

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

DIPLOMSKO DELO

**MEDOSEBNI ODNOSI V PODJETJU
KLJUČAVNIČARSTVO DERŽIČ, S. P.**

IZJAVA

Študentka Anja Deržič izjavljam, da sem avtorica tega diplomskega dela, ki sem ga napisala pod mentorstvom mag. Katje Katarine Mihelič, in da dovolim njegovo objavo na fakultetnih spletnih straneh.

V Ljubljani, dne _____

Podpis: _____

KAZALO

UVOD.....	1
1 MEDOSEBNI ODNOSI V ORGANIZACIJI	2
1.1 DEJAVNIKI, KI VPLIVAJO NA ODNOSE.....	3
1.2 TEMELJNE ZNAČILNOSTI DOBRIH MEDOSEBNIH ODNOSOV	4
1.3 NASTAJANJE MEDOSEBNIH ODNOSOV	5
1.4 RAZVIJANJE MEDOSEBNEGA ODNOSA.....	7
1.5 TIPI DRUŽBENIH ODNOSOV	7
1.6 TIPOLOGIJA PODJETIJ GLEDE NA MEDSEBOJNE ODNOSE.....	9
2 PRIJATELJSTVO NA DELOVNEM MESTU	10
2.1 POMEN MEDOSEBNIH ODNOSOV	12
3 POJAV KONFLIKTOV V PODJETJU	13
3.1 OPREDELITVE KONFLIKTA	13
3.2 VZROKI ZA NASTANEK KONFLIKTOV	15
3.3 VRSTE KONFLIKTOV	16
3.4 DEJAVNIKI KONFLIKTOV	18
3.4.1 Pozitivne lastnosti konflikta	18
3.4.2 Negativne lastnosti konflikta.....	20
3.5 ZAZNAVANJE KONFLIKTNE SITUACIJE.....	20
3.6 REŠEVANJE KONFLIKTOV	22
3.7 PREMAGOVANJE KONFLIKTOV V PODJETJU	26
4 RAZISKAVA	27
4.1 PREDSTAVITEV PODJETJA.....	27
4.1.1 Opredelitev bodočega poslovanja in razvoja podjetja.....	28
4.1.2 Opredelitev temeljnih ciljev rasti	29
4.2 OPIS VZORCA	29
4.3 ANKETNI VPRAŠALNIK.....	30
4.4 POTEK ANKETIRANJA	30
4.5 HIPOTEZE	30
4.6 REZULTATI	31
4.7 UGOTOVITVE IN PREDLOGI	42
SKLEP	43
LITERATURA IN VIRI.....	44

KAZALO SLIK

<i>Slika 1: Model odnosne spirale.....</i>	<i>7</i>
<i>Slika 2: Ponazoritev odnosa sodelovanja</i>	<i>9</i>
<i>Slika 3: Ponazoritev konfliktnega odnosa.....</i>	<i>9</i>
<i>Slika 4: Prikaz konfliktna situacije.....</i>	<i>14</i>
<i>Slika 5: Dejavniki konfliktov.....</i>	<i>19</i>
<i>Slika 6: Konfliktna situacije</i>	<i>21</i>
<i>Slika 7: Vzorec načinov reševanja medosebnih konfliktov</i>	<i>25</i>
<i>Slika 8: Predstavitev podjetja</i>	<i>27</i>
<i>Slika 9: Predstavitev izdelkov</i>	<i>28</i>
<i>Slika 10: Zadovoljstvo zaposlenih</i>	<i>31</i>
<i>Slika 11: Vpliv medosebnih odnosov na zadovoljstvo</i>	<i>31</i>
<i>Slika 12: Razumevanje s sodelavci</i>	<i>32</i>
<i>Slika 13: Kako se s sodelavci podpirate in si pomagate?.....</i>	<i>32</i>
<i>Slika 14: Število sodelavcev, s katerimi so v dobrih odnosih</i>	<i>33</i>
<i>Slika 15: Število sodelavcev, s katerimi so v slabih odnosih</i>	<i>33</i>
<i>Slika 16: Razumevanje z vodjo.....</i>	<i>34</i>
<i>Slika 17: Oseba, s katero pridejo največkrat v konflikt</i>	<i>34</i>
<i>Slika 18: Oseba, s katero imajo najboljše odnose</i>	<i>35</i>
<i>Slika 19: Vpliv odnosov na delovno vnemo</i>	<i>35</i>
<i>Slika 20: Vpliv konfliktna situacije na delo.....</i>	<i>36</i>
<i>Slika 21: Zaradi nerazumevanja bi zamenjal službo – z enako plačano</i>	<i>36</i>
<i>Slika 22: Zaradi nerazumevanja bi zamenjal službo – s slabše plačano.....</i>	<i>37</i>
<i>Slika 23: Pogostost pojavljanja konfliktov.....</i>	<i>37</i>
<i>Slika 24: Vpliv konflikta na uspešnost podjetja</i>	<i>38</i>
<i>Slika 25: Vzroki konfliktov</i>	<i>39</i>
<i>Slika 26: Reakcija ob nastanku konflikta.....</i>	<i>39</i>
<i>Slika 27: Reševanje konfliktov</i>	<i>40</i>
<i>Slika 28: Kdo rešuje konflikte?</i>	<i>40</i>
<i>Slika 29: Trditve o medosebnih odnosih.....</i>	<i>41</i>

KAZALO PRILOG

<i>PRILOGA 1: Anketni vprašalnik o medosebnih odnosih v Ključavničarstvu Deržič, s. p.</i>	<i>1</i>
<i>PRILOGA 2: Zaposleni.....</i>	<i>6</i>
<i>PRILOGA 3: Pridobljeni certifikati za izdelavo protipožarnih vrat.....</i>	<i>7</i>

UVOD

Vsak dan smo del ekipe in vprašanje, ki se ob tem zastavlja, je:

Ali bo naše sodelovanje z drugimi uspešno?

Ključni dejavnik za uspešno delovanje podjetja so medosebni odnosi na delovnem mestu. Podjetje so ljudje in način, kako ti ljudje ravnaajo drug z drugim, določa uspešnost poslovnega izida. Tako na motiviranost, ustvarjalnost, počutje posameznika in sodelovanje na delovnem mestu zelo vplivajo kakovostni medosebni odnosi. Zato je prilagajanje drug drugemu in s tem razvijanje kakovostnih medosebnih odnosov na delovnem mestu zelo pomembno.

S popolno skladnostjo med ljudmi se ne smemo slepiti. Nesporazumi in konflikti postavljajo odnose na delovnem mestu na preizkušnjo. Tudi kadar je mogoče navzven videti, da je vse popolno, je velika verjetnost, da gre za izogibanje ali izrinjanje problemov. Toda takšen pristop problemov ne reši, ampak ti s časom postajajo vse težje rešljivi. Boljše je, da na konflikte gledamo kot na naraven pojav, do katerega prihaja povsod, kjer je več ljudi v istem okolju. Ne smemo se ukvarjati s vprašanjem, kako bi jih preprečili, ampak, kako jih lahko najučinkoviteje rešimo in s tem izboljšamo medosebne odnose in delovno storilnost.

Namen moje diplomske naloge je poudariti pomen medosebnih odnosov v podjetju in na podlagi raziskave preučiti pojav konfliktov v Ključavničarstvu Deržič, s. p.

Cilj moje diplomske naloge je ugotoviti, kakšni so medosebni odnosi med zaposlenimi v podjetju Ključavničarstvo Deržič, s. p., in ali le-ti vplivajo na delovno vnemo v podjetju. Drugi cilj moje diplomske pa je pokazati, da je konflikt del življenja neke skupnosti in da imajo le-ti mnogo pozitivnih lastnosti. V podjetju bom z anketo preučila, kateri so vzroki konfliktov, kako jih rešujejo in kako vplivajo na storilnost zaposlenih. Prikazati želim tudi, da je konflikt normalen pojav, ki se mora pojavljati v medosebnih odnosih in da z razreševanjem pridemo do pozitivnih rezultatov in napredka v podjetju. Velikokrat se namreč zgodi, da se ljudje konflikta izogibajo oziroma pred njim bežijo, ker se z njim ne znajo soočiti. Želim prikazati, da je konflikt pomemben za uspešne medosebne odnose in izogibanje le-teh ne vodi do dobrih rezultatov.

Moje prvo raziskovalno vprašanje je, kakšni so medosebni odnosi v podjetju – so sodelovalni ali konfliktni, kako vplivajo na zadovoljstvo. Drugo vprašanje pa se nanaša na dožemanje konflikta s strani zaposlenih in kako se z njim soočajo.

Moja metoda dela bo v prvem delu diplomske naloge opisna, saj bom povzela že znana dejstva o medosebnih odnosih in konfliktih. V drugem delu pa bom z izvedbo ankete v podjetju Ključavničarstvo Deržič, s. p., empirično preverila, kakšni so medosebni odnosi med zaposlenimi in kako se kažejo.

Diplomsko nalogo sem razdelila na štiri poglavja. V prvem poglavju sem predstavila medosebne odnose v podjetju. Natančneje sem definirala dejavnike, ki vplivajo na odnose, značilnosti dobrih odnosov ter kako medosebni odnosi nastajajo in se razvijajo. Predstavila sem tudi tipologijo družbenih odnosov in tipe podjetij glede na medsebojne odnose.

V drugem poglavju sem predstavila prijateljstvo v organizacijskem življenju. Na delovnih mestih se namreč sklepajo prijateljstva, ki so posledica dobrih odnosov, doživljajo pa se tudi razne travme, ki nastajajo zaradi slabih odnosov in nasilja. Na koncu drugega poglavja sem predstavila, kakšen je pomen medosebnih odnosov za zadovoljstvo pri delu.

Tretje poglavje sem namenila teoriji konflikta, in sicer sem navedla nekaj opredelitev konflikta različnih avtorjev, vzroke in vrste konfliktov. V nadaljevanju sem opredelila pozitivne in negativne lastnosti konflikta. Na koncu poglavja sem opisala, kako lahko konfliktno situacijo zaznamo in rešimo. Čisto poseben del pa sem namenila premagovanju konfliktov v podjetju.

Raziskava, ki sem jo naredila v podjetju Ključavničarstvo Deržič, s. p., je v četrtem poglavju. Najprej sem predstavila podjetje, vzorec na katerem sem naredila anketo, anketni vprašalnik in potek anketiranja. Postavila sem nekaj hipotez, ki sem jih z rezultati ankete potrdila. Na koncu poglavja sem dobljene rezultate predstavila in navedla nekaj svojih predlogov za dodatno izboljšanje odnosov v podjetju.

1 MEDOSEBNI ODNOSI V ORGANIZACIJI

Organizacije so človeške tvorbe, saj človek predstavlja osnovno celico vsake organizacije (Numanović, 2005, str. 16). Organizacijsko življenje je tako ena izmed temeljnih človekovih izkušenj. Berlogar (1999, str. 70) zagovarja mnenje Armstronga in Dawsona, da organizacija nastane, ker nekdo sam nima dovolj časa, spretnosti in energije, da bi opravil tisto, kar želi opraviti. Zato za pomoč prosi še druge ljudi. Ko pa se organizirajo, določijo s tem položaje in vloge znotraj odnosov. V vsaki organizaciji se izvajajo določeni procesi, ne glede na vrsto in obseg dejavnosti, ki jih lahko razvrstimo v dve skupini:

- Temeljni (operativni) proces, kjer se izvajajo operativne funkcije, proizvodne ali druge delovne funkcije – s ciljem, da lahko organizacija izvede skupno nalogo oziroma doseže tržni učinek
- Upravljalni proces, kjer se izvajajo regulacijske funkcije, upravljanje, management in vodenje, ki organizirajo, usklajujejo in usmerjajo temeljni proces

V procesih dela se tako v organizaciji vzpostavljajo odnosi – med ljudmi, upravljanjem, managementom in vodenjem, vodoravno in navpično, ki jih določajo cilji, strukture organiziranosti, velikost in druge organizacijske značilnosti (Ivanko & Stare, 2007, str. 1). Zato so medosebni odnosi stalno prisotni in prežemajo naše delo in življenje. So pomemben dejavnik, ki vpliva na zadovoljstvo zaposlenih, izpolnjevanje delovnih nalog in doseganje

ciljev organizacije. Izhajajo iz nas, iz naših osebnostnih lastnosti in so usmerjeni na druge (Možina et al., 2002, str. 596).

V odnosih med ljudmi večkrat pride do tega, da se interesi enega človeka ali ene skupine ljudi križajo z interesi drugih ljudi ali kakšne druge skupine ljudi. Popolne skladnosti med ljudmi ni. Tudi kadar je videti, da so odnosi popolnoma skladni, gre za izogibanje, izrivanje iz zavesti ali za zanikanje problemov slabih odnosov. Kar pa ni dobro za organizacijo, ker skupina, kjer ni nasprotij postane statična, pasivna in neprilagodljiva na spremembe (Možina et al., 2002, str. 581). Osebnostne značilnosti posameznika, stopnja razvitosti demokracije in delovna ter kulturna raven vplivajo na medosebne odnose, ki jih lahko obravnavamo kot odnose posameznika do posameznika, posameznika do skupine, skupine do skupine in posameznika do samega sebe (samokritičnost) (Možina, 1994, str. 183).

V vsakdanjih socialnih interakcijah tako nastajajo socialni odnosi, ki živijo v simbolni, materialni in psihološki stvarnosti. Socialni odnosi pa ne le da »obstajajo«, ampak tudi »potekajo«. Potekajo kot komunikacijsko dogajanje, v katerem udeleženci drug drugemu predstavljajo sami sebe, svoja videnja drug drugega in odnosa med njimi. To zajema verbalno in neverbalno komunikacijo, poteka tako na zavedni kot nezavedni ravni, je namerno in spontano, toda v vseh primerih socialno pomenljivo in simbolno posredovano. Partnerja v odnosu morda nikoli ne določita posebnih pravil svojega vedenja, vendar kljub temu sledita določenim pravilom, do katerih sta prišla med usklajevanji in dogovori o tem, kdaj je primerno drugemu kaj razkriti o svoji preteklosti, ali o tem, kje so meje pogovora o težavnih zadevah (Ule, 2005, str. 264–273).

Medosebni odnosi so tako posledica trajnejših ponavljajočih se interakcij med dvema ali več osebami, ki temeljijo na sodelovanju, zaupnosti, naklonjenosti. Pri čemer pomeni interakcija celota procesov, ki se dogajajo med dvema ali več ljudmi, pa tudi med posameznikom in skupino ali med skupinami (Ule Nastran, 2000, str. 199 in str. 233).

Medosebni odnosi v delovnem okolju so pomembni (Možina, 1994, str. 183):

- za izpolnjevanje delovnih in poslovnih nalog, za doseganje zastavljenih ciljev delovne organizacije;
- za ustvarjanje in razvoj etike in morale, zlasti delovne morale;
- za humanizacijo človeka in njegovega dela.

1.1 DEJAVNIKI, KI VPLIVAJO NA ODNOSE

Dejavniki, ki vplivajo na medosebne odnose so lahko pozitivni ali negativni. Njihov vpliv pa je lahko posreden ali neposreden. Možina (1994, str. 187, 189) navaja sledeče:

Osnovni dejavniki so SPREJETE NORME, s katerimi se vzpostavljajo medosebni odnosi in z njimi lahko vplivamo na posameznike. Naslednji pomemben dejavnik je KAKOVOST ORGANIZACIJE, kar razumemo kot dinamično komponento socialne različnosti delovnega

okolja, ki zahteva neprestano izpopolnjevanje in prilagajanje potrebam po čim popolnejšemu in uspešnejšemu izpolnjevanju nalog. SISTEM INFORMIRANJA je naslednji dejavnik, saj s prizadevanjem po ohranjanju visoke stopnje informiranosti omogočamo visoko stopnjo kakovosti medosebnih odnosov. STOPNJA STROKOVNEGA, SPLOŠNEGA IN OSEBNEGA ZNANJA, se pravi večja izobraženost posameznikov, pomeni večjo možnost za reševanje problemov v medsebojnih odnosih. Poleg navedenih dejavnikov so še, na primer: stopnja posameznikove delovne morale, prilagojenost delavcev delovni skupini, status in ugled posameznika v organizaciji, življenjske razmere v delovnem okolju. Tako lahko na medosebne odnose vplivamo na več načinov. Kateri dejavnik in koliko ga bomo uporabili, da bi izboljšali medosebne odnose, je odvisno od okoliščin v organizaciji in od naše presoje.

1.2 TEMELJNE ZNAČILNOSTI DOBRIH MEDOSEBNIH ODNOSOV

Temeljne značilnosti dobrih medosebnih odnosov (Možina et al., 2002, str. 596) so:

- Priznavanje različnosti je ena prvih značilnosti medosebnih odnosov in pomeni priznavanje razlik, specifičnosti in drugačnosti. To zahteva od nas, da se odrečemo pojmovanju, da so vsi ljudje večinoma enaki. Vsakomur priznavamo pravico do svojega mišljenja. To je zavračanje vnaprejšnjega strinjanja z vsemi, prikimavanja in dviganja rok, kar pomeni dovoliti drugemu, da se z nečim ne strinja, da misli drugače in da pove svoje mnenje.
- Vzajemnost odnosov pomeni aktivno obojestransko v odnosih, ki jo dosežemo z dialogom. To pomeni vzajemno iskanje pojasnil za vse, kar ni razumljivo, ni jasno. Je enakopravno medsebojno srečevanje nasprotij, razlik in podobnosti. To je na nek način dopolnjevanje v medosebnih odnosih, v medosebnih stikih.
- Omogočanje osebnega izražanja pomeni imeti pravico do izražanja, ločevanja in ustvarjanja novih odnosov, kar pomeni pravico do individualnosti. Nihče namreč nima pravice ovirati svobodnega izražanja misli, mnenj in čustev pri sebi ali pri drugem.
- Dajanje in sprejemanje povratnih informacij je sposobnost in zmožnost, ki zagotavlja resničen stik med ljudmi, kajti če nikoli ne izvemo, kako vpliva naše vedenje na koga drugega, ne vemo, kako njegovo vedenje vpliva na nas in naš odnos postane neproduktiven. Tak odnos je življenje drug ob drugem in ne odnos drug do drugega.
- Priznavanje nasprotij je pomembna značilnost, ker družba brez nasprotij je lažna skupnost, v kateri vladajo strah, negotovost, lažna komunikacija, v njej ni ustreznih ali iskrenih srečanj. Zato moramo nasprotja znati reševati.
- Preprečevanje dvopomenske situacije pomeni, da tisto, kar povemo, tudi mislimo, da se tako tudi vedemo in da naše stališče do tistega, s katerim komuniciramo, ustreza tistemu, kar poročamo. Kajti pogoj za uspešno sodelovanje je jasno in iskreno ozračje.

- Brez vsakršnega vsiljevanja je nadaljnja značilnost zdravih medosebnih odnosov. Drugemu ne vsiljujemo doživljanja, ki ni njegovo. Ne prepričujemo ga, da je nekaj belo, kar je črno. Se pravi ne prepričujemo ga v nekaj česar ni, ker je to po volji nam ali tistemu, ki ga zastopamo.
- Brez nehote ali nevrotične zlorabe drugega pomeni nenadzorovano uporabo drugega za reševanje svojih notranjih konfliktnih situacij in sicer tako, da ga silimo v vlogo zaželenega ali tako, da sodelavcu naročimo, naj namesto nas naredi nekaj, česar sami zaradi kakršnega koli razloga nočemo.

1.3 NASTAJANJE MEDOSEBNIH ODNOSOV

Zelo malo ljudi dela neodvisno od drugih in dosega rezultate neodvisno od drugih. Večina dela z ljudmi in je učinkovita le v sodelovanju z drugimi, zato mora vsak posameznik prevzeti odgovornost za odnose z drugimi. Ljudje, s katerimi delamo, so posamezniki s svojimi lastnimi značaji, svojim načinom dela, svojimi prednostmi in svojimi vrednotami, ki jih moramo poznati, če želimo biti učinkoviti pri opravljanju svojega dela (Drucker, 2001, str. 179).

Pri izgrajevanju medosebnega odnosa je pomembna skupna usmerjenost, ujemanje v vrednostni usmerjenosti in upoštevanju družbenih pravil o odnosih. Vsak medosebni odnos se začne z obojestranskim spoznavanjem, ki se dogaja na osnovi samorazkrivanja, kar pomeni, da delimo svoja čustva in odzive na okoliščine ter podatke iz preteklosti, ki so pomembni za razumevanje naših reakcij v sedanjosti, s posameznikom, s katerim ustvarjamo odnos (Podkrajšek, 2004, str. 1).

