1	3,00	1	2,33	4	2,60	1,93
37	za dober poslovni uspeh so pomembni dobri medsebojni odnosi	4	3,67	4	4	4	3,67	4	4	4	3,33	4	3,75	4	4,00	4	3,67	4	4,00	4	4,00	4	3,67	4	4,00	3,91
42	letos smo dosegli boljši poslovni uspeh kot lani	4	2,67	4	2,75	4	3,33	4	3,5	4	4,00	4	3,75	4	4,00	4	3,67	1	2,33	4	2,67	4	3,00	1	3,40	3,38
47	z izboljšanjem odnosov se je izboljšal tudi poslovni uspeh	1	3,00	1	3,75	4	3,00	4	2,5	4	2,67	4	3,25	4	4,00	4	3,33	4	3,67	3	2,67	4	3,00	4	3,60	3,31
53	prodajalci se ne trudimo dobro prodajati, če poslovodja na nas vpije	1	2,33	4	2,75	1	1,33	1	1,5	1	3,33	1	2,50	1	2,00	4	2,00	1	1,00	1	4,00	4	2,00	1	1,60	1,97
57	dosegamo boljši poslovni uspeh glede na konkurente	4	3,00	4	2,75	4	2,33	4	2,5	4	3,33	4	2,75	4	4,00	4	3,67	4	3,33	4	3,67	4	3,00	1	3,60	3,46
61	medsebojne odnose v naši enoti ocenjujem kot dobre	4	2,67	4	3	4	3,33	4	3,5	4	3,00	4	3,00	3	3,00	4	3,67	4	3,67	3	3,00	4	3,00	4	2,80	3,49
65	glede na odnose v preteklosti, dosegamo zdaj boljši poslovni uspeh	4	2,67	1	3,75	4	2,67	4	2	4	3,67	3	3,25	2	3,67	4	3,33	4	2,67	4	4,00	4	3,33	4	3,80	3,37
	<b>skupna povprečna ocena</b>	<b>2,71</b>	<b>2,88</b>	<b>2,71</b>	<b>2,96</b>	<b>3,71</b>	<b>2,81</b>	<b>3,25</b>	<b>2,79</b>	<b>3,14</b>	<b>3,21</b>	<b>3,14</b>	<b>2,91</b>	<b>2,71</b>	<b>3,14</b>	<b>3,21</b>	<b>3,10</b>	<b>3,14</b>	<b>2,88</b>	<b>2,79</b>	<b>3,24</b>	<b>3,57</b>	<b>2,79</b>	<b>2,93</b>	<b>3,06</b>	

Vir: Vprašalnik za poslovdije in prodajalce, januar 2003.

