

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

ZAKLJUČNA STROKOVNA NALOGA VISOKE POSLOVNE ŠOLE
**KOMUNIKACIJA IN ODNOSI MED ZAPOSLENIMI V JAVNEM
ZDRAVSTVENEM ZAVODU**

Ljubljana, november 2021

DAMIRA ŠABIĆ

IZJAVA O AVTORSTVU

Podpisana Damira Šabić, študentka Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, avtorica predloženega dela z naslovom Komunikacija in odnosi med zaposlenimi v Javnem zdravstvenem zavodu, pripravljenega v sodelovanju s svetovalko izr. prof. Jano Žnidaršič

IZJAVLJAM

1. da sem predloženo delo pripravila samostojno;
2. da je tiskana oblika predloženega dela istovetna njegovi elektronski obliki;
3. da je besedilo predloženega dela jezikovno korektno in tehnično pripravljeno v skladu z Navodili za izdelavo zaključnih nalog Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, kar pomeni, da sem poskrbela, da so dela in mnenja drugih avtorjev oziroma avtoric, ki jih uporabljam oziroma navajam v besedilu, citirana oziroma povzeta v skladu z Navodili za izdelavo zaključnih nalog Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani;
4. da se zavedam, da je plagiatorstvo – predstavljanje tujih del (v pisni ali grafični obliki) kot mojih lastnih – kaznivo po Kazenskem zakoniku Republike Slovenije;
5. da se zavedam posledic, ki bi jih na osnovi predloženega dela dokazano plagiatorstvo lahko predstavljalo za moj status na Ekonomski fakulteti Univerze v Ljubljani v skladu z relevantnim pravilnikom;
6. da sem pridobila vsa potrebna dovoljenja za uporabo podatkov in avtorskih del v predloženem delu in jih v njem jasno označila;
7. da sem pri pripravi predloženega dela ravnala v skladu z etičnimi načeli in, kjer je to potrebno, za raziskavo pridobila soglasje etične komisije;
8. da soglašam, da se elektronska oblika predloženega dela uporabi za preverjanje podobnosti vsebine z drugimi deli s programsko opremo za preverjanje podobnosti vsebine, ki je povezana s študijskim informacijskim sistemom članice;
9. da na Univerzo v Ljubljani neodplačno, neizključno, prostorsko in časovno neomejeno prenašam pravico shranitve predloženega dela v elektronski obliki, pravico reproduciranja ter pravico dajanja predloženega dela na voljo javnosti na svetovnem spletu preko Repozitorija Univerze v Ljubljani;
10. da hkrati z objavo predloženega dela dovoljujem objavo svojih osebnih podatkov, ki so navedeni v njem in v tej izjavi.

V Ljubljani, dne _____

Podpis študenta(-ke): _____

KAZALO

UVOD	1
1 KOMUNIKACIJA	2
1.1 Opredelitev komunikacije.....	2
1.2 Pomen komunikacijskega znanja.....	2
1.3 Komunikacija na delovnem mestu.....	4
2 MEDSEBOJNI ODNOSI NA DELOVNEM MESTU	4
2.1 Kako graditi delovne odnose na delovnem mestu?.....	5
2.2 Težave pri medsebojnih odnosih.....	6
2.3 Pomen odnosov med zaposlenimi za podjetja	7
3 KOMUNIKACIJA IN MEDSEBOJNI ODNOSI V JAVNEM ZDRAVSTVENEM ZAVODU – EMPIRIČNI DEL	8
3.1 Javni zdravstveni zavod	8
3.2 Anketa o komunikaciji in medsebojnih odnosov v Javnem zdravstvenem zavodu.....	9
3.2.1 Rezultati demografskih podatkov v Javnem zdravstvenem zavodu	10
3.2.2 Rezultati komunikacije v Javnem zdravstvenem zavodu	10
3.2.3 Rezultati medsebojnih odnosov v Javnem zdravstvenem zavodu	11
3.3 Povzetek rezultatov ankete komunikacije in medsebojnih odnosov v Javnem zdravstvenem zavodu.....	22
SKLEP	23
LITERATURA IN VIRI	25
PRILOGE	27

KAZALO SLIK

Slika 1: Prikaz rezultatov komunikacije na delovnem mestu	11
Slika 2: Prikaz rezultatov mnenja o medsebojnih odnosov	12
Slika 3: Prikaz rezultatov pomembnosti o medsebojnih odnosih na delovnem mestu ...	12
Slika 4: Prikaz rezultatov udeležnosti v konfliktu na delovnem mestu	13
Slika 5: Prikaz rezultatov vpliva odnosov na delovno atmosfero in uspešnost dela	13
Slika 6: Prikaz rezultatov reševanja konflikta na delovnem mestu	14

Slika 7: Prikaz rezultatov vpliva trditev na slabe medsebojne odnose	15
Slika 8: Prikaz rezultatov pojava slabih medsebojnih odnosov	16
Slika 9: Prikaz rezultatov trditev glede na rešitev konflikta - povprečna ocena	17
Slika 10: Prikaz rezultatov pomembnosti reševanja konfliktov	17
Slika 11: Prikaz rezultatov izboljšave medsebojnih odnosov na delovnem mestu	18
Slika 12: Prikaz rezultatov nudenje pomoči in le-te pridobljene nazaj	18
Slika 13: Prikaz rezultatov odnosa med zaposlenim in nadrejenim	19
Slika 14: Prikaz rezultatov mnenja o oskrbljenosti medsebojnih odnosov	19
Slika 15: Prikaz rezultatov druženja izven delovnega mesta	20
Slika 16: Prikaz rezultatov zaupanja v sodelavce	21
Slika 17: Prikaz rezultatov odnosov do sodelavcev	21

KAZALO PRILOG

Priloga 1: Vprašalnik	1
Priloga 2: Rezultati celotnega mnenja reševanja konfliktov na delovnem mestu	6
Priloga 3: Rezultati celostnega vpliva navedenih razlogov na medsebojne odnose	7
Priloga 4: Celotni rezultati načina reševanja slabih medsebojnih odnosov	8

UVOD

V svojem diplomskem delu želim ugotoviti oziroma preučiti komunikacijo in medsebojne odnose zaposlenih v javnem zdravstvenem zavodu. Svoj cilj bom dosegla tako, da bom najprej preučila, kako zaposleni v podjetju komunicirajo, nato pa bom še podrobno preučila njihove medsebojne odnose.

Težave, ki nastanejo pri pomanjkljivem komuniciranju in slabih odnosih, ne vplivajo le na posameznike in posamezne službe, temveč so pomembne tudi za složno delovanje med seboj povsem različnih služb, ki bi morale kljub in predvsem zaradi svojih različnosti, složno delovati, saj skupaj sestavljajo kompleksno celoto.

Namen moje diplomske naloge je torej raziskati medsebojne odnose med zaposlenimi, odnose med različnimi službami, odnose med podrejenimi in nadrejenimi ter s pomočjo raziskovalnih vprašanj preučiti pojave in razloge za slabe medsebojne odnose in pomanjkljivo komunikacijo med zaposlenimi. Želim tudi predstaviti in raziskati stališča ter resnične izkušnje zaposlenih ob slabih in/ali dobrih odnosih, ki vplivajo na počutje na delovnem mestu.

V diplomski nalogi imam dva cilja. Prvi cilj je ugotoviti resnično mnenje zaposlenih in nadrejenih o tem, kakšni so v realnosti medsebojni odnosi med zaposlenimi ter zaposlenimi in njihovimi nadrejenimi. Želim tudi ugotoviti, ali odnosi vplivajo na njihovo delovno motivacijo in uspeh.

Drugi cilj se bo navezoval na to, ali slabe odnose in konflikte lahko obrnemo v pozitivno smer in kaj lahko naredimo, da bo s pomočjo znanja odnos med zaposlenimi boljši. Želim torej prikazati, da konflikti med zaposlenimi in konflikti med nadrejenimi in zaposlenimi lahko privedejo, če so pravilno utilizirani, tudi do izboljšanja (pozitivno vzdušje, boljši odnosi, razumevanje med zaposlenimi ipd.).

Vsi vemo, da smo si ljudje med seboj zelo različni. Osebnosti se med seboj lahko tako razlikujejo, da marsikdaj pride do trenj. Nekateri so bolj zadržani, drugi pa svoja mnenja izražajo na zelo glasen in na nedvoumen način.

V tej nalogi želim pokazati, da je v primeru konflikta pomembno, da ga sporazumno in konstruktivno rešimo, saj težava, ki je ne razrešimo in jo le potisnemo v ozadje, počasi eskalira.

Naloga je razdeljena na tri dele. V prvem delu je na kratko predstavljen koncept komunikacije. Drugi del zajema predstavitev medsebojnih odnosov. Tretji, zadnji del, pa sestavlja empirični del in obsega empirično raziskavo, ki je smiselno sestavljena v obliki podpoglavij. Zajema vsa anketna vprašanja in njihove rezultate ter končno mnenje oziroma analizo pridobljenih podatkov.

1 KOMUNIKACIJA

1.1 Opredelitev komunikacije

Opredelitev pomena besede komunikacija je v literaturi različna, vendar pa so si vse opredelitve med seboj zelo podobne. Najbolj jasna razlaga besede komuniciranje izhaja iz latinske besede »communicare«, ki pomeni sporočanje, posvetovanje, razpravljanje in vprašanja oziroma vprašati nekoga za nasvet. V literaturi je poudarjeno, da gre pri komuniciranju za proces, ki omogoča medsebojno komunikacijsko sporazumevanje. Poudarja tudi to, da vse osebe, ki so vpletene v ta proces, morajo med seboj komunicirati podobno, da bodo lahko dosegle svoj namen in cilj komunikacije (Možina & Damjan, 1997, str. 3–23).

Komunikacijski proces se začne z vsakim pošiljanjem ali sprejemanjem sporočil. Sprožimo ga že z verbalnimi ali neverbalnimi sredstvi, z govorjenjem ali pisanjem, z grafičnimi prikazi, znaki, vedenjem in s signali. Lahko ga opredelimo tudi kot ustvarjanje in izmenjavo različnih pomenov. Medijski teoretik in kritik James Carey je komunikacijo opredelil kot: »simboličen proces, s čimer se realnost proizvaja, vzdržuje, popravlja in preoblikuje« (Nordquist, 2019). Pogosto menimo, da komunikacija poteka samo takrat, ko nekaj govorimo ali pa nekomu nekaj pišemo, vendar temu ni tako. Tudi, ko z nekom pravzaprav niti ne spregovorimo besede, v bistvu z njim vseeno komuniciramo, saj se v trenutku, ko smo z nekom na istem mestu ob istem času, komunikacija dogaja. Zato je pomembno, da razumemo, da veliko komunikacije poteka neverbalno. Takrat začnemo oddajati neke komunikacijske signale v okolico, ki ljudem v naši bližini prenesejo določena sporočila, ki jih mi posredujemo, drugi pa sprejemajo. To pomeni, da moramo paziti, kako komuniciramo in kaj vse spada v okvir komunikacije. Če se tega ne zavedamo ali to zanemarjamo, lahko nekomu pošljemo napačen signal oziroma sporočilo, ki nas lahko pripelje do težav (Možina, Bernik & Svetic, 2004, str. 115–312).

1.2 Pomen komunikacijskega znanja

Z dobrim in učinkovitim znanjem komunikacije se ne rodimo, ampak se moramo komunikacije naučiti. Znanje komuniciranja nam prinese najpomembnejše življenjske veščine, saj je ključnega pomena za našo uspešno kariero. Če imamo dobro in močno komunikacijsko znanje, nam to pomaga pri vseh življenjskih vidikih, tako na naši poklicni poti kot tudi v osebnem življenju, kjer je dobra komunikacija zelo pomembna. Če se osredotočimo samo na pomen uporabe dobre komunikacije v okviru nadaljevanja, nadgrajevanja in razvoja svoje poslovne poti, ugotovimo, da imajo pravzaprav vse transakcije izhodišče v komunikaciji. Pravilna uporaba komunikacije je torej bistvenega pomena, saj tako drugim in predvsem sebi omogočimo hitro razumevanje in natančno poročanje informacij. Slaba komunikacija na poslovni poti nam lahko prinese velike nesporazume in frustracije (Brajša, 1994, str. 39).

Leta 2016 so v Združeni državah Amerike naredili raziskavo preko aplikacije LinkedIn na temo komunikacijskega znanja. Ta je pokazala hude pomanjkljivosti v splošni uporabi komunikacijskega znanja in na podlagi teh ugotovitev so se delodajalci odločili, da so eni od ključnih pogojev, ki jih iščejo pri novo zaposlenih, njihovo znanje komunikacije in komunikacijske spretnosti (CFI Education Inc, brez datuma).