Samorazkrivanje pomeni premišljeno razkrivanje tistih informacij, ki so posamezniku pomembne in so drugim nedostopne, če jih posameznik ne razkrije. Proces samorazkrivanja je torej premišljen in informacije, ki ji posredujemo, so pomembne. Proces samorazkrivanja mora potekati obojestransko, kajti gre za obojestransko samopredstavljanje in z njegovo pomočjo bolj spoznavamo drug drugega (Ule, 2005, str. 291–292).

Pri procesu samorazkrivanja je zelo pomembna ustrezna komunikacija. Gre za to, da mora prejemnik določeno besedno ali nebesedno sporočilo razumeti tako, kot bi pošiljatelj rad, da ga razume in tako dobi globlji uvid v sogovornika. Pri komuniciranju se je potrebno prav tako vzdržati avtomatiziranega strinjanja s govornikovim sporočilom (Podkrajšek, 2004, str. 1). Samorazkrivanja se ne da načrtovati. To je stvar primerne trenutka in čustvenega ozračja. Samorazkrivanje potrebuje pravo mero. Najboljša je taka stopnja samorazkrivanja, ki vsem udeležencem prinaša dobro počutje. Odvisno je od kulturnih, situacijskih in osebnostnih dejavnikov ter je vedno povezano z odkritostjo oz. iskrenostjo ter tveganjem, da bodo drugi izkoristili našo odprtost in odkritost (Ule, 2005, str. 294–295).

Možina (1994, str. 183) pravi, da medosebni odnosi nastajajo na dva načina:

- **Institucionalni način** – z vstopom v organizacijo njeni člani ob izvajanju delovnih in poslovnih nalog, ki so določene v skladu z zakonsko regulativo, vzpostavljajo medsebojne odnose, ki so pravice, dolžnosti in odgovornosti pri delu. To je temeljni način oblikovanja odnosov v organizaciji.
- **Spontani način** – na tak način se oblikujejo medosebni odnosi med posamezniki, ki se družijo med odmorom, malico in se pogovarjajo o osebnih vprašanjih, problemih posameznikov ter medsebojnih problemih. Pri tem je zelo pomemben način komunikacije, kajti določa jo to, kakšno predstavo imajo drug o drugem.

Vstopanje v odnose, njihovo oblikovanje, preoblikovanje in prekinjanje so trajne dejavnosti vsakega človeka in so temeljni znak človekove družbene narave. Med dejavnike, ki vzpodbujajo potrebo po druženju, psihologi naštevajo (Ule, 2005, str. 301):

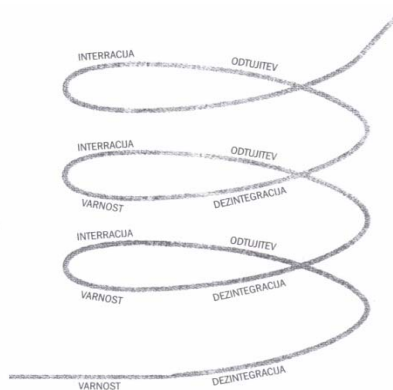
- potreba po pozitivnem ovrednotenju sebe v očeh drugih ljudi,
- potreba po sodelovanju,
- lažje preživljanje stresnih situacij v družbi, skupno prenašanje bolečine in nesreč,
- delitev zaupanja, solidarnosti, varnosti, sreče z drugimi.

Nobeno naštevande razlogov in vzrokov druženja pa ne more pojasniti eno od osnovnih človekovih potreb, zaradi katere vstopajo ljudje v odnose, ki je prav gotovo potreba po druženju. Ta potreba je lahko pri ljudeh različno izrazita, vendar brez nje prav gotovo ni nihče. Dokaz temu so negativne posledice, ki jih prinesejo nezaželena izoliranost in osamljenost človeka. Te so: dolgočasje, dvom vase, depresija, izguba samospoštovanja, frustracije (Ule, 2004, str. 227–228).

O osamljenosti govorimo, ko človek čuti pomanjkanje ali odsotnost globljih in trajnejših socialnih stikov z drugimi ljudmi, kar ne pomeni, da so drugi ljudje fizično odsotni. Fizična nezmožnost navezovanja stikov je izolacija, ki je lahko prostovoljna ali prisilna in je nevarna za človekovo počutje šele tedaj, ko človek občuti tudi osamljenost. Se pravi, potreba po druženju je primarna potreba ljudi in je nekaj, kar je značilno za človeški rod (Ule, 2004, str. 227–228).

Za odnose je značilno, da se nenehno spreminjajo, spremembe in gibanje pa gredo vedno v nove smeri. Nenehno se gibljemo od ene dimenzije odnosov k drugi ali od ene ravni odnosov k drugi, kar lahko opišemo kot krožno pot ali spiralo, kjer se partnerji vedno znova vračajo na začetek odnosa, vendar na novi ravni (slika 1). Gibljejo se od varnosti, integracije, diferenciacije do odtujitve drug od drugega, pa vse do vnovične integracije odnosa (Ule, 2005, str. 302).

Slika 1: Model odnosne spirale



Vir: Ule, Psihologija komuniciranja, 2005, str. 302.

1.4 RAZVIJANJE MEDOSEBNEGA ODNOSA

Nastran Ule (2000, str. 203) pravi, da se medosebni odnosi razvijejo skozi pet faz. IZBIRA je prva faza, v kateri posameznik izbere ljudi, s katerimi želi stopiti v interakcijo. To je faza približevanja in zbliževanja, ko partnerja izbirata drug drugega in si ustvarjata vtise ter se kažeta v najboljši luči. Sledi faza POGAJANJA, v kateri gre za neko vrsto sporazuma o tem, kaj naj vsak od partnerjev daje in kaj dobi, pri čemer vsak od obeh želi pridobiti čim večjo korist zase. Ta faza je lahko zelo konfliktna, če partnerja ugotovita, da sporazum ni možen ali je povezan s prevelikimi stroški in tveganji. Tretjo fazo imenuje avtorica SPORAZUM in jo partnerja dosežeta, če ugotovita, da je zanj to v dani situaciji najbolj ugodno. V četrti fazi nastopi stanje, ki ga avtorica poimenuje ZADOLŽITEV. Partnerja začutita svojo vpletenost v odnos. In na tem mestu pade odločitev, da bosta drug drugemu z določenim poplačilom poravnala vložke v odnos. Investicije v odnos so lahko poklicne izkušnje, znanja. Zadnja, peta faza pa se imenuje INSTITUCIONALIZACIJA in pomeni simbolizacijo interakcije. Najpomembnejša simbolizacija so norme, ki jih privzameta partnerja. V tesni zvezi z normami so tudi vloge partnerjev, ki omogočajo delitev dela oziroma specializacijo funkcij med sodelavci.

1.5 TIPI DRUŽBENIH ODNOSOV

Bahovec (2005, str. 57–61) v svoji knjigi navaja rusko-ameriškega sociologa Pitirim A. Sorokina, ki je predlagal, da glede družbenih odnosov ločujemo tri »čiste« tipe odnosov in enega mešanega:

- pristno skupnostni tip odnosa,
- pogodbeni tip odnosa,
- prisilni/obvezni tip odnosa,
- mešani tipi odnosov.

Za odnose pristne skupnosti je značilna močna intenzivnost, čista solidarna usmerjenost, trajnost in pristno ter celovito medsebojno zaupanje. Nekateri primeri tega odnosa so: odnos

mati – otrok, odnosi med prijatelji, odnosi v družini. Življenja posameznikov so med seboj povezana v veselju in žalosti. Povezanost izhaja iz prostovoljne vzajemnosti. Zato lahko delujejo brez zapisanih medsebojnih obveznosti.

Za pogodbeni tip odnosa je značilen omejen obseg življenjskih dejavnosti, omejena dolžina trajanja, solidarnost je omejena na sektor pogodbe, kar pomeni, da se od pogodbenega partnerja dobi ugodnost, usluga, korist. Partnerji pogodbenega odnosa so povezani le parcialno, v mnogih delih življenja pa so si popolni tujci. V takem odnosu ne pride do celovitega medsebojnega zaupanja, ampak je vključen dvom, zato se redno oblikujejo obveznosti, zahteve in pravice. Vstop v pogodbene odnose naj bi se zgodil po prosti izbiri, zato naj bi ti odnosi vsebovali veliko svobode, a ni vedno tako, saj se lahko zgodi, da ena stran ni imela možnosti zavrniti pogodbo ali izstopiti iz nje. Ti odnosi so: zaposleni – delodajalec, kupec – prodajalec, lastnik – najemnik.

Tretji tip odnosa je prisilni ali obvezni, in sicer, ko ena od strani odnosa vsili določeno obliko ravnanja, določene dolžnosti in funkcije – v nasprotju z željami in nagnjenji drugega v odnosu. Stranke v odnosu združuje vez prisile, ki preprečuje tudi njegovo prekinitev. Primeri prisilnega tipa odnosa so: gospodar in suženj ali služabnik, uporabljajo ga ugrabitelj, vlada. Zaradi popredmetnega, instrumentalnega in izrazito neenakopravnega odnosa je onemogočeno oblikovanje zaupnega medsebojnega razumevanja in notranje vezi pripadnosti se ne morejo razviti.

Sorokinu se zdi, da te tri oblike odnosov zajemajo skoraj vse čiste oblike družbenih odnosov. Vendar mnogoteri konkretni odnos predstavlja kombinacije zgoraj navedenih odnosov. Za resnično pogodbene odnose se predstavlja, da imajo partnerji enako svobodo za dogovarjanje, določanje medsebojnih obveznosti in da lahko enako svobodno sprejmejo ali zavrnejo pogodbo. Vendar, če vzamemo primer delavca, ki ima družino in kapitalista, katerega položaj je neprimerljiv, delavec pogosto nima druge možnosti, kot sprejeti ponujene pogodbene pogoje. Takšen navzven pogodbeni odnos je prisilen.

Sorokin opozarja tudi, da ne smemo zamenjati obstoječe narave odnose in kako je odnos nastal, kajti notranja narava odnosa se lahko sčasoma spremeni, kajti npr.: poslovni partnerji lahko postanejo prijateljska družba. Iz tega sledi, da so odnosi nekaj dinamičnega in spremenljivega ter da se institucije, ki se na zunaj izražajo enako, lahko zelo razlikujejo z notranjega vidika odnosov.

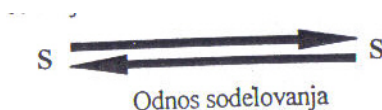
Odnosi med zaposlenimi v organizaciji se kažejo kot (Možina, 1994, str. 184):

1. odnosi sodelovanja

Ta odnos se kaže v podjetjih, kjer se uspešno izpolnjujejo delovne naloge, povečuje se uspešnost dela, sodelavci se spoštujejo, si pomagajo pri delu in pri reševanju problemov. Ti

odnosi so podlaga za nemoteno opravljanje delovnih nalog. Ponazoritev odnosa je prikazana na sliki 2.

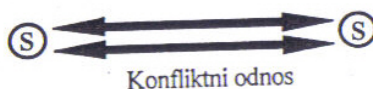
Slika 2: Ponazoritev odnosa sodelovanja



Vir: Možina, Osnove vodenja, 1994, str. 183.

2. konfliktni odnosi

Slika 3: Ponazoritev konfliktnega odnosa



Vir: Možina, Osnove vodenja, 1994, str. 183.

»Konflikt, lahko rečemo tudi nasprotje, navzkrižje, je pogost pojav ... bi rekli preprosto, je nasprotovanje, ki nastane zaradi nezdružljivih ciljev, misli, čustev v posamezniku ali med člani, v skupini ali organizaciji (Možina et al., 2002, str. 584). « Ali povedano z drugimi besedami, je konflikt interakcija med člani v skupini oziroma v organizaciji, v kateri je dejavnost enega usmerjena proti dejavnosti drugega zaradi določenih dobrin, tako da ena stran poskuša ovirati ali onemogočiti uresničitev ciljev, potreb, želja (Možina et al., 2002, str. 584), kar prikazuje slika 3. Doživljanje konflikta daje občutek razdiralnosti, ki pa je neprijeten in si ga ne želimo. Zaradi tega se mnogi želijo konfliktov ogibati, jih preprečevati. Vendar kljub temu pametneje ravnajo tisti, ki se z njimi spopadajo, torej se jih poskušajo naučiti reševati (Lipičnik, 1996, str. 37).

Konfliktna situacija je ovira za doseganje ciljev posameznika, skupine in organizacije, ki jemlje zaposlenim čas, kreativnost, inovativnost. Povzroča frustracijo vključenih, saj nastane zaradi nezadovoljenih potreb udeležencev konflikta. Reševanje konflikta pomembno vpliva na klimo in medsebojne odnose zaposlenih. Dobro rešen konflikt prinaša pozitivne posledice in spremembe, ki so pogoj za uspešnost in razvoj organizacije (Černetič, 2007, str. 174).

1.6 TIPOLOGIJA PODJETIJ GLEDE NA MEDSEBOJNE ODNOSE

Brajša (1994, str. 65–67) v svoji knjigi navaja šest tipov podjetij, glede na medsebojno dinamiko odnosov komuniciranih vsebin in odnosov med sodelavci, in sicer:

- Delavci se med seboj strinjajo v vsem in drug drugega popolnoma sprejemajo

To bi pomenilo, da vsi zaposleni mislijo enako in se imajo vsi radi. Kar je nerealno, iluzionistično, nedosežen cilj. Takšno podjetje bi bilo neustvarjalno, nesposobno za razvoj in prilagajanje v spreminjajočem se okolju.

- Sodelavci se ne strinjajo in se medsebojno ne sprejemajo

Takšno podjetje je obsojeno na propad, ker se sodelavci med seboj bojujejo in ne sodelujejo ter se o ničemer ne morejo dogovoriti. V takem podjetju ni pozitivnih rezultatov, niti upanja za razvoj.

- Delavci sprejemajo drug drugega, četudi ni nujno, da se strinjajo

Ta tip podjetja bi lahko imenovali demokratično in kreativno podjetje. Različnost sodelavcev ne moti, kajti kljub temu se spoštujejo in v tem iščejo novo skupno. Tako poteka v podjetju nenehno proces strinjanja in nestrinjanja na vsebinski ravni, kar vpliva na razvoj in uspeh podjetja.

- Delavci se medsebojno strinjajo, ne pa tudi medsebojno sprejemajo

Kar pomeni, da sodelujejo na vsebinski ravni, ne pa tudi na odnosni, kar pomeni, da so medsebojni odnosi kot minsko polje, ki lahko vsak hip eksplodira in uniči uspešne vsebine in načrte. Takšno podjetje ima odlične programe, ki pa jih zaradi konfliktnih odnosov med sodelavci težko uresničujejo.

- Sodelavci se medsebojno ne sprejemajo in zato se tudi ne strinjajo

Sodelavci se ne morejo ujeti na vsebinski ravni, ker se ne sprejemajo na odnosni ravni in zato ne morejo sodelovati.

- Sodelavci se ne strinjajo, zato se tudi ne sprejemajo

Nerazumevanje na vsebinski ravni je nemogoče brez hkratnega medsebojnega nesprejemanja na odnosni ravni. Kar pomeni, če se ne strinjamo se ne smemo niti družiti.

- Sodelavci se strinjajo samo zato, ker morajo biti skupaj

To je prisilno medsebojno strinjanje, navidezno skupno mišljenje, vsiljena skupnost na vsebinski ravni. Prevladuje mišljenje – s sodelavci se moram razumeti, ker nimam druge izbire – potrebujem jih, zato se moram z njimi strinjati.

2 PRIJATELJSTVO NA DELOVNEM MESTU

V organizacijah srečujemo vedenja, ki se raztezajo med izjemno pozitivnimi in izjemno negativnimi vedenji, vendar večina sodi v sredino lestvice. Tesne medosebne odnose, kot je prijateljstvo, običajno pojmuje kot nekaj zgolj pozitivnega, a so z njimi lahko povezane tudi nevarnosti. Po drugi strani pa negativna vedenja prav tako težko povežemo s kakršnimi koli pozitivnimi izidi (Pagon, Lobnikar & Bautinar, 2004, str. 265–277).

Yager pravi, da je toliko različnih opredelitev prijateljstva, kolikor obstaja prijateljev, vendar imajo kljub temu vsa prijateljstva naslednje značilne elemente (Pagon, Lobnikar & Bautinar, 2004, str. 265–277):

- prijateljstvo obstaja med najmanj dvema osebama, ki nista v sorodu;
- je prostovoljno;
- ni zasnovano na pravni pogodbi;
- je vzajemno.

Prijateljstvo naj bi še vključevalo zaupanje, sočutje, odkritost, medsebojno skrb, imeti nekoga za pogovor in druženje, imeti nekoga, kateremu se lahko izpoveš, imeti nekoga, ki ti bo stal ob strani in ne daje praznih obljub. Prijateljstvo na delovnem mestu pa je definirano (Berman, West in Richer) kot neavtoritarno razmerje na delovnem mestu, ki vsebuje dvostransko zaupanje, predanost, vzajemno naklonjenost in skupne vrednote.

Prijateljstvo na delovnem mestu lahko predstavlja tudi danost v organizaciji, vendar v praksi zasledimo dve popolnoma nasprotni stališči glede prijateljstva na delovnem mestu. Mnogi so prepričani, da prijateljski odnosi olajšajo in naredijo življenje delavcev lepše ter pripomorejo k doseganju boljših rezultatov organizacije. Prijateljstva na enakem hierarhičnem nivoju so po raziskavah zaželena, vendar pa niso zaželena prijateljstva med managerjem in njegovim neposredno podrejenim (Pagon, Lobnikar & Bautinar, 2004, str. 265–277).

Z vsakodnevnim srečevanjem na delovnem mestu se pogovori, ki so na začetku klišejski, s časom poglobijo in postajajo obsežnejši, kar pa je predpogoj, da sodelavca postaneta prijatelja. Sprva se pogovarjajo predvsem o problemih, ki so povezani z delom, kasneje pa se pogovarjajo tudi o osebnih zadevah in stvareh, ki niso povezane z delom. Ljudje si običajno izbiramo prijatelje, ki imajo ista stališča in se obnašajo podobno kot mi. Zanimiva pa je tudi ugotovitev Schneiderja, ki pravi, da organizacije privlačijo in izbirajo posameznike s podobnimi osebnostnimi lastnostmi, kar vodi do homogenosti v organizaciji, kar pa predstavlja velik potencial za vzpostavljanje prijateljskih odnosov (Pagon, Lobnikar & Bautinar, 2004, str. 265–277).

Obstaja več načinov delitve prijateljev na delovnem mestu (Pagon, Lobnikar & Bautinar, 2004, str. 265–277):

- Prijatelji, ki opravljajo isto področje dela, sodelujejo pri istem projektu ali delajo na isti lokaciji.
- Prijateljstvo med različnimi posamezniki (moški – ženske, starejši – mlajši) ter prijatelji med posamezniki na različnih nivojih (manager – podrejeni).
- Po kvaliteti odnosa delimo prijatelje na: navadne, dobre, najboljše.
- Glede na stopnjo izgradnje prijateljstva: prehod sodelavec/znanec v prijatelja, prijatelj v dobrega prijatelja, dober prijatelj v najboljšega prijatelja.

Sklepanje prijateljstev na delovnem mestu ima lahko žal nekatere negativne posledice (Pagon, Lobnikar & Bautinar, 2004, str. 265–277). Najprej izpostavimo zavist ostalih, če se družiš z nekom iz višjega nivoja oziroma favoriziranje, če se nekdo iz višjega nivoja druži z nekom iz nižjega nivoja hierarhije. Ko gre za prijateljstvo na različnih nivojih, se lahko le-to izrabi kot izgovor za neprimerno vedenje posameznika ali pride celo do spregledanja neprimernega vedenja.

Pri prijateljevanju z drugimi lahko na dan pride varovana informacija. Obstajajo namreč tudi prijatelji, ki nas izdajo, prevarajo ali prizadenejo. Neiskrena prijateljstva nastajajo, ker si nekateri posamezniki obetajo korist. Prijateljstvo pa se lahko sprevrže v romantičen odnos, ki lahko zaposlene odvrača od dela. V nekaterih primerih, ko se prijateljstvo med moškim in žensko na delovnem mestu prekine, ima to za posledico obtožbe o spolnem nadlegovanju.