**Legenda:** 1 – poslovodja, 2 – prodajalci



## Priloga 6: Faktorska analiza

Preglednica 11: Communalities

Trditve	Initial	Extraction
o napakah, ki se zgodijo pri delu me prodajalci obvestijo (poslovodjo obvestimo o napakah, ki nastanejo pri delu)	1,000	,781
vpogled v poslovne knjige imam samo jaz (poslovodja)	1,000	,740
prodajalcem naložim delo, ki ga sam nočem oz. ne želim narediti (poslovodja nam nalaga delo, ki ga sam ne želi ali noče narediti)	1,000	,792
povratne informacije pri nas potekajo od prodajalcev k poslovođjam	1,000	,716
pri nas ni dodatnega izobraževanja	1,000	,751
kadar se pri nas pojavijo konflikti, ravnamo, kot da se ni nič zgodilo	1,000	,718
ne glede na razpoloženje svoje delo moram opraviti	1,000	,800
kadar imam kake osebne probleme, jih pustim doma, tako se v službi obnašam normalno	1,000	,823
kadar se pri nas pojavijo konflikti, reševanje teh prepustijo meni (poslovodji)	1,000	,820
sodelavcem ne pokažem, kako njihovo mnenje vpliva name	1,000	,758
prodajalci brez moje pomoči ne znajo narediti ničesar (brez pomoči poslovodje ne znam narediti ničesar)	1,000	,797
kadar se pogovarjam, vedno samo poslušam	1,000	,736
vsebina tistega, kar sporočam, se vedno ujema z načinom sporočanja	1,000	,810
kadar se pogovarjam, pretežno sprašujem	1,000	,907
v naši enoti zaposleni vedno sami izbirajo svoje sodelavce	1,000	,762
zaposleni vedno sami izbirajo način dela	1,000	,863
vedno lahko povemo svoje mnenje	1,000	,807
brez strahu lahko izrazimo svoje nestrinjanje	1,000	,795
prodajalci/poslovodje mi vedno vsiljujejo svoj pogled na situacijo	1,000	,724
v tej prodajalni zaposleni skozi svoje delo izražajo same sebe	1,000	,726
smo popolnoma odprti za nove ideje	1,000	,805
ne glede na to, ali je novica slaba ali dobra, skušam ostati miren	1,000	,791
prodajalci/poslovodje me vedno prepričujejo o nečem, kar ne verjamem	1,000	,840
svoje podrejene skušam čim bolj spodbujati k ustvarjalnemu delu (poslovodja nas spodbuja k ustvarjalnemu delu)	1,000	,715
prodajalcem pogosto pridigam in moraliziram (poslovodja nam pogosto pridiga in moralizira)	1,000	,787
v prodajalni imamo podobno mnenje saj nihče nikomur ne oporeka	1,000	,671
povratne informacije pri nas potekajo od poslovodje k prodajalcem in obratno	1,000	,850
sodelavcem dajem jasna navodila (poslovodja nam daje jasna navodila)	1,000	,843
pri svojem delu smo zaposleni samostojni	1,000	,764
pri nas le poslovodja odgovarja za poslovni uspeh oddelka	1,000	,718
prodajalci/poslovodje me silijo, da priznam nekaj, kar ni res	1,000	,755
sodelavce obveščam o spremembah (poslovodja nas obvešča o spremembah)	1,000	,763
všeč mi je, da mi sodelavci povedo, kaj jih moti na meni	1,000	,810
prodajalci med sabo dobro sodelujejo in si kar sami porazdelijo delo, glede na to, kaj kdo rad dela (med sabo dobro sodelujemo in si porazdelimo delo, glede na to, kaj kdo rad dela)	1,000	,776
povratne informacije pri nas potekajo od poslovodij k prodajalcem	1,000	,687
kadar se pri nas pojavijo konflikti, jih poskušamo skupaj rešiti	1,000	,642
kar rečem, to tudi mislim	1,000	,793
kadar se pogovarjam, pretežno govorim	1,000	,785
tudi sam delam napake	1,000	,737
kadar se pogovarjam, pretežno poučujem sogovornika	1,000	,704
če sem živčen, me razjezijo tudi malenkosti	1,000	,631
če prodajalci ne naredijo, kar sem jim naročil, sledijo sankcije (če ne naredimo, kar nam je poslovodja naročil, sledijo sankcije)	1,000	,795
konflikti so dobrodošli, saj se pri reševanju teh lahko veliko naučimo	1,000	,813

zaposleni nimajo pravice do individualnosti	1,000	,768
prodajalcev ne pohvalim, ko so pridni, da jih to ne bi prevzelo (poslovodja nas ne pohvali, če smo pridni)	1,000	,780
s prodajalci se zelo dobro razumemo, saj mi nikdar nič ne oporekajo/poslovodji ne oporekamo	1,000	,764
vedno stojim za tistim, kar rečem	1,000	,797
kadar se pogovarjam, se pretežno učim od sogovornika	1,000	,837
kadar se pogovarjam, pretežno dajem predloge sogovorniku	1,000	,818
kadar se pogovarjam, pretežno sprejemam predloge od sogovornika	1,000	,899
rad bi, da me cenijo zaradi mojega znanja	1,000	,835
z nadomeščanjem v primeru odsotnosti katerega od prodajalcev nimamo nobenih problemov	1,000	,754
prodajalce skušam spodbuditi k dodatni prodaji (poslovodja nas skuša spodbuditi k dodatni prodaji)	1,000	,820

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Vir: Vprašalnik za poslovodje in prodajalce, januar 2003