Svojo komunikacijsko učinkovitost pa lahko izboljšamo in za to obstaja več načinov. Za dobro komunikacijo je pomembno biti dober poslušalec, pomembno je, da aktivno poslušamo smo pozorni na to, kar nam sogovorec govori. Moramo biti jedrnati, svoje sporočilo moramo povedati oz. prenesti tako, da uporabimo čim manj besed, izogibamo se pretiranemu govoru in ne uporabljamo besed, ki bi lahko našega sogovornika zmedle. Med komunikacijo je dobro, da imamo dobro govorico telesa, uporabljamo očesni stik, kretnje z rokami ter pazimo na uporabljen ton glasu. Napačno ali pomanjkljivo izražanje teh orodij lahko prenese napačno sporočilo. Pri komunikaciji je zelo pomemben očesni stik, saj tako ohranimo osredotočenost pri samem sporočilu ali pogovoru, vendar pa moramo vedeti, da mora biti očesni stik primeren dani situaciji, saj lahko pretiravanje oziroma nepravilen očesni stik povzročita občutke nelagodja sprejemniku naših sporočil. Med samo komunikacijo moramo biti samozavestni, naše izjave in trditve ne smejo biti postavljene v obliki vprašanj in izogibati se moramo nesramni obliki stavka. Spoštovati moramo mnenje drugih in razumeti, da ima vsak svoja prepričanja in stališča. Vsi smo si med seboj različni, zato lahko pričakujemo, da se z vsako izjavo ne bomo vsi strinjali. Ključ reševanja takšnih situacij je spoštovanje sogovornika in njegovega mnenja. To kaže našo sposobnost uporabe dobre komunikacije. Svojo komunikacijo moramo prilagoditi tudi glede na temo in resnost pogovora. Če je tema zelo resna, kot je npr. odpuščanje ali sprememba plače, je v tem primeru bolj primerna komunikacija preko e-pošte (CFI Education Inc, brez datuma).

Največji uspeh na naši poslovni poti zagotavljajo dobre komunikacijske sposobnosti. Vedeti moramo, kaj si želimo in kako bomo to izvedli. Moramo biti komunikacijsko učinkoviti, saj nas bo dobra uporaba tega znanja pripeljala do kariere, ki si jo želimo (CFI Education Inc, brez datuma).

Vsi zaposleni so sestavni del podjetja, zato med seboj stalno komunicirajo. Pri tem rešujejo skupne probleme in hkrati sproti rešujejo nastale konflikte. Brez izboljševanja medsebojne komunikacije in sprotnega reševanja nastalih konfliktov si podjetja ne moremo oz. si ga je težko predstavljati (Brajša, 1994, str. 13).

Vemo, da podjetje brez kakršne koli komunikacije ne more obstajati oz. ne more poslovati. Naloga komuniciranja v podjetju so, da so podpora ciljev organizacije, politike in programov za zadovoljevanje potreb zaposlenih v podjetju (Gruban, Verčič & Zavrl, 1998, str. 180).

1.3 Komunikacija na delovnem mestu

Na delovnem mestu je pomen dobre komunikacije eden najpomembnejših vidikov podjetja. Podjetja so se še posebej soočila z izzivi primerne komunikacije, ko se je pojavilo delo od doma, kar pomeni razpršena delovna mesta. Ohranjanje stikov in primerne povezanosti med oddelki je postalo bolj težavno. A primerno izvajanje dela je tako prineslo potrebo po višji stopnji komunikacije, po višji povezanosti med zaposlenimi. Notranja komunikacija oz. komunikacija med zaposlenimi je temelj vsake organizacije. Brez ustrezne komunikacijske strategije je izvajanje del na primernem nivoju zelo oteženo. V podjetjih je treba spodbujati medsebojno sodelovanje zaposlenih, podpirati njihovo zdravje in skrbeti za njihovo počutje, saj bodo le tako ostali produktivni in zvesti podjetju (Smarp, 2020). Komunikacija je zato zelo pomembna, saj uporaba le-te hitro razkrije pomanjkljivosti delovnega procesa in možnosti odprave le-teh.

Gallup je v ZDA med zaposlenimi naredil raziskavo na temo covid-19 in raziskal, kako delodajalec ravna z svojimi zaposlenimi oz. kako jih obvešča o sprotne akcijskem načrtu. Rezultati so bili zaskrbljujoči, saj jih je samo 39 % odgovorilo, da jih delodajalec obvešča o vsem in da jim je jasen akcijski načrt. Samo malo več kot polovica oziroma 54 % anketirancev je odgovorilo, da se ne glede na trenutno situacijo epidemije covid-19 dobro pripravlja na opravljanje svojega dela in da se vsi udeleženi v delovnem procesu prilagajajo. Raziskava je pokazala, da se morajo pristopi upravljanja spremeniti ne glede na današnjo situacijo, saj so bili rezultati zelo zaskrbljujoči. Gallup je mnenja, da mora vsak zaposleni vedeti, kaj se dogaja v organizaciji in biti del poslanstva podjetja. Vsakemu podjetju mora biti prednostna naloga učenje in uporaba primernih načinov komunikacije na delovnem mestu. Podjetje mora razumeti, da morajo biti z zaposlenimi povezani in jih primerno vključevati v vsa aktualna dogajanja (Harter, 2020).

Dobra komunikacija na delovnem mestu danes vpliva na številne in različne vidike poslovanja. Če želimo imeti svoje zaposlene produktivne, moramo imeti tudi odlično notranjo komunikacijo. Če se na delovnem mestu pojavi in ignorira težava slabe komunikacije, bo ta vplivala tudi na poslovno uspešnost in dobičkonosnost. Slaba komunikacija lahko podjetju povzroči izjemno visoke stroške, saj je učenje primerne komunikacije in reševanje posledic le-te lahko zelo drago (Smarp, 2020).

2 MEDSEBOJNI ODNOSI NA DELOVNEM MESTU

Medsebojni odnosi so najpomembnejši dejavnik, ki vpliva na zadovoljstvo zaposlenih na delovnem mestu. Hkrati pa vpliva na izpolnjevanje delovnih nalog ter doseganje ciljev samega podjetja ali organizacije. Odnosi izvirajo iz ljudi, njihovih osebnih lastnosti, le-ti odnosi pa so usmerjeni na druge (Možina, 2002, str. 596).

Naše delovno mesto ima veliko vlogo v našem življenju, saj z osebami, s katerimi delamo na delovnem mestu, preživimo več časa v službi kot pa z nekom drugim izven dela, zato

je odnos ključnega pomena. Zaposleni se morajo znotraj vsake organizacije počutiti povezane in podprte s strani sodelavcev, podrejenih in nadrejenih (Houston, 2021).

Odnosi, ki jih imamo na delovnem mestu, so pomemben del našega življenja, ker v službi preživimo precejšen del svojega vsakdana. Zaposlitev nam zagotavlja zaslužek. V službi smo del ekipe, prispevamo svoje unikatne posebnosti, zato so medsebojni odnosi zelo pomembni. Številni sodelavci lahko čez čas postanejo tudi prijatelji izven delovnega mesta. Ko se na delovnem mestu počutimo dobro in gremo z veseljem v službo, je opravljanje dela precej lažje. Torej na delovnem mestu lahko pride do povezave med osebnim, družinskim in delovnim življenjem. Težave, ki nastanejo na delovnem mestu, so povezane z delom in povzročajo stres, kar lahko zelo vpliva na osebno in družinsko življenje, prav tako pa lahko tudi družinske zadeve oz. problemi vplivajo na uspešnost pri delu (Houston, 2021).

Odnosom na delovnem mestu lahko rečemo tudi interakcija, ki jo imamo s svojimi sodelavci. Učinkoviti, dobri odnosi nam prinesejo veliko dobrega, saj bomo na delovnem mestu uživali in se vračali z velikim veseljem. Gradnja medsebojnih odnosov je zelo pomembna tudi zaradi kariernega uspeha. Dobri odnosi nam lahko ponudijo tudi potrebno spodbudo in smernice, ki jih potrebujemo za uspeh na delovnem mestu. Dobra razmerja na delovnem mestu nam nudijo večje zadovoljstvo s kariero, zabavna skupinska srečanja, pripeljejo do izboljšanja naše produktivnosti, skupine lahko nudijo nujno potrebno moralno podporo, pomoč pri delu ipd. S seboj pa prinesejo tudi določene pozitivne značilnosti, kot so zaupanje, sprejetje, biti član ekipe in predvsem možnost odprte komunikacije. Dobri delovni odnosi so na delovnem mestu zelo pomembni, saj je tako delo tako bolj prijetno, poteka bolj gladko, več je produktivnosti med zaposleni, kar privede do višje stopnje inovativnosti in večje osredotočenosti na razvoj. Dobri odnosi morajo biti med vsemi sodelavci in to morajo podjetja podpirati (Indeed Editorial Team, 2021).

2.1 Kako graditi delovne odnose na delovnem mestu?

Pri gradnji delovnih odnosov moramo v prvi vrsti biti odgovorni za svoje delovne naloge. Razviti moramo zaupanje, do sodelavcev moramo biti predvsem pošteni in iskreni. Svoje delo in obveznosti moramo izpolniti v danem roku. Če tega ne moremo, se moramo pravi čas opravičiti in narediti vse, da najdemo rešitev, saj bomo tako pokazali, da smo odgovorna in zanesljiva oseba (Indeed Editorial Team, 2021).

Iskrenost in pozitivno mnenje so dejavniki, ki nam bodo pomagali na karierni poti in pri gradnji dobrih medsebojnih odnosov. Ključni dejavnik pri vzpostavljanju dobrega odnosa je tudi vsakodnevna komunikacija. Veliko nastalih težav lahko rešimo z odprto in pošteno komunikacijo. Za zgraditev uspešnega odnosa moramo pokazati zanimanje tudi za iskren pogovor ter hkrati pazljivo prisluhniti in spoštovati mnenja drugih. Način govora moramo prilagoditi glede na to, s katero osebo se pogovarjamo, saj se ne moremo enako

pogovarjati z vsemi. Paziti moramo na pomembne neverbalne komunikacijske znake (Indeed Editorial Team, 2021).

Da bomo na delovnem mestu produktivni in srečni, se moramo naučiti diplomatsko komunicirati in imeti spretnosti za uspešno reševanje težav. Ko pride do konflikta, si moramo vzeti čas in se mirno pogovoriti o problemu, kar pripelje do skupne rešitve, ki bo koristna za obe strani. Posledica tega je dobro delovanje (Indeed Editorial Team, 2021).

Pomembno je tudi spoštovanje, ki je dragocen temelj vsake zveze. Biti previden je tisto, kar ljudje prepoznajo in cenijo. Do skupine sodelavcev moramo biti tolerantni in empatični, ustvariti moramo motivacijsko delovno okolje, včasih tudi z uporabo komplimentov in podpiranjem. Pomembno je prepoznati posameznikovo perspektivo in jo spoštovati ter jo, če je smiselna, vključiti v rešitev. Tako ohranimo pozitiven in odprt odnos, hkrati pa spodbujamo razvoj učinkovitega in zelo ustvarjalnega delovnega odnosa, ki koristi vsem (Indeed Editorial Team, 2021).

Pri pogovoru, ki zadeva sodelavce, moramo vedno ohraniti pozitivne pripombe. Običajno govornice zelo hitro potujejo po kolektivu, zato je treba dobro paziti, kaj in komu kaj rečemo. Če že imamo z nekom težavo ali smo z nekom v konfliktu, moramo govoriti s to osebo in ne s sodelavcem, saj se bomo tako izognili neprijetni situaciji, ki bi lahko privedla do resnih posledic (Indeed Editorial Team, 2021).

Pri grajenju odnosa je še en ključni del, ki ga moramo izpostaviti, in sicer ohranjanje pozitivnega odnosa do svojih sodelavcev. Vsak član ekipe na določenem delovnem mestu bolje deluje, če je zadovoljen in motiviran. Potrebno je zavedanje, da smo si med seboj vsi enaki in da smo vsi del ekipe, saj to vpliva na to, da ostanemo in delujemo skupaj kot ekipa. Tako prispevamo k ustreznemu izvajanju delovnih nalog, saj je splošno znano, da ko se počutimo prijetno med sodelavci, imamo večjo možnost za pozitivne odnose in dela v dobrem razpoloženju. Na takšnem delovnem mestu smo tako tudi bolj sproščeni in zadovoljni. Ko članu ekipe nekaj uspe, je smiselno, da mu čestitamo, saj bomo tako dokazali, da ga cenimo in to bo tudi okrepilo medsebojne odnose (Indeed Editorial Team, 2021).

2.2 Težave pri medsebojnih odnosih

Problem medsebojnih odnosov danes psihologi resno preučujejo in razumejo, kako zelo pomembno je imeti dobre medsebojne odnose. Strokovnjaki so te odnose analizirali in iz ugotovitev pridobili znanje o ključnih stvareh, ki razvoj teh odnosov otežujejo ali izboljšajo. Ugotovili so predvsem, da je najpogostejši problem konflikt. Ta se nanaša na absolutne vse vrste in kategorije medsebojnih odnosov. Vzroke za konflikt lahko predstavimo na naslednje načine, in sicer (Indeed Editorial Team, 2021):

- 1. Ovira pri doseganju ciljev.** Ljudje smo si med seboj zelo različni. Na karierni poti tako posameznik vedno sreča nekoga, ki ne izkaže podpore ali pa zaradi nekkih svojih

osebnih razlogov otežuje karierno pot, kar odnos pa se sčasoma spremeni v resen problem. Podoben scenarij je razvoj konfliktov, ki je možen na delovnem mestu, ko ljudje uveljavljajo neka svoja stališča in pri tem ne pomislijo na druge ali jih ne vključijo. Takšne težave danes, na žalost, srečujemo zelo pogosto.