Dodatne negativne posledice so še konflikti, porast stresa, neupoštevanje linijske avtoritete, oblikovanje klik. Pojav, ki je posledica prijateljstva na delovnem mestu, so govorice. Prijateljstvo med posamezniki je pogosto predmet ugibanj o njegovih vzrokih, to pa daje snov različnim govoricam in natolcevanjem.

Kljub temu, da smo našli kar nekaj negativnih posledic prijateljstva na delovnem mestu, ima le-to prav tako tudi veliko pozitivnih posledic. Pomembno je, da imamo v stresnih situacijah, ki jih v organizacijah ne manjka, ob sebi prijatelja, ki to ublaži. Tako delavec lažje dosega postavljene naloge, rezultati so boljši, kar neposredno vpliva na produktivnost organizacije. Zaradi prijateljstva se počutijo delavci bolj sproščene, zadovoljne, izboljša se vzdušje. Tako nekdanje prepričanje, da je treba osebne probleme pustiti doma in ne nositi domov službenih problemov, ne drži več povsem. Meje med tema dvema platema našega življenja ni več mogoče jasno začrtati in prihaja do prepletanja (Pagon, Lobnikar & Bautinar, 2004, str. 265–277).

2.1 POMEN MEDOSEBNIH ODNOSOV

Medosebni odnosi tudi veliko prispevajo k razvoju in utrjevanju lastne vrednosti posameznika in tudi h končnemu doživljanju smiselnosti njegovega dela. Na delovnem mestu se oblikujejo medosebni odnosi med posameznikom in delovnimi zahtevami. Ko vlada med ljudmi dobro emocionalno razpoloženje in je opaziti skrb za njihove potrebe, ko čutijo, da so cenjeni, potem lahko tudi velike delovne zahteve izpolnjujejo vestno in odgovorno. Vodstveni delavci bi se zato morali naučiti dobrega poslušanja in komuniciranja z delavci, da bi prepoznali potrebe delavcev po potrditvi, pohvali, spodbudi za njihovo delo, sprejetosti, kar utrjuje njihovo dostojanstvo (Zalokar Divjak, 2001, str. 63–64).

Prav tako so pomembni odnosi med ljudmi, ki delajo skupaj, saj vsak posameznik lahko veliko prispeva k dobremu ali slabemu medsebojnemu razpoloženju. Ljudje, ki se med sabo poznajo, dobro vedo, s kom se lahko šali, kdo ponavadi vse ve, kdo veliko govori, pa malo naredi, kdo rad komplicira, komu lahko zaupajo, kdo samo kritizira. Vse te lastnosti naredijo

delovno ozračje prijetno ali neprijetno. Zavedanje odgovornosti do svojega dela vedno vključuje tudi odgovorno obnašanje do sodelavcev in nadrejenih (Zalokar Divjak, 2001, str. 63–64).

V vsakem delovnem okolju pa se najdejo posamezniki, ki nimajo lastnega spoštovanja in zato zastrupljajo medosebne odnose in posredno tudi kakovost dela. Težava je v tem, da ti potegnejo za sabo tudi tiste, ki mislijo, da so za njihove neuspehe vedno krivi drugi in tako se začnejo konflikti, ki razdelijo delovne kolektive. Tako si del zaposlenih prizadeva za delo in dobro razpoloženje, drugi pa iščejo konflikte in tako porabijo svojo energijo in čas za spletkarjenje in ne za delo (Zalokar Divjak, 2001, str. 63–64).

3 POJAV KONFLIKTOV V PODJETJU

3.1 OPREDELITVE KONFLIKTA

Pojav konflikta lahko proučujemo z vidika številnih avtorjev, saj so poznane mnoge opredelitve konfliktov, ki imajo dokaj podobna mnenja o opredelitvi konflikta, a se kljub temu razlikujejo v določenih postavkah. Povsod v družbi, kjer se pojavljata vsaj dve osebi, so konflikti neizbežni. Dve osebi pa nista pogoj za nastanek konflikta, ker se ta lahko pojavi že v eni sami osebi (Lipičnik, 1996, str. 37). Medsebojne interakcije med posamezniki in skupinami v organizacijah povzročajo vrsto konfliktnih situacij, ki jih morajo managerji preprečevati ali razreševati na sprejemljiv način. Da pa bi se lahko uspešno odzivali, morajo dobro poznati mehanizme nastajanja konfliktov.

Ivanko, Stare (2007, str. 183) v svoji knjigi povzemata po Jurini opredelitve konflikta naslednjih avtorjev:

- Konflikt je oblika nestrinjanja dveh ali več strani s ciljem, željo ali vrsto interesa, občutkom ali delovanjem. (Fritz Fischaleck)
- Konflikt je nasprotje nesprejemljivih teženj in delovanja v posameznih skupinah ali narodih ali med posamezniki, skupinami in narodi znotraj konkurenčnih ali kooperacijskih situacij. (Marko Deutsch)
- Konflikt je proces, ki se začne takrat, kadar se pojavlja razočaranje ali kadar nekdo misli, da je situacija konfliktna. (Tomas, K.V.)

V nadaljevanju pa navajam še nekatere druge avtorje, ki definirajo konflikt.

Lipovec (1987, str. 250) meni, da je vsak organizacijski proces konflikten, saj poteka v dveh nasprotnih smereh. Prisoten je v vsakem razmerju med dvema oseba, ker si vsaka oblikuje svojo vlogo in zamisel, kakšna bi morala biti vloga drugega, da bi se skladala z njegovo predstavo o vlogi drugega.

Po Goričarju (1975, str. 304) je konflikt strukturno pogojeno nasprotovanje, tako v globalni družbi, kot v njenih posameznih segmentih. Ni nujno, da se ta nasprotja kažejo le z nasilnimi sredstvi, ampak tudi v nenasilnih oblikah: pogajanjih, polemikah, arbitražah. Gre torej za široko pojmovanje konflikta v nasprotju z ožjim, pri katerem je v ospredju namen uničiti ali onemogočiti nasprotnika.

Lipičnik (1998, str. 264) pravi, da konflikti nastanejo kot posledica boja med različnimi motivi oziroma hotenji ali takrat, ko neka ovira preprečuje, da bi hotenje uresničili.

Pri Možini (1994, str. 641) pa je konflikt nasprotovanje, ki nastane zaradi nezdržljivih ciljev, misli, čustev v osebk ali med posameznimi člani v skupini, ki je lahko tudi organizacija.

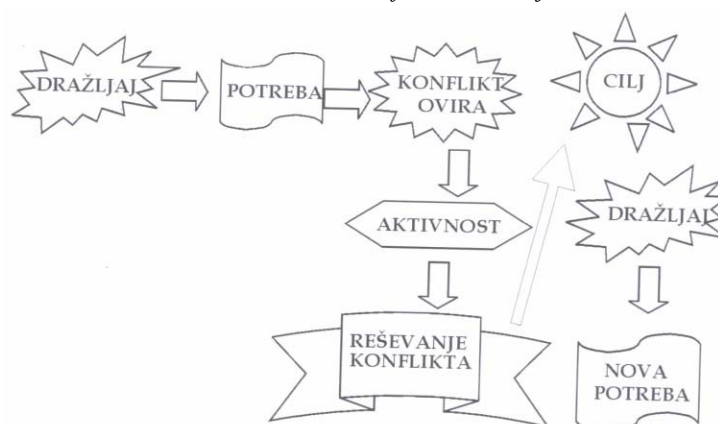
Makarovič (1993, str. 79) pravi, da se vzpostavi konfliktni odnos, ko močnejši skušajo vzpostaviti oblast nad šibkejšimi, slednji pa se temu upirajo.

Večina opredelitev konfliktov vsebuje vire njihovega nastanka, med katerimi je pet najpogostejših (Ivanko & Stare, 2007, str. 184):

- odnos med zaposlenimi v procesu dela, zlasti pri spremembah;
- tekmovanje in ambicije, ki presegajo možnosti posameznika ali skupine;
- nasprotovanje vodjem in avtoritetam, posebno kadar avtoritete in odgovornosti niso enoznačne, pa jih je mogoče različno razlagati;
- diferenciacija v skupini, kot posledica delitve dela, kjer percepcija te delitve, na podlagi norm in vrednosti, je lahko različna.

O konfliktnih odnosih torej govorimo, ko eden ali več partnerjev v odnosu čuti, da ne more uresničiti ali zadovoljiti svoje potrebe, želje ali zamisli, kadar odnosi niso iskreni, kadar se ne spoštujejo temeljna pravila upravljanja z odnosnimi sporočili (Ule, 2005, str. 319).

Slika 4: Prikaz konfliktna situacije



Vir: Černetič, Management in sociologija organizacij, 2007, str. 175.

Zgornja slika 4 prikazuje, kako konflikt v motivacijskem krogu preprečuje pot do zastavljenega cilja. Dražljaji iz okolja in nezadovoljene potrebe posameznikov so tisti, ki povzročajo konflikte. Če konflikta ne rešimo, do cilja ne pridemo.

Konflikti so neločljiv del naših odnosov v zasebnem in poslovnem življenju. Zato je uspešno prepoznavanje konfliktov, njihovo sprejemanje in pravočasno reševanje povezano z uspešnostjo delovanja delovnega okolja. Konflikt je situacija, ki jo, preprosto rečeno, sestavljata dva elementa: navzkrižje in soodvisnost. Po eni strani gre za navzkrižje interesov, pogledov, potreb, pričakovanj, vrednot, po drugi strani pa za soodvisnost vpletenih, ker delata v istem podjetju. Zaradi tega odločitve enega vplivajo na druge in je potrebno poiskati skupno rešitev, ki bo delovala za vse. Konflikt pa prevečkrat doživljamo kot boj za prevlado, kdo bo koga, čigava bo obveljala, kdo bo zmagal. Tako iz konflikta naredimo bitko ali tekmovanje, kjer bomo zmagali ali izgubili. Vendar se moramo zavedati, da imajo konflikti tudi pozitivne potenciale in niso le nepotrebne ovire na poti k idealiziranim skladnim odnosom (Kržišnik, 2006, str. 58–62).

3.2 VZROKI ZA NASTANEK KONFLIKTOV

Konflikti so neizogibni v vsakem okolju in prav tako tudi v organizacijski strukturi. Vzrokov za nastanek konfliktov je več in se med sabo prepletajo. Nastanejo lahko zaradi različnih prepričanj, vrednot, čustvovanja, frustriranosti, različnosti in neusklajenosti vlog, ki jih ima posameznik in njegova nezadovoljena pričakovanja. Pomemben vzrok konfliktov je tudi okolje, v katerem se posameznik ali skupina nahaja, ker ima vsako okolje različne vrednostne sodbe in si različno razlaga dogajanja. V podjetjih nastanejo konflikti najpogosteje zaradi razlik v ciljih, različnosti vlog in značilnosti organizacijske strukture (Mujdrlica, 2002, str. 24). Organizacije so idealen prostor za nastajanje konfliktov, saj je v istem prostoru, zaradi narave dela in zadovoljevanja socialnih potreb, ponavadi večja skupina različnih ljudi prisiljena tudi po več ur na dan, pogosto tudi po več let, bivati skupaj v istem delovnem prostoru (Černetič, 2007, str. 176).

Možina navaja sledeče vzroke za konflikte (Možina et al., 2002, str. 601):

- nezadovoljstvo z delovnimi razmerami in plačilom za delo,
- nestrinjanje z delom nadrejenega in sodelavcev,
- slabo informiranje in odsotnost povratnih informacij,
- uvajanje sprememb in odpori, ki se pri tem pojavljajo,
- neupoštevanje predlogov, idej, želja.

Raziskovalci so identificirali in opisali še nekatere druge vzroke konfliktov, ki jih Ivanko in Stare (2007, str. 186) povzemata v svoji knjigi:

- različna in izkrivljena prepričanja,
- frustracije in različna vrednotenja,

- konfliktna stališča in čustveno spremljanje teh stališč,
- konfliktnost in nagnjenost k agresivnosti.

Konflikti ne nastajajo samo v skupini, ampak tudi med delovnimi skupinami zaradi razlik v ciljih, razlik v poteh, tekmovanja za vire in zaradi medsebojne odvisnosti med skupinami (Možina et al., 2002, str. 599).

- *Razlike v ciljih*

Delovne skupine imajo različne cilje, ki so lahko celo v nasprotovanju. Na primer: ena skupina ceni kakovost, druga količino, ena je za vzdrževanje čistega okolja na delovnih napravah, druga pa ne. Takšni konflikti so pogosti in dolgotrajni.

- *Razlike v poteh*

Dve skupini imata lahko enake cilje, razlikujeta pa se po poteh in sredstvih za doseganje ciljev. Zaposleni v prodaji in proizvodnji se strinjajo, da je treba povečati dobiček, toda razlikujejo se v poteh. Prodajno osebje meni, da bi ga najlažje povečali s posebnimi storitvami namenjenimi porabnikom, proizvodno osebje pa meni, da bi lahko znižali stroške tako, da ne bi bilo potrebno prekinjati proizvodnega procesa.

- *Tekmovanje za vire*

Razpoložljivi viri so redkokdaj v izobilju. Konflikt nastane, če si jih ena skupina prisvoji več kot druga in še posebno, če gre to na škodo druge.

- *Medsebojna odvisnost*

Največ možnosti za neskladja med skupinami je, ko je izloček (output) ene skupine vložek (input) druge. Pomembno je, da bo delo pravočasno končano in tudi, da je delo predhodne skupine primerno opravljeno.

K vsemu omenjenemu moramo prišteti še strah, težave, predsodke, netolerance, ki pa jih štejemo k osebnim vzrokom konfliktnosti, ki so zasnovani na napakah in napačnem dojemanju stvarnosti, nepoznavanju samega sebe, nekontroliranih čustvih, pomanjkanju humorja.

3.3 VRSTE KONFLIKTOV

Konflikte v podjetju lahko razdelimo na tiste, ki so v posameznih sodelavcih (intrapersonalni), in na tiste, ki so med sodelavci (interpersonalni), potem na tiste, ki so v določenih skupinah delavcev in na tiste, ki so med skupinami delavcev. Prav tako lahko v podjetju razlikujemo še latentne, skrite in teže prepoznavne konflikte ter manifestne in pa odkrite in lahko prepoznavne konflikte. Posledica prvih je napeto in konfliktno ozračje med sodelavci, posledica drugih pa njihovi odkriti medsebojni spopadi. Konflikti v podjetju so lahko tudi konstruktivni, če pripomorejo k razvoju podjetja, in destruktivni, če podjetju škodujejo. Konflikti lahko težijo k naraščanju ali pojemanju (Brajša, 1994, str. 254).

Največ konfliktov, s katerimi se srečujejo zaposleni, je povezanih z vlogami in njihovimi značilnostmi. Se pravi, konflikti v podjetjih so povezani tudi z vlogami, ki predstavljajo naloge, ki naj bi jih posameznik opravil. Konflikt vloge se pojavi, ko je posameznik izpostavljen močnemu pritisku zaradi neusklajenosti nalog oziroma pričakovanj. Posamezniki, ki se gibljejo v različnih skupkih nalog, se srečujejo z raznimi težavami, zelo pogoste so nejasnosti vlog, ki vključuje neprijetne izkušnje pri delu v zvezi z (Možina et al., 2002, str. 586):

- dvoumne določitve nalog,
- neustrezne informacije o ciljih, ki jih je treba doseči,
- negotovosti glede posledic, ki vplivajo na vedenje posameznika (napredovanje, nagrajevanje, premeščanje, odpuščanje).

Vedeti moramo tudi, kakšna so pričakovanja o vlogi. Le-ta so stališča drugih do vloge posameznika, kaj sme in česa ne. Če so pričakovanja slabo izražena oziroma meglena, posameznik ne ve natančno, kaj je njegova vloga.

Ločimo še tri vrste konfliktov (Možina et al., 2002, str. 584):

- konflikt ciljev, ki izvira iz nasprotujočih si ciljev, izidov in pričakovanih dosežkov med člani v skupini ali organizaciji,
- konflikt spoznanja nastane ob spoznanju, da so naše misli, ideje, mnenja nezdržljiva z mislimi drugih pri delu, druženju, komuniciranju,
- konflikt čustev je situacija ko zaznamo, da so naša čustva, občutki drugačni od drugih. Sem spadajo tudi pojavi nezadovoljstva, pretirane občutljivosti, nestrpnosti, zamerljivosti.

V vsakem medosebnem odnosu se pojavljajo konflikti, nasprotujoča si mnenja in interesi. Situacije, v katerih dejanje ene osebe onemogoča, otežuje ali ovira dejanje druge osebe, označujemo kot medosebnostni konflikt. Ta pri zaposlenih izhaja iz razlik v posameznikovih ciljih, iz razlik v načinih njihovega uresničevanja ali pa iz razlik med potrebami in pričakovanji posameznika v odnosu do druge osebe. Managerji se morajo v te konflikte resno poglobiti in najti ustrezne poti za njihovo reševanje (Lamovec, 1991, str. 61).

Organizacijske konflikte lahko razdelimo še na horizontalne in vertikalne konflikte (Mujdrlica, 2002, str. 29). Prvi so med posamezniki ali oddelki na isti strukturni ravni, zato med stranema ne obstaja razmerje nadrejeni – podrejeni, drugi pa nastajajo med stranmi na različnih položajih v organizacijski strukturi. Zelo močni so vertikalni konflikti, saj so povezani s hierarhijo. To so konflikti med dvema posameznikoma, skupinama ali oddelkoma, kjer je ena stran podrejena drugi strani. Pojavljajo se med managerji in izvajalci, med vodjo (managerjem) delovnega tima in ostalimi člani. Do konfliktov med različnimi hierarhičnimi stopnjami pride predvsem zaradi nezdržljivosti ciljev, obsega kontrole, strukturnih razmerij, moči, redkosti virov in težav pri komuniciranju (Mujdrlica, 2002, str. 29).

Horizontalni konflikti nastanejo, kadar imajo posamezniki ali oddelki na isti ravni nasprotujoče interese. Za nastanek konflikta med oddelki na isti ravni obstaja veliko vzrokov. To so: okolje, velikost podjetja, različnost ciljev in vlog v podjetju, tehnologija, medsebojna odvisnost, motnje v komunikaciji, strukture (Mujdrica, 2002, str. 29).

Z vidika uspešnosti podjetja bi lahko na splošno dejali, da razlikujemo med funkcionalnimi in disfunkcionalnimi konflikti (Možina et al., 2002, str. 601):

- Funkcionalni konflikti so tisti, ki med skupinami povečujejo učinkovitost pri delu oziroma poslovanju. Tako lahko nasprotje med oddelki, ki se načeloma strinjata o ciljih, a imata različne ideje glede poti za doseganje teh ciljev, v procesu razreševanja veliko pripomore k temu, da bo izbrana pot, ki bo za organizacijo najboljša.
- Disfunkcionalni konflikti so tisti, ki ovirajo in preprečujejo doseganje zastavljenih ciljev, ker se skupine ne strinjajo, nasprotujejo ali celo zavračajo skupne cilje.

Korenjak Kramarjeva (2008, str. 49) navaja v svojem članku o Mediaciji nekatere tipične vrste konfliktov v podjetju:

- spori med posameznimi entitetami organizacije,
- konflikti med zaposlenimi in vodstvom,
- konflikti med zaposlenimi zaradi vprašanja avtoritete in kompetenc,
- konflikti zaradi nesoglasij med lastniki in vodstvom organizacije.

3.4 DEJAVNIKI KONFLIKTOV

Medina, Munduate in Dorado (2005, str. 219–230) so v svojem članku označili konflikt kot fenomen, saj je pojav, ki mu lahko pripišemo tako pozitivne kot negativne posledice za posameznika, skupino ali organizacijo. V nadaljevanju bom predstavila kakšne posledice dejansko prinese konfliktna situacija.

3.4.1 Pozitivne lastnosti konflikta

Podjetja in zaposleni se vedno znova srečujejo z izzivi, ki zahtevajo hitre in učinkovite rešitve, kar pa zaradi različnih prepričanj, mnenj, lastnosti zaposlenih odpira veliko možnosti za nastanek konfliktov. Ti so pogosto boleči in povzročajo čustvene napetosti v odnosih, vendar pa niso vedno nekaj slabega. Konflikt, ki ga znamo dobro rešiti, lahko pomembno prispeva k izboljšanju kakovosti odnosa.