Preglednica 12: Rotirana matrika faktorjev

Trditev	Faktor														
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
o napakah, ki se zgodijo pri delu me prodajalci obvestijo (poslovodjo obvestimo o napakah, ki nastanejo pri delu)	,539	,118	-,130	-,121	,213	,105	-9,089E-02	,229	-,114	4,673E-02	9,929E-02	-9,731E-02	,373	-,336	-,205
vpogled v poslovne knjige imam samo jaz (poslovodja)	,182	,292	1,804E-02	3,779E-02	-3,105E-02	-3,846E-02	4,218E-02	-1,339E-03	-,282	9,909E-02	,446	-,423	,348	,103	,134
prodajalcem naložim delo, ki ga sam nočem oz. ne želim narediti (poslovodja nam nalaga delo, ki ga sam ne želi ali noče narediti)	9,346E-02	,295	,172	-6,631E-02	3,923E-02	,144	8,978E-02	-5,147E-02	-3,929E-02	-3,434E-02	6,863E-03	-1,454E-02	,789	6,077E-02	-1,930E-02
povratne informacije pri nas potekajo od prodajalcev k poslovodjam	,173	9,336E-02	,217	,110	,725	2,433E-02	5,310E-02	-,186	,116	-8,235E-02	,140	,102	-3,619E-03	-4,179E-02	4,694E-02
pri nas ni dodatnega izobraževanja	,555	-6,896E-02	,416	,237	,194	,176	,212	-,126	-9,939E-03	,114	-3,086E-02	,160	-2,632E-02	,192	-4,377E-02
kadar se pri nas pojavijo konflikti, ravnamo, kot da se ni nič zgodilo	3,420E-02	-,231	9,796E-02	,109	8,430E-03	-,707	-6,244E-02	3,045E-02	,146	-3,938E-02	-1,859E-02	-,225	-,206	-1,421E-02	,144
ne glede na razpoložanje svoje delo moram opraviti	-2,988E-02	-,437	,215	-,117	-,212	-,117	-4,984E-02	-,329	7,215E-02	,175	-,160	-,523	-8,338E-02	3,149E-02	,190
kadar imam kake osebne probleme, jih pustim doma, tako se v službi obnašam normalno	6,503E-02	-4,417E-02	2,386E-02	,495	,485	4,510E-02	7,671E-02	,192	2,101E-02	-,197	-,172	-5,915E-03	-,142	,278	-,354
kadra se pri nas pojavijo konflikti, reševanje the prepustijo meni (poslovodji)	-,118	,146	-,269	2,479E-02	-2,002E-02	,127	,205	,783	-4,139E-02	1,067E-02	-1,654E-02	9,116E-02	-7,189E-02	2,906E-02	,154

sodelavcem ne pokažem, kako njihovo mnenje vpliva name	-,105	,377	-3,264E-02	-,680	-,109	1,942E-02	,136	,123	8,603E-02	,165	2,038E-02	,126	-,163	-,120	5,585E-02
prodajalci brez moje pomoči ne znajo narediti ničesar (brez pomoči poslovdje ne znam narediti ničesar	,334	4,220E-02	2,810E-02	,204	8,159E-02	2,193E-02	7,811E-02	5,970E-02	-1,190E-02	-1,825E-02	,126	-2,456E-02	9,056E-02	,772	-6,367E-02
kadar se pogovarjam, vedno samo poslušam	-2,379E-02	-,624	,136	-,220	,168	,163	-,128	7,398E-02	,339	,175	7,691E-02	,110	7,828E-02	,114	-,141
vsebina tistega, kar sporočam, se vedno ujema z načinom sporočanja	2,554E-02	-,237	7,956E-02	-1,305E-02	,208	-,103	-6,712E-02	-7,382E-02	,815	5,293E-02	2,739E-02	-3,970E-02	-,105	8,041E-03	5,070E-02
kadar se pogovarjam, pretežno sprašujem	-,150	,830	2,660E-02	3,394E-02	1,345E-03	,126	,256	4,873E-02	-5,692E-02	6,707E-03	6,709E-02	,108	,106	,278	2,986E-02
v naši enoti zaposleni vedno sami izbirajo svoje sodelavce	,814	7,641E-02	5,678E-02	-1,629E-02	4,696E-03	,162	7,452E-02	-,141	-1,973E-02	-,177	1,916E-02	1,947E-02	-4,707E-02	3,202E-02	-5,633E-02
zaposleni vedno sami izbirajo način dela	,864	-5,129E-02	1,065E-02	-2,406E-03	-5,562E-02	-,103	1,406E-02	-1,966E-02	,106	-,127	-2,224E-02	,108	6,155E-02	,238	2,591E-02
vedno lahko povemo svoje mnenje	,840	-5,152E-02	3,175E-02	,211	,144	-8,250E-02	6,805E-02	7,693E-03	3,394E-02	1,934E-02	2,082E-02	-1,002E-02	4,122E-02	-8,926E-02	-9,573E-02
brez strahu lahko izrazimo svoje nestrinjanje	,762	-8,976E-02	8,307E-02	,211	,174	-,160	,169	-6,399E-02	-6,926E-02	9,128E-02	,146	,149	3,920E-02	-3,068E-02	-8,215E-02
prodajalci/poslovdje mi vedno vsiljujejo svoj pogled na situacijo	-,178	,248	-,184	-,267	3,971E-02	-6,876E-02	9,862E-02	5,140E-02	,167	,685	-7,444E-02	-1,533E-02	8,343E-03	8,576E-03	-6,776E-02
v tej prodajalni zaposleni skozi svoje delo izražajo same sebe	,355	,200	,610	,148	3,643E-02	6,832E-02	-1,842E-02	-,322	-,121	,119	1,169E-02	-2,848E-02	7,895E-02	,107	9,396E-02
smo popolnoma odprti za nove ideje	,673	-,124	,198	,209	,143	,283	6,053E-02	-,161	,112	3,573E-03	-,233	-,109	-2,864E-02	,166	,131
ne glede na to, ali je novica slaba ali dobra, skušam ostati miren	,432	-7,268E-02	,415	,431	3,359E-02	-5,901E-02	-,117	,160	,300	-4,955E-03	-5,409E-02	4,283E-02	-,197	6,942E-02	,242