2. **Psihološke razlike.** Tudi te razlike so bistvo, ki zapleta medsebojne odnose v delovnem procesu. Med seboj smo si ljudje različni in to pomeni, da imamo različne vidike. Problem nastane, ko ne zmoremo sprejeti kompromisov ali pa spoštovati stališča drugih ter nato skupaj poiskati odgovore na vprašanja. Takšni problemi nas lahko pripeljejo do zelo slabih medsebojnih odnosov, saj takšni konflikti prikazujejo nespoštovanje do drugih ljudi.
3. **Zavajanje.** Zavajanje je najpogostejša težava pri medsebojnih odnosih. Posameznik lahko drugi osebi pripiše vrline, ki jih ta oseba nima. V prihodnosti pa to privede do razočaranja zaradi neupravičenih upov, ki jih lahko ta posameznik ima. Včasih to vključuje celo skupino in ne le posameznika, kar hitro privede do konfliktne situacije. Pride lahko do neupravičenih obtožb druge osebe, kar povzroči težave v medsebojnih odnosih, ki se lahko razrešujejo dolgo časa.
4. **Napake.** Napake so tudi lahko razlogi za težave v medsebojnih odnosih. Obstajajo ljudje, ki imajo drugačna mnenja, drugačne poglede od večine in zato težko gradijo odnose z družbo, ki je nagnjena k naziranju takšnega odnosa. Napake imajo značaj, ki prinašajo veliko težav, sploh če medsebojni odnosi niso dobro okrepljeni. Nekateri ljudje se prav zaradi takšnega nerazumevanja odločijo proti grajenju medsebojnih odnosov, sploh s posamezniki, ki so znani, da drugačnosti ne sprejemajo.
5. **Nesporazum.** Težave pri medsebojnih odnosih povzročajo tudi nesporazumi. V skupini sodelavcev je veliko razlik in izraža se veliko različnih mnenj. To lahko pripelje do tega, da skupina ali pa posamezniki v tej skupini ne morejo doseči kompromisa, zaradi teh težav pa nato trpijo medsebojni odnosi na delovnem mestu.

Veliko svojega časa preživimo v službi, zato so odnosi na delovnem mestu ena najpomembnejših stvari, ki jo ima lahko oseba v življenju. S tega vidika moramo odnose graditi temeljito, moramo jih ceniti in graditi pravilno, da v prihodnosti ne trpimo zaradi njihove izgube.

2.3 Pomen odnosov med zaposlenimi za podjetja

Danes vse več podjetij spoznava, da so zaposleni tisti, ki so najpomembnejša konkurenčna prednost. Strokovnjaki podjetja opozarjajo, da so sposobnosti zaposlenih pravo premoženje podjetja. Nekatera podjetja si to priznajo, vendar ne vsa, zato bi bilo dobro, da se začne več podjetij tega zavedati. Zaposleni se udeležujejo vedno več izobraževanj in pridobivajo veliko znanja, zato je treba vse zaposlene obravnavati kot svoje sodelavce, saj lahko prav zaposleni včasih ključno pomagajo pri reševanju problema, ki ga podjetje ima. Ob pojavu takšnih težav vodstvo pogosto pozabi, da bi

lahko drugačno mnenje to težavo razrešilo in prav mogoče je, da odgovor pride s strani zaposlenega. Vsi zaposleni si morajo biti med seboj enakovredni in jih je treba v to tudi prepričati. Moramo paziti na to, da ljudi razumemo, sodelujemo z njimi, saj je cilj vsakega podjetja, da ustvari čim višjo produktivnost (Možina, 2002, str. 33).

Vsako podjetje danes potrebuje samostojne, aktivne in stalne zaposlene. Le-ti pa morajo imeti razvito osebnost, ki jo v podjetju lahko nadgradijo s pozitivnimi smernicami in včasih tudi z negativnimi smernicami. Od podjetja je torej odvisno, ali se bo osebnost vsakega zaposlenega izboljšala ali ne, mora pa podjetje vsem omogočiti razvoj in možnost izboljševanja osebnosti na delovnem mestu (Brajša, 1994, str. 28).

Podjetje običajno vzpostavitve in krepitev delovnega razmerja doseže z merilom zadovoljstva zaposlenih, sprotnim reševanjem vprašanj, prepoznavanjem problemov ter z zagotavljanjem podpore sistema uspešnosti podjetja. Danes so najuspešnejša tista podjetja, ki so pozorna na upravljanje dela, ustvarjajo dobro delovno okolje in kjer lahko vsak zaposlen v celoti uporabi svoje znanje in veščine. Tako okolje se ustvari, ko zaposleni prepoznajo, da se njihovo delo vrednoti in spoštuje. Tista podjetja, ki vlagajo v dobre odnose med zaposlenimi in podjetjem, so priča številnim zmagam. Tako podjetje zagotovi, da so vsi zaposleni skupaj usmerjeni v rast in razvoj podjetja. Med zaposlenimi nato vlada velika motivacija, z veseljem si nadgrajujejo skupinsko in samostojno znanje, tako pa se povečajo prihodki podjetja in s tem tudi stimulacija. Sodelavci razvijejo večje medsebojno zaupanje, ki je ključ uspešnega poslovanja podjetja in predvsem se zmanjšajo konflikti na delovnem mestu (Greer, 2019).

3 KOMUNIKACIJA IN MEDSEBOJNI ODNOSI V JAVNEM ZDRAVSTVENEM ZAVODU – EMPIRIČNI DEL

3.1 Javni zdravstveni zavod

Javni zdravstveni zavod je z mrežo ustrezno razporejen na primarni, sekundarni in terciarni ravni na območju države. Prav s to mrežo je prebivalcem Slovenije zagotovljena stalna nujna medicinska pomoč. Prav tako sta vključena reševalni prevoz in oskrba z nujnimi zdravili. Primarno raven zagotavlja in določa vsaka občina posebej, sekundarno in terciarno raven pa zagotavlja država. Zdravstvena dejavnost se povezuje tudi preko zbornic in strokovnih združenj. Le-te pa skrbijo za razvoj vsakega področja poklicne skupine. Primarna raven vključuje osnovno zdravstveno in lekarniško dejavnost. Sekundarna raven so specialistične in bolnišnične ambulante, terciarna raven pa vključuje dejavnosti kliničnih oddelkov ali inštitutov in klinik (Ministrstvo za zdravje, brez datuma).

Zdravstvena dejavnost obsega dejavnost javnega zdravja in dejavnosti, ki so povezane z njenim zdravjem na področju zdravja, hrane in okolja. Zdravstveni zavodi opravljajo zdravstveno dejavnost. Zasebni zdravstveni delavci se povezujejo preko raznih združenj

zdravstvenih zavodov. Zdravstveni delavci in sodelavci pa se povezujejo preko strokovnih združenj in preko (Ministrstvo za zdravje, brez datuma).

Primarna raven je mreža zdravstvenega varstva. Ta je pomembna za naš zdravstveni sistem, ker ne gre samo za ponudbe v našem zdravstvu, temveč tudi za odličen vpliv na racionalnost povpraševanja po zdravstvenih storitvah. Ta raven mora biti čim bližje prebivalstvu, da se lahko omogoči enostavna in hitra dostopnost zdravstvene službe. Primarno raven sestavljajo zdravstvene službe splošne medicine, specialistična dejavnost splošne in družinske medicine, zdravstveno varstvo otrok in mladine, zdravstveno varstvo žensk in zobozdravstvo (Ministrstvo za zdravje, brez datuma).

Sekundarna raven je specialistična ambulantna dejavnost, ki je nadaljevanje oziroma nadgradnja osnovne zdravstvene dejavnosti. Ta pa obsega poglobljeno diagnostiko, zdravljenje bolezni in izvajanje ambulantne rehabilitacije. Sem spadajo specialistične bolnišnične dejavnosti, ki poleg vsega že omenjenega vključujejo tudi zdravstveno nego, nastanitev in prehrano (Ministrstvo za zdravje, brez datuma).

Terciarna raven obsega dejavnost znanstveno-raziskovalnega in vzgojno-izobraževalnega dela za fakultete, višje šole in pa predvsem za najzahtevnejše zdravstvene storitve (Ministrstvo za zdravje, brez datuma).

3.2 Anketa o komunikaciji in medsebojnih odnosov v Javnem zdravstvenem zavodu

Namen empiričnega dela je bil ugotoviti, kako zaposleni v Javnem zdravstvenem zavodu komunicirajo in kakšni so medsebojni odnosi med njimi. Izvedeti sem želela, kakšno je njihovo mnenje glede medsebojnih odnosov in medsebojnega sodelovanja.

Za zbiranje podatkov in analizo rezultatov sem uporabila anketni vprašalnik, s katerim sem anonimno anektirala zaposlene v Javnem zdravstvenem zavodu. Anketa je bila sestavljena iz dvaindvajsetih vprašanj. Devetnajst vprašanj je bilo zaprtega tipa in tri vprašanja pol odprtega tipa. Vprašanja sem razdelila na tri podpoglavja, in sicer na demografske podatke, komunikacijo ter medsebojne odnose v Javnem zdravstvenem zavodu.

Prvi del ankete je razdeljen na demografske podatke, in sicer spol, starost, delovno mesto ter delovno dobo. Drugi del ankete se navezuje na komunikacijo v delovnem procesu, saj sem želela ugotoviti način komunikacije. Tretji del pa se navezuje na medsebojne odnose, kjer so anketiranci imeli različne tipe vprašanj. Med njimi so nekatera vsebovala tudi ocene glede na podane trditve.

Anektiranje zaposlenih je potekalo 29. aprila 2021 v Javnem zdravstvenem zavodu. Za anketirance sem zagotovila anonimnost in tudi izpolnjevanje ankete je bilo prostovoljno. Zbrane podatke sem podrobno analizirala in s pomočjo pridobljene analize naredila statistično obdelavo. Pridobljene podatke sem nato prikazala tabelarno in grafično.

3.2.1 Rezultati demografskih podatkov v Javnem zdravstvenem zavodu

Pri prvem delu ankete in podatkih sem pridobljene splošne demografske podatke razdelila na: spol, starost, delovno mesto anketiranca in delovno dobo anketiranca.

Po demografskih podatkih je ugotovljeno, da je v anketi sodelovalo 29 moških in 133 žensk. Statistično odstotkovno gledano je v anketi prevladoval ženski spol, ki je znašal kar 82 %, 18 % anketirancev pa je bilo moškega spola. Na podlagi odgovorov je v anketi glede na demografske rezultate prevladovala starost nad 30 do vključno 40 let, in sicer s kar 38 %. Nato je sledila starost nad 40 do vključno 50 let s kar 25 %. Z malo razliko od prejšnje starosti pa se je nahajala starost od 20 do vključno 30 let s 23 %. Na zadnjem mestu pa je bil odgovor nad 50 let s 15 %.

Največ odgovorov je bilo podanih iz delovnega mesta medicinska sestra s kar 50 anketiranci, kar predstavlja 31 % vseh anketirancev. Takoj za tem delovnim mestom se je nahajalo delovno mesto zdravstveni administrator s kar 21 % oziroma 34 anketiranci. Za njimi se je vrstilo delovno mesto zdravnik s 14 anketiranci oziroma 9 %. Rezultati niso popolni, saj 34 anketirancev ni navedlo svojega delovnega mesta, kar pa predstavlja kar 21 % vseh anketirancev.