Korenjak Kramarjeva (2008, str. 48) navaja v svojem članku, kako lahko različna mnenja in različnost pomenijo za delovno okolje tudi pozitivne impulze in odpirajo nove možnosti:

- Opozarjajo na probleme in pomagajo odkrivati šibke točke, področja.

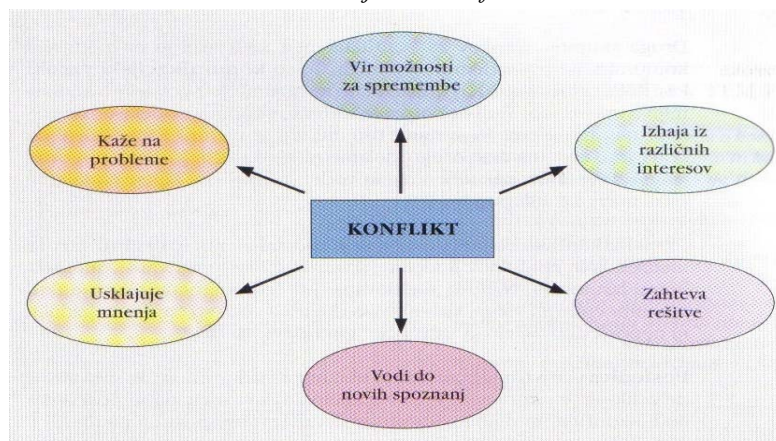
- Oblikujejo zavest, zavedanje udeležencev konflikta o problemu ter tudi zavedanja tistih, ki jih konflikt zadeva in pripomorejo k zavedanju o potrebah drugih.
- Pride do intenziviranja komunikacije med zaposlenimi: vertikalno in horizontalno.
- Spodbujajo zaposlene k ponovnemu razmisleku o vsebini dela, perspektivah na delovnem mestu in širšem okolju podjetja.
- Pripomorejo k spreminjanju in preprečevanju mrtvih točk – povzročijo premik.

Za pozitivne lastnosti konflikta med drugim velja tudi naslednje (Lamovec, 1991, str. 61):

- Pripomorejo, da se zavemo problemov v odnosu, ki jih je potrebno rešiti.
- Spodbujajo spremembe. Z razvojem odnosa pride čas, ko je potrebno kaj spremeniti, se naučiti novih spretnosti in zamenjati stare navade.
- Konflikti mobilizirajo energijo in povečujejo motivacijo za soočanje s problemi.
- Razbijajo monotonijo življenja, spodbujajo nove interese, pomenijo izziv in vnašajo dinamiko.
- Pogosto pripomorejo k ustrežnejši odločitvi. Če se drugi ne strinjajo z nami, nas to pogosto spodbudi, da svojo odločitev bolj skrbno in podrobno premislimo, poiščemo nove kombinacije.
- Znižujejo napetost v vsakdanjih odnosih. Konstruktivno soočenje razreši številne majhne napetosti, ki se pojavljajo v medosebnih stikih.
- V konfliktu bolje spoznamo samega sebe. Vidimo, kaj nas spravlja v jezo, česa se bojimo, kaj nam je zares pomembno.
- Konflikti lahko odnos poglobijo in obogatijo na ta način, da utrdijo prepričanje, da je odnos bolj trden in lahko kljubuje problemom. Oba udeleženca imata občutek, da sta nekaj pridobila.

Kot je prikazano na spodnji sliki 5, imajo konflikti tudi pozitivne lastnosti, ki jih navaja Možina (2002, str. 582) v svoji knjigi in bi jih bilo dobro izrabiti kot priložnost pri ustvarjanju naše prihodnosti. Zaradi njih bi si konfliktov v določeni meri lahko celo želeli.

Slika 5: Dejavniki konfliktov



Vir: Možina et al., Management: nova znanja za uspeh, 2002, str. 582.

Pozitivne lastnosti konflikta so:

- kaže na probleme – to pomeni navzočnost človekovih hotenj, ki želijo spremeniti obstoječe stanje,
- zahteva rešitev – ne moremo se mu ogniti, ker prihaja na dan v takšni ali drugačni obliki, zato je najboljšje, da se ga naučimo reševati,
- izhaja iz različnih interesov – kar nam daje možnost, da za cilj izberemo najboljši interes in ga poskušamo doseči,
- vir možnosti za spremembe – drugače se lahko uspavamo,
- vodi do novih spoznanj,
- usklajuje mnenja – iz dveh različnih mnenj oblikujemo novo, tretje, ki upošteva osnovne poteze prejšnjih dveh, ker rešitev konflikta ni v tem, da od dveh hotenj prevlada eno, kajti to pomeni vsiljevanje.

3.4.2 Negativne lastnosti konflikta

Negativne lastnosti konflikta, ki po Kavčiču (1992, str. 12) puščajo rušilne posledice so:

- razbijajo enotnost sistema,
- spodbujajo sovražna čustva med posamezniki in skupinami oziroma organizacijami,
- povzročajo napetosti v skupinah in med skupinami,
- povzročajo destruktivno in agresivno obnašanje,
- rušijo kanale normalnega komuniciranja med ljudmi,
- odvrčajo pozornost od ciljev.

Z avtorji članka Medina, Munduate in Dorado (2005, str. 219–230) bom dopolnila seznam negativnih posledic, ki jih prinaša konflikt:

- otežuje komunikacijo,
- ruši osebne in profesionalne medosebne odnose,
- zmanjšuje učinkovitost pri delu, ker se posamezniki ne morejo osredotočiti na naloge,
- znižuje ustvarjalnost, inovacije,
- vpliva na kakovost dela in odločitve.

Pri konstruktivno rešenih konfliktih, odnosi med udeleženci v podjetju postanejo trdnjši, poveča se zaupanje, udeleženci pa imajo občutek, da so nekaj pridobili. Na drugi strani strokovnjaki neuspešno rešen konflikt enačijo z boleznijo in temu podobni naj bi bili učinki.

3.5 ZAZNAVANJE KONFLIKTNE SITUACIJE

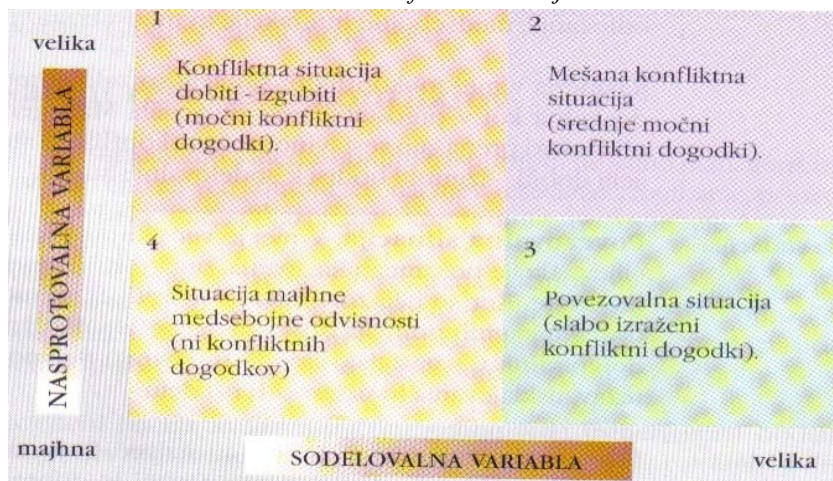
Managerjem in zaposlenim v podjetjih pomaga zaznavati konflikte, situacijski ali percepcijski model, ki predpostavlja, da se moramo v različnih situacijah lotiti reševanja problemov

različno. Model sestavljata dve spremenljivki – nasprotna in sodelovalna, ki identificirata štiri osnovne konfliktna situacije (Možina et al., 2002, str. 589).

- Nasprotna variabla opisuje situacijo, v kateri posamezniki in skupine menijo, da so njihovi cilji različni in nezdružljivi. Pri tem nekdo dobi in drugi izgubi. Na primer veliko športnih ekip ali športnikov igra, dokler nekdo ne izgubi (npr. tenis).
- Sodelovalna variabla pa opisuje situacijo, v kateri so cilji posameznikov in skupin združljivi, podobni ali enaki. Če so cilji skupni, dobi vsakdo. Na primer, pri teniških dvojicah si soigralca pomagata, popravljata, da bi bil rezultat čim boljši.

Z opredeljevanje nasprotna in sodelovalne variable dobimo štiri situacije konfliktnih razmerij, ki jih prikazuje naslednja slika 6. Na kateri so prav tako prikazane štiri konfliktna situacije, ki pa so ekstremne, kajti konfliktni dogodki se ponavadi pojavijo v vmesnem prostoru. Vsaka konfliktna situacija je določena na podlagi tega, kako posamezniki ali skupina, tim spoznavajo in interpretirajo stopnje povezovalne in nasprotna variable.

Slika 6: Konfliktna situacije



Vir: Možina et al., Management: nova znanja za uspeh, 2002, str. 589.

Konfliktna situacije so:

- Konfliktna situacija dobiti – izgubiti

Ta situacija se pojavi, ko je veliko nasprotovanje in majhno sodelovanje, kar predstavlja situacijo, v kateri imata obe strani več nasprotujočih si kot skupnih ciljev. Na primer, ko nekdo zahteva za svoje delo večje plačilo, kakor ga za enako delo dobijo drugi, ali za razpisano delovno mesto se poteguje več prosilcev, ki med sabo tekmujejo in si nasprotujejo. Takšne situacije povzročajo negativne učinke pri delu in zaposlenih in zato jih želijo organizacije zmanjšati oziroma omiliti.

- Mešana konfliktna situacija

Je situacija, v kateri je veliko povezovalnih in prav tako veliko nasprotujočih si ciljev. Tipičen primer za to situacijo je odnos med sindikati in upravo. Sindikati se borijo za večje plače,

regrese, ugodnosti za delavce, medtem ko management zastopa interese lastnikov in s tem cilj po čim večjem dobičku. Vendar pa obstaja tudi veliko skupnih ciljev, ki jih povezujejo, in sicer: večja produktivnost, boljša kvaliteta, skupno reševanje problemov, razvoj organizacije, kar vodi k dobičku in ugodnostim zaposlenih.

- Povezovalna situacija

V tej situaciji pa je več skupnih kot nasprotujočih si ciljev. To pomeni, da so cilji združljivi in delovanje posameznika ali organizacije ima pozitiven učinek na druge, kajti doseganje enih pomaga dosegati druge. Konflikti niso močni niti dolgotrajni. Izvirajo večinoma iz medosebnih težav, usklajevanja in nejasnosti pri delu. Opisane situacije so zaželeno v podjetjih, ker spodbujajo razmišljanje in iskanje novih poti. Primer takšne situacije je družinsko podjetje, vendar pa se ta lahko sprevrže v situacijo zmagati – zgubiti, ko otroci prevzamejo podjetje in začnejo med seboj tekmovati in drug drugega izrivati.

- Majhna medsebojna odvisnost

Nastane takrat, ko je majhno nasprotovanje in majhno povezovanje med posamezniki ali organizacijami. To je situacija, v kateri imata obe strani malo nasprotnih in malo povezovalnih ciljev. V njej ni konfliktnih dogodkov, če pa že obstajajo, so neizraziti. Na primer: vodja skupine za vzdrževanje ima malo skupnega z vodjem tržnega raziskovanja, če pa se srečata, med njima ne pride do pomembnih nasprotij.

3.6 REŠEVANJE KONFLIKTOV

Odnosi med zaposlenimi so vedno pestri, redkokdaj brez nasprotij. Kadar nasprotja nastanejo, jih je treba spoznavati in reševati. Ključna sposobnost uspešnega managerja je prav gotovo v zmožnosti reševanja konfliktov, kajti vedno, ko se odločimo za spremembo, lahko pričakujemo konflikt. Nerešen konflikt se namreč samo stopnjuje in postaja vedno večji. Ilustrativno bi ga lahko opisali kot sneženo kroglo, ki se kotali po bregu in s tem nabira sneg in je vedno večja ter vedno težje jo je ustaviti. Prav tako se začnejo problemi kopičiti in otežijo komunikacijo in reševanje le-teh je vedno bolj oteženo. Sodelovanje med posamezniki je tako oteženo in s tem uspešnost poslovanja podjetja (Knippen & Green, 1999, str. 27–32).

Konflikti so poslovna realnost in se jim ni mogoče izogniti, zaradi različnih prepričanj, mišljenja, razumevanja in lastnosti zaposlenih. Mediacija je pravi odgovor na vprašanje, kako reševati konflikte na eni strani in ustvarjati pozitivne odnose na drugi strani. Mediacija je postopek v zvezi s konfliktom, proces, v katerem neodvisna, tretja oseba, pomaga sprotima stranema, da same v postopku mediacije najdejo zase najprimernejšo rešitev konflikta. Tako pripomore k ustvarjanju in ohranjanju pozitivnih odnosov med zaposlenimi in izboljšanju delovne klime (Korenjak Kramar, 2008, str. 48).

Mediacija je strukturiran proces, v okviru katerega sprti strani skušata pojasniti potrebe in interese izza pozicij. Gre za ustvarjanje in povečanje vzajemne empatije ter medsebojno priznavanje. Tak način reševanja konfliktov v podjetje vnaša novo kulturo reševanja

konfliktov in upravljanja konfliktnih situacij. Usmerjeno je v prihodnost in gradi mostove tam, kjer se zdi nemogoče. S takim načinom reševanja konfliktov ohranjamo pozitivne medosebne odnose (Korenjak Kramar, 2008, str. 48).

Za uspešno reševanje konfliktov je v organizacijskem vedenju treba izpolniti nekatere predpostavke, ki so relevantne za reševanje konfliktnih situacij, in sicer Ivanko in Stare, (2007, str. 193–194) izpostavljata:

- dejavno poslušanje sogovornika,
- dajanje in sprejemanje neizkrivljenih sporočil in informacij,
- obojestransko spoštovanje tujih potreb,
- zaupanje v druge ljudi zlasti v sodelavce in podrejene,
- vztrajnost in odločnost.

Dodajam še pet splošnih načel reševanja konflikta, ki naj bi privedli soudeležence do najbolj zaželenega izida, se pravi do enakega zadovoljstva na obeh straneh (Lipičnik, 1994, str. 165):

1. Problem moramo definirati kot cilj in ne kot potrebo za reševanje.
2. Po odkritju problema poiščemo rešitev, ki bo pomenila spremembo za obe strani.
3. Svojo pozornost moramo usmeriti na problem in ne na osebne probleme ali na drugo stran.
4. Gradimo zaupanje s spreminjanjem in dajanjem ustreznih informacij.
5. Med komuniciranjem izražajmo svojo naklonjenost, vživimo se v sogovornika, ga pozorno poslušajmo ter se izogibajmo morebitni jezi in grožnjam.

Poznavanje lastnih prednosti in omejitev lahko prav tako pripomore k obvladovanju kritičnih situacij in konfliktov. Vedenjska analiza DISK opisuje človekovo vedenje v konkretnih situacijah in pomaga razumeti vzorce osebnosti, kajti vsak posameznik je drugačen, se pravi, vsi smo si različni, vedemo se drugače, vodijo nas drugi motivi, spodbujajo nas drugačne potrebe, ženejo nas različni cilji. DISK je orodje, ki omogoča raziskati lastno osebnost in vedenjski tip tako, da lahko bolje razumemo sebe in druge (Hudovernik, 2008, str. 47–49).

Vsak posamezni profil DISK temelji na kombinaciji štirih osnovnih dimenzij (Hudovernik, 2008, str. 47–49):

1. Dominantnost: težnja po nadzoru, doseganju rezultatov. Osnovni namen je premagovanje.
2. Inicijativnost: težnja po prepričevanju, izražanju. Osnovni namen je prepričevanje.
3. Stanovitnost: težnja po stanovitnosti in stabilnosti. Osnovni namen je podpora.
4. Korektnost: težnja po pravilnosti, varnosti in gotovosti. Osnovni namen je natančnost.

Pomembno je, da se zavedamo, da drugih ne moremo spreminjati, vendar lahko naredimo nekaj preprostih, pametnih vedenjskih prilagoditev pri sebi, s katerimi lahko izboljšamo odnose z drugimi (Hudovernik, 2008, str. 47–49).

Konflikte lahko označimo tudi kot neravnotežje v komunikaciji, zato lahko za cilj reševanja konfliktne situacije postavimo ponovno ustvarjanje ravnotežja, kar pa je zaradi individualnih razlik zelo težko. Pogosto se ujamemo v past dokazovanja in proti dokazovanja o resnici (kdo ima prav), namena (sogovorniku pripisujemo slab namen) in krivdi (dokazujemo, da je sogovornik kriv). Tako v drugem vidimo problem, zato je ponovno ustvarjanje ravnotežja oteženo oziroma nemogoče (Zidar Gale, 2008, str. 36–39).

Ker imamo drugačne informacije oziroma dostop do informacij, ker imamo različne interpretacije in ker na koncu oblikujemo subjektivne sklepe, ima vsak posameznik drugačen pogled na konflikt. Za ljudi je značilno selektivno zaznavanje, kar pomeni, da veliko informacij, zunanjih dražljajev, ki so nam lahko v pomoč, prezremo, ne opazimo, ignoriramo, omejimo se le na tiste, za katere menimo, da so za nas koristne. Na drugi strani pa imamo le informacije o nas samih. Vsak pozna svoje omejitve, strahove, pomisleke, interese. Pogosto pa delujemo tako, kot da imamo dostop do sogovornikovega notranjega sveta – da poznamo njegove izkušnje, čustva, želje, potrebe, pričakovanja, a se zatekamo le v navajanje domnev (Zidar Gale, 2008, str. 36–39).

Na našo interpretacijo vplivajo izkušnje in naša pravila – prepričanja po katerih živimo. Zaradi svojih prepričanj interpretiramo sodelavčevo vedenje, njegova dejanja, kot neskladna z našimi subjektivnimi merili, zato ga začnemo obsojati, mu očitati in si prizadevati, da bi ga prepričali, naj se končno spremeni in postane boljši. Tako povzročimo še večje neravnotežje, ker smo posegli v sogovornikovo identiteto in jo ogrozili ter poudarjali svoja pričakovanja naj se spremeni (Zidar Gale, 2008, str. 36–39).

Pot do rešitve konflikta je tako samo ena, in sicer: razumeti zgodbo druge strani in pojasniti svojo, kar ne sme vsebovati sodb, obsodb, domnev, nasprotovanj, dokazovanj in proti dokazovanj. Zelo težko razumemo zgodbo sogovornika, če pojasnjujemo samo svojo, še posebej, če razmišljamo, da je pravilna samo ena zgodba in da obstaja samo ena resnica in to naša (Zidar Gale, 2008, str. 36–39).

Za reševanje konfliktne situacije bi moral pogovor vsebovati naslednje tri skupine pogovorov (Zidar Gale, 2008, str. 36–39):

1. Pogovor »kaj se je zgodilo«, pri katerem delujemo v treh ravneh: resnica, namen in krivda. V pogovoru ne smemo nikoli dokazovati, kdo ima prav, ampak moramo raziskati zgodbe vseh vpletenih, kajti vsak posameznik ima svojo zgodbo o enakem problemu in vsak je prepričan, da ima on tisto ta pravilno. Prav tako se moramo zavedati, da je za vsakim vedenjem pozitiven namen in da vsak izbere v določenem trenutku zase le najboljše. Izogniti pa se moramo tudi iskanju krivca, temveč

moramo razmisliti, kako je vsaka stran pripomogla h konfliktu in se osredotočiti kaj v prihodnosti spremeniti, da bomo bolj učinkoviti.

2. Pogovor o čustvih pri katerem je pomembno, da se zavedamo, da na čustva ne moremo vplivati, lahko pa na svoje vedenje, česar pa se je potrebno naučiti. Pomembno je, da svoja čustva poznamo in o njih spregovorimo z uporabo »izjave o sebi«, tako da opišemo, kaj se dogaja v nas, kako nastali konflikt vpliva na nas. Za pomoč pri razumevanju sogovornikovih čustev pa si pomagamo z refleksijo in parafraziranjem.
3. Pogovor o identiteti je pogovor o samem sebi, natančneje, kako vidimo sebe, kaj situacija pomeni za mene in kaj trenutne razmere govorijo o meni.

V težavnih pogovorih tako ne prepričujemo, ne dokazujemo, ne nasprotujemo, ne tekmujemo, ampak je pomembno, da razumemo, opišemo, preverimo, pojasnimo in sodelujemo pri iskanju skupne rešitve.

Slika 7: Vzorec načinov reševanja medosebnih konfliktov



Vir: Možina et al., *Management: nova znanja za uspeh*, 2002, str. 592.