prodajalci/poslovdje me vedno prepričujejo o nečem, kar ne verjamem	3,443E-02	,177	-8,080E-02	-2,639E-02	-3,914E-02	-6,369E-02	5,436E-02	3,322E-03	1,017E-03	-3,710E-02	,885	-4,308E-02	-1,937E-02	5,317E-02	-4,593E-02
svoje podrejene skušam čim bolj spodbujati k ustvarjalnemu delu (poslovdja nas spodbuja k ustvarjalnemu delu)	7,264E-02	,384	-,205	-,338	-6,698E-02	,330	-,123	8,337E-02	-,281	-,131	,238	7,857E-02	-,329	3,438E-03	-5,802E-02
prodajalcem pogosto pridigam in moraliziram (poslovdja nam pogosto pridiga in moralizira)	,224	-,423	7,359E-02	6,699E-02	-,276	-,103	-9,793E-02	-,171	1,440E-02	6,384E-02	,128	-5,213E-02	4,451E-02	,107	-,621
v prodajalni imamo podobno mnenje saj nihče nikomur ne oporeka	,260	-,200	,148	-7,672E-03	8,829E-02	-9,750E-02	,140	-,209	-,501	-7,810E-02	,260	2,535E-02	-,170	,109	,309
povratne informacije pri nas potekajo od poslovdje k prodajalcem in obratno	,170	2,221E-02	,137	,849	,110	-6,000E-02	-2,669E-02	5,264E-02	3,682E-03	-6,486E-02	2,555E-02	,186	-,121	7,026E-02	-4,443E-02
sodelavcem dajem jasna navodila (poslovdja nam daje jasna navodila)	,491	-9,746E-02	-,151	,239	,150	-,285	,383	-4,626E-02	,202	-,429	1,776E-02	,130	5,981E-02	,100	6,035E-02
pri svojem delu smo zaposleni samostojni	5,304E-02	-2,945E-02	,833	,104	,131	-7,420E-02	3,423E-02	-1,898E-02	8,614E-02	-4,537E-02	-2,110E-02	2,594E-02	,130	-6,369E-02	-6,558E-04
pri nas le poslovdja odgovarja za poslovni uspeh oddelka	,397	-,300	,386	3,849E-02	1,333E-02	,242	-4,617E-02	-,158	-7,848E-02	,277	-5,098E-02	7,785E-02	-,122	,357	1,533E-02
prodajalci/poslovdje me silijo, da priznam nekaj, kar ni res	,371	-1,630E-02	5,087E-02	,111	,196	1,545E-02	6,897E-02	7,889E-03	-5,076E-02	,115	-,122	,712	-2,233E-02	1,799E-03	,145
sodelavce obveščam o spremembah (poslovdja nas obvešča o spremembah)	,402	-2,821E-02	-3,085E-02	4,039E-03	,572	-4,229E-02	-8,744E-03	3,246E-02	3,989E-03	,190	-,246	,245	,288	,169	4,562E-02
všeč mi je, da mi sodelavci povedo, kaj jih moti na meni	,363	1,307E-02	-,199	2,708E-02	,228	-,248	2,388E-02	-,114	-6,488E-02	-,437	-,256	-,190	-,124	,359	-,265