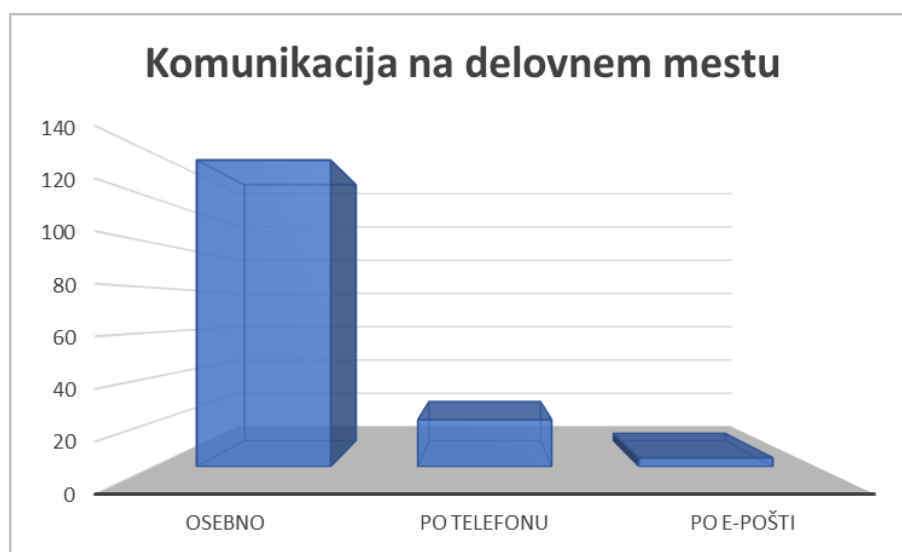
Zaposleni v Javnem zdravstvenem zavodu so različno dolgo že zaposleni. Največ – 84 oziroma 52 % – je zaposlenih že več kot 8 let. Nato je sledila delovna doba od 1 leta do vključno 3 let s 30 anketiranci oziroma 19 %. Nad 3 do vključno 5 let je bilo zaposlenih 28 anketirancev oziroma 12 % in 20 anketirancev oziroma 12 % je bilo zaposlenih nad 5 let do vključno 8 let.

3.2.2 Rezultati komunikacije v Javnem zdravstvenem zavodu

V svoji nalogi sem želela predstaviti in poizvedeti, kako pravzaprav poteka komunikacija med zaposlenimi v Javnem zdravstvenem zavodu, zato sem ob analizi splošnih podatkov pripravila tudi drugi del, ki predstavlja rezultate o načinu komunikacije v Javnem zdravstvenem zavodu. Medsebojna komunikacija ali komunikacija na delovnem mestu je lahko kakršno koli neverbalno ali verbalno vedenje ene osebe, pri čemer druga oseba to vedenje zazna. Tako prva oseba tvori komunikacijo oziroma komunicira. Torej gre za večsmeren proces, pri katerem udeleženci sprejmejo, pošiljajo in interpretirajo znake določenega pomena (Novak, 2000).

Slika 1 prikazuje rezultate odgovorov glede na komunikacijo na delovnem mestu. Največ anketirancev oziroma 137 anketirancev na delovnem mestu komunicira osebno, in sicer kar 85 %. 21 oziroma 13 % zaposlenih komunicira preko telefona na delovnem mestu. Najmanj zaposlenih oziroma 4 anketiranci na delovnem mestu največ komunicirajo s pomočjo e-pošte.

Slika 1: Prikaz rezultatov komunikacije na delovnem mestu



Vir: lastno delo.

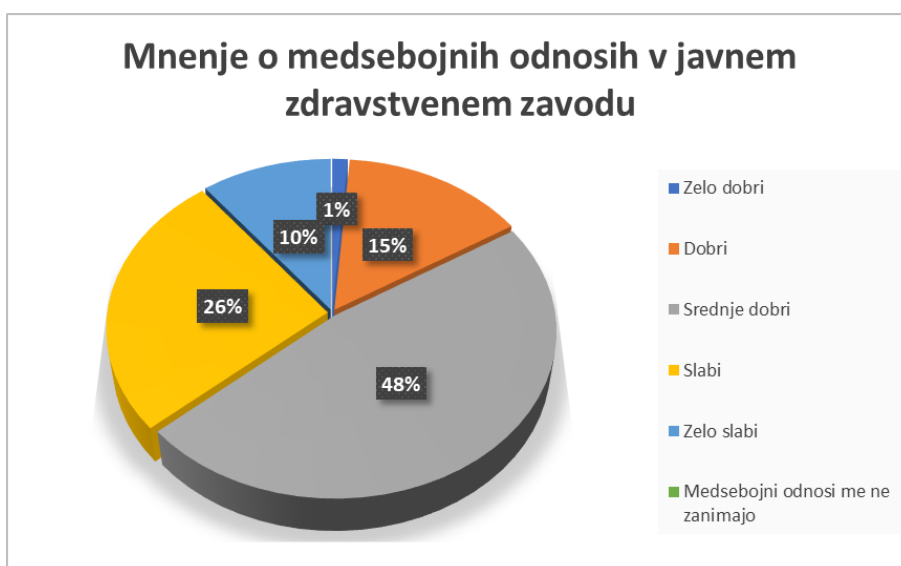
3.2.3 Rezultati medsebojnih odnosov v Javnem zdravstvenem zavodu

V nalogi sem želela preučiti predvsem medsebojne odnose v Javnem zdravstvenem zavodu, zato sem tudi v tretji del umestila vprašanja, ki zaposlene sprašujejo po medsebojnih odnosih in njihovih mnenjih o le-teh. Medsebojnim odnosom na delovnem mestu lahko rečemo, da so edinstveni, saj imajo pomembne vloge oziroma posledice. To občutijo posamezniki, udeleženci in tudi organizacija, v kateri odnosi nastajajo in se razvijajo. Medsebojni odnosi se nanašajo na odnos med nadrejenim in podrejenim, med zaposlenimi, sem pa lahko prištejemo tudi mentorske odnose. Danes je že dobro znano, da kakovostni medsebojni odnosi tvorijo dobro delovno okolje, vse skupaj pa pripomore k večjemu uspehu podjetja (Šetina, 2015).

V ta namen sem pripravila sedemnajst vprašanj s tematiko medsebojnih odnosov, na katere so odgovorili, nekatere pa tudi ocenili od 1 do 5. Številke so predstavljale vrednosti, ki so razložene v naslednjih tabelah.

Na sliki 2 so predstavljena posamezna mnenja glede na medsebojne odnose v Javnem zdravstvenem podjetju. Največ zaposlenih, kar 77 oziroma 48 % je mnenja, da so v Javnem zdravstvenem zavodu srednje dobri odnosi. 42 anketirancev oziroma 26 % je mnenja, da so odnosi slabi. 24 zaposlenih, kar predstavlja skupno 15 %, pa meni, da so odnosi v Javnem zdravstvenem zavodu dobri. Na predzadnjem mestu se nahaja odgovor 17 anketirancev, ki menijo, da so odnosi zelo slabi. Le-ti predstavljajo 10 % vseh vprašanih. Le 2 anketiranca oziroma 1 % skupno vseh je mnenja, da so v Javnem zdravstvenem zavodu odnosi zelo dobri.

Slika 2: Prikaz rezultatov mnenja o medsebojnih odnosov



Vir: lastno delo.

Na sliki 3 so prikazani odgovori glede na pomembnost odnosov na delovnem mestu. 161 zaposlenih oziroma 99 % anketirancev je mnenja, da so medsebojni odnosi na delovnem mestu pomembni. Tudi Možina (2002) pravi, da so medsebojni odnosi na delovnem mestu glede na pomembnost zadovoljstva zaposlenih, za samo organizacijo pomembni in so eden od ključnih dejavnikov. Z njegovo trditvijo se popolnoma strinjam.

Slika 3: Prikaz rezultatov pomembnosti o medsebojnih odnosih na delovnem mestu

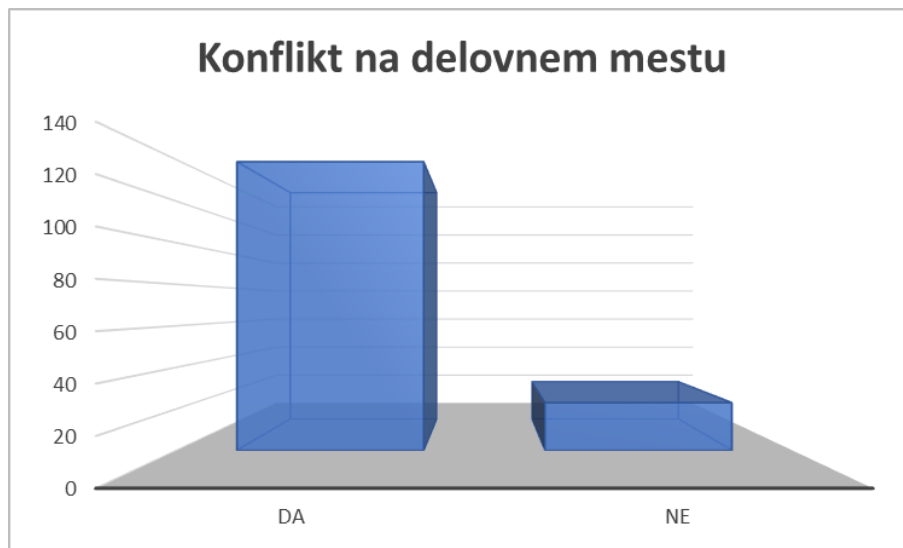


Vir: lastno delo.

Pri sliki 4 je prikazana struktura odgovorov glede na to, ali so anketiranci že bili udeleženi v konfliktu na delovnem mestu oziroma ali so imeli že konflikt s sodelavci. 86 % oziroma 139 anketirancev je odgovorilo, da so že bili udeleženi v konfliktu na delovnem mestu

oziroma v konfliktu s sodelavci. Le manjšina 23 anketirancev oziroma 14 % še ni bila udeležena v konfliktu na delovnem mestu.

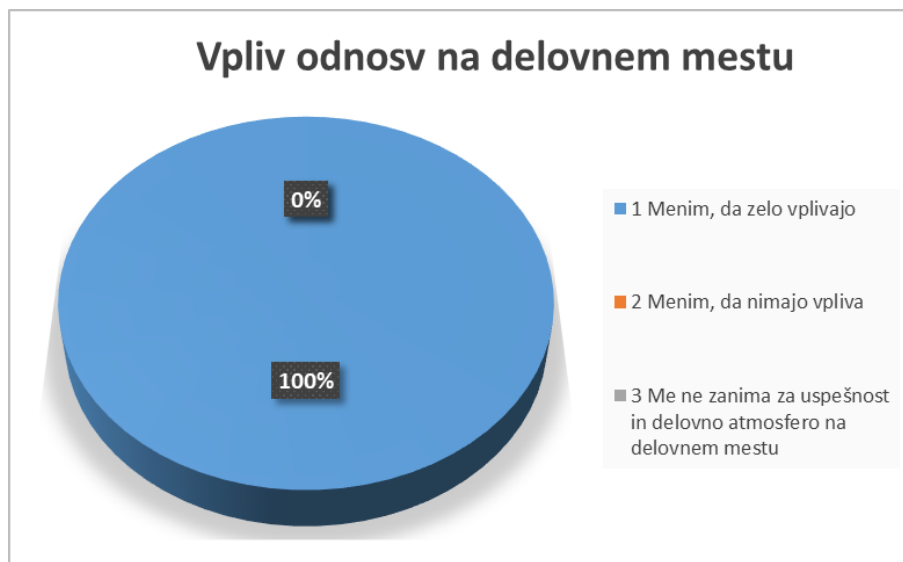
Slika 4: Prikaz rezultatov udeležnosti v konfliktu na delovnem mestu



Vir: lastno delo.

Slika 5 prikazuje slikovne rezultate mnenja, ali medsebojni odnosi vplivajo na delovno atmosfero in uspešnost dela. Kar 100 % oziroma vseh 162 anketirancev je mnenja, da medsebojni odnosi zelo vplivajo na samo delovno atmosfero in na uspešnost dela na delovnem mestu.

Slika 5: Prikaz rezultatov vpliva odnosov na delovno atmosfero in uspešnost dela



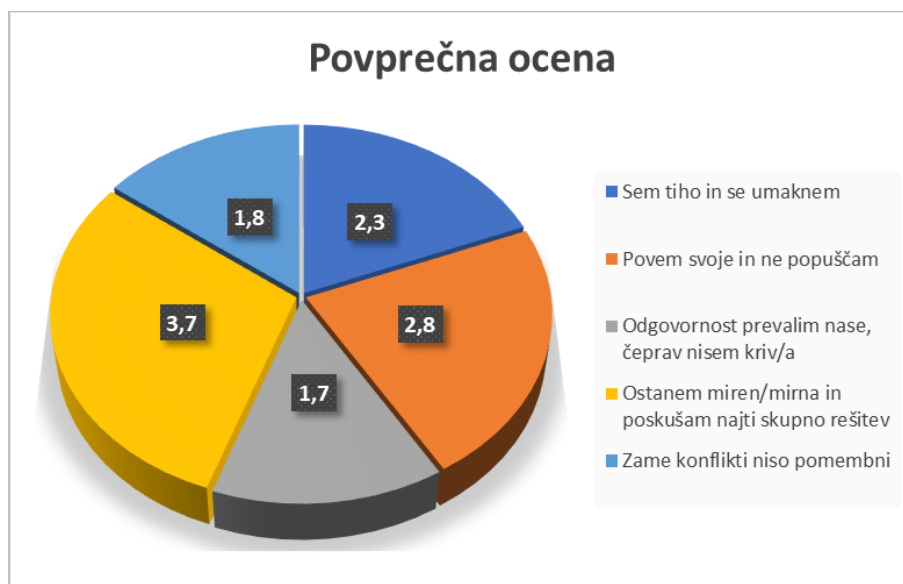
Vir: lastno delo.