Zgornja slika 7 prikazuje pet pristopov k reševanju konfliktov po Možini (2002, str. 592), in sicer:

- Način izogibanja je namera po umiku iz situacije ali ostati nevtralen. Takšno vedenje je neproduktivno, ker s takšnim ravnanjem ničesar ne dosežejo.
- Način prilagajanja je težnja k zmanjševanju osebnih potreb in poudarek na skupnih interesih. To pomeni načrtno zanemarjanje zadovoljevanja osebnih potreb in ciljev, ker poudarja zadovoljevanje skupnih potreb, interesov in ciljev. S tem načinom zagotovimo dobro počutje ljudi, pravi problem pa ostane nedotaknjen in se bo slej ko prej zopet pokazal.
- Način prevladovanja je težnja k uporabi moči, da bi drugi privolili v ponujeno rešitev. Ta način zadovoljuje samo eno stran, ki je udeležena v konfliktu.

- Pristajanje na kompromise je težnja posameznikov k žrtvovanju nekaterih interesov, da bi dosegli dogovor. Vendar pa prehitro pristajanje na kompromise lahko škodi razpletu konfliktne situacije
- Način dogovarjanja je težnja k ugotavljanju vzrokov za nasprotja in skupno iskanje ustreznih rešitev. Z dogovarjanjem odkrito obravnavamo konflikte, jih analiziramo in skušamo najti rešitev, ki bi kar najbolj ustrezala vsem vpletenim v konflikt.

Konflikti, ki niso razrešeni učinkovito, se bodo zaradi izogibanja pogosto ponavljali ter postali vir frustracij in sovražnosti. Z nereševanjem konfliktov tvegamo poslabšanje vzdušja, komunikacije in odnosa. V težjih primerih lahko konflikti prispevajo celo k nastanku duševnih ali psihosomatskih motenj. Najmilejša posledica nerazrešenega konflikta je motnja optimalnega delovanja podjetja (Iršič, 2005, str. 11).

3.7 PREMAGOVANJE KONFLIKTOV V PODJETJU

Glede na način reševanje konfliktov v podjetju bi lahko ločevali po Brajši (1994, str. 273) tekmovalno, ogibajoče se, prilagajajoče, kompromisno in sodelovalno podjetje.

V tekmovalnem podjetju prevladujejo potrebe sodelavcev nad potrebami podjetja. Sodelavci sledijo svojim ciljem in zadovoljujejo predvsem svoje potrebe. V podjetju vidijo predvsem sredstvo za svoje napredovanje. Podrejajo ga sebi in svojim potrebam. Med sodelavci prevladuje rivalstvo, konkurenca, nezaupanje in sumničenje.

V ogibajočem se podjetju prevladuje ozračje medsebojnega ogibanja tako med sodelavci kot med njimi in podjetjem. Izogibajo se kakršni koli konfrontaciji. Konflikt je nezaželen. Problemov ne vidijo. Sodelovanju se ogibajo. Vse prepuščajo lastnemu toku. Bistveno je ohraniti mir in harmonijo. Nihče se noče nikomur zameriti, zato se drug drugemu ogibajo.

V prilagajajočem se podjetju je vse podrejeno medsebojnemu prilagajanju. Vsi poslušajo. Lastne potrebe in želje podrejajo potrebam in željam sodelavcev oz. podjetju. Takšno podjetje bi lahko, glede na vedenje sodelavcev imenovali mezohistično. Vsi poudarjajo podjetje, nihče pa sebe. Lastne potrebe in želje tlačijo, poudarjajo potrebe in cilje podjetja.

V kompromisnem podjetju je vse zasnovano na medsebojnih kompromisih. Tukaj prevladuje načelo »malo tebi, malo meni« ali »kolikor tebi, toliko meni«. Delno zadovoljujejo lastne potrebe, delno potrebe podjetja. Vse merijo in delijo.

V sodelovalnem podjetju prihaja do vzajemnega in iskrenega odnosa med sodelavci in med sodelavci in podjetjem. Obojestransko skrbijo za cilje, potrebe in želje obeh strani. Sodelavci ne uresničujejo svojih potreb na račun podjetja in podjetje ne izkorišča sodelavcev. Računi so čisti in pravični. Zaposleni vztrajajo na svojih, podjetje pa na svojih potrebah in ciljih. Sodelujejo in ne delajo kompromisov. Cilji in potrebe podjetja in sodelavcev se stikajo.

Napredovanje podjetja je povezano z napredovanjem sodelavcev. Prihaja do pozitivne identifikacije med sodelavci in podjetjem.

4 RAZISKAVA

V prvem delu diplomske naloge sem povzela definicije različnih avtorjev o medosebnih odnosih in konfliktu. V drugem delu diplomske naloge pa želim z izvedeno anketo ugotoviti, ali v podjetjih te ugotovitve držijo oziroma kakšno je stanje v uspešnem podjetju.

4.1 PREDSTAVITEV PODJETJA

Ključavničarstvo Deržič, s. p., je bilo ustanovljeno 15. 08. 1995 z realizirano samozaposlitvijo lastnika. Sprva se je ustanovitelj ukvarjal z različnimi ključavničarskimi deli ter izdelavo kovinskih konstrukcij in različnih ograj iz nerjavečega jekla. Zaradi obsega dela je že v letu 1995 je imel dva zaposlena. Kmalu so našli tržno nišo v izdelavi protipožarnih vrat in podbojev po naročilu, za naročnike, kjer dimenzije niso standardne. V tem obdobju so zgradili 680 m² novih proizvodnih prostorov, v letu 2006 pa še dodatne proizvodne prostore v velikosti 1000 m² (slika 8). Velik poudarek so dali nabavi najsodobnejših strojev, ki izboljšujejo delovne pogoje.

Slika 8: Predstavitev podjetja



Vir: Interni viri podjetja Ključavničarstvo Deržič, s. p., 2008.

Podjetje se je na trgu uveljavilo predvsem z visoko kvaliteto izdelkov in hitrim odzivnim časom. Skozi vsa leta delovanja beleži visoko rast prihodkov in zaposlenih, nadpovprečno glede na panogo. Prodaja protipožarnih vrat in podbojev se je močno povečala zaradi zahtev Pravilnika o požarni varnosti v stavbah in Pravilnika o požarnih zahtevah. Ključavničarstvo Deržič, s. p., je uspelo pridobiti certifikate za izdelavo protipožarnih vrat (priloga 3).

Za Ključavničarstvo Deržič je značilno, da izdelke ne proizvajajo serijsko in na zalogo, ampak na osnovi posameznih naročil za znanega kupca (individualna proizvodnja). Glavni kupci so večinoma večja gradbena podjetja v Sloveniji, podjetja, ki se ukvarjajo z gradbenimi inženiringom in mizarji.

Slika 9: Predstavitev izdelkov



Vir: Interni viri podjetja Ključavničarstvo Deržič, s. p., 2008.

Proizvodni program (slika 9):

- protipožarna vrata EI30, EI90,
- kovinski protipožarni podboji mokromontažni,
- kovinski protipožarni podboji suhomontažni,
- podboji suhomontažni za vse vrste sten (tudi za mavčne stene),
- razne ograje iz nerjaveče pločevine.

Od leta 2003 je podjetje s svojo strategijo trženja, kvalitetnimi izdelki in hitrim odzivnim časom doseglo 415% rast prihodkov, medtem ko so se sredstva povečala za 368 %. Podjetnik je ves dobiček reinvestiral v proizvodne prostore in opremo. Tako je z leti dosegel visoko tehnično opremljenost proizvodnje, sproti odpravljal ozka grla, ki jih je zaznal v poslovanju, in dosegel uspeh na svojem področju. Z nadaljevanjem take strategije vodenja poslovanja pričakuje dobre rezultate poslovanja tudi v prihodnje.

4.1.1 Opredelitev bodočega poslovanja in razvoja podjetja

Vizija

V prihodnosti želimo postati vodilni proizvajalec kovinskih protipožarnih vrat v Sloveniji, Hrvaški, Bosni, Črni Gori, Makedoniji in na Kosovem ter pomemben akter v razvoju sodobnega gradbeništva, na osnovi uporabe najsodobnejše tehnologije, pridobljenimi standardi kakovosti, zadovoljnimi kupci in zaposlenimi.

Poslanstvo

Ključavničarstvo Deržič kot proizvajalec kovinskih protipožarnih vrat s kakovostjo, hitro odzivnostjo, urejenostjo in informiranjem kupcev povečuje varnost življenja v okolici in izboljšuje standard gradnje.

Strategija

Z nabavo sodobne tehnologije bodo povečali fleksibilnost in se tako še bolj prilagodili razmeram na trgu. S poglobljeno tržno analizo bodo poiskali dodatne možnosti v Sloveniji in tako pridobivali nove kupce. Pričeli bodo z oglaševanjem izdelkov, ki so zanimivi za

maloprodajne kupce. S kupci, s katerimi že sodelujejo, bodo sklenili pogodbe o sodelovanju. S kvalitetnimi atestiranimi izdelki bodo kupce obdržali.

4.1.2 Opredelitev temeljnih ciljev rasti

Temeljni cilji rasti

- načrtujejo povečanje proizvodnje v povprečju za cca. 30 %, posledično s tem pričakujejo tudi tolikšno povečanje prodaje, saj je proizvodnja po naročilu in proizvedejo toliko kot prodajo;
- razvijanje novih proizvodov – lažja izvedba tehnološko zahtevnejših izdelkov, predvsem pridobitev na času do 20 %, kar pomeni načrtovanje skrajšanja časa delovnega procesa in s tem še hitrejšo proizvodnjo in krajše dobavne roke;
- s povečanjem obsega proizvodnje in hkrati znižanjem stroškov poslovanja načrtujejo povečanje dobička iz poslovanja;
- z vsemi načrtovanimi uvedenimi novostmi bodo še izboljšali delovne pogoje za zaposlene.

Na trg se pozicionirajo kot proizvajalci kovinskih protipožarnih vrat, ki so kvalitetna, imajo moderno obliko, izdelana so z najsodobnejšo tehnologijo, so zagotovilo varnosti (pred požari) in so ekološko proizvedena (uporaba deževnice). Primerna so za vgradnjo v stanovanjske hiše, hotele, bloke. V množici konkurenčnih proizvodov je njihova prednost v hitri prilagodljivosti dimenzij, se pravi v izvedbi posebnih naročil. Zato so njihovi potencialni kupci vsi, ki gradijo. Torej je potencialno število kupcev več milijonov. Na trgu se pojavljajo kot ponudnik, ki lahko naredi vrata, ki jih velika podjetja s serijsko proizvodnjo ne zagotovijo. Dogaja se, da v hitrem tempu gradnje na gradbiščih prihaja, do sprememb, morebitnih napak in vrata, ki so bila prvotno zamišljena, ne ustrezajo. Takrat lahko vskoči obravnavano podjetje in konkurira z hitro dobavo in rešuje inženiringe, da lahko še pravočasno pripravijo objekte za tehnični prevzem. Tako so podjetja pripravljena plačati višjo ceno in po predračunu. S tem si podjetje zagotovi potrebna likvidnostna sredstva in nima večjih težav s plačili.

4.2 OPIS VZORCA

V podjetju Ključavničarstvo Deržič, s. p., so zaposleni vsi člani družine, kar pa ne zadovolji potrebe po delu, zato je podjetje skozi leta zaposlovalo dodatne kadre. Tako so imeli v letu 2003 sedem 31. 12. 2008 pa triindvajset zaposlenih (priloga 2). Od tega sta dve ženski, ki opravljata delo administratorke in čistilke. Vedno pa podjetje z veseljem sprejme dijake in študente, ki morajo opraviti obvezno prakso in ima zato tudi v obdobju mojega anketiranja v svojih vrstah tri študente. Zaposleni so predvsem fantje iz okoliških krajev, med katerimi vsaj na videz vladajo zelo dobri medosebni odnosi. Povprečna starost zaposlenih je 30 let. Izobrazbena struktura zaposlenih je zelo raznolika. Zaradi narave dela, ki zahteva različno kvalificiranost kadrov, najdemo med zaposlenimi ljudi s končano osnovno šolo do inženirjev

strojništva. Zanimivo je, da so nekateri celo iz povsem druge stroke, kot je gostinstvo, kmetijstvo. Vodstvo podjetja se zaveda, da so zaposleni delovni potencial podjetja in zato omogoči vsakomur, da pokaže svoje sposobnosti, saj se z dodatnim izobraževanjem lahko posamezniki prekvalificirajo in postanejo uspešni na določenem področju.

4.3 ANKETNI VPRAŠALNIK

Anketni vprašalnik (priloga 1) je vseboval 22 vprašanj. V prvem delu sem želela ugotoviti, kakšni odnosi so v podjetju. Predvsem me je zanimalo, ali medosebni odnosi vplivajo na zadovoljstvo zaposlenih, kakovost dela in delovno vlogo. V drugem delu vprašalnika pa sem se osredotočila predvsem na konfliktno situacijo. Zanimalo me je, kako le-ta vpliva na delovno razpoloženje, kako se zaposleni s konflikti soočijo, kako jih rešujejo in kaj so vzroki konfliktov.

Vprašanja so bila zaprtega tipa, saj so imeli odgovore podane, med katerimi so lahko izbirali. Kljub temu so imeli skoraj pri vseh odgovorih možnost »drugo«, kjer bi lahko dopisali svoje ideje vendar se tega žal niso posluževali. Vprašalnik je vključeval tudi vprašanje, ki je bilo odprtega tipa, da so lahko nanj sami odgovorili. Eno vprašanje pa je bilo zastavljeno kot trditve katere so ocenjevali od ena do pet, glede na stopnjo strinjanja. Vprašalnik ni vključeval vprašanj o demografskih podatkih, ker je vzorec majhen in bi lahko zaposleni čutili pritisk, da morajo odgovarjati na vprašanje tako, da bo čim boljše za podjetje in ne kakšno je dejansko stanje, ker bi jih po določenih značilnostih lahko prepoznali.

4.4 POTEK ANKETIRANJA

Raziskavo o medosebnih odnosih v podjetju sem naredila s pomočjo ankete, ki sem jo izvedla med zaposlenimi v Ključavničarstvo Deržič, s. p., dne 23. 01. 2009. V veliko pomoč pa so bile tudi izkušnje in opazovanje razmer v času opravljanja prakse in v nadaljevanju opravljanja študentskega dela.

Anketiranje sem izvedla v prostorih podjetja med vsemi zaposlenimi in študenti, ki so na praksi. Vprašalnik so izpolnjevali vsi hkrati v moji prisotnosti, da sem lahko v primeru nejasnosti ali nerazumevanja kakšnega vprašanja takoj razjasnila dileme. Dva izmed triindvajsetih zaposlenih sta sodelovanje pri anketi zavrnila. Ostali anketni vprašalniki so bili pravilno izpolnjeni.

Dobljene rezultate sem obdelala s programom Microsoft Office Excel 2007. V diplomski nalogi pa so predstavljeni s pomočjo grafov in opisno.

4.5 HIPOTEZE

Na podlagi opazovanj sem ocenila, da so odnosi v podjetju Ključavničarstvo Deržič, s. p., zelo dobri. Zato sem se odločila, da z raziskavo ugotovim, ali so odnosi v podjetju res pristni

ali gre za potlačanje oz. izogibanje konfliktnim situacijam in ali ti odnosi pripomorejo k uspešnem poslovanju podjetja. Postavila sem nekaj hipotez, ki jih bom skušala z anketo potrditi oziroma ovreči in poiskati razloge za dobljene rezultate.

H1: V podjetju so dobri medosebni odnosi.

H2: Medosebni odnosi so pomembni za uspešno in kvalitetno izvedeno delo.

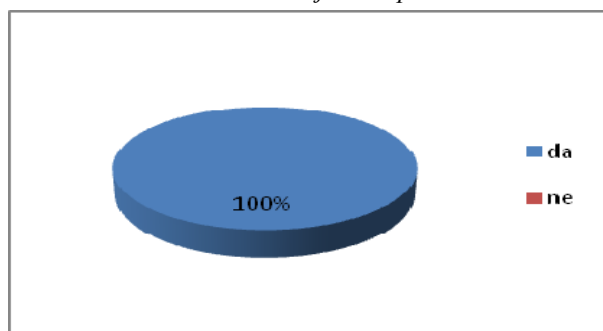
H3: V podjetju se občasno pojavljajo konflikti.

H4: S konflikti se v podjetju soočajo in jih učinkovito rešujejo.

4.6 REZULTATI

Raziskave raznih strokovnjakov so pokazale, da je zadovoljstvo zaposlenih ključni dejavnik uspešnosti podjetja. Nezadovoljni delavci namreč lahko širijo slab glas o delu in vodilnih, kar negativno vpliva na splošni vtis o podjetju, prav tako pa vsak prosti trenutek izkoristijo za delo zase in ne za podjetje. Zato sem tudi sama v svojo anketo vključila vprašanje o zadovoljstvu zaposlenih. Rezultat, ki ga je pokazala anketa je zelo razveseljiv, saj v podjetju vlada 100% zadovoljstvo, kot prikazuje slika 10. Prepričana sem, da zadovoljstvo zaposlenih pripomore k uspehu podjetja.

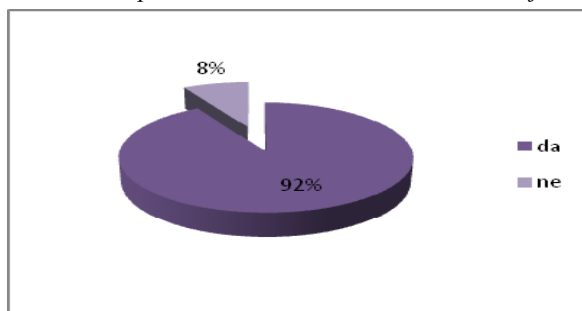
Slika 10: Zadovoljstvo zaposlenih



Vir: Rezultati ankete v podjetju Ključavničarstvo Deržič, s. p., januar 2009. Lastna raziskava.

Zanimivo je, da 8 % zaposlenih ne opredeljuje medosebne odnose kot dejavnik zadovoljstva, kar prikazuje slika 11. Zanje so pomembnejše druge stvari, najverjetneje delovni pogoji, plača. Kajti kar 92 % anketiranih je na vprašanje, ali medosebni odnosi vplivajo na zadovoljstvo, odgovorilo, da le-ti vplivajo.

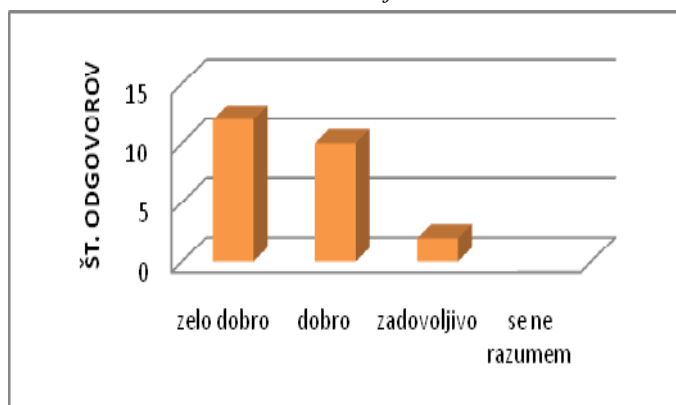
Slika 11: Vpliv medosebnih odnosov na zadovoljstvo



Vir: Rezultati ankete v podjetju Ključavničarstvo Deržič, s. p., januar 2009. Lastna raziskava.

Glede na to, da sem v podjetju opravila strokovno prakso in kasneje opravljala študentsko delo, sem kar nekaj časa preživela v podjetju. Zanimalo me je, ali so v podjetju res tako dobri odnosi, kot sem dobila vtis na podlagi opazovanj. Moje predvidevanja so potrdili rezultati tretjega vprašanja, ki se je glasilo, kako bi ocenili razumevanje s sodelavci in so prikazani na sliki 12. Kar 50 % zaposlenih ocenjuje medosebne odnose med zaposlenimi kot zelo dobre. 42 % pa kot dobre. Le 8 % je ocenilo medosebne odnose kot zadovoljive. Gre namreč za proizvodno podjetje, kjer si morajo delavci medsebojno pomagati, če želijo uspešno opraviti delo, saj so soodvisni.