prodajalci med sabo dobro sodelujejo in si kar sami porazdelijo delo, glede na to, kaj kdo rad dela (med sabo dobro sodelujemo in si porazdelimo delo, glede na to, kaj kdo rad dela)	,616	-,125	,158	-,217	,270	-4,189E-02	-9,791E-02	-2,787E-02	-,217	-,319	7,930E-02	-,229	,111	6,004E-02	-1,980E-02
povratne informacije pri nas potekajo od poslovodij k prodajalcem	,376	9,680E-02	5,920E-02	,183	,618	8,668E-02	5,845E-02	,164	,172	2,022E-02	-,121	8,885E-02	-1,350E-02	4,126E-02	,159
kadar se pri nas pojavijo konflikti, jih poskušamo skupaj rešiti	,106	,255	,131	6,536E-02	5,925E-02	,650	-2,114E-02	,156	,130	-3,962E-02	-,170	-,152	-2,472E-02	-2,923E-03	,149
kar rečem, to tudi mislim	,339	,153	,236	3,614E-02	,213	2,400E-02	,698	-7,945E-02	-,175	4,254E-02	9,110E-02	-3,461E-02	-,112	-1,493E-02	5,459E-02
kadar se pogovarjam, pretežno govorim	-,109	,839	9,073E-02	-7,771E-02	2,914E-02	,155	1,545E-02	8,560E-02	5,048E-02	4,680E-02	,103	-3,243E-02	7,991E-03	1,527E-02	8,176E-02
tudi sam delam napake	3,623E-02	,532	,122	-1,487E-02	-1,688E-02	5,884E-03	-,211	,594	3,608E-02	,143	2,518E-02	-2,182E-02	3,765E-02	6,751E-02	-9,917E-02
kadar se pogovarjam, pretežno poučujem sogovornika	-5,341E-02	,641	7,698E-02	5,745E-02	2,196E-02	,229	4,385E-02	-8,044E-02	,226	,138	,197	-,272	,163	-,101	9,633E-03
če sem živčen, me razjezijo tudi malenkosti	,292	1,561E-02	,231	,326	-,323	,156	,155	-,148	2,097E-02	3,666E-02	7,606E-03	,261	-,206	-,302	8,815E-02
če prodajalci ne naredijo, kar sem jim naroči, sledijo sankcije (če ne naredimo, kar nam je poslovodja naročil, sledijo sankcije)	,449	-,117	-3,894E-02	3,930E-02	-8,229E-02	,379	,101	-,372	-,130	,384	-6,272E-02	5,267E-02	-6,550E-02	,261	,185
konflikti so dobrodošli, saj se pri reševanju teh lahko veliko naučimo	8,731E-02	,276	-,223	-,146	,226	,450	,505	,149	-,203	4,602E-02	,258	-2,789E-02	7,865E-02	-7,720E-02	6,754E-02
zaposleni nimajo pravice do individualnosti	-,308	,126	-,623	2,646E-02	4,053E-02	-3,021E-02	-7,583E-02	4,987E-02	-5,750E-02	,356	,182	,224	-3,979E-02	-1,548E-02	,207