Po pridobljenih rezultatih in analizi vprašanja glede reševanja konfliktov na delovnem mestu dobimo rezultate v povprečju. Možne vrednosti, ki so jih lahko anketiranci po svojem mnenju ovrednotili, so od 1 do 5. Pri čemer so vrednosti pomenile:

- 1 – se ne strinjam,
- 2 – deloma se strinjam,
- 3 – niti ne niti da,
- 4 – večinoma se strinjam,
- 5 – popolnoma se strinjam.

Na sliki 6 so prikazani rezultati povprečnih ocen in načinov, ki se jih poslužujejo anketiranci med reševanjem konfliktov na delovnem mestu, ko do njih pride. Iz rezultatov je razvidno, da je najboljša povprečna ocena 3,7. Zaposleni so najboljšo oceno pripisali trditvi: »Ostanem miren/mirna in poskušam najti skupno rešitev.« Z oceno 1,7 je bila najslabše ocenjena sledeča trditev: »Odgovornost prevalim nase, čeprav nisem kriv/a.« Za slabo trditev lahko vzamemo tudi trditev: »Zame konflikti niso pomembni«, saj je le-ta ocenjena z 1,8.

Slika 6: Prikaz rezultatov reševanja konflikta na delovnem mestu



Vir: lastno delo.

Pri naslednjem vprašanju je prikaz pridobljenih rezultatov v povprečju. Vsako navedeno trditev so anketiranci morali oceniti od 1 do 5 na podlagi svojih mnenj. Podanih je bilo 6 trditev na temo razlogov, ki vplivajo na slabe medsebojne odnose, pri čemer so številke predstavljale vrednost, in sicer:

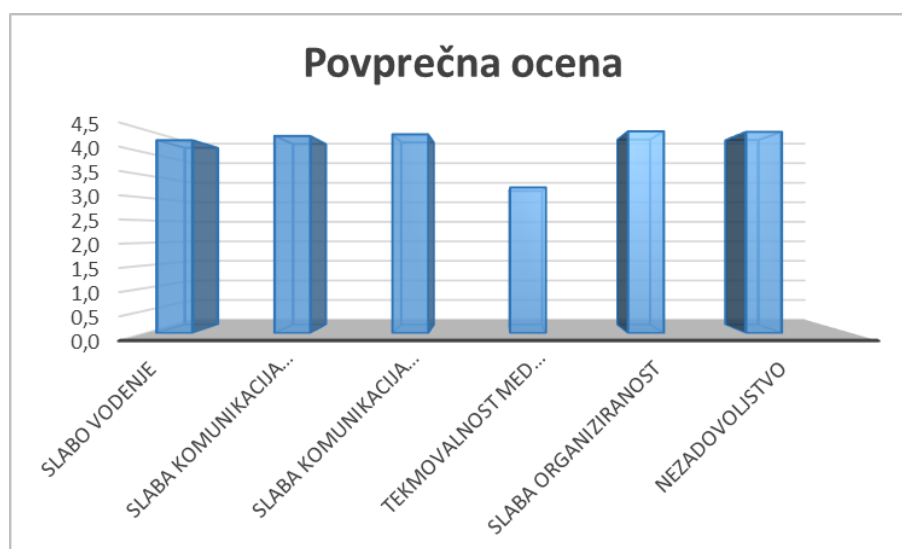
- 1 – sploh ne vpliva,
- 2 – zelo malo vpliva,
- 3 – malo vpliva,
- 4 – precej vpliva,
- 5 – zelo močno vpliva.

Iz pridobljenih rezultatov je razvidno, da je bila najslabša povprečna ocena ocenjena s 3,2, ki so jo pripisali trditvi: »Tekmovalnost med zaposlenimi.« Z najboljšo oceno, kar

4,5, so ocenili dve trditvi, in sicer: »Slaba organiziranost.« in »Nezadovoljstvo.« A malo za tem najboljši oceni sledita še dve trditvi s 4,4, in sicer: »Slaba komunikacija med vodstvom in zaposlenimi.« in »Slaba komunikacija med zaposlenimi.«

Opie in Livingston sta leta 2018 med zaposlenimi naredili anketo, ker ju je zanimalo, kakšno je mnenje zaposlenih o odnosih na delovnem mestu. Po raziskavi sta ugotovili, da so zaposleni zadovoljni na delovnem mestu, ko so njihovi odnosi kakovostni. Prav tako so izrazili mnenje, da le-ti odnosi veliko prispevajo k večjemu zaupanju in zelo olajšajo pretok izmenjav informacij. Tedaj so zaposleni bolj produktivni in zadovoljni na delovnem mestu. Glede na pridobljene podatke lahko tudi sama potrdim, da so zaposleni zadovoljni, ko so na delovnem mestu vzpostavljeni dobra organiziranost, zadovoljstvo, dobra komunikacija med nadrejenim in zaposlenimi ter dobra komunikacija med zaposlenimi.

Slika 7: Prikaz rezultatov vpliva trditev na slabe medsebojne odnose

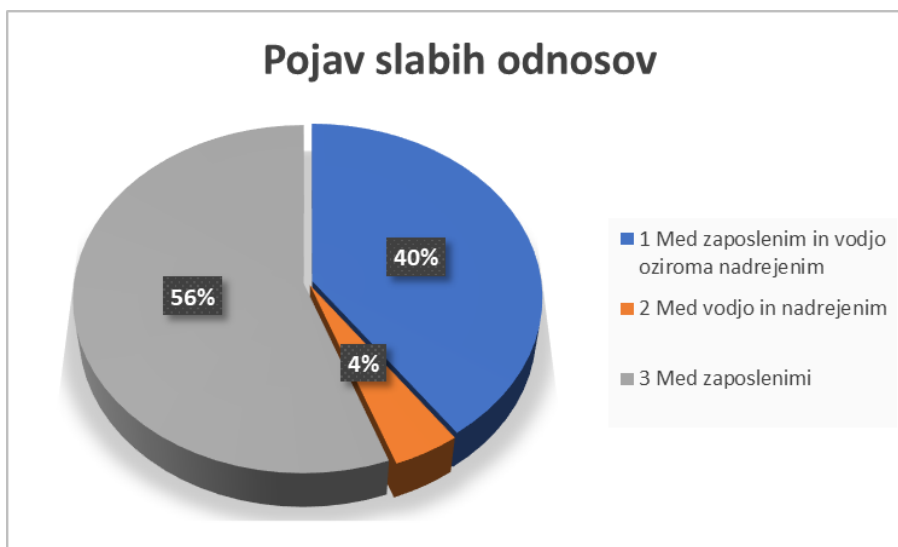


Vir: lastno delo.

Slika 8 prikazuje pridobljene rezultate glede na mnenje anketirancev, kdaj se najpogosteje pojavijo slabi medsebojni odnosi. Anketiranci so mnenja, da najpogosteje pride do slabih odnosov med zaposlenimi, s kar 56 % oziroma 90 anketiranci. 65 anketirancev je mnenja, da do slabih odnosov pride med zaposlenim in vodjo oziroma nadrejenim, kar predstavlja kar 40 % odgovorov. 7 oziroma 4 % anketirancev pa meni, da se slabi odnosi najpogosteje pojavijo med vodjo in njegovim nadrejenim.

Kavčič (1999) navaja, da je komunikacija ena izmed glavnih in ključnih dejavnikov razvoja in obstoja samega zaposlenega ter organizacije. Navaja tudi, da je komunikacija bistvena pri vseh ravneh zaposlenih.

Slika 8: Prikaz rezultatov pojava slabih medsebojnih odnosov



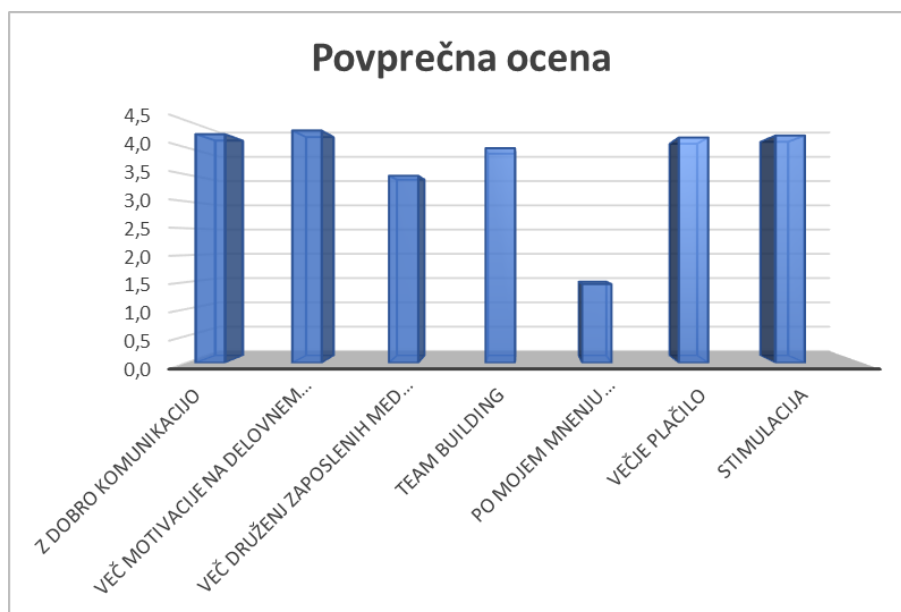
Vir: lastno delo.

Pri interpretaciji naslednjega vprašanja so rezultati prikazani v povprečju. Rezultati izkazujejo, kako bi anketiranci idealno reševali konflikte oziroma slabe odnose na delovnem mestu. Podanih je bilo 7 trditvev, na katere so anketiranci odgovarjali oziroma ocenjevali trditve od 1 do 5. Le-te pa so predstavljale vrednosti, in sicer:

- 1 – se ne strinjam,
- 2 – deloma se strinjam,
- 3 – niti ne niti da,
- 4 – večinoma se strinjam,
- 5 – popolnoma se strinjam.

Iz pridobljenih rezultatov je razvidno, da je najboljša ocenjena trditev s povprečno oceno kar 4,3: »Več motivacije na delovnem mestu.« A tukaj lahko izpostavimo tudi še tri zelo dobro ocenjene trditve, ki se malo razlikujejo glede na oceno najboljše ocenjene trditve. Tako lahko izpostavimo trditve za zelo dobre, saj so bile ocenjene s kar 4,2. Te trditve so: »Z dobro komunikacijo.«, »Večje plačilo.« in »Stimulacija.« Najslabše je bila ocenjena trditev: »Po mojem mnenju medsebojnih odnosov ni potrebno nikakor spreminjati.« s povprečno oceno 1,5. Iz rezultatov je razvidno, da so zaposleni mnenja, da je treba odnose spreminjati in jih izboljševati. Na sliki 9 so prikazani rezultati prikazani slikovno.

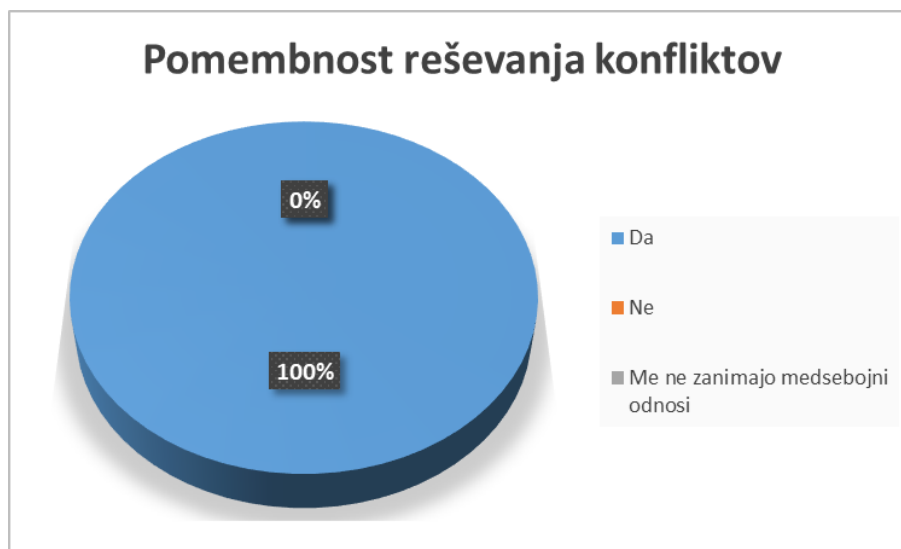
Slika 9: Prikaz rezultatov trditev glede na rešitev konflikta - povprečna ocena



Vir: lastno delo.

Na sliki 10 so prikazani rezultati pomembnosti reševanja konfliktov na delovnem mestu. Kar 162 anketirancev oziroma 100 % je mnenja, da je reševanje konfliktov oziroma medsebojnih odnosov na delovnem mestu zelo pomembno.

Slika 10: Prikaz rezultatov pomembnosti reševanja konfliktov



Vir: lastno delo.