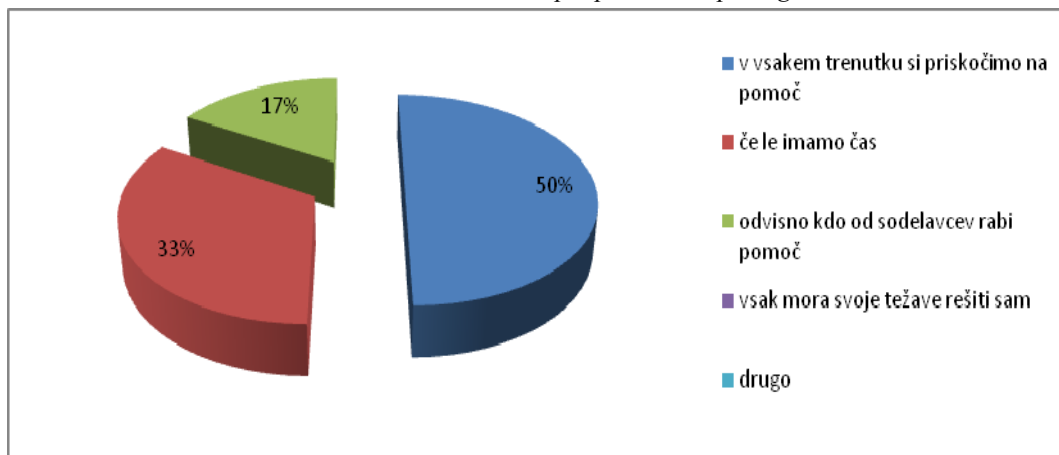
Slika 12: Razumevanje s sodelavci



Vir: Rezultati ankete v podjetju Ključavničarstvo Deržič, s. p., januar 2009. Lastna raziskava.

Tudi odgovori, ki so prikazani na sliki 13 in odgovarjajo na vprašanje o medosebnih odnosih, dokazujejo, da so v podjetju le-ti dobri, saj je kar 50 % zaposlenih v vsakem trenutku pripravljenih priskočiti na pomoč sodelavcu in kar 33 %, če le ima čas. Se pravi, če nima svojih obveznosti, bo z veseljem priskočil na pomoč sodelavcu, da ga razbremeni in mu pomaga končati delovno nalogo. Vendar se kljub temu izkaže, da le ni vse tako harmonično, saj kar 17 % zaposlenih pravi, da je njegova pomoč odvisna od tega, kdo od zaposlenih jo potrebuje. Kar pomeni, da so v podjetju posamezniki, ki niso priljubljeni oziroma jim ostali niso pripravljeni pomagati. Že odgovori na naslednji dve vprašanji potrdijo moje predvidevanje.

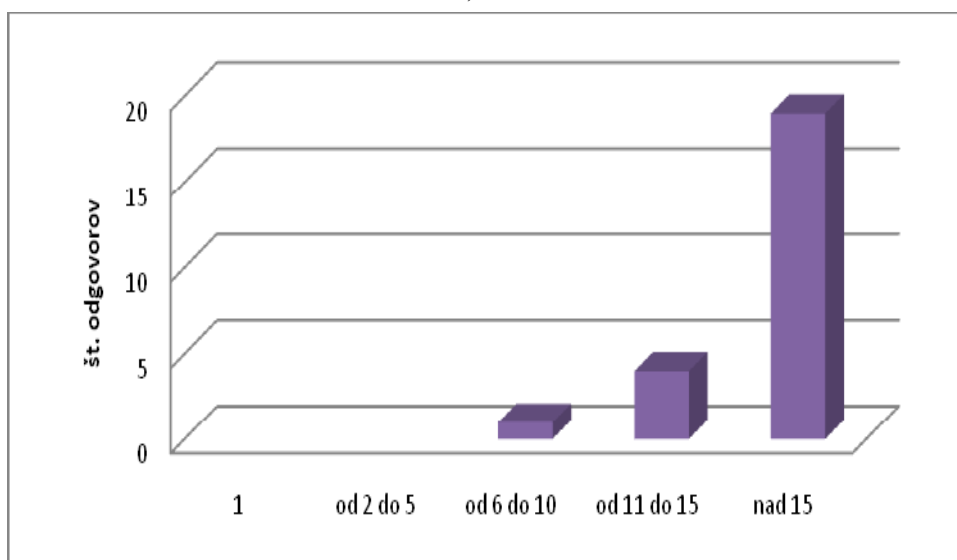
Slika 13: Kako se s sodelavci podpirate in si pomagata?



Vir: Rezultati ankete v podjetju Ključavničarstvo Deržič, s. p., januar 2009. Lastna raziskava.

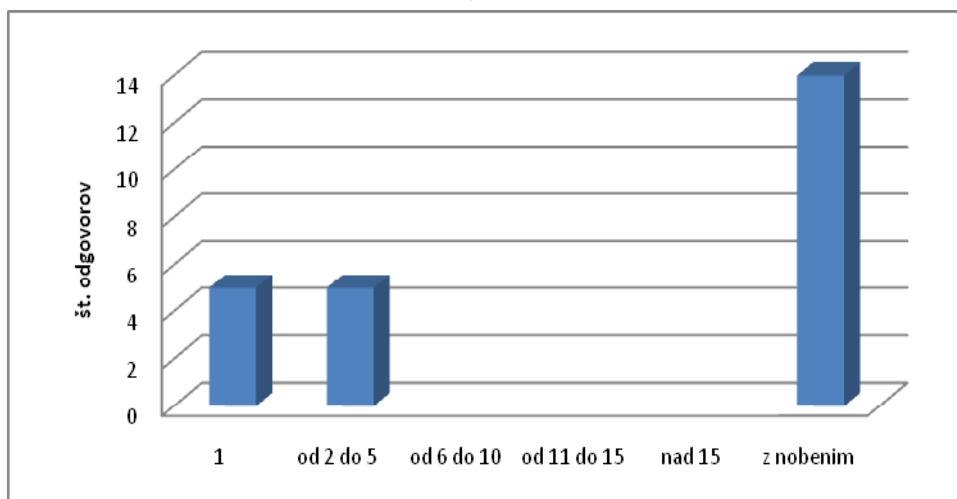
V nadaljevanju me je zanimalo število sodelavcev, s katerimi imajo dobre odnose in število sodelavcev, s katerimi imajo slabe odnose. Slika 14 in slika 15 prikazujeta dobljene rezultate. Če povzamem, bi lahko rekla, da prevladujejo dobri odnosi, saj jih ima večina dobre odnose z več kot 15 zaposlenimi. Prav tako večina zaposlenih trdi, da nima slabih medosebnih odnosov z nobenim. Se pravi, da se ta odgovora dopolnjujeta. Zanimivo pa je, da je kar šest zaposlenih izpostavilo, da ima slabe odnose z enim samim zaposlenim, vendar ne vemo, ali je za vseh šest trn v peti isti zaposleni. Prav tako se dopolnjuje odgovor, da imajo dobre odnose z enajst do petnajstimi delavci in na drugi strani, da imajo slabe odnose z enim do pet. Iz tega odgovora sklepam, da so zaposleni v podjetju Ključavničarstvo Deržič odgovorili na vprašanja iskreno.

Slika 14: Število sodelavcev, s katerimi so v dobrih odnosih



Vir: Rezultati ankete v podjetju Ključavničarstvo Deržič, s. p., januar 2009. Lastna raziskava.

Slika 15: Število sodelavcev, s katerimi so v slabih odnosih

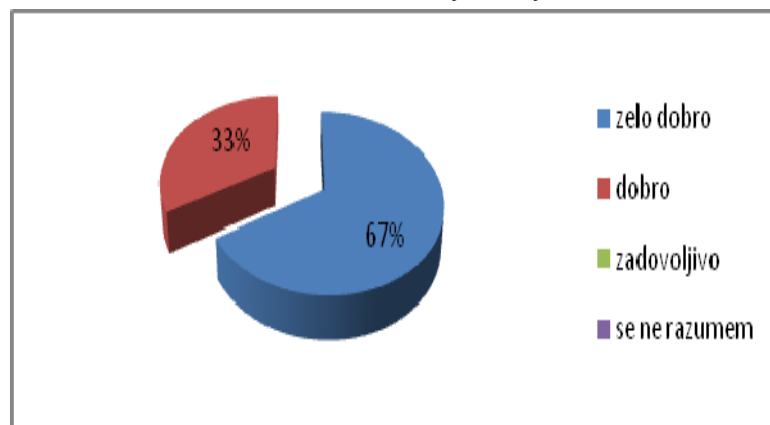


Vir: Rezultati ankete v podjetju Ključavničarstvo Deržič, s. p., januar 2009. Lastna raziskava.

Sledilo je vprašanje o razumevanju z vodjo (slika 16). Kar 67 % zaposlenih trdi, da se z vodjo zelo dobro razumejo. Ostalih 33 % zaposlenih pa ima z nadrejenimi dobre odnose. Nihče ni opisal odnosov z vodjo kot slabih. Če so odgovorili iskreno, kar ne moremo z gotovostjo

trditi, je to za vodjo zelo pohvalno. Če se ljudje v podjetju dobro počutijo, so za delo bolj motivirani in ga bolj kakovostno opravljajo, kot pa če so pod nenehnim pritiskom in v strahu.

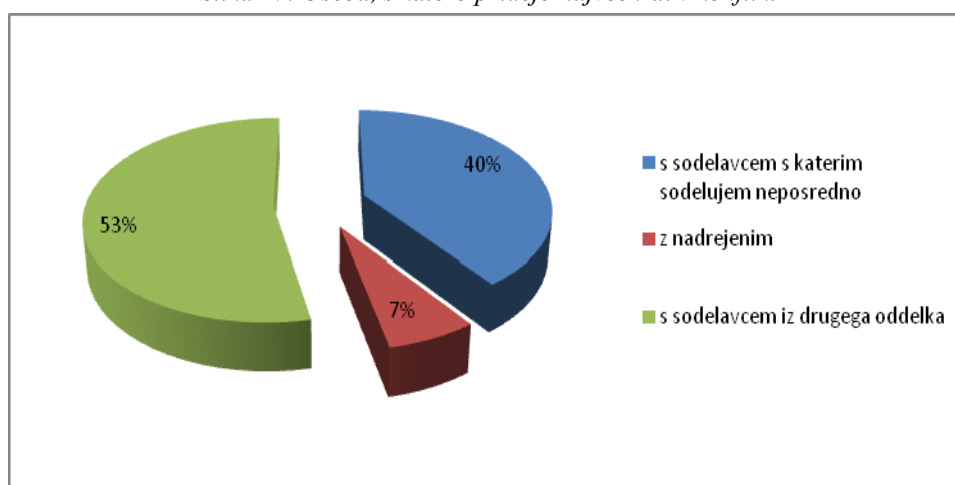
Slika 16: Razumevanje z vodjo



Vir: Rezultati ankete v podjetju Ključavničarstvo Deržič, s. p., januar 2009. Lastna raziskava.

Zanimivo je, da delavci prihajajo največkrat v konflikte s sodelavci iz drugega oddelka, kar v 53 % (slika 17). Predvidevam, da so vzroki teh nesoglasij v neustrezni kvaliteti izdelkov ali v nepravočasni izdelavi, kajti proizvodnja je linijska in so oddelki med sabo soodvisni. 40 % zaposlenih prihaja v konflikt s svojim neposrednim sodelavcem in le 7 % z nadrejenim.

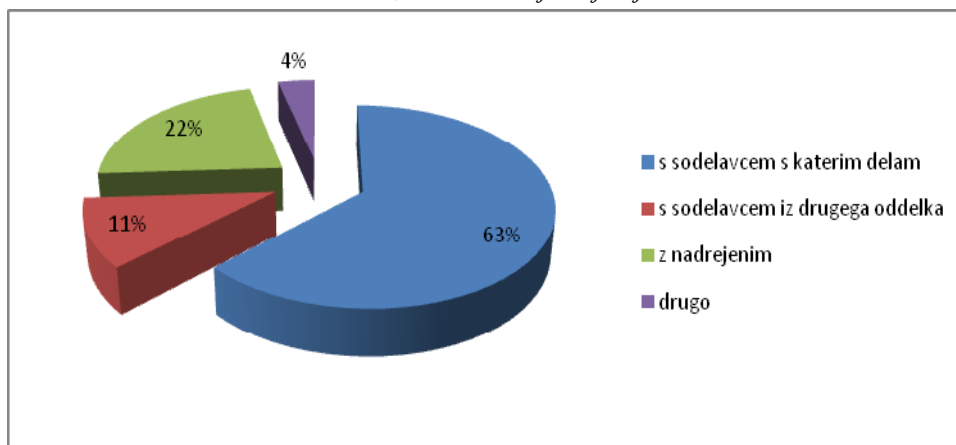
Slika 17: Oseba, s katero pridejo največkrat v konflikt



Vir: Rezultati ankete v podjetju Ključavničarstvo Deržič, s. p., januar 2009. Lastna raziskava.

Slika 18 prikazuje s kom v podjetju imajo zaposleni najboljše odnose. Kar 63 % jih trdi, da s sodelavcem, s katerim neposredno dela. 22 % anketirancev je izpostavilo vodjo, kot osebo, s katero ima najboljše odnose. 11 % zaposlenih pa se najbolje razume s sodelavcem iz drugega oddelka.

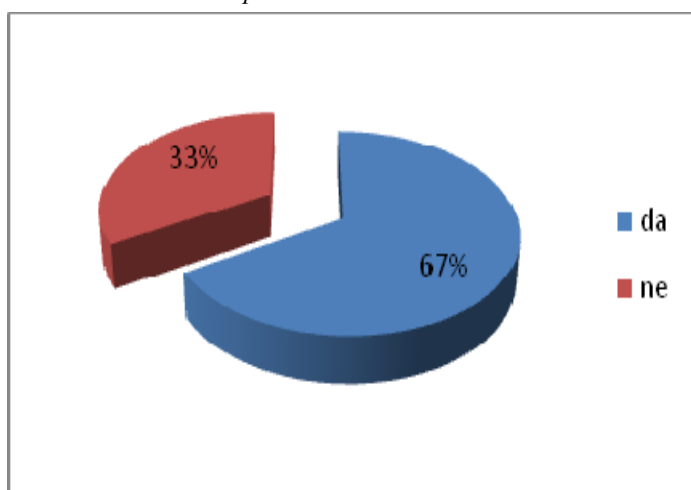
Slika 18: Oseba, s katero imajo najboljše odnose



Vir: Rezultati ankete v podjetju Ključavničarstvo Deržič, s. p., januar 2009. Lastna raziskava.

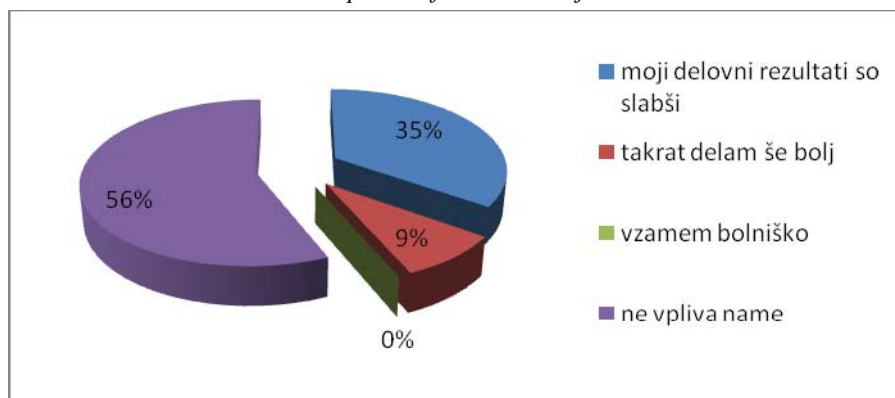
Odgovori na naslednje vprašanje, ki se nanaša na delovno vnemo oziroma natančneje, ali medosebni odnosi vplivajo na kakovost dela in rezultate so razvrščeni sledeče. 33 % zaposlenih pravi, da le-ti ne vplivajo na njihovo delovno vnemo (slika 19). Na ostalih 67 % pa medosebni odnosi vplivajo. V naslednjem vprašanju sem želela ugotoviti, kako konfliktna situacija vpliva na delo. Slika 20 prikazuje dobljene odgovore. Kar 56 % jih je odgovorilo, da konflikt ne vpliva na njihovo delo, kar se mi zdi zelo zanimivo, saj lahko iz tega sklepam, da konfliktni odnosi ne vplivajo na rezultate dela, dobri medosebni odnosi pa. Se pravi, da je pomembno, da so v podjetju medosebni odnosi dobri. Kljub temu pa 35 % zaposlenih meni, da se njihova delovna učinkovitost zmanjša, če so v konfliktu z nekom. Glede na vso podano teorijo v prvem delu diplomske sem zaključila, da je konfliktna situacija za podjetje lahko dobra, seveda, če jo uspešno rešijo in menim, da je odgovor, da takrat zaposleni dela še bolj, lahko tudi potrditev tega, saj velja za kar 9% zaposlenih.

Slika 19: Vpliv odnosov na delovno vnemo



Vir: Rezultati ankete v podjetju Ključavničarstvo Deržič, s. p., januar 2009. Lastna raziskava.

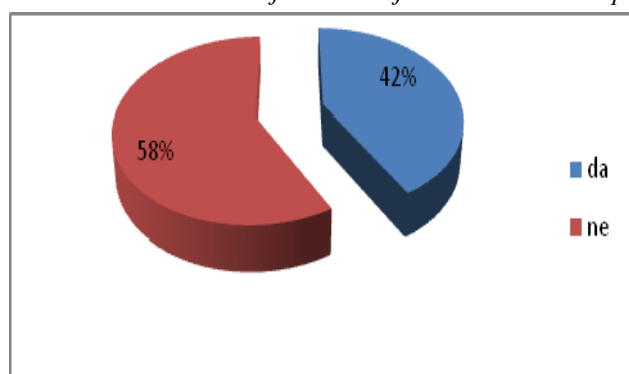
Slika 20: Vpliv konfliktne situacije na delo



Vir: Rezultati ankete v podjetju Ključavničarstvo Deržič, s. p., januar 2009. Lastna raziskava.

Tudi z naslednjim vprašanjem sem želela ugotoviti ali medosebni odnosi vplivajo na zadovoljstvo in dobro počutje oziroma kako močan dejavnik so odnosi. Izzvala sem jih z vprašanjem, ali bi zamenjali službo zaradi medosebnih odnosov. Kar 58 % bi jih vztrajalo na delovnem mestu, kljub slabim odnosom, čeprav bi imeli možnost zamenjave službe z enako plačano. Iz tega sklepam, da jim medosebni odnosi ne pomenijo veliko, ampak so v podjetju tudi drugi dejavniki, ki vplivajo na njihovo zadovoljstvo. Obstaja pa možnost, da se bojijo spremembe oziroma jih je strah pred odnosi v novem okolju. Ostalih 42 % pa bi službo zamenjalo.

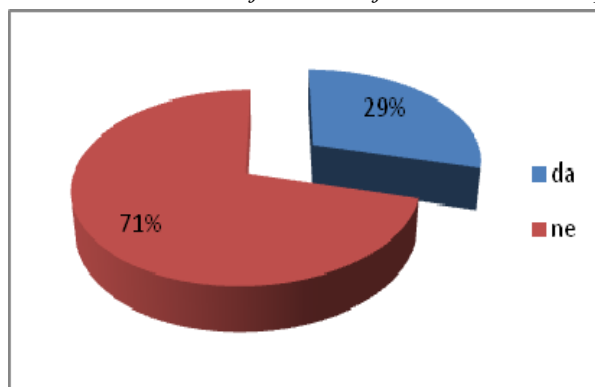
Slika 21: Zaradi nerazumevanja bi zamenjal službo – z enako plačano



Vir: Rezultati ankete v podjetju Ključavničarstvo Deržič, s. p., januar 2009. Lastna raziskava.

Zanimivi so tudi naslednji odgovori, saj sem jih izzvala z vprašanjem, ali bi zamenjali službo s slabše plačano. Kar 29 % zaposlenih so takšen korak pripravljeni narediti (slika 22). Menim, da bi ti medosebni odnosi res morali biti nevzdržni, da bi se nekdo odločil za tak korak. Ostalih 71 % pa službe ne bi zamenjalo, saj so še drugi pomembnejši dejavniki za zadovoljstvo in dobro počutje v podjetju.