prodajalcev ne pohvalim, ko so pridni, da jih to ne bi prevzelo (poslovodja nas ne pohvali, če smo pridni)	,583	-,185	,426	-3,903E-02	,103	1,924E-02	,101	2,281E-02	-,193	-,217	,210	,251	-9,458E-02	2,853E-02	1,690E-02
s prodajalci se zelo dobro razumemo, saj mi nikdar nič ne oporekajo/poslovodji ne oporekamo	,778	-8,685E-02	,209	-2,051E-03	3,124E-02	,125	,198	,105	-8,668E-02	-2,108E-02	3,045E-02	8,296E-02	7,919E-02	,132	-4,419E-02
vedno stojim za tistim, kar rečem	,306	,220	3,231E-03	-,142	-,184	7,765E-03	,697	,143	3,822E-02	2,338E-02	-4,704E-02	,120	,228	,146	-5,302E-02
kadar se pogovarjam, se pretežno učim od sogovornika	2,983E-02	,823	3,223E-02	-,247	1,451E-02	,220	6,251E-02	,118	-,124	5,355E-03	-3,784E-02	-6,535E-02	9,428E-02	-1,033E-02	8,521E-03
kadar se pogovarjam, pretežno dajem predloge sogovorniku	-,128	,735	-,256	7,992E-02	-1,006E-02	-,152	-6,283E-02	,166	-6,052E-02	6,670E-02	2,212E-02	-,141	-,127	-,183	-,238
kadar se pogovarjam, pretežno sprejemam predloge od sogovornika	,101	,826	-1,086E-02	-,165	4,495E-02	2,381E-02	,314	,115	-,105	5,184E-02	6,487E-02	,108	,178	2,988E-02	4,962E-02
rad bi, da me cenijo zaradi mojega znanja	-7,409E-02	,843	-,104	-2,369E-02	9,744E-02	9,962E-02	-,108	-7,143E-02	1,499E-02	4,721E-02	5,327E-02	,201	,111	-2,431E-02	,114
z nadomeščanjem v primeru odsotnosti katerega od prodajalcev nimamo nobenih problemov	,292	-,517	7,072E-03	,299	-4,957E-02	,139	6,995E-02	-4,195E-02	,163	-,245	-9,878E-04	-5,502E-02	5,345E-02	7,840E-02	-,430
prodajalce skušam spodbuditi k dodatni prodaji (poslovodja nas skuša spodbuditi k dodatni prodaji)	-,483	3,581E-02	-,316	-,270	-,232	4,516E-02	-,255	-,237	9,391E-02	-8,278E-02	,181	-3,769E-03	,248	2,251E-02	,353

Extraction Method: Principal Component Analysis. Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.  
a. Rotation converged in 20 iterations.

Vir: Vprašalnik za poslovodje in prodajalce, januar 2003

Preglednica 13: Transformirana matrika faktorjev

Faktor	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
1	,766	-,364	,312	,263	,200	-,002	,120	-,113	,009	-,102	-,050	,072	-,013	,160	-,054
2	,333	,808	,030	-,049	,165	,225	,251	,152	-,140	,044	,117	,084	,145	,048	,056
3	,189	-,153	,092	-,544	-,421	,187	,085	-,377	-,341	,121	,269	-,195	,145	-,023	,105
4	-,220	,128	,691	,126	-,009	,270	-,140	-,245	,252	,337	-,196	-,005	-,008	-,031	,270
5	,060	-,268	-,317	-,287	,167	,386	,150	,150	,100	,413	-,245	,493	-,069	-,007	,177
6	,101	-,028	-,014	-,393	,314	,044	-,256	,098	,375	,029	-,180	-,380	,518	,062	-,264
7	-,003	,015	,023	-,227	,425	-,607	,106	-,238	,107	,083	,232	,135	,068	-,194	,445
8	-,254	-,062	-,256	,277	,344	,224	,007	-,405	-,220	,008	,128	-,079	,246	,556	,127
9	,103	,103	-,191	,176	-,428	-,342	,307	-,110	,380	,477	-,042	-,059	,119	,318	-,113
10	,326	,159	-,307	,130	-,049	,028	-,755	-,165	,062	,245	,181	,007	-,211	-,079	,097
11	-,100	-,191	,119	,241	,032	,149	,018	,226	,091	,234	,695	,182	,338	-,245	-,230
12	-,017	-,076	,090	-,184	,159	,085	,090	,344	,184	,106	,370	-,403	-,540	,370	,139
13	,061	,006	-,289	,153	-,015	,350	,299	-,306	,480	-,292	,078	-,257	-,080	-,403	,164
14	-,016	,054	,084	-,206	-,261	,043	-,171	-,008	,401	-,490	,201	,475	,101	,392	,135
15	-,094	,130	,070	-,214	,225	,005	,070	-,454	,092	,047	,093	,218	-,372	,002	-,675

Extraction Method: Principal Component Analysis. Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.

Vir: Vprašalnik za poslovodje in prodajalce, januar 2003

*Legenda:*

Faktor 1 – priznavanje različnosti in podobnosti

Faktor 2 – vzajemnost odnosov

Faktor 3 – omogočanje osebnega izražanja

Faktor 4 in faktor 5 – dajanje in sprejemanje povratnih informacij

Faktor 6 in faktor 8 – prepoznavanje in reševanje konfliktov

Faktor 7 – preprečevanje dopomenske situacije

Faktor 9 – razlikovanje med komunikacijo odnosa in komunikacijo vsebine

Faktor 10, faktor 11 in faktor 12 – odsotnost vsiljevanja

Faktor 13, faktor 14 in faktor 15 – odsotnost nehotene ali nevrotične zlorabe drugega