Slika 11 prikazuje pridobljene podatke glede na mnenje anketirancev o izboljševanju medsebojnih odnosov na delovnem mestu. Kar 161 oziroma 99 % anketirancev je mnenja, da je treba izboljševati medsebojne odnose na delovnem mestu. Le 1 % oziroma 1 anketiranec je mnenja, da le-to ni potrebno.

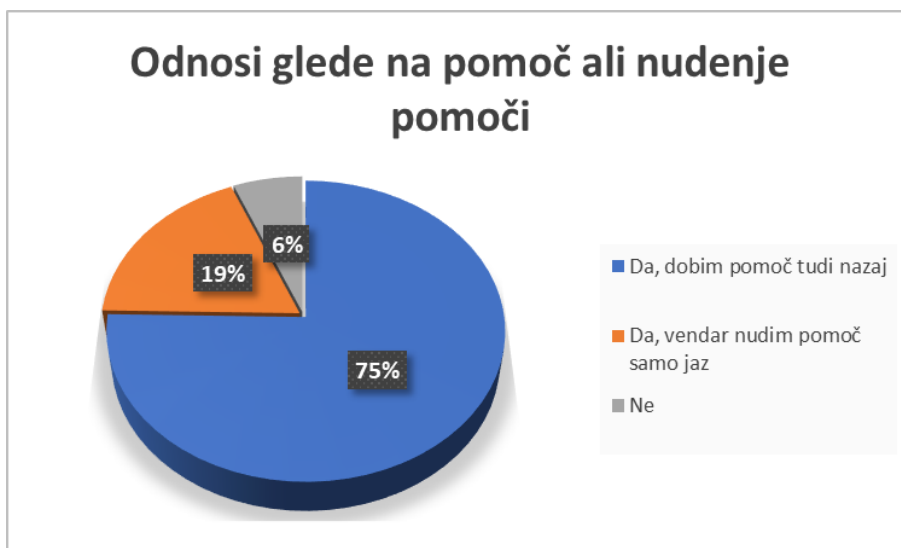
Slika 11: Prikaz rezultatov izboljšave medsebojnih odnosov na delovnem mestu



Vir: lastno delo.

Slika 12 prikazuje pridobljene rezultate mnenja anketirancev glede medsebojne pomoči na delovnem mestu. Ali anketiranci menijo, da sodelavcem pomoč nudijo in če je pomoč vzajemna. 122 posameznikov oziroma 75 % vseh anketirancev trdi, da pomagajo in dobijo pomoč nazaj, 30 oziroma 19 % posameznikov trdi, da pomagajo, vendar pomoči, ko jo potrebujejo, ne dobijo nazaj. 10 anketirancev oziroma 6 % pa ne pomaga svojim sodelavcem na delovnem mestu.

Slika 12: Prikaz rezultatov nudenje pomoči in le-te pridobljene nazaj

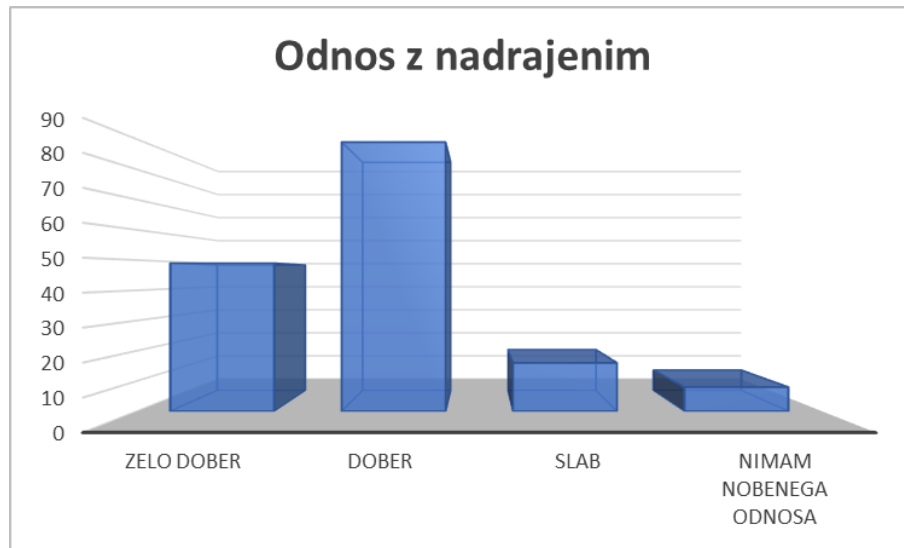


Vir: lastno delo.

Na sliki 13 so prikazani rezultati glede na to, kakšen odnos imajo zaposleni s svojimi nadrejenimi. Kar 89 anketirancev oziroma 55 % odnos z nadrejenim ocenjuje dober. Zelo dober odnos ima 49 anketirancev oziroma 30 %. Slab odnos s svojim nadrejenim ima kar

16 anketirancev oziroma 10 %. 8 anketirancev oziroma 5 % nima nobenega odnosa s svojim nadrejenim.

Slika 13: Prikaz rezultatov odnosa med zaposlenim in nadrejenim



Vir: lastno delo.

Slika 14 prikazuje rezultate glede na mnenje zaposlenih o oskrbljenosti medsebojnih odnosov v Javnem zdravstvenem zavodu. Kar 137 anketirancev oziroma 85 % je mnenja, da v Javnem zdravstvenem zavodu ni poskrbljeno za medsebojne odnose zaposlenih. 23 anketirancev oziroma 14 % je mnenja, da je poskrbljeno za odnose in 2 anketiranca oziroma 1 % ne zanima, kaj se dogaja z odnosi med zaposlenimi v Javnem zdravstvenem zavodu.

Slika 14: Prikaz rezultatov mnenja o oskrbljenosti medsebojnih odnosov

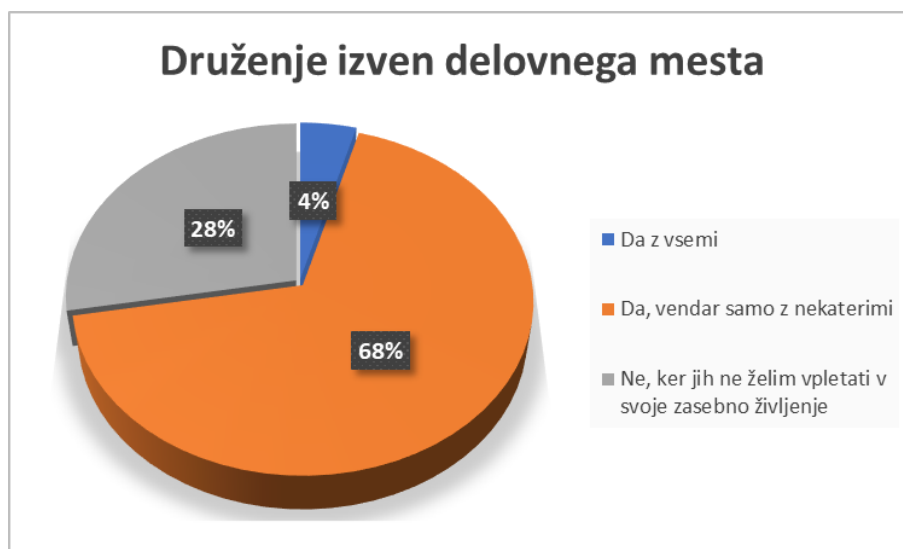


Vir: lastno delo.

Na sliki 15 so prikazani rezultati odgovorov glede druženja zaposlenih tudi izven delovnega okolja oziroma delovnega mesta. 110 anketirancev oziroma 68 % se zasebno družijo s svojimi sodelavci, vendar samo z nekaterimi. 28 % oziroma 45 anketirancev se ne družijo s svojimi sodelavci izven delovnega okolja, saj jih ne želijo vpletati v svoje zasebno življenje. 7 anketirancev oziroma 4 % se družijo z vsemi svojimi sodelavci tudi izven delovnega okolja oziroma delovnega časa.

Na medsebojne odnose med zaposlenimi predvsem vpliva tudi organizacija sama, zato mora na njih gledati primerno, konstruktivno in uspešno reševati konflikte, če do njih pride (Wagner, 2019). Na delovnem mestu se lahko razvijejo tudi prijateljstva. Za ta prijateljstva je značilno, da obsegajo interakcijo na delovnem mestu in seveda tudi izven delovnega mesta (Lee & Park, 2006).

Slika 15: Prikaz rezultatov druženja izven delovnega mesta

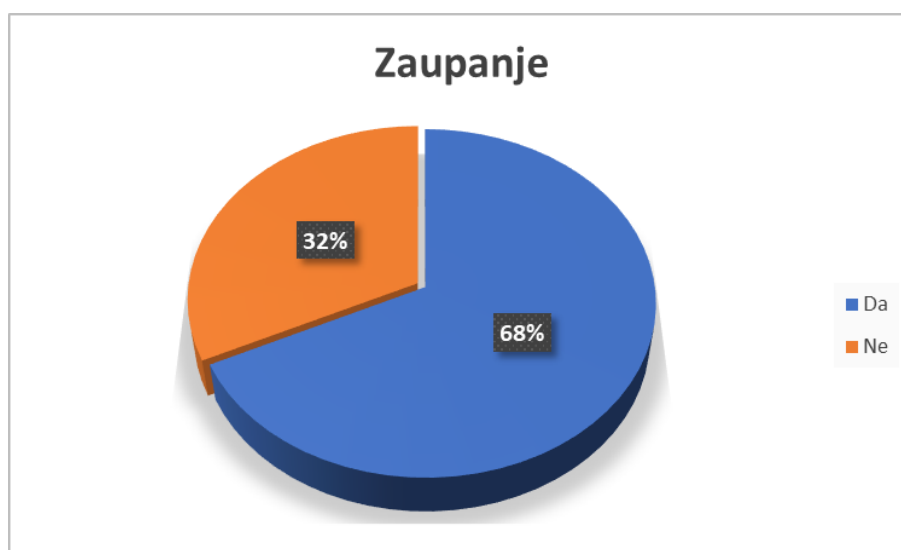


Vir: lastno delo.

Slika 16 prikazuje pridobljene rezultate glede zaupanja do sodelavcev oziroma zaupanja med njimi. 110 anketirancev oziroma 68 % ima zaupanje v svoje sodelavce. 32 % oziroma 52 anketirancev nima zaupanja v svoje sodelavce.

Zaupanje na delovnem mestu med sodelavci oziroma zaposlenimi je zelo pomembno, saj bodo zaposleni bolj samozavestni, pozitivni, bolj produktivni. Na delovnem mestu bodo motivirali eden drugega in si bili vzorniki. Hkrati pa bodo s tem neposredno prispevali k produktivnosti samega dela in podjetja (Kaplan, brez datuma).

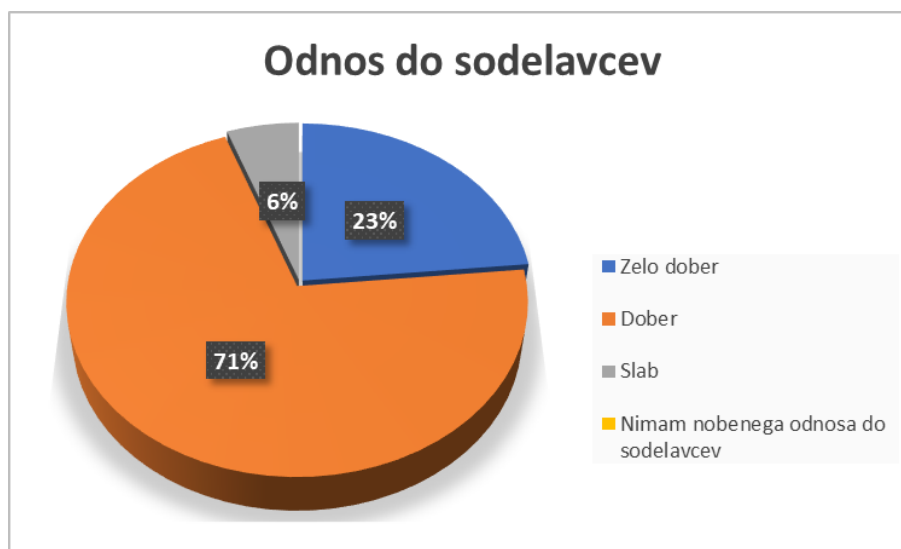
Slika 16: Prikaz rezultatov zaupanja v sodelavce



Vir: lastno delo.

Slika 17 prikazuje pridobljene rezultate glede na to, kakšen odnos imajo zaposleni med seboj. 115 anketirancev oziroma 71 % ima dober odnos s svojimi sodelavci. 23 % oziroma 38 anketirancev ima zelo dober odnos in 9 anketirancev oziroma 6 % ima slab odnos s svojimi sodelavci. Slika 21 prikazuje pridobljene slikovne rezultate.

Slika 17: Prikaz rezultatov odnosov do sodelavcev



Vir: lastno delo.