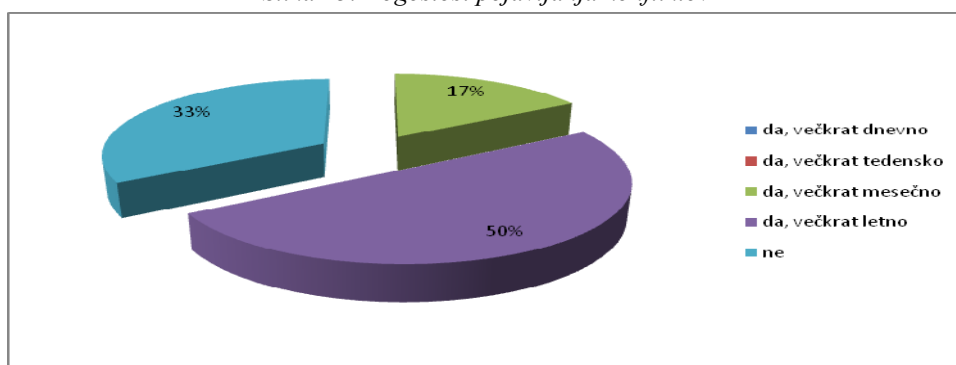
Slika 22: Zaradi nerazumevanja bi zamenjal službo – s slabše plačano



Vir: Rezultati ankete v podjetju Ključavničarstvo Deržič, s. p., januar 2009. Lastna raziskava.

Na vprašanje, kako pogosto se pojavljajo konflikti v podjetju, so zaposleni odgovorili sledeče: 17 % anketirancev meni, da se le-ti pojavljajo večkrat mesečno, 50 % jih trdi, da se konflikti pojavljajo večkrat letno, kar 33 % pa jih meni, da se konflikti v podjetju ne pojavljajo (slika 23).

Slika 23: Pogostost pojavljanja konfliktov



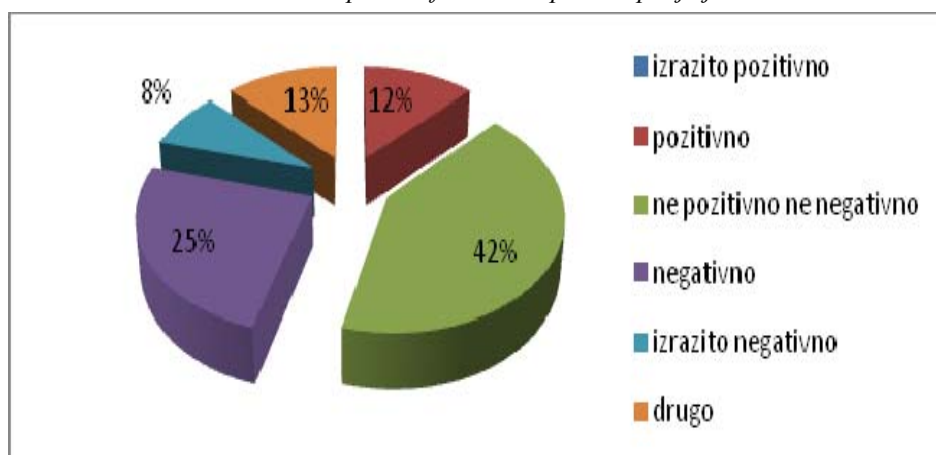
Vir: Rezultati ankete v podjetju Ključavničarstvo Deržič, s. p., januar 2009. Lastna raziskava.

Pri naslednjem vprašanju me je predvsem zanimalo mnenje zaposlenih. Želela sem ugotoviti, kaj oni menijo o vplivu konflikta na uspešnost poslovanja. Kajti ljudje smo različni in vsak ima svoje mnenje o konfliktu. Za večino ljudi je konflikt nekaj negativnega in se nanj napačno odziva. Zato ne preseneča rezultat, da ni nihče označil konfliktno situacijo kot izrazito pozitivno. 12 % jih meni, da je konflikt pozitiven za podjetje. Kar 42 % jih je konfliktno situacijo označilo kot ne pozitivno in ne negativno. 25 % zaposlenih meni, da je konfliktna situacija negativna za podjetje. 8 % jih celo meni, da je izrazito negativna. 13 % zaposlenih ni našlo pravega odgovora med ponujenimi, zato so izbrali možnost »f« in sami dopisali odgovore, ki so sledeči: včasih pozitivno, včasih negativno (slika 24). Želela sem ugotoviti, zakaj tako menijo. Vendar mnogi niso podkrepili svoje odločitve z razlago. Nekateri pa so vendarle argumentirali svojo odločitev tako:

- Pozitivno »ker se večina konfliktnih situacij razreši v pozitivno smer in iz tega se vsakdo nekaj nauči«
- Ne pozitivno ne negativno »vedno je potrebno gledati na izvedeno delo, če je dobro narejeno«

- Ne pozitivno ne negativno »večkrat ali v večini ne vplivajo na uspešnost podjetja, ker so osebni ali so osebe konfliktne in iščejo konflikt«
- Ne vplivajo »če že pride do konflikta, je to med dvema osebama, ki si lahko izrečeta tudi nekaj besed in te besede sploh ne vplivajo na uspešnost, saj delajo potem naprej normalno ter je njihovo delo še naprej kakovostno, kot je bilo prej«
- Negativno »zato ker vpliva tudi na druge«
- Ne pozitivno ne negativno »ko se spremo je čez 5 minut vse po starem – vse ok«
- Pozitivno »zato, ker se iz tega tudi kaj dodatno naučiš«
- Izrazito negativno »če bi bili konflikti v podjetju, bi se to odražalo na delovno storilnost in kakovost dela, vendar mislim, da v našem podjetju ni takšnih konfliktov«
- Negativno »z medsebojnim pogovorom se stvari naredijo povsem mirno«
- Negativno »padanje razpoloženja, nezaupanje«
- Negativno v primeru konflikta naše delo ni več 100% natančno, ker se več ne posvečamo delu, ampak konfliktu«
- Izrazito negativno »zaradi konfliktov pride do nezaupanja med sodelavci. Če pa ni zaupanja, si sodelavci ne morejo pomagat med seboj«
- Ne pozitivno ne negativno »v določeni situaciji je konflikt ključ do razrešitve problema. V določeni situaciji pa konflikt samo poslabša situacijo«
- Ne pozitivno ne negativno »ker so konflikti med delavci in nimajo nobenega vpliva na podjetje«

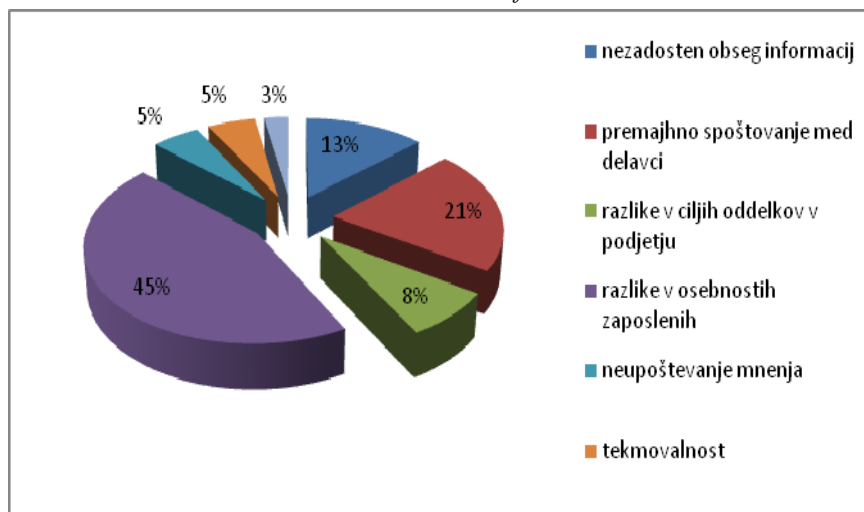
Slika 24: Vpliv konflikta na uspešnost podjetja



Vir: Rezultati ankete v podjetju Ključavničarstvo Deržič, s. p., januar 2009. Lastna raziskava.

Vzroki, zaradi katerih prihaja do konfliktov, so zelo različni in se med sabo prepletajo. Kot najpogostejši vzrok so zaposleni izpostavili razlike v osebnostih zaposlenih, saj se je kar 45 % anketirancev odločilo za ta odgovor, kot prikazuje slika 25. Kar pa ni posebej presenetljivo, saj podjetje sestavljajo različni delavci, ki imajo svoja stališča in mnenja. 21 % delavcev meni, da prihaja do konfliktov zaradi premajhnega spoštovanja med sodelavci. Nezausten obseg informacij je vzrok za konflikte v 13 % in razlike v ciljih oddelkov za 8 % konfliktov. Zadnja mesta si delijo neupoštevanje mnenja in tekmovalnost.

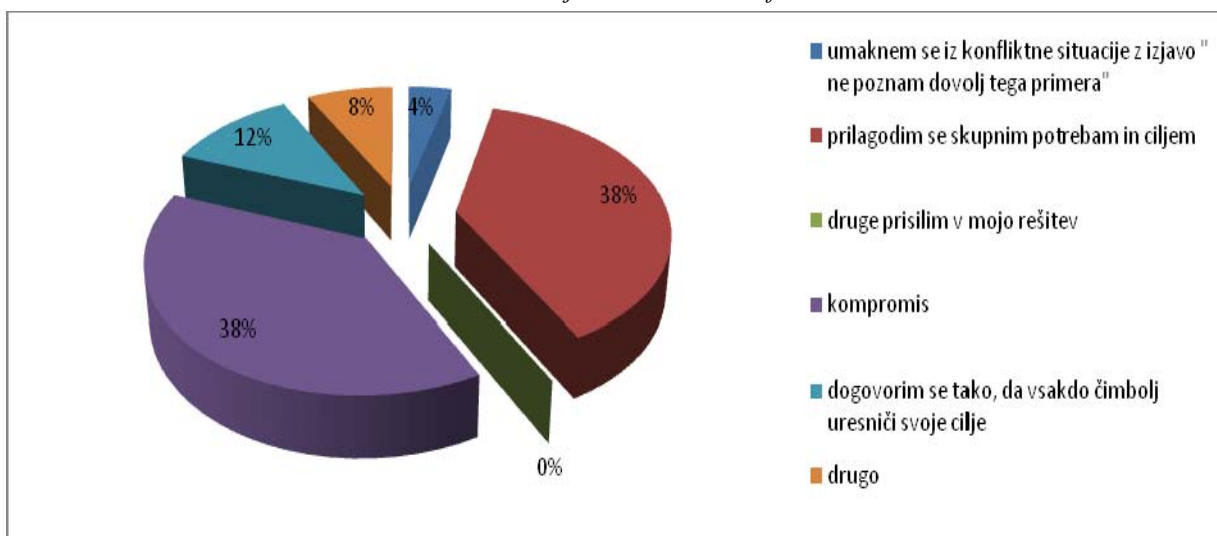
Slika 25: Vzroki konfliktov



Vir: Rezultati ankete v podjetju Ključavničarstvo Deržič, s. p., januar 2009. Lastna raziskava.

Reakcije na konflikt med zaposlenimi v podjetju so zelo različne. Glede na dobljene rezultate so zaposleni po mojem mnenju zelo uspešni pri reševanju konfliktov. Saj jih, kot vidimo na sliki 26, kar 38 % sklene kompromis, nadaljnjih 38 % pa se prilagodi skupnim potrebam in ciljem. 12 % se poskuša v konfliktni situaciji dogovoriti tako, da vsakdo čim bolj uresniči svoje cilje. Nihče izmed zaposlenih ne prisili ostalih, da privolijo v njegovo rešitev. 4 % pa se jih umakne iz konfliktno situacije z izjavo »ne poznam dovolj tega problema«

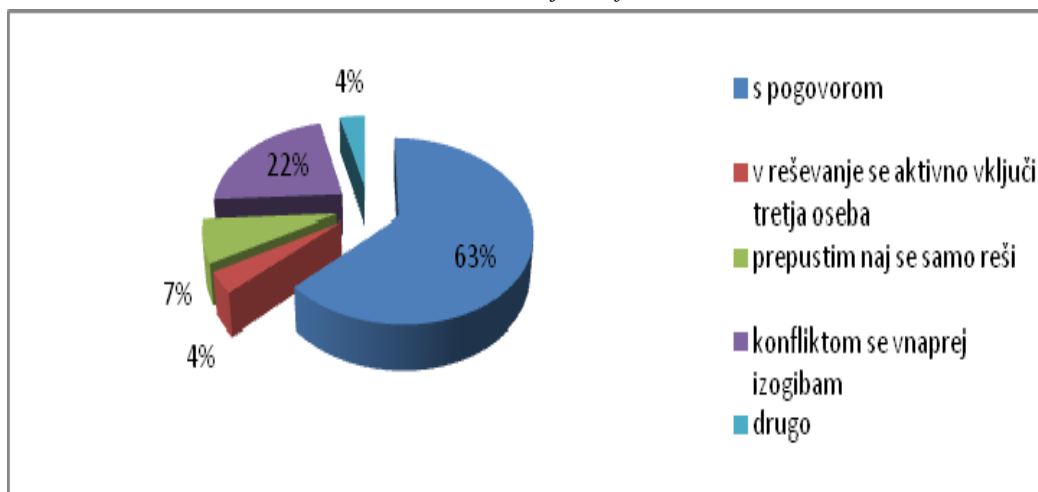
Slika 26: Reakcija ob nastanku konflikta



Vir: Rezultati ankete v podjetju Ključavničarstvo Deržič, s. p., januar 2009. Lastna raziskava.

Iskanje rešitve v konfliktni situaciji je pomembno. Konfliktno situacijo v podjetju Ključavničarstvo Deržič, s. p., rešujejo na sledeče načine (slika 27): 63 % konfliktov rešijo s pogovorom, ki je po mojem mnenju najustreznejši način reševanja konfliktov. 22 % se konfliktom že vnaprej izogne, saj je konflikt povezan z negativnimi čustvi. 7 % zaposlenih prepusti naj se samo reši. 4 % vključi v reševanje še tretjo osebo.

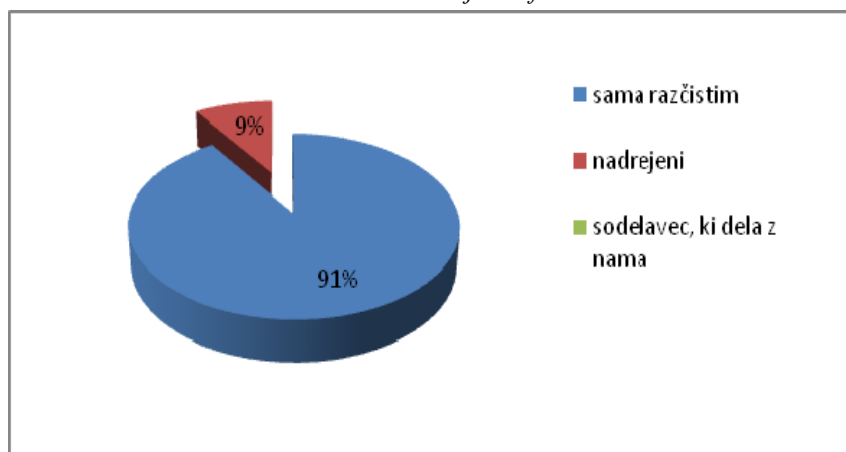
Slika 27: Reševanje konfliktov



Vir: Rezultati ankete v podjetju Ključavničarstvo Deržič, s. p., januar 2009. Lastna raziskava.

Kar 91 % zaposlenih samih reši nastalo konfliktno situacijo (slika 28). Menim, da so to nestrinjanja na osebni ravni. V 9 % pa mora situacijo rešiti nadrejeni. Te konfliktno situacije so povezane z delom in opravljanjem delovnih nalog.

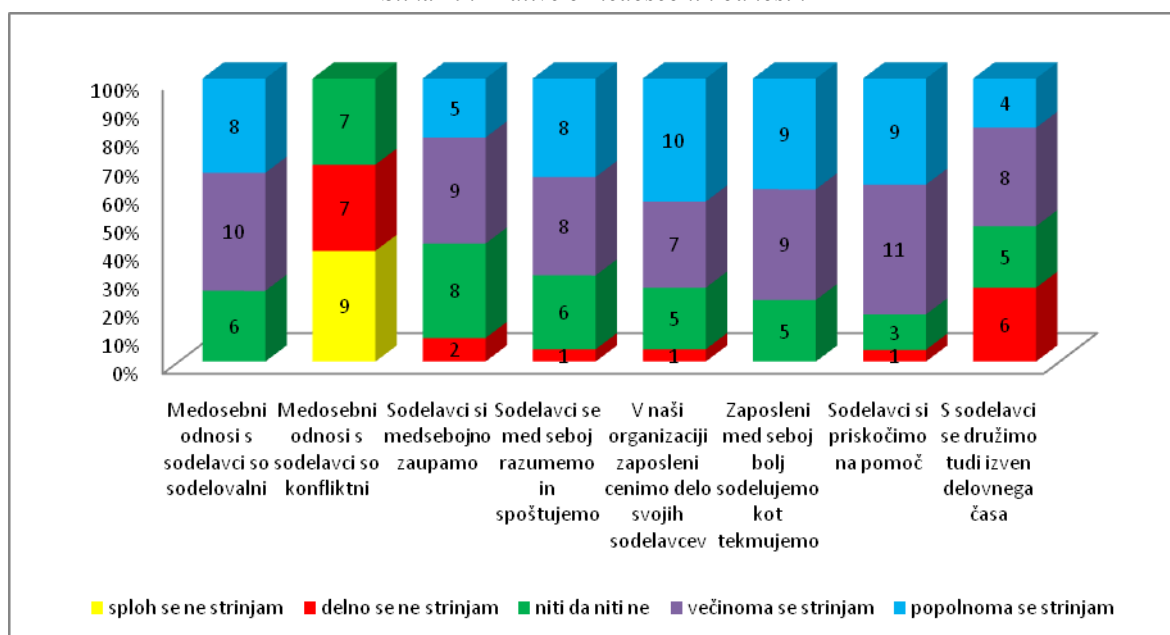
Slika 28: Kdo rešuje konflikte?



Vir: Rezultati ankete v podjetju Ključavničarstvo Deržič, s. p., januar 2009. Lastna raziskava.

Slika 29 prikazuje trditve, ki sem jih navedla v anketnem vprašalniku in zaposleni so s petstopenjsko lestvico označili strinjanje oziroma nestrinjanje s postavljenimi trditvami. Iz odgovorov, ki so jih podali, sem še enkrat potrdila domneve o dobrih in sodelovalnih odnosih v obravnavanem podjetju. Da so v podjetju odnosi sodelovalni, trdi kar 70 % anketiranih in 30 % anketirancev je nevtralnih. Pomembno pa je, da nihče ni zanikal te trditve. Prav tako 40 % anketirancev trdi, da odnosi v podjetju niso konfliktni. In nihče izmed njih se ne strinja, da so konfliktni.

Slika 29: Trditve o medosebnih odnosih



Vir: Rezultati ankete v podjetju Ključavničarstvo Deržič, s. p., januar 2009. Lastna raziskava.

V naslednjih dveh trditvah so navedene ključne lastnosti za dobre medosebne odnose, in sicer zaupanje, spoštovanje in medsebojno razumevanje. Z veliko večino so zaposleni v podjetju potrdili, da te lastnosti veljajo za njihove medosebne odnose. Nihče jih ni popolnoma ovrgel. S trditvijo, da si sodelavci medsebojno zaupajo, se popolnoma strinja kar 20 % anketiranih, nadaljnjih 30 % pa se večinoma strinja. S trditvijo o razumevanju in spoštovanju pa se popolnoma strinja 40 % zaposlenih.

Med odgovori skozi celotno anketo sem dobila vtis, da so medosebni odnosi ključni dejavnik za zaposlene, da se v podjetju dobro počutijo. Naslednja trditev je bila, da se v podjetju ceni delo sodelavcev. 40 % anketirancev je to trditev potrdila, kot popolno strinjanje. Nadaljnjih 30 % anketiranih se večinoma strinja. Nihče se s to trditvijo sploh ne strinja. Menim, da je to pomemben dejavnik, če se ceni kar nekdo naredi, saj se tako dviguje samospoštovanje, kar je zelo pomembno za dobro počutje posameznika.

Da zaposleni med sabo bolj sodelujejo kot tekmujejo, so pokazala tudi že prej postavljena vprašanja, saj sem ugotovila, da so si med sabo pripravljeni pomagati. Tudi ta odgovor je pokazal, da 80 % anketirancev meni, da so odnosi sodelovalni. Pripravljeni so priskočiti na pomoč kar v 80 %. Kar samo še dodatno potrdi sodelovalne odnose.