Kot zadnje vprašanje v anketnem vprašalniku sam navedla trditev: »Dobri medsebojni odnosi so ključ do uspeha vsake organizacije«. Sama sem mnenja, da so medsebojni odnosi ključ do uspeha vsake organizacije. Prav zaradi tega sem želela anketirance povprašati o njihovem mnenju. Bila sem zelo presenečena, saj se je 162 anketirancev oziroma 100 % strinjalo s trditvijo.

3.3 Povzetek rezultatov ankete komunikacije in medsebojnih odnosov v Javnem zdravstvenem zavodu

Z empiričnim delom sem preučila način komunikacije in potek medsebojnih odnosov zaposlenih v Javnem zdravstvenem zavodu.

Pri raziskavi komunikacije sem ugotovila, da zaposleni večinoma komunicirajo osebno, kar se mi za tako veliko ustanovo zdi zelo zanimivo. Zaposlenih je veliko, vendar pa vseeno uspejo komunicirati osebno in ne preko telefona. To se mi zdi zelo pozitiven način, saj je mogoče osebno ustvariti dialog, s katerim dosežemo veliko več ter izkažemo spoštovanje do sogovornika in njegovega mnenja. Marsikdaj to vodi tudi do boljše rešitve. Po telefonu se velikokrat ustvarjajo monologi, kar zelo vpliva na odnose med zaposlenimi. Osebno tudi lažje pride do ustreznega pretoka potrebnih informacij, ki so v zdravstvu ključnega pomena.

Pri raziskavi medsebojnih odnosov in njihovega mnenja sem ugotovila, da imajo zaposleni med seboj srednje dobre medsebojne odnose. Skoraj vsi pa tudi trdijo, da so medsebojni odnosi zelo pomembni. Tudi v konfliktu na delovnem mestu so bili večinoma že udeleženi. Splošno mnenje je, da slabi odnosi in slaba psihološka atmosfera na delovnem mestu slabo vplivata na delovno uspešnost. Hkrati pa anketiranci menijo, da bi njihova delovna atmosfera in medsebojni odnosi lahko bili še veliko boljši. Zdi se mi zanimivo, da večina zaposlenih poskuša ostati mirna in poskušajo najti skupno rešitev, ko na delovnem mestu vendarle pride do konflikta. Menim, da je to zelo konstruktiven način reševanja konfliktov. Med razlogi za slabe medsebojne odnose pa večina izpostavlja, da so glavni krivci predvsem slaba organiziranost, nezadovoljstvo, slaba komunikacija med zaposlenimi ter slaba komunikacija med vodstvom in zaposlenim.

Zanimivo se mi zdi, da zaposleni niso mnenja, da je tekmovalnost lahko tudi razlog za slabe odnose. Po njihovem mnenju se slabi odnosi začnejo in se najpogosteje pojavijo pri zaposlenih samih in njihovih interakcijah. Konflikte oziroma slabe medsebojne odnose bi potencialno boljše reševali z več motivacije na samem delovnem mestu, dobro komunikacijo, večjim plačilom ter stimulacijo. Ugotovila sem tudi, da si sodelavci med seboj pomagajo ter poskušajo čim bolj sodelovati. S svojim nadrejenim oziroma vodjo zaposleni poskušajo ohranjati dober odnos in menijo, da je dober medsebojni odnos med nadrejenim in podrejenim ključnega pomena za uspešno opravljeno delo.

Ugotovila sem, da se večina zaposlenih po delovnem času družijo, a se zdi, da se zunaj delovnega mesta ustvarijo skupinice le določenih posameznikov. To pa ne vpliva na splošno zaupanje v svoje sodelavce, tudi tiste, s katerimi se v zasebnem življenju sicer ne družijo.

S pomočjo te raziskave sem ugotovila, da zaposleni poskušajo biti pri svojem delu čim bolj motivirani in ga, kljub nevšečnostim, opraviti korektno. V podjetju bi bilo potrebno preučiti, nadgraditi in izboljšati medsebojne odnose ter zaposlene naučiti uspešno reševati konfliktov. Kot priporočilo bi svetovala, da bi vsi zaposleni aktivno pripomogli k

izboljševanju organiziranosti, kar pomeni izboljšanju sistema do te mere, da bi bil le-ta za vse zaposlene enakovreden in ustrezno urejen.

Nujno potrebno se je zavedati nezadovoljstva zaposlenih in medsebojne slabe komunikacije, ki pa je nujna pri delovni uspešnosti. To je težava, ki jo je potrebno čim prej odpraviti ali vsaj korenito izboljšati. Ta težava bi se lahko reševala s pomočjo več sestankov med zaposlenimi, kjer bi se lahko sproti reševali nezadovoljstvo med zaposlenimi in posledični konflikti. Menim, da bi se tako zaposleni počutili tudi bolj slišane in upoštevane, kar bi pripomoglo k sprotnemu reševanju konfliktov. Po ugotovitvah se zaposleni med seboj sicer družijo, vendar ne kot celotna ekipa, zato bi bilo morda dobro vključiti še kakšne team buildinge, kjer bi se zaposleni med seboj boljše povezali, kar pa bi prineslo dobrobit podjetju.

Danes vemo, da je nadvse pomembno, da imamo dober medsebojni odnos s svojimi sodelavci kot tudi z vodstvom, v katerega moramo imeti zaupanje, da nas vodi v pravo smer. Svetovala bi tudi, da bi podjetje uvedlo enakovredno stimulacijo, saj bi tako svoje zaposlene posledično bolj motivirali za delo. To so izpostavili tudi zaposleni, ki menijo, da bi tako rešili marsikateri problem.

Zaključim lahko torej, da če zaposlen ni zadovoljen s plačilom oziroma stimulacijo ali ni motiviran, tudi na delovnem mestu ne bo stoodstotno prisoten. Na ta način pa bi zaposleni dobili večjo motiviranost za kakovostno opravljeno delo in bi svoje naloge opravljali z večjim zadovoljstvom. Menijo, da bi tako prihajalo tudi do manj konfliktov, saj bi posledično v službo prihajali z večjim veseljem, ker bi se bolj počutili kot del podjetja.

SKLEP

Pri poslovanju podjetij so dobra komunikacija in dobri medsebojni odnosi ključni, saj so tako zaposleni bolj zadovoljni in predvsem prihajajo z velikim veseljem na delovno mesto. Prav tako pa so pripravljeni na vsakodnevne vzpone in padce, saj je delo v Javnem zdravstvenem zavodu, še posebej v današnjih časih, zelo obremenjujoče. Na začetku diplomske naloge sem imela dva cilja. Prvi cilj je bil ugotoviti, kakšno je resnično mnenje zaposlenih in nadrejenih o medsebojnih odnosih med zaposlenimi. Želela sem ugotoviti, ali odnosi vplivajo na njihovo delovno motivacijo in uspeh. Drugi cilj se je navezoval na to, ali po njihovem mnenju lahko slabe odnose in konflikte obrnemo tudi v pozitivno lastnost in kaj lahko naredimo, da bi bili medsebojni odnosi boljši.

Na podlagi raziskave prvega cilja diplomske naloge sem ugotovila, da so medsebojni odnosi v podjetju srednje dobri. Skoraj vsi anketiranci menijo, da so dobri odnosi zelo pomembni. Ugotovila sem tudi, da zaposleni menijo, da je za slabe medsebojne odnose kriva tudi slaba psihološka atmosfera na delovnem mestu. Prav tako so izpostavili, da bi se lahko odnosi lahko v povprečju zelo izboljšali. Med razlogi za slabe medsebojne odnose so navajali predvsem slabo organiziranost, nezadovoljstvo, slabo komunikacijo med zaposlenimi samimi ter med nadrejenimi in zaposlenimi. Svoj prvi cilj sem dosegla

in ugotovila, da odnosi zelo vplivajo na delovno motivacijo zaposlenih, prav tako pa vplivajo na njihov uspeh. V drugem delu diplomske naloge pri analizi sem ugotovila, da anketiranci kljub konfliktom poskušajo ostati mirni in jih rešiti na konstruktiven način, kar me je pozitivno presenetilo. Torej sem dosegla tudi svoj drugi cilj in ugotovila, da zaposleni kljub slabim odnosom poskušajo ohranjati dobro delovno harmonijo in prihajati v službo z dobro voljo.

Če podjetje doseže sprejemljivo raven dobre komunikacije, bodo namreč posledično dobri tudi medsebojni odnosi. Konflikte je smiselno reševati sproti in na miren način, drugače se situacija lahko samo še poslabša. Če želimo prihajati v službo z nasmehom, moramo dobro komunicirati s svojimi zaposlenimi, s svojimi nadrejenimi in imeti odprto komunikacijo, saj bo tako prihajalo do manj konfliktov in zapletov. Če pa do njih pride, bodo le-ti hitro in zadovoljivo rešljivi. V podjetju bi bilo dobro narediti kaj, kar bi izboljšalo delovanje sistema znotraj podjetja in zmanjšalo nezadovoljstvo zaposlenih. Smiselno bi bilo odpraviti težave, ki povzročajo nezadovoljstvo zaposlenim ter posledično slabo medsebojno komunikacijo. Ko se bo podjetje osredotočilo tudi na te stvari, je pričakovati, da se bo zadovoljstvo zaposlenih izboljšalo. Prav tako pa se bo izboljšala slaba medsebojna komunikacija.

Na podlagi pridobljenih rezultatov je mogoče razbrati, kako pomembni so medsebojni odnosi in dobra komunikacija na delovnem mestu. Na podlagi analize lahko potrdim, da sta oba dejavnika ključna ne le za Javni zdravstveni zavod, ampak tudi za vsa druga podjetja. Moja glavna ugotovitev je, da bi bilo potrebno zaposlene večkrat povprašati, vsaj z uporabo anonimnih anket, o zadovoljstvu z delom v podjetju, saj menim, da je smiselno ta področja izboljšati in to čim prej, saj ko pride do neželenih rezultatov, je le-te težko ali nemogoče popraviti.

Pri pripravi diplomske naloge me je na začetku zelo skrbelo, kakšna bo odzivnost na pomoč pri izpolnjevanju ankete, saj sem vedela, da je Javni zdravstveni zavod v trenutnem času zelo obremenjen. Ta strah se je izkazal za neutemeljen, saj so mi z zaposleni z veseljem priskočili na pomoč. Kljub temu, da je vprašalnik vseboval veliko vprašanj, sem bila presenečena, da so anketiranci odgovorili na vsa vprašanja z velikim veseljem in mi pomagali pri sami izdelavi oziroma nudili pomoč pri empiričnem delu mojega diplomskega dela. Iz tega in iz njihovih odgovorov zato tudi sklepam, da bi bili pripravljeni sodelovati s podjetjem in skušali popraviti razmere na delovnem mestu. Kljub mojim ugotovitvam bi bilo smiselno s strani podjetja izvesti samostojno anketo in pridobiti realno sliko trenutnega stanja. Menim, da bi se s pomočjo rezultatov lahko lažje odločali, kaj bi lahko vodstvo storilo, da bi bili zaposleni bolj zadovoljni. Hkrati pa bi lahko preverili in ugotovili, ali bi se po teh spremembah njihovo delo temeljito izboljšalo ter ali bi potekalo kako drugače, lažje. Menim, da bi to korenito pripomoglo tudi k temu, da bi se kader zaposlenih lažje odločal, da ostane v danem podjetju in ne išče boljših delovnih razmer drugje.

LITERATURA IN VIRI

1. Birmiss. (brez datuma). *Mutual Relations Are ... The Problem Of Development Of Mutual Relations*. Pridobljeno 30. avgusta 2021 iz <https://en.birmiss.com/mutual-relations-are-the-problem-of-development-of-mutual-relations/>
2. Brajša, P. (1994) *Managerska komunikologija: Komuniciranje, problemi in konflikti v podjetju*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
3. CFI Education Inc. (brez datuma). *Communication*. Pridobljeno 19. avgusta 2021 iz <https://corporatefinanceinstitute.com/resources/careers/soft-skills/communication/>
4. Greer, J. (2019, 18. februar). *The 7 top benefits of great employee relations*. Pridobljeno 30. avgusta 2021 iz <https://www.influencive.com/the-7-top-benefits-of-great-employee-relations/>
5. Gruban, B., Verčič, D. & Zavrl, F. (1998). *Preskok v odnose z javnostmi*. Ljubljana: Pristop.
6. Harter, J. (2020, 23 marec). *COVID-19: What Employees Need From Leadership Right Now*. Pridobljeno 20. avgusta 2021 iz <https://www.gallup.com/workplace/297497/covid-employees-need-leadership-right.aspx>
7. Houston, E. (2021, 14 april). *The Importance of Positive Relationships in the Workplace*. Pridobljeno 30. avgusta 2021 iz <https://positivepsychology.com/positive-relationships-workplace/>
8. Indeed Editorial Team. (2021, 9 junij). *8 Ways To Build Workplace Relationships*. Pridobljeno 30. avgusta 2021 iz <https://www.indeed.com/career-advice/career-development/how-to-build-relationships>
9. Kavčič, B. (1999). *Poslovno komuniciranje*. (2. izd.). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
10. Kaplan. (brez datuma). *What is confidence in the workplace important and how do I improve mine?*. [objava na blogu]. Pridobljeno 20. septembra 2021 iz <https://www.kaplanprofessional.edu.au/blog/why-is-confidence-in-the-workplace-important-and-how-do-i-improve-mine/>
11. Lee, H., E. & Park, H., S., (2006). *Exploration of the Relationship Between Friendship at Work and Job Satisfaction: An Application of Balance Theory*. Pridobljeno 24. septembra 2021 iz http://citation.allacademic.com/meta/p_mla_apa_research_citation/0/9/1/9/8/pages91988/p91988-1.php
12. Ministrstvo za zdravje. (brez datuma). *Mreža javne zdravstvene službe*. Pridobljeno 15. avgusta 2021 iz <https://www.gov.si teme/mreza-javne-zdravstvene-sluzbe/>
13. Možina, S. & Damjan, J. (1997). *Poslovno komuniciranje*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
14. Možina, S. (2002). *Odnosi med zaposlenimi v organizaciji*. Industrijska demokracija.

15. Možina, S., Bernik, J. & Svetic, A. (2004). *Osnove managementa*. Piran: Visoka šola za podjetništvo.
16. Nordquist, R. (2019, 19 september). *What Is Communication?*. Pridobljeno 20. avgusta 2021 iz <https://www.thoughtco.com/what-is-communication-1689877>
17. Novak, B. (2000). *Krizno komuniciranje in upravljanje nevarnosti*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
18. Opie, T. & Livingston, B. (2018, 25 oktober). *Survey: Tell Us About Your Workplace Relationships*. Pridobljeno 20. septembra 2021 iz <https://hbr.org/2018/10/survey-tell-us-about-your-workplace-relationships>
19. Smarp. (2020, 22 maj). *Workplace Communication: 20 Ways to Effectively Communicate with Your Employees*. Pridobljeno 20. avgusta 2021 iz <https://blog.smarp.com/workplace-communication-20-ways-to-effectively-communicate-with-your-employees>
20. Šetina, Č., M. (2015). *Posel smo ljudje: dobri medsebojni odnosi – osnova za zadovoljstvo in uspeh!*. Priročnik s praktičnimi nasveti. Grosuplje: Izobraževalni zavod Znanje.
21. Wagner, N. (2019). *Obravnava medosebnih odnosov z vidika kadrovske službe*. (magistrsko delo). Pridobljeno 24. septembra 2021 iz <https://repozitorij.uni-lj.si/IzpisGradiva.php?lang=slv&id=108303>

PRILOGE

Priloga 1: Vprašalnik

Pozdravljeni,

sem Damira Šabić, študentka Ekonomske fakultete, Univerza v Ljubljani, in pripravljam diplomsko nalogo z naslovom Odnosi v Javnem zdravstvenem zavodu. Namen raziskave je ugotoviti, kakšni so medsebojni odnosi med zaposlenimi (odnos med podrejenim in nadrejenim, odnos med nadrejenim in nadrejenim, ter odnos med enakovrednimi). Vaše sodelovanje je za raziskavo ključno, saj le z Vašimi odgovori lahko dobim boljši vpogled v medsebojne odnose med zaposlenimi, v mojem primeru v Univerzitetnem kliničnem centru Ljubljana.

Anketa je anonimna, za izpolnjevanje boste potrebovali približno 5 minut časa. Zbrani podatki bodo obravnavani strogo zaupno in analizirani na splošno, nikakor na ravni odgovorov posameznika. Podatki bodo uporabljeni izključno za pripravo moje diplomske naloge.

Za Vaše sodelovanje se Vam prijazno zahvaljujem!

1. Spol

- a) Moški
- b) Ženski

2. Starost

- a) od 20 do vključno 30 let
- b) nad 30 do vključno 40 let
- c) nad 40 do vključno 50 let
- d) nad 50 let

3. Zaposlen/a sem kot:

- a) Zdravstven/a administrator/ka
- b) Vodja zdravstvene administracije
- c) Strokovni/a delavec/ka
- d) Medicinska sestra
- e) Srednja medicinska sestra
- f) Diplomirana medicinska sestra
- g) Drugo: _____

4. Koliko časa ste že zaposleni v UKCL:

- a) od 1 do vključno 3 let
- b) nad 3 do vključno 5 let
- c) nad 5 do vključno 8 let

- d) več kot 8 let
5. Kako komunicirate v delovnem procesu s svojimi sodelavci?
- a) Osebno
 - b) Po telefonu
 - c) Po e-mailu
6. Kakšni so po vašem mnenju medsebojni odnosi v UKCL?
- a) Zelo dobri
 - b) Dobri
 - c) Srednje dobri
 - d) Slabi
 - e) Zelo slabi
 - f) Medsebojni odnosi me ne zanimajo
7. Ali so za vas medsebojni odnosi pomembni na delovnem mestu?
- a) Da
 - b) Ne
 - c) Ne vem
8. Ali ste bili že deležni konflikta na delovnem mestu oziroma konflikta s sodelavci?
- a) Da
 - b) Ne
9. Kaj menite o tem, da medsebojni odnosi vplivajo na samo delovno atmosfero in na uspešnost?
- a) Menim, da zelo vpliva
 - b) Menim, da nima vpliva
 - c) Me ne zanima za uspešnost in delovno atmosfero

10. Ko pride do konflikta na delovnem mestu, kako ga rešujete?

1-se ne strinjam, 2-deloma se strinjam, 3-niti da niti ne, 4-večinoma se strinjam, 5-popolnoma se strinjam

Sem tiho in se umaknem	1	2	3	4	5
Povem svoje in ne popuščam	1	2	3	4	5
Odgovornost prevalim nase, čeprav nisem kriv/a	1	2	3	4	5
Ostanem miren/mirna in poskušam najti skupno rešitev	1	2	3	4	5
Zame konflikti niso pomembni	1	2	3	4	5

11. V kakšni meri (obkrožite številko) po vašem mnenju navedeni razlogi vplivajo na slabe medsebojne odnose na delovnem mestu?

1-sploh ne vpliva, 2-zelo malo vpliva, 3-malo vpliva, 4-srednje vpliva, 5- precej vpliva, 6-zelo močno vpliva

Slabo vodenje	1	2	3	4	5	6
Slaba komunikacija med vodstvom in zaposlenimi	1	2	3	4	5	6
Slaba komunikacija med zaposlenimi	1	2	3	4	5	6
Tekmovalnost med zaposlenimi	1	2	3	4	5	6
Slaba organiziranost	1	2	3	4	5	6
Nezadovoljstvo	1	2	3	4	5	6

12. Kje se po vašem mnenju najpogosteje pojavijo slabi medsebojni odnosi?

- a) Med zaposlenim in vodjo oziroma nadrejenim
- b) Med vodjo in nadrejenim
- c) Med zaposlenimi

13. Kako bi rešili konflikte oziroma medsebojne odnose?

1-nikoli, 2-včasih, 3-občasno, 4-večinoma, 5-vedno

Z dobro komunikacijo	1	2	3	4	5
Več motivacije na delovnem mestu	1	2	3	4	5
Več druženj zaposlenih med seboj	1	2	3	4	5
Team building	1	2	3	4	5
Po mojem mnenju medsebojnih odnosov ni potrebno nikakor spreminjati	1	2	3	4	5

14. Ali je za vas reševanje konfliktov oziroma medsebojnih odnosov pomembno?

- a) Da
- b) Ne
- c) Me ne zanimajo medsebojni odnosi

15. Ali bi lahko bili medsebojni odnosi na vašem delovnem mestu boljši?

- a) Da
- b) Ne
- c) Me ne zanimajo medsebojni odnosi na delovnem mestu

16. Ali pomagate na delovnem mestu sodelavcem in tudi vi dobite pomoč nazaj, ko jo potrebujete?

- a) Da, dobim pomoč tudi nazaj
- b) Da, vendar nudim pomoč samo jaz
- c) Ne

17. Kakšen je odnos med vami in vašim nadrejenim?

- a) Zelo dober
- b) Dober
- c) Slab
- d) Nimam nobenega odnosa

18. Ali je po vašem mnenju dobro poskrbljeno za medsebojne odnose zaposlenih?

- a) Da
- b) Ne
- c) Me nezanima

19. Se z svojimi sodelavci podružite tudi izven delovnega mesta?

- a) Da z vsemi
- b) Da, vendar samo z nekaterimi
- c) Ne, ker jih ne želim vpletati v svoje zasebno življenje

20. Ali imate v svoje sodelavce zaupanje?

- a) Da
- b) Ne

21. Kakšen je vaš odnos do sodelavcev?

- a) Zelo dober
- b) Dober
- c) Slab
- d) Nimam nobenega odnosa do sodelavcev

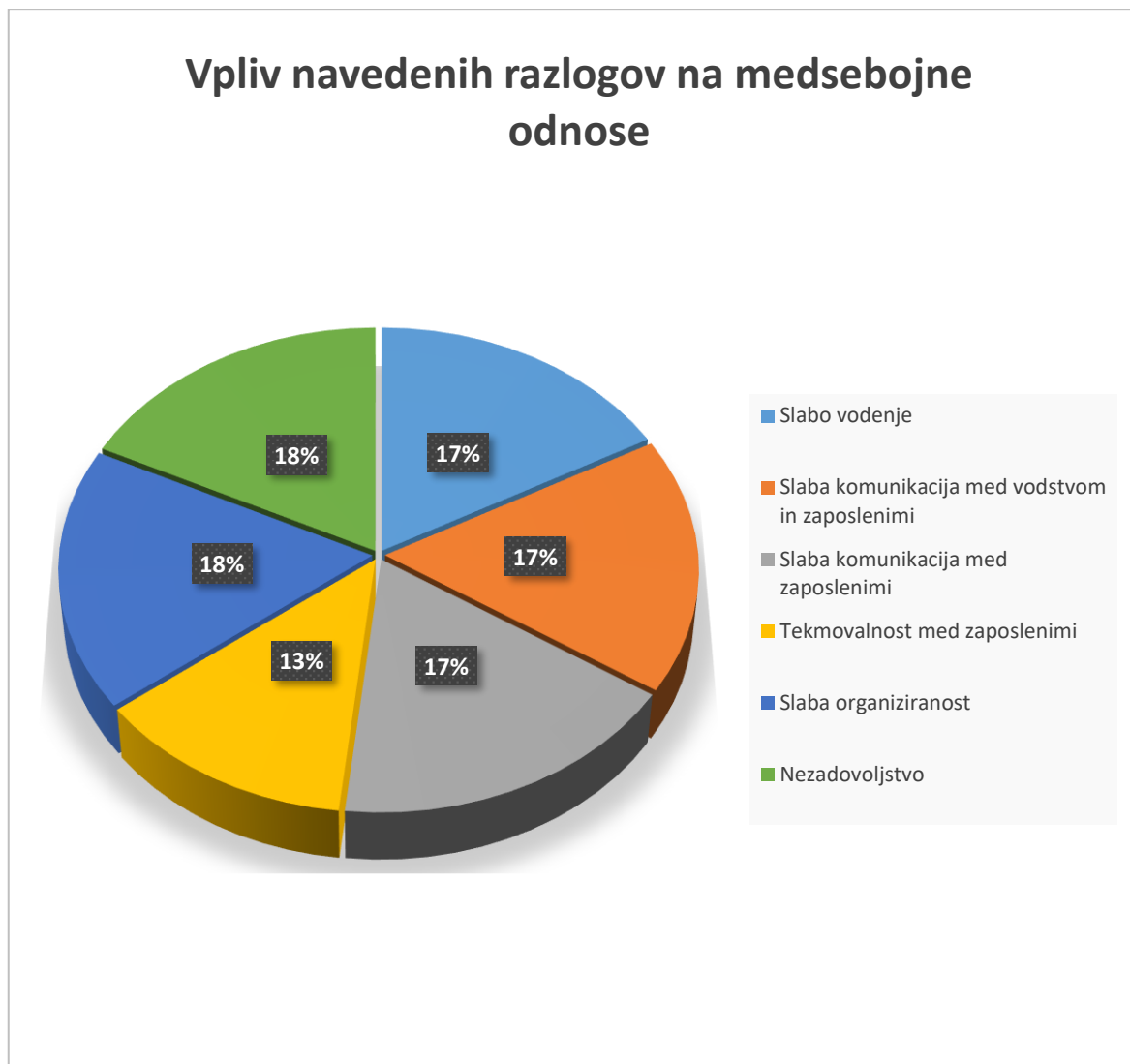
22. Ali se strinjate z trdivijo: "dobri medsebojni odnosi so ključ do uspeha vsake organizacije"

- a) Da
- b) Ne

Priloga 2: Rezultati celotnega mnenja reševanja konfliktov na delovnem mestu



Priloga 3: Rezultati celostnega vpliva navedenih razlogov na medsebojne odnose



Priloga 4: Celotni rezultati načina reševanja slabih medsebojnih odnosov