Za dobre medosebne odnose in medsebojno spoznavanje je pomembno tudi druženje izven delovnega časa. Tako nastajajo med sodelavci prijateljske vezi, ki pa niso nujno pozitivne. Vendar, kljub temu menim, da je za dobro počutje v podjetju pomembno, da so odnosi prijateljski, saj si tako lažje med sabo pomagajo in rešujejo morebitne težave. 10 % anketirancev se družijo tudi izven delovnega časa. Domnevam, da so to pravi prijateljski odnosi. Ostali pa se dobijo mogoče na kakšni kavici, kar utrjuje dobre odnose.

4.7 UGOTOVITVE IN PREDLOGI

Z izvedeno anketo sem zelo zadovoljna, ker so dobljeni rezultati potrdili moje domneve. Medosebni odnosi v podjetju Ključavničarstvo Deržič, s. p., so tudi po ocenah zaposlenih dobri. Prav tako so vsi anketirani zadovoljni v podjetju. Kar je ključnega pomena za uspešno in kvalitetno delo.

V podjetju se prav tako po mnenju anketirancev pojavljajo konflikti, in sicer večkrat letno. Kar je povsem pričakovano za podjetje, saj ga sestavljajo različni posamezniki, ki imajo svoja mnenja, stališča in ideje. Najpomembneje je, da se s konflikti soočijo na pravilen način in jih znajo ustrezno rešiti. Anketiranci so v večini odgovorili, da konflikte rešujejo s pogovorom in se v večini primerov trudijo skleniti kompromis oziroma se dogovorijo v skupno korist.

Vendar pa sem kljub vsem tem spodbudnim rezultatom, dobila občutek, da so zaposleni morda želeli prikazati podjetje v najboljši luči, kar seveda ni nič narobe. Iz lastnih izkušenj vem, da v podjetju konflikti so, vendar, kot sem tudi v anketi ugotovila, bolj na individualni ravni med posamezniki, ki se mnogokrat sploh ne nanašajo na dogajanje v podjetju. Pomembno je, da tovrstne konflikte rešujejo sami med sabo in da v prepir ne vključujejo preveč ljudi, saj bi s tem situacijo le poslabšali.

Iz dobljenih rezultatov sem skušala umestiti podjetje po tipologiji, ki sem jo navedla v prvem poglavju, katere avtor je Brajša. Gre za šest tipov podjetij glede na medsebojno dinamiko komuniciranih vsebin in odnosov med sodelavci. Po mojem mnenju podjetje Ključavničarstvo Deržič, s. p., spada v tip podjetja, kjer delavci sprejemajo drug drugega, četudi ni nujno, da se strinjajo. Rezultati ankete so pokazali, da iščejo vedno rešitev, ki je v skupno dobro, kar pomeni, da tudi morebitna nestrinjanja uspešno rešijo in zato nesoglasja ne vplivajo na uspeh in razvoj podjetja.

Mogoče bi vodstvu podjetja predlagala, ker so zaposleni navedli, da je vzrok konflikta včasih premajhna informiranost, da na tem področju še kaj naredijo. Ker je podjetje majhno, nimajo nekih internih glasil in podobno, le obvestila na oglasnih deskah, ki pa mogoče po mnenju delavcev ne pojasnijo dovolj dogajanja. Lahko bi na tem področju še kaj dodelali in bolj seznanjali zaposlene z dogajanjem.

Konflikti so po mnenju mnogih nujno zlo, vendar imajo včasih le-ti pozitivne posledice. Prepogosto izogibanje konfliktom prav gotovo ni dobro, ker postanejo člani take družbe preveč pasivni. Konflikti so lahko generatorji razvoja in napredka, saj spodbujajo aktiviranje potencialov in iskanje rešitev. Ponujajo nove poglede na probleme in lahko celo izboljšajo procese dela. Zato menim, da bi morali v podjetju včasih svoje zaposlene izzvat, da bi se soočili s problemom in ga poskušali sami rešiti. Vsak posameznik ima svoje zamisli in velikokrat se zgodi, da so prav te, z manjšimi popravki, rešitev težav.

SKLEP

V diplomski nalogi sem obravnavala odnose v organizaciji, ki se kažejo kot odnosi sodelovanja in konfliktni odnosi. Predvsem sem se osredotočila na konfliktni odnos katerega viri nastajanja so različni.

Zaposleni morajo upoštevati medsebojne razlike in spoštovati osebno izražanje drug drugega. Morajo se zavedati, da lahko vsiljevanje svojih idej zelo poslabša odnose med njimi. Nastanek konfliktov ne smejo tajiti, temveč ga morajo sprejeti kot nekaj naravnega. Naučiti se morajo, da konflikti nimajo samo negativnega, ampak tudi pozitiven vpliv na obstoj podjetja. Na podlagi posameznih situacij lahko ugotovijo, kdaj konflikti še koristijo podjetju in kdaj delujejo nanj rušilno.

Vzrok za nastanek konflikta v podjetju ponavadi ni en sam, ampak jih obstaja več, ki se med seboj prepletajo. Najpogostejše nastanejo zaradi razlik v osebnostih zaposlenih, premajhnega spoštovanja med sodelavci, nezadostnega obsega informacij in neusklajenosti v ciljih, kar pomeni, da imajo skupine, ki delujejo v medsebojni odvisnosti, različne cilje.

Konflikti prinašajo podjetju spremembe, spodbujajo nove ideje in omogočajo pridobivanje novih spoznanj. Imajo pozitiven in negativen vpliv na poslovanje podjetja. Konflikti so torej podjetju potrebni, saj njihova prisotnost kaže na možnost boljšega poslovanja. V medsebojnih odnosih se jim ne moremo izogniti. Včasih smo jih tajili in jih obravnavali skoraj kot bolezen, danes pa jih v naprednih podjetjih sprejemamo odprtih rok.

Naj zaključim z mislijo, da so konflikti najmočnejši dejavnik sprememb v podjetju, pa čeprav spremembe le redko kdo obožuje, ker se pogosto ne zavedamo, kako so potrebne.

LITERATURA IN VIRI

1. Bahovec, I. (2005). *Skupnosti: teorije, oblike, pomen*. Ljubljana: Založba Sophia.
2. Berlogar, J. (1999). *Organizacijsko komuniciranje*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
3. Brajša, P. (1994). *Managerska komunikologija*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
4. Černetič, M. (1997). *Poglavja iz sociologije organizacij*. Kranj: Moderna organizacija.
5. Černetič, M. (2007). *Management in sociologija organizacij*. Kranj: Moderna organizacija.
6. Goričar, J. (1975). *Temelji obče sociologije*. Ljubljana: Državna založba Slovenije.
7. Hudovernik, J. (2008). Izboljšajte delovno uspešnost z vedenjsko analizo DISK. *Human resource management magazine*, 6 (22), 47-49.
8. Interni viri podjetja Ključavničarstvo Deržič, s. p., 2008.
9. Iršič, M. (2005). *Uvod v razreševanje konfliktov v medosebnih odnosih*. Ljubljana: Zavod RAKMO.
10. Ivanko, Š. & Stare, J. (2007). *Organizacijsko vedenje*. Ljubljana: Fakulteta za upravo.
11. Kavčič, B. (1992). *Kako se uspešno pogajati*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
12. Knippen, J. T. & Green, T. B. (1999). Handling conflicts. *Journal of Workplace Learning*, 11 (1), 27–32.
13. Korenjak Kramar, K. (2008). MEDIACIJA izziv in priložnost. *Human resource management magazine*, 6 (21), 48–50.
14. Kržišnik, R. (2006). Mediacija v konfliktih. *Human resource management magazine*, 5 (13), 59–62.
15. Lamovec, T. (1991). *Spretnosti v medosebnih odnosih*. Ljubljana: Zavod Republike Slovenije za produktivnost dela.
16. Lipičnik, B. (1996). *Reševanje problemov, namesto reševanja konfliktov*. (2. natis). Ljubljana: Zavod Republike Slovenije za šolstvo.
17. Lipičnik, B. (1998). *Ravnanje z ljudmi pri delu*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.

18. Lipovec, F. (1987). *Razvita teorija organizacije*. Maribor: Založba Obzorja.
19. Makarovič, J. (1993). *Logika dela: zgodovina in prihodnost*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
20. Medina, F., Munduate, L. & Dorado, M. (2005) Types of intragroup conflict and affective reactions. *Journal of Managerial Psychology*, 20 (3/4), 219–230.
21. Možina, S. (1994). *Osnove vodenja*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
22. Možina, S. (1994). *Konflikti, nasprotja*. Radovljica: Didakta.
23. Možina, S. (2002). *O odnosih, nasprotjih v organizaciji* v knjigi Možina, S., Kavčič, B., Tavčar, M., Pučko, D., et al.: *Management: nova znanja za uspeh*. Radovljica: Didakta.
24. Mujdrica, A. (2002). *Vpliv konfliktov na delovanje organizacije*. Diplomsko naloga. Ljubljana: Ekonomska fakulteta
25. Numanović, S. (2005). *Industrijski odnosi in upravljanje s človeškimi viri*. Diplomsko naloga. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
26. Pagon, M., Lobnikar, B. & Bautinar, J. (2004). *Dve skrajnosti organizacijskega življenja: prijateljstvo in nasilno vedenje na delovnem mestu* v knjigi Florjančič, J. & Paape, B. *Kadri in management*. Kranj: Moderna organizacija.
27. Podkrajšek, R. (2004, 24. maj). Drobne radosti ljudske socialnosti – Kakšni smo med seboj?. Najdeno 10. januar 2009 na spletnem naslovu <http://www.spekteronline.net/clanek.asp?id=438>
28. Ule, M. (2004). *Socialna psihologija*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
29. Ule, M. (2005). *Psihologija komuniciranja*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
30. Ule Nastran, M. (2000). *Temelji socialne psihologije*. (3. natis). Ljubljana: Znanstveno in publicistično središče.
31. Zalokar Divjak, Z. (2001). *Jaz in ti, medosebni odnosi v sodobnem času*. Krško: GORA, s. p.
32. Zidar Gale, T. (2008). Naučimo se reševati konflikte s konstruktivnim pogovorom. *Human resource management magazine*, 6 (25), 36–39.

PRILOGE

PRILOGA 1: Anketni vprašalnik o medosebnih odnosih v Ključavničarstvu Deržič, s. p.

Vprašalnik o medosebnih odnosih v podjetju Ključavničarstvo Deržič, s. p.

Spoštovani!

Sem absolventka Ekonomske fakultete v Ljubljani in za zaključek diplomske naloge potrebujem vaše mnenje o medosebnih odnosih v podjetju Ključavničarstvo Deržič, s. p. Namen vprašalnika je proučiti odnose med zaposlenimi. Zato vas prosim, da mi namenite nekaj vašega dragocenega časa in odgovorite na vprašanja čim bolj iskreno. Anketa je popolnoma anonimna in odgovori bodo uporabljeni izključno pri izdelavi diplomskega dela.

Za vašo pomoč se vam že vnaprej prisrčno zahvaljujem!

NAVODILA:

Pri naslednjih vprašanjih obkrožite črko pred odgovorom, ki se vam zdi najbolj ustrezen!

1. Ali ste v podjetju zadovoljni?

- a) Da
- b) Ne

2. Ali medosebni odnosi vplivajo na vaše zadovoljstvo?

- a) Da
- b) Ne

3. Kako bi ocenili razumevanje s sodelavci?

- a) Zelo dobro
- b) Dobro
- c) Zadovoljivo
- d) Se ne razumem

4. Se s sodelavci podpirate in si pomagata?

- a) V vsakem trenutku si priskočimo na pomoč
- b) Če le imamo čas
- c) Odvisno, kdo od sodelavcev rabi pomoč
- d) Vsak mora svoje težave rešiti sam

e) Drugo:_____

5. S koliko sodelavcev v podjetju imate dobre odnose?

- a) 1
- b) 2–5
- c) 6–10
- d) 11–15
- e) Nad 15

6. S koliko sodelavcev v podjetju imate slabe odnose?

- a) 1
- b) 2–5
- c) 6–10
- d) 11–15
- e) Nad 15
- f) Z nobenim

7. Kako se razumete z vodjo?

- a) Zelo dobro
- b) Dobro
- c) Zadovoljivo
- d) Se ne razumem

8. S kom v podjetju največkrat pridete v konflikt?

- a) S sodelavcem, s katerim sodelujem neposredno
- b) Z nadrejenimi
- c) S sodelavcem iz drugega oddelka

9. S kom v podjetju imate najboljše odnose?

- a) S sodelavcem, s katerim delam
- b) S sodelavcem iz drugega oddelka
- c) Z nadrejenim
- d) Drugo:_____

10. Ali medosebni odnosi vplivajo na vašo delovno vnemo – kakovost dela in rezultate?

- a) Da
- b) Ne

11. Kako konfliktna situacija s sodelavcem vpliva na delo?

- a) Moji delovni rezultati so slabši
- b) Takrat delam še bolj
- c) Ne vpliva name

12. Ali bi zaradi nerazumevanja s sodelavci zamenjali službo, ki bi bila enako plačana?

- a) Da
- b) Ne

13. Ali bi zaradi nerazumevanja s sodelavci zamenjali službo s slabše plačano službo?

- a) Da
- b) Ne

14. Pri naslednjih trditvah označite stopnjo strinjanja tako, da naredite križec v ustreznem kvadratu!

1 – sploh se ne strinjam, 5 – popolnoma se strinjam

	1	2	3	4	5
1. Medosebni odnosi s sodelavci v podjetju so sodelovalni.					
2. Medosebni odnosi s sodelavci v podjetju so konfliktni.					
3. Sodelavci si medsebojno zaupamo.					
4. Sodelavci se med seboj razumemo in spoštujemo.					
5. V naši organizaciji zaposleni cenimo delo svojih sodelavcev.					
6. Zaposleni med seboj bolj sodelujemo kot tekmujemo.					
7. Sodelavci si priskočimo na pomoč.					
8. S sodelavci se družimo tudi izven delovnega časa.					

Pri naslednjih vprašanjih obkrožite črko pred odgovorom, ki se vam zdi najbolj ustrezen!

15. Katere navedene značilnosti veljajo za vaše medosebne odnose s sodelavci?

- a) Vsak posameznik ima pravico do svojega mišljenja, ki je drugačno kot moje, vendar ga kljub temu sprejemam.
- b) V pogovoru vedno iščemo, kdo ima prav in kdo ne.
- c) Zanimamo se za podrobnosti, predlagamo in sprejemamo predloge ter iščemo pojasnila za vse, kar ni razumljivo.
- d) Sogovorniku pogosto dokazujemo, da je njegov namen slab.
- e) Vsi imamo možnost osebnega izražanja – svobodno izražanje misli, mnenj in čustev.
- f) Pomembna značilnost naših medosebnih odnosov je priznavanje nasprotij.
- g) V vsaki konfliktni situaciji iščemo krivca.
- h) Tisto, kar pripovedujemo, tudi mislimo, se tako tudi vedemo – preprečujemo dvopomenskost.
- i) Drugemu ne vsiljujemo doživljanja, ki ni njegovo.
- j) V večini primerov sogovornika sploh ne poslušamo, ko izpostavi problem.
- k) V konfliktni situaciji tekmujemo, kdo ima prav.
- l) Ne zlorabljam drugih za reševanje svojih notranjih konfliktnih situacij.

16. Se v podjetju pojavljajo konflikti? Če se, kako pogosto?

- a) Da, večkrat dnevno
- b) Da, večkrat tedensko
- c) Da, večkrat mesečno
- d) Da, večkrat letno
- e) Ne

17. Kako, po vašem mnenju, konflikti vplivajo na uspešnost podjetja?

- a) Izrazito pozitivno
- b) Pozitivno
- c) Ne pozitivno ne negativno
- d) Negativno
- e) Izrazito negativno
- f) Drugo: _____

18. Glede na odgovor 17 razloži, zakaj tako misliš!

19. Navedite vzroke za nastanek konfliktov!

- a) Ne zadosten obseg informacij
 - b) Premajhno spoštovanje med sodelavci
 - c) Razlike v ciljih oddelkov v podjetju
 - d) Razlike v osebnostih zaposlenih
 - e) Neupoštevanje mnenja
 - f) Tekmovalnost
 - g) Drugo: _____
-

20. Kako reagirate, ko nastane konflikt?

- a) Umaknem se iz konfliktne situacije z izjavo »ne poznam dovolj tega problema«
- b) Prilagodim se skupnim potrebam in ciljem
- c) Druge prisilim, da privolijo v mojo rešitev
- d) Kompromis
- e) Dogovorim se tako, da vsakdo čim bolj uresniči svoje cilje
- f) Drugo: _____

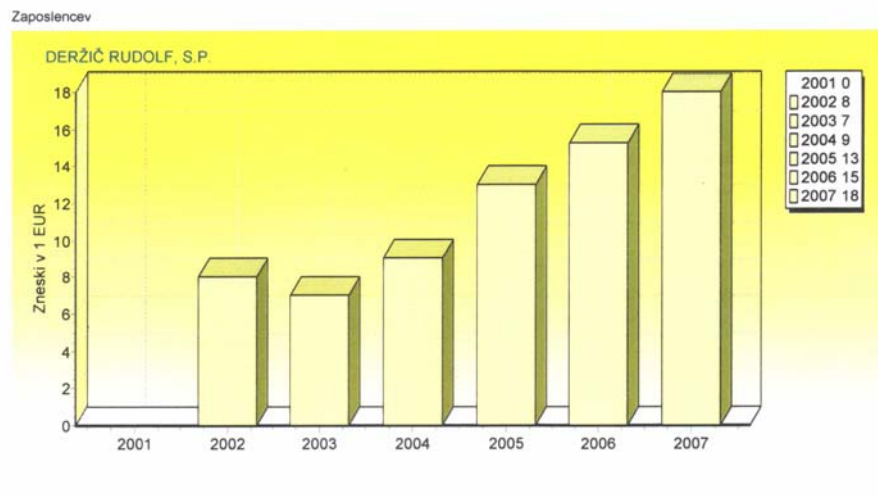
21. Kako rešujete konflikte?

- a) S pogovorom
- b) V reševanje se aktivno vključi tretja oseba
- c) Prepustim, naj se samo reši
- d) Konfliktom se vnaprej izogibam
- e) Drugo: _____

22. Kdo največkrat reši konflikt med vami in sodelavcem?

- a) Sama razčistima
- b) Nadrejeni
- c) Sodelavec, ki dela z nama
- d) Sodelavec iz drugega oddelka

PRILOGA 2: Zaposleni



PRILOGA 3: Pridobljeni certifikati za izdelavo protipožarnih vrat

- Slovensko tehnično soglasje STS-06/057 za požarna vrata s stranskimi svetlobami in nadsvetlobo – sistem JANSEN JANISOL 2 EI 30 za vgradnjo na mejo požarnih in/ali dimnih sektorjev, za vgradnjo na evakuacijskih poteh.
- Slovensko tehnično soglasje STS-08/032 za dvokrilna kovinska požarna vrata KDR-DK90 požarna vrata za vgradnjo na mejo požarnih in/ali dimnih sektorjev, za vgradnjo na evakuacijskih poteh ter za vgradnjo na zunanje stene z nadstreškom.
- Slovensko tehnično soglasje STS-08/031 za dvokrilna kovinska požarna vrata KDR-DK60 za vgradnjo na mejo požarnih in/ali dimnih sektorjev, za vgradnjo na evakuacijskih poteh ter za vgradnjo na zunanje stene z nadstreškom.
- Slovensko tehnično soglasje STS-08/030 za dvokrilna kovinska KDR-DK30 požarna vrata za vgradnjo na mejo požarnih in/ali dimnih sektorjev, za vgradnjo na evakuacijskih poteh ter za vgradnjo na zunanje stene z nadstreškom.
- Slovensko tehnično soglasje STS-08/029 za enokrilna kovinska požarna vrata KDR-EK 90 za vgradnjo na mejo požarnih in/ali dimnih sektorjev, za vgradnjo na evakuacijskih poteh ter za vgradnjo na zunanje stene z nadstreškom.
- Slovensko tehnično soglasje STS-08/028 za enokrilna kovinska požarna vrata KDR-EK30 za vgradnjo na mejo požarnih in/ali dimnih sektorjev, za vgradnjo na evakuacijskih poteh ter za vgradnjo na zunanje stene z nadstreškom.
- Potrdilo o podelitvi in pravici uporabe blagovne znamke SQ za izdelke kovinski podboji in požarna vrata.